

دور الانماط القيادية في ابعاد جودة الخدمة في دائرة توزيع كهرباء كركوك

م. م كفاح عباس محميد

كلية الادارة و الاقتصاد / جامعة تكريت

Kefahaijanapi@yahoo.com

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على دور الانماط القيادية في ابعاد جودة الخدمة، وتكمن أهميته من موضوع القيادة والأنماط المتبعة وربطها بأبعاد جودة الخدمة لتحقيق أهداف المنظمة المبحوثة والذي يعد أمراً ضرورياً لفهم تفكير ادارة المنظمة المبحوثة وطبيعة العمل الذي تقوده، وان موضوع الدراسة يتمحور حول الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما هو النمط القيادي السائد في دائرة كهرباء كركوك؟
- 2- ما هو طبيعة الجودة في الخدمات المقدمة في المنظمة المبحوثة وهل يتضاءل كثيراً أمام السلطة القيادية المؤثرة على طبيعة الخدمات ؟
- 3- ماهي طبيعة العلاقة والتأثير بين النمط القيادي المتبع وابعاد جودة الخدمة .

وتتألف عينة الدراسة من مدراء الاقسام والوحدات والفروع في دائرة توزيع كهرباء كركوك ، اذ وزعت (30) استمارة استبيان وتم استرداد (27) ونسبة استجابة (90%). واستخدم في عرض وتحليل بيانات الدراسة عدد من الادوات الاحصائية مثل التحليل العاملي التوكيدي وكرونباخ الفاء، والمتوسط والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط (Pearson) وتحليل الانحدار المتعدد وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج من خلال التحليل الإحصائي انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وابعاد جودة الخدمة الا في حالة النمط المتوجه نحو العاملين وبعدي الاستجابة والتعاطف . وفي النهاية تم مناقشة وعرض الاستنتاجات والتوصيات.

الكلمات المفتاحية : الانماط القيادية ، ابعاد جودة الخدمة

The role of leadership styles in the dimensions of the quality of service in Kirkuk electricity distribution circle

Kefah Abbas Mahameed Al-Janabi

University of Tikrit – Collage of Administration and Economics

Abstract

The research aims to identify the role of leadership styles in the dimensions of quality of service, and is the subject of the importance of leadership and the patterns used and linked to the dimensions of the quality of service to achieve the objectives of the organization can be examined, and this is important to summarize the following- :

The leadership is essential for any organization and the importance of leadership styles that define the attitudinal factors that relate to the same

philosophy of leadership, which is necessary to understand the thinking researched the organization and the nature of the work that led, and that the subject of the study focuses on answering the following questions:

1. What is the leadership style prevalent in Kirkuk Electricity circle?
2. What is the nature of quality in the services provided in the organization and whether the surveyed dwarfed in front of the leading power influencing the nature of the services?
3. What is the nature of the relationship between the leadership and influence the pattern and the dimensions of quality of service.

The study sample consisted of sections and units and branch managers in Kirkuk electricity distribution circle, as distributed (30) questionnaire was recovery (27) and response rate (90%). And used in the display and analysis of the study data a number of statistical tools such as affirmative factor analysis and Cronbach's alpha, and the mean and standard deviation and coefficient of simple correlation (Pearson) and multiple regression analysis. Among the most prominent findings of the research, which became apparent through statistical analysis that there were no statistically significant differences between leadership styles and the dimensions of the quality of the service relationship, but in the case of workers heading towards style and dimensions of responsiveness and empathy. In the end, the debate and offer conclusions and recommendations.

Key words: leadership styles, dimensions of the quality of service

المقدمة

شهد علم الإدارة في الآونة الأخيرة توسعاً كبيراً في دراساته ومفاهيمه التطبيقية بحكم ما أملتة الظروف والمتغيرات والمستجدات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وما تتطلبه من مواجهة إدارية علمية رصينة لكي تبقى المنظمات والمؤسسات الإدارية عاملة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، إذ جاءت المدارس الإدارية متباينة في فلسفتها التنظيمية طبقاً لظروف وبيئات المنظمات المختلفة، ومن تلك المدارس ما هو تقليدي ركز على الاهتمام بالعمل والإنتاجية وأهمل الجانب الإنساني وحاجات العاملين في التنظيم، ومن ثم ظهرت المدرسة الإنسانية التي اعترفت بحاجات أفراد العمل في المقام الأول على عكس المدرسة الأولى، حتى ظهر في الأفق "منهج النظم" الذي يهتم بحاجات الأفراد والمنظمة في وقت واحد، وأن النظم لا يمكن أن تعمل إلا من خلال مدخلات ومخرجات تتأثر بالبيئة التي تعمل من خلالها، وأوجبت الارتقاء بمستويات الأداء من خلال مناهج الجودة وإعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة الإدارية وتقنية الإدارة وغيرها من التوجهات الحديثة الداعمة لعمليات التحديث والتطوير في بيئات العمل الإدارية.

ان النمط القيادي بصفة عامة له الدور الكبير في التأثير على حياة الأفراد وتحتوي على أنماط مختلفة من السلوك والتفكير والمعاملات، تشتمل على الكثير من القيم والأخلاقيات وهي

خصائص تؤثر بلا شك في السلوكيات الإدارية والقيادية لدى الأفراد العاملين وأدائهم في المنظمات التي يعملون بها ومن خلال هذه الدراسة سوف يتم التطرق إلى علاقة السلوك القيادي بأبعاد جودة الخدمة في المنظمة الخدمية المبحوثة من خلال دراسة تطبيقية على العاملين في دائرة توزيع كهرباء كركوك .

" المبحث الأول " (منهجية الدراسة)

أولاً - مشكلة البحث:

يقع على عاتق القيادات العديد من المسؤوليات والمهام سواء فيما يتعلق برعاية مصالح المواطنين أو الإشراف على تنفيذ بعض البرامج التنموية بالإضافة إلى دورها التخطيطي .ومع مستجدات الحياة العصرية وتعقدها وتشابكها اختلفت بعض المعايير وتنوعت الاتجاهات والاهتمامات، وأصبح لكل منظمة أولوياتها وبرامج أعمالها التي تميزها عن بقية المنظمات الأخرى، ومن هنا يظهر الدور الفعال للقيادة داخل المنظمة من خلال النمط القيادي، الذي يمثل مجموعة السلوك التي يوجه به القائد منظمته، وبالتالي فإن التعرف على الأنماط الإدارية التي يستخدمها القادة في تحديد أولويات العمل في منظماتهم ، تأتي كضرورة للاهتمام بالتركيز على دراسة ابعاد الجودة للخدمات التي تقدمها المنظمة المبحوثة.

من هنا، حاول هذا البحث التركيز على الجوانب السلوكية التي ترافق صناعة القرار والتأثير الذي يبدیه القائد تبعاً لنمط القيادة لذا يمكن صياغة مشكلة البحث بثلاث تساؤلات هي :-

١ - ماهو النمط القيادي السائد في دائرة كهرباء كركوك؟

٢- ماهو طبيعة الجودة في الخدمات المقدمة في المنظمة المبحوثة وهل يتضاءل كثيراً أمام السلطة القيادية المؤثرة على طبيعة الخدمات ؟

٣- ماهي طبيعة العلاقة والتأثير بين النمط القيادي المتبع وابعاد جودة الخدمة ؟

ثانياً:- أهمية البحث:- يستمد البحث أهميته من موضوع القيادة والأنماط المتبعة وربطها

بأبعاد جودة الخدمة لتحقيق أهداف المنظمة المبحوثة ويمكن تلخيص هذه الأهمية بالاتي :-

1- تعد القيادة أمراً ضرورياً لاي تنظيم وأهمية الأنماط القيادية التي تحدد بالعوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القيادة نفسها والذي يعد ضرورياً لفهم تفكير ادارة المنظمة المبحوثة وطبيعة العمل الذي تقوم به.

