

The Impact of Leadership Styles on Total Quality Management in Palestinian Income Tax Departments

Alaa Majdi Dababseh^{1*}, Tareq Al-Haj², Muath Asmar³

¹ Master's in Tax Disputes, An-Najah National University, Palestine.

² Professor, An-Najah National University, Palestine.

³ Faculty of Business and Communication, An-Najah National University, Palestine.

* Corresponding Author: Alaa Dababseh (alaamajde97@gmail.com)

أثر الأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية

الاء مجدي دبابسة^{1*}، طارق الحاج²، معاذ أسمر³

¹ ماجستير منازعات ضريبية، جامعة النجاح الوطنية- فلسطين

² أستاذ دكتور- جامعة النجاح الوطنية- فلسطين

³ كلية الأعمال والاتصال- جامعة النجاح الوطنية- فلسطين

* الباحث المراسل: الاء دبابسة (alaamajde97@gmail.com)



This file is licensed under a

[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2025/1/29

Revised

مراجعة البحث

2025/1/9

Received

استلام البحث

2024/12/6

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.3.4>

Abstract:

Objectives: This study aimed to identify the impact of leadership styles (directive leadership, supportive leadership, achievement-oriented leadership, participative leadership) on total quality management in Palestinian income tax departments.

Methods: To achieve this objective, a descriptive-analytical approach was used. The study population consisted of all employees in the Palestinian income tax departments in the West Bank, totaling 246 employees. A sample of 180 employees was selected, and a questionnaire was used as a study tool.

Results: The study found that the most commonly adopted leadership style was directive leadership, followed by achievement-oriented leadership, supportive leadership, and finally, participative leadership. It was also found that leadership styles have an impact on total quality management.

Conclusions: The study recommended the need to define a clear and understandable vision, set realistic and time-bound goals, effectively utilize feedback, and focus on the needs of the taxpayers, as well as continue educational and training programs.

Keywords: Directive leadership; Supportive leadership; Achievement-oriented leadership; Participative leadership; Total quality management.

الملخص:

الأهداف: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية (القيادة التوجيهية، القيادة المساندة، القيادة المتوجهة للإنجاز، القيادة التشاركية) على إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

المنهجية: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم 246 موظفًا. تم اختيار عينة بلغ عددها 180 موظفًا وموظفة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

النتائج: توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الأكثر شيوعًا كان القيادة التوجيهية، تليها القيادة المتوجهة للإنجاز، ثم القيادة المساندة، وأخيرًا القيادة التشاركية. كما تبين وجود أثر للأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة.

الخلاصة: أوصت الدراسة بضرورة تحديد رؤية واضحة ومفهومة، ووضع أهداف واقعية ومحددة زمنيًا، واستغلال التغذية الراجعة بشكل فعال، بالإضافة إلى التركيز على احتياجات المكلفين ومتابعة برامج التعليم والتدريب.

الكلمات المفتاحية: قيادة توجيهية؛ قيادة مساندة؛ قيادة متوجهة للإنجاز؛ قيادة تشاركية؛ إدارة الجودة الشاملة.

الاستشهاد

Citation

دبابسة، الاء، الحاج، طارق، اسمر، معاذ. (2025). أثر الأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*. 15 (3)، 314-334.

Dababseh, A., Al-Haj, T., & Asmar, M. (2025). The Impact of Leadership Styles on Total Quality Management in Palestinian Income Tax Departments. *Global Journal of Economics and Business*, 15(3), 314-334. <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.3.4> [In Arabic]

المقدمة:

لقد أثار مصطلح الجودة جدلاً واسعاً في الأوساط الإدارية على المستوى العالمي، وليس سراً القول أن نجاح هذا المصطلح يعود إلى المبادئ الإدارية التي يركز عليها، ومن هذا المنظور فإن استثماره في قطاع الإدارة العامة يتحقق من خلال المبادئ الإدارية التي يقوم عليها مصطلح إدارة الجودة والتي أثبتت فعاليتها ونجاحها في القطاع العام (Chiarini, 2020).

ألا أن البعض يخلط بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة، وينبغي الإشارة هنا إلى أن الجودة تشير إلى المواصفات أما إدارة الجودة الشاملة فتعني جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة من الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم، أو بعبارة أخرى هي عملية التنسيق التي تتم داخل المؤسسة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة، وبالتالي فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها (Green, Inman, Sower, & Zelbst, 2019).

تسعى الإدارة الواعية بالمنظمات بكافة أنواعها خاصة وعامة إلى تحقيق الجودة في أعمالها وقد سبق استخدام مصطلحات تشير إلى الجودة في المنظمات مثل مصطلحات الكفاءة الإنتاجية والفاعلية وغيرها من المصطلحات للإشارة إلى نجاح الإدارة في الأبحاث وفي ممارسة مختلف الوظائف، وقد جاء مصطلح الجودة بمفاهيم شمولية تستوعب ما عداها من مصطلحات، ذلك لأن الإدارة في سعيها لتحقيق الجودة تتضمن كافة تلك الجوانب، لأنها تشكل متطلبات لتحقيق الجودة (Aburayya et al., 2020).

على ضوء ما تواجه الإدارة من تحديات ذات أبعاد لم تواجهها الإدارة من قبل، فإن تحقيق الجودة (يصبح) من أهم القضايا التي تواجه إدارة المنظمات، فالمنظمات تواجه اليوم قضايا تحرير التجارة والعملة والتكتلات الاقتصادية والتحالفات السياسية، والمنافسة الشديدة من الداخل والخارج، وسرعة التغيير في أساليب وطرق الإدارة، والتطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصالات وغيرها من العوامل (Kumar & Shama, 2018). من خلال ما سبق يتبين أنه أصبح من الضروري على الإدارة السعي لتحقيق أسس إدارة الجودة الشاملة، وذلك بإدخال النظم الحديثة والمعايير النمطية في كل مستوى إداري في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حتى تضمن البقاء والاستمرار والتصدي للأزمات التي تتطور يوماً بعد يوم نظراً لتطور التقنية في عصر المعلومات، وعليه ستقوم الباحثة بدراسة أثر أنماط القيادة على إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

الجودة الشاملة عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة (Krajcsák, 2019). تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على الجودة، وإذا ما طبقت هذه المبادئ بفعالية فإنها ستنتج بالتأكيد في تحقيق مستوى متميز من الجودة (Sawaeen & Ali, 2020)، ومن خلال استطلاع بسيط على النمط الإداري والقيادي المتبع في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية تبين أن هناك نوعاً من الجمود والنمطية في التعامل مع التغيير، وأن المبدأ المتبع بالغالب هو "إبقاء الحال على ما هو عليه" والتصدي لأي نوع من التغيير في الأساليب الإدارية أو نوع القيادة، وعليه ستقوم هذه الدراسة بالإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما أثر الأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟

وينبثق عنه الاسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر النمط القيادي (قيادة توجيهية، قيادة مساندة، قيادة متوجهة للإنجاز، قيادة تشاركية) المتبع في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟
- ما هو أثر النمط القيادي المتبع على الدعم المقدم من قبل الإدارة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟
- ما هو أثر النمط القيادي المتبع على درجة استخدام المعلومات في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟
- ما هو أثر النمط القيادي المتبع على درجة الإشراف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟
- ما هو أثر النمط القيادي المتبع على العلاقة مع المكلفين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من زيادة الاهتمام في أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الأونة الأخيرة، وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المختلفة حسب الدراسات والأبحاث والتجارب العملية يؤدي إلى تحقيق بعض النتائج المرغوبة من أهمها بناء ثقافة المنظمة لدعم عملية تطبيق الجودة الشاملة والمساعدة على نجاحها. هذه الدراسة لها أهمية في أنها تسلط الضوء على القيادة الفعالة واتخاذ القرارات على أساس الحقائق والتخطيط الاستراتيجي والمشاركة والعمل الجماعي والتحسين المستمر في الأداء في إحدى أهم المؤسسات الحكومية وهي دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، وتسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

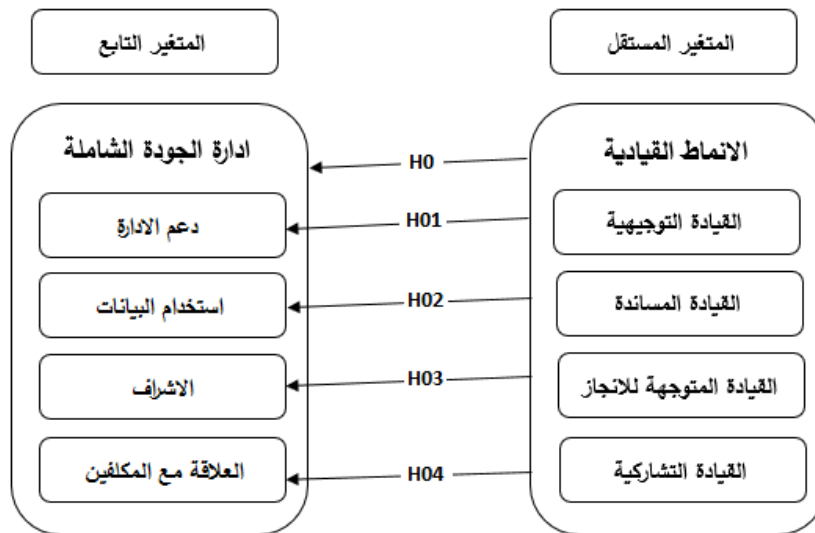
- تحديد النمط القيادي (قيادة توجيهية، قيادة مساندة، قيادة متوجهة للإنجاز، قيادة تشاركية) المتبع في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
- تحديد أثر النمط القيادي المتبع على الدعم المقدم من قبل الإدارة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

- تحديد أثر النمط القيادي المتبع على درجة استخدام المعلومات في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
- تحديد أثر النمط القيادي المتبع على درجة الإشراف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
- تحديد أثر النمط القيادي المتبع على العلاقة مع المكلفين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأنماط القيادة في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة التوجيهية في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة المساندة في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة المتوجهة للإنجاز في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة التشاركية في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

أنموذج الدراسة:



شكل (1): أنموذج الدراسة

الإطار النظري:

في هذا الفصل سيتم التطرق لكل ما يتعلق بمتغيرات الدراسة من ناحية نظرية وسيتم توضيح الأنماط القيادية المختلفة وسيتم توضيح إدارة الجودة الشاملة ومتغيراتها المختلفة، وسيتم تطوير الفرضيات بناء على الدراسات السابقة.

