جامعة أحمد دراية أدرار
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان

أثر تبني سلوكيات القيادة الرشيقة على أداء الأستاذ الجامعي

دراسة حالة جامعة أحمد دراية- أدرار

إعداد الطالبتين

سالمي لطيفة

يعقوب مريم

إشراف:

الدكتور: بروكي عبد الرحمن

لجنة المناقشة

حروشي جلول	أستاذ التعليم العالي	(رئيسا)
بروكي عبد الرحمن	أستاذ محاضر "أ"	(مقررا ومشرفا)
فودوا محمد	أستاذ محاضر "ب"	(مناقشا)

الموسم الجامعي

2022 -2021

C-N6

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People'sDemocraticRepublic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University Ahmed Draia of Adrar

The central library

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أحمد دراية- أدرار

المكتبة المركزية

مصلحة البحث الببليوغرافي

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): بروكي عبد الرحمان

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـــ : اثر تني سلوكيات القيادة الرشيقة على أداء الأستاذ الجامعي – دراسة حالة جامعة احمد دراية أدرار

من إنجاز :

الطالب(ة) سالمي لطيفة

الطالب(ة) يعقوب مريم

كلية :العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/01

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

امضاء المشرف:

ادرار في : 08 JUIN 2022

مساعد رئيس القسم:

مساعد رئيس قسم علوم التسيير المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي

د. بوشنق عبد الغني

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

جامعة أدرار

ملاحظة :لاتقبل أي شهادة بدون التوقيع والمصادقة.

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى من سهرت على راحتي ومنحتني الثقة والأمل بالمستقبل والدتي حفظها الله

إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون طريقا الصبر للنجاح والدي حفظه الله

إلى إخوتي وأخواتي وكل عائلتي الكريمة حفظهم الله لي

إلى أعز صديقات العمر بكل ما تحمله الحيات من ذكريات نور الهدى ,فاطمة الزهراء, سهيلة، أم الخير، مريم زميلتي في إنجاز هذه المذكرة.

إلى جميع الأحبة والأصدقاء

والى كل من قدم لنا العون والمساعدة في إنجاز هذه المذكرة

إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أدرار

إليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع .

لطيفة سالمي

FREE PRINTABLE INVITATION - BAGVANIA.COM

الإهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك

إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لعلني لا أملك أغلى منها أ أهدي ثمرة هذا العمل إلى

من أوصاني بهما القرآن إلى أغلى ما أملك في الدنيا إلى فضاء المحبة وبحر الحنان، وريحان الدنيا وبهجتها أمي الغالية حفظها الله

إلى سندي ودعمي، الذي علمني الاعتماد على النفس، الذي جعلني أعرف معنى التحدي والنجاح الذي علمني أن الحياة كفاح ونضال أبي العزيز حفظه الله.

إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصعود إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى أحفاد العائلة الكبيرة

إلى صديقاتي: الزهرة، مريم، لطيفة زميلتي في هذه المذكرة.

وأخيراً وليس أخراً إلى كل من يحمل لقب يعقوب من الجد الأكبر إلى أصغر حفيد

إلى أساتذتي عرفانا بجميلهم وحسن بذلهم وإلى جميع الأصدقاء

مريم يعقوب

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله الذي لا راد لفضله ولا مانع لعطائه ولا معبود سواه, والصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ومن والاه, أما بعد.....

فإلى كل يد وكل عقل وكل نقد بناء شارك في هذا العمل, نقدم أسمى آيات الشكر وأرفع مراتب التقدير والعرفان بالفضل والجميل.

يطيب لنا أن نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا إلى أستاذنا الفاضل "بروكي عبد الرحمان" على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة وعلى ما بذله من جهد واهتمام وعلى ما قدمه من نصائح صادقة, واقتراحات قيمة, وتوجيه سديد طيلة فترة إعدادها.

ويسرني أن أتقدم إلى كل الأساتذة الأفاضل في جامعة أحمد دراية أدرار بعظيم الامتنان والعرفان والشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذه المذكرة وإبداء ملاحظاتهم القيمة.

ونشكر كل من قدم لنا يد المساعدة في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد ونخص بالذكر الزميلتين "فاطمة وفريدة" لما قدمتاه لنا من سند وعون

وختام هذا العمل العلمي المتواضع حديث قوله تعالى " وقل ربي زدني علما"

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العامين .

فهرس المحتويات

إهداء

شكر

قائمة المحتويات.....I

قائمة الجداول.....IV

قائمة الأشكال البيانية.....VI

قائمة الملاحق.....VII

مقدمة ..... أ

الفصل الأول: الادبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.....6

تمهيد:.....7

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة الرشيقة 8

المطلب الأول: تعريف القيادة الرشيقة.....8

أولا:مفهوم القيادة:.....8

ثانيا: تعريف القيادة الرشيقة: 8

المطلب الثاني: مزايا القيادة الرشيقة 8

المطلب الثالث: أبعاد القيادة الرشيقة 9

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لأداء الأستاذ الجامعي 11

المطلب الأول: تعريف الأداء 11

المطلب الثاني: معايير الأداء ومحدداته 12

أولا: معايير الأداء: 12

ثانيا: محددات الأداء:..... 12

المطلب الثالث: أبعاد أداء الأستاذ الجامعي..... 13

خلاصة الفصل الأول:..... 16

الفصل الثاني:الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة.....17

التمهيد: 18
المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرشيقة 19
المطلب الأول: الدراسات المحلية 19
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية. 19
المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بأداء الأستاذ الجامعي 22
المطلب الأول: الدراسات المحلية 22
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية 24
المبحث الثالث: مناقشة مضامين الدراسات السابقة 26
المطلب الأول: مناقشة مضامين الدراسات االسابقة المحلية والأجنبية وأوجه الاستفادة منها 26
الفرع الأول: مناقشة مضامين الدراسات السابقة المحلية وأوجه الاستفادة منها 26
الفرع الثاني: مناقشة مضامين الدراسات الأجنبية وأوجه الاستفادة منها 26
المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة 27
خلاصة الفصل الثاني 28
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمتغيرات البحث 29
تمهيد: 30
المبحث الأول: الإسقاط المنهجي وإجراءات الدراسة 31
المطلب الأول: متطلبات تطبيق الدراسة 31
الفرع الأول: مجتمع ومنهج الدراسة " أساتذة جامعة أدرار " 31
الفرع الثاني: عينة الدراسة 31
الفرع الثالث: متغيرات الدراسة ونموذجها 32
المطلب الثاني: متطلبات ومحتويات أداة الدراسة 33
الفرع الأول: تصميم أداة الدراسة 33
الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية 34

