

أثر القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية مصنع أدوية نينوى

د. محمد عبد الوهاب العزاوي⁽¹⁾

د. أحمد سليمان محمد الجرجري⁽²⁾

الملخص

تعد الجودة واحدة من المزايا التنافسية التي تبغي المنظمات تحقيقها، وتغطي الجودة معظم مجالات المنظمة وجوانبها، وتمثل جودة العمل الإداري واحدة منها ولأجل تحقيق هذه الجودة فإن الأمر يتطلب توافر عدة مستلزمات ومقومات من بينها النمط القيادي الذي يتبناه قادة المنظمات ممثلة بالقيادة التحويلية، عليه فقد حاول هذا البحث تحديد أثر القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري من خلال قياس علاقات الارتباط والأثر بينهما في ضوء تحليل البيانات المجمعة عن طريق استمارة الاستبانة الموزعة على عينة من (42) مبحثاً في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / مصنع أدوية نينوى، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات لعل أبرزها إسهام أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق جودة العمل الإداري ووجود علاقة ارتباط وأثر معنويتين لتلك الأبعاد في جودة العمل الإداري، كما خلص البحث إلى مجموعة من المقترحات التي يراها الباحثان بكونها ضرورية لرفع مستوى جودة العمل الإداري عن طريق أبعاد القيادة التحويلية من خلال التأثير في الاتصال والاتجاه وسلوك العاملين داخل الشركة لتحقيق أهداف الزبائن والمنتسبين وإدارة الشركة على حد سواء.

Abstract

Quality is one of the competitive advantages which organizations aim at achieving it. Quality covers most fields and aspects of the organization. Managerial work quality represents one of them in order to achieve this quality ,So it needs availability of many requirements and constituents which leadership style adopted by organization leaders which represents one of them, So this research tries to determine the effect of transference leadership in achieving managerial work quality by measuring the impact & correlation relationships between them according to analysing collected data by quationiar deleverd to a sample which includes (42) depts and unit heads in the general company for drugs industry & medical appliances /Ninavha medical factory. The research has come up with some conclusions;

(1) أستاذ مساعد، قسم تقنيات العمليات، الكلية التقنية الإدارية/ الموصل.

(2) مدرس، قسم تقنيات الإدارة الالكترونية، الكلية التقنية الإدارية/ الموصل.

تاريخ الاستلام:

2009/08/09

١٠ ٩ ٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١

contribution of transferential leadership dimensions in managerial work quality and exsisting secnificant impacts & correlations relationships of these dimintions in managerial work quality represent the most important one, among them. The research ends with to some suggestions which we see their importance to crease managerial work quality level via transferential leadership dimensions through affecting the communication, direction and the workers behavior inside the company to achieve the aims of each costumers, staffs, and company's management as the same .

تمهيد

نال موضوع الجودة اهتمام الباحثين والمنظمات على حد سواء ، إذ أصبحت مبتغى كل المنظمات التي تنشئ النجاح والتفوق وتحقيق الميزة التنافسية وبخاصة في ظل بيئة خارجية شديدة التنافس ، وتغطي الجودة كل مجالات المنظمة سواء على مستوى السلعة أو الخدمة، وعد العمل الإداري واحدا من تلك المجالات التي يتطلب تحقيق الجودة فيها ، إذ تكتسب جودة العمل الإداري أهمية كبيرة للمنظمة كونها تتضمن تحسين الإجراءات والأساليب الإدارية التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة . ويتوقف تحقيق إجراءات جودة العمل الإداري إلى حد كبير على النمط القيادي الذي يتبناه قادة المنظمات ، من خلال ما يمتلكونه من مهارات وخبرات وقيم وتصرفات تؤثر في المرؤوسين وتثير فيهم روح الحماس والثقة والاندفاع نحو إنجاز المهام المكلفين بها على وفق المعايير المحددة التي تحقق جودة العمل الإداري. اعتماداً على منظماتنا ولأجل تطويرها ارتأى الباحثان دراسة موضوعي القيادة التحويلية وجودة العمل الإداري وصولاً إلى البحث عن علاقات الارتباط والأثر بينهما في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / مصنع أدوية نينوى . ولذلك تضمن البحث المباحث الآتية :

المبحث الأول / منهجية البحث

المبحث الثاني / إطار مفاهيمي عن أبعاد القيادة التحويلية وجودة العمل الإداري

المبحث الثالث / الإطار الميداني للبحث

المبحث الرابع / الاستنتاجات والمقترحات

المصادر

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث :

حظي موضوع الجودة بعامة وجودة العمل الإداري بخاصة باهتمام العديد من الباحثين والكتاب ذوي الاختصاص وُعِدَّ من أولويات اهتمامات منظمات الأعمال كونها واحدة من أسباب نجاحها واستمرارها في ظل البيئة التنافسية، فضلا عن كونها واحدة من الوسائل الفاعلة التي تساعد على مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة والاستجابة لها ، وأصبح تحقيق جودة العمل الإداري مرهوناً بتوافر عدة مستلزمات ومقومات من بينها قيادة إدارية مناسبة تمتلك خصائص ومهارات معينة تعبر عن نمط القيادة التحويلية ، إذ إن هذا النمط من القيادة الإدارية ومن خلال أبعاده المتمثلة بـ (الكاريزمية ، الحفز الإلهامي ، الاعتبار الفردي، الإثارة الفكرية)، قد يكون سببا في تحقيق جودة العمل الإداري ، وبالتالي فإن إغفال وعدم إدراك إدارات المنظمات لمثل هذا التأثير قد ينعكس سلبا على مجمل أدائها والذي يتوقف عليه استمرارها وبقاؤها في دائرة المنافسة . عليه وللتأكد من تأثير القيادة التحويلية في تحقيق جودة العمل الإداري في منظماتنا، ارتأى الباحثان دراستها في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / معمل أدوية الموصل على النحو الذي ينعكس على جودة منتجاتها .

ويمكن أن تسهم إثارة التساؤلات الآتية في توضيح مشكلة البحث ومسبباته بشكل أكثر دقة:

- 1- هل لدى إدارة المنظمة المبحوثة إطلاعا على مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها ؟ وهل يمتلك قادتها تلك الأبعاد ؟
- 2- هل لدى إدارة المنظمة المبحوثة تصور عن جودة العمل الإداري وأساليب تحسينه ؟
- 3- هل توظف إدارة المنظمة المبحوثة ما تمتلكه من أبعاد للقيادة التحويلية في جودة العمل الإداري ؟
- 4- هل توجد ثمة أية علاقة ارتباط وتأثير معنويتين بين القيادة التحويلية ممثلة بأبعادها و جودة العمل الإداري في المنظمة المبحوثة؟
- 5- هل تسهم أبعاد القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري في المنظمة المبحوثة ؟

ثانيا: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من دواعي السعي نحو الاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة من قبل القيادات الإدارية في الشركات الإنتاجية والعمل على تكيف نمط معين من القيادة ممثلة بالقيادة التحويلية بهدف رفع مستوى جودة العمل الإداري وبالتالي جودة السلعة ومواجهة زيادة شدة المنافسة في السوق . كما يتجلى أهمية البحث في محاولة تقديم إطار نظري وتطبيقي يربط بين أبعاد القيادة التحويلية وجودة العمل الإداري إذ قد يمثل هذا الربط بحد ذاته إضافة علمية متواضعة جدية بالاهتمام.

