

أثر النمط القيادي على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

في المكتبات الجامعية المركزية دراسة حالة للمكتبة المركزية بجامعة باتنة 1

The impact of leadership style on the application of global quality management principles in central university libraries

A Case Study of the Batna1 University Central Library

دياح صالح¹

جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

مخبر التطبيقات النفسية في الوسط العقابي

salah51dayah@gmail.com

سيدهم خالدة هناء

جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

sidhoumkhalida@gmail.com

تاريخ الوصول 2019/12/13 القبول 2020/12/04 النشر على الخط 2021/01/15

Received 13/12/2019 Accepted 04/12/2020. Published online 15/01/2021

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية المركزية وذلك من خلال دراسة حالة للمكتبة المركزية بجامعة باتنة 1، وقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: ما هو أثر النمط القيادي على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبة المركزية بجامعة باتنة 1؟ وأظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي، ووجود أثر إيجابي للنمط الديمقراطي السائد على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمكتبة المركزية المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: النمط القيادي، إدارة الجودة الشاملة، المكتبات الجامعية المركزية، جامعة باتنة 1

Abstract:

The study aims to identify the impact of the leadership pattern on the application of global quality management principles in central university libraries, through a case study Batna1 University central library. The problem of the study has evolved into the following: What impact does the leadership pattern have on the application of global quality management principles in the Batna1 University central library? The results showed that the dominant pattern of leadership was the democratic one followed by the autocratic pattern, and that there was a positive effect on the application of the principles of global quality management at the central library in search.

Keywords: Leadership pattern, Global Quality Management, Central University Libraries, Batna 1 University.

1. مقدمة:

تعد المكتبات الجامعية المركزية الركيزة الأساسية والدعم الأولى التي تعتمد عليها الجامعات العصرية في تحقيق أهدافها والنهوض برسالتها والقيام بوظائفها المختلفة، وذلك من خلال إمدادها بمصادر التعلم والتعليم والبحث العلمي لكن مع مطلع الألفية الثالثة وجدت هذه الفئة المتميزة من المكتبات نفسها أمام موجة من التحديات الجائحة التي زادت من حدتها عوامل عديدة أبرزها: الانفجار المعرفي وثورة الانترنت، والاحتياجات المتفاوتة للمستفيدين وازدياد أعدادهم، إلى جانب التناقص المستمر في الميزانيات المرصودة لها كل هذه العوامل امتدت بظلالها مشكلة ضغوطا غير مسبوق، فرضت على أمناء وقادة الكثير من المكتبات الجامعية المركزية الاتجاه نحو تغيير الأنماط القيادية التقليدية المتعارف عليها، والبدء بتبني أنماط قيادية عصرية متلائمة في ممارستها مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تعد كمدخل إداري يمكن المكتبات الجامعية المركزية من تحقيق الأهداف ومواجهة التحديات والقضايا المتنوعة؛ وإعادة اختراع ذاتها وهيكلة أعمالها وتوجيه خدماتها نحو الأفضل، ما يمنحها القدرة على حسم عملية التكيف والتوافق مع التطورات الجارية، وبالتالي القدرة على تجويد العمل وتحسين خدماتها والارتقاء بأدائها ومنه الوصول إلى امتلاك ميزة تنافسية تتفوق بها على مثيلاتها من المكتبات المنافسة لها في سوق خدمات المعلومات، مما حفز الباحثان على تناول هذا الموضوع. وعلى هذا الأساس ومن هذا المنطلق فإن إشكالية الدراسة تكمن في التساؤل الرئيسي الآتي: ما هو أثر النمط القيادي على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبة الجامعية المركزية بجامعة باتنة 1؟ وتدرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو النمط القيادي السائد في المكتبة المركزية بجامعة باتنة 1؟
- هل يؤثر النمط القيادي السائد في المكتبة المركزية بجامعة باتنة 1 على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بها؟

– أهداف الدراسة:

- تحديد النمط القيادي السائد في المكتبة المركزية بجامعة باتنة 1.
- الكشف عن أثر النمط القيادي السائد الذي يتبعه القائد الإداري في المكتبة المركزية بجامعة باتنة 1 على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بها.
- التعرف على مدى توجه الإدارة العليا للمكتبة المركزية بجامعة باتنة 1 نحو تبني الأنماط القيادية المعاصرة الملائمة لفلسفة مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

– أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها موضوعا أساسيا وجوهريا هو دور النمط القيادي في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية المركزية، إذ يعد من الموضوعات العصرية الجديرة بالبحث والدراسات في مجال المكتبات الجامعية بشكل عام، حيث نجحها في تحقيق أهدافها مرهون بامتلاكها قيادات إدارية فعالة قادرة على تحديد الرؤى والأولويات، والتفكير بطريقة إستراتيجية تقود إلى الإبداع والابتكار والتعامل مع المنافسين بكفاءة وذكاء، وذلك انطلاقا من أن للقيادة الفعالة الأثر الناجع في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

– منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري حيث تم الوصف والتحليل المنطقي للإمام الشامل

بكل جوانب الموضوع، أما في الجانب الميداني فتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة للوقوف بدقة على النمط القيادي السائد في المكتبة المركزية بجامعة باتنة 1 وأثره على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بها.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2 . القيادة وأنماطها في المكتبات الجامعية المركزية:

2. 1. 1 تعريف القيادة:

اختلفت وتعددت وجهات النظر والمفاهيم التي أعطيت للقيادة من طرف الباحثين في مجال علوم الإدارة، ويعود ذلك إلى اختلاف المدارس والثقافات، وفي هذا السياق يعرف **المكاوي** القيادة بأنها: "عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين يكون الرئيس خلالها قادرا على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها"¹.

