

أثر الأنماط القيادية في تعزيز ثقافة الجودة

دراسة ميدانية في المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن
(بحث مستل من أطروحة دكتوراه)

The Impact of Leadership Styles in Enhancing Quality Culture

A Field study in institutions that have won the King Abdullah II Award for Excellence

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الأنماط القيادية في تعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، حيث تم اختيار ثلاثة أنماط قيادية لتمثل المتغيرات المستقلة وهي: القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة الريادية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية بهدف إعداد الإطار النظري، ومن ثم جمع البيانات عن طريق تطوير استبانة متخصصة لهذه الغاية. وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المؤسسات الحاصلة على الجائزة للدورة الثامنة (٢٠١٧-٢٠١٦) من القطاعين العام والخاص في الأردن، والبالغ عددها (١٢) وزارة ومؤسسة عامة وخاصة، في حين بلغ عدد العاملين في هذه المؤسسات (٥٥٢١) موظفاً وموظفة بمختلف مسمياتهم الوظيفية ومستوياتهم الإدارية. ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد تم توزيع الاستبانات باستخدام العينة العشوائية البسيطة من أجل ضمان مشاركة أكبر عدد ممكن من أفراد مجتمع الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (٤٢٦) فرداً. وقد تم تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأنماط القيادية الثلاثة التحويلية والتبادلية والريادية في تعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على الجائزة، كما وأظهرت النتائج كذلك أن مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية قد جاء بالمرتبة الأولى بمستوى مرتفع، تلاه في المرتبة الثانية نمط القيادة التبادلية بمستوى متوسط، تلاه في المرتبة الثالثة والأخيرة نمط القيادة الريادية بمستوى متوسط أيضاً. أما من حيث درجة التأثير فقد كان نمط القيادة التحويلية الأكثر تأثيراً في تعزيز ثقافة الجودة، تلاه نمط القيادة الريادية، وجاء نمط القيادة التبادلية في المرتبة الثالثة والأخيرة. وفي ضوء النتائج، فقد خرجت الدراسة بعددٍ من التوصيات.

الكلمات المفتاحية:

الأنماط القيادية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الريادية، ثقافة الجودة، جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.

الدكتور: إياد عبدالله شعبان

Dr. Eyad Shaban

مساعد الرئيس للشؤون الإدارية

مدير وحدة الشؤون الإدارية والتطوير المؤسسي - جامعة عمان الأهلية

eyad_shaban@yahoo.com

Abstract

This study aimed to examine the impact of leadership styles in enhancing quality culture in institutions that have won the King Abdullah II Award for Excellence, where three leadership styles were selected to represent independent variables: transformational, transactional and entrepreneurial leadership. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used in order to prepare the theoretical framework, and then to collect data by developing a questionnaire specifically for this purpose. The study population consisted of the staff working at the institutions that have won Award for the eighth cycle (2016-2017) from both the public and private sectors in Jordan, which included (12) institutions, whereas the number of employees in these institutions was (5,521), and the number of the sample members was (426).

The study data were analyzed using a number of appropriate statistical methods, where the results showed a statistically significant effect for the transformational, transactional, and entrepreneurial leadership styles in enhancing the quality culture. The results also showed that the level of practice of the transformational leadership style came in first place at a high level, followed by the transactional leadership style in second place at an average level, followed in third place by the entrepreneurial leadership style at an average level as well. In terms of impact, the transformative leadership style was the most effective in promoting quality culture, followed by the entrepreneurial leadership style, and then the transactional leadership style which came in third place. In the light of the results, the study came up with a number of recommendations.

Keywords:

Leadership Styles, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Entrepreneurial Leadership, Quality Culture, King Abdullah II Award for Excellence.

المقدمة:

العصر الذي نعيش فيه اليوم هو عصر التسارع والتحول، حيث أصبحت مفاهيم مثل القيادة والجودة والتميز متطلبات أساسية في عالم سريع التغيير، وحيث اتخذت المؤسسات بكافة أشكالها وأحجامها من هذه المفاهيم منطلقات رئيسة في رسم توجهاتها وإعداد خططها وسياساتها وأنظمة وطرق عملها. واستناداً لذلك، فقد أصبح قادة الجودة والتميز هم عنصر الارتكاز الذي تقوم عليه هذه المؤسسات، وحتى المجتمعات والدول، لأنهم أصبحوا بالفعل ضرورة لا بد من إعدادهم وتأهيلهم والتأكد من وجودهم في جميع الأنشطة، وعلى المستويات الإدارية كافة. ولا شك أن ذلك لا يأتي صدفةً، بل يتطلب عملاً دؤوباً يبدأ بغرس ثقافة تقوم على التحول نحو حالة متفردة ومتميزة، يسودها التفاعل البناء، والعمل على إطلاق إبداعات ومواهب ومهارات الموظفين، لأن التميز لا يتحقق إلا من خلال كفاءة الموظفين وإبداعاتهم، الأمر الذي يتطلب وجود قادة قادرين على استشراف المستقبل وتشكيله، وحيث يقع على عاتقهم أيضاً العمل على نشر وترسيخ ثقافة تقوم على مفاهيم الجودة وتطبيقاتها وصولاً لتحقيق التفوق والتميز.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة التعرف إلى أثر الأنماط القيادية في تعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف إلى النمط القيادي السائد في المؤسسات الحاصلة على الجائزة، وذلك من خلال التعرف إلى مستوى ممارسة متخذي القرار لأنماط القيادة التحويلية والتبادلية والريادية من وجهة نظر الموظفين في هذه المؤسسات.
2. التعرف إلى مدى تبني معايير ثقافة الجودة في المؤسسات الحاصلة على الجائزة.
3. التعرف إلى النمط القيادي الأكثر تأثيراً في تعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على الجائزة.
4. تقديم عدد من التوصيات في ضوء النتائج، والتي من شأنها المساهمة في تعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على الجائزة، والمؤسسات على وجه العموم.

مشكلة الدراسة:

لعل من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات التي تحاول أن تطبق مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة هي المعوقات الثقافية، فلكل مؤسسة ثقافتها التي تعكس قيمها وتقاليدھا الأساسية عن طريق الممارسات اليومية للمديرين والموظفين على المستويات الإدارية كافة، حيث تعتبر منظومة القيم بالنسبة لمتخذي القرار في هذه المؤسسات بما لديهم من قدرة وتأثير من ناحية، وبما يتمتعون من سمات وخصائص من ناحية أخرى، والتي يمكن أن نطلق عليها النمط القيادي من المحددات الهامة للثقافة التنظيمية، والتي قد تلعب دوراً مؤثراً في تعزيز ثقافة الجودة باعتبار أن الثقافة التنظيمية هي الإطار الأشمل الذي تنتظم داخله ثقافة الجودة.

وبناءً على ما تقدم، ونظراً لمحدودية الدراسات بشكل عام، والعربية منها على وجه الخصوص التي تناولت البحث في العلاقة بين الأنماط القيادية وثقافة الجودة من ناحية، وأهمية هذا الموضوع من ناحية أخرى، فقد جاءت مشكلة هذه الدراسة كمحاولة لسد الفجوة البحثية، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر الأنماط القيادية في تعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن؟
حيث ينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما هو مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن؟
2. ما مدى تبني ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تبحث في جانب سلوكيات العنصر البشري الذي يعد من أهم الموارد في المؤسسات بشكل عام، إذ إنها تطرقت إلى مفهومي القيادة وثقافة الجودة اللذين استحوذا على اهتمام الدارسين والباحثين في الآونة الأخيرة نظراً لأهميتهما في ظل ما تعيشه الأسواق وبيئات الأعمال اليوم من تغيرات وتحولات متسارعة ومتلاحقة، وازدياد في حدة المنافسة، ومتطلبات وتوقعات المتعاملين معها. هذا بالإضافة إلى تميز مجتمع الدراسة أيضاً الذي تم اختياره، والمتمثل بالمؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن، وفي القطاعين العام والخاص، حيث يُنظر لهذه المؤسسات عموماً باعتبارها الأكثر تأثيراً وقدرته على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع عن طريق تطوير وتحسين أدائها بشكل مستمر، وقدرتها على الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير، وكذلك قدرتها على اغتنام الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات الماثلة، وسرعة التجاوب معها، مما يمكنها من تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة.

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، فقد تم بناء الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الآتية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية بأبعادها في تعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن.

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في

ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاعين العام والخاص للدورة الثامنة (٢٠١٦-٢٠١٧) في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث اقتصرَت هذه الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في هذه المؤسسات، كما أنه تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة خلال فترة زمنية محددة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري مفهوم القيادة

لقد استحوذ موضوع القيادة على اهتمام الباحثين والممارسين منذ فترة ليست قصيرة، حيث تعددت النظريات والمداخل التي تناولت مفهوم القيادة عبر الزمن، وعلى الرغم من التعاريف المتعددة للقيادة التي تناولتها هذه النظريات والمداخل، إلا أن هناك أربعة عناصر أساسية لظاهرة القيادة أجمعت عليها معظم الدراسات في هذا المجال، وهي: أن القيادة عبارة عن عملية، وأنها تتضمن القدرة على التأثير، وأنها تنشأ أو تحدث داخل جماعة، وأنها تشتمل على هدف عام أو مشترك يُراد تحقيقه. وعلى ضوء ذلك، فقد تم تعريف القيادة وفقاً لما ورد في (Northouse, 2016, P7) بأنها "عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك". وإذا ما أخذنا القيادة في سياق مؤسسي (أي مؤسسة)، فيمكن النظر إليها كظاهرة ذات أربعة جوانب أو أبعاد التي تعمل فيها المؤسسة وتتفاعل معها القيادة (دره، ٢٠١٨). ومما تقدم، يمكن استخلاص أن التأثير هو العامل الحاسم في موضوع القيادة لأن شبكة العلاقات الإنسانية هي أهم شبكات الموارد الموجودة في أي مؤسسة، وهي الشبكة التي تشغل حيزاً كبيراً من تفكير القادة عموماً. أما فيما يتعلق بالأنماط القيادية التي سنتناولها الدراسة فيمكن إيجازها بما هو آتٍ:

أولاً: القيادة التحويلية والقيادة التبادلية

يُعد المدخل التحويلي أحد المداخل المعاصرة الذي ركزت عليه الكثير من الدراسات والأبحاث منذ أوائل السبعينيات من القرن الماضي، وبشكل أكثر تحديداً فقد كان (Downton (1973 أول من طرح أو تطرق لمصطلح القيادة التحويلية (Transformational Leadership)، إلا أن ظهورها كمدخل مستقل وهام في القيادة كان من قبل Burns في كتابه "القيادة" الذي أصدره في عام ١٩٧٨، حيث لاحظ أن أغلب النماذج والممارسات القيادية في ذلك الوقت كانت تركز على العمليات والإجراءات التي تقوم على مكافآت مشروطة ما بين القادة والتابعين، أو ما يُمكن أن يُطلق عليها القيادة التبادلية (Transactional Leadership). وفي مقابل ذلك، فإن القيادة التحويلية تقوم على تكوين روابط بين القادة والتابعين ترفع من مستوى الدافعية لديهم، وتحفزهم على الوصول إلى أقصى قدراتهم. وفي عام ١٩٨٥ توسّع Bass بالمفهوم، وذلك حين اعتبر القيادة التبادلية - التحويلية سلسلة واحدة تمتد لتصل إلى ما يسمى بقيادة عدم التدخل (Laissez Faire)، كما وأعطى مزيداً من الاهتمام لحاجات التابع، بالإضافة إلى إعطاء مزيد من الاهتمام أيضاً للأبعاد العاطفية والكاريزمية.

