

# مجلة المعرفة

مجلة علمية محكمة نصف سنوية

تصدر عن كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الزيتونة

جودة المراجعة : دراسة ميدانية لتأثير عوامل مرتبطة بمكتب  
المراجعة من منظور مراجعي الحسابات

د. خالد علي انديه

د. محمد البشير غيث

تقدير اثر الصادرات غير النفطية على النمو الاقتصادي  
(دراسة تطبيقية عن الاقتصاد الليبي خلال الفترة 1970-2012)

د. سامي عمر ساسي

د. يوسف يخلف مسعود

دور نظام ال BOT في تمويل مشروعات البني التحتية في السودان

د. محمد زين احمد نورين

إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين إنتاج الطاقة  
الكهربائية في محطة توليد الخمس الغازية

د. فخر الدين عبد السلام عبد المطلب

إطار مقترح للتكامل بين أسلوب Sigma 6 واسلوب تحليل  
سلسلة القيمة بهدف تحقيق الميزة التنافسية للمنشأة

دمفتاح محمد الحمروني

العدد الرابع سبتمبر 2016



### محتويات العدد

الصفحات	اسم الكاتب	عنوان الدراسة
41-1	د. خالد علي انديه د. محمد البشير غيث	جودة المراجعة: دراسة ميدانية لتأثير عوامل مرتبطة بمكتب المراجعة من منظور مراجعي الحسابات.
56-42	د. سلمي عمر سلسي د. يوسف يخلف مسعود	تقدير أثر الصعرات غير النفطية على النمو الاقتصادي (دراسة تطبيقية عن الاقتصاد الليبي خلال الفترة 1970-2012).
82-57	إ. طارق أبوشغفة محروق أ. وفاء فرج الخبولي	تأثير الأنماط القيادية في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على العاملين بجامعة المرقب.
99-83	د. محمد سعد أبوكريش	سياسة استهداف التضخم بين النظرية والتطبيق.
135-100	د. التهامي عثمان الكشر	الإطار الفكري لمحاكاة التكاليف والالتزامات البيئية.
150-136	د. محمد زين أحمد نورين	نور نظام الـ BOT في تمويل مشروعات البنى التحتية في السودان.
166-151	أ. يونس عبد القني يوسف يونس	نور المراجعة الداخلية في تقييم شروط منح التمويل دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية.
193-167	د. فخرالدين عبدالسلام عبدالمطلب	إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين إنتاج الطاقة الكهربائية في محطة توليد الخمس الغزالية.
211-194	د. مسعود المهدي السلامي	التحول في الفكر الاستراتيجي الأمريكي في القرن الواحد والعشرين.
240-212	د. مفقاح محمد الحمروني	إطار مقترح للكمال بين أسلوب 6 Sigma وأسلوب تحليل سلسلة القيمة بهدف تحقيق الميزة التنافسية للمنشأة.
260-241	د. هنية أبوبكر المنيني	واقع إدارة حركة الإنتاج في المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية على مصنع أسمنت لينة في الخمس
291-261	د. طارق عبدالله المنقوش	لمشروعات الاستثمارية في ليبيا خلال الفترة (2000-2010) ونور لاستثمار الأجنبي المباشر فيها

## تأثير الأنماط القيادية في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة

## دراسة ميدانية على العاملين بجامعة المرقب

أ.وفاء فرج الخبولي \*\*

أ.طارق أبوشعفة معتوق \*

## ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين بجامعة المرقب و الكشف عن أكثر أنماط القيادة الإدارية قدرة وتأثير على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالجامعة قيد الدراسة . استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي باعتبار أن هذا المنهج تفرضه طبيعة موضوع الدراسة حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (250) مفردة ، كما تم تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على العينة المستهدفة وبلغت (85) مفردة ، وتم الحصول على (71) مفردة مطابقة لإجابات وتساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : (1) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ومستوى فلسفة إدارة الجودة الشاملة وترجع هذه العلاقة إلى أن النمط الديمقراطي يستند على العلاقات الإنسانية التي تضمن التفاف الجماعة حول قائدها ويعطونه قدراً كبيراً من ولائهم، (2) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر ومستوى فلسفة إدارة الجودة الشاملة وترجع هذه العلاقة إلى ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين في الجامعة، (3) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي ومستوى فلسفة إدارة الجودة الشاملة وترجع هذه العلاقة إلى أن بعض المرؤوسين يستجيبون لتطبيق حرفية الأنظمة والتعليمات.

## الإطار العام للدراسة

## المقدمة :

إن القيادة و إدارة الجودة مفهومان مترابطان لا يمكن فصلهما عن بعضهما ولا يمكن اعتبار عملية الجودة نشاط منعزل عن باقي أعمال المؤسسة ، بل تشكل جزء ضروري من أعمالها، فمن ناحية لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعالة ومناسبة ومن ناحية أخرى فإن حقيقة اعتبار الجودة جزء متكامل من عمليات المؤسسة يعني أن الجودة وسيلة من وسائل إدارة المؤسسة ، وقبل كل شيء فإن الجودة تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة الأساسية وهي إرضاء الزبائن و إرضاء أصحاب العمل و إرضاء الموظفين. فالقيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الذين يعملون معه، وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغير الظروف التي

\* محاضر مساعد بقسم الإدارة، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب.

\*\* محاضر مساعد بقسم الإدارة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس

تتطلب تغييراً متواصلًا في الخطط والسياسات، وكذلك الإنسان نفسه في تغيير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائماً خلال حياته ، وهذا التغيير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين.

ومما لا شك فيه أن قطاع التعليم في ليبيا، شهد العديد من التغييرات التي لا بد من اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالتكيف مع تلك المتغيرات في تطوير وتحسين سلوك القائمين في تقديم الخدمة، والأفراد المتلقين لهذه الخدمة، ولعل من أهم تلك الجوانب المقترنة بالتكيف إدخال مفاهيم الجودة الشاملة لتعزيز دور تلك المنظمات التعليمية في تحقيق إشباع حاجات الأفراد متلقي الخدمة وانطلاقاً من ذلك فقد سعت الدراسة للتعرف على أثر الأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة المرقب، هادفين إلي إعطاء صورة متكاملة لسبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الناحية الفكرية بجامعة المرقب، وتمكين العاملين في الإدارة العامة بهذه الجامعة من التفكير جدياً وبوعي هادف نحو تطبيق هذه المفاهيم سيما وأن هذا المفهوم يعد من المفاهيم الفكرية والإدارية الحديثة التي وصلت من خلاله العديد من المنظمات نهوضاً وتطويراً ملحوظاً في مختلف الأقطار والبلدان المتقدمة والنامية على حد سواء.