ويعرفها **العلاق** بأنها: عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة²

أما **Drucker** فيرى بأن القيادة في كل من معناها ووضعها الرسمي، وتعريفها الأكثر بساطة، يمكن توضيحها بهذه العبارة: "شخص ما له أتباع"³.

في حين يرى **Robbins** بأنها: "القدرة على التأثير في المجموعة لإنجاز أهداف محددة"⁴.

و من وجهة نظر **Barrayon** النفوذ أو السلطة المتأتية من قوة التأثير الفرد على واحد أو أكثر من الأفراد الآخرين"⁵.

إذن وبناء على التعريفات السابقة يمكن الاستنتاج بأن القيادة بمفهومها العام هي: مهارة التأثير التي يمارسها القائد على مجموعة أفراد خلال تفاعله معهم داخل تنظيم معين للوصول إلى تحقيق الأهداف.

2. 1. 2 تعريف القيادة الإدارية:

تعددت التعريفات التي تناولت القيادة الإدارية باعتبارها جوهر العملية الإدارية، وقد اخترنا البعض منها وفق ما يناسب موضوع الدراسة، فهناك من يعرف القيادة الإدارية على أنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار، وإصدار القرار، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. و القيادة الإدارية بهذا المفهوم، تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم لتحقيق الهدف"⁶

وهناك من يرى بأنها"القدرة التي سيؤثر بها المدير على مرؤوسيه، وتوجيههم بطريقة يتميز بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهمهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"⁷

إذن نستنتج من خلال هذه التعريفات بأن القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية المركزية تشتمل على العناصر التالية:

¹ المكاوي عاطف عبد الله ، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة، القاهرة، 2013، ص12

² العلاق بشير، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2016، ص5

³ روبرت ستيوارت، تنمية قادة المكتبات: دليل تنمية الأداء للتدريب وبناء فرق العمل والتوجيه والإرشاد لموظفي وأمناء المكتبات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2011، ص19

⁴ Stephen Robbins, Organization behavior: concepts, controversies, applications, , prentice-hall, New jersey, 2006 ، p314

⁵ BARRAYON Jean-Pierre, Des managers et des hommes, dunod, Paris, 2006.p179

⁶ أحمد جبر حسين، العلاقة التبادلية بين القادة والعاملين: مدخل زيادة وتحسين الإنتاجية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2017، ص57

⁷ شهيناز درويش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة لولاية قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، الجزائر، 2012، ص34

- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في كيان تنظيمي معين (المكتبة الجامعية).
- قائد إداري (مدير المكتبة الجامعية) يملك مهارات و صفات قيادية تمكنه من المرؤوسين وتوجيههم بفعالية.
- مجموعة من الأهداف المحددة والمشاركة التي يسعى القائد الإداري مع المرؤوسين نحو تحقيقها.

2. 1.3 أهمية القيادة الإدارية: يمكن توضيح أهمية القيادة الإدارية بالنسبة للمكتبات الجامعية المركزية في النقاط التالية:

- تنبع أهمية القيادة الإدارية من كونها لب وجوهر العملية الإدارية، فبدونها لا يمكن للمكتبات الجامعية المركزية استشراف مستقبلها أو تصوره، وهنا يرى تيتشي أن للقيادة أسبقية فوق كل العوامل الأخرى في تحديد نجاح المكتبة، فبدون القيادة ستصبح المكتبة بدون إدارة وبدون أهداف وبدون رقابة مناسبة، فالقادة هم القوة المحركة، وبدون القيادة سيصبح من الصعب جدا أن تحقق المكتبة نجاحا، فالقائد وأسلوبه في القيادة أساسيان ومحوريان لتطوير المكتبة.¹
- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة (المكتبة) تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.²
- تعد القيادة الإدارية أداة أساسية فبدونها لا يمكن للقائد الإداري (مدير المكتبة المركزية) ترجمة الأهداف والخطط المرسومة إلى أهداف وإنجازات على الواقع.

2. 1. 4 أنماط القيادة الإدارية: إن نمط القيادة الإدارية هو الأسلوب الذي ينتهجه والسلوك الذي يتبناه القائد الإداري (المدير) في إدارته للمكتبة الجامعية المركزية بهدف التأثير في المرؤوسين، وتوجيههم وإرشادهم نحو القيام بمهامهم وأداء وظائفهم المسندة إليهم، لتحقيق الأهداف المرسومة والتي من ضمنها تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. و في هذه الدراسة سنتبع الأنماط القيادية التي صنفنا على أساس أسلوب القائد وطريقته في ممارسة السلطة والمسئولية في المكتبة المركزية، وهي كالتالي:

- النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي): أهم ما يميز هذا النوع من القيادة استخدام القائد الأوتوقراطي للسلطة الرسمية كأداة يتحكم بها في مرؤوسيه لإجبارهم على تنفيذ المهام والأعمال، كما يتميز بعدم المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وأيضا بعدم الاهتمام بالمرؤوسين.
- النمط الديمقراطي (المشارك): يقوم هذا النمط على احترام مشاعر المرؤوسين وفرض احترامه عليهم دون تسلط أو عنف، فهو يتسم بالمرونة ويشجع المبادرة ويحترم الأفراد مهما كانت مراكزهم، ويشجع على الإبداع ويدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم بمنح الفرص للنمو المهني والوظيفي لكل فرد، وتشجيع الدافعية للعمل والحث على العمل الجماعي التعاوني بطريقة إنسانية عادلة. ومن مزايا هذا النمط رفع معنويات المرؤوسين، وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج.³
- النمط المتساهل (الترسلي): وفي هذا النمط يترك القائد حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، إن تأثير القائد محدود لأنه لا يمارس القيادة السليمة الفعالة للمرؤوسين، هناك حرية للمرؤوسين والتساهل معهم، و إن رضا العاملين في ظل هذه

¹ فرحات ثناء إبراهيم موسى، إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2011، ص282

² القطرانة حمد زياد، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص28

³ يسرى هادي، أثر النمط القيادي على الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية: دراسة حالة مكتبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باجي مختار عنابة، مجلة دراسات و أبحاث، مج10، ع4، 2018، ص716

القيادة منخفض جدا لأن التساهل وعدم الحسم يثبط من همة النشيطين، إن القيادة في مثل هذا النمط تكون عادة عديمة التأثير.¹ وهذا النوع من القيادة أقرب ما يكون إلى القيادة الشرفية أو الرمزية.

2.2 إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية

2.2.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "الجهود التي تبذل بهدف تعظيم القوة التنافسية للمنظمات عن طريق تنسيق جهود أفراد المنظمة في العمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات"²

و إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية كما أورد هاني وجيه جبر نقلا عن ما أورده النجار هي: "عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات ومكتباتها باعتبار الجودة جزء رئيسي من إستراتيجيتها تعمل على تحسين خدماتها وإشراك جميع الموظفين فيها بغرض رفع معدلات الجودة كونها أداة أساسية لإدارة المكتبة."³

أما بالنسبة لـ عصام عبيد فإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية هي: "إستراتيجية تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة بالمكتبات لتحل محلها ثقافة وسلوكيات الجودة، التي تبرز ملامح شخصية المكتبة ورؤيتها المستقبلية وتوجهاتها وقيمتها الشخصية والتنظيمية"⁴

2.2.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة: هي البناء الهيكلي والفكري الذي يستند إليه التطبيق العلمي والعملية لإدارة الجودة الشاملة، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي: إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا ورسالة وأهداف واسعة سيمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لفرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمكتبة.⁵

- التزام الإدارة العليا: إن الإدارة العليا في المنظمة هي التي تتخذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي التي تنقل قناعتها بالجودة لباقي الموظفين من خلال نشر ثقافة الجودة، كما أنها تساند جهود الجودة وتذلل صعوبتها، وهي أيضا التي تجعل المشاركة والتعاون من القيم الأساسية في المنظمة، ذلك لأن القيم التنظيمية تتأثر لحد بعيد بقيم المديرين، كما أنها توفر رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها، وهي التي توفر البنية التحتية الأساسية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.⁶

¹ محمد قاسم مقابلة، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار الشروق، عمان، 2011، ص141

² David Goetsch ,Introduction to total quality productivity :competitiveness , prentice hall , new jersey 2002,p30

³ هاني وجيه جبر، الخطة الإستراتيجية وتجويد العمل في المكتبات الجامعية:مكتبات جامعة النجاح الوطنية أمودجا، دار زهدان، عمان، 2015، ص17

⁴ عصام محمد عبيد، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات: مفاهيم أساسية، الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومركز المعلومات للجودة الشاملة، 8-9 ديسمبر 2005 ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ص49

⁵ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري، عمان، 2005، ص376

⁶ بلية الحبيب، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم، الأساسيات، شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة بالكتاب الجامعي، القاهرة، 2019، ص132

- مشاركة وتفويض السلطة للموظفين: تبدأ إدارة الجودة الشاملة بالقمة غير أنها ينبغي أن تتشعب في مكان وتخلله بكامله، وستفشل الجودة الشاملة ما لم تقم بمشاركة الموظفين وهم الأدرى بعملهم ووظائفهم أكثر من رؤسائهم، ولذلك فالمدخلات التي يقدمها الموظفون حيوية لتحسين النظام وإحدى مسؤوليات المدير أو الرئيس التدريب المستمر للموظفين على طرق إدارة الجودة الشاملة وإشراكهم في قرارات الإدارة، والاستماع إلى مقترحاتهم ومرئياتهم الرامية لإحداث تغيير في أساليب العمل والأنظمة التي تحكم، والعمل على تنفيذ هذه المقترحات أو المرئيات.¹

- التركيز على العملاء والمستفيدين: العميل الراضي هو الذي يعطي استمرارية لنمو المنظمة وتقدمها، فرضاه يعكس جودة/ خدمات المنظمة(المكتبة).²

- لتحسين المستمر: تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التشغيلية في المؤسسة، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية هي نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات التحسينية المترابطة³

2. 2. 3 النمط القيادي الأمثل في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة: للنمط القيادي الفعال العديد من الصفات والمهارات والجدارات الجوهرية التي لا بد من توفرها في قادة وأمناء المكتبات الجامعية المركزية حتى يكونوا على مستوى عال من القيادية لتحويل المكتبات الجامعية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذه الصفات والمهارات هي⁴:

- **مهارات فنية (تخصصية/تنظيمية):** هي أكثر المهارات وضوحاً عند القادة وتظهر عند أداء القادة لأعمالهم وهي تختص بالمعرفة والدراسة وفهم الأنشطة المتخصصة والتي لها علاقة بخطة العمل وكيفية إدارتها وتحقيقها وتوزيع السلطات والمسؤوليات وتفويض العاملين واتخاذ القرارات بشكل هادف وفهم العمليات الداخلية فهذه المهارات تهتم بالجانب التنظيمي.