وعلى جميع الأحوال، تعد القيادة التحويلية جزءاً هاماً من طروحات النظريات المعاصرة في القيادة، والتي تعطي اهتماماً أكبر للنُعد الكاريزمي والعناصر المؤثرة الأخرى في القيادة، وهي تركز أيضاً على القيم والمعايير الأخلاقية والرؤيا المستقبلية. وبشكل عام، فقد ميّز Burns (1978) بين نوعين من القيادة ضمن هذا المدخل - كما سبقت الإشارة - هما: التبادلية والتحويلية، فالقيادة التبادلية تعني العملية التي تقوم بشكل أساس على إجراء تبادلات ما بين القادة والتابع، وبالتالي فإن النُعد التبادلي هو الأساس في هذا النمط من

الأردن.

Ho1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية في تعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن.

Ho1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية في تعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن.

ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة، فقد تم تطوير نموذج الدراسة، كما هو موضح في الشكل رقم (١)، حيث يتكون من الأنماط القيادية التحويلية والتبادلية والريادية كمتغيرات مستقلة، وثقافة الجودة كمتغير تابع.

* تم تطوير نموذج الدراسة بالاعتماد على المصادر المذكورة في قائمة المراجع، بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات الآتية:

- Ali, Jangga, Ismail & Mat Kamal (2015); Al Khajeh (2018); Malhi (2013); Wamy and Swamy (2014).
- وقد قام الباحث بإضافة بُعد القيادة الريادية باعتباره من أبرز المتغيرات المعاصرة، حيث يعتبر أحد الاتجاهات أو الأنماط الحديثة في القيادة.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

إن أهم المفاهيم والتعريفات الواردة في هذه الدراسة تتمثل بما هو آتٍ:

أولاً: الأنماط القيادية (المتغيرات المستقلة)، حيث يشير النمط القيادي إلى صفات القائد وسلوكه من وجهة نظر التابعين، وبعبارة أخرى سمات وخصائص القائد، وطريقة ممارسة عملية التأثير في موظفيه، والتي سيتم قياسها في الدراسة الحالية من خلال ثلاثة أنماط هي:

١. القيادة التحويلية: وهي العملية التي تؤثر في الأفراد وتحول أو تغير سلوكياتهم بشكل إيجابي، كما وتندرج ضمن القيادة ذات الصيغة الكاريزمية والرؤيا المستقبلية، بالإضافة إلى التركيز على القيم والمعايير الأخلاقية، حيث تتضمن أربعة أبعاد وفقاً لما أجمعت عليه معظم الدراسات والأبحاث هي: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الذهنية، الاعتبار الفردي. وقد تم قياس هذا المتغير بأبعاده بالفقرات (١ - ٨).
٢. القيادة التبادلية: وتعني العملية التي تركز على التبادلات التي تجري بين القائد وأتباعه، حيث تقوم على ثلاثة أبعاد هي: المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة. وقد تم قياس هذا المتغير بأبعاده بالفقرات (٩ - ١٤).
٣. القيادة الريادية: وتمثل متغيراً آخر من أبرز المتغيرات المعاصرة، حيث تُعتبر أحد الاتجاهات أو الأنماط الحديثة في القيادة، وتقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: المبادأة والاستباقية، اكتشاف الفرص واستثمارها، تحلّل المخاطرة. وقد تم قياس هذا المتغير بأبعاده بالفقرات (١٥ - ٢٠).

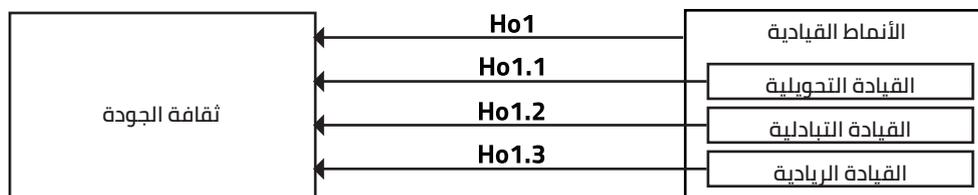
ثانياً: ثقافة الجودة (المتغير التابع): وتشير إلى الثقافة التنظيمية التي تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة، حيث تتميز بعددٍ من الخصائص، والتي تتمثل بالأبعاد الآتية: التحدي، التحفيز، التمكين، الاتصال الفعال، العمل الجماعي بروح الفريق. وقد تم قياس هذا المتغير بأبعاده بالفقرات (٢١ - ٤٠).

حدود الدراسة:

تهتم الدراسة الحالية بالتعرف إلى الأنماط القيادية وأثرها في تعزيز

متغير تابع

متغيرات مستقلة



شكل رقم (١): أنموذج الدراسة

كدافع للتغيير، مما يعني بطبيعة الحال الحاجة إلى قيادة من نوع مختلف، قيادة استباقية وإبداعية في نفس الوقت، حيث يقوم هذا النمط القيادي على التفكير الريادي الذي يبدأ بشخص القائد حتى تصل المؤسسات إلى محركات الإبداع والابتكار، وبالتالي فالقائد الريادي لا بد أن يتمتع بعدد من الصفات أو الخصائص التي تميزه عن غيره من الأنماط القيادية الأخرى. ولعل ما يميز هذا النمط من القيادة بشكل أساسي هو أنه يمكن أن يوجد في أي مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها أو حجمها، كما أنه يمكن أن يوجد على أي مستوى إداري وفقاً لما أشار إليه (Renko, El Tarabishy, Carsrud & Brannback (2015)، حيث تعرف القيادة الريادية بشكل عام بأنها القدرة على التأثير وتوجيه الأداء لمجموعة من الأفراد نحو تحقيق الأهداف التي تنطوي على اكتشاف واستثمار فرص جديدة. وفي الواقع، هناك من يرى بأن القيادة الريادية هي محصلة للتفاعل بين القيادة (Leadership) والريادة (Entrepreneurship)، وبعبارة أخرى يمكن النظر إليها من زاوية القيادة كثنائي متبادل، ومن زاوية الريادة كتفاعل بين الأفراد والفرص. وفي ضوء هذا التداخل بين القيادة والريادة، فقد تعددت وجهات النظر التي حاولت تحديد سمات أو خصائص وقدرات القيادة الريادية وأبعادها، إلا أنها اتفقت في معظمها على أن أهم متطلبات هذا النمط من القيادة بشكل عام هو الانفتاح على البيئة الخارجية، بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المخاطر وحالة عدم التأكد، مع التركيز على تشجيع مبادرات الإبداع والابتكار، حيث تُعنى القيادة الريادية في مجملها باكتشاف فرص ومجالات عمل جديدة، وتجاوز كل ما هو معروف.

وهذا ما أكد عليه أيضاً (Greenberg, Mackone-Sweet & Wilson (2011)، حين عرّفوا القادة الرياديين بأنهم أولئك الأفراد الذين يعملون على إيجاد قيمة مضافة لمؤسساتهم، وكذلك أصحاب العلاقة، والمجتمع عموماً، حيث يمتازون بأن لديهم الاستعداد لقبول التحدي والتغيير والبحث عن طرق جديدة للتعامل مع المشكلات. وبعبارة أخرى، لديهم القدرة على التفكير الخلاق والعمل بطريقة مختلفة.

وضمن نفس السياق كذلك، فقد حدد (Fernald, Solomon & Tarabishy (2005, P7) في نموذجهم للقائد الريادي سمات أو خصائص مشتركة ما بين القيادة والريادة يمكن اعتبارها تمثل أبعاداً للقيادة الريادية أيضاً. وهي: أنه رؤيوي أي صاحب رؤيا، يتحمل المخاطرة، يركز على الإنجاز، لديه القدرة على التحفيز، يتمتع بالمرونة.

ثقافة الجودة:

تواجه المؤسسات التي تحاول أن تطبق مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة في الواقع العديد من التحديات لعل أهمها القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية التي يتم بموجبها العمل الحالي، بحيث تستطيع تشكيل ثقافة جديدة تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمعتقدات والسلوكيات والممارسات التي تساعد قيادة المؤسسة في جهودها نحو البحث عن التفوق والتميز (شعبان، ٢٠٠٩)، حيث يتطلب تطبيق مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة إجراء العديد من التغييرات الجوهرية وعلى المستويات كافة وفقاً لما أشار كل من (Goetsch & Davis (2015). ومع ذلك، فإن هناك محددات قد تحول دون تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة للقيام بالأعمال من أهمها: قدرات القائد ومهاراته، فلسفة القائد وقيمه، اتجاهات المرؤوسين وميولهم، عدم وضوح مهام العمل، عدم التزام القيادة العليا، اهتزاز الثقة بين القائد والتابعين (جودة، ٢٠١٨). وضمن هذا السياق، يمكن القول إن القيادة تعتبر الموجه الرئيسي عند تطبيق معايير الجودة الشاملة، حيث تتطلب تحولاً جذرياً في الثقافة والقيم السائدة والسلوك بهدف تحقيق حالة من التميز أو التفرد التي ترغب فيها المؤسسة، وبالتالي فإن التغيير الثقافي (Culture Change) يعتبر مسألة بالغة الأهمية، فنجاح المؤسسة وتميزها يعتمد على إيجاد ثقافة تنظيمية تساند مفاهيم وتطبيقات الجودة الشاملة، ولا شك أن القادة بما لديهم من صفات أو خصائص يلعبون دوراً أساسياً في إيجاد مناخ وبيئة مناسبة تدعم وتنسق الجهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف، باعتبار أن بناء ثقافة جودة ملائمة للمؤسسة أمراً هاماً وحيوياً، وحيث يلعب القادة دوراً أساسياً في تشكيل هذه الثقافة (العلي، ٢٠١٩). وعلى جميع الأحوال، فإن هناك عدة أبعاد تساهم في إيجاد أو بلورة ثقافة الجودة، والتي يمكن إيجازها بما هو آتٍ، وفقاً لما أشارت إليه العديد من الدراسات والأبحاث:

١. التدريب، وهو ذلك الجهد المخطط الذي تقوم به المؤسسة بهدف إكساب الموظفين المعارف والمهارات والسلوكيات الضرورية للنجاح في أداء مهامهم الوظيفية، حيث تُسجَم ممارسات التدريب في تهيئة مناخ

القيادة. وفي مقابل القيادة التبادلية فإن القيادة التحولية تعني العملية التي يشترك فيها القائد مع التابعين في تكوين روابط ترفع من مستوى الحفز لدى الطرفين. وبالتالي فإن القيادة التحولية الأصلية، وفقاً لما أشار إليه (Howell & Avolio (1992) هي القيادة الاجتماعية التي تهتم بالمصلحة العامة مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات وأفعال تتسم بطابع أخلاقي، حيث تمتاز هذه القيادة باستخدام ما تتمتع به من قوة لخدمة الآخرين. وعلاوة على ذلك، يقوم القادة التحوليون كما ورد في (Kriger & Zhovtobryukh (2016) بتعزيز معنويات الفريق وفعالية المجموعة من خلال إعطاء معنى وتحدي للعمل، فضلاً عن التعبير عن التفاؤل والثقة في قدرة الأتباع على تحقيق النتائج المتوقعة، حيث ينظر للقائد التحولي على أنه صاحب رؤيا محددة، تتمثل وظيفته الأساسية في نقل الناس من حوله نقلة حضارية، فهو يدير أتباعه بالمبادئ والقيم، كما أن أهدافه ومعانيه تعد عالية أيضاً.