### 1.1- مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن تأثير أنماط القيادة الإدارية في جامعة المرقب في مستوى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وبصورة أكثر تحديداً يمكن إبراز هذه المشكلة في التساؤل الرئيسي الآتي : ما مدى تأثير الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بجامعة المرقب ؟

### 2.1- فرضيات الدراسة:

تبنى هذه الدراسة على فرضية رئيسية مفادها : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في فلسفة إدارة الجودة الشاملة بجامعة المرقب ؟

حيث تندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية وهي :-

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي و فلسفة إدارة الجودة الشاملة بجامعة المرقب؟
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي و فلسفة إدارة الجودة الشاملة بجامعة المرقب ؟
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحر و فلسفة إدارة الجودة الشاملة بجامعة المرقب؟

**3.1 - أهداف الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة إلى:-

1. التعرف على الأنماط القيادية الإدارية السائدة لدى المدراء ورؤساء الأقسام بالجامعة قيد الدراسة.
2. محاولة التعرف على مستوى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالجامعة قيد الدراسة.
3. الكشف عن أكثر أنماط القيادة الإدارية قدرة على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل الجامعة.
4. تقديم مجموعة من التوصيات على ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها والتي تساعد في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل الجامعة.

**4.1 - أهمية الدراسة :**

تكمن أهمية الدراسة في :-

1. تتحدد أهمية الدراسة في كونها تتصدى لمشكلة ذات علاقة بنوع النمط القيادي الذي يؤثر على مكونات العملية الإدارية بأكملها إذ أن نجاح المنظمات على اختلافها ينطلق أساساً من كفاءة وقدرة قيادتها الإدارية وهذه القيادة تتأثر بشكل واضح بنوع النمط السائد.
2. يبرز البحث بشكل خاص العلاقة بين نوع النمط القيادي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبار أن المورد البشري يعد من أهم موارد المنظمة الذي يعول عليه كثيراً في تحقيق الميزة التنافسية.
3. إضافة إلى أن الدراسة تهتم بتناول موضوع فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمة قيد الدراسة وبما تؤدي إلى تحقيق بعض النتائج المرغوبة أهمها بناء ثقافة بالمنظمة لدعم عملية تطبيق الجودة الشاملة والمساعدة على نجاحها.

**5.1 - منهجية الدراسة :**

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي و التحليلي القائم على جمع المعلومات والبيانات ، ومن ثم تصنيفها وتحليلها والتعبير عنها إحصائياً ، حيث تم وصف الظاهرة واستخلاص النتائج والتوصيات ، كما تضمنت هذه الدراسة جزأين أحدهما نظري والآخر عملي وذلك على النحو التالي:-

- الجانب النظري ، استخدام المراجع المختلفة التي تساعد على تغطية الموضوع (الكتب ، والدوريات والندوات والمؤتمرات ، والمجلات، والرسائل العلمية، والدراسات السابقة) ذات العلاقة بموضوع الدراسة كذلك الاستعانة بشبكة المعلومات الدولية ( الانترنت) .

- الجانب العملي ، تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات والمصاغة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، واستخدام الأسلوب الإحصائي الذي يناسب طبيعة هذه الدراسة وذلك من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) .

### 6.1-بيئة ومجتمع الدراسة :

- بيئة الدراسة : جامعة المرقب

- مجتمع الدراسة : تمثل في جميع العاملين بالإدارات الدنيا والوسطى والبالغ عددهم (250) مفردة.

- عينة الدراسة : عينة عشوائية بسيطة وعددها (85) مفردة.

### 7.1- حدود الدراسة :

1. الحدود الموضوعية : تم التركيز في هذه الدراسة على (تأثير الأنماط القيادة في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة).

2. الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة على العاملين جامعة المرقب .

3. الحدود الزمنية : أجريت الدراسة خلال الفترة ( الربيع 2016 ) .

4. الحدود البشرية : العينة قيد الدراسة بالمنظمة وتتمثل في الموظفين ورؤساء الأقسام في الجامعة قيد الدراسة.

### 8.1- مصطلحات الدراسة :

1. القيادة : تعني نمطاً من السلوك الإنساني للقائد يستند إلى العلاقة بينه وبين أفراد الجماعة التي يقودها ويعمل على استثارة جهودها وتنسيق اتجاهاتها وإثارة دوافعها نحو الإنجاز لحل مشاكلها التي تحول دون فاعلية أدائهم. ( السلمي، 1995: 223 ).

2. النمط القيادي : النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

3. **نمط القيادة الأوتوقراطية:** هو النمط الذي تتركز فيه السلطة بيد القائد حيث يتخذ كافة القرارات بنفسه ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها. (محمد ، 2006 : 79 ) .

4. **نمط القيادة الديمقراطية :** هو النمط الذي يعطي فيه القائد مساحة واسعة للمرؤوسين لكي يشاركوا في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وكذلك التفاعل فيما بينهم جميعاً. ( أبو قحف ، 2001 : 422 ) .

5- **نمط القيادة الحرة :** في هذا النمط تخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي القائد بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط. ( عبوي ، 2008 : 41 ) .

6- **إدارة الجودة الشاملة :** إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم فلسفي يقوم على تطبيق مجموعة من المبادئ والتوجيهات بهدف تحسين جودة الخدمة والمنتج على حد سواء ، و يجب تطبيق هذه المبادئ بشكل كامل ومستمر ، وعلى المدى الطويل من أجل الوصول إلى الفاعلية المرجوة من وراء تطبيق هذه المبادئ .

( palo and padhi;203: 203-216) .

## الإطار النظري للدراسة

### 1.2- نظريات القيادة الإدارية:

يوجد العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل ، فقد ساهم تطور الفكر الإداري في نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة ، وخصائص القائد الإداري الناجح ، والأعمال التي يجب عليه القيام بها ، وبدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري ، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعاً للتطورات العامة في الفكر الإداري وتعد العملية الإدارية ، وفيما يلي عرض أهم هذه النظريات (لعويسات ، 2005 : 42).

#### 1.1.2 - نظرية الرجل العظيم :

سادت هذه النظرية الفكر الإداري في مجال القيادة في أو آخر القرن الثامن عشر ميلادي؛ وتعتبر من أولى النظريات لتفسير القيادة، وتركز على القيادات العسكرية وقيادات الدول، تفترض بأن القائد هو إنسان عظيم، وأن هذه العظمة هي موهبة (لعويسات، 2005 : 42) وتقرر هذه النظرية أن تلك الخصائص لا تتغير بمضي الوقت و لا مع تغير الجماعات ، وعلى ذلك فإن هذه النظرية تقرر أن القادة العظام يتقاسمون تلك الخصائص بصرف النظر عن متى و أين عاشوا وبصرف النظر عن



الدور التاريخي الذي أدوه ( جيرالد ، وروبرت، 2004: 572) . يلاحظ أن هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصل القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع المواقف الإدارية المختلفة ، ومن عيوب هذه النظرية عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير. ( العديلي، 1995: 43).