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة..... 36
المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات 40
المطلب الأول: تحليل البيانات..... 40
الفرع الأول: وصف الخصائص الشخصية للعينة 40
الفرع الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة 45
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة..... 53
أولا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:..... 53
ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:..... 55
ثالثاً: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (فرضية الفروق) 65
خلاصة الفصل:..... 72
خاتمة..... 73
قائمة المصادر والمراجع..... 72
الملاحق 78

فهرس الجداول:

الجدول	الصفحة
الجدول رقم(03 . 01) : يبين الجدول عدد الاستمارات المستخدمة	30
الجدول رقم(03 . 02): مقياس ليكرت الخماسي وفق درجات المقياس	32
الجدول رقم (03 . 03): درجات مقياس ليكرت الخماسي	33
الجدول رقم (03 . 04) معامل " ألفا – كرونباخ " للثبات بالنسبة لمحاور وأبعاد الاستبانة	34
الجدول رقم (03 . 05): معاملات ارتباط سيبرمان لفقرات محور القيادة الرشيقة	35
الجدول رقم (03 . 06): معاملات ارتباط سيبرمان لفقرات محور الأداء الإبداعي	36
الجدول رقم (03 . 07): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	38
الجدول رقم (03 . 08): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	39
الجدول رقم (03 . 09): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	40
الجدول رقم(03 . 10): توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة	41
الجدول رقم (03 . 11): استجابة أفراد الدراسة لبعد الموضوعية حسب مستوى الاستجابة	42
الجدول رقم (03 . 12):استجابة أفراد الدراسة لبعد التواضع حسب مستوى الاستجابة	43
الجدول رقم(03 . 13): استجابة أفراد الدراسة لبعد الصبر حسب مستوى الاستجابة	44
الجدول رقم(03 . 14): استجابة أفراد الدراسة لبعد الهدوء حسب مستوى الاستجابة	45
الجدول رقم (03 . 15):استجابة أفراد الدراسة لبعد الحكمة حسب مستوى الاستجابة	46
الجدول رقم (03 . 16): استجابة أفراد الدراسة لبعد الأداء التدريسي وفقا لمستوى الاستجابة	47
الجدول رقم (03 . 17): استجابة أفراد الدراسة لبعد الأداء الإشرافي وفقا لمستوى الاستجابة	48
الجدول رقم (03 . 18): استجابة أفراد الدراسة لبعد الأداء البحثي وفقا لمستوى الاستجابة	49
الجدول رقم (03 . 19): إختبار التوزيع الطبيعي(Test Kolmogorov–Smirnov)	50
الجدول رقم (03 . 20): معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة الرشيقة والأداء الإبداعي	50
الجدول رقم (03 . 21): معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الرشيقة والأداء الإبداعي	51
الجدول رقم (03 . 22): قيم معامل الالتواء للمتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الرشيقة)	53
الجدول رقم (03 . 23): معامل التضخم التباين ومعامل الالتواء	54
الجدول رقم (03 . 24): نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد المستقل والمتغير التابع	54
الجدول رقم (03 . 25): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين "التواضع" و"الأداء الإبداعي"	55
الجدول رقم (03 . 26):نتائج الانحدار الخطي البسيط بين "الموضوعية" و"الأداء الإبداعي"	56

الجدول رقم (03 . 27):نتائج الانحدار الخطي البسيط بين "الصبر" و"الأداء الإبداعي"	57
الجدول رقم (03 . 28): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين "الهدوء" و"الأداء الإبداعي"	57
الجدول رقم (03 . 29): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين "الحكمة" و"الأداء الإبداعي"	58
الجدول رقم (03 . 30): نتائج إختبار الفروق (اختبار عينات مستقلة) لاستجابات المبحوثين حول القيادة الرشيقة تعزى إلى متغير الجنس.	61
الجدول رقم (03 . 31): نتائج إختبار الفروق (تحليل التباين الأحادي) لاستجابات المبحوثين حول القيادة الرشيقة تعزى إلى متغير العمر.	62
الجدول رقم (03 . 32): نتائج إختبار الفروق (تحليل التباين الأحادي) لاستجابات المبحوثين حول القيادة الرشيقة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.	62
الجدول رقم (03 . 33): نتائج إختبار الفروق (تحليل التباين الأحادي) لاستجابات المبحوثين حول القيادة الرشيقة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	63
الجدول رقم (03 . 34): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات المبحوثين حول القيادة الرشيقة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.	63
الجدول رقم (03 . 35): نتائج إختبار الفروق (اختبار عينات مستقلة) لاستجابات المبحوثين حول تفعيل الأداء الإبداعي تعزى إلى متغير الجنس.	64
الجدول رقم (03 . 36): نتائج إختبار الفروق (تحليل التباين الأحادي) لاستجابات المبحوثين حول تفعيل الأداء الإبداعي تعزى إلى متغير العمر.	65
الجدول رقم (03 . 37): نتائج إختبار الفروق (تحليل التباين الأحادي) لاستجابات المبحوثين تفعيل الأداء الإبداعي تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.	65
الجدول رقم (03 . 38): نتائج إختبار الفروق (تحليل التباين الأحادي) لاستجابات المبحوثين حول تفعيل الأداء الإبداعي تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.	66
الجدول رقم (03 . 39): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات المبحوثين حول تفعيل الأداء الإبداعي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.	66

فهرس الأشكال البيانية:

الشكل	الصفحة
الشكل(03 . 01): متغيرات الدراسة	31
الشكل رقم (03 . 02): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	38
الشكل رقم (03 . 04): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	40
الشكل رقم (03 . 05): توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة	41
الشكل رقم (03 .06): لوحة الانتشار بين المتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل.	52
الشكل رقم (03 . 07): المدرج التكراري للبواقي المعيارية للمتغير التابع (الأداء الإبداعي)	53
الشكل رقم (03 . 08): نموذج لأثر القيادة الرشيقة على الأداء الإبداعي.	60

مقدمة

مقدمة

تشهد المنظمات و المؤسسات العديد من التحديات والتغيرات التكنولوجية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها ولمواكبة هذه التغيرات والتطورات وجب تبني أسلوب قيادة تستطيع مواجهة تلك التحديات بنجاح في بيئات تنافسية معقدة والتوجه نحو تحقيق التمييز في الاداء , والقيادة من اهم الامور التي تعتمد عليها المؤسسات في نجاحها واستمرارية عملها