وبشكل عام، فقد حدّد (Bennis & Nanus (1985) أربع استراتيجيات يتبعها القادة التحوليون في المؤسسات، وهي: تطوير رؤيا مستقبلية للمؤسسة تتسم بكونها واضحة وواقعية ومحفزة في الوقت ذاته، التصرف كمهندسين اجتماعيين عن طريق تغيير الثقافة التنظيمية القائمة وتشكيل ثقافة جديدة، خلق جو عام تسوده الثقة، وأخيراً النظرة الإيجابية للذات حيث من شأن ذلك أن يؤثر أيضاً في الأتباع ويمنحهم شعوراً عالياً بالثقة، ويرفع من معايير الأداء والتوقعات لديهم. أما (Tichy & DeVanna (1990) فقد ركزا بصفة خاصة على كيفية قيام القادة التحوليين بإجراء التغيير، حيث أوضحوا بأن القادة التحوليين يديرون التغيير من خلال ثلاث مراحل هي: إدراك أهمية التغيير، إيجاد رؤيا مستقبلية حيث تعمل كخارطة طريق للقائد والأتباع، مأسسة عملية التغيير عن طريق بناء وترسيخ ثقافة جديدة بدلاً من الثقافة التنظيمية القديمة.

وبالرجوع إلى نموذج القيادة كامل المدى، وكذلك مقياس القيادة متعدد العوامل المطور من قبل كل من (Bass & Avolio (1991/1997)، يمكن تلخيص أبعاد القيادة التحولية بما هو آتٍ:

١. التأثير المثالي، أو ما يمكن أن يُطلق عليه البُعد الكاريزمي، حيث يحاول القائد أن يرسم لنفسه دوراً نموذجياً وعاةً ما يكون لديه معايير عالية للسلوك الأخلاقي، كما ويعمل على وضع رؤيا ينقلها للتابعين.
٢. الحفز الإلهامي: وذلك من خلال إظهار القائد ثقة عالية بالقدرة على تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى قدرته على توحيد التابعين وحشد جهودهم نحو تحقيق الرؤيا، وتحفيزهم على التفوق في الأداء.
٣. الاستشارة الذهنية أو الفكرية: ويشير هذا البُعد إلى قدرة القائد على تحفيز التابعين لكي يكونوا مبدعين ومبتكرين، كما أنه يثير لديهم التحدي لتبني طرق وأساليب جديدة ومبتكرة في العمل، وينمي لديهم كذلك التفكير للاعتماد على أنفسهم، وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه العمل.
٤. الاهتمام الفردي أو الاعتبار الفردي: ويعنى بمراعاة ودعم الحاجات الفردية للتابعين عن طريق التعامل مع كل واحد منهم باهتمام خاص، بما يراعي الفروقات الفردية بينهم، ويسهم في تحقيق الاستفادة القصوى والأداء الأفضل منهم.

أما القيادة التبادلية فتتضمن في الواقع ثلاثة أبعاد وفقاً لنموذج القيادة كامل المدى ومقياس القيادة متعدد العوامل المشار إليهما، وكما هو آتٍ:

١. المكافأة المشروطة، والتي تقوم على إجراء مبادلات بين القائد وأتباعه، بحيث يتم مبادلة مجهودات التابعين مقابل مكافآت معينة.
٢. الإدارة بالاستثناء النشطة (Active)، والتي تُعنى بشكل أساسي بقيام القائد بمراقبة وتحديد الأخطاء والانحرافات في الأداء، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
٣. الإدارة بالاستثناء الساكنة (Passive)، حيث يتدخل القائد عند ظهور مشكلة معينة، أو عندما لا يتم تحقيق ما هو مطلوب.

ثانياً: القيادة الريادية

لقد ظهر مفهوم القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership) في القرن الحادي والعشرين نتيجة حاجة المؤسسات إلى التكيف في ظل التغيرات المتلاحقة في بيئات أعمال مضطربة تزداد فيها حدة المنافسة يوماً بعد يوم، حيث تقوم فكرة القيادة الريادية بشكل أساسي على تصور الفرصة عندما يراها الآخرون تحدياً وفقاً لما ورد في (McGrath & MacMillan (2000)، وذلك عن طريق تحفيز الأفراد وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وكذلك توفير الموارد اللازمة

هدف ومجتمع الدراسة وأهم ما توصلت إليه من نتائج، وقد تم ترتيبها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وسيتم التطرق في نهاية هذا الجزء إلى ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الدراسات باللغة العربية:

هدفت دراسة (صالح والمبيضين، ٢٠١٣) التعرف إلى أثر نمطي القيادة التحولية والقيادة التبادلية في تجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية بوصفهما الأكثر حداثة في أدبيات القيادة وممارساتها، بالإضافة إلى تحديد مستوى ممارسة القيادة التحولية والقيادة التبادلية في الشركات الصناعية الكبرى في الأردن، حيث توصلت إلى أن نمطي القيادة التحولية والتبادلية يؤثران في تجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة، إلا أن نمط القيادة التحولية له تأثير أكبر في هذا المجال، وإن كانت مساحة ممارسة النمط التبادلي أوسع في الشركات المبحوثة. أما دراسة (النوبقة، ٢٠١٥) التي تناولت أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي، فقد هدفت التعرف إلى مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية في الأردن، وكذلك تحليل أثر أنماط القيادة في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مركز الوزارة الرئيسي في عمان، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى ممارسة مرتفع لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي، وكذلك وجود أثر إيجابي للأنماط القيادية في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي. وسعت دراسة (جلاب وجريمخ، ٢٠١٨) إلى معرفة تأثير القيادة الريادية على الأداء الابتكاري، فشملت الدراسة الأساتذة الجامعيين في الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط في العراق، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة الريادية على الأداء الابتكاري. وقد توصلت دراسة (علي، ٢٠١٨)، التي هدفت إلى اختبار علاقة ودور القيادة الريادية في تمكين العاملين، من خلال العاملين في شركة آسيا سبيل العراقية كنموذج، إلى أن للقيادة الريادية دوراً واضحاً ومؤثراً في تمكين العاملين. أما الدراسة التي قام بها (يغور وسعيفان وعبدالله، ٢٠١٨)، حيث هدفت التعرف إلى دور الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية، فقد أظهرت النتائج أن الأنماط القيادية التحولية والتبادلية والأخلاقية لها أثر إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين. في حين أن دراسة (القطاني والمخلفي، ٢٠١٩) التي هدفت التعرف إلى واقع أبعاد القيادة الريادية المتمثلة ب: الإبداع الريادي، والرؤيا الاستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستثمار الفرص لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في المملكة العربية السعودية، فقد توصلت إلى عددٍ من النتائج أهمها توافر أبعاد القيادة الريادية بدرجة متوسطة في المؤسسة المبحوثة.

الدراسات باللغة الإنجليزية:

أكدت دراسة حالة (Irani, Beskese & Love, 2004) التي تناولت دور إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية في بناء التميز المؤسسي، أهمية وضرورة الحاجة إلى ثقافة ملائمة تدعم وتساند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث حاولت تسليط الضوء على العلاقة بين الثقافة والجودة والتنافسية باستخدام منهج دراسة الحالة على إحدى الشركات البريطانية الحاصلة على جائزة تميز على المستوى الوطني، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة لإيجاد ثقافة مناسبة تدعم وتساند إدارة الجودة الشاملة. وفي دراسة مقارنة (Rizal, 2010) للأنماط القيادية والثقافة التنظيمية في المؤسسات المتعلمة في كل من نيبال والهند من خلال المقارنة بين عينة مختارة من الشركات العاملة في قطاع الأدوية، توصلت النتائج إلى أن كلاً من القيادة التحولية وكذلك الثقافة التنظيمية لهما تأثير إيجابي على تطور المؤسسات المتعلمة. أما دراسة (Sumarto & Andi, 2011) حول العلاقة بين النمط القيادي والثقافة التنظيمية وتحسين الأداء، التي شملت عدداً من المديرين في الشركات العاملة في مجال صناعة مكونات السيارات في أندونيسيا، فقد أظهرت النتائج أن للقيادة دوراً إيجابياً مؤثراً في تشكيل الثقافة وتغيير السلوك في المؤسسات. وقد اقترحت دراسة (Campos, Mendes, Silva & Valle, 2014) أنموذجاً متكاملًا للعوامل الحاسمة في بناء ثقافة للجودة الشاملة عن طريق اختياره في عددٍ من الشركات العاملة في قطاع السياحة في البرتغال، وذلك باعتباره مسألة استراتيجية في بيئة تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد، حيث توصلت الدراسة إلى أن التمكين يعد من عناصر النجاح الرئيسية التي تقوم عليها ثقافة الجودة، في حين أن تبادل المعلومات وممارسات الاتصال لم تكن على نفس الدرجة من الأهمية. وفي دراسة حالة (Gholamzadeh, Khazaneh & Nabi, 2014) التي هدفت اختبار أثر أنماط القيادة

يشجع على التعلم المستمر. ومن هنا، يلعب القادة دوراً هاماً وحيوياً في تحديد احتياجات التدريب أولاً، ومن ثم التأكد من أن العاملين في المؤسسة يطبقون ما تم تدريبهم عليه، كما أن لهم دوراً رئيساً أيضاً في أولويات التدريب والتعليم المستمر وأهميته، وذلك من خلال تحديد توجه واضح والالتزام به، رعاية وتشجيع التدريب والتعليم، توفير التمويل اللازم، العمل كنموذج للتعلم يحتذى به (Noe, 2017).

٢. مكافأة وتحفيز الموظفين وتقدير جهودهم، وذلك من خلال تحفيز الموظفين وحثهم على المشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر، ومن ثم تقدير جهودهم وإنجازاتهم عن طريق تطبيق طرق وأساليب مختلفة لمنح المكافآت والحوافز بطريقة تراعي الموضوعية والعدالة والشفافية من جهة، وكذلك إيجاد نظام يضمن قدرة الموظفين في المؤسسة على تقديم اقتراحاتهم وشكاويهم والعمل على معالجتها وتفعيل نظم التظلم الوظيفي بما يتواءم مع الأنظمة والتعليمات من جهة أخرى، وذلك وفقاً لما ورد في كتيب جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز (٢٠١٧)، إذ إن ذلك سيؤدي إلى مزيد من العطاء والإبداع من قبل الموظفين.

