

جامعة أحمد دراية - أدرار
كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

بـعـنـوان:

تأثير أنماط القيادة في تعزيز التميز التنظيمي
دراسة حالة جامعة أحمد دراية بأدرار

إشراف الدكتور:

د. عبد الكريم مسعودي

إعداد الطالبتين:

❖ بن عمراني رقية
❖ بوزيد فاطمة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د. بن الدين أمحمد	أستاذ التعليم العالي	رئيساً
د. عبد الكريم مسعودي	أستاذ محاضر أ'	مشرفاً
د. طروبيا ندير	أستاذ محاضر أ'	ممتحناً

الموسم الجامعي: 2021/2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République algérienne populaire et démocratique
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

UNIVERSITE AHMED DRAYA - ADRAR

BIBLIOTHÈQUE CENTRALE

Service de recherche bibliographique

N°.....B.C/S.R.B//U.A/2021



جامعة احمد دراية - ادرار

المكتبة المركزية

مصلحة البحث البيبليوغرافي

الرقم.....م.م/م.ب.ب/اج.أ/2021

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذة(ة): مسعودي عبد الكريم

المشرف مذكرة الماستر.

الموسومة بـ: تأثيرات القيادة في تعزيز التنضيد التنظيمي

من إنجاز الطالب(ة): بدعمراني رقية

و الطالب(ة): يوزيد فاطمة

كلية: العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية والتسيير

القسم: التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

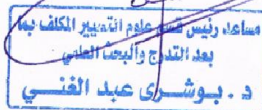
تاريخ تقييم / مناقشة: 2021/6/14

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.
ويمكنهم إيداع النسخ الورقية (02) والأليكترونية (PDF).

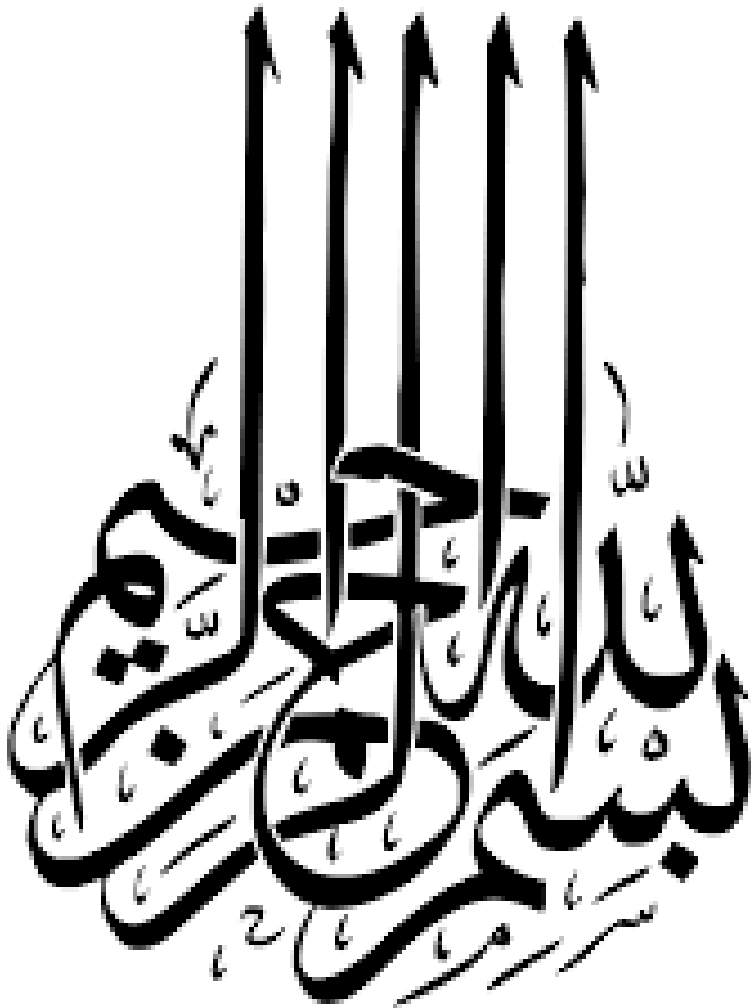
- امضاء المشرف:

ادرار في: 2021/07/19

مساعد رئيس القسم:



ملاحظة: لا تقبل أي شهادة بدون التوقيع والمصادقة.



شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم.
بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع نتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين الكريمين الذين أعانونا وشجعونا على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح، وإكمال الدراسة الجامعية والبحث.
كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفنا بإشرافه على مذكرة بحثنا الأستاذ الدكتور "مسعودي عبد الكريم" الذي لن تكفيننا حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علينا، ولتوجيهاته العلمية التي لا تُقدر بثمن، والتي ساهمت بشكل كبير في اتمام واستكمال هذا العمل.

والشكر موصول إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل.

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

رقية -

فاطيمة

الإهداء

الحمد لله حمداً يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانتك، نحمدك ونشكروثنى
عليك الخير كله، وصل اللهم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار

إلى من أحمل

اسمه بكل افتخار، أرجو من الله أن يُمد عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار

وستبقى كلماتك نجوم أهدى بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد، "أبي الغالي أطل الله بعمرك"

إلى من كان رضاها علي ودعوتها مصباحاً أنار درب الحياة ورضاها على قوة زادني عزيمة الإصرار،

إلى صبري وأملي وشمس حياتي "أمي الغالية أطل الله بعمرك"

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتد، إلى الشموع المتقدة تنير ظلمة حياتي، إلى من بوجودهم أكتسب قوة

ومحبة لحدود لها، إلى من عرفت معهم معنى الحياة، وكانوا لي السند الأول على درب الأدب والعلم

والعمل "إخواني الأعزاء حفظكم الله"

إلى سندي وذروتي وعنوتي، إلى من قاسموني نشوة الأفراح وأعانوني على صعاب الحياة بدونهم

لاشئ معهم أكون أنا، وبدونهم أكون مثل لاشئ "أخواتي من الإناث رعاكم الرحمان"

إلى روح العائلة ومصباحها ونورها وبراعمها نتمنى من المولى أن لا يحرمني من شروق وبهجة

حياتي

"زوجي وابنتي"

إلى كل من له الفضل في بلوغي كسب أبجديات الحروف المعلم - قروط عبد المجيد-

إلى جميع أهلي وزملائي إحساناً وعرفاناً.

بن عمراني رقية

الإهداء

أحمد الله عزوجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث.
إلى الذي وهبني كل مايملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو
الأمام لنيل المبتغى، إلى الانسان الذي امتلك الانسانية بكل قوة،

إلى الذي سهر

على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة،
أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره.

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق
الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعني خطوة خطوة في عملي،
إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان - أمي -، أعز ملاك على القلب والعين
جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين، إلى روح حياتي وسعادتي، إلى سندي وقرّة عيني زوجي
الكريم "دحنان علي".

كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذي الفضيل الدكتور مسعودي عبد الكريم الذي كلما تظلمت
الطريق أمامي لجأت إليه فأنارها لي، وكلما دب اليأس في نفسي زرع فيا الأمل لأسير قدما، وكلما
سألت عن معرفة زودني بها وكلما طلبت كمية من وقته الثمين وفره لي بالرغم من مسؤولياته
المتعددة.

إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وخاصة الدكتورة عياد ليلي،
وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى...
قال الله تعالى: "إن الله لا يُغير ما بقوم حتى يُغيروا ما بأنفسهم".

الآية 11، سورة الرعد

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

بوزيد فاطيمة

الفهرس

الصفحات	العناوين
--	شكر وعرهان إهداء
--	الفهرس
--	قائمة الأشكال
--	قائمة الجداول
--	قائمة الملاحق
--	قائمة الاختصارات
أ-ج	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لأنماط القيادة والتميز التنظيمي	
05	تمهيد:
05	المبحث الأول: أدبيات النظرية لأنماط القيادة والتميز التنظيمي
06	المطلب الأول: عموميات حول أنماط القيادة
06	أولاً: مفهوم القيادة
06	ثانياً: مبادئ القيادة
07	ثالثاً: أنماط القيادة
08	المطلب الثاني: ماهية التميز التنظيمي
08	أولاً: مفهوم التميز التنظيمي
08	ثانياً: أهداف التميز التنظيمي
09	ثالثاً: أهمية التميز التنظيمي
10	رابعاً: أبعاد التميز التنظيمي

11	خامساً: تأثير أنماط القيادة في تعزيز التميز التنظيمي
12	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
12	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية والأجنبية
12	أولاً: الدراسات السابقة العربية
13	ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية
15	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة
15	أولاً: أوجه الاختلاف
15	ثانياً: أوجه التشابه
16	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بجامعة أحمد دراية بأدرار
18	تمهيد
19	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
19	المطلب الأول: طريقة الدراسة
19	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة -جامعة أدرار -
20	ثانياً: وحدة المعاينة
20	ثالثاً: عينة الدراسة
20	رابعاً: متغيرات الدراسة
21	المطلب الثاني: الأدوات المعتمدة في تحليل الدراسة
21	أولاً: أداة الدراسة
21	ثانياً: قياس أداة الدراسة
22	ثالثاً: اختبار صدق وأداة المقياس
28	رابعاً: اختبار ثبات أداة المقياس
28	خامساً: اختبار اعتدالية التوزيع
30	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

30	المطلب الأول: تحليل النتائج
30	أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الشخصية
35	ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
43	المطلب الثاني: اختيار فرضيات الدراسة ومناقشتها
50	خلاصة الفصل
52	الخاتمة
54	التوصيات والاقتراحات
54	آفاق الدراسة
56	قائمة المراجع
58	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العناوين	الرقم
31	رسم بياني يوضح خصائص أفراد العينة حسب الجنس	01
32	رسم بياني يوضح خصائص أفراد العينة حسب الفئة العمرية	02
33	رسم بياني يوضح خصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	03
34	رسم بياني يوضح خصائص أفراد العينة حسب الوظيفة	04
35	رسم بياني يوضح خصائص أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	05

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة	15
02	جدول يوضح توزيع العينة	20
03	جدول يوضح مقياس ليكارت الخماسي	21
04	جدول درجات مقياس ليكارت	22
05	جدول يوضح معامل الارتباط بيرسون لعبارات النمط الديمقراطي	23
06	جدول يوضح معامل الارتباط بيرسون لعبارات النمط المتساهل	23
07	جدول يوضح معامل الارتباط بيرسون لعبارات النمط الأوتوقراطي	24
08	جدول يوضح معامل الارتباط بيرسون لعبارات النمط الحر	24
09	جدول يوضح معامل الارتباط بيرسون لعبارات تميز المرؤوسين	25
10	جدول يوضح معامل الارتباط بيرسون لعبارات تميز الاستراتيجية	26
11	جدول يوضح معامل الارتباط بيرسون لعبارات تميز الهيكل التنظيمي	26
12	جدول يوضح معامل الارتباط بيرسون لعبارات الثقافة التنظيمية	27
13	جدول معامل الارتباط بيرسون لمجموعة متغيرات الدراسة	27
14	جدول يبين معامل الثبات للاستبيان	28
15	جدول اختبار اعتدالية التوزيع كولجروف-سمرنوف	29
16	جدول خصائص أفراد العينة حسب الجنس	30
17	جدول التحليل الوصفي لمتغير العمر	31
18	جدول التحليل الوصفي حسب المؤهل العلمي	32
19	جدول يوضح أفراد العينة حسب الوظيفة	33
20	جدول خصائص أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	34

36	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أنماط القيادة (بعد النمط الديمقراطي)	21
37	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور انماط القيادة (بعد النمط المتساهل)	22
38	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور انماط القيادة (بعد النمط الأوتوقراطي)	23
39	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور انماط القيادة (بعد النمط الحر)	24
40	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور انماط القيادة (بعد تميز المرؤوسين)	25
41	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور انماط القيادة (بعد تميز الاستراتيجية)	26
42	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور انماط القيادة (بعد تميز الهيكل التنظيمي)	27
43	جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور انماط القيادة (بعد الثقافة التنظيمية)	28
44	جدول يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين النمط الديمقراطي والتميز التنظيمي	29
46	جدول يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين النمط المتساهل والتميز التنظيمي	30
47	جدول يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين النمط الأوتوقراطي والتميز التنظيمي	31
48	جدول يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين النمط الحر والتميز التنظيمي	32

المقدمة

تمهيد:

تُعد الأنماط القيادية من الموضوعات التي تناولتها الدراسات الإدارية الحديثة كونها مصدر من مصادر تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، بعد أن أيقنت هذه الأخيرة أن الكفاءات المميزة التي تمكنت من الوصول إليها قد أسهمت الأنماط القيادية في تحقيقها من خلال العمليات والأنظمة التي يمارسها القائد على مستوى المنظمة.

إن الاتجاه الحديث في الإدارة يُشير إلى أن التنافس بين المنظمات اليوم يتم على أساس الأنماط القيادية التي يمارسها القائد في تلك المنظمة، كونها تُعد مصدراً جوهرياً من مصادر بناء التميز التنظيمي للمنظمة، فهو المساعد الأساس والمحرك لمنظمات الأعمال في ممارسة الأعمال باعتبار أنه يُعد من نقاط القوة التي تتمتع بها والتي تُساعد في تعزيز نقاط قوتها والرفع من مستوى تميزها التنظيمي.

من هذا المنطلق تبلورت فكرة الدراسة الحالية لتتناول مُتغير أنماط القيادة ومُتغير التميز التنظيمي؛ حيث جاء هذا البحث ليقف علناختبار هذه المتغيرات في قطاع التعليم العالي، والذي في نظرنا هو في حاجة ماسة لمثل هكذا مواضيع تعنى بالجوانب الإدارية على مستوى الجامعات لتحقيق التميز التنظيمي.

الإشكالية الرئيسية: تبرز معالم الإشكالية من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير أنماط القيادة على تحقيق التميز التنظيمي بجامعة أدرار؟

الأسئلة الفرعية: تتفرع عن الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الديمقراطي والتميز التنظيمي؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي المتساهل والتميز التنظيمي؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الأوتوقراطي والتميز التنظيمي؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الحر والتميز التنظيمي؟

الفرضيات: وقد تمت صياغة فرضيات هذه الدراسة كما يلي:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الديمقراطي والتميز التنظيمي
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي المتساهل والتميز التنظيمي
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الأوتوقراطي والتميز التنظيمي
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الحر والتميز التنظيمي

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية البحث في مدلولاتها الفكرية والتحليلية كونها تُعد امتداداً للدراسات السابقة التي ناقشت موضوعي الأنماط القيادية والتميز التنظيمي، حيث تمثل هذه الدراسة إحدى الإسهامات الفكرية والوصفية وتوفر مرجعاً إضافياً متخصصاً في العلوم الإدارية وإدارة الأعمال، بحيث يتم تجسيد الأنماط القيادية في مختلف المنظمات، فضلاً عن اتساعه إلى نواحي عدة تطبيقية خصوصاً قطاع التعليم العالي. **أهداف الدراسة:** نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- ❖ تقديم إطار معارفي ونظري لمتغيري الدراسة: أنماط القيادة-التميز التنظيمي
- ❖ تحليل واقع أنماط القيادة وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي على مستوى جامعة أدرار.
- ❖ تحليل النتائج والخروج بتوصيات من خلال الدراسة التطبيقية بجامعة أدرار لمعالجة الإشكاليات، ولتكون منطلقاً لدراسات وأبحاث مستقبلية.