فالقيادة الإدارية تعني تعني النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ واصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الأخرين , ومع التطورات الحديثة في جميع المجالات أصبح هناك حاجة ماسة الى التغيير في أنماط القيادة حيث أصبحت المؤسسات تبحث عن اتجاهات حديثة للتعامل مع المرؤوسين , فالقيادة الناجحة تساعد الأفراد على إدراك احتياجاتهم والعمل على تلبيتها ويحتاج العاملون في المنظمة كأفراد الى التقدير والقبول، ويعد أسلوب القيادة الرشيقة من المفاهيم الحديثة فهي تعني سلوك مؤثر في الأخرين يتسم بدرجة عالية من الاستجابة السريعة لاحتياجات العاملين واتاحة الفرصة للعاملين للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل الخارجية والداخلية وتعكس القيادة الرشيقة ما يملكه القائد من خصائص وسمات تميزه عن غيره وتعطيه عنصر التفوق والسبق لكي يكون مثلا للعاملين في فريقه ويكون محفزا قويا لهم على أداء الأعمال كما أنها تعبر عما يجول في داخل القائد من تصرفات تحقق للأخرين الإحترام وخلق المناخ الملائم للعمل بما يحقق أفضل مستوى لتحقيق الأهداف والغايات والتي من أهمها خلق بيئة مشجعة للعمل ومحفزة للأفراد العاملين مما ينعكس على النتيجة التي تسعى المنظمات الى تحقيق أهدافها من خلالها .

مشكلة الدراسة:

تعتبر القيادات المحرك الأساسي والعمود الهام الذي ترتكز عليه مختلف النشاطات في أي منظمة, ومن ثم يجب على تلك القيادات أن تكون على مستوى التحديات التي وضعت أمامها, فهي مطالبة في ظل هذه البيئة التنافسية أن تعيد النظر في أساليب القيادة التقليدية ,وإعطاء المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحث على الإبتكار والتجديد اهتماما أكبر بحيث تكون قادرة على التعامل مع التغيرات وقيادة التحولات , وذلك لأن هذه المنظمات وخاصة مؤسسات التعليم العالي اذا ما أرادت أن تبقى وتزدهر وجب أن تعيش في حالة من الديناميكية والتطور السريع في وقت أصبح فيه التغبر المتسارع والتعقيد المتزايد صفتان متلازمتان لمنظمات القرن الجديد .

مما سبق ذكره فإن المشكلة الرئيسية التي تتمحور حولها الدراسة هي:

كيف تساهم القيادة الرشيقة في تحسين الأداء الإبداعي للأستاذ الجامعي بجامعة أحمد دراية أدرار؟

وتنبثق عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالاتي:

1. ما واقع الأداء الإبداعي للأستاذ الجامعي في جامعة أحمد دراية؟
2. هل هناك علاقة بين القيادة الرشيقة والأداء الابداعي للأستاذ الجامعي؟
3. ما هو تأثير القيادة الرشيقة على الأداء الإبداعي للأستاذ الجامعي؟

فرضيات الدراسة:

من أجل الوصول الى تحقيق اهداف الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات الموضحة كما يلي:

الفرضية الرئيسية العامة:

لسلوكيات القيادة الرشيقة أثر على الأداء الإبداعي للأستاذ الجامعي في جامعة أدرار.

وتتفرع هذه الفرضية الى عدة فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى (فرضية الارتباط):

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة الرشيقة وأداء الأستاذ الجامعي بجامعة أحمد دراية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 5\%$، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1-1-الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التواضع وأداء الأستاذ الجامعي بجامعة أحمد دراية أدرار عند مستوى معنوية $\alpha \leq 5\%$.

1-2-الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الموضوعية وأداء الأستاذ الجامعي بجامعة أحمد دراية أدرار عند مستوى معنوية $\alpha \leq 5\%$.

1-3-الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصبر وأداء الأستاذ الجامعي بجامعة أحمد دراية أدرار عند مستوى معنوية $\alpha \leq 5\%$.

1-4-الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الهدوء وأداء الأستاذ الجامعي بجامعة أحمد دراية أدرار عند مستوى معنوية $\alpha \leq 5\%$.

1-5-الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحكمة وأداء الأستاذ الجامعي بجامعة أحمد دراية أدرار عند مستوى معنوية $\alpha \leq 5\%$.

2.الفرضية الرئيسية الثانية (فرضية الانحدار):

يوجد أثر ذات دلالة احصائية لتطبيق أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الموضوعية، الصبر، الهدوء، الحكمة) على تفعيل الأداء للأستاذ الجامعي بجامعة أحمد دراية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 5\%$, وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

2-1-الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر دال للتواضع على تفعيل أداء الأستاذ الجامعي بجامعة أحمد دراية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 5\%$

2-2-الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر دال للموضوعية على تفعيل أداء الأستاذ الجامعي بجامعة أحمد دراية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 5\%$

2-3-الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر دال للصبر على تفعيل أداء الأستاذ الجامعي بجامعة أحمد دراية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 5\%$.

2-4-الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر دال للهدوء على تفعيل أداء الأستاذ الجامعي بجامعة أحمد دراية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 5\%$

2-5-الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر دال للحكمة على تفعيل أداء الأستاذ الجامعي بجامعة أحمد دراية عند مستوى معنوية 5% ≥α .

3.الفرضية الرئيسية الثالثة (فرضية الفروق):

تنبثق منها فرضيتين رئيسيتين:

3-1-الفرضية الرئيسية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ≥α بين استجابات المبحوثين حول القيادة الرشيقة تعزى الى الخصائص الشخصية والوظيفية "الجنس ,العمر, المسمى الوظيفي, سنوات الخدمة" وتتفرع هذه الفرضية الى عدة فرضيات فرعية كما يلي:

3-1-1-الفرضية الفرعية الاولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ≥α من استجابات المبحوثين حول توفر أبعاد القيادة الرشيقة تعزى الى متغير الجنس.

3-1-2-الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ≥α من استجابات المبحوثين حول توفر أبعاد القيادة الرشيقة تعزى الى متغير العمر.

3-1-3-الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ≥α من استجابات المبحوثين حول توفر أبعاد القيادة الرشيقة تعزى الى متغير المسمى الوظيفي.

3-1-4-الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ≥α من استجابات المبحوثين حول توفر أبعاد القيادة الرشيقة تعزى الى متغير سنوات الخدمة.

3-2-الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ≥α بيت استجابات المبحوثين حول تفعيل أداء الأستاذ الجامعي تعزى الى الخصائص الشخصية والوظيفية "الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة " وتتفرع عليها عدة فرضيات فرعية وهي:

3-2-1-الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ≥α بين استجابات المبحوثين حول تفعيل الأداء الإبداعي تعزى الى متغير الجنس.

3-2-2-الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ≥ α بين استجابات المبحوثين حول تفعيل الأداء الإبداعي تعزى الى متغير العمر .

3-2-3-الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ≥ α بين استجابات المبحوثين حول تفعيل الأداء الإبداعي تعزى الى متغير المسمى الوظيفي.