٣. التمكين، حيث يعد عنصراً رئيساً في نجاح المؤسسات وتميزها، فالتمكين هو منح الموظفين قدرأ أكبر من الاعتماد على الذات من خلال تعزيز وتطوير قدراتهم وتمويضهم الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات، وبالتالي يمكن النظر إليه كمارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم، ومن ثم فإنه يعد جزءاً من ثقافة أي مؤسسة، حيث يتوقف مدى التمكين على عاملين أساسيين هما: درجة اقتناع والالتزام بالقيادة بالتمكين من جهة، وما يتوافر لدى الأفراد من قدرات تؤهلهم لتحمل المسؤولية من جهة أخرى.

وبشكل عام، فإن التمكين يأخذ العديد من الصور منها (Wilkinson, 1998): المشاركة في المعلومات، توجيه الموظفين نحو حل المشكلات، تحديد المهام، التأثير بالمواقف، الإدارة الذاتية، وبما يعزز قدرات الموظفين وثقتهم بأنفسهم، ويزيد مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل مسؤولية أكبر.

٤. الاتصال الفعال، فالاتصال هو عنصر هام وحاسم في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال المساهمة في توفير مزيد من الوضوح للموظفين، وكذلك تمهيد الطريق للأفكار الجديدة أن تصل إلى صانعي القرار، وزيادة القدرة على تبادل ومشاركة المعلومات، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في تنمية الشعور بروح الفريق والعمل الجماعي، والاعتماد المتبادل بين الأفراد، والإحساس بالانتماء وتوثيق الارتباط بالمؤسسة. ووفقاً لما ورد في (Thill & Bovee, 2017)، فإن الاتصال الفعال يعتبر هاماً وضرورياً، إذ أنه يساعد القادة بعدة طرق منها: توثيق العلاقات على المستويات الإدارية كافة، تعزيز القدرة على التأثير في الآخرين، إعطاء مؤشرات أولية حول أية مشاكل ممكن أن تظهر، اتخاذ القرارات بطريقة علمية ومدروسة مبنية على معلومات دقيقة وموثوقة، توصيل رسائل أكثر وضوحاً وإقناعاً، تحقيق مستويات أعلى من المشاركة للموظفين، وبالتالي زيادة مستويات الرضا لديهم، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

٥. المشاركة والعمل الجماعي، والحديث هنا يشمل - بطبيعة الحال - جميع الموظفين بمختلف مسمياتهم وعلى المستويات الإدارية كافة، فتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها هو مسؤولية جميع العاملين فيها، وليس مسؤولية فرد أو مجموعة من الأفراد على مستوى إداري معين، حيث يُعتبر العمل الجماعي بروح الفريق لتحسين العمليات وتلبية حاجات المتعاملين بشكل أفضل بمثابة حجر الزاوية في بناء ثقافة تنظيمية راسخة وداعمة لمتطلبات تطبيق الجودة وصولاً لتحقيق التميز. وقد أشار عقيلي (٢٠٠٩) إلى أهمية تشكيل فرق عمل متعددة وحسب الحاجة، كما أشار كذلك إلى مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها لكي تنجح فرق العمل في أداء مهامها منها: تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، التحفيز الجماعي، العمل تجاه غاية مشتركة هي إرضاء المتعاملين، منح المجموعات وفرق العمل الصلاحيات المناسبة، توفير مستوى من الاستقلالية في العمل، الاحترام المتبادل، وغيرها.

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بجانب أو أكثر من الجوانب مدار البحث، حيث سيتم إلقاء الضوء عليها من خلال استعراض

على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للحورة الثامنة (٢٠١٧-٢٠١٦) من القطاعين العام والخاص في الأردن؛ كونها تمثل آخر دورة للجائزة لغاية تاريخ إعداد الدراسة، والبالغ عددها (١٢) من أصل (١٣) وزارة ومؤسسة عامة وخاصة، وذلك بعد اعتذار مؤسسة واحدة فقط عن توزيع الاستبانة على موظفيها بسبب طبيعة وخصوصية عملها، في حين بلغ عدد الموظفين العاملين في هذه المؤسسات (٥٥٢١) موظفاً وموظفة بمختلف مسمياتهم الوظيفية ومستوياتهم الإدارية. ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم توزيع الاستبانات باستخدام العينة العشوائية البسيطة من أجل ضمان مشاركة أكبر عدد ممكن من أفراد مجتمع الدراسة، وبما يُعطي الفرصة لكل فرد ليكون من ضمن عينة الدراسة، مع مراعاة أن يكون عدد الاستبانات الموزعة في كل مؤسسة بما يتناسب تقريباً مع موظفيها نسبة إلى عدد الموظفين الكلي لجميع المؤسسات. وبالرجوع إلى (Sekaran and Bougie, 2016, P263)، فإن حجم العينة المناسب هو (٣٥٩) فرداً. ولضمان الوصول إلى هذا العدد فقد تم توزيع (٥٠٠) استبانة، حيث تم استرداد (٤٤٨) استبانة، وتم استبعاد (٢٢) استبانة لأسباب مختلفة، ليتم تحليل (٤٢٦) استبانة، أي ما نسبته (٨٥,٢%).

أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والبيانات المراد جمعها، تم تصميم استبانة تضمنت قسمين: الأول خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية، وذلك لغرض وصف عينة الدراسة، وقد تضمن (٦) فقرات تمثلت بطبيعة المؤسسة، النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة. أما القسم الثاني فيمثل الجزء الخاص بمتغيرات الدراسة، وقد تضمن (٤٠) فقرة موزعة على المتغيرات المستقلة المتمثلة بالأنماط القيادية بأبعادها (٢٠) فقرة، والمتغير التابع المتمثل بثقافة الجودة بأبعادها (٢٠) فقرة. وقد اعتمد الباحث على المراجع والدراسات السابقة لغايات تطوير الاستبانة، وبشكل خاص الإصدار الأحدث من استبانة " القيادة متعددة الأبعاد " التي طورها العالمان أفوليو وباس (Avolio and Bass, 2004) لقياس نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، كما استخدم الباحث لقياس نمط القيادة الريادية المقياس الذي طورته رينكو وآخرون (Renko, El Tarabishy, Carsrud and Brannback, 2015)، وذلك بعد ترجمة الفقرات الخاصة بهذه الأنماط القيادية إلى اللغة العربية، كما أجريت عليها بعض التعديلات لتناسب مع هذه الدراسة، بالإضافة إلى المصادر التي تم الاعتماد عليها في تطوير نموذج الدراسة، والمصادر المذكورة في قائمة المراجع لغايات قياس المتغير التابع المتمثل بثقافة الجودة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، علماً بأن بدائل الإجابة على الفقرات قد جاءت على النحو الآتي (غالباً جداً، غالباً، أحياناً، نادراً، نادراً جداً).

صدق أداة الدراسة وثباتها :

صدق أداة الدراسة Validity

وهو أن أداة الدراسة تقيس ما وُضعت أصلاً لقياسه، ولأغراض هذه الدراسة فقد قام الباحث بقياس الصدق الظاهري (Face Validity)، وذلك بهدف التأكد من أن الفقرات الواردة في أداة الدراسة تقيس فعلاً ما وُضعت لقياسه، حيث تم تحكيم استبانة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (٨) من أساتذة الجامعات ذوي الخبرة والاختصاص، وذلك للنظر في صحة فقرات الاستبانة وبنائها اللغوي، ومدى وضوح هذه الفقرات، وانتماؤها للبعد الذي أُدرجت فيه. وبعد ذلك قام الباحث بإجراء بعض التعديلات اللازمة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة بصورتها النهائية.

الثبات Reliability

وهو يعني مدى التوافق والاتساق في النتائج إذا ما طُبقت الاستبانة أكثر من مرة في ظروف مماثلة. وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد قام الباحث باستخدام قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient) لقياس مدى ثبات الأداة، وكما هو موضح في الجدول (١).

خصائص عينة الدراسة

يشمل هذا الجزء وصفاً لخصائص عينة الدراسة، وذلك حسب البيانات الشخصية والوظيفية، وذلك باستخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، وكما هو مبين في الجدول (٢).

على الثقافة التنظيمية في إحدى الشركات العاملة في إيران، أظهرت النتائج أن نمط القيادة التحويلية يؤثر إيجابياً في الثقافة التنظيمية باعتبار القيادة والثقافة التنظيمية وجهين لعملة واحدة، وذلك من خلال قدرة القادة التحويليين على تغيير الثقافة السائدة في المؤسسة، كما أظهرت أيضاً أن القيادة التبادلية تؤثر إيجابياً، ولكن بدرجة أقل في الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال قدرة القادة على التحفيز ومكافأة الموظفين وعقد تبادلات معهم. أما دراسة (Abdul Rahman, Voon & Firdaus, 2016)، والتي حاولت تحديد أبعاد ثقافة التميز في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، حيث عرفت الثقافة بأنها ممارسات يقوم بها مجموعة من الأفراد بشكل منتظم، وبالتالي فإن الممارسات الجيدة ستؤدي بالضرورة إلى ثقافة جيدة، كما أن الممارسات المتميزة سوف تساهم في إيجاد ثقافة متميزة، كما أشارت كذلك إلى أن سلوك الموظفين المتميز واتجاهاتهم الإيجابية تنطلق أساساً من بيئة العمل التي يعملون فيها، وأن هناك عناصر أيضاً تؤثر في هذه البيئة مثل التمكين والاتصال الفعّال. وقد توصلت دراسة (Yildiz & Gul, 2016) التي هدفت لقياس أثر الأنماط القيادية في الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال تحديد الأنماط القيادية السائدة في القوات المسلحة التركية، وتوضيح تأثير نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة، إلى أن النمط القيادي يلعب دوراً رئيساً في تشكيل ثقافة المنظمة والمحافظة عليها. أما الدراسة التي قام بها (Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2017) فقد هدفت البحث في العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة الجودة باستخدام نموذج القيادة التحويلية - التبادلية، ونموذج القيادة في إطار القيم المتنافسة (Competing Value Framework (CVF)، حيث شملت الدراسة العاملين في الشركات البرازيلية، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين الأنماط القيادية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وإن كان نمط القيادة التحويلية يبدو نسبياً أكثر تأثيراً فيما يتعلق بالالتزام الإداري، والتدريب، وتفويض الصلاحيات والتمكين، فيما كان نمط القيادة التبادلية أكثر تأثيراً فيما يتعلق بمقاييس الجودة. وتوصلت دراسة (Alqatawenh, 2018) إلى وجود علاقة بين نمط القيادة التحويلية بأبعاده وإدارة التغيير، كما أظهرت النتائج كذلك أن بُعد التأثير المثالي قد جاء أولاً، تلاه بُعد الدافعية الإلهامية، ثم بُعد الحفز الذهني، وأخيراً بُعد التمكين. كما وأشارت دراسة (Sandybayev, 2019) التي جاءت حول أثر نمط القيادة الريادية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات العربية المتحدة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية بأبعادها المتمثلة بالإبداع، التأثير العاطفي، الرؤيا، تحمّل المخاطر من ناحية، والأداء التنظيمي من ناحية أخرى.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد مراجعة واستعراض الدراسات السابقة، والتعرف إلى أهم المتغيرات والأبعاد التي تناولتها، تبين وجود عدد محدود من الدراسات التي بحثت في أثر الأنماط القيادية التحويلية والتبادلية والريادية على ثقافة الجودة بشكل خاص، وإن وجدت دراسات بحثت في العلاقة بين أنماط قيادية محددة والثقافة التنظيمية بشكل عام.