دوافع اختيارالموضوع:

تعود دوافع اختيارنا للموضوع محل الدراسة للأسباب التالية:

- ميولنا الشخصي للمواضيع ذات العلاقة بإدارة الأعمال والمرتبطة بأنماط القيادة والتميز التنظيمي.
- رغبتنا الملحة في معرفة مدى تأثير أنماط القيادة على التميز التنظيمي على مستوى جامعة أدرار.

منهجية وأدوات الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من الفرضيات، فقد تم إتباع المناهج التي تتناسب مع طبيعة وأهداف الدراسة وهي:

☒ **المنهج الوصفي:** تتجلى في وصف المفاهيم العامة والنظرية المتعلقة بالإطار النظري للدراسة.

☒ **منهج دراسة حالة:** من خلال القيام بدراسة ميدانية على مستوى جامعة أدرار.

مجال الدراسة:

☒ **بالنسبة للمجال الزمني:** تم إنجاز الدراسة خلال الموسم الجامعي 2021/2020

☒ **بالنسبة للمجال المكاني:** تم القيام بالدراسة الميدانية على مستوى جامعة أحمد دراية أدرار.

صعوبات الدراسة:

واجهتنا مجموعة من الصعوبات خلال إعداد المدكرة نبينها فيما يلي:

- عدم وجود استجابة من بعض المعنين بملاء الاستمارة.

تقسيمات الدراسة:

بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة وللإجابة على التساؤلات المطروحة اعتمدنا خطة تضمنت فصلين حيث جاء الفصل الأول تحت عنوان الإطار المفاهيمي لأنماط القيادة والتميز التنظيمي للدراسات السابقة، وقد تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، والمبحث الثاني تناولنا فيه الدراسات السابقة للموضوع.

أما الفصل الثاني خصص للدراسة الميدانية في جامعة أدرار حول تأثير أنماط القيادة في تعزيز التميز التنظيمي، وتم تقسيمه إلى مبحثين: المبحث الأول تم فيه عرض الطرق والأدوات، أما المبحث الثاني فخصص لعرض وتحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

لأنماط القيادة

والتميز التنظيمي

تمهيد:

إن أنماط القيادة تلعب دوراً هاماً في تعزيز التميز التنظيمي، ومن أجل الالمام بالموضوع أكثر سنسلط الضوء في هذا الفصل على المفاهيم النظرية لكل من أنماط القيادة والتميز التنظيمي المتعلقة بالموضوع، حيث سنتناول في المبحث الأول الإطار النظري لكل من أنماط القيادة، أما المبحث الثاني فسيتم التطرق فيه للدراسات السابقة بالموضوع والتعليق عليها وعلى أوجه الاستفادة منها.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأنماط القيادة والتميز التنظيمي

المطلب الأول: عموميات حول أنماط القيادة

أولاً: مفهوم القيادة

إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني اللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة فنجدها مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة، لأن الفعل يوناني بمعنى يبدأ أو يقوم أو يحكم، ويتفق مع الفعل اللاتيني ومعناه: يُحرك أو يقود، وهي مشتقة من المصدر قاد على وزن فعل وذهب، ذلك أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين تنقسم إلى وظيفتين وهما وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على المرؤوسين. (فاتن، 2010م، صفحة 10)

وتُعرف على أنها: النشاط الذي يُمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاملون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه. (معن محمود عياصرة، 2015، صفحة 138)

وهناك من يرى أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده. (حنفي، 2007، صفحة 426)

وعرفها كثير من رواد الفكر الإداري على أنها عبارة عن تفاعل بين القائد وآخرين، بحيث يُحاول التأثير على الآخرين من أجل اتباع نهجه، باستخدام أساليب عديدة مثل التحفيز حتى يصبحون تابعين له وبالتالي تحقيق الأهداف.

ثانياً: مبادئ القيادة

أشار رواد الفكر الإداري في عدة أبحاث ودراسات إلى مبادئ القيادة، والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي: (فاتن عوض، 2010م، الصفحات 18-19)

- الواجب: أي فعل كل ما يجب أن تفعله في الوقت المناسب.
- الاتقان: أي حب العمل والاحلاص له.
- الإصرار: أي التحدي والثبات على الموقف.
- التخطيط: وضع خطط سليمة ودقيقة والعمل بها.
- عمل الفريق: أي العمل ضمن روح الجماعة والبعد عن الكراهية والأناية.
- الإخلاص: يجب أن يكون داخل الشركة وخارجها وفي جميع الشعوب.
- المرونة: الاستعمال بسهولة والاستجابة لاستعدادات الناس والتغير الذي قد يحدث.
- مساعدة الآخرين: أي مشاركتهم وتقديم العون لهم والاستفادة منهم.

• الاختيار: ما هو سهل وصحيح بعيداً عن الاعوجاج.

ثالثاً: أنماط القيادة

خلصت أغلب الدراسات إلى وجود أربعة أنماط للقيادة، وهي:

1- النمط الأوتوقراطي (التسلطي):

تُشير كل الدراسات إلى أن الخاصية المميزة لتسلط القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على انجاز العمل وقد دلت الدراسات أيضاً على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعاً السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة وإنما يتفاوتون في ذلك. (العلاق، 2010، صفحة 22)

2- النمط الديمقراطي (الشورى):

يُحد هذا النمط من التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم ويفوض السلطة لمرؤوسيه.

3- النمط التسيبي (الفوضوي-النمط الحرة):

في هذا النمط يتزك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم لاعتقادهم أن ذلك يجعله محبوباً بين أفراد المجموعة أو لعدم مقدرته على إدارة المجموعة أو لنوع من اللامبالاة. ومن الدراسات الرائدة في القيادة دراسة (لفين- لبيت- وايت) في هذه الدراسة قامت مجموعة من العمال بالعمل تحت ثلاثة أساليب من القيادة هي: الأسلوب التسلطي والأسلوب الديمقراطي والأسلوب التسيبي، وقد اختلفت إنجازات هذه المجموعة العاملة ومناخاتها باختلاف أساليب القيادة فكانت نتائج المجموعة العاملة تحت إمرة قائد تسلطي أعلى بقليل من إنتاج المجموعة العاملة تحت وصاية قائد ديمقراطي إلا أن العدوانية والاستياء والاتكالية كانت أشد بين أفراد المجموعة العاملة تحت وصاية قائد متسلط، في حين كان الأفراد العاملون تحت إمرة قائد تسيبي أقل المجموعات في نتائجها ودافعيتها، وتميز أفرادها بكثير من إضاعة الوقت والسخط.

4- النمط المتساهل:

إن هذا النمط من القادة الإداريين يُولون اهتماماً ضئيلاً جداً للأفراد والإنتاج على حد سواء، وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيق أي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضى الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية؛ وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات والخلافات المستمرة. (العلاق، 2010، صفحة 48)

المطلب الثاني: ماهية التميز التنظيمي

كانت بداية الاهتمام بمصطلح التميز في مطلع ثمانينات القرن العشرين عندما ألف " توم بيترز وروبيرت وترومان " كتابهما البحث عن التميز عام 1982 والذي جاء كردت فعل لتمييز الشركات اليابانية على نصيرتاها الأمريكية منذ ستينات القرن الماضي، وقد أشار الكاتبان على أنه لا توجد منظمات متميزة بشكل دائم وإنما توجد منظمات تجاهد من أجل تحقيق التميز، وعلى اعتبار أن التميز التنظيمي هو الغاية التي تتشدها كل المنظمات، يتم في هذا المطلب التعرف على التميز التنظيمي من خلال ما يلي:

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي

ليس من السهل إيجاد تعريف موحد للتميز التنظيمي لسبب حداثة المصطلح من جهة ومن جهة أخرى بسبب اختلاف آراء الباحثين حول هذا المصطلح، وهذا راجع إلى تعدد خلفياتهم الفكرية ولذلك لميحظى تعريفه بإجماع واتفق الباحثين والكتاب فلزال يكتنف المصطلح بعد الغموض.

يعرف التميز التنظيمي: " على أنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تُحقق المنظمة من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة. (العنزي و العزب، 2013، صفحة 89)

إن التميز التنظيمي هو كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة (العنزي و العزب، 2013)

في حين يرى البعض الآخر أن التميز التنظيمي هو أن تصل المنظمة إلى مكانة يصعب على غيرها الوصول إليها، وهذا بما لديه من إمكانات وموارد. (العنزي و العزب، 2013، صفحة 90)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التميز التنظيمي هو قدرة المنظمات على المساهمة والمنافسة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.

ثانياً: أهداف التميز التنظيمي

يهتم التميز التنظيمي بتحقيق العديد من الأهداف على مستوى المنظمات، نُبينا فيما يلي: (نورة عبد الله، 2018، صفحة 38)

✘ ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة، والوصول بها إلى تحقيق الميزة التنافسية.

✘ المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس يتصف بالإبداع والابتكار والتميز.

✘ تحقيق أهداف المنظمات ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات وبأقل التكاليف والجهود.

✘ دراسة سبل تنفيذ فرص التحسين والتطوير وذلك على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأفراد، من خلال تطبيقات التميز.

✘ نشر أفضل الممارسات وحث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو مجتمع وتقديم الخدمات المجتمعية.

✘ تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات وبين كل المستويات والعناصر مما يحقق التوافق التنظيمي ويسهم في تحسين الأداء.

✘ تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية ك معالجة المشكلات الفنية والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المنظمة.

✘ تكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية التي تنشط دور المنظمات في رفع أداء الأفراد.

ثالثاً: أهمية التميز التنظيمي

يكتسي التميز التنظيمي أهمية كبيرة على مستوى المنظمة، تتجلى من خلال ما يلي (صباحي، 2018-2019، الصفحات 98-99):

- تحقيق ولاء الزبون الداخلي والخارجي مما يدفعهم لبذل كافة طاقاتهم وجهودهم ويزيد من ولاءهم ويسهم في نجاح المنظمة وتقدمها.
- زيادة القدرة على تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل المنافسة غير المحدودة والمتسارعة مما يؤدي إلى رفع مستوى المنافسة بين المنظمات.
- توفير المورد البشري الكفاء والثقافة التنظيمية المتميزة التي تشجع على تحقيق الابداع والابتكار مما يعني تحقيق مستويات عالية من التميز في الأداء.

- زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات من خلال التعلم السريع وكذا برامج التدريب والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات والقدرات بهدف تحسين الأداء.
- زيادة الدقة في أعمال المنظمة واختيار أحسن أساليب العمل بهدف تطوير وتحسين المنتجات والعمليات.
- خلق ثقافة الزبون على حق دائماً، أي ينبغي معاملتهم بجدية وألا يشعروا بسوء المعاملة أو الخداع
- تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية وفي كل الاتجاهات وبين المنظمة ومحيطها الخارجي.

رابعاً: أبعاد التميز التنظيمي

اتفق معظم الباحثين في الإدارة على وجود عدة أبعاد للتميز التنظيمي، ومن أبرزها تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، وتميز المرؤوسين وتميز الثقافة التنظيمية؛ وفيما يلي نستعرض هذه الأبعاد وفق الآتي: (نورة عبد الله، 2018، الصفحات 40-41)

1- **تميز الهيكل التنظيمي:** ويعني الاعتماد على هيكل تنظيمي يبتعد عن الروتين والبيروقراطية والاجراءات المركزية، واتباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة من أجل القدرة على التحديث، استثمار الفرص، سرعة اتخاذ القرارات، ربط أجزاء التنظيم، وتحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يُساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

2- **تميز الاستراتيجية:** بحيث يكون للمنظمة رؤية مستقبلية ضمن التغيرات المحيطة مع وضع الخطط المناسبة لتحقيقها، ويتفق عليها العاملون ويُسهمون في تحقيقها، والعمل عليها بالتدريب والتعلم والابتكار، وتميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتبني خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات المحيطة.

3- **تميز المرؤوسين:** وهو تمتع المرؤوسين بقدر كاف من الكفاءات والمهارات والسلوكيات، التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية والتعامل مع المواقف في مكان العمل، والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، وهواتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة، بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة، تُساعد على تخطي العقبات التي تُواجهها، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تُعزز تحقيق أهداف المنظمة.

4-تميز الثقافة التنظيمية: وهو تعبير عن قيم الأفراد ذوي التأثير في منظمة ما، حيث إن هذه القيم تؤثر في القرارات ونمط الإدارة، وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع مرؤوسيهم وهو نسيج مركب من الأفكار، المعتقدات والعادات، التقاليد، أساليب التفكير، والأنماط السلوكية، والتوقعات المشتركة بين العاملين في المنظمة الواحدة والتي تؤثر في العاملين فيها وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، وفي نفس الوقت تؤثر في المنظمة تتعكس على جودة خدماتها وكفاءة أدائها ونوعية مخرجاتها وقدرتها على تحقيق التميز.

خامساً: تأثير أنماط القيادة في تعزيز التميز التنظيمي

من خلال الدراسات البحثية التي تطرقت إلى متغيري أنماط القيادة والتميز التنظيمي، خلصت إلى أن لأنماط القيادة تأثيراً كبيراً في تعزيز التميز التنظيمي على مستوى المنظمات، خصوصاً إذا ما تم التركيز على انتهاج نمط القيادة الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي عند التعامل مع المرؤوسين داخل التنظيم، كون أن هذه الأساليب تسهم في تحقيق الهدف الجماعي و تُعزز من عمل الفريق الواحد، فهي تسعى إلى رفع مستويات الأداء ودعم جهود التحسين المستمر والتطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة التي تعد عوامل مهمة وأساسية في التميز التنظيمي.

إن التميز التنظيمي يعتمد على معايير ومؤشرات لا تركز على مسائل سلوكية فقط، وإنما يعتمد على معايير مادية متمثلة في التكنولوجيا والمعلومات، مع التركيز على التخطيط الاستراتيجي، وتنمية الممارسات الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، إضافة إلى توجيه وترشيد مواردها البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية بشكل صحيح.

إن تبني نمط القيادة الأوتوقراطي والديمقراطي وتشجيعه وتعزيزه لدى متخذي القرار داخل المنظمة، فإن ذلك من شأنه المساهمة بشكل فعال في تحقيق التميز التنظيمي والرفع من مستويات العاملين اتجاه وظائفهم وإعطائهم استقلالية ورقابة ذاتية، (الناصر، 2014، صفحة 132) الأمر الذي يزيد من مستوى مشاركتهم في المنظمة لإنجاز وظائفهم.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تكتسي الأبحاث والدراسات السابقة أهمية بالغة كونها تُمكن الباحث من التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثه والتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي.