3-2-4-الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% ≥ α بين استجابات المبحوثين حول تفعيل الأداء الإبداعي تعزى الى متغير سنوات الخدمة.

أسباب اختيار الموضوع: من أسباب اختيارنا لهذا الموضوع الذي جاء تحت عنوان أثر تبني سلوكيات القيادة الرشيقة على أداء الأستاذ الجامعي ما يلي:

اعتبار هذا الموضوع من المواضيع الحديثة التي لفتت انتباه الباحثين.

جمع الدراسة بين متغيرين مهمين في وقتنا الحاضر وهما القيادة الرشيقة وأداء الأستاذ الجامعي وأهميتهما في تطوير مستوى التعليم العالي.

علاقة هذه الدراسة بإطار تخصصنا وهو تخصص إدارة الأعمال.

أهداف الدراسة:

*هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على مدى مساهمة القيادة الرشيقة في تحسين أداء الأستاذ الجامعي

إبراز مدى توفر أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء) في سلوك وأداء الأستاذ الجامعي.

*التأكد من وجود علاقة بين دور القيادة الرشيقة وتحفيز أداء الأساتذة الجامعيين.

التعرف على درجة ممارسة القيادات الجامعية والأستاذ الجامعي بجامعة أحمد دراية لأسلوب القيادة الرشيقة.

*إثراء البحث العلمي.

أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة مكملة للدراسات الحديثة التي تناولت موضوع القيادة الرشيقة وأداء الأستاذ الجامعي.

ربطت الدراسة بين متغيرين هامين هما القيادة الرشيقة وأداء الأستاذ الجامعي ومحاولة معرفة الدور الذي يربط بينهما على المستوى النظري ومحاولة إسقاطه على الجانب التطبيقي وفق الدراسة الميدانية.

من الممكن أن تكون هذه الدراسة منطلقا لأبحاث ودراسات أخرى في هذا المجال تشكل إضافة للأدب الإداري.

متغيرات الدراسة:

تنقسم متغيرات الدراسة الى متغيرين هما:

متغير مستقل متمثل في أبعاد القيادة الرشيقة.

متغير تابع متمثل في أداء الأستاذ الجامعي.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في المجالات التالية:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على معرفة وتحديد أثر القيادة الرشيقة بأبعادها على أداء الأستاذ الجامعي.

الحد المكاني: جامعة أحمد دراية أدرار.

الحد البشري: طبقت هذه الدراسة على أساتذة جامعة أحمد دراية بمختلف مستوياتهم الإدارية.

الحد الزماني: تم تطبيق الدراسة في السداسي الثاني من العام الجامعي

2022 /2021

منهج البحث:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته مع طبيعة الدراسة، مع الاستعانة باستبانة تم تطبيقها على عينة من اساتذة جامعة أحمد دراية للتعرف على أراءهم في درجة ممارسة القيادة الرشيقة وعلاقتها بأداء الاستاذ الجامعي.

صعوبات البحث:

من الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة هي ندرة المراجع التي تتعلق بموضوع القيادة الرشيقة وأداء الأستاذ الجامعي، وندرة الدراسات السابقة التي تجمع بين الموضوعين.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة الى فصلين، حيث يحتوي كل فصل على مبحثين، حاولنا من خلالهما الإلمام بالإطار النظري والتطبيقي وفق ما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة لمتغيرات البحث.

الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية لمتغيرات الدراسة.

الفصل الأول:

أدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

تشكل القيادة محور مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها، وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية، وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية، كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية **(قمني عدنان; حمو سيدي عبد المالك;، 2021)**.

وتعتبر القيادة لبنة الأساس في نجاح واستمرار أي منظمة تسعى الى الوصول الى أفضل مستويات تحقيق الأرباح وكسب المنافسة ولا تتحقق القيادة السليمة إلا إذا كانت هي المحفز للأفراد العاملين وتشجيعهم على إعطاء كل ما بوسعهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن بين هذه الأهداف تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي الذي يعتبر محورا أساسيا في إحداث عملية التنمية التعليمية، وذلك من خلال قيامه بالأدوار المنوطة به وأدائها بكفاءة وفعالية، وتنحصر هذه الأدوار في التدريس والبحث الأشراف وكذلك القيام بالمهام الإدارية وغيرها من الوظائف، وتتأثر أداء هذه الأدوار بمجموعة من المتغيرات فرضتها البيئة المحيطة وألقت بدورها عبئا كبيرا على الأستاذ الجامعي .وللتعرف أكثر حول هذين المفهومين تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين مفادهما كما يلي:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة الرشيقة

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لأداء الأستاذ الجامعي

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة الرشيقة

تعد القيادة الرشيقة الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة، فما من نجاح لخطط المنظمة الا بتخطيط محكم من القيادة الرشيدة. وفي هذا المبحث سنقوم ببناء الإطار النظري للبحث من خلال التطرق الى مفهوم ومزايا وأبعادها القيادة الرشيقة.

المطلب الأول: تعريف القيادة الرشيقة

أولا: مفهوم القيادة:

تعرف القيادة على أنها عملية تحريك مجموعة من الناس بتجاه محدد ومخطط وكذلك بتحفيزهم على العمل باختيارها. وتعرف أيضا على أنها قدرة تأثير شخص ما على الأخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية وبدون إلزام قانوني. **(صلاح هادي الحسين و اعتصام الشكرجي، 2014)**

ثانيا: تعريف القيادة الرشيقة:

- هي السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة، كما عرفت بأنها تلك السلوكيات التي تحقق قيمة وتخفض مستويات الهدر ذو العلاقة بالأفكار والعلاقات غير المنتجة وانخفاض مستويات التعاون أو أنها السلوكيات التي قد لا تحقق قيمة لكنها تتجنب خسارة الموارد.

- ووردت في تعريف أخر: هي طريقة منظمة لتحقيق التنفيذ الأفضل للأعمال من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد الأفراد بهدف تحقيق نسب أفضل من الكمال. **(أسماء أبوبكر صديق عبد الله;، 2020)**.

وتعرف بأنها انعكاس ما يملكه القائد من خصائص وسمات تميزه عن غيره وتعطيه عنصر التفوق والسبق، لكي يكون مثلا للعاملين في فريقه ويكون محفزا قويا لهم على أداء الأعمال. **(شبات، 2020)**

- وعرف كاظم: بأنها منهج متكامل يهدف للتأثير بالأفراد لخلق وتعزيز ملكة الفكر الرشيق وفلسفته في ثقافتهم وانعكاسه على تفكيرهم وادائهم وسلوكهم من خلال الدعم المدرك والتواصل الفعال ومشاركة المعلومات والمعارف وتمكينهم والعمل على التنمية والتطوير المستدام لتقديم أفضل ما لديهم. **(كاظم و محمد حمزة، 2020)**

أما **إجرائيا** يمكن تعريفها على أنها " عملية تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بين العمال والإدارة من خلال الدفع الإلهامي بالتأثير في العاملين وبث روح الحماس والعمل على تشجيع الابداع والابتكار".