2- يستمد البحث أهميته كذلك من طبيعة ابعاد الجودة الموجودة لدى المنظمة المبحوثة وماهي درجة الموامة بينها وبين الأنماط القيادية .

ثالثاً - أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1 - التعرف على أبعاد الجودة للخدمة التي تقدمها المنظمة المبحوثة من وجهة نظر القيادات الإدارية..
 - 2 - التعرف على أنماط القيادة للمسؤولين بالمنظمة المبحوثة.
 - 3 - دراسة العلاقة بين أبعاد الجودة للخدمة والنمط القيادي للمسؤولين في المنظمة المبحوثة.
- رابعاً:- فرضيات البحث:-وتتمثل بالاتي :-
- 1.الفرضية الأولى :- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وبين ابعاد جودة الخدمة في المنظمة المدروسة .
 2. الفرضية الثانية :- يوجد تأثير معنوي بين الأنماط القيادية وبين ابعاد جودة الخدمة في المنظمة المدروسة .

خامساً:- أسلوب البحث:-

- ١- الجانب النظري :- تم الاعتماد على الكتب والدوريات والرسائل الجامعية العربية بالإضافة إلى بعض الكتب والدوريات الأجنبية للأستعانة في كتابة الجانب النظري .
- ٢- الجانب العملي :- تم الاعتماد على أستمارة أستبيان لجمع البيانات والتي هي (عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تُعد بقصد الحصول على معلومات او آراء المبحوثين حول ظاهرة او موقف معين. وتوزعت الأسئلة بواقع 8 أسئلة لكل محور من محاور البحث .

سادساً:- الأساليب الإحصائية

- تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل أستمارة الأستبانة وحسب الأساليب الإحصائية الآتية والمتوفرة في البرنامج :-
- ١- الوسط الحسابي :- لمعرفة مستوى إستجابة المرؤوسين .
 - ٢ - الأنحراف المعياري :- لتحديد درجة تشتت قيم الأستجابة عن قيم أوساطها .
 - ٣ - معامل الارتباط (Pearson):- لتحديد قوة العلاقة ونوعها بين متغيرات الدراسة .
 - ٤- تحليل الأنحدار المتعدد .

سابعاً:- عينة الدراسة

تألفت عينة الدراسة من مدرء الاقسام والوحدات والفروع في دائرة توزيع كهرباء كركوك ، اذ وزعت (30) أستمارة أستبيان وتم إسترداد (27) وبنسبة أستجابة (90%).

المبحث الثاني / الاطار النظري

اولا .: مداخل دراسة القيادة:-

شهدت مداخل دراسة القيادة الإدارية تطورات كبيرة خلال القرن العشرين وأوجدت العديد من النظريات التي تفسر ظهور القيادة ويمكن تقسم هذه المداخل وكما في الجدول التالي (داغر وصالح: 2000:424) .

الجدول (1) / فروض وتأثيرات النظريات القيادية ونتائجها

النظريّة	الفرضيات	التأثير	النتائج
الرجل العظيم	1. قدرة القائد على إحداث التغييرات في حياة الجماعة. 2. القادة يولدون ولا يصنعون.	التأثير في الأحداث التي تطرأ على الجماعة لتجعل منهم قادة على أقرانهم.	1. الاعتماد على مقاييس الشخصية في تحديد المهارات ولم تفرق بين السمات المكتسبة والموروثة . 2. أهملت عنصر المرؤوسين وسلوكهم وعلاقتهم بالقائد. 3. أهملت العوامل المنطقية التي تفوق أهميتها العوامل الشخصية. 4. أغفلت العوامل الموقفية .
السمات	1. القائد يولد ولا يصنع. 2. سمات لا بد من توفرها في القائد وهي (الجسمية، الاجتماعية، العقلية والانفعالية).	تأثير السمات في بناء القائد التي تبين الفرق بين القائد والأتباع.	1. تجاهلت دور البيئة والمؤسسة في صنع القائد . 2. أهملت الخبرة والمعرفة التي يكتسبها الفرد في العمل . 3. لم تحدد الأهمية النسبية لكل سمة في تكوين شخصية القائد .
الموقف	العلاقة بين القائد والعوامل المتعددة التي تدخل ضمن مكونات ظروف العمل.	بناء وظهور القائد يعتمد على الموقف الإداري وظروف تأتي موافقة لممارسة القيادة.	لا يمكن لأي قائد أن يظهر كقائد إلا إذا توفرت ظروف بيئية مواتية لاستخدام مهاراته .
الوظيفة	القيادة وظيفة تنظيمية تعبر عن أسلوب توزيع القوى لغرض اتخاذ القرارات في المنظمة.	تحديد أهداف الجماعة وتحريك هذه الجماعة باتجاه هدفها.	حددت الوظائف القيادية وهي (التوجيه ، والتنفيذ ، والتنظيم والرقابة).
التفاعلية	1. القيادة تفاعل اجتماعي. 2. الجمع بين نظريتين هما (السمات والموقف).	مساعدة الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة.	تحري الكفاءة والجدارة عند النظر في تعيينات الوظائف الإدارية.

المصدر : داغر، منقذ محمد، وحرشوش، عادل صالح، (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، ص424 .

بعد أن أعطينا صورة سريعة عن النظريات القيادية نستطيع أن نقول أن توضيح كل نظرية من نظريات القيادة أو إبداء رأي فيها يتحدد بعلاقة القائد بالمرؤوسين لأن الخصائص والظروف لا تحدد ذلك ، وإنما درجة التضحية والتفاعل والمهام والقدرة التي يمثلها القائد التي تجعل من المرؤوسين يقبلون به ، فضلاً عن تحقيقه لأهدافهم وطموحاتهم واستمرارية عطائه أمامهم ، كل هذا يؤهل للقائد الاستمرارية في قيادة المرؤوسين فضلاً عن مطابقة أقواله التي يجسدها العمل اليومي معهم .

ثانياً: الأنماط القيادية

تشير الدراسات الميدانية المكرسة لمشاهدة سلوك القادة في أثناء العمل ، إلى أن غالبيتهم مشغولون في أداء المهام المتنوعة ، ويخصص القائد جزءاً مهماً من وقته إلى المنظمة التي يعمل فيها ، وإلى الفعاليات الخارجية ذات الصلة بها . كما أن أنماط عملهم المعاصر لا تشير إلى أنهم يتناولون المشكلات كل واحدة منها بعد انجاز الأخرى ، بل أن عملهم يمتاز بالتنوع والمهام المتجددة (الشماع ، 1991 ، 8) .