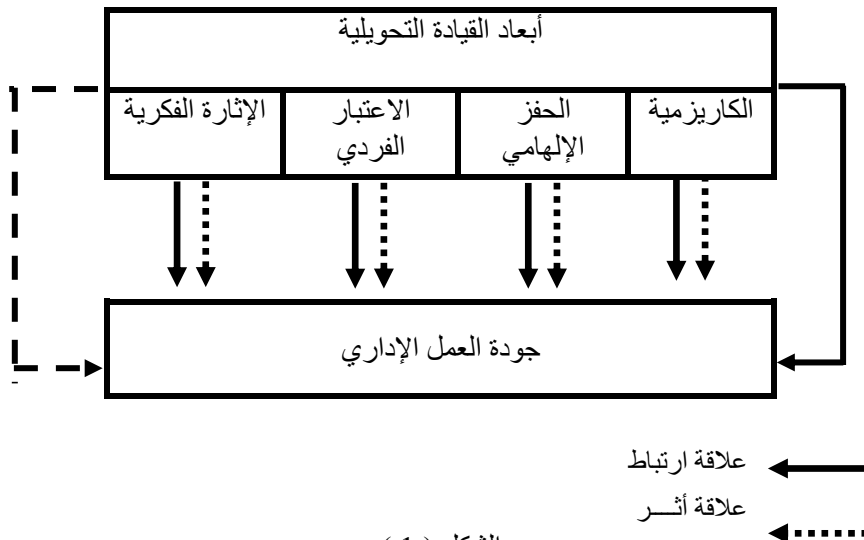
ثالثاً: أهداف البحث :

يحاول الباحثان من خلال هذا البحث تحديد أثر أبعاد القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري في ضوء تحليل علاقتي الارتباط والأثر بينهما ، كما ويسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- محاولة تقديم معالم نظرية لإدارة المنظمة المبحوثة عن متغيري البحث (القيادة التحويلية وجودة العمل الإداري) كإسهامة متواضعة لرفد منظماتنا بالدراسات العلمية بهدف توسيع أفاقها العلمية والميدانية على حد سواء.
- 2- محاولة اعتماد مخطط افتراضي يعكس العلاقة بين متغيري البحث تمهيدا للاختبار الميداني لهما وصولاً إلى الصورة التي تعكس تأثير القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري.
- 3- اختبار علاقة الارتباط وتحديد درجة معنويتها بين أبعاد القيادة التحويلية (كمتغير مستقل) وجودة العمل الإداري (كمتغير معتمد) في المنظمة المبحوثة .
- 4- اختبار علاقة الأثر وتحديد درجة معنويتها بين أبعاد القيادة التحويلية وجودة العمل الإداري وتحديد إسهامات كل بعد في التأثير من خلال نماذج الانحدار.

رابعاً: مخطط البحث وفرضياته:

بهدف تأشير طبيعة العلاقة بين متغيري البحث أبعاد القيادة التحويلية بوصفها متغيرات مستقلة وجودة العمل الإداري بوصفها متغيراً معتمداً ، تم اعتماد مخطط افتراضي يصور طبيعة العلاقة بين المتغيرين ، التي ستخضع للاختبار بما يؤكد أو ينفي معنوياتها.



الشكل (1)

مخطط البحث الافتراضي

خامساً: فرضيات البحث

اعتماداً على مخطط البحث تم وضع مجموعة فرضيات رئيسة وفرعية وعلى النحو الآتي :

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية وجودة العمل الإداري في المنظمة المبحوثة وتتفرع منها:

- **الفرضية الفرعية الأولى :** توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الكاريزمية وجودة العمل الإداري

- **الفرضية الفرعية الثانية :** توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الحفز الإلهامي وجودة العمل الإداري

- **الفرضية الفرعية الثالثة :** توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الاعتبار الفردي وجودة العمل الإداري

- **الفرضية الفرعية الرابعة :** توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الإثارة الفكرية وجودة العمل الإداري

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري في المنظمة المبحوثة وتتفرع منها :

- **الفرضية الفرعية الأولى :** يوجد تأثير معنوي لبعد الكاريزمية في جودة العمل الإداري

- **الفرضية الفرعية الثانية :** يوجد تأثير معنوي لبعد الحفز الإلهامي في جودة العمل الإداري

- **الفرضية الفرعية الثالثة :** يوجد تأثير معنوي لبعد الاعتبار الفردي في جودة العمل الإداري

- **الفرضية الفرعية الرابعة :** يوجد تأثير معنوي لبعد الإثارة الفكرية في جودة العمل الإداري

سادساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات :

بهدف الحصول على البيانات اللازمة لدعم أهداف البحث واختبار أنموذجه وفرضياته، تم تغطية الجانب النظري من خلال توظيف العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع العلمية، من كتب ودوريات وشبكة الانترنت، فيما اعتمد في الجانب الميداني على استمارة الاستبانة التي أعدت لتلاءم قياس متغيري البحث إذ تمت الاستفادة من دراسات

(Yuki,1989) (Bass, 1985) (Bass & Avolio 1994) (Daft, 1992)
(Megginson & Mosley, 1989) (Bateman & shell , 2002)

في قياس أبعاد القيادة التحويلية ، بينما استمد مؤشرات قياس جودة العمل الإداري من دراسات

(العتيبي، 2005) (الصيرفي، 2005) (هرمان، 2003) (Assim, 2001)
(Harrington & Keating , 2006)

سابعاً : وصف مجتمع وعينة البحث :

تعد الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية إحدى الشركات الرائدة في صناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى والمنطقة الشمالية ، إذ كان لمنتجاتها دور كبير في سد احتياجات المحافظة والمنطقة الشمالية منذ تاريخ تأسيسها، ونظراً لتوافر متغيرات البحث الحالية بوضوح من خلال التغيرات الحاصلة في الشركة والمصنع في الفترة الأخيرة في ضوء الدراسة الاستطلاعية واللقاءات الشخصية مع بعض المسؤولين وعدد من الافراد العاملين فيها والذين اشتركوا في بعض الدورات التي أقامتها مؤسستنا التعليمية ، فقد ارتأى الباحثان إلى تناول مصنع أدوية نينوى ميداناً للبحث. إذ تم توزيع (50) استمارة استبانة إلى عينة من الأفراد العاملين المسؤولين في الإدارات العليا والوسطى والأقسام التنفيذية ، واسترجعت (42) استمارة صالحة للتحليل أي بنسبة 84% ، وقد مثلت العينة نسبة (32%) من إجمالي عدد الأفراد العاملين في تلك الإدارات والبالغ تقريباً (130) مسؤولاً. واستخدم الباحثان مقياس لكرت لقياس إجابات المبحوثين وتحليلها وبلاستعانة بالتحليل الإحصائي (spss) .