أولاً: القيادة

تعتبر القيادة شكلاً من أشكال العمليات الاجتماعية التي وجدت منذ قديم الزمن وتعد شيئاً مهماً في الحياة لجميع البشر، حيث كان للأمم السابقة من بدايتها قادة يوجهون الأفراد ويخططون للعمل ويتقدمون الجماعة، فهي ظاهرة من أعقد الظواهر الإنسانية وأكثرها غموضاً (Baig et al., 2021).

الأنماط القيادية وفقاً لنظرية مسار الهدف في القيادة:

يعتمد أسلوب القيادة المثالي على ظروف مكان العمل ونوع الموظفين، أسلوب القيادة المختار مناسب فقط عندما يتم قبوله من قبل الموظفين ويلهمهم ويربهم لمتابعة أعمالهم، وتقع على عاتق القائد مسؤولية تدريب وتعليم ومكافأة موظفيه بالطريقة الصحيحة، تحدد نظرية المسار-الهدف أربعة أنماط للقيادة:

1. القيادة التوجيهية

في هذا النمط من القيادة، يفهم القائد بالضبط ما يجب القيام به، وكيف يجب تنفيذ المهام، وكيفية الوفاء بالمواعيد النهائية. كل هذا يعني أنه يوفر إطار عمل لموظفيه حول كيفية القيام بجميع الأنشطة بنجاح، لذلك، يعد أسلوب الإدارة هذا أكثر ملاءمة للموظفين عديمي الخبرة للغاية والذين يحتاجون إلى إرشادات ويتم تقييمهم بانتظام (Suhaimy et al., 2021).

إن مسار الهدف التوجيهي الموضح لسلوك القائد يشير إلى الحالات التي يسمح فيها القائد لأتباعه بمعرفة ما هو متوقع منهم ويشرح لهم كيفية أداء مهامهم، والنظرية تناقش أن هذا السلوك له تأثير إيجابي كبير عندما تكون أدوار المرؤوسين ومطالب مهامهم غامضة ومرضية للنفس الداخلية (NZENERI, 2020)، ويتيح القائد التوجيهي لأتباعه المشاركة في اتخاذ القرارات ويشجعهم على ذلك، ولكنّه يُمارس سلطته عليهم عندما يُنفذون الأعمال والمهام المطلوبة منهم ويوجههم بشأن كيفية أدائها، هذا الأسلوب مناسب للاستخدام عندما تكون آراء الأتباع وأفكارهم مفيدة ولديهم قدرات إبداعية مميزة في مجال عملٍ يتطلب الإبداع، ولكنّ الموقف أو العمل يتطلب أن يكون هناك شخص واحد مسؤول عن تنظيم عملية تنفيذ تلك الأفكار (REMEŇOVÁ, JANKELOVÁ, & Prochazkova, 2018).

2. القيادة المساندة

في هذا النوع من أسلوب القيادة، يولي القائد جزءاً كبيراً من الاهتمام لما يحتاجه الموظفون للعمل بشكل جيد في أدوارهم الوظيفية، يتم تحديد موقفه من خلال الود والتعاطف، هذا يعني أنه يخاطب موظفيه باحترام ويدعمهم حيثما كان ذلك مطلوباً من أجل تسهيل تحقيق الهدف لهم، هذا النوع من أسلوب القيادة مفيد في المواقف التي يواجه فيها الموظف تحدياً (شخصياً)، أو لا يؤمن بنفسه بقوة، أو تكون معنوياته منخفضة (Suhaimy et al., 2021).

إن سلوك القائد المساند يهدف إلى تلبية احتياجات المرؤوسين وأفضليتهم وشعورهم بالرضا عنها، والقائد يهتم بالحالة النفسية الخاصة بأتباعه، وهناك حاجة لهذا السلوك بشكل خاص في الحالات التي تكون فيها العلاقات أو المهام مرهقة نفسياً أو جسدياً (Priowidodo, 2021)، وتتضمن القيادة المساندة بناء الثقة والإلهام ومساعدة الزملاء في التغلب على التحديات التي يواجهونها. يجب على القادة الذين يتطلعون إلى أن يكونوا أكثر دعمًا لفرقهم محاولة تشجيع العمل الجماعي والاهتمام بعلاقات الأعضاء وإظهار الالتزام أيضاً (Steenkamp & Ziaei, 2021).

3. القيادة المتوجهة للنتاج

في أسلوب القيادة هذا، يضع القائد أهدافاً طموحة. إنه يتوقع أكبر قدر من الإنجاز من موظفيه ويؤمن بقدرتهم على الحصول عليه. إنه يحفزهم على إظهار إنجازات عمل ممتازة وتحسينها باستمرار ولديه ثقة كاملة في قدرتهم على تحقيق ما يتجاوز توقعاته، الموظفون الذين يحبون العمل بمفردهم ولديهم مهارات رائعة في حل المشكلات سوف يزدهرون في هذا النوع من أسلوب القيادة (Thuku, Kalai, & Tanui, 2018).

يطلب القائد من الأتباع أداء العمل بأعلى مستوى ممكن، ويقوم بوضع أهداف تتحدى القدرات والسعي لتحسين الأداء مع إبداء الثقة في المرؤوسين، وتوقع الكثير منهم (Suhaimy et al., 2021)، وهي القيادة تسعى إلى الوصول إلى نتائج، وتضع أهداف عالية تسعى إلى تحسين الأداء، وتعمل على إعطاء المرؤوسين الثقة بقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى مستويات الانجاز، يحفز هذا الأسلوب القيادي المرؤوسين على إنجاز الأهداف بأداء عالٍ، والقائد يتوقع بهذا السلوك أن يصل العاملون إلى درجة عالية من الانجاز، وعلى العاملين أن يبذلوا أقصى الجهود للوصول إلى معايير عالية من الأداء لكسب الثقة بأنفسهم لمواجهة الصعوبات (Thuku, Kalai, & Tanui, 2018).

4. القيادة التشاركية

في أسلوب القيادة هذا، يعتقد القائد أنه من الأهمية بمكان التعاون مع موظفيه وأخذ أفكارهم في الاعتبار خلال فترة اتخاذ القرار، أيضاً، هذا يعني أنه منفتح على المناقشات والاقتراحات حول كيفية تحقيق الأهداف التنظيمية، سيتبنى القائد أسلوب القيادة هذا، خاصةً عندما يكون الموظفون منخرطين بعمق ولديهم خبرة ومهارات مذهلة (Rana, Ka'ol, & Kirubi, 2019).

يشرك هذا الأسلوب القيادي المرؤوسين في صنع القرارات قبل تنفيذها. يقوم القائد بمشاوره المرؤوسين والسعي إلى التعرف على آرائهم ومقترحاتهم وأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات، وأن القائد يشارك العاملين في وضع الحلول للمشاكل التي تعترضهم ويستشير القائد العاملين ويعمل باقتراحاتهم بشكل جدي عند اتخاذ القرارات (Chan, 2019)، يشير (Akpoviro, Kadiri, & Owotutu, 2018) إلى أن أسلوب القيادة المشاركة له علاقة ارتباط طردية برضا ودافعية المرؤوسين في المواقف التي يشعر فيها المرؤوسون بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم، وكذلك عندما تكون مطالب العمل غامضة، أما في المواقف التي لا يشعر فيها المرؤوسون بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم، والتي تكون فيها مطالب العمل واضحة، فإن هذا الأسلوب يرتبط ارتباطاً طردياً برضا ودافعية المرؤوسين الذين يتصفون بالنزعة الاستقلالية، وعدم تقليدية التفكير، وتفضيل أساليب القيادة غير التسلطية (Rana, Ka'ol, & Kirubi, 2019).

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة

هي عملية مستمرة لاكتشاف وتقليل أو القضاء على الأخطاء في عملية التصنيع، وتبسيط إدارة سلسلة التوريد، وتحسين تجربة العملاء، وضمان أن يكون الموظفون على مستوى السرعة في التدريب، وتم تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل (William Deming) مستشار الإدارة الذي كان لعمله تأثير كبير على التصنيع الياباني، وتشمل إدارة الجودة الشاملة مجموعة من العناصر حيث تركز على ضمان أن الإرشادات الداخلية والمعايير

المتبعة تقلل من الأخطاء في سير العمل، وتعتبر نهج منظم للإدارة التنظيمية الشاملة (Pambreni, Khatibi, Azam, & Tham, 2019)، ينصب تركيز العملية على تحسين جودة مخرجات المؤسسة، بما في ذلك السلع والخدمات، وتركز الجودة الشاملة على التحسين المستمر للممارسات الداخلية في المنظمة، يمكن أن تعكس المعايير الموضوعية كجزء من نهج إدارة الجودة الشاملة كل من الأولويات الداخلية وأي معايير قائمة أخرى (Abbas, 2020b). إدارة الجودة الشاملة هي نهج منظم للإدارة التنظيمية الشاملة، ينصب تركيز العملية على تحسين جودة مخرجات المنظمة، بما في ذلك السلع والخدمات، من خلال التحسين المستمر للممارسات الداخلية، يمكن أن تعكس المعايير الموضوعية كجزء من نهج إدارة الجودة الشاملة الأولويات الداخلية وأي معايير صناعية معمول بها حالياً (van Kemenade & Hardjono, 2018).