المطلب الأول: الدراسات العربية والأجنبية

أولاً: الدراسات العربية

1-دراسة ل: فرج شليويح العنزي وحميد العزب، جامعة مؤتة، عام 2013، مقال بعنوان: أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية، مؤتة للبحوث والدراسات. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة وتوزيعها على 631 مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: (العزبي و العزب، 2013، صفحة ل)

○ أن تصورات العاملين في مصلحة الجمارك السعودية لوظائف إدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة.

○ وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي، وأن وظائف إدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره 63.3% من التباين في التميز التنظيمي

○ وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في تصورات المبحوثين لوظائف إدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي تُعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)

2-دراسة ل: عايد عويض العضوي، عام 2011، رسالة ماجستير بعنوان: أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك، جامعة مؤتة، الأردن.

تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في ميدان الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف تم بناء الاستبيان وتوزيعه على عينة قدرها 295 موظف، تم اختيارها بشكل عشوائي وقد كانت الاستبيانات المسترجعة والموثوقة للتحليل 210 بمعدل 71.2% من الاستبيانات الموزعة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات، وخلصت إلى النتائج التالية: (العضوي، 2011)

○ كانت تصورات الموظفين في مجال القيادة التحويلية والتميز التنظيمي في وزارة العدل في منطقة تبوك على مستوى عال.

○ هنالك تأثير للقيادة التحويلية في التميز المؤسسي الذي يفسر 56.2% من الاختلاف في المتغير التابع (التميز المؤسسي).

○ كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية $a < 0.05$ في التصورات نحو القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

3-دراسة ل: سالم أبو بكر، أطروحة دكتور، 2014-2015، بعنوان: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك-المديرية الجهوية بحاسي الرمل.

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية بحاسي الرمل، ويتمثل المتغير المستقل في التمكين الإداري والمتغير التابع ممثل في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية ، تميز الثقافة التنظيمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة بغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها 340 مفردة، وقد استخدم الباحث الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية و نموذج الانحدار وغيرها من الأساليب الاحصائية الأخرى، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها ما يلي: (أبو بكر، 2014-2015)

- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بالتمكين الإداري كان مقبول ويساوي 3.19 مما يعني قبول أفراد العينة لفقرات هذا المتغير.
- دلت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بأبعاد التميز التنظيمي كان مقبول ويساوي 3.23 مما يعني القبول النسبي لفقرات هذا المتغير من طرف أفراد العينة.
- أظهرت النتائج أن التمكين الإداري يفسر مانسبته 56.3 % من التباين الحاصل في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج بشركة سوناطراك البترولية حاسي رمل.
- أظهرت نتائج الدراسة فروقات ذات دلالة احصائية لتصورات الباحثين حول دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي تعزى لبيانات الشخصية (نوع الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي)

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة ل: Dong pil Yoon and Michael Kelly، سنة 2008، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عوامل المناخ التنظيمي الداعمة للتميز التنظيمي والاحتفاظ بالعاملين في مؤسسات العمل الاجتماعي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطبقت أداة الاستبانة على (750) عاملاً من العاملين في منظمات اجتماعية حكومية وخاصة في ولاية تكساس الأمريكية بهدف تحليل عوامل المناخ التنظيمي الداعم للاحتفاظ بالعاملين، وحددت مجموعة من الأبعاد الخاصة بالمناخ، منها ما هو مرتبط بالتوجه المستقبلي للمنظمة، ومجموعات العمل، و أماكن الإقامة للعاملين، والمعلومات وعوامل شخصية خاصة بالعاملين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن التميز التنظيمي يعتمد بدرجة كبيرة على قواعد التواصل والدعم غير الرسميين المقدمين من الأشخاص ذوي الخبرة لحديثي التعيين.

دراسة لـ: Job P. Antony and Sanghamitra Bhattacharyya، 2010، هدفت الدراسة إلى إعداد نموذج مفاهيمي للأداء التنظيمي والتميز التنظيمي للشركات المتوسطة والصغيرة بالهند، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت أداتي الاستبانة والمقابلة، حيث طبقت الاستبانة على (80) من العاملين بـ (46) شركة هندية، أما المقابلة فقد تم تطبيقها على (12) معلم من مؤسسة تعليمية و (16) مهندس في شركة هندية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها، أن التميز التنظيمي يمكن قياسه بالاعتماد على العلاقة بين مجموعة من مؤشرات متنوعة للأداء التنظيمي كالتنافسية والتجديد والإبداع، والفاعلية والإنتاجية.

دراسة لـ: RasoulFaraji، 2012، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والتميز التنظيمي لمؤسسات التربية الرياضية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطبقت أداة الاستبانة على عينة (338) من العاملين بالمكاتب العامة لمؤسسات التربية الرياضية بإيران، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى التحقق الناجح لمتطلبات التميز التنظيمي لتلك المؤسسات.

دراسة لـ: Farid Mohammad Qawasmehetal، 2013، هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت أسلوب دراسة الحالة لجامعة جدارة بالأردن، وتم تطبيق أداة الاستبانة على (450) من الأكاديميين الإداريين العاملين بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن أبعاد المناخ التنظيمي الداعم للتميز التنظيمي توافرت في جامعة جدارة بمستوى متوسط.

دراسة لـ: ThongNgee Goh، 2014، هدفت الدراسة إلى تحديد بعض المتطلبات التي يجب وضعها في الاعتبار عند إعداد العاملين من أجل تحقيق جودة الخدمة والتميز التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة مراعاة عدة اعتبارات عند إعداد العاملين بالمؤسسات المختلفة لتحقيق التميز التنظيمي، من تلك الاعتبارات ما هو مرتبط بـ: وصف الأداء المطلوب للعاملين، وكذلك أساليب تقييم أداء العاملين والتطوير المهني لهم بما يحقق التميز التنظيمي.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
أولاً: أوجه الاختلاف

الجدول رقم 01: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	الأسلوب
خلال سنة 2020-2021	2010-2015	من حيث الزمن
البيئة الجنوبية الجزائرية	البيئة العربية	من حيث المكان
مؤسسة تعليمية جامعة أدرار	مؤسسات خدماتية	بيئة الدراسة
ركزت هذه الدراسة إلى دراسة أثر المتغير المستقل أنماط القيادة على المتغير التابع التمييز التنظيمي وهو ما يميزها عن الدراسات الأخرى	البعض منها تناول المتغير الأول أنماط القيادة، وربطه بمتغيرات أخرى تختلف عن متغير التمييز التنظيمي	من حيث متغيرات الدراسة

وتتباين هذه الدراسة على الدراسات السابقة بمايلي:

- تحاول هذه الدراسة ربط التميز التنظيمي بمتغير آخر وهو أنماط القيادة، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي ربطت التميز التنظيمي بمتغيرات أخرى.
- استهدفت الدراسة قطاع التعليم العالي اذ يعتبر من أهم القطاعات في الجزائر.
- تميزت هذه الدراسة كونها ليست دراسة نظرية فحسب، بل دراسة تطبيقية جاءت للوقوف على واقع تأثير أنماط القيادة في تعزيز التميز التنظيمي في مؤسسة علمية وهي جامعة أدرار.

ثانياً: أوجه التشابه

- كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة يشاركان في إطار الجانب النظري للمتغيرين.
- توافق في المنهج المستخدم باعتباره الملائم.
- تشابه في الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية من خلال توزيع الاستبيان على عينة الدراسة كأداة للحصول على المعلومات.
- في إطار التطرق إلى الدراسات السابقة جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في مجال أنماط القيادة والتميز التنظيمي، وماتم التوصل إليه من استنتاجات وما أفرزته من توصيات، حيث كانت مصدراً مهماً للتطرق لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بأنماط القيادة وكذا التميز التنظيمي، من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية والنظرية والتطبيقية مما سهل لنا التطرق لإعداد منهجية الدراسة وتحديد مكان وعينة الدراسة وبناء أداة لقياس تأثير أنماط القيادة والتميز التنظيمي في جامعة أدرار.

خلاصة الفصل:

بعد دراسة هذا الفصل الخاص بإطار المفاهيمي حول أنماط القيادة والتميز التنظيمي يمكن ان تستنتج ان القيادة هي عبارة عن القدرة على التأثير في الاخرين من خلال حفزهم وارشادهم لتحقيق الاهداف المطلوبة وهي فن التأثير على الافراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب الامثال لهم في الافعال والتصرفات لتنمية ولاءهم وتعاونهم واحترامهم للمنشأة. ويلعب دورا هاما من خلال السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء وتنمية وتدريب الافراد باعتبارهم اهم مورد للمنظمة، كما ان الافراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

ان التميز التنظيمي يعني بشكل اساسي تحقيق مستويات عالية والتفوق على المنافسين ودالك من خلال القرب من العميل وخلق بيئة تنظيمية تدعم الابداع والاستقلالية في العمل والاهتمام بعاملين المعرفة والتعلم، كما أنه السعي والكد لبلوغ ارفع مايمكن، وكذا تفوق المؤسسة بما يؤدي ان تكون الافضل في كامل عناصرها وازافة قيم لجميع الأطراف.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية
بجامعة أحمد دراية

تمهيد:

بعد التطرق إلى الأسس النظرية والإطار المفاهيمي لمفهوم أنماط القيادة والتميز التنظيمي، يأتي هذا الفصل التطبيقي لإسقاط ماتم دراسته نظرياً، للوقوف على تأثير أنماط القيادة على التميز التنظيمي بجامعة أحمد دراية بأدرار.

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تناول المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثاني فنتطرق فيه إلى عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها واختبار الفرضيات واثبات صحتها من عدمها قصد الإجابة على الإشكاليات المطروحة في الدراسة

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

يشمل هذا المبحث التعريف بمجتمع وعينة الدراسة والاشارة إلى وحدة المعاينة ونموذج الدراسة والأدوات المستخدمة بما في ذلك أدوات تحليل البيانات والمعالجة الإحصائية، وتم التطرق لكل عنصر على النحو التالي:

المطلب الأول: طريقة الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين المتواجدين في جامعة أحمد دراية بأدرار

1-1-تقديم جامعة أدرار:

جامعة أحمد دراية مؤسسة علمية ذات طابع علمي ثقافي ومهني تتمتع بشخصية معنوية واستقلال مالي تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تُعتبر صرح علمي وثقافي ورمز اشعاع فكري يجمع بين ضخامة المنشأة ورسالة المنهج ويساعدها على تحقيق وظيفتها الأساسية وهي الأداء البيداغوجي الجيد والبحث العلمي الهادف لضمان امداد المنهج بكفاءات ويد عاملة تستجيب للمقاييس الدولية وتُسهل الاندماج في المحيط الاجتماعي.

تقع جامعة أحمد دراية بمحاذاة الطريق الوطني رقم 06 بجوار المنطقة الصناعية بأدرار على بعد حوالي 02 كم عن مقر الولاية، تضم خمس كليات حيث كل كلية تضم مجموعة من التخصصات التي تُمكن الطالب من الوصول إلى رغبته، تعتمد الجامعة نظام ل.م.د الجديد الذي يُعطي الطالب الحق بدراسة ثلاث سنوات ليسانس وستين ماستر وثلاث سنوات دكتوراه.

1-2-أهداف جامعة أدرار:

للجامعة أهداف متنوعة ومتعددة تسعى لتحقيقها، نُوجزها فيما يلي:

- تلبية احتياجات التكوينات وفقاً لمتطلبات سوق العمل والتنمية محلياً ووطنياً.
- تشجيع الانتاج والابداع العلمي والتكنولوجي وتثمين نتائجها.
- تفعيل البحث العلمي بشكل يستجيب لمتطلبات التنمية المحلية والوطنية.

- المتابعة المستمرة للمستجدات في مجال العلم والتكنولوجيا.
- تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي بالجامعة.
- تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تسيير الجامعة بشكل يزيد من كفاءة وفعالية العمل الإداري.
- خلق علاقات تعاون وتبادل علمي مع مختلف الجامعات وهيئات البحث العلمي وطنياً واقليمياً ودولياً.
- تكريس الشركة مع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والمهنية.

ثانياً: وحدة المعاينة

تتضمن وحدة الدراسة العاملين المتواجدين (أساتذة، أساتذة مساعدين، إداريين) في الكليات بالجامعة وتم توزيع الاستبيان على هذه العينة بغية الحصول على بيانات ومعلومات من أجل تحقيق هدف الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة

قد تم توزيع الاستبيان على عينة صدفية، حيث تم توزيع 100 استبيان فكان المسترجع منها 68 استبيان و 32 استبيان غير مسترجعة و 00 استبيان غير قابلة للتحليل لعدم استكمال اجاباتها، وبالتالي أصبح عدد الاستبيانات القابلة للتحليل 68 استبيان وهذا مايمثل حجم العينة.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع العينة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	غير المسترجعة	غير صالحة للتحليل	النهائي
العدد	100	68	32	0	68
النسبة المئوية	100%	68%	32%	0%	100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لتوزيع الاستبيان

رابعاً: متغيرات الدراسة

من أجل الاجابة على اشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية لها فان متغيرات الدراسة تتمثل فيمايلي:

✓ المتغير المستقل: أنماط القيادة

✓ المتغير التابع: التميز التنظيمي

المطلب الثاني: الأدوات المعتمدة في تحليل الدراسة

أولاً: أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان فقد تم تقسيمه إلى جزئين هما:

▪ **الجزء الأول:** يتضمن المعلومات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)

▪ **الجزء الثاني:** يتضمن محاور الدراسة، وبدوره ينقسم إلى محورين:

- المحور الأول: يتضمن المتغير المستقل وهو أنماط القيادة بأبعاده الأربعة (النمط الديمقراطي، النمط المتساهل، النمط الاوتوقراطي، النمط الحر).

- المحور الثاني: يتضمن المتغير التابع وهو التميز التنظيمي بأبعاده الأربعة (تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، والتي تضم 18 عبارة وفق مقياس ليكارت الخماسي.

ثانياً: قياس أداة الدراسة

تم الاعتماد في قياس متغيرات الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي، حيث أن الاجابة تتراوح بين (1-5)، وذلك حسب الدرجات التالية:

الجدول رقم 03: يوضح مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

تم تحديد طول المقياس ليكارت الخماسي الدنيا والعليا كمايلي:

المدى = أكبر قيمة في التوزيع - أصغر قيمة في التوزيع.

نقوم بقسمة المدى على 5 من أجل الحصول على طول الفئة أي: $0.8 = 5/4$ بإضافة أقل قيمة في

المقياس (1) لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04): درجات مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	الدرجة	المستوى الموافق له
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	ضعيف
من 2.60 إلى أقل من 3.4	محايد	متوسط
من 3.4 إلى أقل من 4.2	موافق	مرتفع
من 4.2 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثاً: اختبار صدق وثبات أداة المقياس

1- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس فقرات الاستبيان ما وُضع لقياسه؛ ومن أجل التأكد من صدق أداة الدراسة تم اختيار بعض المقاييس المتعددة لاختبار صدق أداة الدراسة وهي الصدق الظاهري للاستبيان.