### 2.1.2 نظرية السمات :

ظهرت نظرية السمات في بداية الثلاثينيات القرن الماضي ، وركزت هذه النظرية على كفاءة وقدرات القيادة الفطرية ، حيث ترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بنظرية " الرجل العظيم" وتنطلق هذه النظرية من المسلمة القائلة بأن سمات الشخصية تؤثر في السلوك، وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم ، لذا اهتم الباحثون عن السمات القيادية بالكشف عن مجموعة السمات المشتركة للقادة الناجحين (عباس، 2004: 165)، اعتبر العلماء هذه النظرية واعدة ، لأنها تفترض بأنه إذا استطعنا أن نحصر هذه السمات ونقيس مدى تمتع كل فرد بها ، سنستطيع عندئذٍ إيجاد الأشخاص الذين يتمتعون بها بشكل يتجاوز الطبيعي والسائد في المجتمع ، فنقوم بتأهيلهم ليصبحوا إداريين . ولقد أجريت دراسات عديدة لإثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطع تحديد صفات القيادة التي يمكن أن تستخدم باستمرار في التميز بين القادة وغير القادة والتي يمكن أن تتنبأ باستمرار بصدق فعالية القيادة عند الأشخاص. (برنوطي، 2001 : 366).

### 3.1.2- النظريات الموقفية:

اهتمت النظريات السابقة بالقائد من ناحية السمات التي يتمتع بها أو من ناحية الأسلوب والسلوك الذي يتبعه في عملية القيادة ، واعتبر بعض الكتاب أن هذه النظريات غير كافية في تحليل فعالية القيادة ولذلك قام الباحثون بدراسات مختلفة من منطلق أن القائد الناجح هو القائد الذي يقدر على تعديل أسلوبه وتكييفه بما يتلاءم مع الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين وبذلك نجد فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوب وشخصية الجماعة و الموقف أو الحالة، والموقف له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد في انجاز ما هو مطلوب منه، وتختلف المواقف القيادية من منظمة إلى منظمة أخرى ، نظراً لظروف كل منظمة من حيث حجم العمل، ونوع العمل، والمهارات و الظروف البيئية المحيطة (العديلي، 1995 : 354).



## 2.2 أنماط القيادة الإدارية :

يتشكل النمط الإداري من مجموعة السمات و الصفات و الخصائص المتحدة ببعضها البعض و المحددة لطريقة عمل المدير و تعامله مع الآخرين وهناك عدة تصنيفات للأنماط القيادية منها :- ( عباس،2010: 246-248).

### 1.2.2- نمط القيادة الأوتوقراطية :

يتميز هذا النوع من القيادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له ، حيث يجبر القائد مرؤوسيه على القيام بأعمالهم وفقاً لإرادته وأهوائه ، متبعاً في أحيان كثيرة أساليب التهديد و التخويف لتحقيق أهدافه ، دون أن يستمع لأفكار أتباعه ، غالباً ما ينسب النجاح لنفسه ، ويلقي بالفشل على أتباعه ، ويفضل الإشراف المباشر عليهم وعلى أدوارهم ، مما يؤدي إلى القلق ، وعدم الاستقرار النفسي لديهم .

### 2.2.2 نمط القيادة الديمقراطية :

يتميز هذا النوع من القيادة بسلوكه المتوازن ، فهو يتبع أساليب الإقناع ، والاستشهاد بالحقائق ، ويحترم أحاسيس الأفراد ، ومشاعرهم ، و يجعلهم يشعرون بكرامتهم و أهميتهم ، فالقائد الديمقراطي يستعين بآراء أتباعه ، دوراً فعالاً في تنمية الابتكار ، وتحقيق التعاون ، وإطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكامنة .

### 3.2.2- القيادة الحر:

قادة هذا النمط يتقصدون دور الاستشاري ويشجعون أفكار الموظفين ، ويقدمون آراءهم ورؤيتهم الثاقبة عندما يطلب منهم ذلك ، وأن هذا النمط الاستشاري غير فعال إذا سعت المجموعة وراء الأهداف التي لا تتفق وأهداف المنظمة. (راتشمان و آخرون، 2001: 186)، ويطلق عليها أيضاً القيادة الترسلية ، والمتساهلة ، والموجهة ، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزاً للمنظمة ويترك حركة كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ، ويرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوباً لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد ، إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجاً ثابتاً. (كنعان، 2007: 252).

### 3.2- مفهوم الجودة الشاملة .:

عرف معهد الجودة الفيديرالي الجودة الشاملة بأنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات (17: 1993 ، HARRISO & RONALA ) .

## 1.3.2 - مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يمكننا أن نلخص المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما يلي:-

**1. القيادة الفعالة :** القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية والبعيدة وصياغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات وتحقيق التعاون والتأثير في الآخرين واستنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف والقيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعنى القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم في أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في إنجاز الأهداف، وطبقاً لرأي أحد الباحثين فإن الهدف من توفر القيادة الفعالة هو إيجاد القائد القادر على اتخاذ القرارات التي تضمن الارتقاء بجودة البرامج التي تقدمها منظمته. (عبد الحميد، 2006: 139).

**2. التركيز على العمليات:** مثلما يتم التركيز على النتائج إذا اعتبرنا أنفسنا مستهلكين للسلع أو الخدمات سواء كنا داخل المؤسسة أو بخارجها فإننا عندما نستلم منتج لا يقابل توقعاتنا فعادة نذهب ونتعامل مع منافس آخر له إذا توقعنا نتائج أفضل وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة نستخدم هذه النتائج المعيبة كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها ، وعلى ذلك يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات . فلا بد أن يكون الاهتمام بالعمليات ولا يكون فقط التركيز على النتائج المحققة . (السلي ، 1995 : 81) .

**3. التحسين المستمر والتميز:** فالتحسين المستمر يعني إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المؤسسة من أجل مواكبة التغيرات والتكيف معها، فهو مطلب ضروري لنجاح عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، أما التميز فيعني تحسين الصورة الذهنية عن المؤسسة وذلك من خلال جودة البرامج التي تقدم أو تقديم مهارات فريدة من نوعها أو من خلال تحديث هذه البرامج وتطويرها وفقاً للمتغيرات المستمرة في مجالات العلم والتكنولوجيا (عبد المحسن ، 2003 : 98) .

