

السمات القيادية للمدير وتأثيرها في جودة أداء المنظمة  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الوحدات والشعب في ممثلية وزارة  
التربية في أربيل

م.م. أيمن عصمت طه  
المديرية العامة للتربية محافظة نينوى  
ayman1edu@gmail.com

**المستخلص:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السمات القيادية للمدير وأثرها على جودة المنظمة في ممثلية وزارة التربية في أربيل/من وجهة نظر الإدارة الوسطى فيها. وقد قام الباحث بإعداد استبانة خاصة وذلك لتحقيق أهداف الدراسة حيث تم توزيعها على جميع العاملين في الادارة الوسطى (مدراء وحدات ومسؤولين شعب) ضمن الهيكل التنظيمي في ممثلية وزارة التربية في اربيل، وبالتالي تكونت عينة الدراسة من (40) مدير وحدة ومسؤول شعبة. وقد قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعادلة الانحدار المتعدد وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها وعليه توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: "وجود تأثير ذي دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) للشخصية والقدرات والمرؤنة على جودة المنظمة، وجود تأثير غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) للثقافة على جودة المنظمة". وتقدمت الدراسة بعدة توصيات وكانت أهمها: العمل على تدريب المدراء من خلال دورات داخلية وخارجية تركز على اكتساب المعرفة والمهارات والقدرات والثقافة في قيادة المنصب الاداري والمنظمة ككل.

**الكلمات المفتاحية:** السمات القيادية للمدير، جودة المنظمة.

**The leadership characteristics of a manager and their impact on the organization's performance quality**

**An exploratory study of the opinions of a sample of unit and divisional managers in the Ministry of Education representation in Erbil**

Assist. Lecturer: Ayman Ismat Taha  
General Directorate of Education in Nineveh Governorate

**Abstract:**

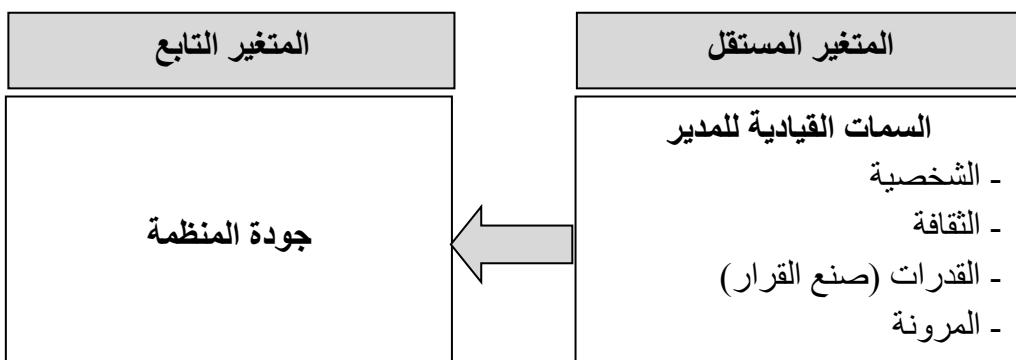
This study aimed to identify the leadership characteristics of the manager and its impact on the quality of the institution in the Ministry of Education representation in Erbil/from the point of view of middle management. To prove the goals of this study, the researcher prepared a specific questionnaire and it was hand out to the all employees in the middle management (unit managers and people officials) within the organizational structure in the Ministry of Education representation in Erbil, for that the study sample consisted from (40) unit managers and division officials. And for answer to the study's questions and to the hypotheses, the researcher extracted the arithmetical average, the standard deviations, and also the multiple regression equation. Therefore,

the study reached to the following result. The presence of statistically significant effect at the level of significance and show ( $0.05 \geq a$ ) of personality, capabilities, and flexibility on the quality of the institution, and the presence of a non-significant effect at the level of significance ( $0.05 \geq a$ ) of education on the quality of the institution. The study made several recommendations, most notably: Work to train managers through internal and external courses focused on acquiring knowledge, skills, capabilities and education in leading the administrative position and the institution as a whole.

**Keywords:** leadership characteristics of the manager, organization quality.

### الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

١. **المقدمة:** في معظم المؤسسات في الوقت الحالي أصبح التطور عملية مستمرة وسريعة للغاية، ولمدير المنظمة الدور الأكبر والأكثر فاعلية في عملية تطوير المنظمات وصنع القرارات الناجحة واتخاذ الاجراءات اللازمة التي بدورها تؤدي إلى تطوير عمل المنظمة ودفع عجلة تقدمها نحو الأمام ومن هنا تأتي أهمية السمات القيادية والتي اختار منها الباحث (الشخصية، الثقافة، القدرات، المرونة) التي يجب أن يتحلى بها المدير لتمكنه من تطوير جودة وعمل المنظمة والتعمق بأسلوب قيادي ناجح يركز على رضا الأفراد والاستخدام الفعال لموارد المنظمة البشرية والمادية.
٢. **مشكلة الدراسة:** تعاني الكثير من المؤسسات إلى فقدان التخصصات الادارية والكفاءات اللازمة لمدراء ووحدات الأقسام مما يضطرها إلى تنصيب مدراء من اختصاصات مغایرة وبعيدة عن التخصص الاداري المطلوب وذات كفاءات أقل، وبالتالي فقدان الخبرة الإدارية في قيادة وإدارة المنظمة أو الوحدات والأقسام التابعة لها، (عدم الالتزام بمبدأ التخصص الوظيفي) والذي بدوره يؤدي إلى ضعف جودة المنظمة، إضافة إلى قلة الموارد الازمة لعمليات التدريب والتعليم لمدراء الأقسام ومسؤولي الشعب.  
ومما سبق يمكن أيضا تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال التالي: إلى أي مدى تؤثر السمات القيادية للمدير في جودة المنظمة؟
٣. **أهمية الدراسة:** تعتبر وزارة التربية العراقية من الوزارات المهمة والتي تتكون من هيكل تنظيمي كبير، ولذلك حاول الباحث الاستكشاف عن أثر السمات القيادية للمدير وأثرها على جودة وأداء المنظمة، وما يتربّط على هذه السمات في زيادة فاعلية المنظمة بشكل عام.  
لذلك تكمن أهمية الدراسة في كيفية تأثير هذه السمات على أداء ممثية وزارة التربية في أربيل والوقوف على الوضع الراهن لمستوى الجودة في ممثية وزارة التربية في أربيل.
٤. **أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى النقاط التالية:
  - أ. معرفة أهم العوامل التي تعزز في بناء السمات القيادية من (شخصية، ثقافة، قدرات، مرونة) لمدير المنظمة.
  - ب. الوقوف على واقع الجودة في ممثية وزارة التربية في أربيل.
  - ج. إظهار دور السمات القيادية (الشخصية، الثقافة، القدرات، المرونة) وأثرها على جودة المنظمة لممثية وزارة التربية في اربيل.
٥. **أنموذج الدراسة:** تقوم الدراسة على معرفة علاقة التأثير بين السمات القيادية للمدير كمتغير مستقل، وجودة المنظمة كمتغير تابع، في الادارة الوسطى في ممثية وزارة التربية في أربيل.