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عملية تركز على العميل وتركز على تحسين العمليات التجارية باستمرار، وتسعى جاهدة لضمان عمل جميع الموظفين المرتبطين نحو الأهداف المشتركة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة، بالإضافة إلى تحسين الإجراءات المطبقة للإنتاج (Sahoo & Yadav, 2018). تشرف إدارة الجودة الشاملة على جميع الأنشطة والمهام اللازمة للحفاظ على المستوى المطلوب من التميز داخل الأعمال وعملياتها، وهذا يشمل تحديد سياسة الجودة، وإنشاء وتنفيذ تخطيط وضمان الجودة، ومراقبة الجودة وإجراءات تحسين الجودة (Ramlawati, 2018).

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

كما هو الحال مع معظم أساليب وتقنيات الإدارة، سيختلف التنفيذ والنجاح من منظمة إلى أخرى، بينما لا يوجد نهج واحد متفق عليه، فإن تعريف إدارة الجودة الشاملة الأكثر شيوعاً يتضمن المبادئ التالية:

1. التركيز على العملاء (العلاقة مع المكلفين)

يضع أول مبادئ إدارة الجودة الشاملة التركيز مرة أخرى على الأشخاص الذين يشترون المنتج أو الخدمة، حيث يحدد العملاء جودة المنتج أو الخدمة، إذا كانت الخدمة تلي الحاجة المتوقعة منها، سينعكس ذلك على رضا العملاء أو المكلفين في هذه الحالة، فعندما تفهم الإدارة ما يريده العميل أو يحتاجه، يكون لديها فرصة أفضل لمعرفة كيفية الحصول على المواد والأشخاص والعمليات المناسبة لتلبية توقعاتهم وتجاوزها وتنفيذ مبدأ إدارة الجودة الشاملة هذا يجب (Prestiadhi, Zulkarnain, & Sumarsono, 2019):

- البحث وفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم.
- التوفيق بين أهداف المنظمة واحتياجات العملاء.
- التواصل مع العملاء وقياس الرضا واستخدام النتائج لإيجاد طرق لتحسين العمليات.
- إدارة علاقات العملاء.
- العثور على توازن لإرضاء العملاء والأطراف المعنية الأخرى.

2. دعم الإدارة العليا

يعتبر التزام الإدارة العليا مطلب أساسي لتحسين الجودة والإنتاجية، والسلوك اليومي للمدير/القائد هو دليل مهم للأخريين لقيمة وأهمية تحسين الأداء بالنسبة له (van Kemenade & Hardjono, 2018)، وتحتاج الإدارة العليا إلى تقديم دعمها ومساندتها لإدارة الجودة الشاملة من خلال توفير واعتماد المخصصات المالية للاستثمار في إدارة الجودة الشاملة (Bouranta, Psomas, Suárez-Barraza, & Jaca, 2019)، وتوفير الوقت اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة واعتماده، وجعل التدريب والتعلم على إدارة الجودة الشاملة إلزامياً للجميع، وتأمين/توفير الخدمات الاستشارية الخارجية للمنظمة، تأسيس إدارة خاصة بالجودة الشاملة وتوجيه أعمالها، ووضع رؤية وسياسة للجودة الشاملة في المنظمة التي يعمل بها (Sahoo & Yadav, 2018).

3. استخدام البيانات

من المرجح أن تؤدي قرارات الأعمال التي تستند إلى بيانات الجودة إلى نتائج إيجابية، حيث يمتلك المديرون صورة دقيقة وحديثة وكاملة لأصول البيانات الهامة. علاوة على ذلك، تساعد البيانات عالية الجودة المديرين على تحديد الفرص الجديدة والاستفادة منها (Othman, Khatab, Esmaeel, Mustafa, & Sadq, 2020)، مما يمكن الشركة من النمو والبقاء تنافسية، حيث تساعد البيانات في تحديد الفرص الجديدة وتحسين نتائج الأعمال، وضمان جودة البيانات هو مسؤولية جميع أصحاب المصلحة في المعلومات، بما في ذلك مهندسو البيانات ومحللو الأعمال وتكنولوجيا المعلومات. ومن ثم، يجب أن يعرف الموظفون مستويات إدارة البيانات المتوقعة، والفوائد التجارية لمعايير إدارة البيانات المحددة، ومقاييس التقييم من أجل التنفيذ السلس للاستراتيجية (Abbas, 2020).

4. الإشراف

يشير الإشراف إلى التوجيه المباشر والفوري والسيطرة على المرؤوسين في أداء مهمتهم. وبالتالي، فإن الإشراف يهتم بثلاث وظائف رئيسية للإدارة: التوجيه: لكي يرى المشرفون أن المرؤوسين يعملون وفق الخطط والسياسات والبرامج والتعليمات والجدول الزمني (Ramlawati, 2018)، والتوجيه الفوري: لإرشادهم في العمل إذا كانوا يفعلون شيئاً غير متوافق مع التوجيهات المعطاة ويحتاجون إلى مساعدة للسماح لهم بإنجاز المهمة الموكلة إليهم، والتحكم: لإعطائهم التوجيهات لإنجاز العمل، إذا لزم الأمر، ويهتم الإشراف الإداري في المقام الأول بالإشراف أو مراقبة أداء العمال الخاضعين لسيطرته.

يلعب دورًا مهمًا في إعداد الإدارة. إن المشرف الإداري هو الشخص المرتبط مباشرة بالعاملين ويعمل كحلقة وصل حيوية بين الإدارة والعاملين (Yeng, Jusoh, & Ishak, 2018).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

في هذا الفصل تم توضيح المنهجية المتبعة في التحليل الكمي وتعريف المتغيرات، وتوضيح الطرق والإجراءات المستخدمة في الدراسة، والطريقة التي اعتمدها للتحليل الإحصائي، وعرض البيانات التي قامت بجمعها لهذا الغرض.

منهجية الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة على النحو التالي:

1. المنهج الوصفي: ذلك عن طريق جمع البيانات من مصادرها الثانوية كالكتب والمجلات والدراسات السابقة والأبحاث وذلك لصياغة الإطار النظري للدراسة ولإلقاء الضوء على متغيرات الدراسة بشكل واف.
2. المنهج التحليلي: ذلك عن طريق تصميم استبيان يشمل متغيرات الدراسة كأداة لجمع البيانات الأولية ومن ثم فحص هذه البيانات وتحليلها على النحو التالي:

- فحص صدق الاستبانة والاتساق الداخلي والخارجي لها بإجراء اختبارات T-test و ANOVA باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.
- إجراء التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية والمتغيرات المستقلة التابعة باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري وأكبر وأقل قيمة ودرجة التطبيق باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.
- اختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS3.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على الدوائر الضريبية في الضفة الغربية.
- الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة في العام 2022م.
- الحدود المفاهيمية: ستقتصر هذه الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات التالية: الأنماط القيادية (قيادة توجيهية، قيادة مساندة، قيادة متوجهة للإنجاز، قيادة تشاركية)، إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة، استخدام البيانات، الإشراف، العلاقة مع المكلفين).

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في الضفة الغربية والبالغ عددهم 246 موظفًا، وبلغت عينة الدراسة 180 موظفًا وموظفة أي ما نسبته 73.17% من مجتمع الدراسة.

متغيرات الدراسة:

قامت الدراسة ببحث المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات الديموغرافية

- الجنس.
- المؤهل العلمي.
- الخبرة العملية.
- المستوى الوظيفي.

ثانيًا: المتغيرات المستقلة (الأنماط القيادية)

- نمط القيادة التوجيهية.
- نمط القيادة المساندة.
- نمط القيادة المتوجهة نحو الإنجاز.
- نمط القيادة التشاركية.

ثالثًا: المتغيرات التابعة (إدارة الجودة الشاملة)

- دعم الإدارة.
- استخدام البيانات.
- الإشراف.
- العلاقة مع المكلفين.

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير استبانة بناءً على دراسة (البياتي، 2021) و(السعدي، 2020) كأداة لجمع البيانات على النحو التالي:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأهدافها، ومجالاتها، وتطبيقاتها، والعمل بها.
2. مراجعة الأبحاث والدراسات ذات العلاقة بعنوان الدراسة.

وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: وهو عبارة عن 4 أسئلة تتعلق بالبيانات الديمغرافية عن أفراد عينة الدراسة.
الجزء الثاني: وهو عبارة عن 20 سؤال موضوعي تتعلق بمجال الأنماط القيادية (قيادة توجّهية، قيادة مساندة، قيادة متوجهة للإنجاز، قيادة تشاركية).
الجزء الثالث: وهو عبارة عن 20 سؤال موضوعي تتعلق بمجال إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة، استخدام البيانات، الإشراف، العلاقة مع المكلفين).
لقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي والمتدرج بالاعتماد على الدراسات السابقة الذي يعتبر من المقاييس الأكثر شيوعاً حيث يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات المحددة، بحيث يكون كما يلي: (5: موافق بشدة)، (4: موافق)، (3: محايد)، (2: غير موافق) وأخيراً (1: غير موافق بشدة).

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الاداة تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في تخصص إدارة الأعمال والإدارة العامة. وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها لعدم أهميتها، أو إضافة فقرات جديدة. ولقد تم الأخذ برأي أغلبية أعضاء لجنة المحكمين في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (الملحق 1: أداة الدراسة).

ثبات الأداة:

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha الموضح في جدول (1) حيث يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول (1): معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
القيادة التوجيهية	5	0.888
القيادة المساندة	5	0.907
القيادة المتوجهة نحو الإنجاز	5	0.908
القيادة التشاركية	5	0.959
دعم الإدارة	5	0.944
استخدام البيانات	5	0.929
الإشراف	5	0.909
العلاقة مع المكلفين	5	0.973
الدرجة الكلية	40	0.978

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من جدول (1) أن الثبات المجالات الاستبانة تراوح بين (0.888-0.973) في حين بلغ الثبات الكلي (0.978) ما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي كما هو موصى به للدراسات الاقتصادية والإنسانية بحسب (George, 2003)، مما يعني أن ثبات أداة الدراسة مقبول علمياً.

إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع 180 استبيان وتم استرجاع 177 استبيان حيث بلغ معدل الاسترداد 98.3%.
- تم تصريف البيانات في برنامج Smart PLS3.
- استخراج النتائج، وتحليلها، ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

المعالجات الإحصائية:

بعد جمع إجابات أفراد العينة، جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم SMART PLS 3 ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة لاختبار نموذج الدراسة وإثبات صحة أو نفي الفرضيات ما يلي:

أولاً: تحليل النموذج القياسي Measurement Model

يمكن تحليل نتائج النموذج القياسي من خلال التحقق من المعايير التالية:

1. الصدق التقاربي Convergent validity وتتم من خلال:

- الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading.
- ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة (Composite Reliability (CR).
- متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE).

2. الصدق التمايزي Discriminant validity وذلك من خلال معيار Fornell and Larcker (1981)

- Cross loadings (A).
- Fornell & Larcker (B).
- HTMT (C).

ثانياً: تحليل النموذج الهيكلي Structural Model

يمكن تحليل نتائج النموذج الهيكلي من خلال التحقق من المعايير التالية:

- معامل التفسير coefficient of determination (R^2).
- حجم التأثير Effect size (f^2).
- اختبار الفرضيات (معامل المسار).
- جودة التنبؤ Q^2 .

نتائج الدراسة:

المقدمة:

بعد الانتهاء من جمع البيانات عن طريق استبيان أعد من خلال الباحثة بغرض جمع البيانات اللازمة لاختبار نموذج الدراسة، والتي وزعت على عينة الدراسة المستهدف وهي 180 موظفاً يعملون في دوائر الضريبة الفلسطينية في الضفة الغربية. في هذا الفصل تم تحليل البيانات وعرض نتائجها، وذلك من أجل التحقق أو نفي صحة الفرضيات التي تم طرحها في نموذج الدراسة المقترح. وفي سبيل التحقق من نفي أو إثبات صحة الفرضيات فإن الدراسة الحالية قامت بتحليل البيانات باستخدام منهجية المعادلات الهيكلية Equation Modeling (SEM Structural) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS3.

معدل الاستجابات على أداة الدراسة:

تمثلت طريقة توزيع الاستبيان في التوجه الشخصي لعينة الدراسة المكونة من موظفي ورؤساء أقسام ومدراء دوائر الضريبة في الضفة الغربية. بحيث تم توزيع الاستبيان على عينة قصدية مكونة من 180 موظف من مجتمع الدراسة المكون من 246 موظفاً يعملون في دوائر الضريبة الفلسطينية في الضفة الغربية. وبعد شهر من تاريخ التوزيع تم الرجوع لعينة الدراسة واستلام الاستبانات.

تم توزيع 180 استبيان، وبعد انتهاء عملية الجمع تم الحصول على 177 استبانة بواقع 98.3% وخلال عملية إدخال البيانات تم استثناء 6 استبانات بسبب عدم اكتمال البيانات ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 171 استبانة بذلك بلغت العينة 95% من عينة البحث الأصلية، وهذه النسبة تعد كافية جداً وممثلة لمجتمع البحث (Wong، 2013)، (جدول 2) يبين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

جدول (2): خصائص أفراد العينة الديموغرافية

الخصائص	أفراد عينة الدراسة	التكرار	النسبة
الجنس			
ذكر	104	60.82%	
أنثى	67	39.18%	
المؤهل العلمي			
دبلوم فأقل	35	20.47%	
بكالوريوس	81	47.37%	
ماجستير فأعلى	55	32.16%	
المسمى الوظيفي			
موظف	115	67.25%	

رئيس قسم	33	19.30%
مدير دائرة	23	13.45%
عدد سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	21	12.28%
(5-10) سنوات	89	52.05%
أكثر من 10 سنوات	61	35.67%

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS.

يتبين من جدول (2) السابق أن عينة الدراسة توزعت ما بين (60.82%) ذكور و(39.18%) إناث، وأن المبحوثين الذين يحملون درجة البكالوريوس هم أعلى نسبة (47.37%). وأن عينة الدراسة انقسمت ما بين (13.45%) مدير و(19.30%) رئيس قسم و(67.25%) موظف، أما من ناحية الخبرة فقد كانت من لديهم خبرة ما بين (5-10) سنوات أعلى نسبة حيث بلغت (52.05%)، تليها من كان لهم خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة (35.67%) وأقلهم من كانت لهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة (12.28%).

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول: ما هو النمط القيادي (قيادة توجيهية، قيادة مساندة، قيادة متوجهة للإنجاز، قيادة تشاركية) المتبع في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟

تمت الإجابة على التساؤل المتعلق بالنمط القيادي المتبع في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل نمط قيادي. حيث أظهرت النتائج أن جميع الأنماط القيادية الأربعة (التوجيهية، المساندة، المتوجهة للإنجاز، التشاركية) تم تبنيها بدرجة متوسطة، مع تفاوت طفيف في المتوسطات الحسابية لكل نمط، مما يشير إلى توازن نسبي في استخدام هذه الأنماط داخل الدوائر المشمولة بالدراسة.

جدول (3): الدرجات الكلية والتفاصيل الإحصائية للأنماط القيادية في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية

الترتيب	النمط القيادي	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التباين
4	القيادة التشاركية	3.424	1.171	68.5%	متوسط
2	القيادة المساندة	3.524	1.160	70.5%	متوسط
3	القيادة المتوجهة للإنجاز	3.538	1.116	70.8%	متوسط
1	القيادة التوجيهية	3.63	1.128	72.6%	متوسط

يوضح الجدول ترتيب الأنماط القيادية من حيث المتوسطات الحسابية وفقاً للأعلى إلى الأدنى. يظهر أن النمط القيادي التوجيهي كان الأعلى بين الأنماط الأربعة، بمتوسط حسابي قدره (3.63)، مما يشير إلى أنه النمط الأكثر شيوعاً واستخداماً في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية. يليه النمط القيادي المتوجه نحو الإنجاز بمتوسط حسابي قدره (3.538)، ثم النمط القيادي المساندة بمتوسط حسابي (3.524). وأخيراً، جاء النمط القيادي التشاركي في المرتبة الأدنى بمتوسط حسابي قدره (3.424)، مما يدل على أنه الأقل شيوعاً بين الأنماط القيادية الأخرى في الدوائر المشمولة بالدراسة.

البعد الأول: القيادة التوجيهية

جدول (4): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعيد القيادة التوجيهية

#	البعد الأول / القيادة التوجيهية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار	القرار	ترتيب
					المعنوية	الإحصائي	الأهمية
1	يتم تحديد ما هو المطلوب من الموظف بدقة.	3.62	1.214	72.40%	0.000	معنوية	2
2	يتم توجيه الموظفين بكيفية انجاز الاعمال بشكل صحيح.	3.56	1.189	71.20%	0.000	معنوية	3
3	يتم تقديم التوجيهات الإدارية للموظفين باستمرار.	3.91	.982	78.20%	0.000	معنوية	1
4	يتم توضيح الانظمة واللوائح للموظفين عند القيام بأي عمل.	3.54	1.186	70.80%	0.000	معنوية	4
5	يتم تحديد جدول اعمال الموظفين بوضوح.	3.52	1.067	70.40%	0.000	معنوية	5
	الدرجة الكلية	3.63				متوسطة	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لبعيد القيادة التوجيهية حسب أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.63)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.52-3.91) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "يتم تقديم التوجيهات الإدارية للموظفين باستمرار" بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.982)، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "يتم تحديد جدول أعمال الموظفين بوضوح" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.067).

البعد الثاني: القيادة المساندة

جدول (5): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعـد "القيادة المساندة"

#	البعـد الثاني/ القيادة المساندة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الإحصائي	ترتيب الأهمية
1	يتم إعطاء الموظفين الحرية لممارسة أعمالهم.	3.50	1.156	70.00%	0.000	معنوية	4
2	يتم دعم الموظفين مهنيًا.	3.52	1.231	70.40%	0.000	معنوية	2
3	تتم مساعدة الموظفين في حل المشاكل التي تواجههم.	3.51	1.100	70.20%	0.000	معنوية	3
4	يتم تشجيع الموظفين على الإبداع في الأعمال الموكلة لهم.	3.49	1.190	69.80%	0.000	معنوية	5
5	هناك تعزيز للعلاقة الودية في العمل بين الموظفين.	3.60	1.124	72.00%	0.000	معنوية	1
الدرجة الكلية		3.524					
		متوسطة					

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لبعـد القيادة المساندة حسب أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.524)، وتراوح قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.49-3.60) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "هناك تعزيز للعلاقة الودية في العمل بين الموظفين" بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.124)، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "يتم تشجيع الموظفين على الإبداع في الأعمال الموكلة إليهم" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.190).

البعـد الثالث: القيادة المتوجهة للانجاز

جدول (6): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعـد القيادة المتوجهة للانجاز

#	البعـد الثالث/ القيادة المتوجهة للانجاز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الإحصائي	ترتيب الأهمية
1	يتم اختيار أفضل الممارسات للوصول إلى تحقيق الأهداف.	3.50	1.140	70.00%	0.000	معنوية	3
2	يتم وضع الأهداف التي تحفز روح التحدي لدى الموظفين.	3.63	1.141	72.60%	0.000	معنوية	1
3	يتم تنمية مهارات الموظفين للوصول إلى تحقيق أهداف معينة.	3.46	1.140	69.20%	0.000	معنوية	5
4	يتم تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لتحقيق التميز المؤسسي.	3.58	1.094	71.60%	0.000	معنوية	2
5	يتم وضع خطط واضحة لتحقيق الأهداف التعليمية بالمنظمة.	3.52	1.067	70.40%	0.000	معنوية	4
الدرجة الكلية		3.538					
		متوسطة					

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لبعـد القيادة المتوجهة للانجاز حسب أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.538)، وتراوح قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.46-3.63) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "يتم وضع الأهداف التي تحفز روح التحدي لدى الموظفين" بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.141)، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "يتم تنمية مهارات الموظفين للوصول إلى تحقيق أهداف معينة" بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.140).