المبحث الثاني

إطار مفاهيمي عن القيادة التحويلية وجودة العمل الإداري

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية:

تعود بدايات ظهور القيادة التحويلية إلى دراسات (Burns) الذي وصف هذه القيادة على أنها عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي فيها يؤثر القائد في تابعيه وبالتالي ينسحب التأثير في تغيير (تكييف) سلوكهم لمواجهة التحديات . وفي هذا المجال يعرف (Burns) القيادة التحويلية على أنها عملية التغيرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات أفراد الشركة وبناء الالتزام لأهداف الشركة واستراتيجياتها ورسالتها (Yuki , 1989 : 269) ، أي إنها تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في الشركة.

ونال مفهوم القيادة التحويلية بعد منتصف الثمانينات اهتماما كبيرا من كتاب الإدارة وبخاصة عندما أدركت الكثير من المنظمات الحاجة إلى إحداث تغييرات رئيسية في طريقة أداء الأعمال لمواجهة التغييرات في البيئة فقد اقترح (Bass , 1985) نظرية أكثر تفصيلا لوصف العمليات التحويلية في المنظمات للتمييز بين القيادة التحويلية ، الكارزمية ، المعاملاتية ، وقد عرفت القيادة التحويلية على أنها القائد الذي يحول الرؤية إلى واقع ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة (Bass , 1985 : 27) واعتمادا على ذلك فان القادة يعملون على تغيير التابعين من خلال جعلهم أكثر معرفة بأهمية مخرجات الوظيفة وقيمها وتلبية احتياجاتهم وطلباتهم وإقناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لأجل المنظمة وكنتيجة لذلك يشعر التابعون بالثقة والاحترام تجاه القائد ويندفعون لإنجاز أعمال أكثر من المتوقع أصلاً (Yuki , 1984 : 272) .

وفي تعريف آخر يشير (Bass & Avolio , 1994 : 17) إلى القيادة التحويلية بأنها تعمل على توسيع اهتمامات التابعين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم رؤية الجماعة وأهدافها وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية لأجل المصلحة العامة .

وبذات الاتجاه يعرف (Megginson & Mosley , 1989 : 366) القادة التحويليين بأنهم أولئك الذين يستطيعون صياغة وتفعيل أهداف ودوافع التابعين وهذا النمط من القيادة يدرك اهتمامات التابعين والتأكيد على الحاجة إلى العمل باتجاه الأهداف العامة، ويرى (الشماع ، 1999 : 263) بأن "القائد التحويلي يتميز بقدرته على إسهام التابعين وجعلهم ينغمسون في رسالة المنظمة ويستشرف إمامهم صورة أو حلماً لمستقبل الشركة يختلف كثيرا عن الواقع الذي يعيشونه الان"

ويعدّها (Daft , 1992 : 468) بأنها مشابهة للقيادة الكارزمية ولكنها تميز من خلال القدرة على إحداث التغيير ، الإبداع ، الريادة (المؤسسية) وان القادة التحويليين يحفزون التابعين ليس فقط لإتباعهم شخصيا ولكن ليتقوا برؤية التحويل الكلي ويدركوا الحاجة إلى إعادة الانبعاث ويعترفوا بالرؤية الجديدة والمساعدة في تأسيس عملية تنظيمية إدارية جديدة .

وبالاتجاه نفسه يرى (الهاشم ، 2007 : 1) أنها القيادة التي تضع رؤية واضحة للمنظمات وتعمل على تطبيق أنظمة إدارية جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل. ويشير كل من (kotter & heskett , 1992 : 48) إلى القيادة التحويلية في علاقتها بالتغييرات في ثقافة المنظمة الإدارية أي إنها القيادة التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع التغيير .

وكذلك يعرف (عباس ، 2004 : 29) القائد التحويلي بأنه القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء

ويثقفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغييره نحو الأحسن من خلال التابعين .

تأسيسا لما سبق وتماشيا مع أغراض هذا البحث يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك تابعيه (أفرادا أو جماعات) في ضوء امتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة وتغييراتها وإلهامه وقدرته على خلق الإثارة في تابعيه على النحو الذي يكسب ثقتهم وولاءهم ويحفزهم نحو إدراك تلك التغييرات وقبولها والالتزام بها من أجل رفع مستوى العمل الإداري داخل المنظمة.

ثانيا : مهام القائد التحويلي

يمارس القادة في تبنيهم نمط القيادة التحويلية عدة مهام منها :

(Devanna & Tichy, 1990: 205) (Podsakoff et.al.,1996:260)

(Higgs & Rowland, 2001: 255)

- 1- إدراك الحاجة إلى التغيير والتطوير في العمل الإداري .
 - 2- تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود، إذ يوضح القادة للتابعين الهدف النهائي الذي يسعى إلى تحقيقه.
 - 3- إيصال الرؤية إلى التابعين بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها . وبهذا الصدد يشير كل من (kotter & heskett , 1992 : 146) إلى أن القائد الناجح هو الذي لديه القدرة على إيصال رؤيته ويشجع التابعين بتحديد ومساندة رسالته ويحفز الإدارة الوسطى بتولي زمام الأمور القيادية.
 - 4- تطبيق الرؤية . إذ يتطلب كسب احترام وتفاعل التابعين وقيام القائد بتطبيق الرؤية والتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم الجديدة .
 - 5- رفع التزام التابعين تجاه الرؤية .
- ويشير آخرون إلى أنه في حالة الازمة أو التغيير والتطوير السريع في العمل الإداري فإن القادة التحويليين يجب أن يحددوا من يستطيع فرض التغييرات الرئيسية في المنظمة ولعمل ذلك فإن القادة التحويليين يجب أن يؤدوا بنجاح الأنشطة الثلاثة الآتية: (Daft,1992:468-469) .

- 1- خلق رؤية جديدة : لرؤية حالة المستقبل المرغوبة تتطلب تحرير المنظمة من الأنماط التقليدية السابقة وإن الهياكل القديمة والعمليات والأنشطة تصبح غير مفيدة.
- 2- تعبئة الالتزام : إذ يعد القبول للرسالة أو الرؤية الجديدة والالتزام بها من قبل التابعين ضروريا وحاسما .
- 3 -التأسيس للتغيير والتطوير في العمل الإداري (جعل التغيير مؤسسيا) يجب أن تتخذ التطبيقات والأهداف الجديدة والقيم بشكل دائم ومستمر وهذا يعني أن

الموارد الرئيسية يجب أن تخضع إلى برامج تدريب وإعادة تأهيل وحشد التابعين لتنفيذ النموذج (التغيير) التنظيمي الجديد وعلى النحو الذي يجعل التغيير مستمرا وعملا مؤسسياً.