## 2.3.2- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يمكن القول أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي أوردها المعهد الفيدرالي الأمريكي لإدارة الجودة هي العناصر الضرورية والشاملة التي تمثل متطلبات إدارة الجودة والشاملة والمتمثلة في :

**1. دعم وتأيد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة لشاملة** يعتبر من أهم العوامل لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فقرار تطبيقها هو قرار إستراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا في المؤسسة بهدف نشر وتطوير رؤية ورسالة المؤسسة في إطار إستراتيجيتها ، ويترتب على هذا الدعم والتأييد في إعلان تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات داخل المؤسسة ، الالتزام تلك المستويات بالخطط والبرامج تخصيص الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيقها .

2. **تبنى الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة :** إن النمط القيادي الأمثل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق و يشجع العمل الجماعي والتنسيق بين كافة أعضاء الفريق ويهتم بالجانب الهيكلي في التنظيم ويعمل على غرس القيم الايجابية بين أفراد المؤسسة. (مارش، 1996: 49-51) .
3. **التعليم والتدريب :** تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح ، يتطلب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات ذلك المفهوم الحديث ، فلا يتصور امكانية التطبيق السليم بدون وعي أو فهم لمبادئ ومتطلبات المفهوم ، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة ، والهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركة من التعرف على أساليب التطوير .
4. **تشكيل فرق العمل :** يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع ، وحيث إن تلك الفرق ستقوم بالتحسين لذا يجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ، والذين لديهم الاستعداد للعمل والتطوير كما يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها (النعمي 2009 : 224).

### الإطار العملي للدراسة

يهدف هذا المبحث إلي معرفة الخطوات التي اتبعتها الباحثة في سبيل إجراء الدراسة الميدانية ، ولقد تم تحديد هذه الخطوات في الآتي:

- 1.3- **أداة جمع البيانات اللازمة للدراسة :** تم استخدام استمارة الاستبيان اللازمة لغرض تحقيق أهداف الدراسة ، حيث تم تصميم استمارة استبيان واشتملت على جزأين ، حيث أستخدم الجزء الأول في جمع البيانات الشخصية عن المبحوثين، أما الجزء الثاني من الاستمارة فهو عبارة عن مجالات رئيسية متعددة وكان عدد فقراتها (54) فقرة موزعة على محورين رئيسيين الأول محور الأنماط القيادية ويتفرع إلى (3) محاور فرعية وهي النمط الديمقراطي (المشارك)، النمط الأوتوقراطي (المتسلط) والنمط الحر (الترسلي) والمحور الرئيسي الثاني هو فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## 2.3- صدق فقرات الاستبيان البناتي لمحاو الدراسة :

بينت النتائج في الجدول (1) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة وإجمالي الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر المحاور صادقة لما وضعت.

جدول (1): معامل الارتباط بين محاور الدراسة و إجمالي الاستبانة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
النمط الديمقراطي	11	0.781	**0.000
النمط الأوتوقراطي	10	0.802	**0.000
النمط الحر	11	0.834	**0.000
فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة	22	0.796	**0.000

\*\* القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

## 3.3 الثبات بطريقة التجزئة النصفية :

تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين لجميع المحاور وإجمالي الاستبانة فكانت قيم معامل الارتباط جميعها دالة إحصائياً حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

جدول رقم (2) الارتباط بين العبارات الزوجية و العبارات الفردية لكل محور وإجمالي الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية	معامل الثبات (سبيرمان براون التصحيحية)
النمط الديمقراطي	11	0.84	0.913
النمط الأوتوقراطي	10	0.509	0.675
النمط الحر	11	0.614	0.761
فلسفة تطبيق الجودة الشاملة	22	0.891	0.942
إجمالي الاستبيان	54	0.591	0.743

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

## 4.3- معامل ( ألفا ) للاتساق الداخلي :

تراوحت قيم معامل ثبات المقياس ما بين (0.792) و (0.952) ، وبلغ معامل الثبات لإجمالي الاستبانة بهذه الطريقة (0.827)، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.



جدول (3) يوضح معامل ثبات محاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا
النمط الديمقراطي	11	0.911
النمط الأوتوقراطي	10	0.792
النمط الحر	11	0.783
فلسفة الجودة الشاملة	22	0.952
إجمالي الاستبانة	54	0.827

## 5.3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

## - الوصف الإحصائي وفق إجابات المبحوثين:

لتحديد مدى تحقق مجالات الدراسة تم استخدام الاختبار التائي (T-Test)، فيكون المجال إيجابياً - أفراد العينة غير متفقين على فقرات المجال- إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أقل من قيمة المتوسط المعياري 3 ، ويكون سلبياً - أفراد العينة متفقين على فقرات المجال- إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أقل من 0.05 وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أكبر من قيمة المتوسط المعياري 3، ويكون المجال متوسطاً -لا سلبياً ولا إيجابياً - إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أكبر من 0.05 (محمد، 2007: 135) ، ونستعرض فيما يلي الاجابات وفق الأنماط القيادية :

- النمط الديمقراطي (المشارك) ، بينت النتائج في الجدول رقم (4) أن القيادات تنفذ اللوائح التنظيمية بسهولة وأن المدير يشجع على المناقشة الجماعية لأساليب العمل ويشرك العاملين في التخطيط، كما بينت النتائج أن القيادات في الجامعة تطرح أفكارهم على العاملين لمناقشتها ويقوموا بتقويض بعض صلاحياتهم ويمنحوا العاملين صلاحيات متكافئة مع سلطاتهم ، وأظهرت النتائج أن المدير يشرك العاملين في عملية التخطيط.

## جدول (4) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمتغيرات النمط الديمقراطي (المشارك)

الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.926	موافق	3.83	ينفذ المدير اللوائح التنظيمية بسهولة.
1.387	محايد	3.38	يمنح المدير السلطة المتكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.
1.214	موافق	3.69	يشجع المدير المناقشة الجماعية لأساليب العمل.
1.176	موافق	3.62	يشرك المدير العاملين في تخطيط العمل ويشجعهم على إبداء آرائهم في تخطيط وتنفيذ العمل.
0.963	موافق	3.76	يشجع المدير العاملين على التجديد والابتكار لأساليب العمل.
0.933	محايد	3.39	يهتم المدير بتنسيق الجهود بين المرؤوسين.
1.105	موافق	3.75	يشجع المدير العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه.
1.079	موافق	3.44	يبادر المدير بتفويض بعض صلاحياته.
0.87	موافق	3.61	يعتقد المدير أن المشاركة هي أساس اتخاذ القرار الإداري السليم.
1.021	موافق	3.76	يظهر المدير مرونة في تعامله مع العاملين.
1.283	محايد	3.31	يعبر المدير للمرؤوسين عن أفكاره بغرض مناقشتهم لها.