البعـد الرابع: القيادة التشاركية

جدول (7): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعـد القيادة التشاركية

#	البعد الرابع/ القيادة التشاركية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الإحصائي	ترتيب الأهمية
1	يتم إشراك الجميع في تحديد ما هو انصب لعمل المنظمة.	3.38	1.048	67.60%	0.000	معنوية	5
2	يتم مناقشة الموظفين فيما يتعلق بكيفية تنفيذ المهام.	3.39	1.287	67.80%	0.000	معنوية	4
3	يتم إشراك الموظفين في وضع الخطة التشغيلية للمنظمة.	3.45	1.111	69.00%	0.000	معنوية	2
4	يتم تشجيع مبادرات الموظفين لحل المشكلات في العمل.	3.49	1.183	69.80%	0.000	معنوية	1
5	يتم إشراك الموظفين في عملية صنع القرار في المنظمة.	3.41	1.228	68.20%	0.000	معنوية	3
الدرجة الكلية		3.424	متوسطة				

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لبعد القيادة التشاركية حسب أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.424)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.38-3.49) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار إلى وجود فوارق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "يتم إشراك الموظفين في عملية صنع القرار في المنظمة" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.183)، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "يتم إشراك الجميع في تحديد ما هو انصب لعمل المنظمة" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.048).

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: ما هو أثر النمط القيادي المتبع على الدعم المقدم من قبل الإدارة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟ تمت الإجابة على تساؤل الدراسة حول تأثير النمط القيادي المتبع على الدعم المقدم من قبل الإدارة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية. تم تحليل البيانات من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنظر في مستوى الدعم الإداري، حيث تم قياس الأهمية النسبية لكل بند من بنود الدعم. كما تم إجراء اختبار دلالة إحصائية لكل بند للتأكد من الفروقات بين المتوسطات وقيمها المعنوية. تم حساب الدرجة الكلية لبعد الدعم الإداري باستخدام المتوسط العام، بالإضافة إلى تحليل الفروقات بين البنود لمعرفة أكثر جوانب الدعم شيوعاً وأقلها. وجرى كذلك استخدام "معامل المسار" وتحليل القيم الإحصائية لتحديد الأثر العام للنمط القيادي على الدعم الإداري، حيث تم قياس معامل المسار واختبار الفرضيات للتأكد من وجود دلالة إحصائية لهذا التأثير.

البعد الأول: دعم الإدارة

جدول (8): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد دعم الإدارة							
#	البعد الأول/ دعم الإدارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الإحصائي	ترتيب الأهمية
1	هناك اهتمام والتزام من قبل الإدارة بالجودة في جميع مستويات المنظمة.	3.28	1.135	65.60%	0.000	معنوية	3
2	التحسين المستمر للجودة يعتبر أحد أهداف المنظمة الرئيسية.	3.27	1.140	65.40%	0.000	معنوية	4
3	الإدارة العليا تضع أهداف واضحة لتطوير الجودة في المنظمة.	3.38	1.165	67.60%	0.000	معنوية	1
4	تخطط الإدارة العليا للتغيرات المستقبلية والتي من الممكن أن تؤثر على الأداء.	3.36	1.143	67.20%	0.000	معنوية	2
5	تقوم الإدارة العليا بمتابعة مقترحات التطوير من قبل الموظفين.	3.26	1.090	65.20%	0.000	معنوية	5
الدرجة الكلية		3.31	متوسطة				

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لبعد دعم الإدارة حسب أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.31)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.26-3.38) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار إلى وجود فوارق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "الإدارة العليا تضع أهداف واضحة لتطوير الجودة في المنظمة" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.165)، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "تقوم الإدارة العليا بمتابعة مقترحات التطوير من قبل الموظفين" بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.090).

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث: ما أثر النمط القيادي المتبع على درجة استخدام المعلومات في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟ تمت الإجابة على تساؤل الدراسة الثاني حول أثر النمط القيادي المتبع على درجة استخدام المعلومات في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بـ "استخدام البيانات". ولتأكيد الأثر الإحصائي للنمط القيادي على هذا البعد، تم استخدام معامل المسار واختبار الدلالة الإحصائية، مما ساعد في تحديد ما إذا كان هناك تأثير معنوي للأنماط القيادية على درجة استخدام البيانات في هذه الدوائر.

البعد الثاني: استخدام البيانات

جدول (9): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد استخدام البيانات						
#	البعد الثاني/ استخدام البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الإحصائي
1	نستخدم البيانات الإحصائية من أجل تحديد مستوى جودة الخدمات التي نقدمها.	3.36	1.151	67.11%	0.000	معنوي
2	يتم تجميع البيانات المتعلقة بجودة الخدمات التي نقدمها.	3.54	1.148	70.79%	0.000	معنوي
3	يتم مقارنة البيانات المتعلقة بالجودة من أجل تتبع التطوير في الخدمات المقدمة.	3.46	1.089	69.21%	0.000	معنوي
4	يتم تجميع البيانات التي تقيس المدة اللازمة لتقديم الخدمة.	3.47	.973	69.47%	0.000	معنوي
5	أقوم بجمع البيانات المتعلقة بعملية وتتبع تطور جودة تقديم هذه الخدمات.	3.39	.981	67.89%	0.000	معنوي
الدرجة الكلية		3.444	متوسطة			

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لبعد استخدام البيانات حسب أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.444)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.36-3.54) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "يتم تجميع البيانات المتعلقة بجودة الخدمات التي نقدمها" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.148)، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "نستخدم البيانات الإحصائية من أجل تحديد مستوى جودة الخدمات التي نقدمها" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.151).

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع: ما هو أثر النمط القيادي المتبع على درجة الإشراف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟

تمت الإجابة على التساؤل الثالث حول أثر النمط القيادي المتبع على درجة الإشراف في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر الإشراف، حيث تم تقييم العناصر بناءً على الأهمية النسبية لكل منها واختبار دلالتها الإحصائية. كما تم اختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بالعلاقة بين الأنماط القيادية ودرجة الإشراف باستخدام معامل المسار وقيمة T، مما أظهر دلالة إحصائية قوية لهذه العلاقة.

البعد الثالث: الإشراف

جدول (10): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد الإشراف						
#	البعد الثالث/ الإشراف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الإحصائي
1	يقوم المشرف بمكافئة الموظفين الذين يقومون بعمل جيد في المؤسسة.	3.64	1.055	72.89%	0.000	معنوي
2	يقدر المشرف الموظف المتعاون والذي يعمل ضمن فريق.	3.68	1.073	73.68%	0.000	معنوي
3	يقوم المشرف بتقديم الإرشادات والنقد البناء من أجل تحسين جودة الأداء للموظف.	3.78	.961	75.53%	0.000	معنوي
4	يمكن الرجوع للمشرف عند مواجهة مشكلة متعلقة بالعمل.	3.76	1.091	75.53%	0.000	معنوي
5	يقدم المشرف المساعدة في حل المشاكل بشكل سريع وفعال.	3.71	1.117	74.21%	0.000	معنوي
الدرجة الكلية		3.714	مرتفعة			

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لبعء الإشراف حسب أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.714)، وتراوح قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.64-3.78) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "يقوم المشرف بتقديم الإرشادات والنقد البناء من أجل تحسين جودة الأداء للموظف" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.961)، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "يقوم المشرف بمكافئة الموظفين الذين يقومون بعمل جيد في المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.055).

النتائج المتعلقة بنتائج سؤال الدراسة الرابع: ما هو أثر النمط القيادي المتبع على العلاقة مع المكلفين في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟ تمت الإجابة على التساؤل الرابع من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتغير "العلاقة مع المكلفين"، بالإضافة إلى اختبار الفرضية الفرعية باستخدام معامل المسار وتحليل الدلالة الإحصائية. تم إجراء التحليل باستخدام برنامج SPSS للحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وبرنامج SmartPLS لاختبار العلاقة بين الأنماط القيادية والعلاقة مع المكلفين من خلال معامل المسار وقيم T و P لتحديد دلالة العلاقة إحصائياً.

البعد الرابع: العلاقة مع المكلفين

#	البعد الرابع/ العلاقة مع المكلفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اختبار المعنوية	القرار الإحصائي	ترتيب الأهمية
1	عند تقديم الخدمة يتم تقديم مصلحة المكلف على كل المصالح الأخرى.	3.80	.980	76.05%	0.000	معنوي	1
2	يتم التوجه نحو تسوية المنازعات الضريبية بشكل ودي مع المكلفين.	3.71	.935	74.21%	0.000	معنوي	2
3	لدي المرونة الكافية للتعامل مع جميع أنواع المكلفين.	3.61	1.021	72.11%	0.000	معنوي	4
4	يتم التعامل مع المكلفين بشكل متكافئ.	3.58	.913	71.58%	0.000	معنوي	5
5	شخص المكلف لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة له.	3.64	1.042	72.89%	0.000	معنوي	3
الدرجة الكلية		3.668					
متوسطة							

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لبعء العلاقة مع المكلفين حسب أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.668)، وتراوح قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.58-3.80) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "عند تقديم الخدمة يتم تقديم مصلحة المكلف على كل المصالح الأخرى" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.980)، وأقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "يتم التعامل مع المكلفين بشكل متكافئ" بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.913).