ثالثاً : أبعاد القيادة التحويلية

يجد المنتبج للدراسات في هذا المجال وجود اتفاق بين معظم الكتاب والباحثين حول أبعاد القيادة التحويلية ، على الرغم من الاختلاف في التعبير عنها وتسميتها ونعتقد أن ذلك يرجع إلى الترجمة العلمية لتلك الأبعاد وبخاصة في الدراسات العربية وتتمثل هذه الأبعاد بالآتي :

(Bass, & Avolio , 1987 : 10) (Bass & Avolio ,1994:27)

- 1- الكارزمانية
 - 2- الحفز الإلهامي
 - 3- الإثارة الفكرية
 - 4- الاعتبار الفردي
- وفيما يأتي توضيحاً لكل منها :
- 1- الكارزمانية :

تعبّر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء ، الالتزام والاعتراف للقائد ، تعرف التابعين بالقائد ورسائله وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته ، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد وكثيراً ما ترتبط القيادة الكارزمانية بالآزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها . إذ يكون التابعون منفتحين للقائد وان القادة الكارزماتيين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلاً عن ميلهم لتقبل المخاطرة (Daft,1992:468) .

ويرى (العامري والغالبى ، 2007 : 446) أن التأثير الكارزماتيكي يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية الثقة والاحترام مع التابعين . كما أنها تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب التابعين وتقديرهم واحترامهم ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقديم احتياجات التابعين قبل حاجاته الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

2- الحفز الإلهامي :

تعبّر عن تصرفات القائد وسلوكياته التي تثير في التابعين حب التحدي وقدرته في إيضاح وإيصال توقعاته لهم ، ويصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية واستثارة حب الفريق من خلال الحماسة والمثالية.(العامري، 2002 : 22).

3- الإثارة الفكرية :

وتشير إلى بحث القائد التحويلي عن الأفكار الجديدة ، فهو يثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها ، وبطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل . فالقادة التحويليون يحددون الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للشركة وتنمية القدرات للتعبير عنها . وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين (Bateman & Shell , 2002:397)

4- الاعتبار الفردي :

وتشير إلى اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم وإنجازاتهم ، من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء ، واعتماد الاتصال المفتوح معهم وإسناد الأعمال الصعبة إلى الأفراد القادرين عليها. إذ يتعامل القائد مع الأفراد كل حسب شخصيته وقدراته، بمعنى أن كل فرد مستقل عن الآخر، والاهتمام بالأفراد جميعهم وباختلاف مستوياتهم. (لحسن، 2008). ويميز (عباس ، 2004: 30-31) بين القائد التحويلي من غير التحويلي (التقليدي) في ضوء مجموعة من الأبعاد السلوكية وكما موضح في الجدول الآتي :

الجدول (1)

التمييز بين القائد التحويلي من غير التحويلي

الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يكافح لتغيير الوضع الراهن	يرغب في إبقاء الوضع كما هو من دون تغيير
الأهداف المستقبلية	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الموجوب للوضع الراهن	تنبثق من الوضع القائم من دون إحداث تغييرات جوهرية
القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأقل	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم من دون تفكير
الثقة بالآخرين	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في العمل المخاطر	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم
الخبرة	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل	خبرة في استخدام المتوفر له في وسائل وما محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف
السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية

التحسس البيئي	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن	لا يركز إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن
وضوح الألفاظ	وضوح عالٍ للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية
أساس القوة ومصدرها	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات المهمة والبطولية	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والوضع الاجتماعي
العلاقة بين القائد والتابعين	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم التغييرات الجذرية وتنفيذها	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة

المصدر : عباس ، سهيلة ، (2004) ، القيادة الابتكارية والأداء المتميز ، حقبة تدريبية لتنمية الإبداع المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، صص30-31 .

رابعاً : مفهوم جودة العمل الإداري

قبل تحديد مفهوم جودة العمل الإداري يقتضي توضيح مفهوم الجودة عامة ، إذ تعددت تفسيرات الباحثين للمفهوم فقد أشار (Fisher , 1996 : 25) إلى أن الجودة مفهوم مجرد يعني أشياء تختلف حسب طبيعة الأعمال والصناعات ، وكذلك تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة للسلعة ممتازة ، خصوصاً عند مقارنتها مع معايير موضوعة سلفاً من قبل الزبون أو الشركة المنتجة ، ويشير (Evans , 1993: 82) إلى أن الجودة هي تلبية ما يتوقعه الزبون أو ما تفوق توقعاته ، وأن الجودة هي الملائمة للاستعمال، بينما يعدل (Mitra , 1993 : 115) عن التعريف ليشمل الخدمة أيضاً، فيعرف الجودة بأنها ملائمة المنتج لتلبية الاستعمال المقصود منه كما يطلبه الزبون، ويعرفها (Bank , 2000: 12) بأنها الإشباع التام لاحتياجات الزبون بأقل كلفة داخلية .

اعتماداً على ما تقدم يرى الباحثان أن الجودة تمثل الخصائص والصفات المميزة لمنتج (سلعة و/ أو خدمة) منظمة ما ، على النحو الذي يمكنها من الإيفاء بمتطلبات زبائنهم.

ولأهمية الجودة فقد امتدت لتغطي كل مفاصل عمل المنظمات بما فيها الجوانب الإدارية، إذ إن المنظمات تمارس مجموعة من المهام والأعمال في تحقيقها لأهدافها، مما يتطلب توافر الجودة في تلك المهام والأعمال. وفقد عرف (بدوي ، 1984: 294) جودة العمل بأنه ما يتميز به العمل من دقة وجودة بفضل قدرة الفرد البدنية ومهارته وحسن تدريبه على العمل الذي يزاوله. أما جودة العمل الإداري فقد عرفها (Tribus, 1997: 2) بأنها طريق لتنظيم جهود الأفراد ودفعهم لأداء واجباتهم بحماس . ويشير (Assim,2001:3) إلى أنها انضباط إداري وقيادة متميزة تتبنى

عمليات تحويل وإعادة هيكلة كل من المتغيرات الداخلية (عمليات وموارد بشرية وامكانات مادية) والخارجية (مجهزين وزبائن) والتي تؤثر في المنظمة ، وهذه التغيرات ينبغي أن تحدث استجابة لطلبات الزبائن والعمل على إرضائهم. ويرى (العتيبي ، 2005 : 256) أن جودة العمل الإداري تعد من الأساليب الإدارية الأساسية للمدراء والقادة ضمن مدخل منضبط يركز على استمرارية تحسين خطوات العمل .

اتساقا لما تقدم فإن جودة العمل الإداري هي مجموعة الإجراءات والأساليب الإدارية التي يجب أن تدعمه كافة الأقسام داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها من خلال إرضاء الزبائن ، واعتمادا على بعد الجودة المتمثل بالمطابقة مع الاستخدام ، ولأغراض هذا البحث يرى الباحثان أن جودة العمل الإداري تعبر عن الخصائص والصفات المميزة التي يتطلب توافرها في عناصر العمل الإداري على النحو الذي يحقق مواءمتها مع الغرض الذي وجدت من أجله.