أ- الصدق الظاهري:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها أولاً على الأستاذ المشرف لمناقشة فقراتها المختلفة ثم على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الدراسة، وفي ضوء مآدموه من توجيهات واقتراحات تم إجراء بعض التعديلات والتصحيحات الضرورية.

ب- الاتساق الداخلي:

يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المتغير الذي وضع لقياسه وقمنا بحساب الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة باستعمال معامل الارتباط، وكانت النتائج كما يلي:

1-المتغير المستقل: أبعاد أنماط القيادة.

1-1-النمط الديمقراطي:

الجدول رقم (05): يوضح معامل الارتباط بيرسون لعبارات النمط الديمقراطي

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يفسح رئيس العمال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة	0.843	0.000
2	يفوض الرئيس سلطة اتخاذ القرار ويهتم بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه من تفاصيل العمل	0.811	0.000
3	يتعاطف الرئيس مع العاملين الذين يعانون صعوبات ومشاكل حقيقية	0.891	0.000
4	يعمل الرئيس على تشجيع ومشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها	0.839	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على تحليل نتائج spss

من خلال الجدول رقم(05) نلاحظ أن كل العبارات الخاصة بقياس النمط الديمقراطي ترتبط مع الدرجة الكلية للمجموعة عند مستوى معنوية (0.01)، وبالتالي تُعتبر المجموعة صادقة لما وضعت لقياسه.

1-2-النمط المتساهل:

الجدول رقم(06) يوضح معامل الارتباط بيرسون لعبارات النمط المتساهل

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يتيح الرئيس أكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل	0.655	0.000
2	يعتمد الرئيس على موظفيه دون توجيههم أو إشراكهم في اتخاذ القرار ويقتصر دوره فقط في تقديم المشورة	0.711	0.000
3	يفوض رئيس السلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق	0.770	0.000
4	يسهل الرئيس سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات ولا يتدخل إلا عندما تصبح المشاكل حادة	0.474	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على تحليل نتائج Spss

من خلال الجدول رقم(06) نلاحظ أن كل العبارات الخاصة بقياس النمط المتساهل ترتبط مع الدرجة الكلية للمجموعة عند مستوى معنوية (0.01)، وبالتالي تُعتبر المجموعة صادقة لما وضعت لقياسه.

1-3- النمط الأوتوقراطي:

الجدول رقم(07) يوضح معامل الارتباط بيرسون لعبارات النمط الأوتوقراطي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يركز الرئيس على اللوم والعتاب وتجسيد الأخطاء فهو يهتم فقط على ما يجب أن يؤديه العاملون دون الاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية	0.759	0.000
2	يطلب الرئيس من العاملين تقديم اقتراحاتهم من المشكلة المطروحة ثم ينفرد نحو اتخاذ القرار بنفسه	0.829	0.000
3	يصدر الرئيس الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها	0.877	0.000
4	يبدو الرئيس صارماً مع موظفيه	0.695	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على تحليل نتائج spss

من خلال الجدول رقم(07) نلاحظ أن كل العبارات الخاصة بقياس النمط الأوتوقراطي ترتبط مع الدرجة الكلية للمجموعة عند مستوى معنوية (0.01)، وبالتالي تُعتبر المجموعة صادقة لما وضعت لقياسه.

1-4- نمط القيادة الحرة

الجدول رقم(08): يوضح معامل الارتباط بيرسون لعبارات نمط القيادة الحرة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تهمل قيادة المؤسسة الأساليب الاستراتيجية المرتبطة بالعمل	0.776	0.000
2	عدم قدرة قيادة المؤسسة على تبصير العاملين بأن عملهم جزء مهم	0.801	0.000
3	هناك تركيز مطلق للسلطة وعدم تفويضها للعاملين بالمؤسسة	0.834	0.000
4	يصدر قادة المؤسسة الأوامر الفورية دون توضيح أسباب ذلك.	0.673	0.000
5	لاتشجع قيادة المؤسسة المبادرات والمقترحات البناءة	0.707	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على تحليل نتائج spss

من خلال الجدول رقم(08) نلاحظ أن كل العبارات الخاصة بقياس النمط الحر ترتبط مع الدرجة الكلية للمجموعة عند مستوى معنوية (0.01)، وبالتالي تُعتبر المجموعة صادقة لما وضعت لقياسه.

2-المتغير التابع: أبعاد التميز التنظيمي

2-1-تميز المرؤوسين

الجدول رقم(09): يوضح معامل الارتباط بيرسون لعبارات تميز المرؤوسين

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يعرف المرؤوسون واجباتهم الوظيفية دون صعوبة	0.463	0.000
2	يحرص المرؤوسون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل	0.630	0.000
3	يستفيد المرؤوسون من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم	0.693	0.000
4	توفر جهة عملي فرص المبادرة للمرؤوسين لتحفيز ابداعاتهم	0.790	0.000
5	لدى المرؤوسين الاستعداد لمواكبة التحولات في نظم العمل	0.764	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على تحليل نتائج Spss

من خلال الجدول رقم(09) نلاحظ أن كل العبارات الخاصة بقياس تميز المرؤوسين ترتبط مع الدرجة الكلية للمجموعة عند مستوى معنوية (0.01)، وبالتالي تعتبر المجموعة صادقة لما وضعت لقياسه.

2-2- تميز الاستراتيجية:

الجدول رقم(10): يوضح معامل الارتباط بيرسون لعبارات تميز الاستراتيجية

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تطلق الخطط بعيدة المدى من واقع المشكلات التي تواجه المؤسسة	0.650	0.000
2	تركز الخطط بعيدة المدى على توجيه كافة الموارد لإرضاء العميل	0.851	0.000
3	تمتلك الرؤيا المستقبلية إزاء ماتسعى المؤسسة لتحقيقه	0.859	0.000
4	توفر الخطط بعيدة المدى المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة	0.824	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على تحليل نتائج Spss

من خلال الجدول رقم(10) نلاحظ أن كل العبارات الخاصة بقياس تميز الاستراتيجية ترتبط مع الدرجة الكلية للمجموعة عند مستوى معنوية (0.01)، وبالتالي تُعتبر المجموعة صادقة لما وضعت لقياسه.

2-3- تميز الهيكل التنظيمي

الجدول رقم(11) يوضح معامل الارتباط بيرسون لعبارات تميز الهيكل التنظيمي

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	القيمة الحالية
1	يتضمن الهيكل التنظيمي تناسبا بين كل وحدة وطاقاتها في الأداء	0.742	0.000
2	العمليات التنظيمية تسير بشكل منظم ولس بعيداً عن العشوائية	0.779	0.000
3	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تقادي التداخل والازدواجية في الوظائف.	0.789	0.000
4	الاتصال في المؤسسة يتم في كثير من الأحيان بعيداً عن التسلسل الهرمي	0.502	0.000
5	يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق	0.789	0.0000

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على تحليل نتائج Spss

من خلال الجدول رقم(11) نلاحظ أن كل العبارات الخاصة بقياس الهيكل التنظيمي ترتبط مع الدرجة الكلية للمجموعة عند مستوى معنوية (0.01)، وبالتالي تُعتبر المجموعة صادقة لما وضعت لقياسه.

2-4- تميز الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم(12): يوضح معامل الارتباط بيرسون لعبارات تميز الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الادارة العليا والعمال	0.705	0.000
2	هناك شعور داخل المؤسسة للتركيز على الجودة	0.778	0.000
3	هناك شعور بالانتماء للمؤسسة ككل بدلا من الوحدة التي أعمل فيها	0.838	0.000
4	تهتم المؤسسة بالتأثير على العاملين ليتمشى سلوكهم مع المتطلبات المهام الجديدة	0.797	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على تحليل نتائج Spss

من خلال الجدول رقم(12) نلاحظ أن كل العبارات الخاصة بقياس الثقافة التنظيمية ترتبط مع الدرجة الكلية للمجموعة عند مستوى معنوية (0.01)، وبالتالي تعتبر المجموعة صادقة لما وضعت لقياسه.

ج-الصدق البنائي:

هو أحد مقاييس صدق الاستبيان و يقيس مدى تحقيق الأهداف التي يريد الاستبيان تحقيقها، وذلك بدراسة مدى ارتباط كل متغير من متغيرات الدراسة مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان.

الجدول رقم(13): معامل الارتباط بيرسون لمجموعة متغيرات الدراسة

العبارة	معامل الارتباط
النمط الديمقراطي	0.723
النمط المتساهل	0.716
النمط الاوتوقراطي	0.366
النمط الحر	-0.176
تميز المرؤوسين	0.697
تميز الاستراتيجية	0.758
تميز الهيكل التنظيمي	0.779
تميز الثقافة التنظيمية	0.653

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج spss

من خلال الجدول رقم(13) نلاحظ أن كل متغيرات الدراسة ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى (0.01)، وبالتالي يعتبر الاستبيان صادق من الناحية البنائية.

رابعاً: اختبار ثبات أداة المقياس:

يعتبر الثبات من أهم المواضيع التي يهتم بها الباحثين من حيث تأثيرها البالغ على النتائج، ويعد من المتطلبات الأساسية لأداة الدراسة، ولإجراء اختبار مصداقية الاستبيان تم استخدام معامل الثبات Alpha Cronbach (الفا كرونباخ)، وهو يأخذ القيمة ما بين (0-1) وتكون مقبولة عند 60 في المئة فما فوق.

الجدول رقم(14): يُبين معامل الثبات للاستبيان

عدد الفقرات	الصدق الذاتي*	معامل الفا كرونباخ	محاور الاستبيان		
17	0.858	0.737	المحور الأول	1	محاور
18	0.690	0.923	المحور الثاني	2	الاستبيان
35	0.915	0.839	جميع محاور الاستبيان		

*الصدق الذاتي هو الجذر التربيعي الموجب لمعامل الفا كرونباخ

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج spss

تُشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معاملات-الفا كرونباخ-هي معاملات مرتفعة بقيمة (0.737) للمحور الأول و (0.923) للمحور الثاني، وكذلك معامل -الفا كرونباخ- لجميع فقرات الاستبيان ككل بلغت (0.839)، وهذا يدل على أن قيمة الثبات لأداة الدراسة جيدة ومرتفعة.

خامساً: اختبار اعتدالية التوزيع

الاختبارات الاحصائية كثيرة ومتنوعة، بحيث تنقسم إلى اختبارات معلمية (الباراميتري) للبيانات ذات التوزيع الطبيعي واختبارات لا معلمية (لابارامترية) للبيانات التي ليس لها توزيع طبيعي.

لذلك يجب تشخيص بيانات الدراسة قصد اختيار الاختبارات المناسبة للتحليل الاحصائي، ويهدف

اختبار طبيعة التوزيع نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة

H0:البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

H1:البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

وانطلاقاً من كون أن حجم العينة أكبر من 50 مشاهدة فيتم اختيار اختبار كولمجروف-سمرنوف، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(15): اختبار اعتدالية التوزيع

المتغيرات	الاحصائية	الدلالة
المحور الأول (أنماط القيادة)	0.097	0.182
المحور الثاني(التميز التنظيمي)	0.216	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج spss

من خلال اختبار كولمجروف-سمرنوف نلاحظ أن قيمة الدلالة بالنسبة للمتغير المستقل (أنماط القيادة) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، وعليه يمكن القول أن المتغير المستقل يتبع التوزيع الطبيعي كما نلاحظ أيضاً أن المتغير التابع (التميز التنظيمي) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه يمكن القول أن المتغير التابع يتبع التوزيع الطبيعي.

وبما أن عدد المشاهدات لدينا 68 مشاهدة (استبيان) وهي أكبر من 30 وحسب نظرية النهاية المركزية فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

يعتمد على برامج احصائية منها برنامج spss من أجل تحليل الاستبيانات الموزعة، لذا سوف يتم في هذا المبحث التطرق إلى تحليل البيانات بناء على هذا البرنامج.

المطلب الأول: تحليل النتائج

سيتم من خلال هذا المطلب اجراء اختبارات التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية(الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)ومحاور الدراسة (أنماط القيادة، التميز التنظيمي)

أولاً: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية

يتم عرض نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية الخاصة بأفراد العينة من خلال الجدول التالي:

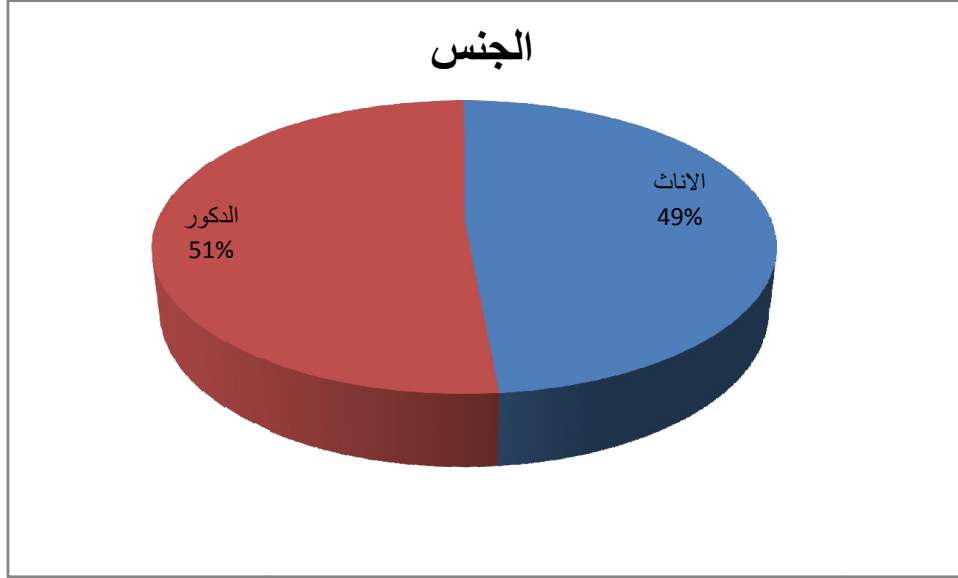
1- التحليل الوصفي لمتغير الجنس:**الجدول رقم (16): خصائص أفراد العينة حسب الجنس**

الجنس	الاناث	الذكور	المجموع
التكرار	33	35	68
النسبة	48.5	51.5	100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج spss

والرسم الموالي يوضح خصائص أفراد العينة حسب الجنس

الشكل رقم(01): رسم بياني يوضح خصائص أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج spss اعتماداً على برنامج excel

تشير النتائج في الشكل رقم(01) والجدول أعلاه إلى أن غالبية أفراد العينة ذكور، حيث بلغ عددهم 35 ما يعادل نسبة (51.5)، في حين بلغ عدد الإناث 33 بنسبة (48.5).