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (يوليو / 2016)

ولتحديد مستوى النمط الديمقراطي فإن النتائج في الجدول رقم (5) بينت أن قيمة متوسط استجابات أفراد العينة لإجمالي مجال النمط الديمقراطي تساوي 3.59 وهي أكبر من قيمة المتوسط المعياري 3 وكانت الفروق 0.59 ولتحديد جوهرية الفروق فإن النتائج في الجدول بينت أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفراً وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، هذا يعني أن المجال إيجابياً أي أن أفراد العينة متفقين على أن النمط الديمقراطي كان إيجابياً.

## جدول رقم (5) نتائج اختبار (T- test) لمجال النمط الديمقراطي

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق
النمط الديمقراطي	3.59	0.59	0.782	6.357	0.000	معنوية

- النمط الأوتوقراطي (المتسلط) أظهرت النتائج في الجدول رقم (6) إن أفراد العينة اتفقوا بأن القيادات الإدارية في الجامعة تعتبر المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت كما اتفقوا على أن القيادات توزع الواجبات على العاملين آخذين بنظر الاعتبار مراعاة قدراتهم، وكذلك أن المدير يطلب المرؤوسين تنفيذ الخطط دون الإسهام في دقتها.

## جدول (6) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمتغيرات النمط الأوتوقراطي (المتسلط)

الفرقة	المتوسط الحسابي	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
يتقيد المدير بحرفية الأنظمة والتعليمات.	3.42	موافق	1.179
يعتبر المدير تبادل الآراء مضيعة للوقت.	3.42	موافق	0.995
يطلب المدير المرؤوسين تنفيذ الخطط دون الإسهام في دقتها.	2.31	غير موافق	1.214
يحرص المدير على أن يسير العمل وفق التعليمات.	2.73	محايد	1.207
يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين.	3.06	محايد	1.145
يوزع المدير الواجبات على العاملين دون مراعاة قدراتهم.	2.55	غير موافق	1.106
يتصرف المدير دون استشارة العاملين.	2.77	محايد	1.149
يسعى المدير على أن يكون المتحدث الرسمي باسم العاملين.	3.37	محايد	1.124
لا يهتم المدير بتحقيق التعاون بين العاملين.	2.73	محايد	1.218
لا يستطيع المدير كسب ثقة العاملين والتأثير فيهم.	2.62	محايد	1.005

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (يوليو / 2016)

ولتحديد مستوى النمط الأوتوقراطي فإن النتائج في الجدول رقم (7) بينت أن قيمة متوسط استجابات أفراد العينة لإجمالي مجال النمط الأوتوقراطي تساوي 3.03 وهي أكبر من قيمة المتوسط المعياري 3 وكانت الفروق 0.03 ولتحديد جوهرية الفروق فإن النتائج في الجدول بينت أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي 0.602 وهي أكبر من 0.05 وتشير إلى عدم معنوية الفروق، هذا يعني أن المجال متوسطاً، أي أن أفراد العينة متفقين على أن النمط الأوتوقراطي كان متوسطاً.

جدول رقم (7) نتائج اختبار (T- test) لمجال النمط الأوتوقراطي

معنوية الفروق	قيمة الدلالة الإحصائية	القيمة الإحصائية / T-Test	الانحراف المعياري	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
غير معنوية	0.602	0.385	0.657	0.03	3.03	النمط الأوتوقراطي

- النمط الحر (أترسلي) بينت النتائج في الجدول رقم (8) أن أفراد العينة غير متفقين على فقرتين من فقرات مجال النمط الحر وانتقوا إلى حد ما (محايد) على سبع فقرات وانتقوا على فقرتين من فقرات هذا المجال. وأظهرت النتائج أن القيادات في الجامعة توافق على الأساليب التي يختارها العاملين لإنجاز أعمالهم وكذلك يتقبل المدير أي تغيير يقترحه العاملين في أساليب العمل، وكذلك بينت النتائج أن أفراد العينة غير متفقون على أن يتساهل المدير مع العاملين المقصرين في أعمالهم، وكذلك يتهرب المدير من مواجهة مشكلات العمل.



## جدول (8) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمتغيرات النمط الحر (أترسلي)

الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.969	موافق	3.46	يوافق المدير على الأساليب التي يختارها العاملون لإنجاز أعمالهم.
0.951	موافق	3.42	يقبل المدير أي تغيير يقترحه العاملون في أساليب العمل.
1.045	محايد	3.23	يتأثر المدير عادة برغبات العاملين.
1.209	محايد	2.9	يعطي المدير العاملين استقلالية مفرطة في ممارسة أعمالهم.
1.274	غير موافق	2.45	يتساهل المدير مع العاملين المقصرين في أعمالهم.
1.283	محايد	2.8	يفوض المدير صلاحياته الإدارية للعاملين.
0.925	محايد	2.73	يعتقد المدير أن الإدارة لديها حلول جاهزة.
1.139	محايد	3.3	يتردد المدير عادة في اتخاذ القرارات.
1.268	محايد	2.63	يتجنب المدير التدخل في حل النزاعات بين العاملين.
1.36	غير موافق	2.44	يتهرب المدير من مواجهة مشكلات العمل.
1.139	محايد	2.7	يفغل المدير ميول العاملين أو اتجاهاتهم.

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية ( يوليو / 2016 )

ولتحديد مستوى النمط الحر فإن النتائج في الجدول رقم (9) بينت أن قيمة متوسط استجابات أفراد العينة لإجمالي مجال النمط الحر تساوي 3 وهي مساوية لقيمة المتوسط المعياري 3 وكانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي 1 وهي أكبر من 0.05 وتشير إلى عدم وجود فروق، هذا يعني أن المجال متوسطاً، أي أن أفراد العينة متفقين على أن النمط الحر كان متوسطاً.

## جدول رقم (9) نتائج اختبار (T- test) لمجال النمط الحر أترسلي

مغوية الفروق	قيمة الدلالة الإحصائية	القيمة الإحصائية / T-Test	الانحراف المعياري	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
غير مغوية	1	صفر	0.59	صفر	3	النمط الحر

- إجمالي الأنماط القيادية، أظهرت النتائج في الشكل رقم (10) إن النمط الديمقراطي (المشارك) كان إيجابياً حيث كانت قيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال 3.59؛ في حين كان المجالين الأوتوقراطي والحر متوسطي المستوى حيث كانت قيمة متوسط الاستجابة لمجال النمط الأوتوقراطي 3.03 وللنمط الحر 3، وقد أظهرت النتائج في الجدول أيضاً أن متوسط الاستجابة لإجمالي الأنماط القيادية كان 3.21 وهي أكبر من قيمة المتوسط المعياري 3 وكانت الفروق 0.21 ولتحديد جوهرية الفروق فإن النتائج في الجدول بينت أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى جوهرية الفروق، أي أن إجمالي الأنماط القيادية كان إيجابياً.