خامسا : تحديات جودة العمل الإداري

هناك جملة من التحديات التي تواجه تطبيق مفهوم جودة العمل الإداري ويمكن عدّها عوائق عمل إدارة الجودة وينبغي العمل على تجاوزها ، وقد أشار (Harrington & Keating , 2002 : 278) و (الخطيب، 2008: 79) إلى أن هذه التحديات هي :

- 1- ضعف دعم الإدارة العليا وقلة التزامها بتطبيق الجودة .
 - 2- مقاومة العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة للتغيير نحو تطبيق الجودة .
 - 3- قناعة بعض العاملين بعدم جدوى تطبيق الجودة.
 - 4- قلة الإمكانيات المالية والفنية .
 - 5- ضعف العمل الجماعي بعامة وضعف الحماس لدى العاملين بخاصة .
 - 6- عدم توفر آليات عمل تتسم بالمرونة والوضوح.
- ويضيف الباحثان إلى ما تقدم معوقات ذات علاقة بالبنية التنظيمية بما يتضمن من متغيرات مثل (الاتصال ، المركزية واللامركزية ، الرسمية والتعقيد في إجراءات العمل وأساليبه ، النمط القيادي المناسب بما يمتلكه من خصائص يمكنه من تحفيز العاملين وحثهم وتوجيههم نحو تطبيق الجودة وتحسينها باستمرار) .

سادسا : عناصر جودة العمل الإداري

يعد العمل الإداري أحد الأركان المهمة في المنظمة والتي تساعد على تحقيق أهدافها ، ويتطلب تنفيذ الأعمال الإدارية توافر مجموعة من الموارد ، من بينها وإن لم يكن أهمها المورد البشري ، إذ إن الجهود الذي يبذلها العاملون في المستويات

التنظيمية المختلفة في المنظمة ومشاركتهم في العمل يساهم في تحقيقها للمكانة والسمعة الجيدة في السوق (هرمان ، 2003 : 52) . ويرى (العنبي ، 2005 : 255) أن المنظمة تحقق أهدافها العامة من خلال ممارسة وحداتها التنظيمية مجموعة من النشاطات الإدارية ضمن العملية الإدارية ، إذ يعد تحقيق أهداف هذه الوحدات مدخلا لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة .

عليه فإن العمل الإداري سواء تم ممارسته من قبل المستويات الإدارية في المنظمة أم الوحدات التنظيمية ، يتضمن مجموعة من العناصر أكدت أغلب الأدبيات الإدارية على أنها تشمل (الاتصال ، الاتجاه ، السلوك ، الثقافة ، علاقات العمل ، الثقة) ، إلا أن أكثرها شيوعا واستخداما هي (الاتصال ، الاتجاه ، السلوك) ، إذ يشير (حسن ، 2008 : 31) إلى اتفاق العديد من الباحثين عليها منهم (Bellini , 2002) (العلق ، محمود ، 2002) (Mont , 2003) (Attabi , Johansson , 2005) (العنبي ، 2005) (Kotlar et.al. 2006) . ونظرا لاتفاق أغلب الباحثين على هذه العناصر الثلاثة وشيوع استخدامها من قبلهم فقد اعتمدها البحث الحالي كتعبير عن جودة العمل الإداري، ونعرض من خلال الآتي توضيحا لكل منها.

1- الاتصال :

ويعد عنصرا رئيسا من عناصر المناخ التنظيمي وله أهمية كبيرة في المنظمات الصناعية ، ويعرف بأنه تبادل الآراء والمعلومات والأفكار من خلال استخدام مجموعة من الرموز أو الكلمات المكتوبة أو المنطوقة للوصول إلى فهم مشترك

(القيوتي ، 2009 : 285) .

وهناك مجموعة من الفوائد التي يحققها الاتصال لكون المنظمة كيانا ميكانيكيا ومتفاعلا مع البيئة التي تعمل بها منها : (الصيرفي ، 2005 : 252)

- توفير فرص الإبداع والابتكار لدى العاملين في المنظمة من خلال إتاحة الفرصة أمامهم في طرح أفكارهم ومقترحاتهم التي تساهم في تطوير المنظمة .
 - الاتصال يفيد في بناء وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة .
 - إبقاء صانعي القرار على إطلاع مستمر بالنشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات لهم والتي تمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة .
- وهناك العديد من الاتصالات التي تحدث داخل المنظمة منها : (الشامي ونيو ، 2001 : 255) .

أ- الاتصال الرسمي : يحدث بين تقسيمات الهيكل التنظيمي للمنظمة ويضم الأشكال الآتية :

- الاتصال العمودي ويشمل الاتصال النازل الذي يضم كافة الاتصالات من القائد أو الرئيس الأعلى إلى المرؤوسين والاتصال الصاعد ويقصد به الرسائل الواردة من المستويات التنظيمية الدنيا إلى المستويات العليا .
 - الاتصال الجانبي وتضم الاتصالات الناشئة بين الأفراد والجماعات في المستويات التنظيمية المتماثلة
 - الاتصال الخارجي ويشمل الاتصال الجاري بين المدراء أو القادة والأطراف الأخرى خارج المنظمة كالمجهزين أو الزبائن
 - ب- الاتصال غير الرسمي : وهو ما يحدث بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة ويكون عادة من دون قواعد رسمية محددة وهو أسرع من الاتصال الرسمي .
- 2- الاتجاه :

المنظمة عادة تتكون من خليط من الأفراد إذ تضم مدراء وقادة ورؤساء أقسام وعاملين ويحملون مختلف الشهادات والثقافات والخبرات ، لذا فاتجاه كل فرد عن الموضوعات المختلفة يكون مختلفا عن الآخر فقد يكون ايجابيا أو سلبيا ، لكون المنظمة نظاما مفتوحا فهي تتأثر باتجاهات العاملين فيها ، والاتجاه يعرف بأنه التعبير عن الشعور الداخلي الذي يعكس قرار الفرد حول الأشياء (Kotter ,& Armstrong 2004: 169) ومن خلال دراسة الاتجاه يمكن للمنظمة التعرف على الكثير من النوايا الداخلية للأفراد والأفكار التي يحملونها وأسلوب استجاباتهم للموضوعات المختلفة وعليها أن تعمل على رعاية هذه الاتجاهات وتوجيهها نحو مصلحتها لما لها من فوائد عديدة منها (حسن ، 2008 : 37):

- * يساعد الاتجاه على التنبؤ بالعمل
- * يساعد الأفراد على تنظيم أنفسهم في بيئة العمل وعلى حماية صورتهم الشخصية

* يعدّ الاتجاه القاعدة الأساسية لإظهار ميول الأفراد التي يحملونها

* يعد الاتجاه عنصرا أساسا للسلوك التنظيمي

3- السلوك :

لكل فرد سلوك معين وان فهم السلوك الإنساني ضروري لقيام علاقات اجتماعية سليمة ، فالسلوك على وفق قاموس (Webster) هو الطريقة التي يتصرف بها الفرد خصوصا خلال استجابته للمثيرات (الصيرفي ، 2005 : 3) ، ومن خلال تحقيق الفهم الصحيح للسلوك الإنساني فإنه يمكن تمثيل ذلك بمجموعة من المكونات هي (عمر ، 2006 : 52)

- المدخلات : وتشمل المؤثرات الداخلية والخارجية التي يستقبلها الإنسان على شكل معلومات عن طريق الحواس أي من خلال عملية الشعور .