2- التحليل الوصفي لمتغير العمر:

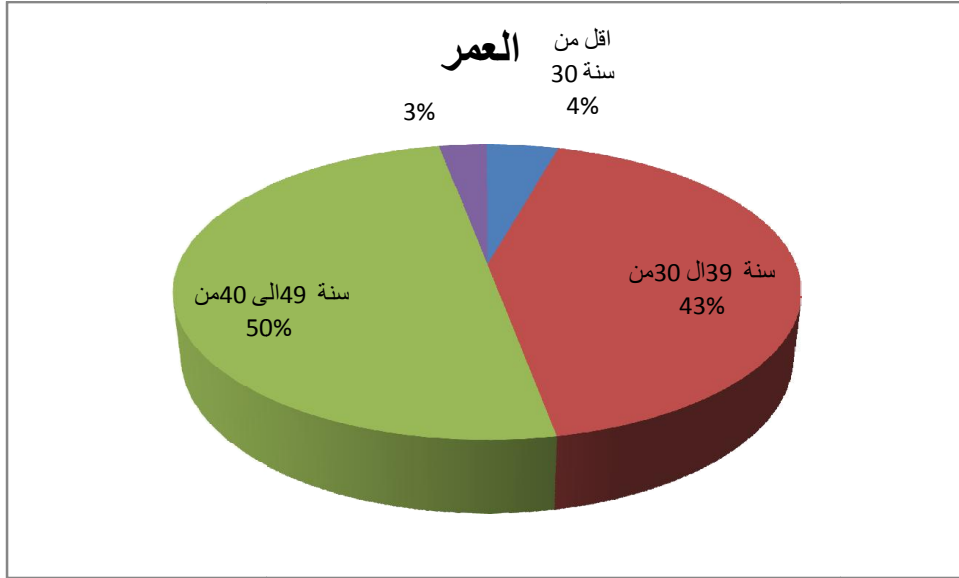
الجدول رقم (17): التحليل الوصفي لمتغير العمر

المجموع	من 50 سنة فما فوق	من 40 إلى 49 سنة	من 30 إلى 39 سنة	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
68	2	34	29	3	التكرار
100	2.9	51.5	41.2	4.4	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج spss اعتماداً على برنامج excel

والرسم الموالي يوضح أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

الشكل رقم(02): رسم بياني يوضح خصائص أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss اعتماداً على برنامج excel

بالنسبة للعمر نلاحظ في الشكل أعلاه والجدول أعلاه، أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 49 سنة، حيث احتلت أعلى مرتبة بنسبة (51.5%) تليها الفئة العمرية التي أعمارهم ما بين 30 و 39 سنة بنسبة (41.2%)، ثم تليها الفئة العمرية التي أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة (4.4%)، وفي الأخير نسبة (2.9%) للمبحوثين الذين أعمارهم من 50 فما فوق.

3- التحليل الوصفي لمتغير المؤهل العلمي:

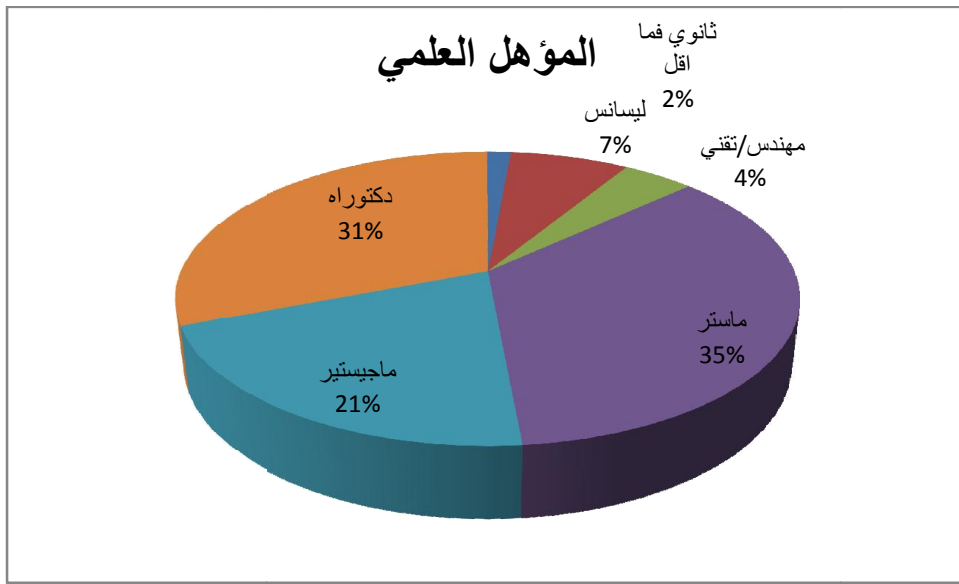
الجدول رقم(18): يوضح خصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ثانوي فما أقل	ليسانس	تقني /مهندس	ماستر	ماجستير	دكتوراه	المجموع
التكرار	1	5	3	24	14	21	68
النسبة	1.5	7.4	4.4	35.3	20.6	30.9	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss

تظهر النتائج في الشكل رقم (03) والجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة متحصلين على شهادات عليا، حيث بلغ عدد العاملين المتحصلين على شهادة الماستر 24 عاملاً بنسبة (35.3%)، وشهادة الدكتوراه 21 عاملاً بنسبة (30.9%)، وشهادة الماجستير 14 عاملاً بنسبة (20.6%) وشهادة ليسانس 5 عمال بنسبة (7.4%) وشهادة تقني/مهندس 3 عمال بنسبة (4.4%)، وفي الأخير عامل واحد متحصل على مستوى ثانوي فما أقل بنسبة (1.5%).

الشكل رقم(03): رسم بياني يوضح خصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج excel بالاعتماد على نتائج spss

4-التحليل الوصفي لمتغير الوظيفة:

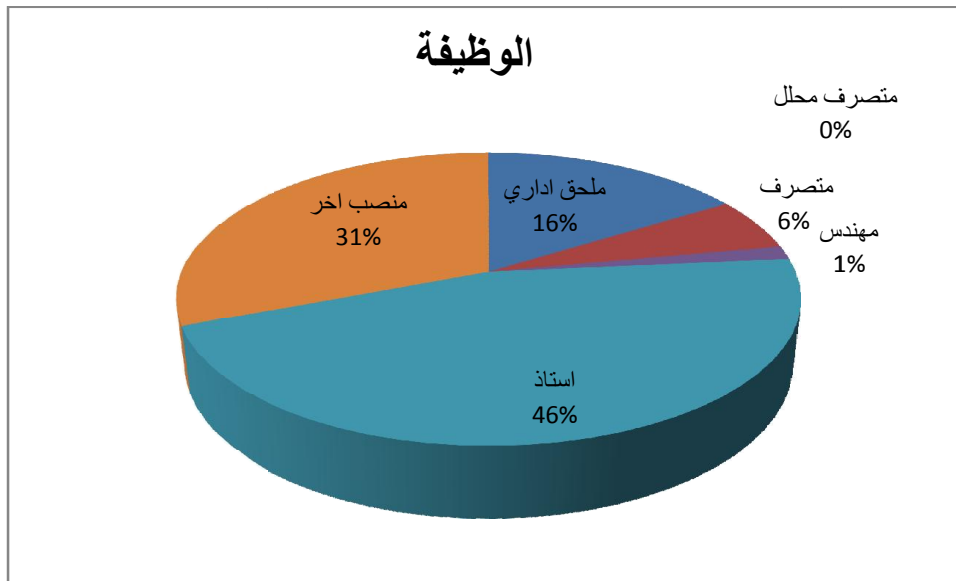
الجدول رقم (19): يوضح أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	ملحق اداري	متصرف	متصرف محلل	مهندس	استاذ	منصب آخر	المجموع
التكرار	11	4	0	1	31	21	68
النسبة	16.2	5.9	0	1.5	45.6	30.9	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج spss

تظهر النتائج في الشكل رقم (04) والجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة أساتذة حيث بلغ عدد الأساتذة 31 بنسبة (45.6%) ، ثم فئة منصب آخر، والتي قُدر عددها بـ 21 عامل بنسبة (30.9%) و ملحق إداري قُدر عددهم بـ 11 بنسبة (16.2%) ، أما الموظفون برتبة متصرف بلغ عددهم 4 بنسبة (5.9%) و أخيراً فئة مهندس بعدد 01، بنسبة (1.5%) أما في ما يخص متصرف محلل منعدهم، والرسم الموالي يوضح خصائص أفراد العينة حسب الوظيفة:

الشكل رقم(04): رسم بياني يوضح خصائص أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج excel بالاعتماد على نتائج spss

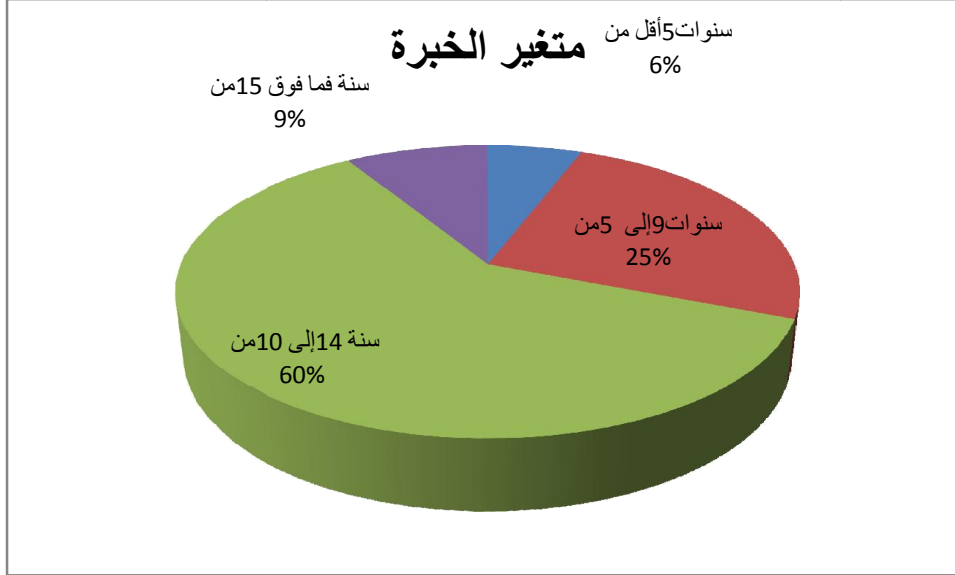
5-التحليل الوصفي لمتغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (20): خصائص أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 09 سنوات	من 10 إلى 14 سنة	من 15 سنة فما فوق	المجموع
التكرار	4	17	41	6	68
النسبة	5.9	25.0	60.3	8.8	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss

الرسم الموالي رقم 05: يوضح خصائص أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام excel باعتماد على نتائج spss

أظهرت النتائج الموضحة أعلاه في الشكل والجدول أعلاه أن نسبة (60.3%) من أفراد العينة بلغت سنوات الخبرة ما بين 10 و14 بينما (25.0%) من أفراد العينة بلغت سنوات الخبرة لديهم ما بين 05 إلى 09 سنوات، و (8.8%) من أفراد العينة بلغت سنوات الخبرة 15 سنة فما فوق، وفي الأخير (5.9%) من أفراد العينة بلغت سنوات الخبرة لديهم أقل من 05 سنوات.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يعتمد التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس تشتت درجة الموافقة في العينة والترتيب على أساس المتوسط الحسابي للمتغيرات.

1- نتائج التحليل الوصفي لفقرات محور أنماط القيادة:

نستعرض نتائج التحليل الوصفي لأبعاد أنماط القيادة من خلال ما يلي:

1-1- النمط الديمقراطي:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أنماط القيادة (بعد النمط الديمقراطي)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى القبول
1	يفسح رئيس العمال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة	3.93	0.676	محايد	متوسط
2	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار ويهتم بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه من تفاصيل العمل	4.03	1.036	تفق	مرتفع
3	يتعاطف الرئيس مع العاملين الذين يعانون صعوبات ومشاكل حقيقة	4.24	1.024	اتفق بشدة	مرتفع جدا
4	يعمل الرئيس على تشجيع ومشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها	4.32	0.871	اتفق بشدة	مرتفع جدا
5	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط الديمقراطي	4.1287	0.76355	اتفق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عينة الدراسة ككل متفقين بدرجة مرتفعة على ديمقراطية أنماط القيادة والتي يؤكدتها المتوسط الحسابي بقيمة (4.1287) بانحراف معياري قدره (0.76355)، وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي للفقرات بين أعلى قيمة (4.32) والتي تحصلت عليها الفقرة رقم (4)، وهذا يدل على أن جامعة أدرار تقوم بتشجيع ومشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، وأدنى قيمة بلغت (3.93) بانحراف معياري قدره (0.676)، مما يدل على أن رئيس العمال يفسح المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة.

2-1- النمط المتساهل:

الجدول رقم(22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أنماط القيادة(بعد النمط المتساهل)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى القبول
5	يتيح الرئيس أكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم واصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل	4.13	0.771	اتفق	مرتفع
6	يعتمد الرئيس على موظفيه دون توجيههم أو اشراكهم في اتخاذ القرار ويقتصر دوره فقط في تقديم المشورة	3.90	1.161	اتفق بشدة	مرتفع جدا
7	يفوض رئيس السلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق	3.60	0.849	اتفق	مرتفع
8	يسهل الرئيس سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات ولا يتدخل إلا عندما تصبح المشاكل حادة	3.35	1.004	محايد	متوسط
9	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط المتساهل	3.7463	0.61464	اتفق	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عينة الدراسة ككل متفقين بدرجة مرتفعة على النمط المتساهل، والتي يؤكدها المتوسط الحسابي بقيمة (3.7463) بانحراف معياري قدره(0.61464)، قد تراوحت قيم المتوسط الحسابي للفقرات بين أعلى قيمة (4.13)، والتي تحصلت عليها الفقرة رقم(5)، وهذا يدل على أن الرئيس يتيح أكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم و اصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، و أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بلغت (3.35) أما الانحراف المعياري قدر بـ (1.004) مما يدل على أن الرئيس يُسهل سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات ولا يتدخل إلا عندما تصبح المشاكل حادة.

3-1- النمط الأوتوقراطي

الجدول رقم(23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور انماط القيادة (بعد النمط الاوتوقراطي)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى القبول
9	يركز الرئيس على اللوم والعتاب وتجسيد الأخطاء فهو يهتم فقط على ما يجب أن يؤديه العاملون دون الاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية	2.78	1.077	محايد	متوسط
10	يطلب الرئيس من تقديم اقتراحاتهم من المشكلة المطروحة ثم ينفرد نحو اتخاذ القرار	2.68	1.152	محايد	متوسط
11	يصدر الرئيس الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها	2.46	1.332	لا أتفق	ضعيف
12	يبدو الرئيس صارماً مع موظفيه	2.29	1.134	لا أتفق	ضعيف
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط الاوتوقراطي	2.5515	0.93128	لا أتفق	ضعيف

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج spss

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن عينة الدراسة ككل متفقين بدرجة ضعيفة على النمط الأوتوقراطي والتي تؤكدها قيمة المتوسط الحسابي (2.5515) وقيمة الانحراف المعياري (0.93128) ومتوسطات اجابات أفراد العينة على الفقرات تراوحت ما بين (2.29-2.78)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة (9) بقيمة (2.78) أما الانحراف المعياري بلغ (1.077)، مما يشير إلى أن جامعة أدرار تركز على اللوم والعتاب وتجسيد الأخطاء فهي تهتم فقط على ما يجب أن يؤديه العاملون دون الاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية.