## جدول رقم (10) نتائج اختبار (T- test) لإجمالي الأنماط القيادية

مغوية الفروق	قيمة الدلالة الإحصائية	القيمة الإحصائية / T-Test	الانحراف المعياري	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مغوية	0.00	4.52	0.391	0.21	3.21	الأنماط

- فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بينت النتائج في الجدول رقم (11) أن للجامعة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها، وكذلك تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة، وأيضاً تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية، وكذلك تؤمن الإدارة بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها، وتعتمد الجامعة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة، وكذلك بينت النتائج أن البرامج التدريبية تنفذ بناءً على أسس ومعايير واضحة، ويشارك العاملون في إعداد الخطط لتحسين الجودة، وأيضاً يتم إعطاء العاملين الصلاحيات في تغيير طرق أداء العمل، وأيضاً التدريب يمكن العاملين مهارات تمكنهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمة والحد من الأخطاء.

جدول (11) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمتغيرات عملية فلسفة الجودة الشاملة

الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	المتوسط الحسابي	الفقرة
1.229	موافق	3.51	توجد لدى الجامعة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها.
1.355	محايد	3.14	تعتبر الجامعة الجودة شعاراً لها.
1.193	موافق	3.68	تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة.
1.263	موافق	3.46	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية.
1.008	موافق	3.89	تعمل الإدارة جاهدة كي تكون خدمات الجامعة متميزة.
1.035	موافق	3.61	تؤمن الإدارة بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها.
1.278	محايد	3.23	تحرص الجامعة على التحسين المستمر للخدمة من أجل تحسين الجودة.
1.173	موافق	3.72	تعتمد الجامعة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة.
1.26	موافق	3.41	تسعى الجامعة إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للجودة.
1.43	محايد	3.20	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزءاً من متطلبات الجودة..
1.116	موافق	3.69	تهتم الجامعة بمشاركة جميع العاملين في تحسين الجودة والأداء.
1.229	موافق	3.46	يشارك العاملون في إعداد الخطط لتحسين الجودة.

1.327	محايد	3.31	توصف الجامعة بسرعة الاستجابة للطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم واضحة وصريحة..
1.157	موافق	3.51	يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالجامعة قسم خاص لمراقبة وتأكيد الجودة
1.173	موافق	3.72	توجد خطة تدريبية سنوية لتنمية قدرات العاملين.
1.26	موافق	3.41	تنفذ البرامج التدريبية بناءً على أسس ومعايير واضحة.
1.43	محايد	3.20	تعمل الجامعة على تدريب وتأهيل العاملين.
1.116	موافق	3.69	تتم إعطاء فرصة للعاملين لإبداء الرأي والانتقاد البناء.
1.229	موافق	3.46	يتم إعطاء العاملين الصلاحية تغيير في طرق أداء العمل.
1.327	محايد	3.31	يتم تشكيل فرق العمل التي تحتوي على الاختصاصات لتصميم الخدمات التي تقدمها الجامعة.
1.157	موافق	3.51	التدريب يمكن العاملين مهارات تمكنهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمة والحد من الأخطاء.
1.326	محايد	3.30	تشتمل أبعاد تحفيز العاملين على مكانة العاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع.

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (يوليو / 2016

ولتحديد مستوى عملية فلسفة الجودة الشاملة فإن النتائج في الجدول رقم (12) بينت أن قيمة متوسط استجابات أفراد العينة لإجمالي مجال عملية الجودة تساوي 3.49 وهي أكبر من قيمة المتوسط المعياري 3 وكانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار صفراً وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يعني أن المجال إيجابياً، أي أن أفراد العينة متفقين على أن عملية فلسفة الجودة الشاملة كانت إيجابية.

جدول رقم (12) نتائج اختبار (T- test) لمجال عملية فلسفة الجودة الشاملة

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق
فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.49	0.49	0.958	4.329	0.000	معنوية



## 6.3 - اختبار فرضيات الدراسة :

لتحديد جوهرية العلاقة بين مجالات الدراسة تم استخدام ارتباط بيرسون فتكون العلاقة ايجابية (طردية) إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون العلاقة سلبية (عكسية) إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة ، وتكون العلاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وتكون العلاقة غير جوهرية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي و فلسفة إدارة الجودة الشاملة بجامعة المرقب؟

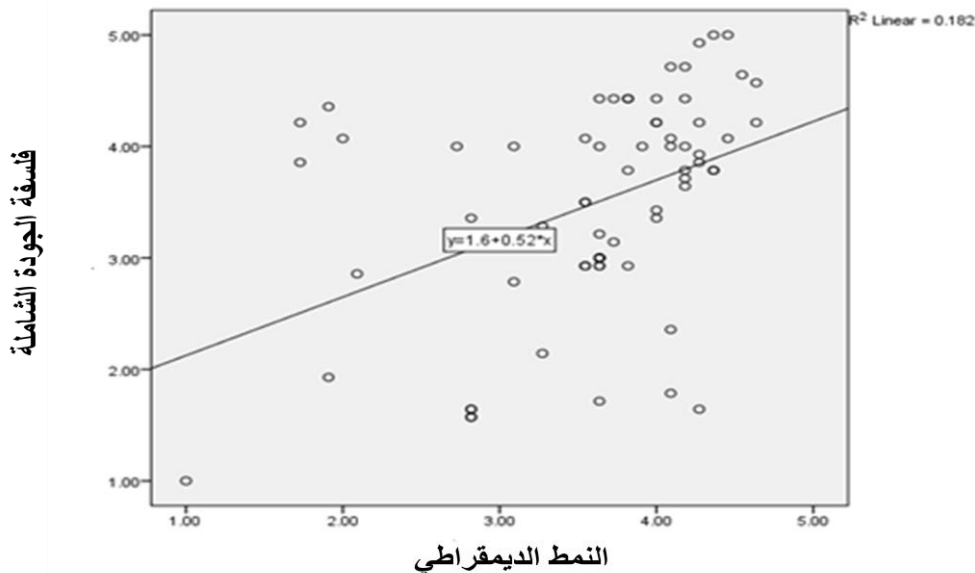
لقد بينت النتائج في الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين النمط الديمقراطي ومستوى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة تساوي 0.426 وكانت قيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وفلسفة تطبيق الجودة الشاملة عند مستوى المعنوية 0.05.

جدول (13) الارتباط بين النمط الديمقراطي وفلسفة تطبيق الجودة الشاملة

فلسفة تطبيق الجودة الشاملة		
0.426**	ارتباط بيرسون	النمط الديمقراطي
0.000	قيمة الدلالة الإحصائية	
71	عدد المشاهدات	

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

المصدر:- الدراسة الميدانية ( نتائج الاستبيان يوليو 2016)



شكل (1) العلاقة بين النمط الديمقراطي وفلسفة تطبيق الجودة الشاملة

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي و فلسفة إدارة الجودة الشاملة بجامعة المرقب.

