

دور وأهمية القيادة التحويلية في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية -

Role and Importance of Transformational Leadership in Establishing a Culture of Total Quality in Institutions of Higher Education

أ.د عبود زرقين

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

zargo_dl6@hotmail.com

أ. اليمين سعادة

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

liamine.saada@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2017/10/05 تاريخ التعديل: 2017/12/11 تاريخ قبول النشر: 2017/12/20

تصنيف JEL: M10, M54

الملخص:

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مرتبط بوجود قيادة تحويلية قادرة على تهيئة بيئة ملائمة لإحداث التغيير الذي يتطلبه هذا الأسلوب الإداري الحديث، وجعل أعضاء هيئة التدريس وكل الموظفين في الجامعة يقبلون هذا التغيير، وذلك من خلال بناء ثقافة تنظيمية جديدة تتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وخلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية من خلال أبعادها المختلفة لها دور فعال في إحداث التغيير الثقافي، وإيصال وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة لدى منسوبي مؤسسات التعليم العالي، كما تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى أن هناك ممارسة لأبعاد القيادة التحويلية في الكلية محل الدراسة لكن بدرجات متباينة بين مختلف أبعادها، وأن لهذا المستوى الممارس علاقة طردية متوسطة بنشر ثقافة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية؛ الثقافة التنظيمية؛ ثقافة الجودة؛ التغيير الثقافي؛ التعليم العالي.

Abstract:

The success of the application of TQM in the institutions of higher education is linked to the existence of a transformational leadership capable of creating an environment conducive to the change required by this modern administrative method, And make faculty members and employees accept this change by building a new organizational culture that is consistent with the principles of TQM.

The study concluded that transformational leadership through its various dimensions has an effective role in bringing about cultural change, and the delivery and consolidation of the culture of total quality among employees of higher education institutions. It was also concluded through the field study that there is a practice for the dimensions of transformational leadership in the college in question but in varying degrees between its different dimensions, and that this level of practice has a moderately positive relationship by spreading the culture of total quality.

Key words: Transformational Leadership; Organizational culture; Quality culture; Cultural change; Higher Education.

مقدمة:

إن النهوض والارتقاء بمستوى أداء مؤسسات التعليم العالي يفرض على قياداتها العمل على إدخال أساليب إدارية حديثة للحصول على مخرجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات مختلف الأطراف المستفيدة من خدماتها، ويعد مدخل إدارة الجودة الشاملة المدخل الذي تراهن عليه مؤسسات التعليم العالي من أجل تحقيق ذلك، هذا الأسلوب الذي يقوم على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل الجامعة، من خلال التحسين المستمر لأنشطتها. ولكن الشيء الذي يؤكد عليه علماء الإدارة أن أية عملية تغيير في أي مؤسسة ومنها مؤسسات التعليم العالي تجعل الأفراد يقاومونها نتيجة لأسباب متعددة، وتعد هذه المقاومة من المعوقات الرئيسة التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات، لذلك فإن الخطوة الأولى التي يتطلبها نجاح تطبيق هذا الأسلوب تتمثل في إرساء ثقافة تنظيمية جديدة تتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل جعل مختلف منسوبي مؤسسات التعليم العالي يقبلون هذا التغيير أو على الأقل التخفيف من حدته، كما أن أية عملية تغيير ومنها التغيير الثقافي تتطلب قيادة قادرة على إحداثه.

إشكالية الدراسة:

من خلال التقديم أعلاه يمكن حصر إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

• ما مدى مساهمة القيادة التحويلية في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤل الفرعيين التاليين:

- ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة أم البواقي؟
- هل للمستوى الممارس لأبعاد القيادة التحويلية علاقة بنشر ثقافة الجودة الشاملة في الكلية؟

وللإجابة على هذين التساؤلين الفرعيين تم صياغة الفرضيتين التاليين:

- مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة أم البواقي متوسطة.
- للمستوى الممارس لأبعاد القيادة التحويلية علاقة بنشر ثقافة الجودة الشاملة الكلية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الذي يمكن أن تقوم به القيادة التحويلية في نشر ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خلال خصائصها وأبعادها التي يمكن أن تساهم في إحداث التغيير الثقافي، وإثارة الدافعية للتغيير والتطوير الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ونشر القيم التي تساعد على تطبيقها من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس وكل منسوبي الجامعة على التعاون والعمل بروح الفريق، والالتزام بتحقيق التميز في العمل من خلال الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية. فالقيادة التحويلية لديها من الخصائص ما يجعلها قادرة على تغيير قيم واتجاهات المرؤوسين حتى يكون لديهم الاستعداد على تحقيق مستويات عالية من الأداء.

أهداف الدراسة:

يمكن تخصيص أهم أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على أهم مبادئ ومتطلبات نشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي؛
- التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أم البواقي؛

- التعرف على مدى مساهمة المستوى الممارس لأبعاد القيادة التحولية في نشر ثقافة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة أم البواقي.

منهج الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل الإحاطة بكل جوانب الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة محاور، حيث تم التطرق في المحور الأول إلى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أما المحور الثاني فقد تم التطرق فيه إلى الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. بينما تم التطرق في المحور الثالث إلى دور القيادة التحولية في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. أما المحور الرابع فقد تم التطرق فيه إلى دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة أم البواقي.

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

الجودة لغة: من أجاد أي أتى بالجد، وأجاد الشيء صيره جيداً وهو ضد الرديء (المنجد في اللغة والإعلام، 2002، ص 109).

أما الجودة اصطلاحاً فلها العديد من التعاريف والتي يمكن ذكر أهمها فيما يلي: عرفت المنظمة العالمية للتقييس الجودة على أنها « مجموع خصائص المنتج التي تمنحه القدرة على تلبية الاحتياجات الصريحة والضمنية » (Susslend, 1996, p. 16). ويعرفها كروسبي بأنها « المطابقة مع المتطلبات » (بوكميش، 2011، ص 16). ويرى جوران أن الجودة تعني « التحرر من أوجه القصور أو التحرر من الأخطاء التي تتطلب القيام بالعمل مرة أخرى » (Juran & Godfrey, 1999).