تقوم القيادة الإدارية في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه وإن اختلف وسائل التأثير تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها ، إذ ركزت الدراسات التي قام بها الباحثون في العلوم الاجتماعية والنفسية والإدارية على تحديد أفضل أسلوب أو نمط قيادي يمكن استخدامه في تسيير الجماعات وتحقيق أهدافهم بكفاءة وفاعلية (كنعان ، 1980 : 101). وعموماً فإن القيادة تنمط بحسب تحقيقها للاتصال مع (الأخر) وقدرتها على التفاعل معه ، حيث تكمن مشكلة التتميط القيادي في تفاعلية (الذوات) ومدى تأثير الذات الفاعلة في الموضوع . ومن مسلمات العمل القيادي توفر عناصر أساسية لاكتمال صورة العمل القيادي ، وهذا الأساس هو اشتراك القائد والمرؤوسين في تحقيق أهداف مشتركة ، ولا يعني هذا توفر صفات القيادة في شخص معين أنه أصبح قائداً ، لأن القيادة بطبيعتها تحتاج لتابعين ، والقيادة مسألة نسبية لأن مجرد وجود جماعة من الناس لا يعني وجود قائد ، لكن لا بد أن يكون هناك أيضاً هدف تسعى إليه هذه الجماعة ، (البدري ، 2001 : 52).

ومن أكثر التقسيمات شيوعاً، تلك التي تقسم القيادة إلى ثلاثة أنواع رئيسة :

1. القيادة الدكتاتورية .
2. القيادة الديمقراطية .
3. القيادة الفوضوية .

وهذا التقسيم قائم على أساس أسلوب القيادة نفسها ، وطبيعة التعامل المفروض من القائد في ضوء سلطته ، (قشطة ، 1981 : 85).

1. القيادة الدكتاتورية: وتسمى بالقيادة الأوتوقراطية ، أو التسلطية ، أو التحكمية ، وهي التي تتميز بقائدها الذي يحاول أن يجمع كل السلطات في يده ، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره التي تتناول كافة التفاصيل ويصرّ على طاعة مرؤوسيه لها (كنعان ، 1981 : 125).

وتعتمد القيادة الدكتاتورية على مبدأ الاستبداد بالرأي والتطرف والتعصب للقرارات الفردية ، مستخدمة في هذا الإطار الفرض والإجبار والإكراه والتخويف لإجبار الآخرين على القيام بالأعمال وتنفيذها سواءً أكانت معبرة عن مشاعرهم أو طموحاتهم أم لا ، فضلاً عن كونها لا تسمح بمقاطعة هذه القرارات أو الاعتراض عليها أو رفضها حيث يكون دور الأعضاء تنفيذ هذه القرارات فقط ، (البديري ، 2001 : 53).

والقيادة الدكتاتورية عملية اجتماعية تتركز بواسطتها القرارات بيد شخص واحد يفترض أن تكون درجة معرفته أكبر من درجة معرفة الآخرين وإنه يعلم ما يجب عمله موجهاً إلى تحقيق الأهداف التي تقررت من قبله ، كما أن لهذا المبدأ جذر تاريخي عميق ، حي ، إذ يعدّ أفلاطون الأب الروحي لهذا المبدأ ، والمتكلم باسمه والمدافع عنه في جمهوريته الفاضلة ، حيث تتركز القيادة بيد جماعة صغيرة ومختارة ، وتعدّ هذه الجماعة هي الصفوة (قشطة ، 1981 : 90-91). ثم أخذ هذا المفهوم يتطور عبر التاريخ حتى وصل إلى درجة الدراسة النفسية لأنه يعبر عن حالة مرضية معينة وشعور بالنقص عند شخصية القائد تجاه أتباعه أو أن بعض الباحثين في علم النفس يعزرون هذه المسألة إلى مرحلة الطفولة التي مر بها القائد (باقر ، دون تاريخ : 216).

ولهذه الأسباب فإن هذا النمط القيادي (الدكتاتورية) يتسم بالخصائص الآتية :

- تركيز السلطة بيد القائد وعدم الرغبة في تفويضها إلى الغير ورفض مبدأ المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات وبناء الخطط ورسم السياسات.
 - الاعتماد على الرقابة الصارمة والإشراف المتزايد والمستمر لانعدام الثقة بين القائد ومساعديه في تنفيذ الأوامر والتعليمات.
 - استخدام التحفيز السالب في العمل لاعتماد القائد على وسائل قسرية رادعة تتمثل في تهديد العاملين وتخويفهم واستخدام القوة والشدة والعقاب ضدهم (باقر ، دون تاريخ : 216).
- ويقتضي فهم أساليب القيادة الإدارية معرفة الدلالات الإدارية التي أسهمت في توجيه أساليب الإدارة نحو الأخذ بالأسلوب القيادي المعين في مرحلة معينة من مراحل الفكر الإداري

وذلك من خلال الافتراضات والتصورات والتفسيرات التي قدمها الفكر الإداري نفسه باعتماده على معطيات التاريخ التي مرت بها القيادات الإدارية ، (كنعان ، 1980 : 106).

وتقوم القيادة الدكتاتورية على افتراض القائد المتمتع بسلطة كلية تمكنه من اتخاذ أي قرار بمفرده دون الأخذ بمبدأ الشورى أو الاعتماد على ذوي الاختصاص في إحداثيات القرار المتخذ، (توفيق ، 1971 : 354).

2. القيادة الديمقراطية: تعتمد هذه القيادة على أسلوب مغاير أو عكسي للقيادة الدكتاتورية ، إذ يفوض القائد في هذا النمط القيادي جزءاً كبيراً من سلطاته إلى معاونيه ومرؤوسيه لإيمانه بمبدأ المشاركة الجماعية ، إذ إن القائد يميل إلى التشاور وتبادل الآراء مع أعضاء جماعته عند وضع السياسات وتحديد أوجه النشاط وإقرار خطوات العمل وتوزيع المسؤوليات (باقر ، بدون تاريخ: 217).

كما تتصف القيادة الديمقراطية بالمشاركة غير الرسمية للجماعة والاستفادة من آرائها، هذا مع تشجيع المبادرة من جانب المرؤوسين ، فالقائد يقترح الأعمال المحتملة مع التوصيات، لكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ (توفيق ، 1971 : 355).

والديمقراطية لفظة مؤلفة من لفظتين يونانيتين (ديموس) ومعناه الشعب ، والآخر (كراتيوس) ومعناه السيادة، فمعنى الديمقراطية سيادة الشعب، وهي نظام سياسي تكون فيه السيادة لجميع المواطنين لا لفرد واحد، ولهذا النظام ثلاثة أركان هي:

- سيادة الشعب .
- المساواة والعدل .
- الحرية الفردية والكرامة الإنسانية .

ولكن مفهوم الديمقراطية يختلف باختلاف الفلسفات الاجتماعية والاقتصادية للدول كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي ، إذ تدعي كل منهما الديمقراطية وتصف إحداها الأخرى بما ينافي العمل الديمقراطي ، فهاتان الدولتان تستعملان كلمة الديمقراطية نفسها استعمالين مختلفين (قشطة ، 1981 : 85-86) . علماً بأن الأسلوب الديمقراطي بالقيادة يعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة لأنها تقوم على إشباع الحاجة ، وخلق التعاون بين القائد ومرؤوسيه (كنعان ، 1980 : 148).