فحص الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للأنماط القيادية في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية

من أجل الإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) للأنماط القيادية في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية

المتغيرات	β Coefficients		قيمة T	مستوى الدلالة
	Standardized	Unstandardized		
	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية	المحسوبة	
(Constant)		.716	2.074	.039
القيادة التوجيهية	-.025	-.020	3.707	.001
القيادة المساندة	.147	.151	1.896	.070
القيادة المتوجهة للإنجاز	.220	.233	2.822	.005
القيادة التشاركية	.375	.418	4.468	.000
قيمة R		.782a		
قيمة R-square		.612		
Adjusted R-square		.602		
قيمة F المحسوبة		26.062		
مستوى دلالة اختبار F		0.000		

يتضح من جدول (12) أن قيمة (ت) المحسوبة على مجال القيادة التوجيهية بلغت (3.707) بينما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.001)، وبلغت قيمة (ت) المحسوبة لمجال القيادة المتوجهة للإنجاز (2.822) بينما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.005)، وبلغت قيمة (ت) المحسوبة لمجال القيادة التشاركية (4.468) بينما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهذه القيم أقل من قيمة الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة (ت) المحسوبة على القيادة المساندة (1.896) بينما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.070)، هذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$). ونستنتج من الجدول (12) بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للأنماط القيادية (القيادة التوجيهية، والقيادة المتوجهة للإنجاز، والقيادة التشاركية) في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، باستثناء القيادة المساندة إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (26.062)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.612). مما يشير إلى أن أبعاد الأنماط القيادية تفسر ما قيمته (61%) من إدارة الجودة الشاملة، مما يعني أنه تم رفض الفرضية الصفرية لمجال القيادة التوجيهية، والقيادة المتوجهة للإنجاز، والقيادة التشاركية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة التوجيهية في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية

ومن أجل فحص صحة الفرضية فقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج للنموذج كما هو مبين في جدول (13).

جدول (13): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Regression) لفحص الفرضية الفرعية الأولى						
البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة اختبار F	معامل الانحدار β	درجات الحرية	مستوى الدلالة
القيادة التوجيهية	.744 ^a	.554	13.629	.267	1	.000 ^b
					178	
					179	

نجد أنه من خلال جدول (13) أن نتائج التحليل الإحصائي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة التوجيهية في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، وكما نلاحظ أن معامل الارتباط R بلغ (0.744). ومن ملاحظة معامل الارتباط يتضح أنه يوجد ارتباطاً موجب ما بين القيادة التوجيهية وإدارة الجودة الشاملة، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.554)، كما بلغت قيمة درجة تأثير معامل الانحدار β (0.267). أما قيمة اختبار F بلغت (13.629)، حيث ومما سبق نستنتج عدم صحة الفرضية الصفرية حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة، ويتبين من ذلك أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة التوجيهية في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة المساندة في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية

ومن أجل فحص صحة الفرضية فقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج للنموذج كما هو مبين في جدول (14).

جدول (14): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Regression) لفحص الفرضية الفرعية الثانية						
البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة اختبار F	معامل الانحدار β	درجات الحرية	مستوى الدلالة
القيادة المساندة	.386 ^a	.149	31.129	.396	1	.000 ^b
					178	
					179	

نجد أنه من خلال جدول (14) أن نتائج التحليل الإحصائي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة المساندة في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، وكما نلاحظ أن معامل الارتباط R بلغ (0.386). ومن ملاحظة معامل الارتباط يتضح أنه يوجد ارتباطاً ضعيف ما بين القيادة المساندة وإدارة الجودة الشاملة، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.149)، كما بلغت قيمة درجة تأثير معامل الانحدار β (0.396). أما قيمة اختبار F بلغت (31.129)، حيث ومما سبق نستنتج عدم صحة الفرضية الصفرية حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة، ويتبين من ذلك أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة المساندة في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة المتوجهة للإنجاز في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية

ومن أجل فحص صحة الفرضية فقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج للنموذج كما هو مبين في جدول (15).

جدول (15): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Regression) لفحص الفرضية الفرعية الثانية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة اختبار F	معامل الانحدار β	درجات الحرية	مستوى الدلالة
القيادة المتوجهة للإنجاز	.500 ^a	.250	59.231	.527	1 178 179	.000 ^b

نجد أنه من خلال جدول (15) أن نتائج التحليل الإحصائي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة المتوجهة للإنجاز في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، وكما نلاحظ أن معامل الارتباط R بلغ (.500). ومن ملاحظة معامل الارتباط يتضح أنه يوجد ارتباطاً ما بين القيادة المتوجهة للإنجاز وإدارة الجودة الشاملة، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (.250)، كما بلغت قيمة درجة تأثير معامل الانحدار β (.527). أما قيمة اختبار F بلغت (59.231)، حيث ومما سبق نستنتج عدم صحة الفرضية الصفرية حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة، ويتبين من ذلك أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة المتوجهة للإنجاز في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة التشاركية في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

ومن أجل فحص صحة الفرضية فقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج للنموذج كما هو مبين في جدول (16).

جدول (16): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Regression) لفحص الفرضية الفرعية الرابعة

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة اختبار F	معامل الانحدار β	درجات الحرية	مستوى الدلالة
للقيادة التشاركية	.568 ^a	.322	84.688	.633	1 178 179	.000 ^b

نجد أنه من خلال الجدول (16) أن نتائج التحليل الإحصائي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة التشاركية في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، وكما نلاحظ أن معامل الارتباط R بلغ (.568). ومن ملاحظة معامل الارتباط يتضح أنه يوجد ارتباطاً ما بين القيادة التشاركية وإدارة الجودة الشاملة، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (.322)، كما بلغت قيمة درجة تأثير معامل الانحدار β (.633). أما قيمة اختبار F بلغت (84.688)، حيث ومما سبق نستنتج عدم صحة الفرضية الصفرية حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة، ويتبين من ذلك أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة التشاركية في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

من خلال الدراسة تبين للباحثة النتائج التالية:

- الدرجة الكلية لبعيد القيادة التوجيهية حسب أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.63)، حيث أن هذا النمط من القيادة، يفهم القائد بالضبط ما يجب القيام به، وكيف يجب تنفيذ المهام، وكيفية الوفاء بالمواعيد النهائية. كل هذا يعني أنه يوفر إطار عمل لموظفيه حول كيفية القيام بجميع الأنشطة بنجاح، لذلك يعد أسلوب الإدارة هذا أكثر ملاءمة للموظفين عديدي الخبرة للغاية والذين يحتاجون إلى إرشادات ويتم تقييمهم بانتظام. بالتالي ترى الباحثة بأن القيادة التوجيهية تمثلت في تقديم التوجيهات الإدارية للموظفين باستمرار ولكن لا يتم تحديد جدول أعمال الموظفين بوضوح داخل هذه الدوائر. وهذا يتفق مع دراسة ((REMEŇOVÁ, JANKELOVÁ, & Prochazkova, 2018)) على أن القائد التوجيهي يتيح لأتباعه المشاركة في اتخاذ القرارات ويُشجّعهم على ذلك، ولكنه يُمارس سلطته عليهم عندما يُنفّذون الأعمال والمهام المطلوبة منهم ويُوجّههم بشأن كيفية أدائها، هذا الأسلوب مناسب للاستخدام عندما تكون آراء الأتباع وأفكارهم مفيدة ولديهم قدرات إبداعية مميزة في مجال عملي يتطلب الإبداع، ولكن الموقف أو العمل يتطلب أن يكون هناك شخص واحد مسؤول عن تنظيم عملية تنفيذ تلك الأفكار.
- الدرجة الكلية لبعيد القيادة المساندة حسب أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.524)، في هذا النوع من أسلوب القيادة، يولي القائد جزءاً كبيراً من الاهتمام لما يحتاجه الموظفون للعمل بشكل جيد في أدوارهم الوظيفية، يتم تحديد موقفه من خلال الود والتعاطف، هذا يعني أنه يخاطب موظفيه باحترام ويدعمهم حيثما كان ذلك مطلوباً من أجل تسهيل تحقيق الهدف لهم، هذا النوع من أسلوب القيادة مفيد في المواقف التي يواجه فيها الموظف تحدياً (شخصياً)، أو لا يؤمن بنفسه بقوة، أو تكون معنوياته منخفضة. حيث تعزى الباحثة من خلال القيادة

المساعدة يتم تعزيز العلاقة الودية في العمل بين الموظفين ويتم تشجيع الموظفين على الإبداع في الأعمال الموكلة اليهم. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Steenkamp & Ziaei, 2021) والتي أظهرت بأن القيادة المساندة تتضمن بناء الثقة والإلهام ومساعدة الزملاء في التغلب على التحديات التي يواجهونها.