هذه بعض التعاريف المقدمة للجودة بصفة عامة أما بخصوص الجودة في مجال التعليم فتعرف على أنها « مجل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية، والتي تتناغم مع احتياجات ورغبات المستفيدين من خلال إحداث تغيير مقصود في معرفة وسلوك المتعلم » (الكناري، 2016، ص 48).

أما فيما يخص إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي فتعرف على أنها « القيام بتوجيه كافة الأنشطة والعمليات على كافة المستويات في منظومة التعليم العالي لإشباع رغبات العملاء عن طريق التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة للطلاب للحصول على

خريج ذي كفاءة عالية يتطلبه سوق العمل، وذلك بخلق ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على الالتزام بمبدأ المشاركة الجماعية، وتقويم ملائمة كافة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية بما يتفق ومدخل إدارة الجودة الشاملة» (البادي، 2010، ص 78-79).

ويرى « Sallis » أن الجودة الشاملة هي فلسفة ومنهجية يمكنها أن تساعد المؤسسات على إدارة التغيير ووضع جداول أعمال خاصة بها للتعامل مع ضغوط خارجية جديدة، كما أنها ليست علاجاً شافياً لجميع المشاكل التي تعيق التعليم بل هي مجموعة هامة من الأدوات التي يمكن استخدامها في إدارة المؤسسات التعليمية (Sallis, 2002).

من خلال ما سبق، يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على أنها « فلسفة عمل تقوم على أساس المشاركة الجماعية والتحسين المستمر لجودة الخدمة التعليمية المقدمة من أجل الحول على خريجين ذو كفاءات عالية».

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن نجاح مؤسسات التعليم العالي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقف على مدى توفر مجموعة من المبادئ أهمها:

• **الالتزام الإدارة العليا:** يعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي قراراً استراتيجياً تتخذه الإدارة العليا، وبالتالي فإن نجاح هذه المؤسسات في تطبيق هذا الأسلوب يعتمد على دعم والالتزام الإدارة العليا، وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل أنشطتها وعملياتها وأقسامها.

• **التركيز على الزبائن:** يجب على مؤسسات التعليم العالي التركيز على تلبية احتياجات الزبائن سواء كانوا داخليين (الطالب، عضو هيئة التدريس، العاملين) أو خارجيين (أولياء الطلبة، أرباب العمل، المجتمع) من خلال تحديد احتياجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية والعمل على إشباعها.

• **التحسين المستمر:** إن الأخذ بمفهوم التحسين المستمر في مؤسسات التعليم العالي يسمح بتحقيق تحسن تدريجي للخدمات التي تقدمها، وهو الشيء الذي يؤدي في النهاية إلى الحصول على مخرجات ذات جودة عالية. وهذا لا يتم إلى من خلال التطوير المستمر في الإدارة والبحث العلمي والتطبيقي وتوفير بيئة ابتكاره وبنية تحتية ملائمة فضلاً عن إدخال الوسائل التعليمية الحديثة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خدمة العملية التعليمية (مهند و رشا عدنان، 2013، ص 229).

• **المشاركة الكاملة:** يعتمد أسلوب إدارة الجودة الشاملة على التعاون في أداء الأعمال، وهذا ما يستلزم مشاركة كل المنتسبين إلى الجامعة في جهود تحسين الجودة من خلال تشكيل فرق العمل وحلقات الجودة.

• **اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق:** يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تقوم ببناء قراراتها على أساس حقائق وبيانات صحيحة، وليس على أساس تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية تعتمد النسبية في توقع النجاح (عياش، 2005، ص 236).

إن توفر هذه المبادئ يعد بمثابة حجر الأساس للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن نجاح مؤسسات التعليم العالي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرهون بمدى قدرتها على تهيئتها للثقافة التنظيمية وبيئة العمل، وجعلها متناسبة مع متطلبات فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

1-1- تعريف الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها القيم المشتركة والمعتقدات والمواقف والافتراضات والسلوكيات لأعضاء المنظمة (Awais & others, 2013). أما التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية في هذه الدراسة فتشير إلى مجموعة القيم المشتركة والمعتقدات والافتراضات والأنماط السلوكية بين كل أفراد مؤسسات التعليم العالي، والتي تحكمهم وتوجههم في التعامل والتفاعل مع بعضهم البعض.

1-2- أهمية الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى إليها المنظمات، إذا باءت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المنظمات خلال مرحلة من المراحل بالفشل السريع كون إدارة المنظمات لم تحدد وتدرك ثقافتها التنظيمية القائمة، وأيضاً لم تعمل على إيجاد ثقافتها التنظيمية الخاصة بها أو العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها (محمود عزيز و آخرون، 2012، ص 54).

أما عن أهمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي فيبرز دورها من خلال دورها في بقاء ونجاح هذه المؤسسات إذ تعمل كقوة دافعة توحد الطاقات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوحيد الجهود نحو التجديد والابتكار والتحسين المستمر الذي يعد شرط أساسي لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أنها تساعد الكليات في مواجهة التغيرات المتسارعة عالمياً (بدح، 2013، صفحة 9). في حين يمكن أن تكون الثقافة الضعيفة عائق أمام التطوير والتحسين المستمر في مؤسسات التعليم العالي.

من هنا يتضح أن للثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي دور كبير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال نشر الثقافة التي يشعر فيها أفراد الجامعة بحرية المشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرارات، كما تساعد الثقافة القوية على تماسك الأفراد داخل الجامعة من خلال القيم المشتركة، وهذا ما يؤدي إلى تأسيس نظام العمل الجماعي والذي يعد أهم مبدأ تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة.