- **مهارات إنسانية (اجتماعية):** فن التعامل مع الآخرين وخلق روح الفريق والعمل الجماعي والتعامل مع المرؤوسين وتوجيههم، فالقائد الذي يتمتع بهذه المهارة يعرف نقاط قوته وضعفه ويوجهها بصورة فعالة في تنمية جهد الآخرين وقدرته على التعامل مع الأفكار الجديدة والبدائل المتجددة فهو يساهم بإحداث تغيير في المؤسسة.

- **مهارات فكرية(الإدارية):** هي القدرة على إدارة القضايا والموضوعات وحل المشكلات وهي تعبر عن قدرة القائد على رؤية المؤسسة بشكل كلي ومقدرة القادة على الدراسة والتحليل والاستنتاج كما يمكن أن تكون المرونة والاستعداد الذهني إحدى المهارات الفكرية المطلوبة لدى القائد.

¹ فيصل عبد الله حسن الحداد، خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2001، ص 135-134

² السروي احمد، إدارة الجودة الشاملة وستة سيجما، الدولية للكتب العلمية، القاهرة، 2018، ص 125

³ محمد العابد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، ع7، 2016، ص 184

⁴ ريهام محمد عبد المعطي، دور القيادة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة السودانية للنقط، مجلة إدارة الجودة الشاملة، مج17، ع2، 2016، ص 39

- مهارات ذاتية: نقصد بها السمات والمقدرات العقلية والقدرة على ضبط النفس والتحمل وكيفية استخدام الطاقات لديه بحكمة، وقدرته على الحسم والابتكار وتوقع الاحتمالات.

3. الجانب الميداني :

3.1 إجراءات الدراسة الميدانية:

3.1.1 حدود الدراسة: تتحدد هذه الدراسة بالحدود الآتية:

- الحدود الجغرافية: اقتصرت الدراسة على المكتبة المركزية التابعة لجامعة باتنة 1.

- الحدود البشرية: تمثلت في جميع العاملين بالمكتبة المركزية بجامعة باتنة 1 الذين ستطبق عليهم أداة الدراسة والبالغ عددهم 31 عاملا.

- الحدود الزمنية: تم إعداد الدراسة في الفترة الممتدة من شهر سبتمبر حتى شهر نوفمبر 2019.

3.1.2 مجتمع وعينة الدراسة: يشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في المكتبة المركزية بجامعة باتنة 1 بمختلف مؤهلاتهم العلمية ومسمياتهم الوظيفية، والبالغ عددهم 31 عاملا، والجدير بالذكر أنه تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، أي تم دراسة المجتمع الأصلي كليا وبهذا كانت العينة مسحية.

3.1.3 مصادر جمع البيانات: استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية من عينة الدراسة، حيث اشتملت على ثلاث محاور أساسية:

- المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة واشتملت على الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، التخصص (مكتبي، غير مكتبي).

- المحور الثاني: اختص بالنمط القيادي السائد في المكتبة المركزية المبحوثة واشتمل على (05) خمسة أسئلة

- المحور الثالث: تناول أثر النمط القيادي السائد على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمكتبة المركزية المبحوثة واشتمل على (04) أربعة أسئلة.

3.2 بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها:

المحور الأول: خصائص عينة الدراسة وفقا للبيانات الشخصية

- وصف عينة الدراسة وفقا للجنس:

الجدول 1: يوضح وصف عينة الدراسة وفقا للجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
53.12	16	ذكر
46.88	15	أنثى
%100	31	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (01) يظهر لنا أن نسبة الذكور بلغت 53,12% بينما بلغت نسبة الإناث 46,88% وهذه الزيادة تعد إيجابية نوعا ما كون المكتبيين الذكور يملكون قدرة أكبر للنهوض بواقع المكتبة المركزية بجامعة باتنة 1 والانطلاق بها نحو التطوير والتغيير إلى الأفضل .
- وصف عينة الدراسة وفقا للتخصص:

الجدول 2: يوضح وصف عينة الدراسة وفقا للتخصص

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
45.16	14	مكتبي
54.83	17	غير مكتبي
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (2) الذي يوضح وصف عينة الدراسة وفقا للتخصص يتضح بأن أعلى نسبة كانت لفئة الغير متخصصين (الغير مكتبيين) بنسبة بلغت 54.83% فيما بلغت نسبة المكتبيين 45.16% وهو أمر مقلق نوعا ما لأنه كان من الأفضل أن تكون نسبة المكتبيين هي الأعلى كونهم الأقدر على تطوير واقع خدمات المعلومات في المكتبة المركزية المبحوثة.