وتتوفر في القيادة الديمقراطية حرية الاتصال والتعبير عن المفاهيم الفكرية والعقائدية فيما بينها أو مع المحيط الخارجي ، مما يبعث فيهم روح التفاؤل واستشراف المستقبل ويؤدي إلى خلق القيادة

والقيادة ، والتي تتبع من حالة الرضى ، لأن أساس العمل هو التعاون مع الاحتفاظ بذاتية القرار (البديري، 2001: 53).

وتحاول القيادة الديمقراطية في آليات اشتغالها على الفكر السياسي أن تخلق عملية اندماج بين (الأنا) و (الآخر) وذلك من خلال محاكاتها الغرائز الإنسانية التي تحاول إشباعها بطريقة أو بأخرى وذلك لضمان حق الإنتاج مع ضمان حق الفرد ، وهذا كله يدل على أن الديمقراطية نظام مثالي تتجه إليه الأحلام ، ولكنه لا يحقق في الواقع صورة واحدة من التنظيم.

3. القيادة الفوضوية: وتسمى بالقيادة التسيبية أو قيادة عدم التدخل أو الحرة وغيرها من التسميات التي أطلقت عليها. كونها تقوم على ترك الفرد العامل في ظلها يفعل ما يشاء على أساس سياسة رفع الأيدي ، إذ تبدو القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه العاملين فتكون النتيجة عدم وجود ضابط للعمل ويؤدي ذلك إلى الفوضى في التنظيم .

و يرجع أسلوب استخدام القيادة الفوضوية إلى الفترة التي سادت فيها المنهج الحر ، أسلوباً لتوجيه جهود و نشاطات الأفراد ، إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجاً". (كنعان ، 1980 : 207).

كما جاء هذا الأسلوب في الدراسات التجريبية بعد الثلاثينات كرد فعل على النمط الدكتاتوري ، إذ ينعدم فيها الدور القيادي للقائد ويتمركز ذلك الدور في المجموعة ، (صالح، 1999 : 16).

وهذا النوع من القيادة يتسم بأن يتولى القائد إمداد المجموعات بالمعلومات والتوجيهات، لكنه لا يشترك في تحمل أية مسؤولية ولا يحاول تنظيم سير العمل ، أو يوضح طبيعة سياقاته ويترك الحرية غير المنطقية للجماعة أو العضو في اتخاذ القرار، ولا يحاول توجيهه أو إبداء الرأي إلا إذا طلب منه ذلك ونتيجة لذلك تظهر حالات التسبب ، (البديري، 2001 : 204).

مما تقدم نستطيع أن نخلص من الأنماط القيادية بالجدول الآتي الذي يوضح نوع النمط والمبادئ المعتمدة فيه والنتائج التي تؤدي لاعتماد هذا النمط .

الجدول (2) الأنماط القيادية المختلفة والمبادئ المعتمدة فيها

النمط	المبادئ	النتائج
الدكتاتوري	الاستبداد بالرأي والتصرف والتعصب للقرارات الفردية.	تركيز السلطة بيد القائد وعدم الرغبة في تفويضها إلى الغير، والاعتماد على الرقابة الصارمة، واستخدام التحفيز السالب في العمل.
الديمقراطي	تفويض القائد جزء كبير من سلطاته إلى معاونيه ومرؤوسيه حرية الاتصال والتعبير عن المفاهيم.	المشاركة غير الرسمية للجماعة والاستفادة من آرائها. ويعتبر حد الوسط بين الدكتاتوري والفوضوي.
الفوضوي	قيادة عدم التدخل أو الحرة ، في ترك الفرد العامل يفعل ما يشاء.	عدم وجود ضابط للعمل، مما يؤدي إلى الفوضى في التنظيم.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء ماتقدم من المصادر أعلاه .

في ضوء ماتقدم يتبين هناك ثلاث أنماط قيادية بارزة ، هي (الدكتاتورية، والديمقراطية ، والفوضوية) إذ أن النمط القيادي يرتبط بطرفين هما : القائد والمرؤوسين وعوامل أخرى مهمة تشترك مع هذين الطرفين ، وهي طبيعة الثقافة العامة التي يتمتع بها المرؤوسين و المشاركة الجماعية وروح المساواة والتعاون بحيث يعرف كل حقوقه وواجباته فهذا يفرض النمط الديمقراطي لا الدكتاتوري وإن الخضوع والخوف والاستبداد والفردية تفرض على المرؤوسين النمط الدكتاتوري ، حيث يكون بعيداً عن العمل بروح الفريق الواحد والثقة المتبادلة والمشاركة لأن الأخير يفرض النمط الديمقراطي .

إن الدور الذي يؤديه المرؤوسين لا يستهان به في تحديد النمط القيادي من حيث التأثير على قدرة القائد على القيادة نظراً لما يملكونه من خصائص فاعلة تساعد على إنجاز القيادة وأهمها القدرة على إدارة أنفسهم دون الحاجة للإشراف الدقيق ، فضلاً عن التزامهم بالأهداف وتحقيقها ومراعاة التطوير الذاتي والشجاعة التي يملكونها والأمانة في الاعتراف بالأخطاء ومصارحة القائد (القريوتي ، 2001 : 297).

ومهارة القيادة تكمن في معرفة متى يستخدم النمط وهنا يتوجب على القيادة أن تتعلم تغيير الأساليب الفنية لتلائم الأحوال المتغيرة والمرؤوسين الذين تتعامل معهم ، وهنا يبرز دور المهارات التي تمتلكها القيادة في اعتماد النمط المطلوب ، إذ يتحدد النجاح الشخصي للقائد بذلك (يوريس ، 1993 : 47).

ويعد أن أصبح واضحاً أهم النظريات والأنماط للقيادة والإدارة ولكي تكتمل صورة العنوان سنطلع وبشكل مختصر على انماط السلوك التي تعتمدها الدراسة الحالية والتي اوضحتها الشبكة الادارية من خلال نمطين هما (الاتجاه نحو العمل) و(الاتجاه نحو العاملين او العلاقات) ، ونظراً لأهمية هذين البُعدين وسعة استخدامهما نعرض لها بالاتي (Porter, 1974, 44.) (حنورة، ١٩٨٣ ، ٢٣).

أ - **الاهتمام بالإنتاج:** ويتضمن هذا البُعد وفقاً لما تصوره (Fleishman, 1953) ، مجموعة عناصر، تعكس مدى اهتمام القائد، بتحديد وتسهيل التفاعل بين أعضاء الجماعة، عند صياغة الأهداف، ويتحقق ذلك عن طريق : التخطيط، الجدولة، النقد، الأفكار المبتكرة، والمبادأة، وتنظيم العمل وأشار (Hemphill, 1957) إلى الأنشطة التي يؤديها القائد والتي تدخل للمنظمة طرقاً جديدة في أداء العمل أو إجراءات جديدة لحل مشأال الجماعة .وأوضح (Fleishman & Peters, 1962) بأن الاهتمام بالإنتاج يعكس الدور المحدد للقائد في توجيه المرؤوسين من أجل بلوغ الأهداف ويؤشر ارتفاع درجات مقياس هذا البُعد إلى أن القائد يلعب دوراً أأثر فاعلية في توجيه أنشطة الجماعة من خلال : التخطيط، الاتصال، المعلومات، الجدولة، ومحاولة استنباط أفكار جديدة.