وبالتالي يمكن القول إن أهم ما يميز هذه الدراسة هو أنها تناولت المؤسسات التي سبق وحصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن وفي القطاعين العام والخاص معاً. كما وأنها بحثت من جانب آخر في أثر الأنماط القيادية في ثقافة الجودة، حيث تناولت أثر الأنماط القيادية التحويلية والتبادلية والريادية في تعزيز ثقافة الجودة، مما قد يتيح المجال ويفتح آفاقاً للباحثين والدراسين للتعلم في الموضوع، وبشكل منطلقاً ونقطة بداية لدراسات وأبحاث أخرى.

المنهجية والتصميم

منهجية الدراسة:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الاعتماد على مصادر أولية وثانوية تتمثل بالمراجع والكتب العربية والأجنبية، والدراسات والمقالات، والأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك لغايات إعداد الإطار النظري. ومن ثم جمع البيانات من خلال إعداد وتطوير استبانة متخصصة لهذه الغاية، حيث تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة بهدف تحليلها واختبار صحة الفرضيات واستخراج النتائج.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المؤسسات الحاصلة

جدول رقم (١) ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) على مستوى المتغيرات والأبعاد

المتغيرات	الفئات	عدد الفقرات	معامل الثبات
الأنماط القيادية	القيادة التحويلية	٨	٠,٩٠٠
	القيادة التبادلية	٦	٠,٨١٤
	القيادة الريادية	٦	٠,٩١٢
على مستوى المتغيرات المستقلة ككل			٠,٩٢٩
ثقافة الجودة	التدريب	٤	٠,٨٥٨
	التحفيز	٤	٠,٨٨٠
	التمكين	٤	٠,٨٧٠
	الاتصال الفعال	٤	٠,٨٤٢
	العمل الجماعي	٤	٠,٨٩٣
على مستوى المتغير التابع ككل			٠,٩٤٨
على مستوى جميع فقرات الاستبانة			٠,٩٦٤

جدول رقم (٢) خصائص عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

#	البيان	التكرار	(%) النسبة المئوية
١	طبيعة المؤسسة		
١,١	مؤسسة عامة	٣١٦	%٧٤,٢
٢,١	مؤسسة خاصة	١١٠	%٢٥,٨
٢	النوع الاجتماعي		
١,٢	ذكر	٢٤٠	%٥٦,٣
٢,٢	أنثى	١٨٦	%٤٣,٧
٣	العمر		
١,١	أقل من ٢٥ سنة	١٨	%٤,٢
٢,١	٢٥ - أقل من ٣٥ سنة	١٥٢	%٣٥,٧
٣,١	٣٥ - أقل من ٤٥ سنة	١٧١	%٤٠,١
٤,١	٤٥ - أقل من ٥٥ سنة	٦٥	%١٥,٣
٥,١	٥٥ سنة فأكثر	٢٠	%٤,٧
٤	الحالة الاجتماعية		
١,٤	أعزب	٩٢	%٢١,٦
٢,٤	متزوج	٣٢٤	%٧٦,١
٣,٤	أخرى	١٠	%٢,٣

الثالثة والأخيرة نمط القيادة الريادية بمستوى متوسط أيضاً. أما فيما يتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للأبعاد التي يتكون منها كل نمط من الأنماط القيادية الثلاثة، فقد جاءت على النحو الآتي:

أولاً: نمط القيادة التحويلية

للتعرف إلى مستوى ممارسة أبعاد نمط القيادة التحويلية، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتبة والمستوى، وكما يظهر في الجدول (٤).

يتبين من الجدول (٤)، أن مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى المؤسسات الحاصلة على الجائزة قد جاء مرتفعاً بشكل عام، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٨١) بانحراف معياري مقداره (٠,٦٣). كما جاءت جميع أبعاد نمط القيادة التحويلية بمستوى مرتفع أيضاً، باستثناء بُعد جاء بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٩٦ – ٣,٦٢)، حيث جاء في المرتبة الأولى البُعد رقم (٢) الحفز الإلهامي بمستوى مرتفع، تلاه في المرتبة الثانية البُعد رقم (١) التأثير المثالي بمستوى مرتفع أيضاً، وجاء البُعد رقم (٣) الاستشارة الفكرية في المرتبة الثالثة بمستوى مرتفع كذلك، وتلاه في المرتبة الرابعة والأخيرة البُعد رقم (٤) الاعتبار الفردي بمستوى متوسط.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار صحة الفرضيات، فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وفرضياتها، حيث تضمنت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار التداخل الخطي، اختبار الارتباط الذاتي، الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد.

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

أولاً: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما هو مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز؟

للتعرف إلى مستوى ممارسة الأنماط القيادية الثلاثة التحويلية والتبادلية والريادية، وكذلك النمط القيادي السائد لدى المؤسسات الحاصلة على الجائزة، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتبة والمستوى، حيث تم اعتماد قيم المتوسط الحسابي لتحديد المستوى وفق الفئات الآتية: منخفض (١ – ٢,٣٣)، متوسط (٢,٣٤ – ٣,٦٧)، مرتفع (٣,٦٨ – ٥). وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (٣).

حيث يتضح من الجدول، أن مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى المؤسسات الحاصلة على الجائزة قد جاء بالمرتبة الأولى بمستوى مرتفع، تلاه في المرتبة الثانية نمط القيادة التبادلية بمستوى متوسط، تلاه في المرتبة

تابع جدول رقم (٢) خصائص عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

#	البيان	التكرار	(%) النسبة المئوية
٥	المؤهل العلمي		
١,٥	ثانوية عامة فما دون	١٨	٤,٢%
٢,٥	(دبلوم متوسط) كلية مجتمع	٤٦	١٠,٨%
٣,٥	بكالوريوس	٢٧٢	٦٣,٨%
٤,٥	ماجستير	٦٨	١٦%
٥,٥	دكتوراه	٢٢	٥,٢%
٦	عدد سنوات الخبرة		
١,٦	أقل من ٥ سنوات	٥٧	١٣,٤%
٢,٦	٥ – أقل من ١٠ سنوات	١١٤	٢٦,٨%
٣,٦	١٠ – أقل من ١٥ سنة	١١٦	٢٧,٢%
٤,٦	١٥ – أقل من ٢٠ سنة	٦٦	١٥,٥%
٥,٦	٢٠ – أقل من ٢٥ سنة	٣٦	٨,٥%
٦,٦	٢٥ سنة فأكثر	٣٧	٨,٦%
	المجموع	٤٢٦	١٠٠%

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لأبعاد المتغيرات المستقلة المتمثلة بالأنماط القيادية

الرقم	البُعد	رتبة البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	القيادة التحويلية	١	٣,٨١	٠,٦٣	مرتفع
٢	القيادة التبادلية	٢	٣,٦٦	٠,٦٦	متوسط
٣	القيادة الريادية	٣	٣,٦٢	٠,٧٩	متوسط

ثانياً: نمط القيادة التبادلية
للتعرف إلى مستوى ممارسة أبعاد نمط القيادة التبادلية، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتبة والمستوى، حيث جاءت النتائج على النحو الآتي في الجدول (٥):

يتضح من الجدول (٥)، أن مستوى ممارسة نمط القيادة التبادلية لدى المؤسسات الحاصلة على الجائزة قد جاء متوسطاً بشكل عام، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٦٦) بانحراف معياري مقداره (٠,٦٦). وقد جاءت أبعاد نمط القيادة التبادلية بمستوى متوسط أيضاً، باستثناء البعد رقم (٢) فقد جاء بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٦٨ - ٣,٦٥). وجاء في المرتبة الأولى البعد رقم (٢) الإدارة بالاستثناء النشطة بمستوى مرتفع، تلاه البعد رقم (١) المكافأة المشروطة بمستوى متوسط، تلاه في المرتبة الثالثة والأخيرة البعد رقم (٣) الإدارة بالاستثناء الساكنة بمستوى متوسط أيضاً.

ثالثاً: نمط القيادة الريادية
للتعرف إلى مستوى ممارسة أبعاد نمط القيادة الريادية، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتبة والمستوى، حيث أظهرت النتائج ما هو آتٍ في الجدول (٦):
وكما يتبين من الجدول (٦)، فإن مستوى ممارسة نمط القيادة الريادية لدى المؤسسات الحاصلة على الجائزة قد جاء متوسطاً بشكل عام، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٦٢) بانحراف معياري مقداره (٠,٧٩). وقد جاءت جميع أبعاد نمط القيادة الريادية بمستوى متوسط أيضاً، باستثناء بُعد واحد جاء بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٥٢ - ٣,٧١)، حيث جاء في المرتبة الأولى البعد رقم (٢) اكتشاف الفرص واستثمارها بمستوى مرتفع، تلاه في المرتبة

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لأبعاد القيادة التحويلية

الرقم	البُعد	رتبة البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	التأثير المثالي	٢	٣,٩٢	٠,٦٩	مرتفع
٢	الحفز الإلهامي	١	٣,٩٦	٠,٧٢	مرتفع
٣	الاستثارة الفكرية	٣	٣,٧٦	٠,٧٥	مرتفع
٤	الاعتبار الفردي	٤	٣,٦٢	٠,٧٧	متوسط
	القيادة التحويلية		٣,٨١	٠,٦٣	مرتفع

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لأبعاد القيادة التبادلية

الرقم	البُعد	رتبة البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	المكافأة المشروطة	٢	٣,٦٦	٠,٧٧	متوسط
٢	الإدارة بالاستثناء النشطة	١	٣,٦٨	٠,٧٣	مرتفع
٣	الإدارة بالاستثناء الساكنة	٣	٣,٦٥	٠,٩٢	متوسط
	القيادة التبادلية		٣,٦٦	٠,٦٦	متوسط

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لأبعاد القيادة الريادية

الرقم	البُعد	رتبة البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	تحمل المخاطرة	٢	٣,٦٢	٠,٩٦	متوسط
٢	اكتشاف الفرص واستثمارها	١	٣,٧١	٠,٨٠	مرتفع
٣	المبادرة والاستباقية	٣	٣,٥٢	٠,٨٨	متوسط
	القيادة الريادية		٣,٦٢	٠,٧٩	متوسط

اختبار الفرضيات

اختبار ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد قبل البدء بالتحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، لا بد من توفر شرطين هما:

1. أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.
2. عدم وجود تداخل بين متغيرات الدراسة المستقلة أعلى من الحد المسموح به.