1-3- عناصر الثقافة التنظيمية

تشير أغلب الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية لأي منظمة تتكون من أربعة عناصر أساسية هي: (العميان، ص 312-313)

- **القيم التنظيمية:** تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
 - **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية.
 - **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.
 - **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.
- إن العناصر السابقة الذكر للثقافة التنظيمية لها دور مهم في بناء وتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما أنها تعد الأساس لنجاح عملية التغيير ووسيلة من وسائل التطوير التنظيمي والعمل بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

ثانيا: ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

2-1- تعريف ثقافة الجودة

تعرف ثقافة الجودة على أنها النظام القيمي للمنظمة والذي ينتج عنه بيئة تدعم فكرة التحسين المستمر والدائم للجودة، وتتكون هذه الثقافة من القيم والعادات والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تروج للجودة (السيسي، 2011، ص 222). كما أن ثقافة الجودة تعبر عن الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، إذ يؤكد فيليب أتكينسون أن الثقافة عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وإذا تم الأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية فعلى العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل. (العساف و الصرايرة، 2011، ص 614)

ويرى حجيم الطائي ومن معه أن ثقافة الجودة وبرامجها في مؤسسات التعليم العالي تؤدي إلى إشراك كل فرد وإدارة ووحدة علمية وطالب وعضو هيئة تدريس ليصبح جزءا من هذا البرنامج، وبالتالي فإن الجودة هي القوة الدافعة المطلوبة لدفع نظام التعليم الجامعي بشكل فعال ليحقق أهدافه ورسائله المنوطة به من قبل المجتمع والأطراف ذات الاهتمام بالتعليم الجامعي (حجيم الطائي و آخرون، 2009، ص 34).

2-2- مبادئ ومتطلبات ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

تستند ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي على مجموعة من المبادئ أهمها: (العساف و الصرايرة، 2011، ص 614-615)

-رسالة الجامعة وهدفها هي غاية ومسعى الجميع، فالجامعة هي مستقبل كل من يعمل فيها ونجاحها يعني نجاح الجميع؛

-الكمال والتميز في الإنجاز يعد هدفا استراتيجيا وهو مسؤولية الجميع؛

-تتمية الولاء والانتماء للمهنة وقيم الإخلاص والأمانة والصدق والنزاهة في العمل لدى العاملين جميعهم؛

- تتمية روح المعاملة الإنسانية والاحترام لكل من يعمل في الجامعة، وتتمية العلاقات غير الرسمية بينهم؛

-تبني أسلوب حل المشكلات بطريقة علمية تشاركية والعمل بروح الفريق؛

-تتمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى العاملين في الجامعة جميعهم؛

-النظر لكل من يعمل في الجامعة بأن لديه القابلية للإبداع والابتكار وتحفيز المبدعين ومكافأته؛

-استخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا في التعليم والتقويم والتغذية الراجعة -إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تحتاج إلى ثقافة تقوم على الثقة والتعاون والعمل الجماعي، والجودة التي لا نهاية لها، والتعليم المستمر، وتركز أيضا على رضا العملاء (8, p. khadijah & others, 2016).

هذه بعض المبادئ الأساسية التي يجب التقيد والالتزام بها لبناء ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي. كما أن بناء ثقافة الجودة في هذه المؤسسات يتطلب جملة من القواعد والأسس التي تستند إليها كي تصبح نمطا سائدا في سلوك العاملين من أهمها: (القذاح، 2015، ص 168-169)

-اختيار أعضاء هيئة التدريس وفق معايير وأسس رفيعة المستوى من حيث المؤهلات العلمية، والمعدلات التراكمية، والخبرات التدريسية والتدريبية، والنشاطات البحثية؛
-اعتماد معايير نوعية للترقية الأكاديمية والإدارية والمكافئات والحوافز الإضافية ارتباطا بالتميز والمبادرات الإبداعية، والاستخدام المثمر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
-تصميم معايير مخططة من واقع رؤية الجامعة، وخصائص البرنامج التعليمي، وتنفيذ سلسلة من القياسات الكمية والنوعية لتقييم الأداء مقارنة بتلك المعايير؛
-اعتماد مؤشرات ومعايير عالمية للمخرجات المطلوبة، يتم تطويرها باستمرار في ضوء المتغيرات المستجدة؛

-التوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات الإدارية؛
-تطوير الخطط الدراسية إذ ترتبط هذه الخطط بالأهداف العامة، والأهداف التخصصية التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها؛
-اعتماد البحث العلمي أداة وغاية لتطوير الجامعة وبروز دورها في بناء المجتمعات ورفيها.

ثالثا: القيم التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
تعد القيم التنظيمية من أهم عناصر الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تساهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن القيم هي التي تحكم وتوجه سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء. فمن أجل نجاح مؤسسات التعليم العالي في

تطبيق الجودة الشاملة يجب عليها العمل على تنمية القيم التي تتعلق بالجودة الشاملة والمتمثلة في:

- **التعاون والمشاركة الجماعية:** يجب أن يسود الجامعة روح التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس وجميع منسوبي الكلية، وأن تتوفر لديهم الرغبة والقناعة الصادقة في تحسين جودة البرامج التعليمية، وحل المشاكل بطريقة جماعية من خلال تشكيل فرق العمل.

- **الاحترام:** يجب أن يسود في الجامعة جو من العلاقات الإنسانية السليمة والاحترام المتبادل بين مختلف المنتسبين إليها.

- **الولاء للجامعة:** يجب على كل منسوبي الجامعة أن يعلنوا ولاؤهم للجامعة، وهذا الولاء يجعلهم يقبلون قيم وأهداف الجامعة، ويتبنونها ويفتخرون بها، ويعملون بهمة من أجل تحقيقها. لأن تحقيق أهداف الجامعة هو تحقيق لأهدافهم.