المصدر: النموذج من إعداد الباحث.

٥. الفرضيات الخاصة بالدراسة: ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) للسمات القيادية للمدير على أداء جودة المنظمة في ممثلية وزارة التربية في أربيل وتتفق معها الفرضيات الآتية:

**الفرضية الفرعية الاولى:** لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) في الشخصية على أداء جودة المنظمة من وجهة نظر الإدارة الوسطى في ممثلية وزارة التربية في أربيل.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) في الثقافة على أداء جودة المنظمة من وجهة نظر الإدارة الوسطى في ممثلية وزارة التربية في أربيل.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) في القدرات على أداء جودة المنظمة من وجهة نظر الإدارة الوسطى في ممثلية وزارة التربية في أربيل.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) في المرؤنة على أداء جودة المنظمة من وجهة نظر الإدارة الوسطى في ممثلية وزارة التربية في أربيل.

#### ٦. حدود الدراسة والتعريفات الإجرائية

**الحدود:** طبقت هذه الدراسة في جمهورية العراق/محافظة أربيل/ممثلية وزارة التربية في أربيل، وشملت جميع العاملين في الإدارة الوسطى من مدراء وحدات وأقسام ومسؤولي شعب في الممثلية للعام الدراسي (٢٠١٩-٢٠٢٠).

#### التعريفات الإجرائية:

**السمات القيادية:** ويقصد بها الجوانب القيادية التي يجب أن يتمتع ويتولى بها مدير الوحدة أو المنظمة لتمكنه من قيادتها بصورة مميزة وناجحة ومن ضمن هذه الجوانب هي الصورة الشخصية القيادية للمدير (الكاريزما) والثقافة والقدرات في صنع القرارات إضافة إلى المرؤنة في التعاملات الإدارية.

**الشخصية:** يعزّو نجاح المدير إلى صورته الشعبية والمهارات الاجتماعية والموافق الذهنية الايجابية وقوة حضوره بين الموظفين وباقي المدراء، حيث يعتمد نجاح المنظمة على هذه الصفات

الشخصية إضافة إلى الصفات الأخرى مثل الاستقامة، الصبر، الصدق، الشجاعة، والإحساس بالعدالة والمسؤولية ... الخ.

**الثقافة:** تعد الثقافة الشخصية للمدير (مدير المنظمة) قوة تعتمد على وجود مصدر قوي مركزي حيث تنتشر أشعة القوة والتأثيرات المبنية من شخصية قوية في أرجاء المنظمة، ويظهر هذا النمط من ثقافات العمل في الإدارات البيروقراطية.

**القدرات (صنع القرار):** يجب على المدير أن يتمتع بقدرات وكفاءات عالية ومعرفة مهنية مناسبة وإحساس مستمر بالأحداث ومهارات تحليلية تمكنه في حل المشكلات وصنع القرارات والتوصيل إلى حكم، ومهارات وقدرات اجتماعية وقدرة على اتخاذ المبادرة، إضافة إلى النشاط الذهني والإبداع في قيادة وإدارة المنصب الإداري أو المنظمة بشكل عام.

**المرونة:** تعتبر المرونة استجابةً إبداعية تتطلب أن يكون المدير مستعداً للمخاطرة المحسوبة للوصول إلى أفضل النتائج، تحتاج عملية الاستجابة للتغيير داخل المنظمة إلى المرونة في أغلب الأحيان، وينظم ذلك تبني الآراء والأفكار الجديدة وتقييم أنماط مغایرة عن الأساليب القديمة، ولذلك يعد التغيير عملاً إبداعية بحد ذاته، شرط أن يكون هذا التغيير إيجابي ويخدم مصلحة المنظمة والمستفيدن منها.

**جودة المنظمة:** وبقصد بها قدرة المنظمة على تحقيق وإنجاز الأعمال بدقة عالية وسرعة في الأداء، إضافة إلى قدرتها في التغلب على العقبات والخروج من الأزمات وإيجاد الحلول المناسبة، مع التطور المستمر في الأعمال من خلال التدريب ومواكبة التكنولوجيا والعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وكل هذه الأمور لا تتم إلا من خلال قيادة إدارية ناجحة وكفؤة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### الإطار النظري:

**المبحث الأول السمات القيادية:** تكمن السمات القيادية لدى كل منظمة في قدرة صاحب الوظيفة على كسب التزام العاملين بأهداف المنظمة، وللائد عدة نماذج من أهمها، القائد الملهم: وهو الذي يمتلك تأثيراً من القوة الشخصية بالدرجة الأولى، والصعوبة في القيادة الملهمة هي أن قلة من المدراء تمتلك صفات استثنائية مطلوبة لتحويل كل من حولهم إلى اتباع راغبين، والمسألة الأخرى هي أن الصفات أو السمات الشخصية في القيادة لا يمكن ان تكتسب بالتدريب بل هي صفات أو سمات ذاتية أو فطرية. أما القائد التقليدي أو المدير التقليدي: هو الذي يكسب منصبه نتيجة التدرج الهرمي للسلطة أو قد يكون المدير الأقدم أو الأكبر سنناً بغض النظر عن الكفاءات والمهارات والقدرات. أما قائد الوضع الحالي: هو الذي يكون نفوذه فعالاً لكونه في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا النوع من القيادة معاصر جداً في طبيعته ليكون ذات قيمة كبيرة في منظمة ما، وعندما يتم البحث عنه فهو شخص قادر على القيام بدور القيادة في أماكن مختلفة وفي فترات زمنية معينة. أما القائد المعين: الذي يكتسب نفوذه من منصبه مباشرةً مثل معظم المدراء والمشرفين، ومثل هذا النوع من القيادة يسمى بالقيادة البيروقراطية، حيث تتبثق السلطة الشرعية للمدير من خلال طبيعة المنصب وقوته داخل الهرم الوظيفي، وتكون مشكلة هذا النوع من القيادة أن مالك الوظيفة قد يكون أحياناً غير قادر على تطبيقها بسبب ضعف الشخصية أو قلة التدريب المناسب أو قلة الكفاءة والخبرة ... الخ.