وعليه، فقد قام الباحث بالتحقق من توافر هذين الشرطين، وكما هو آتٍ:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة مدى اقتراب البيانات من توزيعها الطبيعي، وذلك بهدف التحقق من مدى تمثيل عينة الدراسة لمجتمع الدراسة، وتحديد الأساليب التي تتناسب مع طبيعة توزيع البيانات، حيث تم احتساب قيم الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) لجميع متغيرات الدراسة، للتحقق من مدى اقترابها من التوزيع الطبيعي، حيث تعتبر قيم الالتواء والتفرطح مقبولة إذا تراوحت بين (-2) و (+2) وفقاً لما ورد في (George & Mallery, 2010):

وقد جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (٨):

وكما أظهرت النتائج في جدول (٨)، فإن قيم معاملات الالتواء وقيم معاملات التفرطح لجميع المتغيرات قد تراوحت بين (-2) و (+2)، وهذه النتيجة تدعم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي، وعليه فإن عينة الدراسة تعتبر ممثلة لمجتمع الدراسة.

ثانياً: اختبار التداخل الخطي

ولاختبار التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة، تم احتساب قيمة التباين المسموح به (Tolerance)، ومعامل تضخم التباين (VIF) لكل متغير من المتغيرات المستقلة في الدراسة، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي كما في الجدول (٩):

وكما يظهر من الجدول أعلاه، فإن جميع قيم معامل التباين المسموح به (Tolerance) كانت أكبر من (٠,١)، وكذلك قيم معامل تضخم التباين (VIF) كانت أقل من (١,٠)، لكل من المتغيرات المستقلة، مما يعني عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة. وبالتالي ليس هناك مشكلة محتملة عند إجراء التحليل الإحصائي باستخدام الانحدار المتعدد من أجل اختبار الفرضيات (Hair, Black, Babin & Anderson, 2014, P200).

واستناداً إلى نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، ونتائج اختبار التداخل الخطي، فإنه يمكن إجراء تحليل الانحدار المتعدد من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية بأبعادها في تعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن.

لاختبار هذه الفرضية، ومن أجل التحقق من وجود أو عدم وجود أثر للأنماط القيادية بأبعادها في تعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على الجائزة، فقد تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة الإدخال (Enter)، حيث جاءت النتائج كما هو في جدول (١٠).

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والبعد والمستوى

الرقم	البُعد	رتبة البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	التدريب	٣	٣,٨١	٠,٧٢	مرتفع
٢	التحفيز	٤	٣,٦٠	٠,٧٨	متوسط
٣	التمكين	٥	٣,٥٩	٠,٨٠	متوسط
٤	الاتصال الفعال	٢	٣,٨٩	٠,٦٨	مرتفع
٥	العمل الجماعي	١	٣,٩٠	٠,٧٢	مرتفع
	ثقافة الجودة		٣,٧٦	٠,٦٢	مرتفع

جدول رقم (٨) معاملات الالتواء والتفرطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفرطح (Kurtosis)
القيادة التحويلية	- ٠,٦٠٧	٠,٧٧٧
القيادة التبادلية	- ٠,٦١٥	٠,٥٦٩
القيادة الريادية	- ٠,٧٨٤	٠,٦٣١
ثقافة الجودة	- ٠,٤٩٤	٠,٥٢٧

جدول رقم (٩) اختبار التداخل الخطي قيم التباين المسموح به وقيم معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة

المتغيرات	قيم التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
القيادة التحويلية	٠,٧٤٦	١,٣٤٠
القيادة التبادلية	٠,٣٥٨	٢,٧٩٦
القيادة الريادية	٠,٣٦١	٢,٧٧٢

يلاحظ أن الأكثر تأثيراً في تعزيز ثقافة الجودة هو نمط القيادة التحويلية، ومن ثم يليه نمط القيادة الريادية، وبعد ذلك يأتي نمط القيادة التبادلية.

الفرضية الفرعية الأولى (Ho1.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على الجائزة.

لاختبار هذه الفرضية، ومن أجل التحقق من وجود أو عدم وجود أثر للقيادة التحويلية في تعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على الجائزة، فقد تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام طريقة الإدخال (Enter)، حيث جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (١٣).

وكما يُلاحظ من الجدول (١٣) أيضاً، فإن القيمة المطلقة لمعامل الارتباط (r) بين نمط القيادة التحويلية وتعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على الجائزة قد بلغت ما مقداره (٠,٧٠٦)، مما يُشير إلى وجود علاقة طردية وقوية بينهما. كما يُلاحظ كذلك أن قيمة مربع معامل الارتباط (r²) تساوي (٠,٤٩٨)، مما يعني أن نمط القيادة التحويلية قد فُسر ما مقداره (٤٩,٨%) من التباين في تعزيز ثقافة الجودة. أما نتائج تحليل تباين الانحدار، فقد جاءت كما هو مبين في الجدول (١٤).

حيث يُلاحظ من الجدول (١٤)، أن قيمة (F) قد بلغت (٤٢٠,٢٥٦)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\geq ٠,٠٥$)، الأمر الذي يعني رفض الفرضية العدمية (الصفرية) وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية في تعزيز ثقافة الجودة. وبعبارة أخرى فإن الأنماط القيادية التحويلية والتبادلية والريادية تؤثر (تتنبأ) بتعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على الجائزة. ولتحديد مقدار التأثير فقد تم استخراج معاملات الانحدار، وكما هو مبين في الجدول (١٢).

يتضح من الجدول (١٠)، أن القيمة المطلقة لمعامل الارتباط (R) بين الأنماط القيادية (التحويلية والتبادلية والريادية) وتعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على الجائزة قد بلغت ما مقداره (٠,٧٩٧)، مما يُشير إلى وجود علاقة طردية وقوية بينهما*.

وذلك اعتماداً على ما ورد في (Hinkle, Wiersma and Jurs, 2003) في تحديد مدى قوة معامل الارتباط، وكما هو آتٍ: (٠ - أقل من ٠,٣٠) ارتباط منخفض جداً، (٠,٣٠ - أقل من ٠,٥٠) ارتباط متوسط، (٠,٥٠ - أقل من ٠,٧٠) ارتباط عالٍ جداً، (٠,٧٠ - أقل من ٠,٩٠) ارتباط عالٍ جداً، (٠,٩٠ - أقل من ١,٠٠) ارتباط تام.

كما يُلاحظ أيضاً أن قيمة مربع معامل الارتباط (R²) تساوي (٠,٦٣٥)، مما يعني أن الأنماط القيادية قد فُشرت ما مقداره (٦٣,٥%) من التباين في تعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات محل الدراسة.

أما نتائج تحليل التباين (ANOVA)، فقد جاءت كما هو مبين في الجدول (١١).

حيث يُلاحظ من الجدول (١١)، أن قيمة (F) قد بلغت (٢٤٤,٨٨٦)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\geq ٠,٠٥$)، الأمر الذي يعني رفض الفرضية العدمية (الصفرية) وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية في تعزيز ثقافة الجودة. وبعبارة أخرى فإن الأنماط القيادية التحويلية والتبادلية والريادية تؤثر (تتنبأ) بتعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على الجائزة. ولتحديد مقدار التأثير فقد تم استخراج معاملات الانحدار، وكما هو مبين في الجدول (١٢).

وبالرجوع إلى قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية (Beta)،

جدول رقم (١٠) أثر الأنماط القيادية في تعزيز ثقافة الجودة (ملخص نموذج تحليل الانحدار المتعدد)

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط (R Square)	مربع معامل الارتباط المعدل (Adjusted R Square)	الخطأ المعياري Std. Error
١	,٧٩٧	,٦٣٥	,٦٣٣	,٣٧٥

جدول رقم (١١) أثر الأنماط القيادية في تعزيز ثقافة الجودة (ملخص نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد)

مصدر التباين	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربع	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية Sig.
الانحدار	١٠٣,٤٣٩	٣	٣٤,٤٨٠	٢٤٤,٨٨٦	,٠٠٠*
المتبقي	٥٩,٤١٧	٤٢٢	,١٤١		
المجموع	١٦٢,٨٥٦	٤٢٥			

جدول رقم (١٢) أثر الأنماط القيادية في تعزيز ثقافة الجودة (معاملات الانحدار المتعدد المعيارية وغير المعيارية)

المتغير	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Beta	قيمة ت (t)	الدلالة الإحصائية
	الخطأ المعياري	(B) بيتا			
الثابت	,١٢٥	,٥٢٤		٤,١٩٧	,٠٠٠*
القيادة التحويلية	,٠٣٤	,٤٨٤	,٤٩٠	١٤,٤٠٨	,٠٠٠*
القيادة التبادلية	,٠٤٦	,١٧٤	,١٨٦	٣,٧٨٠	,٠٠٠*
القيادة الريادية	,٠٣٨	,٢٠٨	,٢٦٦	٥,٤٣٣	,٠٠٠*

جدول رقم (١٣) أثر القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة الجودة (ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط)

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط (R Square)	مربع معامل الارتباط المعدل (Adjusted R Square)	الخطأ المعياري Std. Error
١	,٧٠٦	,٤٩٨	,٤٩٧	,٤٣٩

حيث جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (١٧). يتبين من الجدول (١٧)، أن القيمة المطلقة لمعامل الارتباط (r) بين نمط القيادة الريادية وتعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على الجائزة قد بلغت ما مقداره (٠,٦٤٥)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بينهما. كما يُلاحظ كذلك أن قيمة مربع معامل الارتباط (r^2) تساوي (٠,٤١٧)، مما يعني أن نمط القيادة الريادية قد فسّر ما نسبته (٤١,٧%) من التباين في تعزيز ثقافة الجودة. أما نتائج تحليل تباين الانحدار، فقد جاءت كما هو موضح في الجدول (١٨). حيث يبين الجدول (١٨)، أن قيمة (F) قد بلغت (٣٠٢,٦٧٦)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، الأمر الذي يعني رفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية في تعزيز ثقافة الجودة، وبعبارة أخرى فإن نمط القيادة الريادية يؤثر (بتنبأ) بتعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.

ومن خلال تحليل البيانات واختبار الفرضيات، يمكن تلخيص أهم النتائج بما هو آت:

أولاً: أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة نمط القيادة التحولية لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز قد جاء بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، تلاه في المرتبة الثانية نمط القيادة التبادلية بمستوى متوسط، تلاه في المرتبة الثالثة والأخيرة نمط القيادة الريادية بمستوى متوسط أيضاً. ولعل هذه النتيجة قد وافقت نتائج العديد من الأبحاث والدراسات السابقة، منها على سبيل المثال لا الحصر: دراسة (Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2017) التي أكدت على أن نمط القيادة التحولية يبدو نسبياً أكثر ملاءمة لتطبيقات

الفرضية الفرعية الثانية (Ho1.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية في تعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على الجائزة. لاختبار هذه الفرضية، ومن أجل التحقق من وجود أو عدم وجود أثر للقيادة التبادلية في تعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على الجائزة، فقد تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام طريقة الإدخال (Enter)، حيث جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (١٥).