- وصف عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

الجدول 3: يوضح وصف عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
25.80	08	ليسانس
16.12	05	ماستر
06.45	02	دراسات تطبيقية
06.45	02	مهندس دولة
12.90	04	تقني سامي
32.25	10	مستوى ثانوي
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (3) يتبين أن أعلى نسبة تأهيل علمي كانت من نصيب مستوى الثانوي بنسبة 32.25% ثم في الرتبة الثانية حملة شهادة الليسانس بنسبة 25,80%، بينما بلغت نسبة حملة شهادة الماستر وتقني سامي على الترتيب 16,12% و 12,90%، في حين مثلت حملة شهادة مهندس دولة والدراسات التطبيقية بنسبة 06.45%، وعند التمعن جيدا في نسب الجدول رقم (03) يتضح أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة يحملون شهادات جامعية وهو مؤشر جيد يدل على أن إدارة المكتبة المركزية بجامعة باتنة 1 تركز على عامل التحصيل الأكاديمي.

- وصف عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

الجدول 4 : يوضح وصف عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
29.03	09	من 05-01 سنوات
45.16	14	من 10-06 سنوات
19.36	06	من 15-11 سنة
06.45	02	من 16 فما فوق
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تشير نسب الجدول رقم (4) أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لمدة العمل في المكتبة (الخبرة المهنية) إلى أن أعلى نسبة تمثيل كانت لأفراد العينة ممن يملكون مدة عمل من [10-06] سنوات وذلك بنسبة 73,08% تليهم نسبة من يملكون مدة عمل من [05-01] سنوات بواقع 15,38% ثم نسبة من يملكون مدة عمل من [15-11] سنة بنسبة 07,69% ثم نسبة من يملكون مدة عمل تفوق 16 سنة بنسبة 03,85%.

المحور الثاني: النمط القيادي السائد في المكتبة المركزية بجامعة باتنة 1

- السؤال الأول: حسب رأيك، ماذا يعني لك مفهوم القيادة ؟

الجدول 5: مفهوم القيادة حسب وجهة نظر العاملين في المكتبة المركزية بجامعة باتنة 1

النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
23.08	11	القيادة هي إجبار القائد لمؤوسيه على تنفيذ المهام
76.92	20	العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك المرؤوسين وإقناعهم ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة
00	00	سماع القائد وإعطائه الحرية المطلقة للمرؤوسين في القيام بأعمالهم وتنفيذ واجباتهم
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يشير الجدول رقم (05) الذي يوضح مفهوم القيادة من وجهة نظر العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة باتنة 1 أن نسبة 76.92% من أفراد العينة قد أكدت بأن القيادة هي العملية التي يقوم من خلالها القائد بالتأثير على سلوكهم ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فيما أكدت نسبة 23.08% أن القيادة هي إجبار القائد لمؤوسيه على تنفيذ مهامهم، فإذا مفهوم القيادة الإدارية واضح جدا بالنسبة لأغلب العاملين بالمكتبة المبحوثة ما يؤكد على وجود ثقافة لدى العاملين بالمكتبة المبحوثة بأن القيادة ضرورية وهي المحرك الأساسي لنجاح لأي منظمة وأن القائد فيها يعتمد على مهاراته وخبراته في تحريك جهود المرؤوسين وتحفيزهم والتأثير فيهم بدل من السلطات والصلاحيات الممنوحة له.

- السؤال الثاني: ما هي طريقة قائدك بالمكتبة المركزية في اتخاذ القرارات؟

الجدول 6: يوضح طريقة اتخاذ القرارات من طرف قائد المكتبة المركزية بجامعة باتنة 1

النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
22.58	07	يتخذ القرارات بمفرده دون استشارة أحد من الرؤوسين
77.41	24	يشارك الرؤوسين معه في اتخاذ القرارات
00	00	يستشير الرؤوسين ثم بعد ذلك يتخذ القرارات
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (06) أن النسبة الغالبة من أفراد عينة الدراسة والمقدرة بـ 77.41% ترى بأن القائد في المكتبة المركزية بجامعة باتنة 1 يشاركهم في اتخاذ القرارات، وهي صفة النمط الديمقراطي الذي يتيح للرؤوسين المشاركة الكاملة، والفعالة في العملية الإدارية بشكل عام حيث يقوم بعرض المشكلات الإدارية المختلفة عليهم ثم يطلب منهم الحلول البديلة الممكنة ثم يتخذ القرار الأمثل، وبالتالي تمكين العاملين ومنحهم الثقة في مجال العمل، وهذا يتيح للقائد بالمكتبة التوصل إلى قرارات أكثر فعالية من جهة؛ ومن جهة أخرى اكتشاف وتحديد العناصر المتميزة التي يمكن أن تشغل مناصب قيادية في المستقبل، بالإضافة إلى ذلك فسماع مشاركة الرؤوسين بأرائهم وأفكارهم يؤدي إلى تعزيز المراقبة الذاتية على أنفسهم وينمي إحساسهم بالمسئولية نحو المكتبة كما يضمن تقبلهم للقرارات لأن الفرد يميل في الغالب إلى تنفيذ القرار الذي شارك في صنعه، فيما ترى نسبة 22.58% من أفراد عينة الدراسة أن القائد بالمكتبة المركزية المبحوثة لا يشاركهم في اتخاذ القرارات ويعود ذلك إلى أن القائد بالمكتبة المبحوثة يراعي عامل الرتبة الوظيفية (المسميات الوظيفية) أي يسمح بمشاركة رؤساء الشعب والمصالح الفنية والتقنية، كما قد يراعي جانب المؤهل العلمي (الشهادات الجامعية) وهي صفة النمط الأوتوقراطي.