**تعريف القيادة:** وهي إيجاد التوازن المناسب بين حاجات العاملين ومهمة العمل وأهداف المنظمة في الوضع الحالي والمستقبل (كول، ٢٠١٤: ١٠١).

**نظريات القيادة:** النظريات الرائدة في القيادة التي اقترحت بشكل عام تحت عناوين، نظريات الخصائص ونظريات الأسلوب (كول، ٢٠١٤: ١٠٢):

١. **نظريات الخصائص:** تركز هذه النظرية على الخصائص الشخصية للمدراء حيث جزء كبير من نجاحهم في الإدارة والقيام بالأعمال الموكلة إليهم يعود إلى خصائصهم الشخصية، حيث أن الدراسات التي عملت على الإدارة ركزت اهتمامها على الخصائص المطلوبة في القادة الفعاليين، ومن تلك الخصائص الذكاء والطاقة وهذه الخصائص هي الأكثر تمثيلاً في القيادة ذات المبدأ المركزي.

٢. **نظريات الأسلوب:** تركز هذه النظرية على الاهتمام بالعامل الانساني في العمل الذي افترضه الباحثون في العلاقات الإنسانية في علم النفس، حيث تبنت هذه النظرية فكرة الاهتمام في القيادة باعتبارها جانبًا في العمل بدلًا من كونها ميزة شخصية.

**تطوير الكفاءات الإدارية للمدراء:** التطوير تحسين مستمر في الفاعلية ضمن نظام محدد وقد يكون شخصياً للمدراء لكنه في حال تطوير الإدارة يكون ضمن ضمن وظيفة الإدارات في المنظمات، وتطوير الإدارة جزءاً من عملية تطوير وتجديد المنظمات بالكامل، حيث في بعض المنظمات يكون تركيز تطوير الإدارة بالدرجة الأولى على تدريب وتعليم وتنمية مهارات وقدرات المدراء، وفي منظمات أخرى يستهدف التدريب والتطوير على الانظمة التشغيلية للمنظمة، وبالتالي يعد التدريب والتطوير الإدارية نشاطاً هاماً بحد ذاته وتطوير المدير يجب أن يشمل كافة المدراء العاملين في المنظمة ويجب أن يستهدف حتى الجميع على النمو والتطوير الذاتي ويجب أن يركز على متطلبات الغد أكثر مما على متطلبات اليوم، أي أن يحاول على تحسين الفاعلية الإدارية من خلال عمليات تطور وتعلم مخططة ومدروسة للمستقبل.

ويمكن أن يركز تطوير الكفاءات الإدارية إلى ثلات ميول أساسية لتطوير كفاءة وجودة المنظمة وهي تحسين وتطوير كفاءة وفاعلية المدير الفردية أي المدى الذي يحقق فيه المدير متطلبات المنصب، وتحسين وتطوير أداء وجودة الإدارة ككل، وأخيراً تحسين وتطوير كفاءة وفاعلية المنظمة بالكامل أي إنجاز أهداف وغايات المنظمة من خلال الجهود التعاونية في المنظمة بالكامل. وبالتالي ينتج من الميل الأول نشاطات تدريبية وتعلمية تقدم لتأهيلاً حاجات الأفراد القصيرة الأجل، في حين يوجه الميل الثاني نحو الحاجات العامة المتوسطة الأجل، أما الميل الثالث فيؤكّد على الحاجات المتوسطة والطويلة الأجل في المنظمة ككل (كوك، ٢٠٠٧: ٢٥٥).

#### **صفات القائد الإداري الناجح:**

١. **مهارة القراءة على التخطيط:** يتميز القائد الإداري الناجح بقدراته على التخطيط، وهو يعرف تماماً ماذا يريد أن يفعل ومتى، وتعتبر هذه الميزة من السمات التنظيمية المهمة، وفي نفس الوقت فإن القائد الإداري يكون على دراية كاملة بأهداف العمل وما يتطلب عمله من قبل أعضاء الفريق لتحقيق ذلك الهدف (Melinda, 2018: 4).

٢. **يملك نظرة استراتيجية:** لابد للقائد الإداري الناجح أن يكون لديه نظرة استراتيجية للأمور المتعلقة بعمل المنظمة أو فريق العمل، وبصفته القائد الإداري لفريق العمل لابد أن يكون لديه رؤية شاملة

بكلفة تفاصيل العمل من حيث أهميته لتحقيق أهداف المنظمة، ومن هذا المبدأ يعتمد أعضاء الفريق على هذه الرؤية لإتمام عملهم (Lindsay, 2017: 6).

٣. مهارة حل المشكلة: من الصفات الأخرى للقائد الإداري الجيد أن يمتلك مهارة في حل المشكلة سواء كانت مشكلة على المستوى الشخصي أو مشكلة عامة تتعلق بالمنظمة ككل، ويمتلك القدرة على ايجاد الحلول المبتكرة للمشكلات المختلفة وعدم القاء اللوم على الآخرين وإنما يعتبر وجود مشكلة هي من مسؤوليته وعدم التفاسع عن مواجهتها (Melinda, 2018: 6).

٤. التواصل مع الآخرين: يعرف القائد الإداري الناجح أهمية التواصل في المنصب الذي يحكمه، فالقادة بشكل عام يحرصون دائمًا للتتأكد من كون الآخرين قد اصغوا لهم واستطاعوا إدراك وفهم ما يطلبونه، وإن ما يميز القائد الناجح هو إدراكه لأهمية تطبيقه للأصياغ للآخرين، فهو يرى أن عملية التواصل إنما هي عملية مزدوجة، وهو يسعى للاستفادة القصوى منها في سبيل تحقيق مقومات النجاح للعمل والمنظمة (Melinda, 2018: 4).