المطلب الثاني: مزايا القيادة الرشيقة

إن التحقق من مضامين القيادة الرشيقة يطهر وجود مزايا عديدة يمكن للمنظمة الاستفادة منها:

1- تحقق القيادة الرشيقة فهما أفضل لماهية الأدوار التي يكلفون بها، وانجاز أفضل لتطبيقات الرشاقة داخل المنظمة وبما يشبع ثقافة تحقق متطلبات السلوكيات الرشيقة من خلال تبادل المعلومات والتغذية العكسية.

2- يتضمن الفكر الرشيق للقيادة اعتقادا بأن الافراد في المنظمة يشكلون رأس المال الفكري والأهم في تشكيل هيكلة المنظمة، وعليه يجب أن يكون دورهم واضح وفعال في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الحلول الناجعة للمشاكل فضلا عن تقديم الاقتراحات البناءة.

3- أن توافر مستويات عالية من سلوكيات القيادة الرشيقة يوجد روابط علائقية بين القائد والعاملين قائمة على المحبة والاحترام المتبادل.

4- أن إحدى أهم مزايا القيادة الرشيقة هو السيطرة والتحكم بالوقت من خلال تحقيق استخداما أفضل للوقت وتقليل الهدر فيه وبالتالي تقيل هدر الطاقات. **(بحاش، 2020)**

المطلب الثالث: أبعاد القيادة الرشيقة

التواضع (Humility) : عرف بأنه الميول الشخصي المبنية على رغبتها في رؤية الذات بدقة والميل الى ، وضع المرء ذاته في إطاره الصحيح وأن التواضع يعتبر سمة أخلاقية وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير الأفضل حول الاعمال وبما ينسجم والميول شخصية مقبولة التي تؤسس لاندماج أفضل للفرد في المجتمع المحيط به، ويعتبر التواضع إدراك القائد لذاته بعيدا عن الغطرسة، والتكبر الذي يتجلى من خلاله البساطة واللين في التعامل مع العاملين وتقديمهم على نفسه، والرغبة المتواصلة في تحقيق الأفضل نتيجة الاعتراف بقيوده ومحدداته.

الموضوعية(Trust) : هي عبارة عن الحالة العقلانية التي تسيطر على استجابات الفرد وإنها تنظم بشكل مستمر العمليات الانفعالية والادراكية والمعرفية حول المواقف التي يتعامل معها الفرد خلال حياته **(عبد الرحمان، أسيل عبد السلام، الإمام ، و علاء الدين كاظم ، 2009)**، وتتعلق الموضوعية بالعقلانية في تمكن القائد في امتلاك عقول الافراد والتأثير في سلوكياتهم وهي القدرة على الحفاظ على منظور واقعي والحفاظ على عدم التحيز الشخصي الى الحد الأدنى.

الصبر(Patience) : يشير الصبر الى ميل الفرد نحو قبول تأخير في تلبية حاجات او تحقيق أهداف معينة ;ويبرر ذلك التأخير الظروف او الحاجات المستهدفة ذاتها، وهي عبارة عن قدرة القائد على التحكم بنفسه لمواصلة العمل وبذل الجهود المثابر لتحقيق الأهداف، والتعامل مع التحديات المختلفة في العمل دون تذمر او يأس في ظل ظروف العمل الصعبة **(هارون فريدون عبد الله ، برشناك صالح محمد، و زانا مجيد صادق ، 2021)**.

الهدوء(Calmness) : إن سمة الهدوء تعتبر نوعية نادرة في الحياة الإنسانية، بسبب تشعب الحياة وكثرة العمل والمشاكل المحيطة بذلك، ومن هنا يتبين أهمية وجود سمة الهدوء في القيادة وخاصة عند اتخاذ القرارات المصيرية او المتعلقة بالأفراد فالهدوء يمكن القائد من التفكير بعمق وبطريقة أفضل لحل المشاكل الصعبة فضلا عن أن الثاني يعطي حيز للنظر للموضوع من جميع جوانبه وبالتالي تميز في التصرف والقرار وهذا الحال يعزز من إيجاد أفضل الحلول التنظيم لمجريات العمل وتحدياته **(الفتلاوي، العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي, بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في شركة عامة لصناعة السيارات جامعة كربلاء، 2017)**

الحكمة (Wisdom): تشير الحكمة الى تحقيق التوازن بين الموارد المتوفرة ومتطلبات العمل سواء السلوكية منها والمادية فالحكمة تعد مرحلة متقدمة من التفكير المبني على الاستدلال المنطقي والدراسة الموضوعية لماهية القرار باعتماد معيار الخبرة العلمية والتجارب وغيرها من العوامل المساعدة على الوصول الى معيار الحكمة في التصرف وبذلك فهي غالبا ما ترتبط ايضا بأفضل القرارات في حالة محدودية الموارد او الوقت وغيرها **(الفتلاوي، العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي, بحث تحليلي لأراء من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات، 2017)**

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لأداء الأستاذ الجامعي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، والأداء هو نتيجة جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عملا ما، لذلك يعتبر هذا الأخير ركيزة أساسية لقيام المنظمة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا.

وقد تناولنا في هذا المبحث تعاريف الأداء وتطرقنا كذلك الى معايير ومحددات وأبعاد الأداء.

المطلب الأول: تعريف أداء

اختلفت التعاريف المقدمة لمفهوم الأداء حسب كل كاتب وباحث أهمها:

التعريف الأول: هو تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، يعني القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. وهذا التعريف يعتبر الأداء أي العمل يؤدي على الوصول الى أهداف. **(باعربي رفيقة، 2017)**

التعرف الثاني: هو مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكيات التي تؤدي الى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة الى الفاعلية. **(فارسي صبرينة، 2015)**

التعريف الثالث: الأداء هو النشاطات المنظورة والضمنية أي الحقيقة المحسوسة وغير المحسوسة التي يرتكز عليها نشاط وعمل العامل والذي يتحدد بعوامل ثلاثة وهي: كمية

العمل، نوعيته، ونمطه. **(فرانسو جيرو ، أوليفييه سولبيك، جيرار نولو ماري ، ايلين دولمون بيير ، و لوران بسكو)**

التعريف الرابع: يعرفه عبد المحسن بأنه: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة الى تحقيقها داخل المؤسسة. **(المحسن، 2002)**

من خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف للأداء على أنه الجهد الذي يبذله العامل أو الموظف داخل العمل والذي يؤدي الى زيادة كفاءة وفعالية المنظمة وبالتالي تحقيقها لأهدافها المسطرة.