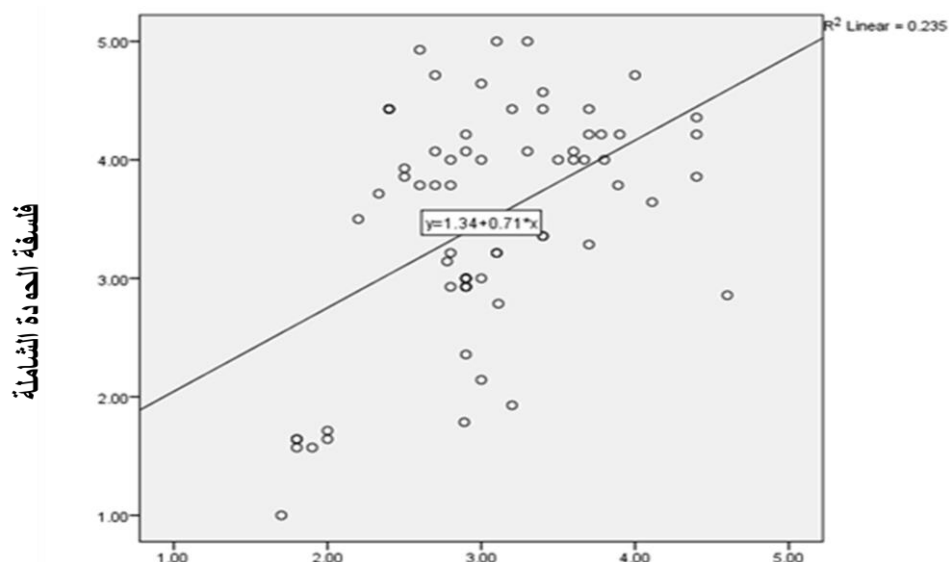
لقد بينت النتائج في الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين النمط الأوتوقراطي ومستوى فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تساوي 0.485 وكانت قيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفراً وهي أقل من 0.05 وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وفلسفة تطبيق الجودة الشاملة عند مستوى المعنوية 0.05.

جدول (14) الارتباط بين النمط الأوتوقراطي وفلسفة تطبيق الجودة الشاملة

فلسفة تطبيق الجودة الشاملة		
0.485**	ارتباط بيرسون	النمط الأوتوقراطي
0.000	قيمة الدلالة الإحصائية	
71	عدد المشاهدات	

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

المصدر:- الدراسة الميدانية ( نتائج الاستبيان يوليو 2016)



النمط الأوتوقراطي

شكل (2) العلاقة بين النمط الأوتوقراطي وفلسفة تطبيق الجودة الشاملة

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحر و فلسفة إدارة الجودة الشاملة بجامعة المرقب.

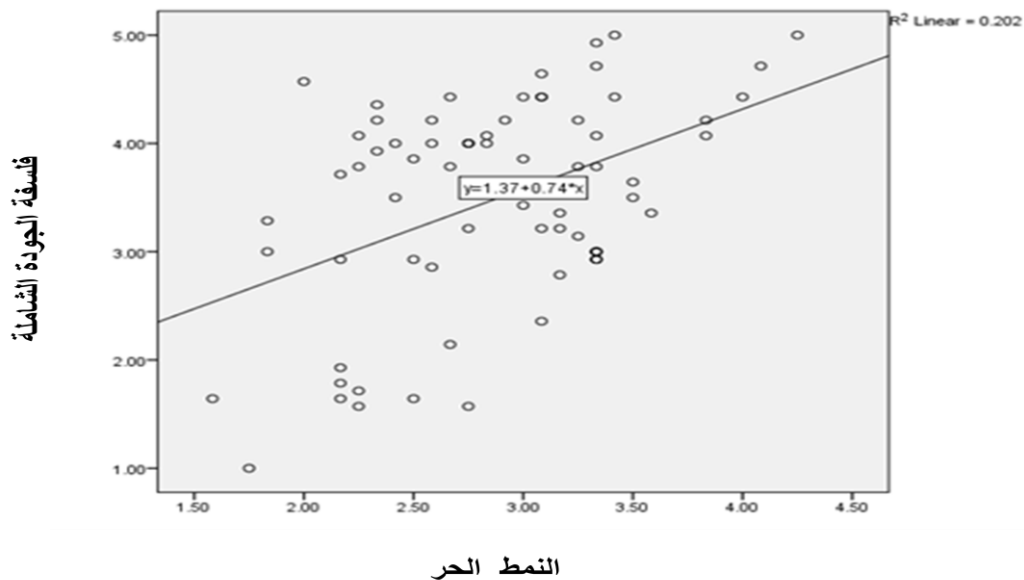
لقد بينت النتائج في الجدول رقم (15) أن قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين النمط الحر ومستوى فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تساوي 0.449 وكانت قيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر ومستوى فلسفة الجودة الشاملة عند مستوى المعنوية 0.05.

جدول (15) الارتباط بين النمط الحر وفلسفة تطبيق الجودة الشاملة

فلسفة تطبيق الجودة الشاملة		
0.449**	ارتباط بيرسون	النمط الحر
0.000	قيمة الدلالة الإحصائية	
71	عدد المشاهدات	

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

المصدر:- الدراسة الميدانية ( نتائج الاستبيان يوليو 2016)



شكل (3) العلاقة بين النمط الحر وفلسفة تطبيق الجودة الشاملة

اختبار الفرضية الرئيسية : لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في فلسفة إدارة الجودة الشاملة بجامعة المرقب ؟

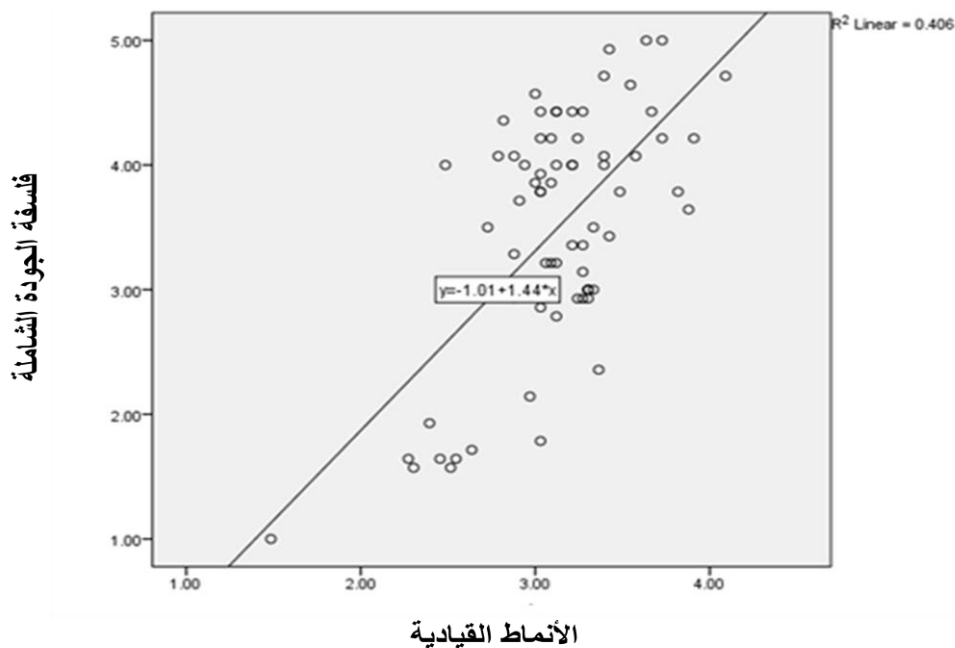
لقد بينت النتائج في الجدول رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالجامعة قيد الدراسة تساوي 0.637 وكانت قيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ومستوى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة عند مستوى المعنوية 0.05.