ب - **الاهتمام بالعاملين:** يعكس هذا البُعد حسب مايراه (Fleishman, 1953) مدى اهتمام القائد بمشاعر المرؤوسين والعلاقات الإنسانية . وبين (Halpin, 1957) أن هذا البُعد يعد مؤشراً لدرجة استجابة القائد للجماعة وحاجاتهم، فهو يرتبط بالمحافظة على الجماعة، في حين أشار (Fleishman & Peters, 1962) إلى أنه يعكس نطاق امتلاك الفرد علاقات وظيفية تتصف بالثقة المتبادلة، واحترام أفكار المرؤوسين والاهتمام بمشاعرهم .وأوضح (Parker, 1963) (بصدده على أنه سلوك إشرافي مرن يستجيب لحاجات وآراء المرؤوسين ويراعيها ويؤشر ارتفاع درجة مقياس هذا البُعد إلى أن مناخ العمل جيد ويتسم بوجود اتصالات متبادلة، في حين يدل انخفاضاً على أن القائد أأثر موضوعية في علاقته مع أعضاء الجماعة.

المبحث الثالث : ابعاد جودة الخدمة

اولاً: مفهوم الخدمة:

ان الحديث عن مختلف الخدمات يعني اننا نتعامل مع اشياء غير ملموسة لايمكن تملكها او حيازتها عند شرائها ، بل يمكن الحصول على منافعها وفوائدها ، وفي هذا المعنى عرفت الخدمة (بانها انشطة او فعاليات غير ملموسة ونسبية سريعة الزوال وهي تمثل نشاطا او اداء يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة الى تلبية توقعات العملاء او ارضائهم ، إلا انها عند عملية الاستهلاك

- الفعلي ليس بالضرورة ينتج عنها نقل الملكية (الضمور :2002 :21) . ولعل صورة تلك الخدمات تبدو أكثر وضوحا من خلال استعراض خصائصها : (حداد وسويدان :1998 :252)
- اللاملموسية : تتصف الخدمات بكونها غير ملموسة اي لا يستطيع المشتري استخدام حواسه لادراكها قبل شرائها لذا يصعب شرحها وتوضيحها من خلال الاعلان.
 - غير قابلة للفصل : اي درجة الارتباط بين الخدمة والشخص الذي يتولى تقديمها الى الحد الذي يتصور فيه المستفيد بان الافراد الذين يقدمون الخدمة هم الخدمة نفسها . كما لا يمكن تصور وجود الخدمة إلا بوجود المستفيد ، فالخدمة الصحية لا تظهر مثلا إلا بوجود المريض.
 - الملكية : وتعني عدم انتقال ملكية الخدمات عند شرائها حيث ان المستفيد من الخدمة يستهلك المنفعة دون امكانية تملك الخدمة ذاتها وهذا يمثل الفارق بين السلعة والخدمة.
 - عدم وجود معايير نمطية لانتاج الخدمات يستند اليها في تقديم مستوى الجودة نفسه لمخرجاته
- اما مفهوم جودة الخدمة فعرفت على أنها:

- "تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية"(الداركة، 2006، 181). ويشير هذا التعريف، إلى أن جودة الخدمة هي محصلة التفاعل بين البعد الإجرائي والبعد الشخصي، مما يستوجب ضرورة الاهتمام بهذين الجانبين في تقديم الخدمة.

- كما عرفت جودة الخدمة على أنها: "التفوق على توقعات العميل" (وليامز ، 1999 ، 39). والمقصود بجودة الخدمة في هذا التعريف، أن تتفوق المنظمة في خدماتها التي تؤديها فعليا على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون اتجاه هذه الخدمات.

ثانيا: العناصر المؤثرة في جودة الخدمة :

ان تقديم خدمة عالية الجودة يعد من الأمور الصعبة جدا وبخاصة اذا ما كان المستفيدين منها متباينين الإدراك لذا يتطلب من إدارة المنظمات العمل على دراسة العناصر الرئيسية التي من شأنها ان تؤثر على نوعية الخدمة المقدمة والتي تتمثل بالآتي :- (البكري ، 2005 : 200 -211)

1. تحليل توقعات الزبون: أي فهم توقعات وحاجات الزبون عند تصميم الخدمة اذا لم يكون هذا التصميم يفوق التوقع أساسا لانه الطريقة الوحيدة التي تمكنهم من تحقيق نوعية عالية في الخدمة المقدمة وهناك عدد من مستويات الجودة تؤثر في تحقيق الإدراك للخدمة المقدمة وهي:- (بريش ،

(2005 ، 258)

وهي الجودة التي يرى فيها وجوب وجودها وهذا النوع يصعب تحديده في الغالب . وهي الجودة التي يراها الزبون مناسبة لحالته .	الجودة المتوقعة الجودة المدركة
وهي تلك المستوى من جودة الخدمة المقدمة والتي تتطابق مع المواصفات المحددة أساسا للخدمة .	الجودة القياسية
وهي تلك الدرجة من الجودة التي اعتادت المنظمة ان تقدم بها الخدمة.	الجودة الفعلية

2. تحديد جودة الخدمة : حالما تفهم المنظمة حاجات الزبون فإنه يجب ان يضع التحديد أو التوصيف المناسب للمساعدة في ضمان تحقيق ذلك المستوى المطلوب من الجودة في الخدمة المقدمة . ويرتبط هذا التوصيف بأداء العاملين وبمستوى كفاءة الأجهزة والمعدات المستخدمة في إنجاز الخدمة .

3. أداء العاملين :- عندما تحدد الإدارة معايير جودة الخدمات يجب الالتزام في تنفيذها لدى الملاك الفني وكذلك يجب على المنظمة ان تعمل على إيجاد الطرق المناسبة التي تضمن من خلالها الأداء المناسب.

4. ادارة توقعات الخدمة: يكون من المهم ان تتوقع إدارة المنظمة تقييم المستفيدين لنوعية الخدمة المقدمة لهم او التي ستقدم في فترة لاحقة ولا بد من ان تكون هذه التوقعات عقلانية ويمكن تحقيقها وان لا تقدم الإدارة وعودا لا يمكن تحقيقها نظرا لضخامتها او عدم تجانسها مع قدراتها في التنفيذ او الضعف في التدريب والكفاءة اللازمة في اتصالاتها الداخلية لتحقيق ذلك.

ان تحقيق مستويات عالية من الجودة للخدمات يستلزم مجموعة من المتطلبات الضرورية (بواعنة :2004:50)

- الكفاءة المهنية للأشخاص الذين يقدمون الخدمة اي بمعنى ان يكون مقدم الخدمة مالكا ومحيطا بالمعرفة والمهارة المتعلقة بحقل تخصصه ومهارته وان تكون جديرة الرغبة في اسداء وتقديم الخدمة وان يتحلى بأعلى مستويات السلوك الاخلاقي وان يهتم بتنمية قدراته ومهاراته وصولا الى تحسين اداءه.
- الرضا والقبول من جانب المستفيدين من الخدمة لانه بدون ذلك الرضا لن تكون الخدمة ذات جدوى وفاعلية.
- ان الخدمات يجب ان تلبي على الاقل ادنى مقاييس ومعايير النوعية التي قررها المجتمع الدولي من خلال التشريعات والانظمة والتعليمات.