- **الإخلاص في العمل:** يعد الإخلاص شرط أساسي لتحقيق الجودة المطلوبة، لذا يجب على منسوبي مؤسسات التعليم العالي الحرص على تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم بإخلاص وصدق ونزاهة، وذلك من خلال تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.

- **التميز في العمل:** يتوقف نجاح برنامج الجودة في مؤسسات التعليم العالي على مدى سعي وحرص منسوبيها على أداء أعمالهم ومهامهم بكفاءة عالية.

إن توفر مثل هذه القيم والتزام منسوبي مؤسسات التعليم العالي بها سوف يساهم مساهمة فعالة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. لذا يجب على القيادة العليا أن تحرص على غرس مثل هذه القيم في نفوس أفرادها.

المحور الثالث: دور القيادة التحويلية في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

يحتاج أسلوب التغيير الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى قيادة تلهم التابعين وتحقق الثقة بينها وبينهم، مما يجعلهم يبذلون مزيداً من الجهود التي يتطلبها التغيير والتطوير في مؤسسات التعليم العالي وتعرف هذه القيادة بالقيادة التحويلية.

1-1 تعريف القيادة التحويلية

تعرف القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي على أنها « الأسلوب القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام العلمية من خلال سلوكيات تؤدي إلى توسيع الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس ودوافعهم ووعيهم برسالة الكلية ورؤيتها والعمل بروح الفريق وبأسلوب إبداعي لتحقيق أهدافها » (الشمري، 1432 هـ، ص 172).

من خلال هذا التعريف يمكن تعريف القيادة التحويلية في هذه الدراسة على أنها « الأسلوب القيادي الذي يمارسه عمداء الكليات ورؤساء الأقسام من خلال سعيهم إلى الارتقاء بمستوى أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين وكل منسوبي مؤسسات التعليم العالي، وتعزيز الدافعية بينهم بما يؤدي على بذل الجهد المطلوب لإحداث التغيير الذي يتطلبه أسلوب إدارة الجودة الشاملة».

1- 2 خصائص القيادة التحويلية ومهامها

يختلف القائد التحويلي في الجامعة عن غيره من القادة في عدد من الخصائص منها: أنه صاحب رؤية مستقبلية ولديه اعتقاد وحماس للعمل عضواً في فريق أو جماعة من القادة التحويليين وهو مسؤول تغيير وتطوير، يسعى إلى تطوير ثقافة تنظيمية جديدة وهو مبدع وشجاع محب للمخاطرة المحسوبة في التفكير وفي التنفيذ، يؤمن بقيمة الفرد، توجهه قيم أخلاقية محورية، ويتصرف في ضوئها، وهو دائم التعلم ولديه المقدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد، يثق في نفسه، ويتسم بالاستقامة الأخلاقية وواضح في الهدف ويعمل على تحفيز العاملين (عادل ناصر الدين و آخرون، ص 5).

كما أن التغيير الناجح في مؤسسات التعليم العالي نحو ثقافة الجودة يتطلب قيادة تحويلية تقوم بالمهام التالية: (السلطين، 2014، ص 177- 178)

-**تحديد الرؤية:** صورة المستقبل المنشود. إذ أنه يوضح لمنسوبي مؤسسات التعليم العالي الحل، ويحدد في صورة جميلة المستقبل المأمول، وهذا يساعد على التناؤل، والصمود، والتماسك، والتحمس لأداء الأدوار المطلوبة منهم.

-**إيصال الرؤية للاتباع:** فالقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية لاتباعه بصورة واضحة تجعلهم يرونها كما يرون واقعهم فيتحمسون لها، وتزداد دوافعهم وتضحياتهم من أجل انجازها، لأنه لا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة وجميلة إذ لم يفهمها العاملون.

-تطبيق الرؤية: القائد الفعال لا يكتفي في إيصال الرؤية لأتباعه بل يعايش مرؤوسيه إذ يجب أن تكون علاقته ذات صلة بالرؤية المنشودة، حيث يتأكد من تطابق كافة الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي شكّلت عليها، وإذا لاحظ المرؤوسون إصرار القائد وصبره وثباته وإرادته العالية فإن ذلك سيزيد من تماسكهم وثقتهم بهذه الرؤية.

-رفع التزام الأتباع تجاه هذه الرؤية: إن القائد الفعال هو الذي يعتبر أن هذه المرحلة لا تغيب عن باله ويعلم أن من أدواره الرئيسية زيادة التزام العاملين بها ويمكن أن يتبنى العديد من الطرق مثل التشجيع والإشعار المستمر بالقصص، مشاركة العاملين في بناء الرؤية واتخاذ القرار، القدوة الصالحة والمصادقية في القول والعمل والتطبيق.

ثانيا: أهميته أبعاد القيادة التحولية في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن مؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات الخدمية تحتاج إلى قيادة قادرة على إحداث التغيير الثقافي الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب عمل جديد يحتاج إلى قيادة تحويلية قادرة على خلق الشعور بالحاجة الملحة لإجراء تغيير في المنظمة. وقد أكدت العديد من الدراسات أن عدم توفر القيادات المؤثرة، وغياب الدور القيادي وعدم ممارسة دور قائد التغيير بشكل فعال، وضعف كفاية القيادات التربوية تعد من أبرز المعوقات التي تواجه عمليات التغيير وخاصة التغيير الثقافي، وأن هناك حاجة ماسة إلى ظهور قيادة تغيير قادرة على استيعاب التغيرات، وعلى التعامل مع ما تفرضه من تحديات (العتيبي، 1430 هـ، ص 3-4).