وكما يُلاحظ من الجدول (١٥)، أن القيمة المطلقة لمعامل الارتباط (r) بين نمط القيادة التبادلية وتعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على الجائزة قد بلغت ما مقداره (٠,٦٣٢)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بينهما. كما يُلاحظ كذلك أن قيمة مربع معامل الارتباط (r^2) تساوي (٠,٤٠٠)، مما يعني أن نمط القيادة التبادلية قد فسّر ما يقارب (٤٠%) من التباين في تعزيز ثقافة الجودة. أما نتائج تحليل تباين الانحدار، فقد جاءت كما هو مبين في الجدول (١٦).

حيث يُلاحظ من الجدول (١٦)، أن قيمة (F) قد بلغت (٢٨٢,٢٤٤)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\geq 0,0$)، الأمر الذي يعني رفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية في تعزيز ثقافة الجودة، وبعبارة أخرى فإن نمط القيادة التبادلية يؤثر (بتنبأ) بتعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.

الفرضية الفرعية الثالثة (Ho1.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية في تعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على الجائزة. لاختبار هذه الفرضية، ومن أجل التحقق من وجود أو عدم وجود أثر للقيادة الريادية في تعزيز ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على الجائزة، فقد تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام طريقة الإدخال (Enter)،

جدول رقم (١٤) أثر القيادة التحولية في تعزيز ثقافة الجودة (ملخص نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط)

مصدر التباين	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربع	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية Sig.
الانحدار	٨١,٦٧	١	٨١,٦٧	٤٢٠,٢٥٦	,٠٠٠**
المتبقي	٨١,٧٨٩	٤٢٤	٠,١٩٣		
المجموع	١٦٣,٨٥٦	٤٢٥			

جدول رقم (١٥) أثر القيادة التبادلية في تعزيز ثقافة الجودة (ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط)

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط (R Square)	مربع معامل الارتباط المعدل (Adjusted R Square)	الخطأ المعياري Std. Error
١	,٦٣٢	,٤٠٠	,٣٩٨	,٤٨٠

جدول رقم (١٦) أثر القيادة التبادلية في تعزيز ثقافة الجودة (ملخص نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط)

مصدر التباين	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربع	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية Sig.
الانحدار	٦٥,٨٤	١	٦٥,٨٤	٢٨٢,٢٤٤	,٠٠٠**
المتبقي	٩٧,٧٧٢	٤٢٤	٠,٢٣١		
المجموع	١٦٣,٨٥٦	٤٢٥			

جدول رقم (١٧) أثر القيادة الريادية في تعزيز ثقافة الجودة (ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط)

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط (R Square)	مربع معامل الارتباط المعدل (Adjusted R Square)	الخطأ المعياري Std. Error
١	,٦٤٥	,٤١٧	,٤١٥	,٤٧٣

التوصيات:

- وعلى ضوء النتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:
1. ضرورة الأخذ بالاعتبار تأثير سلوكيات القادة وتصرفاتهم ونمط القيادة الذي يتبعونه على سلوكيات الموظفين وتصرفاتهم بشكل عام، وعلى الثقافة التنظيمية السائدة وثقافة الجودة والتميز على وجه الخصوص.
 2. تشجيع القادة في المؤسسات محل الدراسة على الاستمرار بانتهاج نمط القيادة التحولية، لما له من أثر إيجابي على تعزيز ثقافة الجودة والتميز وفقاً لما أشارت إليه الدراسة الحالية، ونتائج العديد من الدراسات السابقة.
 3. زيادة اهتمام القادة في المؤسسات محل الدراسة، والمؤسسات الساعية نحو التميز عموماً، بمراجعة الفروقات والاعتبارات الفردية للموظفين، وذلك خلال الاستماع إليهم، وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، ومساعدتهم على تحقيق ذاتهم، وتحفيزهم، وتدريبهم وتأهيلهم، وتمكينهم.
 4. العمل على تطوير قدرات الموظفين والقيادات الواعدة ومهاراتهم من خلال تأهيلهم وتدريبهم وإعدادهم، وذلك بالتركيز على نمطي القيادة التحولية والقيادة الريادية باعتبارهما من الأنماط القيادية الحديثة، والأكثر تأثيراً في تعزيز ثقافة الجودة والتميز.
 5. إيلاء مزيد من الاهتمام في المؤسسات محل الدراسة، والمؤسسات الساعية نحو التميز عموماً بأنظمة الحوافز، لما لها من تأثير على أداء الموظفين، وتعزيز ولائهم للمؤسسة، والاعتزاز بهويتهم المؤسسية المنبثقة عن الثقافة السائدة فيها.
 6. إيلاء مزيد من الاهتمام أيضاً بتمكين الموظفين في المؤسسات محل الدراسة بشكل خاص، والمؤسسات من القطاعين العام والخاص عموماً، وذلك عن طريق إشراك الموظفين في حل المشاكل واتخاذ القرارات، تفويضهم الصلاحيات المناسبة، تدريبهم وتأهيلهم بما يسهم ويساعد ويوفر لديهم الاستعداد لتحمل المسؤولية، حيث يُعد التمكين بُعداً هاماً وحيوياً في ثقافة الجودة والتميز.
 7. إدراج ثقافة الجودة والتميز كمعيار منفرد ضمن معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز لجميع القطاعات والفئات، باعتبار ثقافة الجودة والتميز هي الخطوة الأولى في إحداث التناسق والتكامل في سلوكيات الأفراد والجماعات، وتوجيه الجميع داخل المؤسسة وجهة واحدة مشتركة نحو تطبيق معايير ومتطلبات فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وصولاً إلى تحقيق التميز على المستويات كافة.
 8. تصميم برامج تدريبية تُعنى ببناء القادة على المستويات كافة، وذلك لما لهم من تأثير في إحداث التغيير المطلوب، فهم بالعادة الذين يبدؤونه ويقومون بتنفيذه داخل المؤسسات، ويسهمون في إعادة تشكيل ثقافتها، وتوفير مناخ تنظيمي مناسب لتطبيق مفاهيم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة وصولاً إلى تحقيق التميز.

الدراسات المستقبلية:

نظراً للإسهامات والدور الهام الذي يمكن أن تؤديه ثقافة الجودة في تشكيل وتوجيه الأنماط السلوكية داخل المؤسسة، بما يتوافق مع متطلبات تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق التميز على المستويات كافة، فإنه يمكن إجراء دراسات مماثلة لمعرفة أثر أنماط قيادية أخرى لم تشملها الدراسة الحالية في تعزيز ثقافة الجودة، كما يمكن أن تشمل هذه الدراسات قطاعات ومؤسسات لم تشارك أو لم يسبق لها الحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. بالإضافة إلى أنه يمكن إجراء دراسات مستقبلية لمعرفة أثر متغيرات أخرى على ثقافة الجودة والتميز مثل التوجه الاستراتيجي، البناء التنظيمي، ثقافة المجتمع والأنماط السلوكية السائدة، وغيرها.

فلسفة إدارة الجودة الشاملة وممارستها، ودراسة (Alqatawenh, 2018) التي توصلت إلى وجود علاقة بين القيادة التحولية والقدرة على إدارة التغيير الذي يُعتبر من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: فيما يتعلق بمستوى ممارسة أبعاد نمط القيادة التحولية لدى المؤسسات الحاصلة على الجائزة، فقد جاءت جميعها بمستوى مرتفع، باستثناء بُعد واحد جاء بمستوى متوسط، وكما هو آت على الترتيب: بُعد الحفز الإلهامي أولاً، تله بُعد التأثير المثالي، وجاء بعد ذلك بُعد الاستثارة الفكرية، وأخيراً بُعد الاعتبار أو الاهتمام الفردي.

ثالثاً: فيما يتعلق بمستوى ممارسة أبعاد نمط القيادة التبادلية، فقد جاء بُعد واحد بمستوى مرتفع، وبُعدان بمستوى متوسط، حيث جاءت على الترتيب الآتي: بُعد الإدارة بالاستثناء النشطة بمستوى مرتفع، تله بُعد المكافأة المشروطة بمستوى متوسط، تله في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد الإدارة بالاستثناء الساكنة.

رابعاً: فيما يتعلق بمستوى ممارسة أبعاد نمط القيادة الريادية، فقد جاء بُعد واحد بمستوى مرتفع، وبُعدان بمستوى متوسط أيضاً، حيث جاء بُعد اكتشاف الفرص واستثمارها أولاً بمستوى مرتفع، ثم تله بُعد تحمّل المخاطرة ثانياً، وجاء بعد ذلك بُعد المبادرة والاستباقية. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (القحطاني والمخلفي، ٢٠١٩) حول مستوى ممارسة القيادة الريادية الذي جاء متوسطاً في المؤسسات المبحوثة، وكذلك دراسة (Sandybayev, 2019) فيما يتعلق بمستوى ممارسة بُعد المخاطرة في المؤسسات محل البحث.

خامساً: أظهرت النتائج أن مدى تبني ثقافة الجودة لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز قد جاء مرتفعاً بشكل عام، كما تراوحت جميع أبعاد ثقافة الجودة بين المستويين المرتفع والمتوسط، وعلى الترتيب الآتي: بُعد العمل الجماعي أولاً بمستوى مرتفع، تله بُعد الاتصال الفعال ثانياً بمستوى مرتفع، تله بُعد التدريب ثالثاً بمستوى مرتفع كذلك، وقد جاء بُعد التحفيز رابعاً بمستوى متوسط، فيما جاء بُعد التمكين خامساً وأخيراً وبمستوى متوسط أيضاً. وقد وافقت هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة (Abdul Rahman et al., 2016) من أن الممارسات المتميزة سوف تساهم في إيجاد ثقافة متميزة، ومن أهم هذه الممارسات التمكين والاتصال الفعال. وكذلك دراسة (Campos et al., 2014) التي اقترحت نموذجاً متكاملًا للعوامل الحاسمة في بناء ثقافة لإدارة الجودة الشاملة عن طريق اختياره في عدد من المؤسسات، وقد توصلت إلى أن التمكين يُعتبر من عناصر النجاح الرئيسية التي تقوم عليها ثقافة إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تبادل المعلومات وممارسات الاتصال.

سادساً: أظهرت نتائج الدراسة بشكل عام، أن الأنماط القيادية التحولية والتبادلية والريادية لها أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز ثقافة الجودة، حيث جاء نمط القيادة التحولية في المرتبة الأولى من حيث التأثير في تعزيز ثقافة الجودة، تله نمط القيادة الريادية، ومن ثم أخيراً نمط القيادة التبادلية. وقد وافق ذلك ما توصلت نتائج العديد من الأبحاث والدراسات أيضاً، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: دراسة (Subroto, 2011) التي أظهرت نتائجها أن للقيادة دوراً إيجابياً مؤثراً في الثقافة التنظيمية، وأن للقيادة كذلك دوراً فاعلاً في تشكيل أو تعديل السلوك في المنظمات، وكذلك ما توصلت إليه دراسة (Gholamzadeh, Khaz-aneh & Nabi, 2014) التي أظهرت نتائجها أن نمط القيادة التحولية الأكثر تأثيراً على تشكيل ثقافة المنظمة، وأن القيادة التبادلية تؤثر ولكن بدرجة أقل في الثقافة التنظيمية. وهناك أيضاً دراسة (Wamy & Swamy, 2014) التي توصلت إلى أن نمطي القيادة التحولية والتبادلية يؤثران في الثقافة التنظيمية بشكل عام، وكذلك يؤثران على جودة الحياة في المنظمات. بالإضافة إلى دراسة (Yildiz & Gul, 2016) التي توصلت إلى أن النمط القيادي يلعب دوراً رئيساً في تشكيل ثقافة المنظمة والمحافظة عليها.