جدول (16) الارتباط بين الأنماط القيادية وفلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة

فلسفة تطبيق الجودة الشاملة		
0.637**	ارتباط بيرسون	الأنماط القيادية
0.000	قيمة الدلالة الإحصائية	
71	عدد المشاهدات	

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

المصدر:- الدراسة الميدانية ( نتائج الاستبيان يوليو 2016)



شكل (4) العلاقة بين الأنماط القيادية وفلسفة تطبيق الجودة الشاملة

**7.3- نتائج الدراسة :**

بناء على الأساليب التحليلية السابقة تم استخلاص النتائج التالية :

1. أظهرت نتائج الدراسة أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة لدى المديرين بالمنظمة قيد الدراسة وأن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات النمط الديمقراطي ثم يليه النمط الأوتوقراطي و يليه نمط القيادة الحر .
2. بينت النتائج أن مستوى فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الجامعة قيد الدراسة كانت ايجابية وأن أفراد العينة متفقين إلى حد ما أن للجامعة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها، وكذلك تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة، وأيضاً تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية، وكذلك تؤمن الإدارة بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها.
3. أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ومستوى فلسفة إدارة الجودة الشاملة وترجع هذه العلاقة إلى أن النمط الديمقراطي يستند على العلاقات الإنسانية التي تضمن التقاف الجماعة حول قائدها ويعطونه قدراً كبيراً من ولائهم.
4. أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر ومستوى فلسفة إدارة الجودة الشاملة وترجع هذه العلاقة إلى ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين في المنظمة قيد الدراسة.
5. أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي ومستوى فلسفة إدارة الجودة الشاملة وترجع هذه العلاقة إلى أن القائد الأوتوقراطي يلتزم بحرفية الأنظمة والتعليمات مما يدفع بعض المرؤوسين التنفيذ الفوري للأوامر الصادرة من رئيسه.

**8.3- التوصيات الدراسة :**

1. ضرورة فتح دورات تدريبية في القيادة الإدارية لتأهيل المدراء وذلك لغرض تنمية قدراتهم في قيادة مرؤوسيهم بشكل سليم وبما يضمن استمرارية عملهم.
2. توفير الدعم اللازم للقادة لإحداث التغييرات اللازمة وبما يتلاءم مع المواقف التي تواجهها الجامعة.
3. اعتماد النمط الديمقراطي لأهميته في هذه المرحلة ولكونها أكثر تأثيراً في المرؤوسين وبما يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة قيد الدراسة.



4. تجنب القادة من ممارسة النمط الأوتوقراطي لأن المنظمة قيد الدراسة تعتبر جزءاً من المجتمع المدني ولدي تعتبر الديمقراطية وحقوق الإنسان من أبرز القيم والمبادئ التي ينادي بها ويعمل على تعزيزها.
5. الحد قدر الإمكان من ممارسة نمط القيادة الحر لأن الإفراط في ممارسة أساليب نمط القيادة الحرة يؤدي إلى افتقار فرق العمل والضبط والتنظيم وزيادة حدة الرأي الفردية لدى أعضائها.
6. ضرورة الاهتمام بتعزيز مستوى فلسفة الإدارة الشاملة في الجامعة قيد الدراسة لتأثيرها الايجابي والهام على أدائها والمتمثل في الرفع من الإنتاجية وزيادة الكفاءة والفاعلية وزيادة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

## قائمة المراجع

### أولاً : المراجع العربية :

- أبوقحف، عبدالسلام ، (2001)، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- بزنوطي، سعاد ، (2001)، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان.
- جيرالد ، جرينبرج ، وروبرت، بارون، ترجمة رفاعي ، رفاعي محمد، وبسيوني ، أسماعيل علي، (2004) ، إدارة السلوك في المنظمات ، ط7، دار المريخ للنشر ، الرياض.
- راتشمان، دافيد، ترجمة، رفاعي، رفاعي محمد، وعبد المتعال ، محمد سيد أحمد،(2001)، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، الرياض .
- السلمي، علي، (1995)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000 ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة .
- عباس، علي (2010)، أساسيات علم الإدارة ، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان .
- عبد الحميد، رجب، (2006) إدارة الموارد البشرية ، دار بالمجد للطباعة والتوزيع، القاهرة .
- عبدالمحسن، توفيق محمد، (2003)، تقييم الأداء مدخل لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة.
- عبوي، زيد منير عبوي، (2008) القيادة ودورها في العملية الإدارية ، دار البداية، عمان .
- العديلي، ناصر(1995) السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- كنعان، نواف سالم، (2007)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- العويسات، جمال الدين، (2005)، مبادئ الإدارة، داره همومه للطباعة والنشر والتوزيع، أبو ظبي.
- مارش، جون، ترجمة، نعماتي، عبدالفتاح السيد، (1996)، إدارة الجودة الشاملة الجزء الثالث أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء، مركز الخبرات المهنية للإدارة يميك، القاهرة.
- محمد، أماني موسى، (2007)، التحليل الإحصائي للبيانات، معهد الدراسات والبحوث الإحصائية.

- محمد ، عبد المقصود محمد، (2006)، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي ، عمان.
- النعيمي، محمد عبد العال، (2009)، إدارة الجودة المعاصرة ، المكتبة الوطنية، عمان .

#### ثانياً : المراجع الأجنبيةة

- Harrison,s.J; Ronald, j.s ( 1993), Total Quality Management:The organizational Equivalent of truth public Adminisstation Theoryand practice , public Administration Quarterly, vol 16 No 4,pp.416-429.
- Palo, S., Padhi, N.(2003) , Measuring Effectiveness of TQM Training: AnIndian Study, International Journal of Training and Developmen,vol 7No3, pp.203-216.
- Pierre, G.B( 2004), La gestion moderne Getan morin éditeur Canada.