ثالثا: أبعاد جودة الخدمة

عكف الباحثون في مجال دراسة جودة الخدمة، على إيجاد المؤشرات التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمة المقدمة إليهم. وذلك للوقوف على مستواها، وعلى ما تتطلبه من

تحسينات لكسب رضى الزبائن وولائهم. وفي هذا الإطار، اهتم عدد من الباحثين نذكر منهم (Kotler, 1997, 44) ، (Chia-) ، (Ming, et. al., 2002, 76)، (Holdford, et. al., 2003, 134) بتحديد أهم المؤشرات المعتمدة في الحكم على جودة الخدمة. وتتمثل هذه المؤشرات في:

جدول (3) أبعاد جودة الخدمة

المحتوى	البعد
وتشمل على محتوى الاداء الاعتمادية . حيث تعني على المنظمة ان تؤدي خدماتها بصورة صحيحة منذ البداية .	1. المعولية
وتهتم برغبة العاملين واستعدادهم في تقديم الخدمة حيث تشمل على زمن اداء الخدمة	2. القدرة على الاستجابة
وتعني امتلاك المهارات والمعرفة المطلوبة لاداء الخدمة	3. اللياقة والاهلية
وتشمل على الوصول السهل وكذلك سهولة الاتصال .	4. سهولة الوصول
وتشمل على الشفافية الاحترام والاهتمام ، العناية .	5. الكياسة والمجاملة
وتعني المحافظة على الزبون بالطريقة واللغة التي يفهمها واجاد الاستماع له	6. الاتصال
وتشمل على الثقة المتبادلة والصدق والعدالة والمصادقية .	7. الاخلاقية
وتعني التحرر من المخاطر والمجازفة او الخوف والتردد.	8. الامان
وتعني بذل المزيد من الجهد لتفهم حاجات الزبون .	9. معرفة وتفهم الزبون
وتشمل على الوظائف والمعطيات المادية للخدمة .	10. الملموسية

المصدر : العلي ، عبد الستار محمد (2002) أنظمة إدارة الجودة والبيئة، 55 .

من الجدول اعلاه يتبين ان هناك الكثير من الأدبيات التي تناولت أبعاد جودة الخدمات بشكل عام ، ونعرض في الجدول اهم الابعاد التي تناولتها بعض الدراسات هي :

جدول (4) ابعاد جودة الخدمة لبعض الدراسات

الدراسة	المصادقية	الاستجابة	الاعتمادية	الكياسة (التعاطف)	الملموسية	الضمان (الامان)
(Kotler, 1997, 44)	*	*	*	*	*	*
(الضمور : 2002: 365)	*	*	*	*	*	*
(البكري ، 2005 : 212)	*	*	*	*	*	*
(الطويل، واخرون، 2009، 7-10)	*	*	*	*	*	*
(عبود، واخرون ، 2009: 53)	*	*	*	*	*	*

الجدول: من إعداد الباحث بالرجوع إلى المصادر أعلاه .

- ولغايات هذا البحث فقد تم التركيز على الأبعاد التي تناولها أكثر الباحثين وهي:
1. الاعتمادية (المعولية): القدرة على الأداء في إنجاز ما تم تحديده مسبقاً وبشكل دقيق .
 2. الاستجابة: المساعدة الحقيقية في تقديم الخدمة إلى الزبون.
 3. التعاطف (اللطف): درجة الرعاية والاهتمام الشخصي بالزبون.

المبحث الرابع/ نتائج الدراسة الميدانية

اولاً: وصف ابعاد السلوك القيادي وفقاً لنتائج تحليل الاستبيان

1- السلوك القيادي نحو العمل

جدول (5) آراء المبحوثين بشأن السلوك القيادي نحو العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق اطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
1.027	4.4	0	0	3.7	1	3.7	1	40.7	11	51.9	14	x1
.987	4.3	0	0	3.7	1	11.1	3	33.3	9	51.9	14	x2
1.261	3.5	7.4	2	18.5	5	22.2	6	18.5	5	33.3	9	x3
1.175	4.2	0	0	11.1	3	3.7	1	40.7	11	44.4	12	x4
1.051	3.1	19	5	22.2	6	11.1	3	22.2	6	25.9	7	x5
.924	3.7	7.4	2	18.5	5	7.41	2	29.6	8	37	10	x6
1.070	3.3	11	3	22.2	6	18.5	5	25.9	7	22.2	6	x7
1.070	3.4	7.4	2	14.8	4	25.9	7	37	10	14.8	4	x8
1.261	3.63	المؤشر العام										

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

يبين جدول رقم (5) أن آراء أفراد العينة في الفقرات (1-8) إيجابية، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أن المدير يتابع سير العمل وفقاً للأنظمة والتعليمات ويحرص على سير العمل الروتيني. كما يحرص بشدة على تنفيذ العمل ويطلب ذلك من جميع المرؤوسين، و يتحكم في الطريقة التي يؤدي بها العمل، و يقوم بالإشراف المباشر على المرؤوسين أثناء أداء العمل، و يقوم بمعاينة المقصرين في أداء العمل. مما يدل على تأكيد أفراد العينة باهتمام المدير بالتركيز على العمل أساساً وبطرق تنفيذه. وبصفة خاصة، يبين الجدول أن الوزن النسبي لجميع فقرات النمط يساوي 3.63% وهو أعلى من " الوسط الفرضي مما يعني وجود النمط القيادي بالتركيز على العمل أساساً ، وممارسة هذا النمط بدرجة متوسطة.

2- السلوك القيادي نحو العاملين: يبين جدول رقم (6) أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات السلوك القيادي نحو العاملين جيد باستثناء الفقرات (15 و 16) " فكانت آراء أفراد العينة فيها في المستوى المتوسط بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أن المدير يترك للمرؤوسين حرية اختيار بعض الأعمال التي يرغبون بها، ويتابع المرؤوسين عند تأخرهم عن العمل أو غيابهم، إيماناً منه بأن المتابعة الدقيقة للمرؤوسين تشعرهم بأهمية عملهم، ويهتم كثيراً بسير العمل ويمنح المرؤوسين الحرية في أداء العمل ثقة منه بأرائهم وقراراتهم، ويفوض بعض سلطاته الإدارية لجميع المرؤوسين العاملين معه، ويعطي فرصة لبعض مرؤوسيه للتفرد بأرائهم الشخصية لمواجهة المواقف المختلفة، ويفوض بعض صلاحياته للمرؤوسين لأداء عملهم، ويحاسب المرؤوسين المقصرين في أداء عملهم، ويتصرف بالإيجابية عند مواجهة مشكلات العمل مع المرؤوسين.

وهذا يعني موافقة أفراد العينة على قيام المدير بممارسة السلوك القيادي نحو العاملين، وبصفة خاصة، يبين جدول رقم (6) أن الوزن النسبي لجميع فقرات السلوك القيادي يساوي 2.96 وهو أعلى من المتوسط .