- السؤال الثالث: هل يقوم قائدك بتفويض بعض من سلطاته الإدارية لمؤوسيه؟

الجدول 7: يوضح تفويض السلطة في المكتبة المركزية بجامعة باتنة 1

النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
54.84	17	نعم
45.16	14	لا
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من الجدول أعلاه رقم (07) يتضح بأن غالبية أفراد عينة الدراسة بنسبة 54.84% ترى بأن قائدها بالمكتبة المركزية يفوض بعض من صلاحياته وسلطاته الإدارية لمؤوسيه، ومثل هذه الإجراءات والتصرفات تحفز الرؤوسين أكثر من أجل أداء وظيفي أفضل في المكتبة لأن تفويض المسؤوليات هو أحد أبعاد التمكين، كما يعد وسيلة لتنمية مهارات وقدرات الرؤوسين وتعزيز التزامهم تجاه الأعمال التي قاموا هم أنفسهم بتنفيذها، وبالتالي فالإنابة أو تفويض السلطة هي من خصائص النمط الديمقراطي الذي يقوم على أن السلطة ليست مصدر قوته وإنما ميزة تتيح الفرصة للإلهام واكتشاف الآخرين ومعرفتهم، في حين ترى نسبة 45.16% من عينة الدراسة بأن القائد بالمكتبة المركزية محل الدراسة لا يفوض السلطات والصلاحيات الممنوحة له، وقد يرجع هذا إلى أن القائد يراعي جانب التخصص (مكتبي، غير مكتبي) أو قد يأخذ بعين الاعتبار عامل الرتبة الوظيفية (المسميات الوظيفية).

- السؤال الرابع: ما هي طريقة قائدك في متابعة العمل داخل المكتبة المركزية ؟

الجدول 8: يوضح طريقة القائد في متابعة العمل داخل المكتبة المركزية بجامعة باتنة 1

النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
57.69	20	يخفف من الرسميات واللوائح ويطلع المرؤوسين على إجراءات سير العمل بمرونة
42.31	11	يتحكم في الطريقة التي يؤدي بها العمل ويركز على التفاصيل الروتينية ويفرض أوامره على المرؤوسين
00	00	يتك حرية تنفيذ العمل وإنجاز المرؤوسين دون أي اعتبار للكفاءة أو توجيه أو إشراف منه.
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن نسبة 57.69% من أفراد عينة الدراسة ترى بأن القائد يميل إلى التخفيف من اللوائح والتعليمات؛ ويطلع المرؤوسين على إجراءات العمل بكل مرونة وهي صفة النمط الديمقراطي، في حين ترى نسبة 42.31% بأن القائد في المكتبة المركزية يتحكم في الطريقة التي يتم بها تنفيذ العمل وتأديته ما يجد من حرية المرؤوسين في اختيار الطريقة التي يتم بها تأدية العمل وهي صفة النمط الأوتوقراطي، لكن بمقارنة النسبتين المتوالتين لإجابات الباحثين نجد أن أسلوب النمط الديمقراطي هو الذي يغلب على سلوك القائد في متابعته واهتمامه بالعمل داخل المكتبة المركزية حيث يطلع المرؤوسين على إجراءات العمل وينسق جهودهم ويوزع عليهم الأعمال ويراقب كيف يتم تنفيذها بواسطةهم ويتيح المجال للمرؤوسين للإبداع والابتكار في طرق العمل وأساليبه.

السؤال الخامس: ما هو نمط الاتصال الإداري السائد في مكتبتكم المركزية؟

الجدول 9: يوضح نمط الاتصال الإداري السائد في المكتبة المركزية بجامعة باتنة 1

النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
66.66	28	نازل
33.33	14	صاعد
00	00	أفقي
%100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (09) يتبين أن نسبة 66.66% من أفراد العينة ترى بأن نمط الاتصال السائد في المكتبة المركزية هو الاتصال النازل الذي يكون بين القائد والمرؤوسين وهذا النوع من الاتصال ضروري جدا لتوضيح الأهداف والإستراتيجيات والبرامج المرسومة حيث يمكن القائد في المكتبة المركزية من نقل التعليمات والأوامر والتوجيهات إلى العاملين التي توضح المهام والواجبات وكيفية أدائها، أي أن القائد يستخدم قنوات الاتصال الرسمي بينه وبين المرؤوسين، في حين ترى نسبة 33.33% بأن الاتصال الصاعد هو السائد ما يدل على تقبل القائد بالمكتبة المبحوثة لمشاركة آراء واقتراحات المرؤوسين فيما يخص اتخاذ القرارات وحل المشكلات المختلفة؛ ورفع الشكاوى وتقارير العمل المختلفة مما يؤدي إلى تحقيق نوع من الرضا الوظيفي للمرؤوسين وتحسين الأداء والذي ينعكس بدوره على جودة ونوعية الخدمات المعلوماتية

المقدمة للمستفيدين، فيما لم تشر أي نسبة عن وجود نمط الاتصال الأفقي والذي يكون بين المرؤوسين أنفسهم بالأقسام الإدارية للمكتبة المركزية .