- العمليات : وهي استقبال المعلومات وتخزينها في الذاكرة بواسطة التعليم الإدراكي المعرفي، ومن خلالها يتم اتخاذ القرار ، وتعتمد على طبيعة التصرف والاستجابة الناجحة للفرد .
 - المخرجات : في ضوء المدخلات والعمليات السابقة الذكر سيتم توضيح تصرفات الفرد واستجابته .
 - التغذية العكسية : وتسمى أيضا بالرقابة العكسية أي مراقبة العمليات والتصرفات السلوكية للفرد ، وهي المعلومات المرتدة من المخرجات .
- وهناك أسباب تدعو إلى الاهتمام بالسلوك الإنساني منها (جواد، 1992: 52)
- 1- الدور المهم الذي تمارسه المنظمات الصناعية في إدارة الاقتصاد الوطني واستثمار ثروات المجتمع .
 - 2- المنظمات الصناعية تضم مجموعات متنوعة من العاملين منهم القادة والمدراء ومنهم المشرفون والتنفيذيون فلا بد من التنسيق بين أعمالهم .
 - 3- بدون العنصر البشري لا قيمة للموارد والامكانيات المادية المتاحة للشركة الصناعية لأنه المحرك الأساسي ولولب العمل ومصدر الطاقة ، فدراسة سلوكه مهمة جدا في تحقيق أهداف المنظمة .
 - 4- لكل فرد عادات وقيم ومبادئ وإرادة مستقلة وهو يدرك ويتعلم ويفهم وله حاجات ودوافع فينبغي توجيه سلوكه نحو عمليات المنظمة .

المبحث الثالث الإطار الميداني

أولاً : تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث.

من أجل التعرف على قوة العلاقة وطبيعتها بين أبعاد القيادة التحويلية وجودة العمل الإداري لابد التحقق من سريان المخطط الافتراضي للبحث ، واختبار فرضياته الرئيسية والفرعية باستخدام معامل الارتباط ، ويمثل مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية وجودة العمل الإداري في المنظمة المبحوثة باستخدام نظام التحليل الإحصائي (spss) .

ويعرض الجدول (2) نتائج تحليل علاقات الارتباط المتعدد بين أبعاد القيادة التحويلية وجودة العمل الإداري ، وتوضح هذه النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بينهما وبلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.85)، مما يشير إلى وجود تناسب بين المتغيرين ، إذ إن امتلاك المنظمة المبحوثة لقيادة إدارية بمؤهلات وصفات وأبعاد معبرة عن الكاريزمية والحفز الإلهامي والإثارة الفكرية والاعتبار الفردي تعزز وتدعم جودة العمل الإداري .

الجدول (2)

نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وجودة العمل الإداري

المؤشر الكلي	أبعاد القيادة التحويلية				المتغير المستقل
	الاعتبار الفردي	الإثارة الفكرية	الحفز الإلهامي	الكاريزمية	المتغير المعتمد
*0.85	*0.83	*0.78	*0.79	*0.81	جودة العمل الإداري

P<0.05 N=42

كما يوضح الجدول أعلاه نتائج علاقات الارتباط البسيط على المستوى الجزئي بين أبعاد القيادة التحويلية كل على انفراد وجودة العمل الإداري وكما يأتي:

1 -العلاقة بين القيادة الكاريزمية وجودة العمل الإداري

تعكس معطيات الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرين ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.81) وتعني هذه العلاقة أن القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة إذا تبنت هذا البعد سترفع من جودة العمل الإداري.

2- العلاقة بين الحفز الإلهامي وجودة العمل الإداري

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الحفز الإلهامي ومستوى جودة العمل الإداري إذ بلغ قيمة معامل الارتباط بينهما (0.79) ، وتعني هذه العلاقة وجود تناسب بين البعد القيادي الإداري وجودة العمل الإداري المطلوب ، وكلما كانت القيادة محفزة كلما كان مستوى الجودة مرتفعاً .

3- العلاقة بين الإثارة الفكرية وجودة العمل الإداري

تؤشر النتائج الموضحة في الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الإثارة الفكرية وجودة العمل الإداري إذ بلغ معامل الارتباط (0.78) وتشير هذه النتيجة المعنوية إلى أن القيادة الإدارية التي تثير أفكار عاملها تتمكن من إجراء التغييرات التنظيمية المناسبة والسليمة لغرض رفع مستوى جودة العمل الإداري.

4 - العلاقة بين الاعتبار الفردي وجودة العمل الإداري

تظهر نتائج تحليل علاقات الارتباط على المستوى الجزئي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الانجاز الفردي كبعد قيادي وجودة العمل الإداري ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.83) وهذا يؤشر إلى أن أخذ القيادة الإدارية للإنجاز الفردي لعاملها أثناء التعامل المباشر معهم يمكن من إجراء التغيير المناسب والسليم لرفع مستوى جودة العمل الإداري من دون معوقات .

يتبين مما سبق ومن نتائج علاقات الارتباط على المستوى الجزئي والكلي بين كل من أبعاد القيادة التحويلية وجودة العمل الإداري قبول فرضية البحث الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها

ثانياً : تحليل علاقات الأثر بين متغيرات البحث .

بعد تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وجودة العمل الإداري، يتطلب مخطط البحث وفرضياته تحديد درجة تأثير هذه الأبعاد في جودة العمل الإداري، إذ يمثل مضمون هذا التحليل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري ، وبملاحظة معطيات الجدول (3) يتضح وجود تأثير معنوي لتلك الأبعاد بوصفها متغيرات مستقلة في جودة العمل الإداري بوصفها متغيراً معتمداً . إذ تفسر تلك الأبعاد مجتمعة (72%) من التباين في جودة العمل الإداري بدلالة معامل التحديد (R^2) للنموذج العام يدعم ذلك قيمة f المحسوبة (107.67) وهي أعلى من قيمتها المجدولة (3.96) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (4,37) ، وكذلك بدلالة معاملات (Beta) واختبار (t) المحسوبة مقارنة بالمجدولة . وفي ذلك تأكيد على أهمية القيادة التحويلية ممثلة بأبعادها ودورها في جودة العمل الإداري على النحو الذي يتفق مع الدراسات النظرية في هذا المجال التي تؤكد على دور القيادة التحويلية في عمليات التغيير في المنظمات وتحقيق أهدافها ورسالتها بما فيها تحقيق الجودة عامة وجودة العمل الإداري خاصة. وبذلك فقد تحققت فرضية البحث الرئيسية الثانية .