٥. إدارة الوقت: تعتبر المهارة على إدارة الوقت بالصورة الصحيحة من الصفات الأساسية التي لا بد للقائد الإداري من التميز بها، من خلال ذلك لن يتاخر عن عمله ويوصل رسالة إلى موظفيه تعبير عن ضرورة الالتزام بالوقت ومواعيد العمل، ومن جانب آخر فإن إدارة الوقت الصحيح تمكّن القائد الإداري على ترتيب مهامه اليومية وتوفير الوقت الضروري على مدار الأسبوع للتواصل مع الموظفين وذلك لتحقيق أهداف المنظمة (Lindsay, 2017: 6).

المكونات الأساسية التي يحتاجها المدراء في قيادة المنصب الإداري: (كول، ٢٠١٤: ٦٤٤)

١. المعرفة الإدارية: يحتاج المدير إلى المعرفة والدرأية الكاملة عن المنظمة وكل ما يتعلق بها ومعرفة بيئتها الداخلية ( نقاط القوة والضعف ) وبيئتها الخارجية ( الفرصة والتهديدات ) ، إضافة إلى معرفته بالوظيفة وكل ما يتعلق بها من أنظمة وقوانين وإجراءات تتطوي عليها.

٢. المهارة الإدارية: ويقصد بها مهاراته الشخصية في حل المشكلات وتجنب العقبات والتعامل مع الأزمات ، إضافةً إلى المهارات الاجتماعية وغيرها التي يحتاج إليها المدير ليكون قادرًا على ممارسة عمله.

٣. الأسلوب الإداري: يعكس الأسلوب الإداري الشخصية القيادية للمدير من خلال قيادته للمنظمة بكفاءة ومهنية عالية ترضي توقعات كافة الأفراد من موظفين أو مراجعين فيما يخص الطريقة التي يمارسها المدير في أسلوب القيادة.

أهمية القيادة وأثرها على جودة المنظمة: (Nicole, 2018: 4)

١. تعزيز الروح المعنوية للموظفين: تؤثر القيادة على الموظفين بشكل فعال، حيث أن وجود قيادة جيدة تقلل من التعب والتوتر عند الموظفين، وإن القادة الذين يصغون إلى موظفيهم ويتفهمون أمورهم ويعلمون على تجاوز المشاكل معهم بشكل واضح وسلس ويحافظون على موظفيهم على المدى الطويل، وبالتالي يكون أداء الموظف في العمل أفضل وأكثر إنتاجية، وهذا ينعكس إيجابياً على جودة المنظمة بشكل عام.

٢. الكفاءة في العمل: تعتبر القيادة واحدة من أهم الوظائف الإدارية، حيث تعمل على تحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاءة في العمل، ولتحقيق الأهداف التي تم وضعها والمراد الوصول إليها، حيث يعمل القائد على تمكين فريق العمل والحرص على أنهم يقومون بأداء وظائفهم على الوجه الأمثل،

بالإضافة إلى تقديم التوجيه والتدريب والإشراف اللازم وتوفير أجواء من الثقة بين أعضاء الفريق، و المتعلّم القيادة الجيدة أيضًا على توفير بيئة عمل فاعلة تساعد على التطور السليم للمنظمة.

٣. الرؤية المستقبلية: أحدى أهم سمات القيادة الجيدة هي الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون ذلك من خلال وضع التوقعات للأحداث مستقبلاً بناءً على أساس ووّقائع مدرورة، ووضع خطط تناسب هذه التوقعات للتصرف بطريقة مناسبة عند حدوثها، وهذه سمة يتميز بها القائد الإداري عن غيره وتجعله أكثر تميزاً، ويستطيع القائد الناجح جعل المنظمة التي يعمل بها أكثر ازدهاراً ونجاحاً وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الجودة في العمل المنظمي.

### المبحث الثاني جودة المنظمة:

يقع على عاتق المنظمات التربوية مسؤولية تحقيق الأهداف لمجتمعاتها، وعلى قدر كفاءة وجودة وفاعلية المدراء والإدارات القائمة على تلك المنظمات وحسن أدائها لمهامها تتحقق تلك الأهداف، وكون التعليم التربوي تطور بشكل ملحوظ من خلال الانتشار الكبير للمدارس وتوسيعها وتضخم أعداد الطلبة فيها فقد كان من الضروري أن تهتم هذه المنظمات بموضوع جودة الأداء المنظمي لمختلف مدرائها ووحداتها الإدارية، وكذلك أهمية معرفة مستوى الجودة الذي وصلت إليه المنظمات التربوية في تقديم خدماتها للمستفيدين. إن جودة العمليات الإدارية يمكن من خلالها تطوير المنظمات التربوية، كما تبدو في غاية الأهمية من خلال ما توفره من معلومات ودقة في العمل وسرعة في الإنجاز وإبداعات وتطور مستمر حول أداء المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها المرسومة والمطلوب الوصول إليها (الشقران وعاشر، ٢٠١٢: ٦٥).

**تعريف ومفهوم الجودة:** تعرف الجودة بأنها الأهداف والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بصورة مثالية خلال فترة زمنية محددة، أي أن الجودة ترتبط بين الأنشطة والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بكفاءة وفاعلية من خلال صنع القرارات الناجحة من قبل مدير المنظمة (نصيرات والخطيب، ٢٠٠٥: ٤١٥). وبعد مفهوم الجودة من أكثر الموضوعات حداًثة وأهمية في مجال الإدارة العامة للمنظمات، وخاصةً في ضل التحديات العالمية وازدياد حدث المنافسة لتقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين، لذا فقد أصبح التميز في جودة الأهداف التي تسعى لتحقيقها العديد من المنظمات التربوية متغيرة ومتتسارعة وتعتمد على الدقة والمرونة والابتكار، بل وأصبحت المنظمات ذات الجودة العالية والمتميزة والمبدعة وحدتها القادر على تحقيق النجاح والتقدم والتفوق، وهذا يتطلب من الوحدات الإدارية والقادرة والمدراء جهوداً مكثفة نحو تقديم المزيد من جودة الأداء المنظمي (Buckman, 2004: 14).

**ويعرف الباحث الجودة:** بأنها القيام بالأعمال وفق معايير واضحة ومحددة وأداء العمل بشكل صحيح من أول خطوة إلى آخر خطوة مع الريادة والامتياز في العمل، إضافة إلى المصداقية وثقة القيادة وتقديم أفضل الخدمات التربوية.