فالقيادة التحولية في مؤسسات التعليم العالي تسعى إلى النهوض بشعور أعضاء الهيئة التدريسية و كافة المنتسبين إليها وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية، فسلك القيادة التحولية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحولي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، وتسمى تلك القيم بالقيم الداخلية وهذه القيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحولي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم (خريش و شويمات، 2005، ص 14). كما أن القائد التحولي يهتم أعضاء الهيئة التدريسية وكل المنتسبين ويساعدهم على تكوين ثقافة الجودة من خلال إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طريقة تفكيرهم اتجاه

مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، وكذا حل مشكلاتهم بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية (عادل ناصر الدين و آخرون، صفحة 7). كما يسعى باستمرار لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين حتى يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة (درويش، 2009، ص 106). وهو مستوى الأداء الذي تسعى مؤسسات التعليم العالي للوصول إليه من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة. فالقيادة التحويلية لديها القدرة على إرساء ثقافة الجودة من خلال تشجيع القيم الاجتماعية وقيم المشاركة والالتزام والانتماء (خليل، 2015، صفحة 213). بالإضافة إلى قدرتها على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي الجامعة، وتزويد من الشعور بالالتزام لديهم، وتخلق الثقة بينها وبينهم وتعزز الشعور بالعدالة بكل أنواعها داخل نفوس العاملين، وتزويد من قيم الولاء للجامعة التي يعملون بها (الشنطي، 2016، صفحة 32).

بالإضافة إلى ما سبق ذكره يمكن إبراز دور القيادة التحويلية في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خلال أبعادها المتمثلة في:

• **الحفز الإلهامي:** يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد الذي يثير في التابعين حب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة المثالية (درويش، 2009، صفحة 107).

فعميد الكلية التحويلي يثير في أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعة حب التحدي ويقوم باستثارة روح الفريق من خلال تصرفاته وسلوكياته، كما يقوم بتوضيح الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها والالتزام بها وإيصال التوقعات والأمال العالية، وهذا ما يغرس قيم التحدي والمثابرة والتعاون بينهم من أجل تحقيق أهداف الجامعة.

• **التأثير المثالي:** يقصد به ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج للدور، ويتمثل جوهر التأثير المثالي في إيجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين (عادل ناصر الدين و آخرون، ص 5-6).

فهذا البعد يجعل من القائد التحويلي في الجامعة نموذج يقتدي به منسوبي الجامعة من خلال كسب تقّتهم، وهذا ما يشكل الأساس لقبول التغيير الذي يتطلبه تطبيق إدارة

الجودة الشاملة، وبدون زرع الثقة في نفوس أتباعه فإن أي محاولة لتغيير أسلوب العمل في الجامعة سوف تقابل بالمقاومة.

• **الاعتبار الفردي:** تعني أن حاجات المرؤوسين الخاصة تلقى اهتماما خاصا من قبل القائد التحويلي وذلك بهدف إنجاز المهام المنوطة بالمرؤوسين، والنمو المهني المتعلق بهم، عن طريق إيجاد فرص جديدة للتعلم والتدريب والنصح والتوجيه، وتوفير المناخ المناسب من أجل تطوير المرؤوسين باستمرار (الحراشنة، 2015).

يعمل القائد التحويلي في الجامعة وفق هذا البعد على تنمية مهارات وقدرات أعضاء الهيئة التدريسية وكافة الموظفين من أجل تحقيق التميز في الأداء من خلال النصح والتوجيه والإرشاد، وتوفير التدريب اللازم الذي يعد وسيلة مهمة لتنمية الإمكانيات وتطوير المهارات والقدرات.

• **الاستثارة الفكرية:** وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطرق إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل (درويش، 2009، ص 107).

فالقائد التحويلي في الجامعة يعمل على إثارة الدافعية للتغيير والتطوير الذي يتطلبه تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة لدى أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين والطواقم الإداري، ويجعلهم يركزون الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها من خلال تبنيتها لإدارة الجودة الشاملة، وتشجيعهم على حل المشاكل بطرق إبداعية، وتحفيزهم على البحث عن طرق وأفكار مبتكرة لتحسين أدائهم بصفة مستمرة، وهذا ما يسمح بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية ومنسوبي الجامعة وأداء مهامهم بكفاءة عالية ويغرس فيهم قيم التجديد والابتكار والتحسين المستمر.

المحور الرابع: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة أم البواقي -

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء الهيئة التدريسية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أم البواقي، وقد تم اختيار عينة مكونة من 35 مفردة من أصل 110 باعتماد طريقة السحب العشوائي البسيط.

ثانياً: اختبار أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجات الاجابة على النحو التالي:

موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما. وقد اعطيت هذه الدرجات الأوزان التالية بالترتيب (5، 4، 3، 2، 1). وبعد تصميم الاستبيان (أنظر ملحق رقم 01) وتوزيعه على عينة الدراسة تم اختياره باعتماد معامل الثبات والصدق، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (01): معامل الثبات والصدق

عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
24	0.937	0.968

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن قيمة معامل الثبات تقدر بـ 0.937 وهذا ما يعني أن الاستبيان يتميز بدرجة عالية من الثبات، كما نلاحظ أن معامل الصدق يقدر بـ 0.968 وهذا ما يدل على أن العبارات المعتمدة تقيس ما وجدت لقياسه.

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

3. 1 عرض وتحليل اجابات افراد العينة حول محور ابعاد القيادة التحويلية

لمعرفة مستوى ممارسة عميد الكلية لأبعاد القيادة التحويلية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية والمبينة في الجداول التالية:

جدول رقم (02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على

عبارات التحفيز الالهامي

عبارات البعد الأول	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
عبارة 01	التكرار	4	12	9	9	1	3.25	1.06	محايد
	النسبة	11.4	34.3	25.7	25.7	2.9			
عبارة 02	التكرار	4	11	13	7	0	3.34	0.93	محايد
	النسبة	11.4	31.4	37.1	20	0			
عبارة 03	التكرار	3	12	13	6	1	3.28	0.95	محايد
	النسبة	8.6	34.3	37.1	17.1	2.9			
عبارة 04	التكرار	4	11	10	9	1	3.22	1.05	محايد
	النسبة	11.4	31.4	28.6	25.7	2.9			

نتيجة البعد	التكرار	15	46	45	31	3	3.27	0.84	محايد
	النسبة	10.7	32.9	32.1	22.1	2.1			

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير معطيات هذا الجدول إلى أن 32.9% من أفراد عينة البحث موافقون على عبارات هذا البعد، كما أن 10.7% من إجاباتهم حصلت على درجة موافق تماما، بينما 22.1% من إجابات أفراد العينة حصلت على درجة غير موافق و 2.1% حصلت على درجة غير موافق تماما. وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.27 بانحراف معياري 0.84. وهذا ما يبين المستوى المتوسط لدرجة ممارسة قائد الكلية للتحفيز الالهامي.

جدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على

عبارات الاستشارة الفكرية

عبارات البعد الثاني	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
عبارة 01	التكرار	3	13	9	8	2	3.2	1.07	محايد
	النسبة	8.6	37.1	25.7	22.9	5.7			
عبارة 02	التكرار	4	11	11	6	3	3.2	1.13	محايد
	النسبة	11.4	31.4	31.4	17.1	8.6			
عبارة 03	التكرار	6	22	6	0	1	3.91	0.78	موافق
	النسبة	17.1	62.9	17.1	0	2.9			
نتيجة البعد	التكرار	13	46	26	14	6	3.43	0.85	موافق
	النسبة	12.4	43.8	24.8	13.3	5.71			

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول ان 43.8% من أفراد العينة موافقون على عبارات هذا البعد و 12.4% موافقون تماما، وهذا ما يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أن قائد الكلية لديه القدرة على الاستشارة الفكرية في حين أن 13.3% غير موافقون على عبارة هذا البعد و 5.71% غير موافقون تماما. وقد حصل هذا البعد على متوسط حسابي 3.43 وانحراف معياري 0.85 وقد كانت نتيجة البعد موافق وهذا ما يعني المستوى المرتفع لممارسة العميد لبعد الاستشارة الفكرية في الكلية .

جدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على

عبارات التأثير المثالي

عبارات البعيد الثالث	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
عبارة 01	التكرار	18	14	3	0	0	4.42	0.65	موافق بشدة
	النسبة	51.4	40	8.6	0	0			
عبارة 02	التكرار	7	16	10	2	0	3.8	0.83	موافق
	النسبة	20	45.7	28.6	5.7	0			
عبارة 03	التكرار	3	7	23	1	1	3.28	0.78	محايد
	النسبة	8.6	20	65.7	2.9	2.9			
عبارة 04	التكرار	9	11	12	3	0	3.74	0.95	موافق
	النسبة	25.7	31.4	34.3	8.6	0			
نتيجة البعيد	التكرار	37	48	48	6	1	3.81	0.62	موافق
	النسبة	26.4	34.3	34.3	4.28	0.7			

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير معطيات الجدول رقم 04 أن 26.4% من أفراد العينة موافقون تماما على عبارات هذا البعد و34.3% موافقون، في حين ان 4.28% غير موافقون و 0.7% غير موافقون تماما وهي نسبة ضئيلة جدا. وقد حصل هذا البعد على متوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.62 وقد حصلت نتيجة المحور على درجة موافق وهذا ما يعني موافقة اغلب افراد العينة على عبارات هذا البعد وهذا ما يدل على أن عميد الكلية يمارس التأثير المثالي بدرجة مرتفعة.

جدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على

عبارات الاعتبار الفردي

عبارات البعيد الرابع	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
عبارة 01	التكرار	3	17	9	3	3	3.4	1.06	موافق
	النسبة	8.6	48.6	25.7	8.6	8.6			
عبارة	التكرار	4	17	7	3	4	3.4	1.16	موافق

			11.4	8.6	20	48.6	11.4	النسبة	02
عبارة	محاييد	0.93	3.14	1	8	14	10	2	التكرار
				2.9	22.9	40	28.6	5.7	النسبة
نتيجة البعد	محاييد	0.95	3.30	8	14	30	44	9	التكرار
				7.63	13.4	28.6	41.9	8.56	النسبة

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير معطيات الجدول رقم 05 على أن 41.9% من أفراد العينة موافقون على عبارات الاعتبار الفردي كما أن 8.56% موافقون تماما، في حين أن 13.4% غير موافقون و7.63% غير موافقون تماما وقد حصل هذا البعد على متوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 0.95 وهذا ما يشير إلى المستوى المتوسط لممارسة قائد الكلية لهذا البعد.

جدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (أبعاد القيادة التحويلية)

البيان	أبعاد القيادة التحويلية				القيادة التحويلية
	التحفيز الالهامي	الاستثارة الفكرية	التأثير المثالي	الاعتبار الفردي	
المتوسط الحسابي	3.27	3.43	3.81	3.30	3.45
الانحراف المعياري	0.84	0.85	0.62	0.95	0.74
النتيجة	محاييد	موافق	موافق	محاييد	موافق

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد القيادة التحويلية بلغ 3.45 وانحراف معياري 0.74 وكانت نتيجة المحور موافق، وهذا ما يعني حسب اجابات أفراد العينة أن عميد الكلية يمارس أبعاد القيادة التحويلية وهذا ما سينعكس إيجابا على إرساء ثقافة الجودة الشاملة في الكلية، ويأتي بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى وهذا ما يدل على أن قائد الكلية يمتلك القدرة على التأثير في رؤوسه ويلييه في المرتبة الثانية بعد الاستثارة الفكرية بدرجة موافق، وبعدها في المرتبة الثالثة بعد الاعتبار الفردي، في حين يأتي بعد التحفيز الالهامي في المرتبة الأخيرة.

3 - 2 عرض وتحليل اجابات افراد العينة حول محور ثقافة الجودة الشاملة

فيما يلي جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات ثقافة الجودة الشاملة.

جدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (ثقافة الجودة الشاملة)

عبارات المحور الثاني	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
عبارة 01	التكرار	5	20	3	6	1	3.62	1.03	موافق
	النسبة	14.3	57.1	8.6	17.1	2.9			
عبارة 02	التكرار	6	21	6	2	0	3.88	0.75	موافق
	النسبة	17.1	60	17.1	5.7	0			
عبارة 03	التكرار	6	24	2	3	0	3.94	0.76	موافق
	النسبة	17.1	68.6	5.7	8.6	0			
عبارة 04	التكرار	4	21	6	4	0	3.71	0.82	موافق
	النسبة	11.4	60	17.1	11.4	0			
عبارة 05	التكرار	7	22	3	3	0	3.94	0.80	موافق
	النسبة	20	62.9	8.6	8.6	0			
عبارة 06	التكرار	2	14	12	5	2	3.25	0.98	محايد
	النسبة	5.7	40	34.3	14.3	5.7			
عبارة 07	التكرار	2	20	6	3	14	3.37	1.11	محايد
	النسبة	5.7	57.1	17.1	8.6	11.4			
عبارة 08	التكرار	2	13	10	6	4	3.08	1.12	محايد
	النسبة	5.7	37.1	28.6	17.1	11.4			
عبارة 09	التكرار	8	22	3	2	0	4.02	0.74	موافق
	النسبة	22.9	62.9	8.6	5.7	0			
عبارة 10	التكرار	3	10	10	8	4	3	1.16	محايد
	النسبة	8.6	28.6	28.6	22.9	11.4			
نتيجة المحور	التكرار	45	187	61	42	25	3.58	0.56	موافق
	النسبة	12.5	51.9	16.9	11.7	6.94			

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بلغ المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور 3.58 وتحصل على درجة موافق وهذا ما يعني حسب افراد العينة على أن الكلية يسود فيها ثقافة الجودة الشاملة، حيث تأتي العبارة رقم 09 في المرتبة الأولى أي يتم التركيز في الكلية على تحقيق احتياجات الطلبة وهو من بين أهم المبادئ التي يركز عليها تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي بمتوسط حسابي قدره 4.02 وتأتي بعدها في المرتبة الثانية العبارتين 3 و5 بمتوسط حسابي قدره 3.94 بدرجة موافق وهو ما يعني أن الكلية يسود فيها الاحترام المتبادل بين أفرادها وهو ما يوفر البيئة الملائمة لتحسين الأداء والحرص على أداء المهام بكفاءة عالية وهو شرط أساسي لتحقيق الجودة في الكلية، وبعدها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 3.80 بدرجة موافق وهذا ما يدل على أن الكلية يسود فيها روح العمل الجماعي.

رابعا: تحليل الارتباط بين محاور الدراسة

لمعرفة درجة الارتباط بين محاور الدراسة تم حساب معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وثقافة الجودة الشاملة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وثقافة الجودة الشاملة

البيان	ابعاد القيادة التحويلية				
	التحفيز الالهامي	الاستثارة الفكرية	التأثير المثالي	الاعتبار الفردى	القيادة التحويلية
ثقافة	0.475**	0.666**	0.62**	0.676**	0.666**
الجودة	0.004	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
الشاملة	35	35	35	35	35

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من هذا الجدول أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين القيادة التحويلية وثقافة الجودة الشاملة حيث تقدر قيمة معامل الارتباط بـ 0.66، كما يتضح أيضا أن هناك تباين في درجات الارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وثقافة الجودة الشاملة حيث كان الاعتبار الفردي أكثر الأبعاد ارتباطا بثقافة الجودة الشاملة بمعامل ارتباط 0.67، ويأتي في المرتبة الثانية بعد الاستثارة الفكرية بمعامل ارتباط طردى متوسط بلغت قيمته 0.66، وبعده التأثير المثالي بمعامل ارتباط 0.62 في حين يأتي التحفيز الالهامي في المرتبة الاخيرة بمعامل ارتباط طردى ضعيف قيمته 0.47

الخاتمة:

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يحتاج إلى قيادة تحويلية قادرة على تهيئة بيئة عمل مناسبة، وخلق ثقافة تنظيمية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، كما تعد الثقافة التنظيمية وما تحتويه من قيم ومعتقدات الأساس لنجاح عملية التغيير ووسيلة من وسائل التطوير التنظيمي والعمل بالجودة الشاملة. ومن أجل خلق وبناء ثقافة الجودة الشاملة تسعى القيادة التحويلية باستمرار لتغيير القيم الأساسية للتابعين واتجاهاتهم حتى يكون لديهم الاستعداد لتحقيق مستويات عالية من الجودة.

نتائج الدراسة:

- من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى جملة من النتائج يمكن ذكر أهمها فيما يلي:
- يتم ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في الكلية محل الدراسة لكن بدرجات متباينة بين مختلف أبعادها، حيث يظهر أن مستوى ممارسة التأثير المثالي والاستثارة الفكرية مرتفع، بينما مستوى ممارسة الاعتبار الفردي والتحفيز الإلهامي متوسط؛
 - للمستوى الممارس لأبعاد القيادة التحويلية علاقة طردية متوسطة بنشر ثقافة الجودة الشاملة،
 - يسود في الكلية محل الدراسة ثقافة الجودة الشاملة وهو ما يسمح لها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

توصيات الدراسة:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:
- الحرص على تعزيز نشر ثقافة الجودة في الكلية من خلال العمل على ما يلي:
 - تنمية مهارات أفراد الكلية من خلال توفير التدريب اللازم لهم؛
 - تنمية روح الفريق الواحد بين أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين؛
 - التعرف على احتياجات المرؤوسين في الكلية والعمل على تحقيقها.
 - الحرص على تنمية وتطوير قدرات القيادة في مؤسسات التعليم العالي على ممارسة أبعاد القيادة التحويلية.