1-4- النمط الحر:

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أنماط القيادة (النمط الحر)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	مستوى القبول
13	تهمل قيادة المؤسسة الأساليب الاستراتيجية المرتبطة بالعمل	2.26	1.141	لأنتفق	ضعيف
14	عدم قدرة قيادة المؤسسة على تبصير العاملين بأن عملهم جزء مهم	2.24	1.081	لأنتفق	ضعيف
15	هناك تركيز مطلق للسلطة وعدم تفويضها للعاملين بالمؤسسة.	2.06	1.020	لأنتفق	ضعيف
16	يصدر قادة المؤسسة بإصدار الأوامر الفورية دون توضيح أسباب ذلك.	1.91	0.876	لا أتفق	ضعيف
17	لا تشجع قيادة المؤسسة المبادرات والمقترحات البناءة.	1.97	0.946	لأنتفق	ضعيف
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للنمط الحر	2.0882	0.77219	لأنتفق	ضعيف

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على نتائج spss

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة ككل متفقين بدرجة ضعيفة على النمط الحر، والتي تؤكدتها قيمة المتوسط الحسابي (2.0882) وقيمة الانحراف المعياري (0.77219) ومتوسطات اجابات أفراد العينة على الفقرات (1-2)، وكان أعلى متوسط للفقرة رقم (14) بلغ (2.26) أما الانحراف المعياري (1.141) مما يدل على أن هناك اهمال بالنسبة للأساليب الاستراتيجية المرتبطة بالعمل ف ي

الجامعة، في حين كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (14) بانحراف معياري قدر بـ (0.946) وهذا يدل على أن هناك ضعف في تشجيع المبادرات والمقترحات البناءة على مستوى الجامعة.

2-نتائج التحليل الوصفي ل فقرات محور التميز التنظيمي

2-1-تميز المرؤوسين:

الجدول رقم(25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التميز التنظيمي (تميز المرؤوسين)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى القبول
1	يعرف المرؤوسون واجباتهم الوظيفية دون صعوبة	4.09	0.448	اتفق	مرتفع
2	يحرص المرؤوسون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل	4.26	0.704	اتفق بشدة	مرتفع جداً
3	يستفيد المرؤوسون من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم	4.34	0.683	اتفق بشدة	مرتفع جداً
4	توفر جهة عملي فرص المبادأة للمرؤوسين لتحفيز ابداعاتهم	4.09	0.824	اتفق	مرتفع
5	لدى المرؤوسين الاستعداد لمواكبة التحولات في نظم العمل	4.44	0.937	اتفق بشدة	مرتفع جداً
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتميز المرؤوسين	4.2441	0.49817	اتفق بشدة	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عينة الدراسة ككل متفقين بدرجة مرتفعة جداً على بعد تميز المرؤوسين، والتي تؤكدها قيمة المتوسط الحسابي (4.2441) وكذا قيمة الانحراف المعياري (0.49817)، كما نلاحظ ان المتوسطات تتراوح ما بين (4.09 - 4.44) حيث سجلت الفقرة (5) أعلى

متوسط حسابي يقدر بـ (4.44) وانحراف معياري قدر بـ (0.937)، وهذا يدل على أن لدى المرؤوسين على مستوى جامعة أدرار الاستعداد لمواكبة التحولات في نظم العمل، وسجلت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي للفقرتين (1-4) بمتوسط حسابي مقدر بـ (4.09) وانحراف معياري قدر بـ (0.448-0.824) على الترتيب، وهذا يدل على أن المرؤوسين يعرفون واجباتهم الوظيفية دون صعوبة، كما أن إدارة الجامعة تُتيح فرصة المبادأة للمرؤوسين لتحفيز ابداعاتهم.

2-2 تميز الاستراتيجية:

الجدول رقم(26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التميز التنظيمي (تميز الاستراتيجية)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى القبول
6	تنتلق الخطط بعيدة المدى من واقع المشكلات التي تواجه المؤسسة	4.41	0.696	اتفق بشدة	مرتفع جدا
7	تركز الخطط بعيدة المدى على توجيه كافة الموارد لإرضاء العميل	4.29	0.915	اتفق بشدة	مرتفع جدا
8	تمتلك الرؤيا المستقبلية إزاء ماتسعى المؤسسة لتحقيقه	4.07	1.055	اتفق	مرتفع
9	توفر الخطط بعيدة المدى المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة	4.09	0.958	اتفق	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتمييز الاستراتيجية	4.2169	0.73162	اتفق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين بناءً على نتائج spss

يتبين لنا أن عينة الدراسة ككل متفقين بدرجة مرتفعة جداً على بعد تميز الاستراتيجية، والتي تؤكدها قيمة المتوسط الحسابي (4.2169) وقيمة الانحراف المعياري (0.73162)، كما نلاحظ أن المتوسطات تتراوح ما بين (4.07-4.41)، حيث بلغت الفقرة (6) أعلى متوسط حسابي يقدر بـ (4.41) وانحراف معياري (0.969) وهذا يدل على أن إدارة الجامعة تنتلق من الخطط بعيدة المدى في

الوقوف على واقع المشكلات التي تواجه المؤسسة، في حين كانت أدنى قيمة في الفقرة (8) بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1.055) وهو ما يُبين أن إدارة الجامعة تمتلك رؤيا مستقبلية إزاء ما تسعى المؤسسة لتحقيقه.

3-2- تميز الهيكل التنظيمي

الجدول رقم(27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التميز التنظيمي (تميز الهيكل التنظيمي)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى القبول
10	يتضمن الهيكل التنظيمي تناسباً بين كل وحدة وطاقاتها في الأداء	3.81	0.797	اتفق	مرتفع
11	العمليات التنظيمية تسير بشكل منظم وسلس بعيداً عن العشوائية	3.96	0.836	اتفق	مرتفع
12	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي الى تقادي التداخل والازدواجية في الوظائف	3.96	1.125	اتفق	مرتفع
13	الاتصال في المؤسسة يتم في كثير من الأحيان بعيداً عن التسلسل الهرمي	4.16	1.002	اتفق	مرتفع
14	يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق	4.06	0.896	اتفق	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الهيكل التنظيمي	3.9882	0.66815	اتفق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات تتراوح ما بين (3.81-4.16) حيث بلغت الفقرة (13) أعلى متوسط حسابي يقدر بـ (4.16) وانحراف معياري (1.002)، وهذا يدل على أن إدارة الجامعة تقوم بالاتصال في كثير من الأحيان بعيداً عن التسلسل الهرمي، وكانت أدنى قيمة للفقرة (10) بمتوسط

حسابي (3.81) بانحراف معياري (0.797)، وهذا ما يدل على أن هيكل إدارة الجامعة يتضمن تناسباً بين كل وحدة وطاقاتها في الأداء، وأيضاً نلاحظ أن عينة الدراسة ككل متفقين بدرجة مرتفعة على بُعد تميز الهيكل التنظيمي والتي يؤكدتها المتوسط الحسابي بقيمة (3.9882) وانحراف معياري بقيمة (0.66815).

2-4- تميز الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التميز التنظيمي (تميز الثقافة التنظيمية)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	مستوى القبول
15	هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الادارة العليا والعمال	4.38	0.792	اتفق بشدة	مرتفع جدا
16	هناك شعور داخل المؤسسة للتركيز على الجودة	3.87	0.960	اتفق	مرتفع
17	هناك شعور بالانتماء للمؤسسة ككل بدلا من الوحدة التي أعمل فيها	4.29	0.847	اتفق بشدة	مرتفع جدا
18	تهتم المؤسسة بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع المتطلبات المهام الجديدة	4.21	0.873	اتفق بشدة	مرتفع جدا
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية	4.1875	0.67798	اتفق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss

تبين من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة ككل متفقين بدرجة مرتفعة على بُعد تميز الثقافة التنظيمية، والتي تتأكد من خلال قيمة المتوسط الحسابي (4.1875) وكذا قيمة الانحراف المعياري (0.67798)، كما نلاحظ أن المتوسطات تتراوح ما بين (3.87 - 4.38) حيث بلغت الفقرة (15) أعلى متوسط حسابي يقدر بـ (4.38) وانحراف معياري يقدر بـ

(0.792)، ما يجعلنا نستنتج أن إدارة الجامعة لها ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال وكانت أدنى قيمة للفقرة (16) بمتوسط حسابي بقيمة (3.87) وانحراف معياري مقدر بـ (0.960)، ما يشير إلى أن إدارة الجامعة تركز على الجودة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

نحاول من خلال هذا المطلب معالجة نتائج اختبار فرضيات الدراسة، حيث يتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل التباين، وذلك لمعرفة العلاقة بين أنماط القيادة كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع، بحيث توجد علاقة ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (sig) أقل من (0.05).

-نص الفرضية الرئيسية:

نصت فرضية الدراسة على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أنماط القيادة والتميز التنظيمي بجامعة أدرار.

ولاختبار صحة هذه الفرضية سنقوم بتجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1-الفرضية الفرعية الأولى: تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الديمقراطي والتميز التنظيمي، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

- **H0** : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الديمقراطي والتميز التنظيمي بجامعة أدرار.
- **H1** : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الديمقراطي والتميز التنظيمي بجامعة أدرار.

الجدول رقم (29): يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار بينالنمط الديمقراطي والتميز التنظيمي

معامل فيشر		معامل التحديد R ²	معامل ارتباط R	اختبار T		معامل	
Sig	F			احتمالية Sig	احصائية T		
				0.000	7.264	2.220	الثابت

0.000	41.653	0.387	0.622	0.000	6.454	0.470	قيمة معامل النمط الديمقراطي
-------	--------	-------	-------	-------	-------	-------	--------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يمكننا كتابة نموذج الانحدار اعتماداً على معطيات الجدول أعلاه، وفقاً لما يلي:

$$Y=a+b(x)$$

$$Y=2.220+0.470X$$

وهذا يعني أن معلمة الميل X تشير إلى ديمومة تطبيق النمط الديمقراطي بوحدة البحث في جامعة أدرار

بدرجة واحدة ينعكس هذا بالزيادة في التميز التنظيمي 0.470

في حين يمثل اختبار T القيمة الاحصائية لستيوذنت، والتي قدرت بـ 6.454 وبقيمة احتمالية

Sig=0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05.

أما العمود الرابع والخامس فهما يُظهران "معامل ارتباط R"، وأهم مؤشرات نموذج الانحدار المتمثل في

"معامل التحديد R²" على الترتيب، حيث بلغت قيمة هذا الأخير 0.387 وهي تعني أن المتغير المستقل

في هذا النموذج له تأثير بمقدار مايقارب 39% في قيم المتغير المعتمد "التميز التنظيمي"، و

61% تعزى إلى عوامل أخرى، أما معامل ارتباط R بلغت قيمته مايقارب 62% وهي تعبر عن وجود

علاقة طردية فوق المتوسط.

أما من خلال العمود السادس تتضح لنا القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق الاحصائية F، حيث

بلغت قيمتها 41.653 ومعنوية الدلالة الحسابية Sig=0.000 وهي أصغر من معنوية الدلالة

القياسية Sig=0.05 مما يؤكد المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الاحصائية، أي

النموذج ككل ذا دلالة معنوية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة H₁ التي تقول:

يُوجد أثر دال احصائياً بين النمط الديمقراطي والتميز التنظيمي بوحدة البحث في جامعة العقيد

أحمد دراية بأدرار عند مستوى معنوية 05 %

ملاحظة:

القيمة (0.622) لمعامل الارتباط تدل على وجود علاقة موجبة فوق المتوسط بين النمط

الديمقراطي والتميز التنظيمي، حيث يشير هذا إلى أن النمط الديمقراطي من العوامل التي لها

علاقة بصفة غير مباشرة في التأثير على التميز التنظيمي ومن الضرورة الاهتمام بمثل هاته

المتغيرات وعدم الاستهانة بدرجة ارتباطها.

2-الفرضية الفرعية الثانية:

- تنص على أنها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي المتساهل والتميز التنظيمي، ومنه يُمكن صياغة الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:
- **H0**: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط المتساهل والتميز التنظيمي بجامعة أدرار .
 - **H1** : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط المتساهل والتميز التنظيمي بجامعة أدرار .

الجدول رقم(30): يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين النمط المتساهل والتميز التنظيمي

معامل فيشر		معامل التحديد R ²	معامل ارتباط R	اختبار T		معامل	
Sig	F			احتمالية Sig	احصائية T		
0.000	18.645	0.220	0.469	0.000	6.483	2.509	الثابت
				0.000	4.318	0.440	قيمة معامل النمط المتساهل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

اعتماد على معطيات الجدول أعلاه، يُمكننا كتابة نموذج الانحدار وفقاً لما يلي:

$$Y=a+b(x)$$

$$Y=2.509+0.440X$$

وهذا يعني أن معلمة الميل X تشير إلى ديمومة تطبيق النمط القيادي المتساهل بوحدة البحث في جامعة أدرار بدرجة واحدة، حيث ينعكس هذا بالزيادة في التميز التنظيمي بقيمة 0.440، في حين يمثل اختبار

T القيمة الاحصائية لستيوذنت، والتي قدرت بـ 4.318 وبقيمة احتمالية Sig=0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05.

أما العمود الرابع والخامس فهما يُظهران "معامل ارتباط R"، وأهم مؤشرات نموذج الانحدار المُتمثل في "معامل التحديد R²" على الترتيب حيث بلغت قيمة هذا الأخير 0.220، وهي تعني أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار مايقارب 22% في قيم المتغير المعتمد "التميز التنظيمي" و 78% تعزى إلى عوامل أخرى، أما معامل الارتباط R بلغت قيمته مايقارب 47% وهي تعبر عن وجود علاقة طردية فوق المتوسط.

أما من خلال العمود السادس تتضح لنا القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق الاحصائية F، حيث بلغت قيمتها 18.645 ومعنوية الدلالة الحسابية Sig=0.000، وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية Sig=0.05 مما يؤكد المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الاحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة H₁ التي تقول:

يوجد أثر دال احصائياً بين النمط المتساهل والتميز التنظيمي بوحدة البحث في جامعة العقيد أحمد دراية بأدرار عند مستوى معنوية 05%

3-الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الأوتوقراطي والتميز التنظيمي ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

- H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الاوتوقراطي والتميز التنظيمي بجامعة أدرار .
- H₁ : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الاوتوقراطي والتميز التنظيمي بجامعة أدرار .