- مستويات الجودة:** تقسم الجودة إلى ثلاثة مستويات وعلى الشكل التالي (الباز، ٤: ٢٠٠٤: ١٥):
١. الجودة على المستوى الفردي: جودة الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بالواجبات والمسؤوليات المناطة به لتحقيق الأهداف في الوحدات الإدارية، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف المنظمة.
  ٢. الجودة على مستوى الوحدات الإدارية: جودة الأعمال التي تمارسها الوحدات الإدارية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المنظمة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها في ضوء الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وسياستها العامة.

٣. الجودة على مستوى المنظمة بالكامل: ويعد هذا البعض الاكثر شمولاً، وهو يعبر عن مدى تحقيق جودة الوحدات الإدارية لأهدافها، وبشكل اخر فهو محصلة لكل من الجودة على المستوى الفردي والجودة على مستوى الوحدات الإدارية، والذي بالنهاية يؤدي إلى تحقيق الهدف الشامل للمنظمة.

#### العوامل المؤثرة في جودة المنظمات: (العباس، ٢٠٠٩: ٧)

١. التغيير في حجم العمل: إن التغيير في حجم العمل قد يؤثر سلباً على جودة المنظمة التي تقوم بعمل كبير وضخم بداخلها.

٢. التأخير في القيام بالأعمال: فإنجاز العمل بشكل متأخر عن المعتاد قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الجودة داخل المنظمة.

٣. المتغيرات التنظيمية: فالمتغيرات التنظيمية قد تغير من تدفق وتابع العمل، مما يتسبب في تغيير في معدل الإنجاز والجودة المطلوبة.

٤. العوامل الفنية والتكنولوجية: إن التطور المستمر للتكنولوجيا والنظم الحديثة في العمل من اجهزة ومعدات وبرمجيات يحدد مستوى ونوعية التكنولوجيا المتاحة، وبالتالي تحسن من جودة الخدمات والأداء العام للمنظمة.

٥. عوامل إنسانية وتشمل: المعرفة والتعليم والتدريب والثقافة والخبرة والمهارة والقدرات الشخصية، والرغبة في العمل وحاجات ورغبات الأفراد والرضا الوظيفي، كل هذه الأمور مجتمعةً تؤدي في النهاية إلى تحسين وزيادة مستوى الجودة في الأعمال والمنظمة بشكل عام.

#### الدراسات السابقة:

قام المزین (2014) بدراسة بعنوان مدى توفر الصفات القيادية والشخصية لدى القيادات الإدارية وقدرتها على إدارة الازمات بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة من وجهة نظر مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى توفر الصفات الشخصية والقيادية للقيادة الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، وتوضيح علاقة المتغيرات التصنيفية (الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي) على آراء أفراد العينة حول الصفات الشخصية والقيادية للقيادة الإدارية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد تكونت عينتها من (120) مديرًا من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي، وأداتها الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الوزن النسبي للصفات القيادية قدره (81%). وأوصت الدراسة بالمحافظة على الدرجة العالية لتوفر الصفات القيادية للقيادة الإدارية بالوزارة، وذلك بإعداد برامج تدريبية أثناء الخدمة تأخذ صفة الاستمرارية.

وقام شاهين (2011) بدراسة بعنوان درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتهما، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتهما. واستخدمت المنهج الوصفي وشملت عينتها (192) مديرًا وهم جميع المدراء الذين تم تعينهم في العامين الدراسيين (2008-2009) و(2009-2010)، وأداتها استبانة من خمسة مجالات وهي (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية). وبينت نتائج الدراسة أن الوزن النسبي لجميع المهارات القيادية (87.79%) وبدرجة توافر كبيرة، وكانت على التوالي: المهارات الإدارية (90.18%)، والمهارات الذاتية (89.50%)، والمهارات الفنية (87.09%)، والمهارات الفكرية (85.63%)، والمهارات الإنسانية

(85.16%). كما بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات تقيير المديرين الجدد لحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزى لمتغيرات (الجنس، المنطقة التعليمية، المرحلة الدراسية). وأوصت الدراسة بالمحافظة على الدرجة العالية لممارسة المهارات القيادية، وإعطاء أهمية للفكرية والإنسانية، وإعطاء صلاحيات أكثر للإدارة المدرسية، وإشراك المديرين في الخطط التعليمية.

وقام الأغا (2008) بدراسة بعنوان المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهم المهارات القيادية المتوفرة، والتي يجب توفرها لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية (جوال)، والتعرف على أثر المتغيرات المستقلة على المهارات القيادية للمؤولين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتلألفت عينتها من (45) مسؤول في الشركة تحت مسميات وظيفية (مدير، مهندس أول، قائد فريق، مشرف، إداري أول)، وأداتها استبانة حول درجة توافر وأهمية المهارات القيادية لدى المسؤولين في جوال. وبينت نتائج الدراسة أن المهارات القيادية (ذاتية، وفنية، وإدارية، وإنسانية، وفكريّة) مهمة جداً لدى المسؤولين في شركة (جوال) ولكن درجة توفرها لديهم متوسطة، وأن أكثرها أهمية لديهم المهارات الفكرية وهي أدناها في درجة التوفّر، وأن أكثرها توفرًا لديهم هي المهارات الفنية، وأدناها أهمية هي المهارات القيادية الإنسانية، وأن أقل مهارة قيادية أهمية لدى المسؤولين هي مهارة (القدرة على استغلال طاقات المرؤوسين)، وأن أقل مهارة قيادية أهمية لدى المسؤولين هي مهارة (طرح مقتراحات لتحسين أعمال اللجان). كما بينت نتائج الدراسة أن أكثر مهارة قيادية توفرًا لدى المسؤولين هي مهارة (الاهتمام بالمظهر الخارجي)، وأن أقل مهارة قيادية توفرًا لدى المسؤولين هي مهارة (القدرة على التفكير الإبداعي). كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات درجات العينة للمهارات القيادية من حيث درجة أهميتها وتوافرها تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى العلمي) في العموم، إلا أنه يوجد فروق ذات دالة إحصائية لبعض المهارات القيادية لدى المسؤولين من حيث درجتي الأهمية والتوفّر مع بعض المتغيرات. وأوصت الدراسة الوصول بالمهارات القيادية المتوفرة لدى المسؤولين بالشركة إلى درجة أهميتها.