جدول رقم (١٨) أثر القيادة الريادية في تعزيز ثقافة الجودة (ملخص نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط)

مصدر التباين	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربع	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية Sig.
الانحدار	17,833	1	17,833	3,02,716	,000**
المتبقي	90,023	424	,214		
المجموع	107,856	425			

- Expectations. New York: Free Press.
9. Bass, B. & Avolio, J. (1997). Full range leadership development: manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: Mind Garden.
10. Bennis, W. & Nanus, B. (1985). Leaders: The Startegies for Taking Charge (1st ed.). New York: Harper and Row.
11. Burns, J. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
12. Campos, A., Mendes, J., Silva, J. & Valle, P. (2014). Tourism & Management Studies, 10(1), 7 – 15.
13. Downton, J.V. (1973). Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process. New York: Free Press.
14. Fernald, Jr., Solomon, G.T. & Tarabishy, A. (2005). A New Paradigm: Entrepreneurial Leadership. Southern Business Review, 30(2), 1 – 10.
15. George, D. & Mallery M. (2010). SPSS for Windows Step by Step. A Simple Guide and Reference. (10th ed.). Boston, USA: Pearson.
16. Gholamzadeh, D., Khazaneh, A& Nabi, M. (2014).The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture in Mapsa Company. Management Science Letters, 4, 2161-2170.
17. Goetsch, D. and Davis, S. (2015). Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality. (8th ed). USA: Pearson Education.
18. Greenberg, D., Mackone-Sweet, K. & Wilson, H. (2011). The New Entrepreneurial Leader: Developing Leaders Who Shape Social and Economic Opportunities. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers.
19. Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2014). Multivariate Data Analysis. (7th ed.). England: Pearson Education Limited.
20. Hinkle, D., Wiersma, W. & Jurs, S. (2003). Statistics for the Behavioral Sciences. (5th ed.), Boston: Houghton Mifflin Company.
21. Howell, J. & Avolio, B. (1992). The Ethics of Leadership: Submission or Liberation. Academy of Management Executive. 6(2). 43 – 54.
22. Irani, Z., Beskese, A. & Love, P.E.D. (2004). Total Quality Management and Corporate Culture: Constructs of Organizational Excellence. Technovation, 24(8), 643 – 650.
23. Kriger, M. and Zhovtobryukh, Y. (2016). Strategic Leadership for Turbulent Times. (1st ed.). New York: Palgrave Macmillan.
24. Malhi, R. (2013). Creating and Sustaining: A Quality Culture. Journal of Defense Management. ISSN: 2167-0374, 1-4.
25. McGrath, R. & MacMillan, I. (2000).The Entrepreneurial Mindset: Strategic for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty. Boston: Harvard Business Review Press.
26. Noe, R. (2017). Employee Training and Development. New York, NY: McGraw Hill Education.
27. Northouse, P. (2016). Leadership: Theory and Practice. Seventh Edition, London: SAGE Publications, Inc.
28. Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. & Brannback, M.(2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. Journal of Small Business Management, 53(1). 54-74.
29. Rijal, S. (2010). Leadership Style & Organizational Culture in Learning Organization: A comparative Study. International Journal of Management & Information Systems, 14(5), 119 – 128.
30. Sandybayev, A. (2019). Impact of Effective Entrepreneurial Leadership Style on Organizational Performance: Critical Review. International Journal of Economics and Management, 1(1), 47-55.
31. Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill Building Approach. (7th ed.). United Kingdom: John Wiley & Sons.
32. Subroto, S. and Andi, S. (2011). Organizational Culture and Leadership Role for Improving Organizational Performance: Automotive Components Industry in Indonesia. International Journal of Innovation Management and Technology, 2(5), 383 – 389.
33. Thill, J. & Bovee, C. (2017). Excellence in Business Communication.(12th ed.). England: Pearson Educational Limited.
34. Tichy, N. M. & Devanna, M. A.(1990). The Transformational Leaders.(2nd ed.). New York: Wiley.
35. Wamy N. and Swamy N. (2014). Leadership Styles. Advanced in Management, 7 (2), 57 – 62.
36. Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. 27(1), 40 – 56.
37. Yildiz, S. & Gul, R. (2016). the Effect of Leadership Style on the Organizational Culture: Evidence from Turkey. European Journal of Business and Management, 8(9), 51 – 58.
- المراجع العربية**
١. جلاب، إحسان دهش وجريمخ، حميدة عجير. (٢٠١٨). تأثير القيادة الريادية في الأداء الابتكاري: دراسة ميدانية في عدد من الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط/ العراق. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ١٤(٥٥)، ١٧٧ – ٢٠٩.
٢. جودة، محفوظ أحمد (٢٠١٨). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. (ط ٧). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٣. درة، عبدالباري درة (٢٠١٨). تنمية القيادات الإدارية العربية في مجتمع متغير. (ط ١). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٤. شعبان، إياد عبدالله (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز. (ط ١). عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
٥. صالح أحمد علي، والمبطين محمد ذيب (٢٠١٣). القيادة الإدارية بين التبادلية والتحولية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة. دراسات العلوم الإدارية، ٤٠(١)، ٥٨ – ٧٤.
٦. العلي، عبدالستار محمد (٢٠١٩). تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. (ط ٣). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٧. علي، ميسون خليفة. (٢٠١٨). دورة القائد الريادي في تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من شركات الاتصالات العراقية – شركة أسيا سيل أنموذجاً. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٤(١٩)، ٢٧٨ – ٣٠٠.
٨. عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٩). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر. (ط ٢). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٩. القحطاني، عيبر بنت حسن والمخلفي، محمد بن سرحان. (٢٠١٩). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. مجلة الفنون والآداب والإنسانيات والاجتماع، العدد (٤٠)، ٢١٦ – ٢٣٢.
١٠. النويقة، عطالله عبود (٢٠١٥). أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية - الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٤٢(١)، ٤٥ – ٦٤.
١١. مركز الملك عبدالله الثاني للتميز. (٢٠١٧). كتيب جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية. عمان.
١٢. مركز الملك عبدالله الثاني للتميز. (٢٠١٧). كتيب جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص. عمان.
١٣. يغمور، عدي "محمد خالد" وسعيفان، تغريد صالح وعبدالله، أيمن بهجت (٢٠١٨). دور الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٤١(٤)، ٦٠٣ – ٦١٠.
- المراجع الأجنبية:**
1. Abdul Rahman, N., Voon, B. & Firdaus, A. (2015). Identifying the Dimension for Culture of Excellence in Higher Education. Procedia – Social and Behavioral Sciences. 224(2016). 84 – 92.
2. Ali, N., Jangga, R., Ismail, M. & Mat Kamal, S. (2015). Influence of Leadership Styles in Creating Quality Work Culture. Economics and Finance, 31,161 – 169.
3. Al Khajeh, E. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. Journal of Human Resources Management Research. 2018 (2018), Article ID 687849, 1 – 10.
4. Alqatawneh, A. (2018). Transformational Leadership Style and its Relationship with Change Management. Business Theory and Practice, 19, 17 – 24.
5. Avolio, B. & Bass, B. (1991). The full-range of leadership development. Binghamton, N.Y: Center for Leadership Studies.
6. Avolio, B. & Bass, B. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sample Set. (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
7. Barbosa, F., Gambi, L. & Gerolamo, M. (2017). Leadership and quality management – a Correlational management principles. Gest. Prod., Sao Carlos, 24(3), 438 – 449.
8. Bass, B. (1985). Leadership and Performance beyond

References Translated to Arabic:

- I. Jalab, Hssan Dahsh and Jerimikh, Hamida Ghajir (2018) The Impact of Entrepreneurial Leadership on Innovative Performance: A field study in a number of private colleges in the provinces of the Middle Euphrates / Iraq. Iraqi Journal of Administrative Sciences, 14 (55), 177 - 209.
- II. Judeh, Mahfouz Ahmed (2018). Total Quality Management: Concepts and Applications. (I 7). Amman: Wael House for Publishing and Distribution.
- III. Dora, Abdul-Bari Dora (2018). Development of Arab administrative leaderships in a changing society. (I 1). Amman: Wael House for Publishing and Distribution.
- IV. Shaban, Iyad Abdullah (2009). Total Quality Management: A theoretical and practical approach towards establishing a culture of quality and applying standards of excellence. (I 1). Amman: Zahran House for Publishing and Distribution.
- V. Salih Ahmad Ali, and Al-Mobaideen Muhammad Theeb (2013). Administrative leadership between reciprocal and transformational and their impact on implementing the strategic objectives of the Jordanian Ministry of Environment: A field study in large industrial companies. Administrative Sciences Studies. 40 (1). 58--74.
- VI. Al-Ali, Abdul Sattar Muhammad (2019). Applications in Total Quality Management. (I 3). Amman: House of the March for Publishing, Distribution and Printing.
- VII. Ali, Maysoon Khalifa. (2018). The Entrepreneurial Leader's Course on Empowering Employees: An Applied Study on a Sample of Iraqi Telecom Companies - Asiacell Company as a model Journal of Economic and Management Sciences, 24 (109), 278--300.
- VIII. Aqili, Omar Wasfi (2009). An Introduction to the Integrated Approach to Total Quality Management: A Perspective. (I 2). Amman: Wael Circuit for Publishing and Distribution
- IX. Al-Qahtani, Abeer Bint Hassan and Al-Mikhlaifi, Muhammad Ibn Sarhan. (2019). The Reality of Entrepreneurial Leadership Dimensions in Saudi Universities: A Field Study on Imam Abdulrahman Bin Faisal University. Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology, No. (40), 216-232.
- X. X. Al-Nuwayqa, Atallah Abboud (2015). The effect of leadership styles in achieving organizational commitment of Ministry of Interior employees - Jordan. The Jordanian Journal of Business Administration, 42 (1), 45-64.
- XI. King Abdullah II Center for Excellence. (2017). King Abdullah II Award for Excellence in Governmental Performance and Transparency booklet. Amman.
- XII. King Abdullah II Center for Excellence. (2017). King Abdullah II Award for Excellence for the Private Sector Handbook. Amman.
- XIII. Yaghmour, Uday "Muhammad Khaled" and Saifan, Taghreed Saleh and Abdullah, Ayman Bahjat (2018). The role of modern leadership styles in enhancing organizational citizenship behavior among employees working in Jordanian banks. The Jordanian Journal of Business Administration, 14 (4), 603-660.