الجدول رقم(31): يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين النمط الاوتوقراطي والتميز التنظيمي

معامل فيشر		معامل التحديد R ²	معامل ارتباط R	اختبار T		معامل	الثابت
Sig	F			احتمالية Sig	احصائية T		
				0.000	20.96	4.313	

0.431	0.629	0.009	0.097	0.431	-0.793	-0.60	قيمة معامل النمط الاوتوقراطي
-------	-------	-------	-------	-------	--------	-------	---------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يُمكننا كتابة نموذج الانحدار اعتماداً على معطيات الجدول، كالآتي:

$$Y=a+b(x)$$

$$Y=4.313-0.60X$$

وهذا يعني أن معلمة الميل X تشير إلى ديمومة تطبيق النمط الاوتوقراطي بوحدة البحث في جامعة أدرار بدرجة واحدة ينعكس هذا بالنقصان في التميز التنظيمي 0.60 -.

في حين يمثل اختبار T القيمة الاحصائية لستيوننت، والتي قدرت بـ 0.793 - وبقيمة احتمالية Sig=0.431 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

مما يؤكد المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج ككل غير دلالات احصائية، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0

لا يوجد أثر دال احصائياً بين النمط الاوتوقراطي والتميز التنظيمي بوحدة البحث في جامعة العقيد أحمد دراية بأدرار عند مستوى معنوية 5 %

4-الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الحر والتميز التنظيمي، ومنه نصيغ الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

▪ H0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الحر والتميز التنظيمي بجامعة أدرار.

▪ H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الحر والتميز التنظيمي بجامعة أدرار.

الجدول رقم(32): يوضح نتائج قيم معاملات خط الانحدار بين النمط الحر والتميز التنظيمي

معامل فيشر		معامل التحديد R ²	معامل ارتباط R	اختبار T		معامل	الثابت
Sig	F			احتمالية Sig	احصائية T		
				0.000	32.805	5.157	

0.000	45.691	0.409	0.640	0.000	-6.759	-0.478	قيمة معامل النمط الحر
-------	--------	-------	-------	-------	--------	--------	--------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج Spss

يُمكننا كتابة نموذج الانحدار كالاتي:

$$Y=a+b(x)$$

$$Y=5.157-0.478X$$

وهذا يعني أن معلمة الميل Xتشير إلى ديمومة تطبيق النمط الديمقراطي بوحدة البحث في جامعة أدرار بدرجة واحدة، حيث ينعكس هذا بالزيادة في التميز التنظيمي -0.478.

في حين يمثل اختبار T القيمة الاحصائية لستيوذنت والتي قدرت ب -6.759 وبقيمة احتمالية Sig=0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05.

أما العمود الرابع والخامس فهما يُظهران "معامل ارتباط R"، وأهم مؤشرات نموذج الانحدار المتمثل في "معامل التحديد R²" على الترتيب، حيث بلغت قيمة هذا الأخير 0.409 وهي تعني أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار ما يقارب 41% في قيم المتغير المعتمد "التميز التنظيمي" و 59% تعزى إلى عوامل أخرى، أما معامل ارتباط R بلغت قيمته ما يقارب 64%، وهي تعبر عن وجود علاقة عكسية قوية.

أما من خلال العمود السادس تتضح لنا القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق الاحصائية F، حيث بلغت قيمتها 45.691 ومعنوية الدلالة الحسابية Sig=0.000 وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية Sig=0.05، مما يؤكد المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الاحصائية أي النموذج ككل غير دال احصائياً، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة H₁ التي تنص على أنه:

يوجد أثر دال احصائياً بين النمط القيادي الحر والتميز التنظيمي بوحدة البحث في جامعة العقيد أحمد دراية بأدرار عند مستوى معنوية 05 %

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل دراسة أنماط القيادة وتأثيرها على التميز التنظيمي بجامعة أدرار، أين تم إسقاط المفاهيم النظرية على هذه الدراسة التطبيقية بالاعتماد على أبعاد تدرس وتقيس الواقع الميداني لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل وهو أنماط القيادة والمتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي.

إضافة إلى اختبار وتفسير الفرضيات، حيث تم عرض نتائج الدراسة التطبيقية المتعلقة، بعدما تم توزيع 100 استبيان واسترجاع 68 استبيان، وبعد القيام بتفريغ الاستبيانات باستخدام نظام spss بغية تحليلها والوصول إلى الهدف المرغوب توصلنا إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ديمقراطية أنماط القيادة والتميز التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أوتوقراطية أنماط القيادة والتميز التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين حرية أنماط القيادة والتميز التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أنماط القيادة والتميز التنظيمي

الخاتمة

-الخلاصة العامة:

سعيًا من خلال هذه الدراسة إبراز أهم الجوانب المتعلقة بتأثير أنماط القيادة في تعزيز التميز التنظيمي، ذلك أن تميز أنماط القيادة على مستوى المنظمة سيضفي فعالية لتحقيق التميز التنظيمي ويكون بمثابة المحرك الرئيسي لمختلف العمليات والأنشطة فيها.

حاولنا معالجة إشكالية الموضوع التي تدور حول ما مدبتأثير أنماط القيادة في تعزيز التميز التنظيمي على مستوى جامعة أحمد داية بأدرار، و سعيًا لإيجاد الصلة بين أبعاد أنماط القيادة وبين أبعاد التميز التنظيمي، ومعرفة السبل الكفيلة التي تُساهم في بناء وتعزيز أداء الجامعة بما يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي كهدف يضمن البقاء والنمو والتنافس في المستقبل، وتمت معالجة هذه الإشكالية عن طريق فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي، حيث قمنا بتوزيع الاستبيانات على مجموعة من العاملين بجامعة أدرار، وتم تحليلها وفق برنامج SPSS، وخلصنا إلى النتائج التالية:

-النتائج:

1-النتائج النظرية:

- القيادة هي المبادرة بالتغيير والاستمرارية والابداع، فالقادة الناجحون ماهرون في تشجيع المبادرة والابداع لدى الأشخاص والمرؤوسين.
- التميز التنظيمي هو كل فعل أو نشاط لكل شخص يُعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة.
- للتميز التنظيمي أهمية كبيرة إذ يُعتبر زيادة لقدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات من خلال التعلم السريع، وكذا برامج التدريب والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات والقدرات بهدف تحسين الأداء.
- نظراً لأهمية التميز التنظيمي زادت الحاجة إلى وجود طريقة علمية ورشيدة تمكن من فهم طبيعة المشاكل التي تواجهها المنظمات وحلها بطريقة علمية وعقلانية، من أجل التوصل لأداء أمثل ومتميز، لذلك فإن الاهتمام بكيفية الوصول إلى التميز التنظيمي بات أمراً حتمياً ومهم جداً بالنسبة للمنظمات من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة المنافسة.

- تحقيق التميز التنظيمي لا يتم إلا من خلال: تميز المرؤوسين-تميز الاستراتيجية-تميز الهيكل التنظيمي-تميز الثقافة التنظيمية.

2-النتائج التطبيقية:

- تقوم جامعة أدرار بتشجيع ومشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تُواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها.
- تتيح إدارة الجامعة أكبر قدر من الحرية لموظفيها لممارسة نشاطهم واصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- لدى المرؤوسين الاستعداد لمواكبة التحولات في نظم العمل.
- توفر إدارة الجامعة فرص المبادأة للمرؤوسين لتحفيزهم وتشجيع ابداعاتهم.
- تمتلك إدارة الجامعة رؤيا مستقبلية إزاء ما تسعى المؤسسة لتحقيقه.
- يضمن هيكل إدارة الجامعة تناسبا بين كل وحدة وطاقاتها في الأداء.
- لإدارة الجامعة ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الادارة العليا والعمال.
- تسعى إدارة الجامعة لتحقيق وتجسيد الجودة.

-اختبار الفرضيات:

- ❖ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين أنماط القيادة والتميز التنظيمي بجامعة أدرار.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين ديمقراطية أنماط القيادة والتميز التنظيمي بجامعة أدرار.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين أوتوقراطية أنماط القيادة والتميز التنظيمي بجامعة أدرار.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين حرية أنماط القيادة والتميز التنظيمي بجامعة أدرار.

❖ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين أنماط القيادة والتميز التنظيمي بجامعة أدرار.

-التوصيات:

- بناء على نتائج الدراسة المتوصل إليها، يمكننا اقتراح التوصيات التالية:
- ✓ ضرورة العمل على تشجيع نشر ثقافة الاحترام وتقدير الآخرين داخل بيئة العمل بالجامعة.
 - ✓ الحرص على زيادة الحوافز والمكافآت، لتحفيز وتشجيع العاملين للرفع من مستوى أدائهم أكثر.
 - ✓ العمل على تهيئة ظروف البيئة الخارجية للعاملين، والتي تسمح للعامل من احترام مواعيد الالتحاق بمنصب عمله لأداء العمل.

-آفاق الدراسة:

من خلال هذه الدراسة ساهمنا ولو بالقليل في إثراء الموضوع محل الدراسة، ونعتقد أن هناك عدة جوانب مرتبطة بالموضوع تكون منطلقاً لدراسات قادمة تفصل في متغيرات أخرى ذات علاقة بالموضوع، نبينها فيما يلي:

- ✓ مدى مساهمة أنماط القيادة في تحفيز المرؤوسين وزيادة الابداع داخل المنظمة.
- ✓ دور أنماط القيادة في الرفع من مستوى أداء الموظفين وزيادة الإنتاجية.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

1. الاخضر ,ص .(2019-2018) . دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية.لمسيلة.
2. العلق ب .(2010) .القيادة الادارية .(Vol. 1)عمان -الاردن :دار اليلزوري العلة للنشر والتوزيع.
3. الناصر ,ح .ع .(2014) .تاثير انماط القيادة في تعزيز التميز التنظيمي.العراق.
4. حنفي ,ع .ا .(2007) .السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية .(Vol. 1)جامعة الاسكندرية :الدار الجامعية لنشر والتوزيع.
5. سليمان ,ح .ح .(s.d.) .التمكين الاداري المدرسي كالية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري سيناريوهات بديلة.جامعة قناة السويس.
6. فاتن ,ع .(2010) م .(القيادة والاشراف الاداري .(Vol. 1)عمان-الاردن :دار اسامة للنشر والتوزيع.
7. فاتن ,ع .(2010) م .(القيادة والاشراف الاداري .(Vol. 1)عمان الاردن :دار اسامة للنشر والتوزيع.
8. معن محمود عياصرة ,م .م .(2015) .القيادة والرقابة والاتصال الاداري .(Vol. 1)الاردن عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع.
9. نورة عبد الله ,ح .ا .(2018-1437) .دولر ادارة الكفاءات الاكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي.

الملاحق

-الملحق رقم 01:قائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	اسم الأستاذ(ة)	الرقم
أستاذة محاضر -أ-	د. عياد ليلي	01
أستاذ محاضر -أ-	د. هداجي عبد الجليل	02
أستاذ محاضر -أ-	د. مجاهد سيد أحمد	03
أستاذ محاضر -ب-	بلبالي عبد السلام	04

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة أحمد دراية – أدرار
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
ماستر – إدارة الأعمال

استبيان البحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صُممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بقصد استكمال مذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان:
" تأثير أنماط القيادة في تعزيز التميز التنظيمي بجامعة أحمد دراية أدرار "
تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور أنماط القيادة في تعزيز التميز التنظيمي، وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة، آملين منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذه الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لا غير.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الموسم الجامعي: 2021/2020

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعامل بغية تحليل النتائج المستخلصة منها فيما بعد، لذا نرجو من سيادتكم التكرم باختيار الإجابة المناسبة على المقترحات الآتية، بوضع إشارة (X) داخل المربع الملائم.

1- الجنس:

- ذكر

- أنثى

2- الفئة العمرية

- أقل من 30 سنة

- من 30 إلى 39 سنة

- من 40 إلى 49 سنة

- من 50 سنة فما فوق

3- المؤهل العلمي:

- ثانوي فما أقل - ليسانس

- مهندس/ تقني - ماستر

- ماجستير - دكتوراه

4- الوظيفة:

- ملحق إداري

- مهندس

- متصرف

- أستاذ

- متصرف محلل

- منصب آخر

5- سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات

- من 5 إلى 9 سنوات

- من 10 إلى 14 سنة

الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة التي تتناسب مع درجة الموافقة.

ثانياً: دراسة متغيرات الدراسة

المحور الأول:

أنماط القيادة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأبعاد						
النمط الديمقراطي						
1-1						
1	يفسح رئيسياً المباشراً في العمل المجال أمام العاملين لإبداء آراءهم في العمل وطرح أفكار جديدة					
2	يفوض رئيسياً المباشراً سلطة اتخاذ القرار، ويهتم بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل					
3	تسعى إدارة الجامعة الى تنمية أسلوب التفكير العلمي لحل مشكلات العاملين					
4	يعمل رئيسياً المباشراً على تشجيع ومشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها					
النمط المتساهل						
2-1						
	يتيح رئيسياً المباشراً أكبر قدر من الحرية					

					لموظفيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل	5
					يعتمد رئيسي المباشر على موظفيه دون توجيههم أو اشراكهم في اتخاذ القرار ويقتصر دوره فقط في تقديم المشورة	6
					يفوض رئيسي المباشر سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق	7
					يسهل رئيسي المباشر سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات ولا يتدخل إلا عند ما تصبح المشاكل حادة	8
النمط الأوتوقراطي						3-1
					يركز رئيسي المباشر على اللوم والعتاب وتسجيل الأخطاء للموظفين دون الاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية	9
					يطلب رئيسي المباشر من العمال تقديم اقتراحاتهم حول المشكلة المطروحة ثم ينفرد لوحده باتخاذ القرار	10
					يصدر رئيسي المباشر الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها	11
					يبدو رئيسي المباشر صارما مع موظفيه	12
النمط الحر						4-1
					تهمل إدارة الجامعة الأساليب الاستراتيجية المرتبطة بالعمل	13
					هناك انخفاض في معنويات العاملين للانتقادات التي تقدمها الجامعة	14
					هناك تركيز مطلق للسلطة وعدم تفويضها	

					للعاملين بالجامعة	15
					تصدر إدارة الجامعة أوامر فورية دون توضيح أسباب ذلك	16
					لا تشجع إدارة الجامعة المبادرات والمقترحات البناءة	17

المحور الثاني:

التميز التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة
الأبعاد						
تميز المرؤوسين						1-2
1	يعرف المرؤوسون واجباتهم الوظيفية دون صعوبة داخل الجامعة					
2	يحرص المرؤوسون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل في الجامعة					
3	يستفيد المرؤوسون من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم داخل الجامعة					
4	يوفر جهة عملي فرص المبادأة للمرؤوسين لتحفيز ابداعاتهم					
5	لدى المرؤوسين الاستعداد لمواكبة التحولات في نظم العمل					
تميز الاستراتيجية						2-2
6	تتطلق الخطط بعيدة المدى من واقع المشكلات التي تواجه الجامعة					