وقام العتيبي (2008) بدراسة بعنوان الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية في محافظة الطائف التعليمية. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الانماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف، مع التعرف إلى وجود فروق ذات دالة إحصائية حول الأنماط القيادية والسمات الشخصية التي يمارسها المديرون وفقاً لمتغيرات الدراسة (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، نوع المؤهل، الحالة الاجتماعية). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من (350) معلماً، وعدد أفراد مجتمعها (1167) جميع معلمي المدارس الحكومية المتوسطة النهارية المستقلة للبنين داخل محافظة الطائف للعام الدراسي (1428-1429هـ)، وأداتها الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أبعاد المبادأة والعمل، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية للمديرين كانت بدرجة عالية، ويتصف المديرين بالسمات الشخصية بدرجة عالية، وكانت على التوالي: (سمة المسؤولية، سمة السيطرة، سمة الازان الانفعالي، سمة الاجتماعية)، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات استجابة افراد العينة حول ابعاد الانماط القيادية، والسمات الشخصية، والروح المعنوية تبعاً للمتغيرات: (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي،

نوع المؤهل، الحالة الاجتماعية)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين السمات الشخصية ما عدا السمة الاجتماعية وفقاً لسنوات الخبرة، وتوجد فروق لجميع السمات وفقاً للمؤهل العلمي فقط. وأوصت الدراسة بالمحافظة على الدرجة العالية لممارسة الأنماط القيادية والسمات الشخصية، والاستفادة من أداة الدراسة في تقويم الأنماط القيادية والسمات الشخصية.

### **الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها**

**منهجية الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي أعتمد على دراسة الظاهرة كما هي الواقع ووصفها وصف دقيق، ثم تحليل العلاقة الارتباطية التي توجد بين المتغير المستقل والذي يتمثل في السمات القيادية للمدير، والمتغير التابع والذي يتمثل في جودة المنظمة، من أجل التعرف على الأثر الذي أحدثه المتغير المستقل في المتغير التابع، وذلك من أجل تحقيق الوصول إلى استنتاجات وتوصيات تسهم في تطوير الواقع التروي.

**تعديل المقياس:** لتحليل البيانات والاجابة على الاسئلة حيث قام الباحث بالاستعانة على قياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن أسئلة الدراسة وذلك حسب الدرجة التالية: درجة (1) تعبّر عن غير موافق بشدة، درجة (2) تعبّر عن غير موافق ، درجة (3) تعبّر عن محايد ، درجة (4) تعبّر عن موافق ، درجة (5) تعبّر موافق بشدة، أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدتتها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في أنموذج الدراسة فهي لتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاث مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفترة = (الحد الأعلى للبديل-الحد الأدنى للبديل)/عدد المستويات

(1-5)= 3/4 = 1.33 وبذلك تكون المستويات كالتالي:

درجة موافقة منخفضة من 1 أقل من 2.33.

درجة موافقة متوسطة من 2.34 أقل من 3.67.

درجة موافقة مرتفعة من 3.68-5.

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة، إذ قام الباحث بتوزيع (47) استبانة استرد منها (44) استبانة، وبعد مراجعة الاستبيانات تبين أن هناك (4) استبيانات غير صالحة للتحليل الاحصائي، وبهذا تكونت عينة الدراسة من (40) مدير وحدة ومسؤول شعبة، ويوضح الجدول رقم (١) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

**الجدول (١): توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية**

النسبة المئوية	النكرار	المستوى	المتغير
90.0	36	ذكر	الجنس
10.0	4	انثى	
100.0	40	المجموع	
75.0	30	من 30 إلى أقل من 40 سنة	العمر
20.0	8	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
5.0	2	50 سنة فأكثر	
100.0	40	المجموع	الحالة الاجتماعية
5.0	2	أعزب	
95.0	38	متزوج	
100.0	40	المجموع	

النسبة المئوية	التكرار	المستوى	المتغير
87.5	35	بكالوريوس	المؤهل العلمي
10.0	4	ماجستير	
2.5	1	دكتوراه	
100.0	40	المجموع	عدد سنوات الخدمة الوظيفية
12.5	5	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
75.0	30	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	
12.5	5	١٥ سنة فأكثر	
100.0	40	المجموع	

#### الفصل الرابع: تحليل وعرض النتائج

**الاساليب الإحصائية المتبعة في التحليل:** لغرض إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها في هذا البحث وذلك للإجابة على أسئلته واختبار فرضياته، تم استخدام مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي والتي تتمثل في الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

**عرض نتائج التحليل الإحصائي:** يتضمن هذا الجزء عرض نتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف على السمات القيادية للمدير وأثرها على جودة المنظمة في ممثالية وزارة التربية في أربيل دراسة استطلاعية، وذلك من خلال التحقق من فرضيات الدراسة، وفيما يلي عرض النتائج:

❖ **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مجال السمات القيادية:** وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال السمات القيادية كل، الجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

الجدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد السمات القيادية كل مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (ن=40)

الرتبة	الرقم	بعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	2	القدرات (صنع القرار)	3.63	0.60	متوسطة
2	4	المرونة	3.58	0.61	متوسطة
3	1	الشخصية	3.31	0.62	متوسطة
4	2	الثقافة	2.98	0.60	متوسطة
		<b>السمات القيادية كل</b>	3.38	0.36	متوسطة

يتبيّن من الجدول (٢) إن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن الأبعاد تراوحت بين (3.63-2.98) بدرجة تقييم متوسطة لجميع أبعاد السمات القيادية، حيث جاء في المرتبة الأولى "القدرات (صنع القرار)" بمتوسط حسابي (3.63)، وفي المرتبة الثانية جاء "المرونة" بمتوسط حسابي (3.58)، وجاء في المرتبة الثالثة "الشخصية" بمتوسط حسابي (3.31)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء "الثقافة" بمتوسط حسابي (2.98)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال السمات القيادية كل (3.38) بدرجة تقييم متوسطة.

كما تم أيضاً استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بعد من أبعاد مجال السمات القيادية على حدا، جداول (٦-٣) تبيّن ذلك.