جدول (6) آراء الباحثين حول السلوك القيادي نحو العاملين

السلوك القيادي نحو العاملين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق اطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
1.267	3.4	3.7037	1	33.3	9	11.1	3	25.9	7	25.9	7	x9
.964	3.1	11.111	3	7.41	2	55.6	15	14.8	4	11.1	3	x10
.955	3	7.4074	2	22.2	6	37	10	25.9	7	7.41	2	x11
1.000	2.9	11.111	3	18.5	5	37	10	18.5	5	11.1	3	x12
.908	3.1	7.4074	2	11.1	3	44.4	12	18.5	5	14.8	4	x13
1.050	2.7	14.815	4	29.6	8	33.3	9	18.5	5	3.7	1	x14
1.024	2.6	18.519	5	37	10	22.2	6	11.1	3	11.1	3	x15
1.024	2.6	25.926	7	29.6	8	18.5	5	7.41	2	18.5	5	x16
1.000	2.96	المؤشر العام										

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

ثانياً: وصف ابعاد جودة الخدمة وفقاً لنتائج تحليل الاستبيان

1- بعد الاعتمادية : أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن نسبة الاتفاق على هذا البعد والمتمثلة بالمتغيرات (1x - 5x) في المنظمة المبحوثة بلغت (65%) . وتعني ملاحظة أو مشاهدة

المستفيد للخدمة وفقاً لتوقعاته وتلقي الخدمة المطلوبة ، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي حيث بلغ (3.3) والانحراف المعياري البالغ (0.79) ، وأن المتغير الأكثر مساهمة في إيجابية هذا البعد هو المتغير (x4) تحتفظ منظمنا بسجلات دقيقة وموثقة ، حيث حقق نسبة اتفاق بلغ (73%) وبوسط حسابي (3.5) وانحراف معياري (0.96) .

**جدول (7) نتائج تحليل الاعتمادية
ابعاد جودة الخدمة (الاعتمادية)**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق اطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
1.265	3.3	0	0	22.2	6	37	10	29.6	8	11.1	3	x1
1.109	3.1	0	0	29.6	8	40.7	11	22.2	6	7.41	2	x2
1.109	3.1	7.4	2	22.2	6	22.2	6	25.9	7	18.5	5	x3
1.383	3.5	0	0	11.1	3	40.7	11	37	10	11.1	3	x4
1.354	3.4	0	0	22.2	6	18.5	5	33.3	9	22.2	6	x5
1.265	3,3	المؤشر العام										

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

2- **بعد الاستجابة:** كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن نسبة الاتفاق على هذا البعد والمتمثلة بالمتغيرات (x6 – x9) قد بلغت (56%) . والتي أكدا فيها على استجابة العاملين على تقديم العناية والخدمات السريعة وبأقصر وقت ممكن . ويدعم هذه النتيجة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.4) والانحراف المعياري (0.75) ، وأن المتغيرات الأكثر مساهمة في ايجابية هذا البعد هما المتغيرين (x9) يبدي العاملون الاستعداد الدائم للتعاون.

**جدول (8) نتائج تحليل الاستجابة
ابعاد جودة الخدمة (الاستجابة الفورية)**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق اطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
1.265	3.3	0	0	3.7	1	40.7	11	37	10	18.5	5	x6
1.109	3.1	0	0	3.7	1	48.1	13	29.6	8	18.5	5	x7
1.109	3.1	7.4	2	11.1	3	22.2	6	51.9	14	11.1	3	x8
1.383	3.5	0	0	3.7	1	37	10	44.4	12	11.1	3	x9
1.354	3.4	المؤشر العام										

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

3- **بعد التعاطف**: أشرت نتائج التحليل الإحصائي ان نسبة الاتفاق على هذا البعد (x10-x14) قد بلغت (89%) من قبل الأفراد المبحوثين . وهذه النتيجة كدوا فيها بأن بعد التعاطف هو الحرص والعناية الخاصة التي تقدمها المنظمة الصحية الى المستفيدين من خدماتها ، ويدعم هذه النتيجة قيمة الوسط الحسابي (3.9) والانحراف المعياري (0.75) . وكان للمتغير (x11) دور كبير في ايجابية هذا البعد حيث حقق نسبة اتفاق بلغ (74%) وبوسط حسابي (3.7) وانحراف معياري (0.68) .

جدول (9) نتائج تحليل التعاطف

ابعاد جودة الخدمة (البعد التعاطف)

الوسط الحسابي	غير موافق اطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
3.5	0	0	7.41	2	44.4	12	37	10	11.1	3	x10
3.7	3.7	1	7.41	2	18.5	5	55.6	15	14.8	4	x11
3.4	7.4	2	7.41	2	33.3	9	44.4	12	7.41	2	x12
3.3	3.7	1	14.8	4	29.6	8	48.1	13	3.7	1	x13
3.6	3.7	1	7.41	2	11.1	3	66.7	18	7.41	2	x14
3.5	المؤشر العام										

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

ثالثاً:- إختبار الفرضيات

1- إختبار الفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وبين ابعاد جودة الخدمة وتم إختبار هذه الفرضية بأستخدام إرتباط بيرسون والجدول رقم (10) يبين ذلك

جدول رقم (10)

علاقات الأرتباط بين الأنماط القيادية وابعاد جودة الخدمة

ابعاد جودة الخدمة			المتغير المعتمد	
			المتغير المستقل	
التعاطف	الاستجابة	الاعتمادية	الأنماط القيادية	
-0.024	0.301	-0.039		نحو العمل
0.191	**0.447	-0.061		نحو العاملين

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

ومن خلال الجدول رقم (10) نلاحظ وجود علاقات طردية قوية ذات دلالة معنوية بين النمط الموجه نحو العاملين وبعد الاستجابة عند مستوى معنوي (1%) في حين كانت بقية العلاقات اما ضعيفة او سالبة وهي ليست ذات دلالة إحصائية سواء عند مستوى (1%) أو (5%) . إذ حصلت علاقة الارتباط مع الاعتمادية والتعاطف على علاقة سلبية وضعيفة بلغت (-0.061) و(0.191) .

أما النمط المتجه نحو العمل فما عدا علاقته بالإستجابة فجاءت العلاقة بين النمط وابعاد الجودة الاخرى بعلاقة سلبية ضعيفة وقد بلغت (-0.039) و(0.024) ، ويمكن بالتالي قبول جزء من الفرضية الرئيسية (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وابعاد جودة الخدمة ٢- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير معنوي بين الأنماط القيادية وبين ابعاد جودة الخدمة ، تم اختيار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار (Regression analysis) ولغرض الاختبار تم الإستعانة بتحليل (ANOVA) لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد وحساب معنوية النموذج:-

جدول (11) ANOVA جدول تأثير الانماط القيادية في ابعاد جودة الخدمة

model	Sum of squares	df	Mean square	F	Sig
Regression	0.060	2	0.020	0.046	0.087
Residual	13.167	25	0.439		
Total	13.227	27			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

ويضح من خلال تحليل (ANOVA) عدم معنوية النموذج وبالتالي عدم تأثير الأنماط القيادية على ابعاد جودة الخدمة ولغرض معرفة أي الانماط أكثر تأثير في المتغير المعتمد تم الإستعانة بتحليل (T) ومعامل (B)

جدول (12)

نتائج علاقة التأثير بين المتغيرات

Sig	معامل B	T	الأساليب الإحصائية الأنماط القيادية
0.761	0.056	-0.307	نحو العمل
0.22	0.247	1.252	نحو العاملين

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

ومن خلال ما تقدم يتضح وجود علاقة تأثير ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المتمثلة فقط بالنمط المتوجه نحو العاملين مع بعدي الاستجابة والتعاطف وبذلك تقبل الفرضية الثانية جزئياً.