					7	تركز الخطط بعيدة المدى على توجيه كافة الموارد لإرضاء العمال داخل الجامعة
					8	تعمل المؤسسة على تحقيق خدماتها ومنتجاتها بما يوازي أو يفوق ما أنتجه المنافسون
					9	توفر الخطط بعيدة المدى المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة
تميز الهيكل التنظيمي						3-2
					10	يتضمن الهيكل التنظيمي للجامعة تناسبا بين كل إدارة وطاقنها في الأداء
					11	العمليات التنظيمية داخل الجامعة تسير بشكل منظم وسلس بعيدا عن العشوائية
					12	يعكس الهيكل التنظيمي للجامعة خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تقادي التداخل والازدواجية في الوظائف
					13	الاتصال في المؤسسة يتم في كثير من الأحيان بعيداً عن التسلسل الهرمي
					14	يتم تشجيع المصالح الإدارية في الجامعة على العمل بشكل منسق
تميز الثقافة التنظيمية						4-2
					15	هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين إدارة الجامعة والعمال
					16	هناك شعور داخل المؤسسة بضرورة التركيز على الجودة
					17	هناك شعور بالانتماء للجامعة ككل، بدلا من الإدارة التي أعمل فيها
					18	تهتم الجامعة بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة

الملحق رقم 03:

1-معامل الارتباط بيرسون لعبارات النمط الديمقراطي

		Corrélations				
		s1	s2	s3	s4	النمطالديمقراطي
s1	Corrélacion de Pearson	1	.578**	.694**	.674**	.843**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68
s2	Corrélacion de Pearson	.578**	1	.598**	.502**	.811**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68
s3	Corrélacion de Pearson	.694**	.598**	1	.700**	.891**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	68	68	68	68	68
s4	Corrélacion de Pearson	.674**	.502**	.700**	1	.839**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	68	68	68	68	68
النمطالديمقراطي اطي	Corrélacion de Pearson	.843**	.811**	.891**	.839**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	68	68	68	68	68

** . La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

2-معامل الارتباط بيرسون لعبارات النمط المتساهل:

		Corrélations				
		s5	s6	s7	s8	النمطالمتساهل
s5	Corrélacion de Pearson	1	.382**	.492**	-.023	.655**
	Sig. (bilatérale)		.001	.000	.854	.000
	N	68	68	68	68	68
s6	Corrélacion de Pearson	.382**	1	.367**	-.020	.711**
	Sig. (bilatérale)	.001		.002	.874	.000
	N	68	68	68	68	68
s7	Corrélacion de Pearson	.492**	.367**	1	.237	.770**
	Sig. (bilatérale)	.000	.002		.052	.000
	N	68	68	68	68	68

s8	Corrélacion de Pearson	-.023	-.020	.237	1	.474**
	Sig. (bilatérale)	.854	.874	.052		.000
	N	68	68	68	68	68
النمطال متساهل	Corrélacion de Pearson	.655**	.711**	.770**	.474**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	68	68	68	68	68

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

3-معامل الارتباط بيرسون لعبارات النمط الاوتوقراطي

Corrélations

	s9	s10	s11	s12	النمطال الاوتوقراط ي	
s9	Corrélacion de Pearson	1	.628**	.487**	.335**	.759**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.005	.000
	N	68	68	68	68	68
s10	Corrélacion de Pearson	.628**	1	.681**	.314**	.829**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.009	.000
	N	68	68	68	68	68
s11	Corrélacion de Pearson	.487**	.681**	1	.552**	.877**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	68	68	68	68	68
s12	Corrélacion de Pearson	.335**	.314**	.552**	1	.695**
	Sig. (bilatérale)	.005	.009	.000		.000
	N	68	68	68	68	68
النمط الاوتوقراطي	Corrélacion de Pearson	.759**	.829**	.877**	.695**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	68	68	68	68	68

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

4-معامل الارتباط بيرسون لعبارات النمط الحر:

Corrélations

	s13	s14	s15	s16	s17	النمطال الحر	
s13	Corrélacion de Pearson	1	.614**	.602**	.262*	.367**	.776**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.031	.002	.000
	N	68	68	68	68	68	68

s14	Corrélation de Pearson	.614**	1	.610**	.400**	.357**	.801**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.001	.003	.000
	N	68	68	68	68	68	68
s15	Corrélation de Pearson	.602**	.610**	1	.456**	.481**	.834**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68
s16	Corrélation de Pearson	.262*	.400**	.456**	1	.555**	.673**
	Sig. (bilatérale)	.031	.001	.000		.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68
s17	Corrélation de Pearson	.367**	.357**	.481**	.555**	1	.707**
	Sig. (bilatérale)	.002	.003	.000	.000		.000
	N	68	68	68	68	68	68
النمط الحر	Corrélation de Pearson	.776**	.801**	.834**	.673**	.707**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	68	68	68	68	68	68

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

		Corrélations					تميز المرووسين
		y1	y2	y3	y4	y5	
y1	Corrélacion de Pearson	1	.350**	.340**	.140	.119	.463**
	Sig. (bilatérale)		.003	.005	.254	.333	.000
	N	68	68	68	68	68	68
y2	Corrélacion de Pearson	.350**	1	.339**	.319**	.228	.630**
	Sig. (bilatérale)	.003		.005	.008	.062	.000
	N	68	68	68	68	68	68
y3	Corrélacion de Pearson	.340**	.339**	1	.397**	.347**	.693**
	Sig. (bilatérale)	.005	.005		.001	.004	.000
	N	68	68	68	68	68	68
y4	Corrélacion de Pearson	.140	.319**	.397**	1	.626**	.790**
	Sig. (bilatérale)	.254	.008	.001		.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68
y5	Corrélacion de Pearson	.119	.228	.347**	.626**	1	.764**
	Sig. (bilatérale)	.333	.062	.004	.000		.000
	N	68	68	68	68	68	68
تميز المرووسين	Corrélacion de Pearson	.463**	.630**	.693**	.790**	.764**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	68	68	68	68	68	68

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

		Corrélations				تميز الاستراتيجية
		y6	y7	y8	y9	
y6	Corrélacion de Pearson	1	.510**	.385**	.348**	.650**
	Sig. (bilatérale)		.000	.001	.004	.000
	N	68	68	68	68	68
y7	Corrélacion de Pearson	.510**	1	.626**	.583**	.851**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000

	N	68	68	68	68	68
y8	Corrélation de Pearson	.385**	.626**	1	.643**	.859**
	Sig. (bilatérale)	.001	.000		.000	.000
	N	68	68	68	68	68
y9	Corrélation de Pearson	.348**	.583**	.643**	1	.824**
	Sig. (bilatérale)	.004	.000	.000		.000
	N	68	68	68	68	68
تميز الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	.650**	.851**	.859**	.824**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	68	68	68	68	68

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		y10	y11	y12	y13	y14	تميز الهيكل التنظيمي
y10	Corrélation de Pearson	1	.682**	.457**	.170	.476**	.742**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.165	.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68
y11	Corrélation de Pearson	.682**	1	.600**	.133	.462**	.779**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.278	.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68
y12	Corrélation de Pearson	.457**	.600**	1	.126	.580**	.789**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.308	.000	.000
	N	68	68	68	68	68	68
y13	Corrélation de Pearson	.170	.133	.126	1	.322**	.502**
	Sig. (bilatérale)	.165	.278	.308		.007	.000
	N	68	68	68	68	68	68
y14	Corrélation de Pearson	.476**	.462**	.580**	.322**	1	.789**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.007		.000
	N	68	68	68	68	68	68
تميز الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	.742**	.779**	.789**	.502**	.789**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	68	68	68	68	68	68

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

		Corrélations				
		y15	y16	y17	y18	تميز الثقافة التنظيمية
y15	Corrélacion de Pearson	1	.264*	.541**	.467**	.705**
	Sig. (bilatérale)		.030	.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68
y16	Corrélacion de Pearson	.264*	1	.580**	.513**	.778**
	Sig. (bilatérale)	.030		.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68
y17	Corrélacion de Pearson	.541**	.580**	1	.502**	.838**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	68	68	68	68	68
y18	Corrélacion de Pearson	.467**	.513**	.502**	1	.797**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	68	68	68	68	68
تميز الثقافة التنظيمية	Corrélacion de Pearson	.705**	.778**	.838**	.797**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	68	68	68	68	68

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

5- اختبار ألفا كرونباخ:

-المحور الأول: أنماط القيادة

-نتائج اختبار ألفا كرونباخ الكلي لمحور أنماط القيادة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.737	17

-المحور الثاني: التميز التنظيمي

-نتائج اختبار ألفا كرونباخ الكلي لمحور التميز التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.923	18

6- الثبات الكلي للاستبيان:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.839	35

7- نتائج معامل ارتباط بيرسون لأنماط القيادة:

-نتائج معامل الارتباط بيرسون لعبارات النمط الديمقراطي:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
s1	68	1	5	3.93	.676
s2	68	1	5	4.03	1.036
s3	68	1	5	4.24	1.024
s4	68	1	5	4.32	.871
النمط الديمقراطي	68	1.25	5.00	4.1287	.76355
N valide (listwise)	68				

-نتائج معامل الارتباط بيرسون لعبارات النمط المتساهل:

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
s5	68	2	5	4.13	.771
s6	68	1	5	3.90	1.161
s7	68	1	5	3.60	.849
s8	68	1	5	3.35	1.004
النمط المتساهل	68	2.00	5.00	3.7463	.61464
N valide (listwise)	68				

-نتائج معامل الارتباط بيرسون لعبارات النمط الاوتوقراطي:

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
s9	68	1	5	2.78	1.077
s10	68	1	5	2.68	1.152
s11	68	1	5	2.46	1.332
s12	68	1	5	2.29	1.134
النمط الاوتوقراطي	68	1.25	4.75	2.5515	.93198
N valide (listwise)	68				

-نتائج معامل الارتباط بيرسون لعبارات النمط الحر:

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
s13	68	1	5	2.26	1.141
s14	68	1	5	2.24	1.081
s15	68	1	5	2.06	1.020
s16	68	1	5	1.91	.876
s17	68	1	5	1.97	.946
النمط الحر	68	1.00	5.00	2.0882	.77219
N valide (listwise)	68				

8- نتائج معامل ارتباط بيرسون لتمييز التنظيمي:

- نتائج معامل الارتباط بيرسون لعبارات تميز المرؤوسين:

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
y1	68	3	5	4.09	.448
y2	68	1	5	4.26	.704
y3	68	2	5	4.34	.683
y4	68	1	5	4.09	.824
y5	68	1	5	4.44	.937
تمييز المرؤوسين	68	2.20	4.80	4.2441	.49817
N valide (listwise)	68				

- نتائج معامل الارتباط بيرسون لعبارات تميز الاستراتيجية:

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
y6	68	2	5	4.41	.696
y7	68	1	5	4.29	.915
y8	68	1	5	4.07	1.055
y9	68	1	5	4.09	.958
تمييز الاستراتيجية	68	1.25	5.00	4.2169	.73162
N valide (listwise)	68				

- نتائج معامل الارتباط بيرسون لعبارات لتمييز الهيكل التنظيمي:

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
y10	68	1	5	3.81	.797
y11	68	1	5	3.96	.836
y12	68	1	5	3.96	1.125
y13	68	1	5	4.16	1.002
y14	68	1	5	4.06	.896
تمييز الهيكل التنظيمي	68	1.60	4.80	3.9882	.66815
N valide (listwise)	68				

-نتائج معامل الارتباط بيرسون لعبارات لتمييز الثقافة التنظيمية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
y15	68	1	5	4.38	.792
y16	68	1	5	3.87	.960
y17	68	1	5	4.29	.847
y18	68	1	5	4.21	.873
تميز الثقافة التنظيمية	68	1.25	5.00	4.1875	.67798
N valide (listwise)	68				

9- اختبارات التحليل الوصفي لمتغيرات الشخصية:

-الجنس:

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	35	51.5	51.5	51.5
انثى	33	48.5	48.5	100.0
Total	68	100.0	100.0	

-الفئة العمرية:

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 30 سنة	3	4.4	4.4	4.4
من 30 الى 39 سنة	28	41.2	41.2	45.6
من 40 الى 49 سنة	35	51.5	51.5	97.1
من 50 سنة فما فوق	2	2.9	2.9	100.0
Total	68	100.0	100.0	

- المؤهل العلمي:

المؤهل				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي فما اقل	1	1.5	1.5	1.5
مهندس / تقني	3	4.4	4.4	5.9
ماجستير	14	20.6	20.6	26.5
Valide ليسانس	5	7.4	7.4	33.8
ماستر	24	35.3	35.3	69.1
دكتوراه	21	30.9	30.9	100.0
Total	68	100.0	100.0	

- الوظيفة:

الوظيفة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ملحق اداري	11	16.2	16.2	16.2
متصرف	4	5.9	5.9	22.1
Valide مهندس	1	1.5	1.5	23.5
استاد	31	45.6	45.6	69.1
منصباخر	21	30.9	30.9	100.0
Total	68	100.0	100.0	

- سنوات الخبرة:

الخبرة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 5 سنوات	4	5.9	5.9	5.9
من 5 الى 9 سنوات	17	25.0	25.0	30.9
Valide من 10 الى 14 سنة	41	60.3	60.3	91.2
من 15 سنة فما فوق	6	8.8	8.8	100.0
Total	68	100.0	100.0	

10- اختبار اعتدالية التوزيع كولمجروف - سمرنوف

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
S	.097	68	.182	.963	68	.039
Y	.216	68	.000	.782	68	.000

11- قيم معاملات خط الانحدار بين النمط الديمقراطي والتميز التنظيمي:

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	8.621	1	8.621	41.653	.000 ^b
1 Résidu	13.660	66	.207		
Total	22.281	67			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), النمط الديمقراطي

المخلص:

سعت هذه الدراسة لمعرفة أثر أنماط القيادة في تعزيز التميز التنظيمي على مستوى جامعة أحمد دراية بأدرار، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 68 استبيان وتمت معالجتها ببرنامج Spss V26. خلصت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة على التميز التنظيمي عند مستوى معنوية 5% بجامعة أدرار، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على تشجيع نشر ثقافة الاحترام وتقدير الآخرين داخل بيئة العمل بالجامعة، والحرص على زيادة الحوافز والمكافآت، لتحفيز وتشجيع العاملين للرفع أكثر من مستوى أدائهم.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة-التميز التنظيمي-جامعة أدرار

Abstract:

This study aims to find out the effects of the styles of leadership on improving the organizational excellence at the level of Ahmed Draia University of Adrar. To realize the aims of this research, 68 questionnaires have been distributed and then analysed by Spss V26 program. The study concluded that there is an effect of a statistical significance of the styles of leadership on the organizational excellence to the extent of 5% in Adrar University. In light of these results, the study recommended the necessity to strive to encourage the spread the culture of respect and appreciation of the others within the employment environment of the University. In addition to that, it recommended striving to increase the stimuli and prizes in order to motivate and encourage the workers to improve their level of performance.

Keywords: styles of leadership, organizational excellence, Adrar University.