- الدرجة الكلية لبعيد القيادة المتوجهة للإنجاز حسب أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.538)، في أسلوب القيادة هذا، يضع القائد أهدافاً طموحة. إنه يتوقع أكبر قدر من الإنجاز من موظفيه ويؤمن بقدرتهم على الحصول عليه. إنه يحفزهم على إظهار إنجازات عمل ممتازة وتحسينها باستمرار ولديه ثقة كاملة في قدرتهم على تحقيق ما يتجاوز توقعاته، الموظفون الذين يحبون العمل بمفردهم ولديهم مهارات رائعة في حل المشكلات سوف يزدهرون في هذا النوع من أسلوب القيادة. تجد الباحثة من خلال القيادة المساندة يتم وضع الأهداف التي تحفز روح التحدي لدى الموظفين، ولكن هناك قصور في تنمية مهارات الموظفين للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف. وهذا ما أظهرته دراسة (Thuku, Kalai, & Tanui, 2018) بأن القيادة تسعى إلى الوصول إلى نتائج، وتضع أهداف عالية تسعى إلى تحسين الأداء، وتعمل على إعطاء المرؤوسين الثقة بقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز، يحفز هذا الأسلوب القيادي المرؤوسين على إنجاز الأهداف بأداء عال.
- الدرجة الكلية لبعيد القيادة التشاركية حسب أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.424)، حيث يشترك هذا الأسلوب القيادي المرؤوسين في صنع القرارات قبل تنفيذها. يقوم القائد بمشاوره المرؤوسين والسعي إلى التعرف على أدائهم ومقترحاتهم وأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات، وأن القائد يشارك العاملين في وضع الحلول للمشاكل التي تعترضهم ويستشير القائد العاملين ويعمل باقتراحاتهم بشكل جدي عند اتخاذ القرارات. بالتالي ترى الباحثة بأنه يتم إشراك الموظفين في عملية صنع القرار في الدائرة كون هدفها المشاركة في العمل والمهام ما بين القائد والمرؤوسين. حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Rana, Ka'ol, & Kirubi, 2019). حيث أظهرت بأن أسلوب القيادة المشاركة لا يشعر فيها المرؤوسون بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم، والتي تكون فيها مطالب العمل واضحة، فإن هذا الأسلوب يرتبط ارتباطاً طردياً برضا ودافعية المرؤوسين الذين يتصفون بالنزعة الاستقلالية، وعدم تقليدية التفكير، وتفضيل أساليب القيادة غير التسلطية.
- الدرجة الكلية لبعيد دعم الإدارة حسب أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.31)، حيث تجد الباحثة بأن الإدارة العليا تضع أهداف واضحة لتطوير الجودة في المنظمة، ولكن هناك قصور في متابعة مقترحات التطوير من قبل الموظفين، كما أن هناك اهتمام والتزام من قبل الإدارة بالجودة في جميع مستويات المنظمة. والتحسين المستمر للجودة يعتبر أحد أهداف المنظمة الرئيسية، كما أن الإدارة العليا تضع أهداف واضحة لتطوير الجودة في المنظمة، حيث تخطط الإدارة العليا للتغيرات المستقبلية والتي من الممكن أن تؤثر على الأداء، كما وتقوم الإدارة العليا بمتابعة مقترحات التطوير من قبل الموظفين. حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عودة، 2017) والتي أظهرت بأنه يوجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.
- الدرجة الكلية لبعيد استخدام البيانات حسب أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.444)، بالتالي تعزو الباحثة بأنه يتم تجميع البيانات المتعلقة بجودة الخدمات التي تقدمها الدوائر ولكن لا يتم استخدام البيانات الإحصائية من أجل تحديد مستوى جودة الخدمات المقدمة، وذلك من خلال استخدام البيانات الإحصائية من أجل تحديد مستوى جودة الخدمات التي تقدمها، كما يتم تجميع البيانات المتعلقة بجودة الخدمات التي تقدمها، حيث يتم مقارنة البيانات المتعلقة بالجودة من أجل تتبع التطوير في الخدمات المقدمة، كما يتم تجميع البيانات التي تقيس المدة اللازمة لتقديم الخدمة. وهذا ما أظهرته دراسة (فارس والخطيب، 2022) بأنه يوجد علاقة ما بين إدارة المعلومات وإدارة الجودة الشاملة.
- الدرجة الكلية لبعيد الإشراف حسب أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.714)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.64-3.78) حيث يقوم المشرف بتقديم الإرشادات والنقد البناء من أجل تحسين جودة الأداء للموظف، ولكن من ناحية أخرى لا يقوم المشرف بمكافئة الموظفين اللذين يقومون بعمل جيد بشكل مرضي، كما يقوم المشرف بمكافئة الموظفين اللذين يقومون بعمل جيد في المؤسسة، ويقدر المشرف الموظف المتعاون والذي يعمل ضمن فريق، كما يقوم المشرف بتقديم الإرشادات والنقد البناء من أجل تحسين جودة الأداء للموظف، كما ويمكن الرجوع للمشرف عند مواجهة مشكلة متعلقة بالعمل.
- حيث بين (Yeng, Jusoh, & Ishak, 2018) بأن التوجيه الفوري للعاملين يتم من خلال إرشادهم في العمل إذا كانوا يفعلون شيئاً غير متوافق مع التوجيهات المعطاة ويحتاجون إلى مساعدة للسماح لهم بإنجاز المهمة الموكلة اليهم، والتحكم: لإعطائهم التوجيهات لإنجاز العمل، إذا لزم الأمر، ويهتم الإشراف الإداري في المقام الأول بالإشراف أو مراقبة أداء العمال الخاضعين لسيطرته. يلعب دوراً مهماً في إعداد الإدارة. كون المشرف الإداري هو الشخص المرتبط مباشرة بالعاملين ويعمل كحلقة وصل حيوية بين الإدارة والعاملين.
- الدرجة الكلية لبعيد العلاقة مع المكلفين حسب أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.668)، فعند تقديم الخدمة يتم تقديم مصلحة المكلف على كل المصالح الأخرى، ومن ناحية أخرى لا يتم التعامل مع المكلفين بشكل متكافئ. من خلال تلك هذه العلاقة ينتج عنها المرونة الكافية للتعامل مع جميع أنواع المكلفين، كما أن الشخص المكلف لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة له. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (حطاب، 2019) والتي أظهرت وجد علاقة طردية قوية بين (القيادة والرؤية السليمة، المشاركة والمبادرة من العاملين، اللوائح والقوانين (النظام)، التحسين المستمر) والأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الضريبية.

مناقشة فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للأنماط القيادية في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

حيث تبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للأنماط القيادية (القيادة التوجيهية، والقيادة المتوجهة للإنجاز، والقيادة التشاركية) في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، باستثناء القيادة المساندة، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (26.062)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.612). مما يشير إلى أن أبعاد الأنماط القيادية تفسر ما قيمته (61%) من إدارة الجودة الشاملة، مما يعني أنه تم رفض الفرضية الصفرية لمجال القيادة التوجيهية، والقيادة المتوجهة للإنجاز، والقيادة التشاركية. ترى الباحثة بأن القائد الجيد وهو من يسعى دائماً في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسته كونه ينعكس ذلك على سمعة مؤسسته والأداء الوظيفي للموظفين.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عودة، 2017) والتي أظهرت بأنه يوجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة التوجيهية في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية

حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة التوجيهية في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، وكما نلاحظ أن معامل الارتباط R بلغ (0.744). ومن ملاحظة معامل الارتباط يتضح أنه يوجد ارتباطاً موجباً ما بين القيادة التوجيهية وإدارة الجودة الشاملة، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.554)، كما بلغت قيمة درجة تأثير معامل الانحدار β (2.267). أما قيمة اختبار F بلغت (13.629)، حيث ومما سبق نستنتج عدم صحة الفرضية الصفرية حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة، ويتبين من ذلك أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة التوجيهية في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، كون تأخذ القيادة دوراً حاسماً وحيوياً في تحقيق التحسين المستمر وضمان الجودة والتميز في العمليات والمنتجات. كما تركز القيادة في إدارة الجودة الشاملة على توجيه وتحفيز الفرق العاملة نحو تحقيق التميز وتحسين الأداء باستمرار. ويتعين على القادة أن يكونوا رواداً وملهمين يشجعون على التعلم والابتكار ويتبنون ثقافة التحسين المستمر. وتشمل مفاتيح القيادة في إدارة الجودة الشاملة. وهذا ما أظهرته دراسة (Thuku, Kalai, & Tanui, 2018) بأن القائد يتوقع بهذا السلوك أن يصل العاملون إلى درجة عالية من الإنجاز، وعلى العاملين أن يبذلوا أقصى الجهود للوصول إلى معايير عالية من الأداء لكسب الثقة بأنفسهم لمواجهة الصعوبات

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة المساندة في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية

كون أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة المساندة في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، وكما نلاحظ أن معامل الارتباط R بلغ (0.386). ومن ملاحظة معامل الارتباط يتضح أنه يوجد ارتباطاً ضعيفاً ما بين القيادة المساندة وإدارة الجودة الشاملة، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.149)، كما بلغت قيمة درجة تأثير معامل الانحدار β (0.396). أما قيمة اختبار F بلغت (31.129)، حيث ومما سبق نستنتج عدم صحة الفرضية الصفرية حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة، ويتبين من ذلك أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة المساندة في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

يمكن القول إن القيادة المساندة جزء أساسي في إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير الدعم، والكتب، وتحفيز المشاركة، وتطوير المهارات، والفعالية، والتقييم المستمر. تساهم هذه العوامل المجتمعية في تحقيق أهداف الجودة والتحسين الوطني.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Steenkamp & Ziaei, 2021) يجب على القادة الذين يتطلعون إلى أن يكونوا أكثر دعماً لفرقهم محاولة تشجيع العمل الجماعي والاهتمام بعلاقات الأعضاء وإظهار الالتزام أيضاً.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة المتوجهة للإنجاز في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية

ومن أجل فحص صحة الفرضية فقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج للنموذج حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة المتوجهة للإنجاز في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، وكما نلاحظ أن معامل الارتباط R بلغ (0.500). ومن ملاحظة معامل الارتباط يتضح أنه يوجد ارتباطاً ما بين القيادة المتوجهة للإنجاز وإدارة الجودة الشاملة، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.250)، كما بلغت قيمة درجة تأثير معامل الانحدار β (0.527). أما قيمة اختبار F بلغت (59.231)، حيث ومما سبق نستنتج عدم صحة الفرضية الصفرية حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة، ويتبين من ذلك أنه

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة المتوجهة للإنجاز في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

حيث أن القيادة المتوجهة للإنجاز جزء منها في إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد العجز، وفرق التحفيز، وتوفير الدعم، واتصالات، والتقييم، ومهارات التحسين. هذه العوامل مجتمعة تساهم في تحقيق النجاح الوطني والتميز في الأداء.

وهذا ما أظهرته دراسة (Thuku, Kalai, & Tanui, 2018) بأن القيادة المتوجهة للإنجاز يحفز الرؤوسين على إنجاز الأهداف بأداء عال.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة التشاركية في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة التشاركية في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية، وكما نلاحظ أن معامل الارتباط R بلغ (568). ومن ملاحظة معامل الارتباط يتضح أنه يوجد ارتباطاً مابين القيادة التشاركية وإدارة الجودة الشاملة، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (322)، كما بلغت قيمة درجة تأثير معامل الانحدار β (633). أما قيمة اختبار F بلغت (84.688)، حيث ومما سبق نستنتج عدم صحة الفرضية الصفريّة حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000)، وعليه نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل البديلة، ويتبين من ذلك أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة التشاركية في تحسين إدارة الجودة الشاملة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية.

يمكن القول إن القيادة المشتركة تُعتبر فعالة لإدارة الجودة الشاملة، حيث تشارك مشاركة الموظفين، وتبدع، وتبني العلاقات الإنسانية، وتحقق أهداف الجودة. هذه العوامل المجتمعية تساهم في رفع المستوى الوطني للمركز الوطني للقدرة.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Rana, Ka'ol, & Kirubi, 2019). حيث أظهرت بأن أسلوب القيادة المشاركة له علاقة ارتباط طردية برضا ودافعية الرؤوسين في المواقف التي يشعر فيها الرؤوسون بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم، وكذلك عندما تكون مطالب العمل غامضة.

ثانياً: التوصيات

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة تقترح الباحثة التوصيات التالية:

- تحديد رؤية معينة واضحة يستطيع كل فرد من أفراد المجتمع من المتعاملين مع الدوائر الضريبية أن يفهمها.
- وضع أهداف واقعية يمكن للموظفين تحقيقها ضمن إطار عمل لجدول زمني محدد وواضح المعالم.
- استغلال التغذية الراجعة في إجراءات الرقابة بشكل مناسب وإعلام الموظفين بنتائج تلك المراجعة حتى تصبح عملية تحسين الجودة حقيقية بالنسبة لهم.
- التركيز على العملاء والاستماع إلى توقعاتهم والمحافظة على حوار حول الجودة مع العملاء الذين يقدمون لهم خدماتهم.
- دعم الموظفين وإيجاد الطرق المناسبة لمكافأة الأفعال التي تحسن الجودة.
- عرض النشاطات للموظفين في خطوات متسلسلة مدروسة وأن يكون عدد هذه النشاطات المعروضة محدوداً ووصفها وعرضها بوضوح مع شرح كل نشاط نوعي بطريقة مختصرة.
- متابعة برامج التعليم والتدريب لكل موظف من موظفي الدائرة ابتداءً من الإدارة العليا وحتى جميع الموظفين.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- آل قماش، عبيد حسين. (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. مجلة كلية التربية، (12)36، 394-423.
- البياتي، محمد ثائر. (2012). السلوك القيادي وفق نظرية المسار والهدف في إدارة الأزمات. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، (18)75، 234-254.
- حطاب، هادي. (2019). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح نابلس.
- السعدي، حمود علي فهد. (2020). درجة ممارسة أنماط القيادة وفق نظرة المسار والهدف لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 112، 2835-2856.
- العززي، احمد ابراهيم طويرش، (2018). الأنماط القيادية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر الإداريين في مستشفيات حفر الباطن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- عودة، قصير. (2017). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي- دراسة ميدانية بمؤسستي بوهرا. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 1(31).

فارس محمد، الخطيب محمد. (2022). دور تكنولوجيات إدارة المعلومات في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال بقطاع غزة. *المجلة العربية للإدارة*، 42 (1).

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Abbas, J. (2020a). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118458. [CrossRef]
- Abbas, J. (2020b). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118806. [CrossRef]
- Aburayya, A., Alshurideh, M., Al Marzouqi, A., Al Diabat, O., Alfarsi, A., Suson, R., . . . Salloum, S. A. (2020). An empirical examination of the effect of TQM practices on hospital service quality: an assessment study in UAE hospitals. *Syst. Rev. Pharm*, (9)11, 347-362.
- Akpoviroro, K. S., Kadiri, B., & Owotutu, S. O. (2018). Effect of participative leadership style on employee's productivity. *International Journal of Economic Behavior (IJEB)*, 8(1), 47-60.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 1-10.
- Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1085-1105. [CrossRef]
- Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1085-1105. [CrossRef]
- Bans-Akutey, A. (2021). The Path-Goal Theory of Leadership. *Academia Letters*, 2.
- Bouranta, N., Psomas, E., Suárez-Barraza, M. F., & Jaca, C. (2019). The key factors of total quality management in the service sector: a cross-cultural study. *Benchmarking: An International Journal*. [CrossRef]
- Chan, S. C. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership & Organization Development Journal*. [CrossRef]
- Chatterjee, S., Ghosh, S., & Chaudhuri, R. (2020). Adoption of ubiquitous customer relationship management (uCRM) in enterprise: Leadership support and technological competence as moderators. *Journal of Relationship Marketing*, 19(2), 75-92. [CrossRef]
- Chiarini, A. (2020). Industry 4.0, quality management and TQM world. A systematic literature review and a proposed agenda for further research. *The TQM Journal*. [CrossRef]
- DeFazio, V. J. (2003). *Customer service leadership skills and customer relationship management*. University of Phoenix.
- Fiaz, M., Su, Q., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143-156. [CrossRef]
- Fiaz, M., Su, Q., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143-156. [CrossRef]
- Green, K. W., Inman, R. A., Sower, V. E., & Zelbst, P. J. (2019). Impact of JIT, TQM and green supply chain practices on environmental sustainability. *Journal of Manufacturing Technology Management*. [CrossRef]
- Harrison, C. (2018). *Leadership research and theory Leadership Theory and Research* (pp. 15-32): Springer.
- Hyde, A. C. (1992). The proverbs of total quality management: Recharting the path to quality improvement in the public sector. *Public Productivity & Management Review*, 25-37. [CrossRef]
- Krajcsák, Z. (2019). Leadership strategies for enhancing employee commitment in TQM. *Journal of Management Development*. [CrossRef]
- Kumar, V., & Sharma, R. (2018). Leadership styles and their relationship with TQM focus for Indian firms: An empirical investigation. *International Journal of Productivity and Performance Management*. [CrossRef]
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (2002). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*: Routledge.

- Mahmood, W., Ismail, S. N., & MdZalli, M. M. (2022). Leadership in quality management (tqm) based on principles of common and islamic perspective on the concept model of continuing development. *Harf-o-Sukhan*, 6(1), 208-217.
- NZENNERI, N. E. (2020). Path goal leadership effectiveness perception in selected private secondary schools in rivers state.
- Olowoselu, A., bin Mohamad, M. a., & Mohamed Farag Mohamed Aboudahr, S. (2019). Path-goal theory and the application in educational management and leadership. *Education Quarterly Reviews*, 2(2). [CrossRef]
- Othman, B., Khatab, J. J., Esmaeel, E. S., Mustafa, H. A., & Sadq, Z. M. (2020). The Influence of Total Quality Management on Competitive Advantage towards Bank Organizations: Evidence from Erbil/Iraq. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(5), 3427-3439. [CrossRef]
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S., & Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9), 1397-1406. [CrossRef]
- Prestiadi, D., Zulkarnain, W., & Sumarsono, R. B. (2019). *Visionary leadership in total quality management: efforts to improve the quality of education in the industrial revolution 4.0*. Paper presented at the the 4th International Conference on Education and Management (COEMA 2019). Atlantis Press.
- Priowidodo, G. (2021). Leadership Based on Path-Goal Theory in Organization Communication: A Perspective of Listening to the Labors' Voices. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 48(11).
- Rahbi, D. A., Khalid, K., & Khan, M. (2017). The effects of leadership styles on team motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3).
- Rahbi, D. A., Khalid, K., & Khan, M. (2017). The effects of leadership styles on team motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3).
- Ramlawati, R. (2018). Total Quality Management as the Key of the Company to Gain the Comrtitiveness, Performance Achievement and Consumer Satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 8(4), 60-69.
- Rana, R., Ka'ol, G., & Kirubi, M. (2019). Effect of participative leadership style on employee performance of coffee trading companies in Kenya. *Journal of Human Resource and Leadership*, 4(2), 29-57.
- REMEŇOVÁ, K., JANKELOVÁ, N., & Prochazkova, K. (2018). Relationship between path-goal leadership behavior and decision-making styles according to personal and working parameters. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 8(2).
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44-57. [CrossRef]
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44-57. [CrossRef]
- Sahoo, S., & Yadav, S. (2018). Total quality management in Indian manufacturing SMEs. *Procedia Manufacturing*, 21, 541-548. [CrossRef]
- Saraih, U. N. B. (2022). Conceptualising the Role of Leadership Models on Quality Management in the Higher Educational Institutions.
- Sawaeen, F., & Ali, K. (2020). The mediation effect of TQM practices on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait. *Management Science Letters*, 10(4), 789-800. [CrossRef]
- Sfakianaki, E., Matsiori, A., Giannias, D. A., & Sevdali, I. (2018). Educational leadership and total quality management: Investigating teacher leadership styles. *International Journal of Management in Education*, 12(4), 375-392. [CrossRef]
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research*, 94, 360-366. [CrossRef]
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research*, 94, 360-366. [CrossRef]
- Steenkamp, I., & Ziaei, S. M. (2021). Critically Assess the" Path-Goal Theory.
- Suhaimy, K. A. M., Razali, N. A., Jaes, L., Sabtu, M. H., Othman, M. F., Abdullah, M. A. I. L., & Hanapi, M. S. (2021). The achievement-oriented leadership model in the development of the malaysian nation-state. *jati-journal of southeast asian studies*, 26(1), 1-20. [CrossRef]
- Thuku, W., Kalai, J. M., & Tanui, E. K. (2018). Relationship between achievement-oriented leadership style and teachers'job satisfaction in nakuru county, Kenya. *European Journal of Education Studies*. [CrossRef]

- Van Kemenade, E., & Hardjono, T. W. (2018). Twenty-first century total quality management: the emergence paradigm. *The TQM Journal*. [[CrossRef](#)]
- Yeng, S. K., Jusoh, M. S., & Ishak, N. A. (2018). The impact of total quality management (TQM) on competitive advantage: a conceptual mixed method study in the Malaysia Luxury Hotel Industries. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1-9.
- Yueh, C., Lee, Y., & Barnes, F. B. (2010). The effects of leadership styles on knowledge-based customer relationship management implementation. *International journal of management and marketing research*, 3(1), 1-19.
- Zeitz, G., Johannesson, R., & Ritchie Jr, J. E. (1997). An employee survey measuring total quality management practices and culture: Development and validation. *Group & Organization Management*, 22(4), 414-444. [[CrossRef](#)]