الجدول (3)

نتائج علاقات الأثر بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وجودة العمل الإداري

F		R ²	أبعاد القيادة التحويلية		المتغير المستقل
المجدولة	المحسوبة		B1	B0	المتغير المعتمد
3.96	107.617	0.72	0.881 (10.889)	0.851	جودة العمل الإداري

() قيمة T المحسوبة df (4, 37) p≤0.05 N=42

وبهدف تحديد الأهمية النسبية لتأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في تحسين جودة العمل الإداري والتي تمثل اختباراً للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية ، فإن معطيات الجدول (4) تشير إلى وجود تأثير معنوي لتلك الأبعاد في جودة العمل الإداري، إذ امتلك بعد الاعتبار الفردي أعلى مساهمات التأثير فقد فسر هذا البعد (69 %) من التباين في جودة العمل الإداري يدعمه قيمة (F) المحسوبة (89.20) مقارنة بالمجدولة عند مستوى معنوية (0.05) ومعامل (Beta) وقيمة (T) المحسوبة مقارنة بالمجدولة لتؤشر تلك النتيجة إلى أن اهتمام قادة المنظمة بمشاعر العاملين وتشجيعهم وتوجيههم و الاهتمام باحتياجاتهم وإنجازاتهم وتبنيها استراتيجيات التقدير واعتماد الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين يسهم في تحقيق جودة العمل الإداري وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (4)

نتائج علاقات الأثر لأبعاد القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري

F المحسوبة	R ²	T المحسوبة	B ₁	B ₀	مؤشرات التحليل
					المتغيرات المستقلة
*78.51	0.624	*2.12	0.45	0.82	الكاريزمية
*75.15	0.608	*1.98	0.41	0.78	الحفز الإلهامي

*71.46	0.592	*1.85	0.39	0.77	الإثارة الفكرية
*89.20	0.688	*2.37	0.58	0.83	الاعتبار الفردي

N=42 $p \leq 0.05$ $df(1,40)$

كما تفصح معطيات الجدول إلى أن بعد الكارزمية يأتي في المرتبة الثانية من حيث التأثير في جودة العمل الإداري بدلالة (R^2) الذي يشير إلى أن (62 %) من التباين في جودة العمل الإداري يفسره بعد الكارزمية يدعمه قيمة (F) المحسوبة مقارنة بالمجدولة ومعامل ($Beta$) وقيمة (T) المحسوبة مقارنة بالمجدولة عند مستوى معنوية (0.05) ، وبموجب هذه النتيجة فإن تحقيق جودة العمل الإداري يعود إلى حد كبير إلى الصفات التي يتسم بها قادة المنظمة من حيث قوة الشخصية واللباقة والثقة والصدق مع العاملين، فضلاً عن معالجتهم للأزمات بسرعة وبحلول واقعية والتقدير والاحترام التي يحظون بها من قبل العاملين ، وتؤكد هذه النتائج تحقق الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية .

وجاء بعد الحفز الإلهامي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير في جودة العمل الإداري، إذ فسر هذا البعد (60 %) من التباين في المتغير المعتمد يدعمه قيمة (F) المحسوبة مقارنة بالمجدولة ومعامل ($Beta$) وقيمة (T) المحسوبة مقارنة بالمجدولة عند مستوى معنوية (0.05) وتدل هذه النتيجة على أن تحقيق جودة العمل الإداري في المنظمة المبحوثة مرده تصرفات وسلوكيات القادة التي تنير حب التحدي في العاملين وتشجيعهم على العمل بروح الفريق والجماعة والالتزام بالأهداف فضلاً عن قدرتهم على إيصال توقعاتهم إلى العاملين ، وفي ذلك تأكيد على تحقيق الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية .

وأخيراً يتضح تأثير بعد الإثارة الفكرية في جودة العمل الإداري ، إذ إن (59 %) من التباين في جودة العمل الإداري سببه الإثارة الفكرية يدعمه قيمة (F) المحسوبة مقارنة بالمجدولة ومعامل ($Beta$) وقيمة (T) المحسوبة مقارنة بالمجدولة عند مستوى معنوية (0.05) وتعكس هذه النتيجة أن القادة الذين يبحثون عن الأفكار الجديدة والمبدعة في العمل ويشجعون الحلول المقدمة من العاملين ويلجأون إلى تحليل البيئة الداخلية الخارجية سوف يساهمون في جودة العمل الإداري، ويعبر ذلك عن تحقق الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية .

المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات

أولا : الاستنتاجات

من أجل بناء تصور نظري وتأشير الإسهامة الميدانية لبحثنا وجدنا من المناسب عرض الاستنتاجات على وفق ما توصلنا إليه من نتائج وفي مجال بحثنا الحالي وكما يأتي :

- 1- أظهرت نتائج تحليل علاقات الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة التحويلية (المؤشر الكلي) وجودة العمل الإداري في المنظمة المبحوثة ،
- 2- اتضح من نتائج تحليل علاقات الارتباط الجزئية امتلاك بعد الاعتبار الفردي أعلى قيمة ارتباط مع جودة العمل الإداري في المنظمة المبحوثة قياسا بالأبعاد الأخرى .
- 3- قادت نتائج تحليل الانحدار والتي أكدت على وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري ، إلى الاستنتاج بأن جودة العمل الإداري في المنظمة المبحوثة يعتمد إلى حد كبير على نمط القيادة التحويلية التي تتبناها إدارتها.
- 4- اعتمادا على نتائج تحليل التأثير على مستوى أبعاد القيادة التحويلية ، يستنتج وجود تباين في التأثيرات الجزئية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري ، فقد امتلك بعد الاعتبار الفردي أعلى الإسهامات في التأثير ، تلاه بعد الكاريزمية ثم الحفز الإلهامي وأخيرا الإثارة الفكرية . أي إن جودة العمل الإداري في المنظمة المبحوثة يستمد خصائصه إلى حد كبير من تلك الأبعاد وبنسب متفاوتة .

ثانيا : المقترحات

اعتمادا على استنتاجات البحث وجدنا من المناسب تقديم المقترحات التي نراها ضرورية للمنظمات عامة والمنظمة المبحوثة خاصة وكما يأتي :

- 1- ضرورة الاهتمام بالقيادة التحويلية وتنمية الأبعاد المناسبة منها والأكثر تأثيرا بالأفراد والعاملين بهدف تحقيق أهداف الشركة في رفع مستوى جودة العمل الإداري ، وذلك من خلال :
- الاهتمام بمشاعر العاملين واحتياجاتهم وانجازاتهم ، وتبني استراتيجيات التقدير والإطراء ، وإسناد الأعمال الصعبة إلى الأشخاص القادرين عليها .
 - تحفيز العاملين واستثارة حب التحدي لديهم وتشجيعهم على العمل بروح الفريق والجماعة والالتزام بأهداف الشركة .
 - الاهتمام بالأفكار والحلول المقدمة من العاملين وأخذها بنظر الاعتبار لما لها من تأثير في تحسين جودة العمل الإداري في الشركة .