المطلب الثاني: معايير الأداء ومحدداته

أولا: معايير الأداء:

من أجل معرفة أي منظمة مستوى أداء العمال كان من الواجب عليها وضع معايير من أجل مراقبة أدائها بصفة دائمة ومعرفة التذبذبات في العمل فباعتبار المعايير هي المقياس التي يتم على أساسه تحدد مستوى انجاز العمل الفعلي من قبل الموظف وهذا ما أدى الى اختلاف الباحثين في وضع معايير تحدد مستوى أداء العمال للعمل الذي يقومون به فنجد من صنفها الى:

***التصنيف الأول:**

الجودة: وهي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وامكانيات الأفراد

الوقت: وهو المورد الأساسي الغير قابل لتحديد أو التعويض مما يحتم أهمية استغلاله

الإجراءات: وهي خطوات مركبة لتطبيق العمل والمهارات الواجب القيام بها ولهذا وجب الاتفاق على الطرق والأساليب لتحقيق الأهداف

الكمية: وهي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات والأفراد في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم

***التصنيف الثاني:**

معايير انسانية: تتمحور حول طبيعة العلاقات بين الموظفين والأخرين في العمل

معايير مهنية: وهي قدرة الفرد على أداء عمله والواجبات المرتبطة به على أكمل وجه دون احداث أي خلل وقدرة الفرد في الجهد المبذول في عمله وهذا راجع الى مجموعة العوامل التي ساهمت في تكوين شخصيته.

معايير زمنية: تعرف المعايير بتقدير عدد وحدات الزمن لا تتجاوز وحدة العمل الواحدة باستخدام الجهد.

المعايير النوعية والكمية: وصول انتاج الفرد الى مستوى معين من الجودة للوحدة المنتجة التي يلتزم الفرد بإنتاجها أما الثانية فهي عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين. **(النصر، 2008)**

ثانيا: محددات الأداء:

يرى بعض الباحثين بأن أداء الفرد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما على دافعيتهم ودافعية الأفراد لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة قليلة على ظروف العمل المادية، فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك ويتأثر الأداء ببعض العوامل أو العناصر التي يطلق عليها بمحددات الأداء والتي تنقسم الى محددات داخلية ومحددات خارجية:

المحددات الداخلية :وهي التي لها علاقة بالعامل ومدى سيطرته عليه وتتمثل في:

1. **الجهد:** وهو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله فالجهد يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء والدافعية تتطلب وجود.
2. **القدرات:** وتمثل قدرات وخبرات الفرد التي تحدد درجة فعالية الجهد كما أن بعض البحوث الميدانية تثبت أن مكونات بعض الأعمال يتطلب مهارات حركية والتي أصبحت ميدان أساسي للبحث وتوجد قدرات بدنية وذهنية، فالقدرات الذهنية ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام مثل الذكاء، الإدراك. بينما قدرات بدنية: قدرة الفرد على أداء المهام البدنية والحركية المختلفة. **(سلطان، 2001)**
3. **الإدراك:** هو إدراك الفرد لوظيفته وتصوراته وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها وعن كيفية ممارسة دوره في المنظمة **(صديق محمد لعفيفي، 2003)**

المحددات الخارجية :وهي التي تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في أدائه وتتمثل في :

متطلبات العمل: تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والتوقعات المأمولة من العامل بالإضافة الى الطرق والأساليب والأدوات المستخدمة في ممارسته لمهامه وأعماله .

1) **البيئة التنظيمية:** وتشمل عادة كل من مناخ العمل، وتوفر الموارد والهيكل التنظيمي والتي تؤثر بدورها على جودة الأداء .
2) **البيئة الخارجية:** كالمنافسة الخارجية، التحديات الاقتصادية التأثير على الأداء وانخفاض الرواتب وكذا الحوافز والمكافآت، واختلاف الراتب من مؤسسة لأخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وايجابا في حالة زيادتها. **(أمال، 2019/2018)**

المطلب الثالث: أبعاد أداء الأستاذ الجامعي

1) الأداء التدريسي:

يعتبر الأداء التدريسي الذي يقوم به الأستاذ من أهم المدخلات في تحقيق الأهداف التربوية كما يعتبر المؤثر الأقوى في إحداث التغيرات المطلوبة لدى الطلبة الجامعيين.

وعملية التدريس الحديثة هي عملية تقديم المعارف باستخدام تقنيات جديدة مساعدة على القيام بالأنشطة التعليمية وفق أسس علمية ومعالجة نظرية وتطبيقية.

كما تشمل هذه العملية الخطة التدريسية خلال العام متضمنة المقررات الدراسية، وكذلك الأنشطة التي عليه القيام بها لتحسين طرق وكفاءة التدريس وفعاليته أو لتحديث استخدام التقنيات والوسائل التعليمية، والدريس هو عملية نقل معارف واتجاهات في إطار أكاديمي حيث يتم نقل المعارف وإكساب المهارات بأسلوب يمكن الطالب من الاستخدام والتطبيق، ويركز على مدى إدراك الطالب للمادة العلمية ومدى القدرة على التطبيق.

ومن هناك يجب أن يتوفر في الأستاذ الجامعي سمات يستطيع من خلالها تحديد مخرجات التعلم والتعليم وتحديد واستخدام الطرق المتبعة في التدريس وتجديد طرق وأساليب التقييم والمتبعة، وربط مخرجات المقرر مع مخرجات البرنامج وتوظيف تقنيات المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب والتقويم ومساعدة الطلبة على اكتساب مهارات أساسية تؤهله للتواصل والتعامل مع الغير والعمل ضمن فريق والاعتماد على النفس والثقة بها والانضباط والأمانة .

وتتضمن أيضا عملية التدريس التخطيط لإعداد الدروس وإلقائها وتأليف الكتب في التخصص الذي يدرسه الأستاذ وتطوير المناهج التدريسية في التخصص والعمل في اللجان البيداغوجية وإتقان اللغة التي يدرس بها .

2) الأداء البحثي:

إن البحث العلمي هو الوظيفة التي تميز المؤسسة الجامعية عن باقي المؤسسات التعليمية الأخرى، وقد أصبح ضرورة ملحة لأي مجتمع حديث يستخدمه للتحليل والدراسة وحل المشكلات ومعالجة كل القضايا الموجودة فيه، والتعليم الجامعي من دون تزاوج مع البحث العلمي يعتبر هذا التعليم مبتور وناقص .