قائمة المراجع:

- أحمد محمد بدح. (2013). القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة. المجلة الدولية للبحوث التربوية(34). جامعة الإمارات العربية.
- تركي بن كديميس العتيبي. (1430 هـ). قيادة التغيير في الجامعات السعودية أنموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير. دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة أمانة المنطقة الشرقية، جامعة الطائف : كلية التربية.
- خادم الله عبد الله محجوب الكناري. (2016). جودة خدمة التعليم الجامعي من وجهة نظر الطلاب في الجامعة السودانية. المؤتمر السنوي الثامن حول تفعيل جودة التعليم على مستوى الجامعة الأمريكية في بيروت. لبنان.
- خالد محمود عزيز، وآخرون.(2012).الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوي. مجلة علوم التربية الرياضية (3).جامعة الموصل: كلية التربية الرياضية.
- السلطين، ع. ن. (2014). القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات علمية محكمة(ط 1). عمان :دار الحامد.
- صلاح الدين حسن السيسى. (2011). تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة ISO (الإصدار 1). القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- عبد الرحمان مهند، و احمد رشا عدنان. (2013). أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(36).
- عبد القادر خريش، و كريم شويمات. (2005). المنظور السوسولوجي لإدارة التغيير التنظيمي. مجلة رماح للبحوث والدراسات(1). عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.
- غربي بن مرجي الشمري. (1432 هـ). إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة الجامعية من منظور عمداء الكليات ورؤساء الاقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي(5).المملكة العربية السعودية.

- قويدر عياش. (2005). مدخل إدارة الجودة الشاملة كمدد للاداء المتميز في المنظمات. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
- لعلى بوكميش. (2011). إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000 (الإصدار 1). عمان: دار الريبة.
- ليلى العساف، و خالد الصرايرة. (2011). أنموذج مقترح لتطوير ادارة المؤسسة التعليمية في الاردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة دمشق(3-4).
- ماهر صبري درويش. (2009). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد(75).
- محمد الفداح. (2015). أثر ثقافة الجودة في السلوك التنظيمي للمؤسسات الجامعية. المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي. جامعة الإمارات .
- محمد طه ابراهيم خليل. (2015). تطوير برنامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة طنطا في ضوء مؤشرات الجودة النوعية والتميز. المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي. الإمارات: جامعة الشارقة.
- محمدعبود الحراشنة. (2015). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الاردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي. المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة. مركز عبد العزيز الحضاري.
- محمود سلمان العميان. (بدون سنة نشر). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال(الإصدار 2). عمان: دار وائل.
- محمود عبد الرحمن الشنطي. (2016). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال(1).
- المنجد في اللغة والإعلام، ط 39، (2002). بيروت: دار المشرق.

-نواف محمد البادي. (2010). الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو . عمان: دار اليازوري.

-يعقوب عادل ناصر الدين، و آخرون. (بدون سنة نشر). درجة تطبيق ابعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. عمان: جامعة الشرق الأوسط.

-يوسف حجيم الطائي، و آخرون. (2009). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي (الإصدار 1). عمان: مؤسسة الوراق.

- Awais, I., & others. (2013). organizational culture and performance of higher educational institutions: the mediating role of individual readiness for change. European journal of business and management, 5(20).
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). juran's quality hand book (fifth ed.). New york: McGrew-hill.
- khadijah, M. A., & others. (2016). total quality management in Saudi higher education. international journal of computer applications, 135(4).
- Sallis, E. (2002). total quality management in education (third ed.).
- Susslend, w. A. (1996). le manager, la qualité et les normes ISO,. France: presses polytechniques et universitaires romandes .

ملحق رقم (01): استبيان

المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
01	يعمل القائد على تنمية روح الفريق الواحد بين مرؤوسيه					
02	يتيح القائد لمرؤوسيه المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة					
03	يحفز القائد مرؤوسيه على الإبداع					
04	يمتلك القائد القدرة على إيصال					

					توقعاته إلى الآخرين		
					يشجع القائد مرؤوسيه على البحث عن طرق وأفكار مبتكرة لتحسين الأداء	الاستثمار الفكري	05
					يتبع القائد أسلوب العمل الجماعي في حل المشاكل		06
					يقوم القائد بتقويض الصلاحيات لرؤساء الأقسام		07
					يظهر القائد بمستوى عال من الأخلاق	التأثير المثالي	08
					يتعامل القائد بعدالة مع مرؤوسيه		09
					يقدم القائد احتياجات المرؤوسين على احتياجاته الشخصية		10
					يمتلك القائد رؤية واضحة وإحساس قوي برسالة الكلية		11
					يهتم القائد بالتعرف على احتياجات مرؤوسيه	الاعتبار الفردي	12
					يعمل القائد على تحقيق احتياجات مرؤوسيه		13
					يعمل القائد على تنمية مهارات مرؤوسيه بشكل مستمر		14

المحور الثاني: ثقافة الجودة الشاملة

الرقم	العبرة	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
			تماما			تماما
01	يسود روح التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس في الكلية					
02	يسود روح التعاون والعمل الجماعي بين افراد الطاقم الإداري في الكلية					
03	يسود الكلية جو من العلاقات الانسانية السليمة والاحترام المتبادل					
04	يحرص الأفراد المنتسبين إلى الكلية على					

					تحقيق أهدافها	
					يحرص أعضاء هيئة التدريس على أداء مهامهم بكفاءة عالية	05
					يبادر أعضاء الهيئة التدريسية بتقديم مقترحات لتنظيم أيام دراسية وملتقيات علمية	06
					يتم إشراك الطلبة في إيجاد الحلول للمشاكل البيداغوجية التي تواجههم	07
					يحرص أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين على إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد	08
					يتم التركيز في الكلية على تحقيق احتياجات الطلبة	09
					يتم التعامل في الكلية على أساس العدل وعدم التمييز بين الأفراد	10