- اختيار القادة الإداريين ممن تتوفر لديهم الخبرة والصفات والخصائص التي تؤثر في المرؤوسين كونها تسهم في رفع مستوى جودة العمل الإداري وعلى النحو الذي تساعد الشركة على مواكبة التطورات والتكيف مع البيئة غير المستقرة .
- 2- إقامة دورات تطويرية وتنقيفية لمدراء المستويات التنظيمية المختلفة في الشركة لغرض تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في التعامل مع الأفراد العاملين وفيما له علاقة بأبعاد القيادة التحويلية ، وبالتالي تحسين جودة العمل الإداري .
- 3- على الشركة أن تعمل باستمرار على تهيئة المناخ الذي يعزز الاتجاه الايجابي لدى العاملين ، وتحد من الاتجاه السلبي وذلك يؤدي إلى تحقيق جودة تنفيذ العمل الإداري فلا بد من تركيز إدارة الشركة على أهمية تحسين جودة العمل الإداري باستمرار لمواكبة التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية .
- 4- لا بد من تركيز إدارة الشركة على أهمية تحسين جودة العمل الإداري باستمرار لمواكبة التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية .
- 5- استثمار قدرات الشركة وإمكاناتها في تحسين جودة العمل الإداري ، من خلال تعزيز كفاءة المدراء ومهاراتهم في هذا المجال .
- 6- ضرورة الاهتمام بعمليات الاتصال داخل الشركة ، والاعتماد على الاتصالات المفتوحة والمباشرة مع العاملين وأداء تلك الاتصالات بالشكل المطلوب ، إذ يحقق ذلك التماسك بين الوظائف الإدارية وسهولة أدائها ، فضلا عن إسهامها في تحقيق الجودة في العمل الإداري.
- 7- وينبغي على الشركة أن تعزز دورها في متابعة سلوك العاملين لديها والعمل على توجيه هذا السلوك بالشكل الذي يصب في مصلحة الشركة ومنتجاتها النهائية.

المصادر العربية:

- 1- بدوي، احمد زكي ، (1984)، معجم المصطلحات الاقتصادية ، دار الكتاب العربي ، القاهرة، مصر.
- 2- جواد، شوقي ناجي، 1992 ، سلوكيات الإنسان انعكاساتها على إدارة الأعمال ، دار الحكمة ، بغداد ، العراق .
- 3- حسن ، رائد محمد ، (2008) ، ادارة الجودة الشاملة ودورها في تعزيز المكانة الذهنية للمنتجات، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- 4- الخطيب ، سمير كامل ، (2008) ، إدارة الجودة الشاملة والايزو ، مدخل معاصر ، مكتبة مصر والمرتضى ، بغداد ، العراق .
- 5- الشامي ، لينان هاتف ، نينو ، ماركو إبراهيم ، (2001) ، الإدارة ، المبادئ الأساسية ، المركز القومي ، الأردن .
- 6- الشماع ، خليل محمد حسن ، حمود ، خضير كاظم ، (2000) ، نظرية المنظمة ، ط1 ، دار الميسرة للتوزيع والطباعة ، بغداد .
- 7- عباس ، سهيلة ، (2004) ، القيادة الابتكارية والأداء المتميز ، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع المتميز ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 8- الصيرفي ، محمد ، (2005) ، السلوك التنظيمي ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، مصر .
- 9- العامري، احمد سالم ، (2002) ، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مج 9 ، ع 1.
- 10- العامري، صالح مهدي ، الغالبي ، طاهر محسن ، (2007) ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 11- العتيبي ، صبحي جبر ، (2005) ، تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
- 12- القريوتي ، محمد قاسم ، (2009) ، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 13- ألهاشم ، ليلي ، (2007) ، www.faculty.ksa.edu.
- 14- عمر ، أيمن علي ، 2006 ، سلوك المستهلك ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
- 15- لحسن ، باشبوة ، (2008) ، القيادة التحويلية ، [www.mursal.org / send](http://www.mursal.org/send)
- 16- هرمان ، نوربرت ، (2003) ، الإدارة بالتوافق الخيط الواصل بين السلطة والتبعية ، ترجمة هاني صالح ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، السعودية .

المصادر الإنكليزية :

- 17- Assim M. , (2001) , Adopting Quality Management Concepts In Public Service Reform , Journal Of Labour & Management Development , Vol. 2 . No.6.

- 18- Bass B.N., (1985), Leadership, Good, Better, Best, Organizational Dynamics, Winter.
- 19- Bass B.N., & Avlio B.J. , (1987) , Biography & The Assessment Of Transformational Leadership at The World _ Class Level, Journal Of Management 13, Spring.
- 20- Bass B.N.,& Avolio,B.J.(1994), Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Sage, Thousand Oaks CA .
- 21- Bank John, (2000), The Essence Of Total Quality Management Prentice hall.
- 22- Bateman Th.S. & Shell, S.A. , (2002) , Management Competing In The New Era , 5th . ed. Mc graw – hill.
- 23- Daft R.L., (1992) , Organization Theory & Design , 4th . ed. , West publishing Co. Newyork .
- 24- Evans J. (1993) , Applied Production & Operation Management West Publication Company .
- 25- Fisher. Barry, (1996) , Developing An ISO 9000 Quality System, Loughbroraygh University, U.K.
- 26- Kotter J.P. & Heskett J.L. , (1992) , Corporate Culture & Performance, The Free Press , Newyork .
- 27- Kotter P. & Armstrong G. (2004) , Principles Of Marketing, Prentice hall , New jersey , U.S.A.
- 28- Harrington D. & Keating M. (2006) , Quality Management Initives In Irish Hotel – Emerging Agenda In Changing Environment, Pal grave –Journals , Vol. 6, No. 4 .
- 29- Higgs, M. and Rowland, D. (2001), "Developing Change Leadership Capability. The Impact of Development Intervention", Henley Working Paper Series, HWP 2001/004.
- 30- Megginson, L.C. ,& Mosley , D.C. (1989) , Management, Concepts & Application , 3rd . , ed ,Harper & Row Publisher , New York .
- 31- Mitra A. (1993) , Fundamental Of Quality Control & Improvement Macmillan Publishing Co.
- 32- Podsakoff, P. M., et al. (1996), 'Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinanta of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors, Journal of Management, Vol.22, No.1,
- 33- Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986), Transformational Leadership, John Wiley and Sons, New York, NY.

- 34- Yuki , G. (1989) , Managerial Leadership , A Review Theory & Research , Journal Of Management , Vol.15 . No. 2 .