ويمثل البحث العلمي الركيزة الأساسية من ركائز تقويم نشاطات عضو هيئة التدريس، فانصرافه للتدريس وإهمال البحث العلمي، سيؤدي ذلك لا محالة الى ضعف في العملية التدريسية والنزعة الإبداعية لدى الأستاذ. وعموما فإن وظيفة البحث العلمي التي يقوم بها الأستاذ الجامعي تتجلى فيما يلي :

التدريب على البحث العلمي وأساليبه ويحقق أثناء إعداد درجتي الماجستير والدكتوراه.

التأليف في مناهج البحث وتقنياته.

الاستمرار في ممارسة البحث العلمي والنشر العلمي في ميدان تخصصه.

قراءة وتطبيق موضوعات البحث العلمي للطلبة وإعطائهم توجيهات وإرشادات في

البحث، حضور الملتقيات العلمية والمؤتمرات والندوات الوطنية والدولية التي تنظم في ميدان تخصصه والمشاركة فيها **(بواب رضوان، 2015)**.

3) الأداء الإشرافي :

وسائل تحسين أداء الأستاذ في مجال الإشراف والتطوير , تختلف استنادا لمستوى البرنامج التعليمي الجامعي, فعلى مستوى الليسانس وجب على الأستاذ البدء بتعليم الطلبة أصول البحث العلمي وما يرتبط به, وتكليفهم بأبحاث محددة ودقيقة مرشدا إياهم الى المصادر والمراجع الأساسية التي تخدمهم, كما يجب أن يترك للطلبة حرية اختيار أبحاثهم مع تشجيعهم على العمل المشترك, وتصحيح تلك الأبحاث وتوضيح الأخطاء وتصويبها للطلبة, أما على مستوى الدراسات العليا يتولى عضو هيئة التدريس والتأكد من حداثة موضوعات الرسائل والأطروحات, وأن يحترم حرية رأي الطالب ومنهجه وأن يحرص على لقاء دوري مع الطلبة المشرف عليهم, ويقيم إنجازاتهم بشكل دقيق علميا ولغويا قبل إيداعها بشكل نهائي . **(بارة سميرة، 2017)**.

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل الى مفهوم القيادة الرشيقة، ومفهوم أداء الأستاذ الجامعي، وذلك من خلال توضيح الإطار النظري للقيادة الرشيقة، واستخلاص أهم ما يميزها عن غيرها من الأنماط القيادية فهي تعكس ما يملكه القائد من خصائص وسمات تميزه عن غيره وتعطيه عنصر التفوق والسبق لكي يكون مثلا للعاملين في فريقه ويكون محفزا لهم على أداء الأعمال وخلق بيئة مشجعة على العمل ومحفزة للأفراد العاملين مما ينعكس على النتيجة التي تسعى المنظمات الى تحقيق أهدافها من خلالها.

كما أشرنا كذلك إلى مفهوم أداء الأستاذ الجامعي والذي يعتبر أهم أركان التعليم الجامعي، فعليه يتوقف نجاح مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهدافها، فأداء الأستاذ الجامعي يسهم بدور فعال وأساسي في وصول الجامعة الى غايتها المرجوة.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة لمتغيرات البحث

التمهيد:

تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على فاعلية الأفراد لأدائهم واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل وتعتبر محورا رئيسيا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وهي أيضا من أوجه التأثير المتبادل بين الأفراد والجماعة، ونجاح أي منظمة يتوقف على نوعية القيادة التي تمارس في إدارة هذه المنظمة.

والجامعة كمؤسسة تعليمية تسعى دائما الى إنتاج المعرفة وتنمية المعارف و القدرات و المؤهلات واعداد قوى الموارد البشرية اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع , وهذا لا يتأتى إلا من خلال نخبة من الأساتذة تؤدي وظيفتها على أكمل وجه في مجال اكتشاف المعرفة وتطويرها وتزويد المجتمع بكل ما يسهم في دراسة قضايا ومتطلبات نموه وازدهاره , وارتبطت مكانة الجامعة بمكانة أساتذتها وقد صارت قوة الجامعات اليوم تقاس بارتفاع وانخفاض أداء أساتذتها **(رضوان، 2015)** , والقيادة الرشيقة تعمل على تحسين والرفع من مستوى هذا الأداء .

وفي هذا السياق سنعرض الدراسات السابقة لهذا الموضوع حيث تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كالتالي:

- **المبحث الأول:** الدراسات الوطنية والأجنبية المتعلقة بالقيادة الرشيقة
- **المبحث الثاني:** الدراسات الوطنية والأجنبية المتعلقة بأداء الأستاذ الجامعي
- **المبحث الثالث:** مناقشة مضامين الدراسات السابقة

المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرشيقة

سنتطرق في هذا المبحث الى جملة من الدراسات الوطنية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة الرشيقة كما هيا مبينة كالاتي:

المطلب الأول: الدراسات المحلية

سيتم في هذا المطلب عرض الدراسات المحلية التي لها علاقة بالقيادة الرشيقة

1- الدراسة الأولى: دراسة (بحاش هجيرة، 2020) بعنوان: القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)- جامعة محمد بوضياف لمسيلة/الجزائر

هدفت هذه الدارسة إلى كشف العلاقة بين القيادة الرشيقة والسمعة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية العامة والتساؤلات الفرعية تم استخدام المنهج الوصفي، وكما تم تصميم استمارة مقابلة كأداة لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة. بعد جمع وتحميل البيانات واختبار الفرضيات توصلنا الى نتائج التالية:

*ان العلاقة بين القيادة الرشيقة وسمعة التنظيمية علاقة طردية وإيجابية، وهذا يفيد بأن أدراك العمال في المؤسسة عينة البحث والتي تمتلك قيادة رشيقة حسنة تنخفض مشاعرهم السيئة وغير الجيدة تجاه انتمائهم لتلك المؤسسة مما ينعكس بشكل مباشر على زيادة مدى التزامهم بالتالي تحقيق السمعة الجيدة للمؤسسة فالعمال في المؤسسة عينة البحث يدركون أن مؤسستهم المكان الملائم الذي يعملون فيه.

* علاقة المرؤوس مع رئيسه: أن أسلوب الرئيس مع المرؤوسين يتم بنوع من التفاهم والاتفاق من خلال فتح المجال لهم، فالقائد الرشيق هو الذي يوضح مسارات الأهداف ويساعدهم على تجاوز العقبات والأزمات ويعمل على تحفيزهم.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

سيتم في هذا المطلب عرض الدراسات الأجنبية التي لها علاقة بالقيادة الرشيقة:

1- الدراسة الاولى: دراسة (جلال إسماعيل عوض شبات ،2019) بعنوان: دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية، دراسة حالة -اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، جامعة القدس المفتوحة /فلسطين

هدفت الدراسة الى التعرف على " دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية، في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، ويتمثل في: إبراز مدى توافر أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء) في سلوك المسؤولين مع العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع

غزة.