**❖ البُعد الأول الشخصية:**

الجدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد العينة عن فقرات بـ"الشخصية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

درجة التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	الرتبة
متوسطة	0.80	3.33	يملك المدراء تأثيرات واضحة من القوة الشخصية (الكاريزما) داخل الممثلية	1	1
متوسطة	0.57	3.33	يتحمل المدراء المسؤولية الشخصية في صنع القرارات وتحديد الأهداف والغايات للوحدات الإدارية والممثلية ككل	3	2
متوسطة	0.78	3.28	يملك المدراء صورة شعبية ومهارات اجتماعية وقوة حضور في الممثلية	2	3
متوسطة	0.62	3.31	<b>بعد الشخصية ككل</b>		

يتبيّن من الجدول رقم (٣) أن المتوسطات الحسابية لـإجابات أفراد العينة عن فقرات بـ"الشخصية" تراوحت بين (3.28-3.33) بدرجة تقييم متوسطة لجميع الفقرات، جاءت في المرتبة الأولى الفقرتين رقم (١)، (٣) بمتوسط حسابي (3.33)، وبينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) بمتوسط حسابي (3.28)، وبلغ المتوسط الحسابي لـ"بعد الشخصية ككل" (3.31) بدرجة تقييم متوسطة.

**❖ البُعد الثاني الثقافة:**

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد العينة عن فقرات بـ"الثقافة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

درجة التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	الرتبة
متوسطة	0.69	3.20	يملك المدراء ثقافات شخصية تساهم في تطوير وتحسين جودة الممثلية والارتقاء بها	3	1
متوسطة	1.00	2.93	يتمتع مدراء الوحدات بثقافة شخصية عالية تُعد مصدر مهم وقوي من التأثيرات الإيجابية داخل الممثلية	1	2
متوسطة	0.98	2.83	يتمتع المدراء بثقافات تساهم بشكل كبير بنجاح الإدارة والقيام بالأعمال وصنع القرارات	2	3
متوسطة	0.60	2.98	<b>بعد الثقافة ككل</b>		

يتبيّن من الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لـإجابات أفراد العينة عن فقرات بـ"الثقافة" تراوحت بين (2.83-3.20) بدرجة تقييم متوسطة لجميع الفقرات، جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٣) بمتوسط حسابي (3.20)، وبينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) بمتوسط حسابي (2.83)، وبلغ المتوسط الحسابي لـ"بعد الثقافة ككل" (2.98) بدرجة تقييم متوسطة.

**❖ البُعد الثالث القدرات (صنع القرار):**

الجدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد "القدرات (صنع القرار)" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	2	يتمتع المدراء بقدرات وكفاءات عالية ومعرفة تُمكّنهم في حل المشاكل والعقبات التي تواجه عمل الممثلية.	3.85	0.74	مرتفعة
2	3	يملك المدراء قدرات شخصية في التخطيط تساهُم في بناء مستقبل أفضل للممثلية.	3.75	0.67	مرتفعة
3	1	يملك المدراء قدرات تساهُم في صناعة القرارات الإدارية التي تؤدي إلى تحسين وزيادة مستوى الجودة في الأعمال والممثلية ككل.	3.30	1.04	متوسطة
<b>بُعد القدرات (صنع القرار) ككل</b>				3.63	0.60

يتبيّن من الجدول رقم (٥) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد "القدرات (صنع القرار)" تراوحت بين (3.85-3.30)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.85) بدرجة تقييم مرتفعة، وبينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.30) بدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد القدرات (صنع القرار) ككل (3.63) بدرجة تقييم متوسطة.

**❖ البُعد الرابع المرونة:**

الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد "المرونة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	يتمتع المدراء بمرونة عالية تساهُم في تبني الآراء والأفكار الجديدة من قبل العاملين	3.73	0.68	مرتفعة
2	3	يتمتع المدراء بمرونة تُمكّنهم من تجديد وتطوير الإدارة وحل المشاكل والخلافات التي تواجه عمل الممثلية	3.68	0.92	مرتفعة
3	2	المدراء مستعدون للمخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات للوصول إلى أفضل النتائج التي تصب في خدمة وعمل الممثلية	3.33	0.69	متوسطة
<b>بعد المرونة ككل</b>				3.58	0.61

يتبيّن من الجدول رقم (٦) إن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد "المرونة" تراوحت بين (3.73-3.33)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.73) بدرجة تقييم مرتفعة، وبينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) بمتوسط

حسابي (3.33) بدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد المرونة ككل (3.58) بدرجة تقييم متوسطة.

❖ **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال جودة المنظمة:** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال جودة المنظمة، جدول (٧) يوضح ذلك.

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال "جودة المنظمة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	5	تهتم الإدارة في الممثلية بدراسة أوضاع المستفيدين لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	3.75	0.81	مرتفعة
2	6	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة في الممثلية إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرة من قبل الإدارة.	3.68	0.94	مرتفعة
3	4	تعمل الممثلية على تدريب العاملين على التطبيقات الحديثة التي تساعد على خدمة المستفيدين.	3.65	0.77	متوسطة
4	2	هناك قناعة لدى الإدارة بأهمية الجودة في تحسين أداء العاملين والممثلية بشكل عام.	3.50	0.96	متوسطة
5	3	تقوم الإدارة في الممثلية بتخصيص الموارد المادية الكافية لزيادة فاعلية الجودة.	3.48	0.88	متوسطة
6	1	تهتم الإدارة في الممثلية بمتابعة برامج الجودة بفاعلية وتحث العاملين على الالتزام بها.	2.75	0.71	متوسطة
<b>مجال جودة المنظمة ككل</b>					

يتبيّن من الجدول رقم (٧) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال "جودة المنظمة" تراوحت بين (3.75-2.75)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٥) بمتوسط حسابي (3.75) بدرجة تقييم مرتفعة، وبينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١) بمتوسط حسابي (2.75) بدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال جودة المنظمة ككل (3.47) بدرجة تقييم متوسطة.

**النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:** للتحقق من صحة فرضيات الدراسة تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد السمات القيادية للمدير على أداء جودة المنظمة ككل، الجدول (٨) يوضح ذلك.