الأستنتاجات والتوصيات

أولاً:- الأستنتاجات

- 1- بناءً على ما جاءت به نتائج التحليل الإحصائي يتضح أن النمط القيادي السائد في المنظمة المبحوثة هو النمط المتجه نحو العمل (3.63%) وبانحراف معياري قدره (1.1) وهذا ما أفرزته إجابات عينة البحث لاهتمام هؤلاء القادة بإنجاز العمل وحصص الصلاحيات في اتخاذ القرار بيدها والمتابعة الدقيقة للعمل وكون المنظمة تعمل باستقلالية تامة دون تأثير من الآخرين .
- 2- بناءً على ما جاءت به نتائج التحليل الإحصائي فإن ابعاد جودة الخدمة جاءت متقاربة ومحصورة بين (3,3) - (3,5) وبانحراف معياري قدره (0.864) وهذا يدل على أن إجابات عينة البحث ملتزمة تجاه المنظمة وكونهم مخلصين في عملهم الحالي والمستقبلي ولدى هؤلاء القدرة على بذل كل الجهود لتحقيق الأهداف المحددة وأن المستقبل هو إحدى أولوياتهم .
- 3- بناءً على ما جاءت به نتائج التحليل الإحصائي فإن النمط المتجه نحو العاملين حصل على وسط حسابي (2.96) وبانحراف معياري (1.156) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا واضح من خلال السماح بقدر كبير من تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات واستخدام أسلوب الرقابة الذاتية للمرؤوسين .
- 4- أتضح من خلال التحليل الإحصائي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وابعاد جودة الخدمة الا في حالة النمط المتوجه نحو العاملين وبعدي الاستجابة والتعاطف .
- 5- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط الموجه نحو العاملين وبعدي الاستجابة والتعاطف وعدم وجود ذلك التأثير للنمط الاخر .

ثانياً:- التوصيات

- 1- العمل على استخدام أنماط قيادية أكثر فعالية في قيادة المرؤوسين والابتعاد قدر الإمكان عند النمط المتوجه نحو العمل فقط الذي أصبح غير مقبول في منظماتنا ولاسيما أن المنظمات السابقة كانت لعقود طويلة مطبقة لهذا النمط الذي أثبت فشله الذريع.
- 2- العمل على إدخال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمصالح التي تعتقدها الإدارة والمرؤوسين مصيرية .
- 3- بناء الهياكل الواضحة بما يحقق وضوح المهام والمسؤوليات وخلق جو عمل سليم
- 4- الحرص على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية لعاملها لتجنب ضغوط العمل.
- 5- إعداد التقارير الدورية الخاصة بأداء العاملين وتزويدهم بها والعمل على اكتشاف مواطن الخلل ومعالجتها وربط هذه التقارير بنظامي الأجور والمكافآت والتعويضات في المنظمة وذلك لتحفيز العاملين على العطاء والإبداع .
- 6- ترصين جوانب القوة في المنظمة قيد البحث فيما يتعلق بمفهوم وأبعاد جودة الخدمات والعمل على توفير جميع المتطلبات اللازمة لتحقيق هذه الأبعاد بكفاءة في جميع مجالات العمل.
- 7- ضرورة اهتمام إدارات المنظمة قيد البحث بأبعاد جودة الخدمات بعامة وأبعاد الجودة التي حصلت على أدنى نسب الاتفاق من قبل المبحوثين بخاصة بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة الى المراجعين وغيرهم .
- 8- على إدارات المنظمة قيد البحث السعي الجاد لإدخال الأجهزة والمعدات والتقانات الحديثة من أجل تقديم الخدمات بمرونة عالية للحد من متاعب المجتمع في ظل الظروف الذي يشهدها البلد .

المصادر والمراجع

1. باقر ، عبدالكريم محسن وحمزة ، كريم محمد ، (د.ت) ، علم النفس الإداري ، دار التقني، بغداد.
2. البدري ، طارق عبدالحميد ، (2001) ، الاساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان.
3. بريش، عبد القادر، " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك" في مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثالث، ديسمبر 2005
4. البكري ، ثامر ياسين (2005)، تسويق الخدمات الصحية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع /عمان /الطبعة الاولى.
5. بواعنة ، عبدالمهدي (2004)، ادارة الخدمات والمؤسسات /مفاهيم ونظريات واسباسيات في الادارة الصحية /دار الحامد للنشر والتوزيع / عمان /الطبعة الاولى.
6. توفيق ، جميل احمد ، (1971) ، **مذكرات في ادارة الاعمال** ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية.
7. حداد وسويدان ،شفيق ونظام (1998)، اساسيات التسويق / دار الحامد للنشر والتوزيع / عمان الطبعة الاولى.
8. حنورة، مصري عبد الحميد (1983) ، أنماط السلوك القيادي ، المؤتمر الدولي الثامن للإحصاء في الحاسبات والبحث الاجتماعية ، القاهرة : ١٩٨٣.
9. داغر، منقذ محمد، وحرشوش، عادل صالح، (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد،
10. الدراكة، مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: دار الصفاء . للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
11. الشلالدة ، عوض حسين ، (1981) ، **العلاقات الانسانية ودورها في السلوك الانساني** ، ط 1 ، منشورات شركة كاظمة للنشر والتوزيع والترجمة ، الكويت .
12. الشماع ، خليل محمد حسن ، (1989) ، **نظرية المنظمة** ، مطابع دار الشؤون الثقافية ، بغداد .
13. الضمور ، هاني حامد(2002)، تسويق الخدمات :دار وائل للنشر / عمان /الطبعة الاولى.
14. عقيلي ، عمر وصفي ، (1997) ، **الادارة : أصول واسباس ومفاهيم** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان .

15. القريوتي ، محمد قاسم ، (2001) ، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف ، دار وائل للنشر ، عمان .
16. قشطة ، عبدالحليم عباس ، (1981) ، الجماعات والقيادات، دار الكتب للطباعة والنشر الموصل .
17. كنعان ، نواف ، (1980) ، القيادة الإدارية ، ط1 ، دار العلوم ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
18. النعيمي وحمودي ،جنان علي وحزام فالح (2007)، دور الرقابة على تكاليف الجودة ، بحث تطبيقي في الشركة العامة للزيوت النباتية /مجلة التقني المجلد 20 العدد 2.2007.
19. ويليامز، رينشاردل، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر مكتبة جرير، الطبعة الأولى، 1999
20. Chia-Ming Chang , Chin-Tsuchen, and Cin-Hsien, A Review of Service Quality in Corporate and Recreational Sport : Fitness Programs , The sport Journal ,Vol:5,No.3,2002. www.thesportjournal.org
21. Kotler ، Philip and Armstrong Gory ، Marketing Management Analysis , planning , Implementation and Control , Hall Engle wood cliffs , New Jersey. 1994 ،

ملحق (1) أداة الدراسة

أخي الموظف/ أختي الموظفة...

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الانماط القيادية في ابعاد جودة الخدمة في دائرة توزيع كهرباء كركوك . نرجو منكم التلطف بتعبئة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية. علماً أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أولاً: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
 2. العمر: 20-29 سنة 30-39 سنة 40-49 50 فأكثر
 3. المؤهل العلمي: ثانوية عامة فأقل بكالوريوس دراسات عليا
 4. الخبرة الوظيفية: 5 سنوات فأقل 6-10 سنوات 11-15 أكثر من 15 سنة
 5. المستوى الإداري موظف رئيس شعبة رئيس قسم
- للوظيفية: