



## The role of the administrative leadership in the application of the principles of TQM applied study at the University of Babylon

دور القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة/ دراسة تطبيقية في جامعة بابل

\* \*\* م.م عموده عبيد حسين

\* م.م مؤمل حسين جويسم

**Abstract** The purpose of this research is to find out the role of administrative leadership styles at the University of Babylon in supporting and applying the principles of TQM. The aim of this research was to reveal the existence of statistically significant differences in the responses of leaders on the level of the role of administrative leadership styles at Babylon I University in supporting and applying the principles of management comprehensive quality. The study population was one of the administrative leaders at the University of Babylon. The sample of the study was selected by random stratified method. The study was based on descriptive analytical method. The field data were collected through a questionnaire that was constructed and developed to measure the objectives of the study. The second part consisted of the application of the principles of TQM, and SPSS was used. The data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences statistical methods. For descriptive to describe the study data, as well as inferential statistical method to measure the objectives of the study and testing of hypotheses, the study reached the most important results of a strong positive correlation between the role of the patterns of administrative leadership in supporting and

applying the principles of total quality management at the University of Babylon relationship.

**مستخلص:-** يهدف هذا البحث إلى معرفة دور القيادة الإدارية في جامعة بابل في دعم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها ، ، كما هدفت إلى الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات القادة حول مستوى دور القيادة الإدارية في جامعة بابل في دعم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات الادارية في جامعة بابل، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بواسطة الطريقة الطبقية العشوائية، بواقع ( 50 ) مفردة ،وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي ، وقد تم جمع البيانات الميدانية من خلال استبانته تم بناءها وتطويرها لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضيات، وقد تكونت من جزئيين تمثل الجزء الأول منها في دور القيادة الإدارية ، في حين احتوى الجزء الثاني على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما تم استخدام (SPSS) وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف بيانات الدراسة، وكذلك الأسلوب الإحصائي الاستدلالي لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين دور القيادة الإدارية في دعم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة بابل

**المقدمة:** إن تقدم المجتمعات و تطور المنظمات واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على القيادات الإدارية التي تضع رؤيتها وترسم خططها و سياساتها و تحركها نحو تحقيق أهدافها ، لاسيما في ظل التطور التكنولوجي وثورة المعرفة والاتصالات ، إضافة إلى المتغيرات والمستجدات المتسارعة في كافة المجالات التي أسهمت في زيادة وعي المستهلك وثقافته وجعلته ذا قدرة أكبر على انتقاء الخدمة الأفضل بعد اعتماده على الجودة كمعيار رئيس للاختيار ؛ وهذا فرض على القيادات الإدارية في الكثير من منظمات الأعمال البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية حديثة ، حتى تواكب تلك المستجدات والمتغيرات ، وتحقق أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك بعد أن أدركت عدم قدرتها على الاستمرار في تأدية أعمالها على النحو التقليدي الذي اعتادت عليه في السابق .(الاسمري 2009: 38)

وبعبارة أخرى فإن هذه الدراسة تناولت توضيح دور القيادات الادارية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في جامعة بابل. وتم هيكلة الدراسة على الاساس التالي :- المبحث الاول ويتناول منهجية الدراسة ،والثاني تناول الاطار النظري للدراسة ،اما الثالث فيتعلق بالجانب العملي وذلك من خلال التحليل الاحصائي الذي قاما به الباحثان لمعرفة مدى حجم الدور الذي يلعبه كلا المتغيرين. اما الرابع فيتعلق بالاستنتاجات والتوصيات.

• مشكلة البحث:.

تواجه القيادات الإدارية في الجامعات ضغوطاً مختلفة داخلية وخارجية كارتفاع حدة التنافس بين الجامعات العاملة في نفس القطاع. وكذلك التوجه نحو فكرة التخصص الدقيق في ممارسات الخدمة، إضافة إلى كثرة الأخطاء في الاعمال اليومية، وزيادة نسبة الشكاوى ضد الجامعة بسبب سوء الممارسات الاعمال اليومية او بسبب طرق التدريس المعتمدة فيها؛ الأمر الذي جعل القيادات الإدارية في جامعة بابل أمام تحد كبير في كيفية تحقيق النجاح والتميز في الخدمات التي تقدمها، لاسيما الجامعة تعمل في سوق تزداد فيه حدة المنافسة، فالجامعة تقدم الخدمات نفسها، إلا أنها تختلف في مستوى جودة الخدمة المقدمة، ومدى الالتزام بمعايير الجودة والتي تعد من أهم عوامل نجاح أو فشل تلك الجامعات، لاسيما وأن الخدمة التعليم تتعلق بوعي وثقافة الإنسان. (الهواري، 2006:47).

ويمكن توضيح مشكلة البحث بشكل اكثر وضوحا من خلال طرح التساؤل التالي

"هل القيادة الادارية دور في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في جامعة بابل"

• اهداف البحث:.

- 1- التعرف على مفهوم القيادة الادارية ، وإبراز أهميتها في ادارة الجامعات .
- 2- تسليط الضوء على تطور مفهوم الجودة وأهم المرتكزات التي تقوم عليها ، واهم مبادئها.
- 3- التعرف على درجة ممارسة القيادة الإدارية لدى المدراء و رؤساء الاقسام في الجامعة

• اهمية البحث:.

- 1- أهمية القيادة الذي يعتبر المحور الأهم لنجاح أي جامعة في تحقيق أهدافها ورسالتها.
- 2- أهمية دراسة ادارة الجودة الشاملة لكونها من الموضوعات الحيوية والمعاصرة في الحفاظ على فعالية واستمرارية الجامعة.

• فرضية البحث:.

الفرضية الرئيسية تنص " هناك دور القيادة الادارية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في جامعة بابل"

- يوجد دور القيادة الادارية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في جامعة بابل؟
- لا يوجد دور القيادة الادارية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في جامعة بابل؟

**اولا: القيادة الادارية:**

• **المفهوم:** تختلف الصفات البشرية المكتسبة من شخصٍ لآخر؛ وذلك باختلاف الصفة التي جُبلَ عليها، وتغيّر المكتسبات الخُلقية التي آتاه الله عزّ وجلّ إيّاها، وطُرق توجيه السلوك الذي تمّت التربية بناءً عليها، فأما صفة القيادة: فهي صفة تُخلق مع الشخص أو بالإمكان برمجتها في سنين العمر الأولى من خلال انتقال الصفات بالمُجاورة، أما الصفة الإدارية فهي صفة مُتعلّمة أو اشتقاقية بناءً على ردّ الفعل تجاه عوائق الوسط المحيط، لذا فليس كلّ مدير قائد ولكن كلّ قائد مدير، وبيان هذا بفرعية القيادة من الإدارة على الجزئية والاختصاص لا الشمول، فما أهمية اجتماع كلتاها قيادية وإدارة. (ابو النصر، 2009: 53).

تعددت تعريفات القيادة الإدارية لاختلاف المدارس الإدارية، والفترة الزمنية التي تواجد فيها الباحثين. فمنهم من رأى القيادة الإدارية كسلطة رسمية، فقدم وايت (White) تعريف للقيادة الإدارية على أنها "قيام القائد بتوجيهه، وتنسيق، ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة" (خبراء المجموعة العربية، للتدريب والنشر، 2013، 12). القيادة الإدارية بأنها "القدرة على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة لتحقيق هدف معين، وذلك باستعمال التأثير أو النفوذ، وباستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة" (زايد، 2013، 92).

• **اهمية القيادة الادارية.:**

- 1- وسيلة توجيه الطاقات لترجمة الأهداف إلى نتائج في الواقع العملي. (الشريف، 2004، 78).
- 2- تقديم المصالح على المفسد، والترجيح فيما بينها، وإدراك مواطن الضرر على المدى القريب والبعيد، واتخاذ القرار المناسب للمفاضلة بين الراجح والمرجح عليه؛ وذلك من خلال الخبرة القيادية والتطلع من خلال الرؤية الصحيحة للواقع. (شفق، 2003، 33)
- 3- وسيلة اتخاذ القرار المناسب في ظلّ البيانات القائمة لجهة معينة. (عبوي، 2008: 63).

• **أنماط القيادة الإدارية**

يعد النمط القيادي نوعاً من السلوك الذي يمارسه المدير مع مرؤوسيه في العمل ليؤثر فيهم تحقيقاً للأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية. (العجمي، 2010، 22)، وقد نالت دراسة أنماط القيادة اهتمام الباحثين والدارسين في حقل الإدارة حيث أثبتت دراسة هذه الأنماط أن كثيراً من المديرين حققوا نجاحاً رغم اختلاف سبلهم في العمل فمنهم من يلجأ إلى دفع عجلة العمل بشدة وسرعة ومنهم من يديرها في رفق

ومنهم من يفضل طريقة الأمر بالعمل بينما يؤثر غيرهم الوقوف على رغبات ومقترحات المرؤوسين.(عباصرة، 2008، 103).

"تلك الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه، ويتخذ منها نهجاً يميز طريقته في التعامل، وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوباً، أو نمطاً عاماً يميز طريقة التعامل. العيسوي، 2008، 81).

وتتنوع الأنماط والأساليب القيادية للقادة، مما دفع علماء الإدارة، والنفس، والاجتماع، في دراساتهم إلى تصنيفات متعددة لأنماط القادة. كتصنيفهم من حيث طريقة اختيارهم، أو من حيث اتجاهاتهم وميولهم الاجتماعية، أو من حيث نوعية علاقاتهم بالأفراد. أما في الفكر الإداري فإن أكثر المعايير شيوعاً لتصنيف أنماط القيادة هما:

أ- تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في الموظفين. وصنفت أنماط القيادة حسب هذا المعيار إلى (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة).

ب- تصنيف القادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها في توجيه الموظفين.

وصنفت القيادة الإدارية حسب هذا المعيار إلى (قيادة رسمية، قيادة غير رسمية)

ويقترص الباحثان في عرض الأنماط القيادية حسب تصنيف أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في الموظفين (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة)، وتعتبر هذه الأنماط هي الأنماط الرئيسية وأكثرها شيوعاً وشمولاً. ثم عرض العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي.(غريبة، 2008، 93).

### 1- النمط الأوتوقراطي ( Autocratic ):

وتسمى فيه القيادة بالاستبدادية أو التسلطية أو الديكتاتورية نظراً لأن القائد يتخذ من سلطته الرسمية أداة تحكّم وضغط على المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز العمل . وفي ظل هذا النمط من القيادة يحاول القائد إخضاع الأمور التي يريدها في التنظيم لسلطته وأن يتم عمل الجماعة بمعرفته أو بتوجيهه المباشر بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده فلا يشرك غيره من العاملين في مباشرة مهامه أو صنع قراراته ولا يقبل من أحدهم مراجعته أو مشاورته في أي أمر من الأمور ولا يُعير العلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه أية اهتمام وغالباً ينسب كل نجاح يُحقق في إدارته لنفسه

وليس لمروؤسيه، وكأن الفرد في نظر هذا النمط مجرد آلة يديرها القائد للاستفادة منها بأكثر ما يمكن من إنتاجية دون النظر إلى الاعتبارات الأخرى المتعلقة بآدمية الفرد. 10 وكثيراً ما يعتمد القائد في هذا النمط على رصد أخطاء مروؤسيه في الوقت نفسه الذي يُجزل فيه العطاء لبعض المقربين منه الذين يؤيدونه في كل ما يفعل ويمتدحون أعماله بصرف النظر عما يمكن أن تؤدي إليه من نتائج سيئة. ونرى أن مثل هذا القائد لا يمكن أن يضمن ولاء العاملين معه إلا من خلال السلطة وعليه أن ينتظر انقلاب الجميع عليه متى دبّ الضعف إلى سلطته. فالقيادة الأوتوقراطية بهذا الأسلوب لا شك أنها تؤدي إلى تغيير العاملين وعدم إخلاصهم وولائهم للعمل، . . قال الله في محكم كتابه ( فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ) صدق الله العظيم.(الغزو، 2010، 112)

## 2- نمط القيادة الديمقراطية:

اختلفت التسميات التي أطلقها العلماء والباحثون على هذا النمط، فالبعض أطلق عليه القيادة الاستشارية، أو الإنسانية، والبعض أطلق عليه القيادة الإيجابية، أو المشاركة، أو التعاونية. ويقوم نمط القيادة الديمقراطية على أسا احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار، والاقناع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إجبار. فالقائد في ظل هذا النمط يعطي للموظفين حرية التصرف، والتفكير، وإبداء الرأي، حتى يشعروا بأنهم أعضاء في جماعة، وأنهم يعملون معه ولي عنده. فهو يشركهم في صنع القرار، ويفتح قنوات اتصال في جميع الاتجاهات. هذا النمط من القيادة يهتم ببعيد الإنتاج ويسعى لتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى اهتمامه بالبعد الإنساني والاجتماعي. (<http://www.mmsec.com/m3-.files/leader>)

## 3- نمط القيادة الحرة:

أطلق على هذا النمط تسميات متعددة منها القيادة الفوضوية، أو قيادة عدم التدخل، أو القيادة المتسيبية، أو القيادة المتساهلة، أو القيادة المنطلقة، أو القيادة غير الموجهة. ويتميز هذا النمط بأن القائد يمنح الموظفين حرية التصرف في تحديد الأهداف، وإنجاز العمل بالطرق والأساليب التي يختارونها، كما أنه يتوسع في تفويض سلطاته، فيترك حرية اتخاذ القرارات المناسبة لهم. فالقائد لا يشترك مع الموظفين، ولا يكون له أثر في شؤون الموظفين، أو في التنسيق بين وحدات العمل. وإنما يكون في حكم المستشار من خلال سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، لإبداء الرأي والمشورة للموظفين، وتوجيههم بتعليمات عامة وغير محددة.(الفاضل، 2010، 95).

إن الاتجاه الغالب لدى الباحثين في الإدارة، أن نمط القيادة الحرة غير مجدٍ في التطبيق العملي، ولي له مزايا تذكر. إلا أن هناك اتجاه آخر يرى أن له وجود في الواقع العملي، وأنه يمكن أن يكون مجدياً في ظل ظروف ومواقف معينة تقتضي تطبيقه. (الفرا، 2007، 459).

اهم مميزات هذا النمط هي:

1- توفر المهارة والظروف الملائمة لتطبيقه للقائد، يدفع الموظفين لبذل أقصى جهودهم، وتحقيق الإبداع الشخصي، والحصول على الخبرة عن طريق استقلاليتهم في العمل، لإثبات أنهم عند حسن ظن القائد وثقته بهم. (القحطاني، 2008، 210)

2- نجاح هذا النمط يعتمد على موظفين ذو مستوى عالٍ من التعليم، وتحمل المسؤولية، والثقة بالنفس لأداء وفهم الواجبات والمهام المطلوبة.  
(<http://www.mmsec.com/m3-files/qeada&team.htm>)

3- يناسب هذا النمط بعض أوجه النشاط، كمؤسسات ومراكز البحث العلمي، والمؤسسات الخيرية والتطوعية. حيث يترك للموظفين حرية البحث، وإجراء التجارب حسب الظروف والمواقف. (كنعان، 2008، 117)

ثانياً: ادارة الجودة الشاملة:..

#### • مفهوم ..

ولد مفهوم الجودة وتحسينها بمعناه الحديث في اليابان، وذلك مع بداية العقد الخامس من القرن العشرين. ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية، إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري حديث، أطلق عليه تسمية إدارة الجودة الشاملة. فقام بتطوير مفهوم الإدارة القديم، ليتماشى مع التوجهات : الحديثة والمعاصرة، التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء.(ابو فارة، 2004، 13)

وقد أسهم العديد من العلماء الأمريكيين في تطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومن بين هؤلاء على سبيل المثال ادوارد ديمنك وجوزيف جوران، (Edward Deming) وفيليب ، (Joseph Juran) كروسبي (Philip Crosby)، إذ حملت مبادئهم وأفكارهم الملامح الرئيسية لما يطلق عليه بإدارة الجودة الشاملة، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة، يتم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة، وتعد اليابان الدولة



الأولى التي طبقت هذه النظريات حتى شعرت الدول الغربية بأن هذا التفوق الياباني ظهر بصورة جديدة وأصبح يهددها اقتصادياً. (الطاهر، 2007، 77).

عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة الإدارة المستمدة من رضا الزبون. (الموسوي، 2003، 19)

#### • مفهوم جودة الخدمات التعليمية:

أن جودة التعليم هي: تحقيق مجموعة من الاتصالات بالزبائن (الطلبة)، هدف تزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة (المنظمات).

أن فكرة مفهوم الجودة في التعليم برزت من خلال التكامل في الجامعة بشكل إجمالي، هدف إيجاد الكفاءة للمنتج النهائي من خلال منظومة متكاملة للعمل والكفاءة والتطوير الإداري، وضرورة تطور القدرات الإدارية من حيث المفهوم والتطبيق، ولتمكين فئات العمل ذات العلاقة بالعمل في جو تنظيمي، يجعلهم يقدمون كل ما في وسعهم لتحسين الاداء وجودة المنتج. (صيام، 2005، 64)

أن نقطة البداية لجودة الخدمات التعليمية تكمن في تحديد التحصيل المطلوب ويتبع ذلك تصميم المناهج التعليمية القادرة على تحقيق هذه النتائج، واختيار الطلبة ذوي الكفاءة لدراسة هذه المناهج التعليمية، وطرح هذه المناهج ضمن خطة. (Ansoff, 2007, 44).

#### • مبادئ ادارة الجودة الشاملة:

يمكننا أن نبين أهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما يلي : ( Bannker, 2005,96)

1- التزام الإدارة العليا: يعتبر التزام الإدارة العليا مطلب أساسي لتحسين الجودة والانتاجية. والسلوك

اليومي للمدير/ القائد هو دليل مهم للآخرين لقيمة وأهمية تحسين الأداء بالنسبة له.

توفير الوقت اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة واعتماده : إن استثمار الوقت لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الاستثمار النقدي، يعد أمراً ضرورياً.. وتخصص الإدارة العليا جزءاً من وقتها الثمين لتعلم والعمل في إدارة الجودة الشاملة وكذلك تخصيص ما يلزم من الوقت لتدريب فرق التحسين و السماح لها بعقد اجتماعات دورية والاحتفال بإنجازات أهداف الجودة يعد مؤشراً قوياً من الإدارة العليا إلى جميع موظفي المنظمة بأن هناك التزاماً من قبلها بإدارة الجودة الشاملة مما يعطي الموظفين حافزاً قوياً بالالتزام. (غانم، 2008، 43)

التعامل مع مقاومة التغيير: تبدأ حرارة مشروع إدارة الجودة الشاملة عندما تبدأ الإدارة العليا بالوقوف وجهاً لوجه أمام مشكلة التعامل مع مقاومة التغيير خاصة عندما تكون المقاومة ظاهرة وكلامية ويكون



مصدرها أصحاب المراكز القيادية. وقيادة الشركة مطالبة بالتعامل مع مقاومة التغيير بسرعة وبحزم شديدين. (شاكرا، 2006، 56)

2- **مشاركة العاملين:** العاملون في مختلف المستويات هم جوهر المنظمة، ومشاركتهم الكاملة تمكن من استخدام قدراتهم لصالح المنظمة. ويتحقق ذلك إذا قام العاملون بإدراك أهمية دورهم في المنظمة، وتحديد العقبات التي تحد من أدائهم، والقبول بمبدأ ملكية مشكلات العمل ومسئولية حل تلك المشكلات، والبحث بنشاط عن فرص تحسين العمل، ومناقشة قضايا ومشكلات العمل بحرية، والبحث بنشاط عن فرص رفع مستوى كفاءتهم ومعلوماتهم وخبراتهم، 26 ومشاركة المعلومات والخبرات بين الفرق والمجموعات، والتركيز على إيجاد منفعة للعملاء، ومقارنة أدائهم مع أهدافهم وطموحاتهم الشخصية، والإبداع والابتكار في مجال توسيع أهداف المنظمة، وتمثيل المنظمة على أفضل وجه أمام العملاء والمجتمع، والرضا عن العمل والحماس له والفخر بكونهم جزءاً من المنظمة، وشعور الموظفين بالمسئولية تجاه أعمالهم وأدائهم، والحماس للمشاركة في التحسين المستمر. (Ali, 2010, 51)

3- **مبدأ التحسين المستمر:** يشكل مبدأ التحسين المستمر أساساً مهماً تميزت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة عن أنماط العمل السابقة فهي الأنشطة المعتمدة في المنظمة لزيادة كفاءة وفاعلية عمليات الجودة لأجل تقديم منافع إضافية إلى المنظمة وزبائنهم. (بندقي، 2006، 61)

إذ أصبح إجراء التحسين المستمر حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية نسبياً، فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم على وفق التطور التقني للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الأعمال ويمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة. (العزاوي، 2005، 34)

### المحور الثالث: الإطار العملي

**تمهيد:** يتناول هذا الفصل الإطار العملي كيفية بناء أداة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وبيبين إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

**أولاً: تصميم أداة الدراسة:** اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وأساساً لمعرفة آراء واتجاهات عينة البحث، حيث تعتبر الاستبانة من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات

في الدراسة الميدانية ويعود ذلك إلى إمكانية تحكم الباحثان في الأسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع البحث.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: الخاص بالأسئلة المتعلقة بأبعاد انماط القيادة الادارية واشتمل على (4) محاور كالتالي:

1- القيادة الادارية : تتضمن (4) فقرات . 2- لقيادة الاوتوقراطية : تتضمن (4) فقرات .

3- القيادة الديمقراطية : تتضمن (4) فقرات . 4- القيادة الحرة : تتضمن (4) فقرات.

القسم الثاني : الخاص بالأسئلة المتعلقة بأبعاد مبادئ ادارة الجودة الشاملة واشتمل على (4) محاور

1- ادارة الجودة الشاملة : وتضمن ( 4 ) فقرات 2- الالتزام الادارة العليا : وتضمن (4) فقرات

3- مشاركة العاملين : وتضمن (4) فقرات 4- التركيز على التحسين المستمر : وتضمن (4) فقرات

وكانت الإجابات في القسمين الاول والثاني ذات إجابات مغلقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق جداً ، موافق، محايد، غير موافق ، غير موافق إطلاقاً).

وقد قاما الباحثان بحساب المتوسط المرجح لإجابات العينة على الأسئلة الواردة في شكل مشابه لمقياس ليكرت ، حيث يعتبر من أفضل أساليب قياس الاتجاهات. ويستخدم المتوسط المرجح إذا كان المتغير يأخذ قيمة تختلف من حيث أهميتها، لذلك يجب أخذ هذه الأهمية في الاعتبار وذلك بإعطاء كل عبارة الوزن المناسب لأهميتها، فقاما الباحثان بإعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

العبارة	الوزن
موافق جداً	5
موافق	4
لا ادري	3
غير موافق	2
غير موافق إطلاقاً	1

ثانياً : أساليب المعالجة الإحصائية: تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- إجراء اختبار الصدق والثبات لأستئلة الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات وذلك باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha)

2- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم على عبارات الاستبانة.

3- المتوسط الحسابي لترتيب إجابات أفراد الدراسة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة.

4- الانحراف المعياري لقياس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول متوسطات موافقتهم نحو متغيرات الدراسة. "حيث يدل على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات بحيث يكون الوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري".

**صدق الأداة:** يعرف صدق أداة الدراسة على أنه مدى تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه ، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، فإنها بذلك تكون صادقة. كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها . وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة بواسطة نوعين من أنواع الصدق وهما الصدق الظاهري والصدق البنائي.

**الصدق الظاهري :** ويعد أحد أنواع صدق الأداة التي يُعتمد عليها في القياس حيث أنه يعرف بقدرة المقياس على قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليه وتفحص مدى ملائمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة. وللتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وأنها تقيس ما وضعت لأجله، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس ، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة ، ثم إجراء التعديلات والإضافات التي أوصى بها المحكمين.

**الصدق البنائي :** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (20) مفردة من مجتمع البحث .

**ثبات أداة الدراسة:** ويعرف الثبات على أنه "الاتساق في نتائج الأداة، ويقصد به قدرة المقياس على الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة ثانية. تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بتطبيقها في شكلها النهائي على (20) مفردة من مجتمع الدراسة، وبعد عدة أيام من توزيعها تم استعادتها

وتفريغ بياناتها وتحليلها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v22) بغرض حساب معدل ثباتها بواسطة معامل ثبات ألفا ( ل كرونباخ) والجدول رقم (2) يوضح معامل ثبات الأداة.

الجدول 2 معامل ألفا ل كرونباخ لقياس ثبات لمحور انماط القيادة الادارية

ت	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	القيادة الادارية	4	0.764
2	القيادة الاوتوقراطية	4	0.820
3	القيادة الديمقراطية	4	0.835
4	القيادة الحرة	4	0.871
	المجموع الكلي لفقرات المحور	16	0.823

يتضح من جدول (2) إن قيم معاملات الثبات جميعها موجبة مع تقارب قيمها من محور لآخر ، حيث بلغ حدها الأعلى للمحور الاول(0.823)، وحدها الأدنى للمحور الاول(0.764) ، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة مما يطمئن على توافر درجة ثبات عالية للاستبانة بالإضافة إلى صدقها.

الجدول 3 معامل ألفا ل كرونباخ لقياس ثبات لمحور مبادئ ادارة الجودة الشاملة

ت	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	ادارة الجودة الشاملة	4	0.883
2	الالتزام الادارة العليا	4	0.843
3	مشاركة العاملين	4	0.782
4	التركيز على التحسين المستمر	4	0.797
	المجموع الكلي لفقرات المحور	16	0.826

يتضح من الجدول رقم 3 ان عدد العبارات التي تم طرحها الباحثين في استمارة الاستبيان كل من الفقرات الرئيسية اربعة فقرات بشكل متساوي وان كل من العبارات حصلت على عامل الثبات، فان الفقرات الخاصة لادارة الجودة الشاملة حصلت على معامل ثبات 0.883 ، الالتزام الادارة العليا حصل على 0.843، بينما حصلت الفقرة الثالث مشاركة العاملين على معامل ثبات 0.782، واخيرا فقد حصلت الفقرة الخاصة بالتحسين المستمر على معامل ثبات 0.797

المبحث الاول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

أولاً : انماط القيادة الادارية ( المتغير المستقل ) .

الجدول 4 التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو أنماط القيادة الإداري

الفقرة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الكفاية النسبية
C1	6	8	28	2	4	3.2	0.999	64%
C2	5	9	22	7	5	3.0	1.079	60%
C3	29	11	4	3	1	4.3	1.007	86%
C4	26	18	2	1	1	4.4	0.835	88%
<b>X<sub>1</sub></b>	66	46	56	13	11	3.7	0.980	74%
C5	5	9	22	4	8	2.9	1.164	58%
C6	33	5	2	3	5	4.2	1.365	84%
C7	23	15	5	1	4	4.0	1.187	80%
C8	31	6	7	1	3	4.3	1.167	86%
<b>X<sub>2</sub></b>	92	35	36	9	20	3.9	1.223	78%
C9	29	15	1	0	3	4.4	1.015	88%
C10	28	12	7	2	1	4.5	0.455	90%
C11	13	9	24	1	1	3.7	0.964	74%
C12	22	20	3	1	2	4.2	0.962	84%
<b>X<sub>3</sub></b>	92	56	35	4	7	4.2	0.849	84%
C13	18	15	7	5	3	3.8	1.213	76%
C14	12	19	7	6	4	3.6	1.220	72%
C15	5	8	23	12	0	3.1	0.904	62%
C16	12	9	22	4	1	4.4	1.018	88%
<b>X<sub>4</sub></b>	47	51	59	27	8	4.0	1.089	80%
<b>x</b> المعدل العام	297	188	186	53	46	3.9	1.035	78%

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب باستخدام برنامج spss.v.22

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بفقرات بأنماط القيادة الادارية .

1- محور القيادة الادارية : جاءت العبارة رقم (1) بوسط حسابي مرجح 3.2 وكفاية نسبية 64% . وجاءت العبارة رقم (2) بوسط حسابي مرجح ( 3.0 ) وكفاية نسبية ( 60% ) . في حين حققت العبارة رقم ( 3 ) وسط حسابي مرجح بلغ (4.3) وكفاية نسبية ( 86% ) ، وحصلت العبارة (4) على وسط حسابي مرجح بلغ (4.4) وكفاية نسبية (88%). وهذا يوضح ان جميع الاوساط الحسابية المرجحة اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ ( 3 ) حسب مقياس ليكرت .

2- محور القيادة الاوتوقراطية : جاءت العبارة رقم (1) بوسط حسابي مرجح بلغ ( 2.9 ) وكفاية نسبية (58%) اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) . . وهذا يعني ان الكادر التدريسي لا ينعزلون عن المجتمع .

و جاءت العبارة رقم (2) بوسط حسابي مرجح (4.2) و كفاية نسبية (84%) وهذا يعني ان الكادر التدريسي يعمل بأقصى طاقته . و جاءت العبارة رقم ( 3 ) بوسط حسابي مرجح (4.0) وكفاية نسبية (80%) ، وهذا يعني ان القائد الاداري يهتم بطريقة العمل اكثر من اهتمامه بالكادر التدريسي . و حققت

العبارة رقم (4) وسط حسابي مرجح بلغ (4.3) وكفاية نسبية (89%) ، اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يدل على ان القائد الاداري يقيد من مشاركة اعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات .

3- محور القيادة الديمقراطية : جاءت العبارة رقم (1) بوسط حسابي مرجح بلغ (4.4) وكفاية نسبية (88%) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) . وهذا يعني ان سهولة التعامل مع القائد الاداري. و جاءت العبارة رقم (2) بوسط حسابي مرجح (4.5) و كفاية نسبية (90%) لك وهذا يعني ان استخدام العبارات الطيبة في الحوار مع اعضاء هيئة التدريس و جاءت العبارة رقم (3) بوسط حسابي مرجح (3.7) وكفاية نسبية (74%) ، وهذا يدل على اشباع الحاجات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس. و حققت العبارة رقم (4) وسط حسابي مرجح بلغ (4.2) وكفاية نسبية (84%) ، اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يدل على ان هناك سعي لرفع الروح المعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية.

4- محور الحرة : حققت العبارة (1) وسطا حسابيا مرجحا بلغ (3.8) وكفاية نسبية (76%) وهذا يدل على تجنب مواجهة المشكلات الجامعية. جاءت العبارة رقم (2) بوسط حسابي مرجح بلغ (3.6) وكفاية نسبية (72%) . اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) . وهذا يعني ان يتردد في اتخاذ اي قرارات تتعلق بالشؤون الجامعية. و جاءت العبارة رقم (3) بوسط حسابي مرجح (3.1) و كفاية نسبية (62%) ، وهذا يعني ان يتيح فرصة لأعضاء هيئة التدريس . و جاءت العبارة رقم (4) بوسط حسابي مرجح (4.4) وكفاية نسبية (88%) ، وهذا يعني ان يركز على العلاقات الاجتماعية

ثانياً : مبادئ ادارة الجودة الشاملة ( المتغير المعتمد ) :

الجدول 5 التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مبادئ ادارة الجودة الشاملة

الفقرة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الكفاية النسبية	
C1	26	17	6	0	1	4.4	0.809	88%	ادارة الجودة الشاملة
C2	9	10	20	5	4	3.3	1.139	66%	
C3	3	9	28	1	7	3.0	1.021	60%	
C4	4	6	22	9	7	4.4	0.249	88%	
<b>y<sub>1</sub></b>	<b>22</b>	<b>42</b>	<b>74</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>3.8</b>	<b>0.805</b>	<b>76%</b>	الالتزام الادارة العليا
C5	15	19	8	2	4	3.8	1.166	76%	
C6	9	11	23	3	2	3.5	0.999	70%	
C7	7	8	21	8	4	3.1	1.112	62%	
C8	12	15	18	1	2	3.7	0.998	74%	مشاركة العاملين
<b>y<sub>2</sub></b>	<b>43</b>	<b>53</b>	<b>70</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>3.5</b>	<b>1.068</b>	<b>70%</b>	
C9	5	9	29	4	1	3.3	0.835	66%	
C10	7	3	26	9	3	3.0	1.039	60%	
C11	9	11	22	1	5	3.4	1.129	68%	التحسين المستمر
C12	8	16	21	2	1	4.4	0.885	88%	
<b>y<sub>3</sub></b>	<b>29</b>	<b>39</b>	<b>98</b>	<b>39</b>	<b>10</b>	<b>3.5</b>	<b>0.971</b>	<b>70%</b>	
C13	1	12	25	8	2	3.0	0.815	60%	
C14	9	10	19	4	6	3.3	1.216	66%	المعدل العام
C15	12	19	6	7	4	3.6	1.238	72%	
C16	13	11	16	6	3	3.6	1.077	72%	
<b>y<sub>4</sub></b>	<b>35</b>	<b>52</b>	<b>66</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>3.4</b>	<b>1.087</b>	<b>68%</b>	
<b>y</b>	<b>98</b>	<b>186</b>	<b>308</b>	<b>80</b>	<b>56</b>	<b>3.6</b>	<b>0.983</b>	<b>72%</b>	

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب باستخدام برنامج spss.v.22

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بأبعاد مبادئ ادارة الجودة الشاملة ، ومن ثم يمكن إعادة ترتيب هذه العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية وهو ما يوضحه الجدول التالي:

1- محور ادارة الجودة الشاملة: جاءت العبارتين رقم (1، 4) بمتوسط حسابي مرجح ( 4.4) لكل منهما ، وشدة اجابة (88%) . وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (2) بوسط حسابي مرجح ( 3.3) وشدة اجابة ( 66%) . وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (3) بوسط حسابي مرجح ( 3.0) وشدة اجابة ( 60%) . وتشير هذه المتوسطات إلى وجود تأثير ادارة الجودة الشاملة لدى أفراد عينة الدراسة ويدعم ذلك المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والذي بلغ 3.8 .

2- محور الالتزام الادارة العليا : جاءت العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي مرجح ( 3.8) لكل منهما ، وشدة اجابة (76%) وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (4) بوسط حسابي مرجح ( 3.7) وشدة اجابة ( 74%) وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (2) بوسط حسابي مرجح ( 3.5) وشدة اجابة ( 70%) وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (3) بوسط حسابي مرجح ( 3.1) وشدة اجابة ( 62%) وتشير هذه المتوسطات إلى وجود تأثير الالتزام الادارة العليا لدى أفراد عينة الدراسة ويدعم ذلك المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والذي بلغ 4.0 .



3- محور مشاركة العاملين : جاءت العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي مرجح ( 4.4 ) لكل منهما ، وشدة اجابة (88%) وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (3) بوسط حسابي مرجح ( 3.4 ) وشدة اجابة ( 68% ) وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (1) بوسط حسابي مرجح ( 3.3 ) وشدة اجابة ( 66% ) وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (2) بوسط حسابي مرجح ( 3.0 ) وشدة اجابة ( 60% ) وتشير هذه المتوسطات إلى وجود تأثير مشاركة العاملين لدى أفراد عينة الدراسة ويدعم ذلك المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والذي بلغ 3.5 .

4- محور التحسين المستمر :جاءت العبارتين رقم (3، 4) بمتوسط حسابي مرجح ( 3.6 ) لكل منهما ، وشدة اجابة (72%) وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (2) بوسط حسابي مرجح ( 3.3 ) وشدة اجابة ( 66% ) وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (1) بوسط حسابي مرجح ( 3.0 ) وشدة اجابة ( 60% ) . وتشير هذه المتوسطات إلى وجود تأثير ادارة التركيز على التحسين المستمر لدى أفراد عينة الدراسة ويدعم ذلك المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والذي بلغ 3.4 .

#### المبحث الثالث: تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

يهدف هذا المبحث إلى :-اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط البسيط ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام اختبار (t)، حيث توجد علاقة معنوية إذا كانت قيمة (t) المحسوبة اكبر أو مساوية لقيمة (t) الجدولية، اما إذا كانت اصغر من قيمتها الجدولية فإن العلاقة غير معنوية عند مستوى معنوية (1%)، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول او رفض الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عن كل منها.

الجدول 6 نتائج علاقات الارتباط بين انماط القيادة الادارية و مبادئ الجودة الشاملة مع قيم (t)

المتغير المعتمد	معامل الارتباط وقيمة (T)	مبادئ الجودة الشاملة $\gamma$	قيمة (t) الجدولية
المتغير الفرعي المستقل القيادة الادارية $X_1$	معامل الارتباط	0.576	0.059
	قيمة (t) المحسوبة	1.220	
القيادة الاوتوقراطية $X_2$	معامل الارتباط	0.038	0.059
	قيمة (t) المحسوبة	0.065	
القيادة انديمقراطية $X_3$	معامل الارتباط	0.177	0.059
	قيمة (t) المحسوبة	0.312	
القيادة الحرة $X_4$	معامل الارتباط	0.816	0.059
	قيمة (t) المحسوبة	2.393	
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1%		

المصدر : إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية (N=48)

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الادارية ومبادئ الجودة الشاملة ) . إذ يشير الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الادارية ( $X_1$ ) و المتغير ( $y$ ) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.576) وان هذه العلاقة معنوية عند مستوى (1%) وهذا ما عكسته قيمة (t) المحسوبة حيث بلغت (1.220) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.059). كما عكست النتائج الى وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين القيادة الادارية ومبادئ الجودة الشاملة وهذا ما دلت عليه قيم معامل الارتباط والتي كانت (0.576) وكانت هذه العلاقات معنوية عند مستوى (1%) وهذا ما أشارت اليه قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت ( 1.220 ).

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاوتوقراطية ومبادئ الجودة الشاملة ) . إذ يشير الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الاوتوقراطية ( $X_2$ ) و المتغير ( $y$ ) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.038) وان هذه العلاقة معنوية عند مستوى (1%) وهذا ما عكسته قيمة (t) المحسوبة حيث بلغت (0.065) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.059) . كما عكست النتائج الى وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين القيادة الاوتوقراطية ،ومبادئ الجودة الشاملة وهذا ما دلت عليه قيمة معامل الارتباط والتي كانت (0.038) وكانت هذه العلاقات معنوية عند مستوى (1%) وهذا ما أشارت اليه قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (0.065).

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الديمقراطية ومبادئ الجودة الشاملة ) . إذ يشير الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة

الديمقراطية الدافع (X3) و المتغير (y) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.177) وان هذه العلاقة معنوية عند مستوى (1%) وهذا ما عكسته قيمة (t) المحسوبة حيث بلغت (0.312) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.065) . كما عكست النتائج الى وجود علاقات ارتباط موجبة بين القيادة الديمقراطية ومبادئ الجودة الشاملة وهذا ما دلت عليه قيمة معامل الارتباط والتي كانت (0.177) وكانت هذه العلاقات معنوية عند مستوى (1%) وهذا ما أشارت اليه قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (0.312).

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الحرة ومبادئ الجودة الشاملة ) . إذ يشير الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الحرة (X4) و المتغير (y) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.816) وان هذه العلاقة معنوية عند مستوى (1%) وهذا ما عكسته قيمة (t) المحسوبة حيث بلغت (2.393) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.065) . كما عكست النتائج الى وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين القيادة الحرة ومبادئ الجودة الشاملة وهذا ما دلت عليه قيمة معامل الارتباط والتي كانت (0.816) وكانت هذه العلاقات معنوية عند مستوى (1%) وهذا ما أشارت اليه قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (2.393). وتأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين انماط القيادة الادارية ومبادئ الجودة الشاملة ) .

### المبحث الثالث: تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث

**توطئة:-** يهدف هذا المبحث إلى اختبار تأثير المتغير المستقل ( انماط القيادة الادارية) بشكل منفرد ومجتمع في المتغير المعتمد ( مبادئ الجودة الشاملة ) ، وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط ( Simple Regression Analysis ) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار البسيط ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت (F) المحسوبة اكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) ، كذلك تم استخدام معامل التحديد (R2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة للمتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد ، واختبار (T) لتحديد اختبار معنوية علاقات التأثير عند مستوى معنوية (1%) . جدول (7)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير انماط القيادة الادارية في مبادئ الجودة الشاملة

مبادئ الجودة الشاملة Y							المتغير
قيمة T		قيمة F		معامل التفسير R <sup>2</sup>	constant		المتغير المستقل
الجدولية (%)	المحسوبة	الجدولية (%)	المحسوبة		B	A	
0.065	1.220	0.003	1.488	0.332	2.365	1.939	القيادة الادارية x <sub>1</sub>
	0.065		0.004	0.001	0.122	1.861	القيادة الاوتوقراطية x <sub>2</sub>
	0.312		0.097	0.031	0.499	1.602	القيادة الديمقراطية x <sub>3</sub>
	2.393		5.727	0.656	4.042	1.689	القيادة الحرة x <sub>4</sub>

المصدر : إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية (N=48)

وبناء على ما تقدم ، سيتم تحقيق هدف المبحث لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية من خلال فرضياتها الفرعية وكما يأتي:-

اولا - اختبار الفرضية الفرعية الأولى :- (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الادارية في مبادئ الجودة الشاملة). يشير الجدول (6) الى وجود علاقة تأثير موجبة للقيادة الادارية (X1) في مبادئ ادارة الجودة الشاملة (Y) اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط والتي كانت قيمها كالاتي (1.488) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (0.003) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على معنوية النموذج المقدر، وبلغت قيمة معامل الانحدار (0.332) عند مستوى المعنوية المذكور اي ان تغير مقداره وحدة واحدة من بُعد للقيادة الادارية يؤثر في مبادئ الجودة الشاملة ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط . كما عكست نتائج قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) التي كانت على التوالي وكالاتي : (0.332) وهذا يعني ان بُعد للقيادة الادارية (X1) تفسر ما نسبة من التغيرات التي تطرأ على مبادئ ادارة الجودة الشاملة . اما النسبة المتبقية فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية. كما بلغت قيمة (T) المحسوبة التي كانت (1.488) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.003) عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (B) لكل من مبادئ ادارة الجودة الشاملة عند مستوى المعنوية المذكور، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط

ومما تقدم يتضح ثبوت الفرضية الفرعية الاولى .

ثانيا - اختبار الفرضية الفرعية الثانية :- (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة للأوتوقراطية في مبادئ ادارة الجودة الشاملة). كما عكست النتائج الاحصائية الى وجود علاقة تأثير موجبة للقيادة للأوتوقراطية (X2) في مبادئ ادارة الجودة الشاملة (Y) اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج

الانحدار الخطي البسيط للقيادة لأتوقراطية (0.004) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (0.003) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على معنوية النموذج المقدر، وبلغت قيمة معامل الانحدار كالاتي : (B=2.365) لكل من مؤشرات للقيادة لأتوقراطية عند مستوى المعنوية المذكور اي ان تغير مقداره وحدة واحدة من بُعد القياس يؤثر في مبادئ ادارة الجودة الشاملة ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط . وظهرت نتائج قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) والتي كانت (0.332) وهذا يعني ان للقيادة لأتوقراطية (X<sub>2</sub>) يفسر نسبة من التغيرات التي تطرأ على مبادئ ادارة الجودة الشاملة . اما النسبة المتبقية فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية. كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.220) وهي اكبر من قيمته الجدولية البالغة (0.065) عند مستوى دلالة (1%) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (B) لكل من مبادئ ادارة الجودة الشاملة عند مستوى المعنوية المذكور، وبالتالي ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .  
ومما تقدم يتضح صحة الفرضية الفرعية الثانية .

ثالثاً - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :- (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الديمقراطية في مبادئ ادارة الجودة الشاملة ) . يشير الجدول (7) الى وجود علاقة تأثير موجبة بين للقيادة الديمقراطية (X<sub>3</sub>) و مبادئ ادارة الجودة الشاملة (Y) اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لمؤشرات شبكات الاتصال حيث كانت قيمتها (0.097) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (0.003) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على معنوية النموذج المقدر، وبلغت قيمة معامل الانحدار (B=0.499) لكل من مؤشرات القيادة الديمقراطية عند مستوى المعنوية المذكور اي ان تغير مقداره وحدة واحدة من بعد مبادئ ادارة الجودة الشاملة ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط . كما عكست النتائج قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) التي كانت (0.031) وهذا يعني ان للقيادة الديمقراطية (X<sub>3</sub>) تفسر نسبة من التغيرات التي تطرأ على مبادئ ادارة الجودة الشاملة . اما النسبة المتبقية فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية. كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.312) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.065) عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (B) لكل من مبادئ ادارة الجودة الشاملة عند مستوى المعنوية المذكور، وبالتالي ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .  
ومما تقدم يتضح ثبوت الفرضية الفرعية الثالثة .

رابعا - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :- (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الحرة في مبادئ ادارة الجودة الشاملة ). يشير الجدول (7) الى وجود علاقة تأثير موجبة للقيادة الحرة (X4) في مبادئ ادارة الجودة الشاملة ( Y ) اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لمؤشرات للقيادة الحرة جميعها حيث كانت (5.727) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.003) عند مستوى معنوية (1%) مما يعكس معنوية النموذج المقدر، وبلغت قيمة معامل الانحدار (B=4.042) لكل من مؤشرات للقيادة الحرة عند مستوى المعنوية المذكور اي ان تغير مقداره وحدة واحدة من بُعد المعرفة يؤثر في مؤشرات الابداع الوظيفي ، وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط . كما عكست النتائج قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) التي كانت (0.656) وهذا يعني ان بُعد للقيادة الحرة (X4) تفسر نسبة من التغيرات التي تطرأ على مبادئ ادارة الجودة الشاملة . اما النسبة المتبقية فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية. كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.393) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.065) عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (B) لكل من مبادئ ادارة الجودة الشاملة عند مستوى المعنوية المذكور، وثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

ومما تقدم يتضح صحة الفرضية الفرعية الرابعة .

ويوضح الجدول (8) ترتيب القوة التأثيرية لأنماط القيادة الادارية (X) في مبادئ ادارة الجودة الشاملة (Y) وفقاً إلى أقيام معامل التفسير (R<sup>2</sup>) وعلى النحو الآتي :-

الجدول 8 ترتيب قوة تأثير

ترتيب القوة التأثيرية	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	أبعاد
الاول	0.656	X <sub>4</sub> القيادة الحرة
الثاني	0.332	X <sub>1</sub> القيادة الادارية
الثالث	0.031	X <sub>3</sub> القيادة الديمقراطية
الرابع	0.001	X <sub>2</sub> القيادة الاوتوقراطية

المصدر : من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (8) ما يأتي :-

- 1- حقق بُعد القيادة الحرة (x4) المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في مبادئ ادارة الجودة الشاملة من خلال معامل تفسير بلغ (0.656) .
- 2- جاء بُعد القيادة الادارية (x2) بالمرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في مبادئ ادارة الجودة الشاملة من خلال معامل تفسير بلغ (0.332) .
- 3- ونجد بُعد القيادة الديمقراطية (x3) المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير في تحقيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة من خلال معامل تفسير بلغ (0.031) .
- 4- بينما جاء بُعد القيادة الاوتوقراطية (x1) في المرتبة الرابعة من حيث قوة التأثير في مبادئ ادارة الجودة الشاملة من خلال معامل تفسير بلغ (0.001) .

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### اولا: الاستنتاجات:

- 1- أن مستوى دور الانماط القيادة الإدارية في دعم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة بابل كان فوق المتوسط، 60%.
- 2- وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين دور انماط القيادة الإدارية في دعم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة بابل بنسبة 59%.
- 3- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين انماط القيادة الادارية ومبادئ ادارة الجودة الشاملة بحيث كان نمط القيادة الحر اقوى تأثير من المتغيرات الاخرى.
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور انماط القيادة الإدارية في دعم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة بابل، ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه، وذلك تبعًا لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية 40 سنة فأكبر.
- 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير الجنس ، فيما يتعلق بمستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة بابل الالتزام الادارة العليا ومشاركة العاملين ، وذلك لصالح الذكور.

##### ثانيا: التوصيات:

- 1- ضرورة قيام القيادة الإدارية في جامعة بابل بدور أكبر من الدور الذي تقوم به فيما يخص دعم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.



- 2- العمل على زيادة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بكافة مبادئها، لاسيما مبدأ التحسين المستمر وفق رؤية استراتيجية للجودة.
- 3- الاستفادة من طبيعة العلاقة بين مستوى دور انماط القيادة الإدارية في دعم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة بابل ، ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه ، من خلال زيادة تقديم الدعم لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، والذي سيقود حتمًا إلى زيادة مستوى تطبيق هذا المفهوم في الجامعة.
- 4- حث القيادات الادارية على انتهاج الانماط القيادية الحديثة التي وردت في هذا البحث، من اجل دعم قدرات الافراد، واستثمار جهود وحفزها، وتدعيم ذلك بالمشاركة العلمية.
- 5- ضرورة التركيز على نمط القيادة الحر لأنه يساعد الجامعة على تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، من خلال الصلاحيات ومساحة الكبيرة لتنفيذ المهام.

المصادر: .:

- 1- الاسمري،فهد عبدالله .النمط القيادي ومستوى المشاركة في صنع القرارات الامنية .رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية . 2009 العدد 9
- 2- أبو النصر، مدحت محمد (1430 - 2009) قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، ط 1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 3- أبو فارة، يوسف احمد(دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم في جامعة القدس) كلية العلوم الاقتصادية والإدارية ، ورقة علمية، أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله من الفترة الواقعة . ٢٠٠٤/٧،٥-٣.
- 4- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر ( 1434 هـ / 2013 م)القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، ط 1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 5- زايد، فهد خليل، (1434هـ / 2013) فن القيادة: كيف تكون قائدا ناجحا، ط1، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- 6- شاکر،شفيق كايد(إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ) مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العدد، 13، ٢٠٠٦.

- 7- الشريف، طلال عبدالملك (1425هـ / 2004) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 8- شفيق، محمد، (1426هـ-2005م) القيادة: تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، ط1، القاهرة: مركز تطوير الاداء والتنمية.
- 9- صيام، محمد وحيد(التعليم عن بعد كأحد نماذج التعليم العالي وبعض مجالات ضبط الجودة النوعية في أنظمتها) المؤتمر التربوي الخاص، جودة التعليم الجامعي، جامعة البحرين ، ٢٠٠٥.
- 10- الطاهر ، محمد سعيد( الجودة في التعليم العالي ، رؤية وأبعاد إشارة إلى جامعة النيلين ) المؤتمر العربي الأول ،الجامعات العربية، التحديات والآفاق المستقبلية ، الرباط -المملكة المغربية 9-13 ديسمبر/ ٢٠٠٧.
- 11- عبوي، زيد منير، (1429هـ - 2008) القيادة ودورها في العملية الادارية، ط1، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- 12- العجمي، محمد حسنين ( 1431هـ / 2010م) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط 9، ع م ان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 13- عياصرة، معن محمود وبني أحمد، مروان محمد (1429هـ / 2008) القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط 1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 14- العيسوي، عبدالرحمن محمد (1428هـ / 2008) المدير الناجح: سماته وقدراته وخبراته، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 15- غانم، فتح الله احمد "مدى تطبيق نظام إدارة الجودة وأثرها على أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية" كلية التجارة، جامعة القدس المفتوحة،مجلة الجامعة الإسلامية،المجلد ١٦ ،العدد الأول، 2008.
- 16- غربية، رمضان فهيم (1429 / 2008) القيادة الاستراتيجية: مدخل إسلامي مقارن، الرياض: مكتبة الشقري.

- 17- الغزو، فاتن عوض ( 1431 / 2010 ) القيادة والإشراف الإداري، ط 1، عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 18- الفاضل، محمد محمود ( 1431 / 2010 ) كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية، ط 1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 19- الفراء، ماجد محمد والخطيب، مازن إسماعيل محمد ( 1428 / 2007 ) النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية - شوؤن البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، المجلد 15 ، العدد 2، 415-459.
- 20- القحطاني، سالم سعيد ( 1429 / 2008 ) القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط 9، الرياض: المؤلف نفسه.
- 21- كنعان، نواف سالم ( 1429 / 2008 ) القيادة الإدارية، ط 1، ع م ان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 22- محمد العزاوي، 2005 : إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 23- محمد بندقجي، ، 2006 : اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لمدراء شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى،الأردن،مجلة دراسات،المجلد 23 ،العدد2.
- 24- الموسوي، نعمان محمد(تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب ،تحديثات الألفية الثالثة) منشورات مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2003.
- 25- الهواري، سيد، المدير الفعال: الكفاءات المحورية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2006.

\* المصادر انكليزي:

- 1- Ansoff . 2007: Total Quality Management In Services Bowker-  
1 Information  
-Saur, U.K.P55

Bannker, Majer, 2005. Total Quality Management

2- in High

Education, 2nd ed., , Putnam Publishing Group, New York

3- Ali, Murad and Shastri ,R. Kumar,(2010),Implementation of total quality management in higher education",Asian Journal of Business managemen

• المواقع الالكترونية

(<http://www.mmsec.com/m3-files/leader>)

(<http://www.mmsec.com/m3-files/qeada&team.htm>)