المحور الثالث: اثر النمط القيادي السائد على ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمكتبة المركزية بجامعة باتنة 1

السؤال السادس: هل تهدف مكتبتكم المركزية الوصول إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

الجدول 10: يوضح سياسة المكتبة المركزية بجامعة باتنة 1تجاه الوصول إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
77.42	24	نعم
22.58	07	لا
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (10) أن معظم أفراد عينة الدراسة بنسبة 77.42% تؤكد بأن إدارة المكتبة المركزية بجامعة باتنة 1 تسعى إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهو ما يدل بأنها تملك رؤية واضحة أو سياسة معلنة لجميع العاملين بها تجاه الوصول إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهو مؤشر واضحاً لممارسة التخطيط الإستراتيجي من طرف القائد كأداة إستراتيجية لتحديد الأهداف ووضع الخطط بالتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة للاستجابة للتحديات ومواكبة التغيرات.

السؤال السابع: يعمل القائد على نشر ثقافة الجودة الشاملة في المكتبة المركزية من خلال؟

الجدول 11: يوضح كيفية نشر القائد لثقافة الجودة الشاملة في المكتبة المركزية بجامعة باتنة 1

النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
00	00	تعريف العاملين في المكتبة المركزية بأهداف الجودة الشاملة المراد تحقيقها
00	00	لدى القائد سياسة واضحة وخطوة مكتوبة للجودة الشاملة في المكتبة المركزية
80.64	25	دعم آراء ومقترحات العاملين التي تساعد على تحقيق الجودة الشاملة
19.35	06	لا شيء مما ذكر مطبق
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (11) أن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة بنسبة 80.64% جاءت لتؤكد بأن القائد الإداري ملتزم بنشر ثقافة الجودة الشاملة وتعميمها على جميع الأقسام والمستويات الإدارية للمكتبة المركزية محل الدراسة، وذلك من خلال يدعم الآراء والمقترحات الجيدة العاملين التي تساعد على تحقيق الجودة الشاملة وتطوير العمل والخدمات، ويعد هذا مؤشراً إيجابياً يدل على أن القائد بالمكتبة المركزية ملتزم بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال محاولة جعلها حاجساً لجميع العاملين في كل المستويات والأقسام الإدارية للمكتبة المركزية.

السؤال الثامن: هل قائدك في المكتبة المركزية يركز على المستفيد واحتياجاته؟

الجدول 12: يوضح تركيز القائد في المكتبة المركزية على المستفيد واحتياجاته

النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
67.44	29	توفير مصادر معلومات متنوعة وحديثة
32.55	14	الاهتمام بآراء المستفيد ومقترحاته والعمل على تنفيذها
00	00	إجراء دراسات مسحية لمعرفة مدى رضا المستفيد عن جودة الخدمات المقدمة له
%100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (12) يتبين بأن القائد بالمكتبة المركزية لجامعة باتنة 1 يحرص على التركيز على المستفيد وتحقيق رضاه، عن طريق اقتناء مصادر المعلومات متنوعة وحديثة في جميع التخصصات بنسبة بلغت 67.44% والاهتمام بآراء ومقترحات المستفيد، ثم محاولة العمل على تنفيذها بنسبة 32.55% إذن فهذا تأكيد كافي بأن القائد بالمكتبة المركزية محل الدراسة يعي جيدا بأن تلبية احتياجات وتوقعات المستفيد تقع في قلب عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن كسب ولاء المستفيد معيار أساسي لقياس مدى نجاح المكتبة المركزية في تحقيق أهدافها وتبرير سبب وجودها وإظهار وظائفها.

- السؤال التاسع: هل يحرص قائدك على إشراكك في مختلف عمليات التحسين المستمر بالمكتبة المركزية؟

الجدول 13: يوضح مدى مشاركة العاملين في عمليات التحسين المستمر داخل المكتبة المركزية

النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
54,83	17	نعم
45,16	14	لا
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم (13) بأن نسبة 57.69% من أفراد عينة الدراسة يتم إشراكها في عمليات التحسين والتطوير المستمر، ويدل ذلك على أن القائد الإداري بالمكتبة المركزية يؤمن بأن تمكين العاملين من المشاركة الكاملة في عمليات التحسين المستمر يؤدي إلى تحسين كفاءة الأنشطة الفنية والإدارية وجودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا المستفيد وبالمقابل ترى نسبة 42.30% من أفراد عينة الدراسة أنه لا يتم إشراكها إطلاقا في عمليات التحسين المستمر داخل المكتبة المركزية، وقد يعزى ذلك إلى مراعاة القائد الإداري في المكتبة المركزية المبحوثة للمسميات الوظيفية والمؤهلات العلمية وهو مؤشر يبعث على القلق نوعا ما لأنه يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين وحتى على المناخ التنظيمي السائد وثقافة المكتبة المركزية، وهو ما سينعكس سلبا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4. خاتمة:

- تناولت الدراسة الحالية دور النمط القيادي في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية، وذلك من خلال دراسة حالة للمكتبة المركزية بجامعة باتنة 1. وفي ضوء ذلك توصلت إلى النتائج التالية:
- إن نمط القيادة الإدارية السائد في المكتبة المركزية بجامعة باتنة 1 هو نمط القيادة الديمقراطي يليه في المرتبة الثانية نمط القيادة الأوتوقراطي.
 - إن تفويض السلطة والمسئوليات، واستشارة المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وإعطائهم الفرصة لإبراز مواهبهم؛ بالإضافة إلى أسلوب متابعة العمل والاهتمام به ونمط الاتصال الصاعد، كلها مؤشرات تؤكد على أن نمط القيادة السائد في المكتبة الجامعية المركزية بجامعة باتنة 1 هو نمط القيادة الديمقراطي.
 - إجبار القائد الإداري لمرؤوسيه في بعض الأحيان على تنفيذ المهام، وتحكمه في الطريقة التي يؤدي بها العمل أحياناً أخرى، في المكتبة المركزية بجامعة باتنة 1 هي بعض من ممارسات النمط الأوتوقراطي.
 - وجود تأثير إيجابي لصفات نمط القيادة السائد (النمط الديمقراطي) في المكتبة المركزية بجامعة باتنة 1 على دعم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بها.
 - يعد نمط القيادة الديمقراطي هو الأكثر ملائمة بين جميع الأنماط القيادية الأخرى لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبة المركزية بجامعة باتنة 1، وذلك من خلال التأثير الإيجابي على العاملين، وتفويض بعض السلطات القيادية والإدارية للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف، والرفع من الروح المعنوية لديهم والارتقاء بأدائهم الوظيفي.
- وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:
- عقد دورات تدريبية حول القيادة الإدارية لتدريب رؤساء الأقسام والشعب الإدارية والفنية بالمكتبة المركزية بجامعة باتنة 1 وتنمية قدراتهم وتعميق مهاراتهم حول كيفية تبني الأنماط القيادية الملائمة، وفي كيفية قيادة مرؤوسيه؛ وبناء فرق العمل بما يضمن التنفيذ الكلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل ناجح.
 - التكتيف والتوسيع من ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في المكتبة المركزية بجامعة باتنة 1، كونه من أكثر الأنماط القيادية ملائمة مع ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
 - ضرورة القيام بدور أكبر من الذي يقوم به القائد الإداري بالمكتبة المركزية بجامعة باتنة 1 فيما يتعلق بدعم التطبيق الشامل لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وفق خطة إستراتيجية مكتوبة.
 - ضرورة العمل على إشراك جميع العاملين في كل الأقسام والمستويات الإدارية للمكتبة المركزية بجامعة باتنة 1 دون أي اعتبار للمؤهلات العلمية أو المسميات الوظيفية والابتعاد عن المركزية، وعن الأوتوقراطية والمركزية فالقيادة الفعالة من أجل الجودة تتطلب وجود علاقات إنسانية قوية بين القائد وجميع المرؤوسين بدون استثناء داخل المكتبة المركزية محل الدراسة.

5. قائمة المراجع:

الكتب:

- أحمد جبر حسين، العلاقة التبادلية بين القادة والعاملين: مدخل زيادة وتحسين الإنتاجية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2017، ص 57
- بلية، الحبيب، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم، الأساسيات، شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة بالكتاب الجامعي، القاهرة، 2019، ص 132
- روبرت ستيوارت، تنمية قادة المكتبات: دليل تنمية الأداء للتدريب وبناء فرق العمل والتوجيه والإرشاد لموظفي وأمناء المكتبات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2011، ص 19
- السروي احمد، إدارة الجودة الشاملة وستة سيجما، الدولية للكتب العلمية، القاهرة، 2018، ص 125
- العلاق بشير، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2016، ص 5
- فرحات ثناء إبراهيم موسى، إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2011، ص 282
- فيصل عبد الله حسن الحداد، خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2001، ص ص 134-135
- القطارنة حمد زياد، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 28
- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2005، ص 376
- محمد قاسم مقابلة، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار الشروق، عمان، 2014، ص 128
- المكاوي عاطف عبد الله، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة، القاهرة، 2013، ص 12
- هاني وجيه جبر، الخطة الإستراتيجية وتجويد العمل في المكتبات الجامعية: مكتبات جامعة النجاح الوطنية أنموذجا، دار زهدان، عمان، 2015، ص 17

المقالات:

- ريهام محمد عبد المعطي، دور القيادة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة السودانية للنفط، مجلة إدارة الجودة الشاملة، مج 17، ع 2، 2016، ص 39
- محمد العابد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، ع 7، 2016، ص 184
- يسرى هادفي، أثر النمط القيادي على الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية: دراسة حالة مكتبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة عنابة، مجلة دراسات وأبحاث، مج 10، ع 4، 2018، ص 716

المدخلات:

- عصام محمد عبيد، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات: مفاهيم أساسية، الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومركز المعلومات للجودة الشاملة، 8-9 ديسمبر 2005، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة

الرسائل:

- شهيناز درويش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة لولاية قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، الجزائر، 2012، ص34

الكتب باللغة الأجنبية:

- BARRAYON Jean-Pierre, Des managers et des hommes, dunod, Paris, 2006, p179
- David Goetsch, Introduction to total quality productivity competitiveness, prentice hall, New Jersey 2002, p30
- Stephen Robbins, Organization behavior: concepts, controversies, applications, , prentice-hall, New jersey ,2006 , p314