**الجدول (٨): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد السمات القيادية للمدير على اداء جودة المنظمة**

الدالة الاحصائية	F	R <sup>2</sup>	R	الدالة الاحصائية	T	β	البعد
0.00	21.82	0.71	0.85	0.00	3.69	0.39	الشخصية
				0.46	0.75	0.08	الثقافة
				0.00	3.60	0.42	القدرات
				0.00	3.88	0.44	المرونة

يتبيّن من الجدول رقم (٨) ما يلي:

- ❖ النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) للسمات القيادية للمدير على اداء جودة المنظمة ككل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.85) وهي قيمة دالة إحصائية وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.71) وهي قيمة دالة إحصائية تفسر قدرة السمات القيادية للمدير على اداء جودة المنظمة، بمعنى أن أبعاد السمات القيادية للمدير تفسر ما قيمته (71%) من التغيير الحاصل في اداء جودة المنظمة، وبلغت قيمة الاختبار (F) (21.82) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائية تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، وبالتالي ترفض الفرضية الرئيسية الأولى بصيغتها البديلة وتقبل بصيغة الصفرية.
- ❖ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) في الشخصية على أداء جودة المنظمة من وجهة نظر الادارة الوسطى في ممثالية وزارة التربية في أربيل، حيث كانت قيم ( $\beta$ ، T) دالة إحصائية.
- ❖ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير غير دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) في الثقافة على أداء جودة المنظمة من وجهة نظر الادارة الوسطى في ممثالية وزارة التربية في أربيل، حيث كانت قيم ( $\beta$ ، T) غير دالة إحصائية.
- ❖ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) في القدرات (صنع القرار) على أداء جودة المنظمة من وجهة نظر الادارة الوسطى في ممثالية وزارة التربية في أربيل، حيث كانت قيم ( $\beta$ ، T) دالة إحصائية.
- ❖ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) في المرونة على أداء جودة المنظمة من وجهة نظر الادارة الوسطى في ممثالية وزارة التربية في أربيل، حيث كانت قيم ( $\beta$ ، T) دالة إحصائية.

#### الاستنتاجات والتوصيات والمقترنات:

اولاً. الاستنتاجات: تبيّن بأنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) للسمات القيادية للمدير على اداء جودة المنظمة ككل بنسبة (71%) بشكل عام، وهي نسبة جديدة تعمل على تعزيز دور السمات القيادية للمدير في تحسين وزيادة مستوى الجودة في ممثالية وزارة التربية في اربيل، حيث تبيّن بأنه يوجد تأثير دال احصائيًا عند مستوى الدلالة ( $a \geq 0.05$ ) لكل من متغيرات (الشخصية، القدرات، المرونة)، ووجود تأثير غير دال احصائيًا عند مستوى الدلالة ( $a \geq 0.05$ ) لمتغير (الثقافة) على أداء جودة المنظمة.

### ثانياً. التوصيات والمقررات:

١. العمل على تدريب المدراء من خلال دورات داخلية وخارجية تركز على اكتساب المعرفة والمهارات والقدرات والثقافة في قيادة المنصب الإداري والمنظمة ككل.
٢. العمل على تعليم الإدارة من خلال إقامة دورات تدريبية لحملة المؤهلات العلمية في إدارة الأعمال لتمكنهم من قيادة المنظمة في الوقت الحالي والمستقبل.
٣. تعزيز قدرة المدراء على حل المشكلات ومواجهة الأزمات في المنظمة بأكملها.
٤. التطور المهني المستمر من خلال النشاطات المصممة على تحديث المعرفة وتعلم مهارات جديدة وأسلوب قيادة منرن.
٥. تقويض وتمكين بعض الموظفين من حملة الشهادات العليا ذات التخصصات الإدارية في المشاركة بقيادة المنظمة وتجهيزهم للمستقبل بتسلمه المناصب القيادية، مع الرقابة المستمرة من قبل المسؤول المباشر على أدائهم، والوقوف على نقاط القوة والضعف لديهم وتعزيز الأولى ومواجهة الثانية والحد منها، والعمل على إعداد جيل قيادي ناجح يعمل على رفع قدرات وزيادة مستوى الجودة داخل المنظمة.

### المصادر

#### اولاً. المصادر العربية:

١. الأغا، رائد، (٢٠٠٨)، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين: غزة.
٢. الباز، عفاف، (٢٠٠٤)، تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري (الدولة في عالم متغير)، أوراق المشروع البحثي المشترك، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، مصر: القاهرة.
٣. شاهين، عبير مرشد محمد، (٢٠١١)، درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تطبيقها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين: غزة.
٤. الشقران، رامي ابراهيم، عاشور، محمد علي، (٢٠١٢)، نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، دار كنوز للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن: عمان.
٥. العباس، هاشم، (٢٠٠٩)، مؤشرات قياس الأداء المؤسسي للمكتبات ومراكم المعلومات، المجلة العربية ٣٠٠٠، ٣٦، (١) ص ص (٢٤-٧).
٦. العتيبي، نواف، (٢٠٠٨)، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية: مكة المكرمة.
٧. كوك، بيتر، (٢٠٠٧)، إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع والطباعة، مصر: القاهرة.
٨. كول، جيرالد، (٢٠١٤)، الإدارة في النظرية والتطبيق، دار الفرقان للنشر والتوزيع والطباعة، سوريا: دمشق.

٩. المزین، محمد يوسف عبدالله، (٢٠١٤)، مدى توافر الصفات القيادية والشخصية لدى القيادات الإدارية وقدرتها على إدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين: غزة.
١٠. نصیرات، فرید والخطیب، صالح، (٢٠٠٥)، التخطیط الاستراتیجي والأداء المؤسسي (دراسة تحلیلیة لقطاع صناعة الأدویة فی الأردن)، مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٣٢ (٣)، ص ٤١٥-٤٢٥.

**ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Buckman, Robin, (2004), Building Knowledge in Organization Performance. McGraw – Hill, Boston Publishing Co, pp 14-21.
2. Lindsay Maynard, (2017), Characteristics of an Effective Manager, [www.ccu.edu](http://www.ccu.edu) Retrieved 8-6-2018 Edited.
3. Melinda Hill Sineriz, (2018), Characteristics and Attributes of a Good Manager, [www.chron.com](http://www.chron.com) Retrieved 7-7-2018 Edited.
4. Nicole LaMarco, (2018), the Importance of Leadership in Business, [www.Smallbusiness.chron.com](http://www.Smallbusiness.chron.com) Retrieved 4-6-2018 Edited.