واستخلصت الدراسة نتائج تالية: يتضح دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي من خلال:

* توفر أبعاد القيادة الرشيقة بصورة مرتفعة لدى القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي

* ارتفاع المتوسطات الحسابية بشكل إيجابي لممارسات الرؤساء داخل الاتحاد من وجهة نظر الموظفين من خلال خلقهم لبيئة مريحة وقنوات اتصال مفتوحة بين جميع الموظفين في اتحاد من وجهة نظر الموظفين.

2- الدراسة الثاني: دراسة (سائدة محمد علي محمود أبو سيدو ،2021) بعنون: أثر القيادة الرشيقة في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الاقصى، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية التربية في جامعة الأقصى بغزة /فلسطين

هدفت الدراسة الى التحقق من وجود أثر للقيادة الرشيقة في مستوى الأداء الوظيفي، لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة. واعتمد هذه الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع بيانات وتحليلها.

وتوصلت الى النتائج تالية:

* أن تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة جامعة الأقصى للقيادة الرشيقة، من وجهة نظر العاملين

فيها، كان ترتيب أبعاد الاستبانة حسب اوزانها النسبية، وجميعها جاءت بدرجة متوسطة.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين ممارسة قيادة جامعة الأقصى لأبعاد القيادة الرشيقة، ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الأقصى.

* يوجد أثر دال احصائيا لممارسة قيادة جامعة الأقصى لبعدي القيادة الرشيقة :(المرونة في الاستجابة، واشراف المستقبل)، في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيها، فيما لم يتبين وجود أثر دال لبعدي:

(التحسين المستمر، والبعد القيمي)، في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيها.

3- الدراسة الثالثة: دراسة (عائض بن سعيد الغامدي ،2021) بعنوان: مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة تبوك /مملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة الى تحديد مستوى ممارسة القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس. حيث اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان. وتم توصل الى نتائج تالية:

* ان مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيدة جاءت كبيرة في الجامعات الثلاثة محل البحث، وأن مستوى الممارسات المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية كانت كبيرة جدا،

* وكشفت نتائج عن جود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بلغت (0.01) بين مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقة ومستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

المبحث الثاني: الدراسات المحلية والأجنبية المتعلقة بأداء الأستاذ الجامعي

يضم هذا المبحث مطلبين الأول يتعلق بالدراسات الوطنية المتعلقة بأداء الأستاذ الجامعي، والثاني يضم الدراسات الأجنبية، وتم عرضها بغية الاستفادة منها في بناء وتكوين الأدب النظري الخاص بالدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات المحلية

سنتطرق في هذا المطلب الى بعض الدراسات المحلية المتعلقة بأداء الأستاذ الجامعي وهي كالتالي:

-1- الدراسة الأولى: دراسة (بن حجوبه حميد وبصور عقيلة 2017) بعنوان: واقع أداء الأستاذ الجامعي في ظل تحقيق الجودة التعليمية من وجهة نظر الطلبة، دراسة حالة: عينة من طلبة الجامعات الجزائرية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد (01)، العدد (02).

تهدف هذه الدراسة الى الوقوف على واقع أداء الأستاذ الجامعي والمهام التي يقوم بها من وجهة نظر الطلبة وفي ظل البحث عن تحقيق جودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي من جهة أخري، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لتحليل نتائج استبيان هذه الدراسة الذي تم معالجته ببرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية لعينة بلغت 119 طالب، وقد توصلت الدراسة الى أن أداء الأستاذ الجامعي يبقى متوسطا نظرا لغياب الظروف ومتطلبات خدمة الجودة التعليمية وقد خرجت الدراسة ببعض النتائج من بينها:

* أن أعضاء هيئة التدريس هم عماد العمل الأكاديمي في الجامعة وهذه الأهمية الكبيرة تظهر مدى طبيعة العلاقة بين نوع الكفاءات ونجاح العملية التعليمية.

* كلما كانت هيئة التدريس ذو كفاءات ومهارات عالية ازدادت جودة الخدمة التعليمية في التعليم العالي.

-2- الدراسة الثانية: دراسة"(فنور شادية,2018") بعنوان: تقييم الأداء المهني للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة، دراسة ميدانية في جامعة جيجل" / الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية، تخصص إدارة واشراف بيداغوجي.

هدفت هذه الدراسة الى تقييم الأداء المهني لأداء الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة واعتمدت على التساؤلات التالية:

- ما درجة ممارسة الأستاذ الجامعي للأداء المهني من وجهة نظر الطلبة؟
- ما درجة ممارسة الأستاذ الجامعي للأداء التدريسي من وجهة نظر الطلبة؟

- ما درجة ممارسة الأستاذ الجامعي للإشراف من وجهة نظر الطلبة؟

ولقد اعتمدت الإجابة عن هذه الأسئلة استبيانا لقياس الأداء المهني للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة، كما تكونت عينة الدراسة من 100 طالب وطالبة تم اختيارهم بطريقة عرضية في الفترة الزمنية الممتدة بين 3 جوان 2018 ووظفت الإحصاء الوصفي باستخدام (SPSS)

أظهرت نتائج الدراسة أن تقييم الطلبة للأداء المهني للأستاذ الجامعي ككل جاء متوسطا، كما جاء بالدرجة ذاتها فيما يتعلق بمحور الأداء التدريسي الأكاديمي وكذا الأداء الإشرافي الأكاديمي.

وأضحت مسألة الأخذ بتقييم الطلبة لأستاذهم ضرورة ينبغي الاهتمام بها وتفعيلها من المنظومة الجامعية بجميع فاعليها.

-3- الدراسة الثالثة: دراسة (كتفي عزوز ومناصريه عمر 2019) بعنوان: جودة أداء الأستاذ الجامعي في ضوء المستويات المعيارية العالمية من وجهة نظر بعض الأساتذة، دراسة ميدانية بجامعة لمسيلة/ الجزائر، مجلة كليات التربية العدد (13).

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن تمكن الأستاذ الجامعي من أدائه الأكاديمي في ضوء المستويات المعيارية العالمية وفق نظام الأيزو (90002) من خلال تقييم (34) أستاذا جامعيا من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة المهتمين بتجويد التعليم العالي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أثناء يوم تكويني للأساتذة الجدد وطلبة الدراسات العليا، لترتيب المستويات العالمية وفق متطلبات الجودة في الجامعات الجزائرية.

واتبع المنهج الوصفي أسلوبا والاستبيان أداة وعينة الصدفة طريقة وتوصلت الدراسة الى:

- تصنيف مستويات المعايير العالمية لجودة العملية التعليمية من خلال قياس جودة أداء الأستاذ الجامعي الى مجموعتين رئيسيتين هما:

1- معايير ذات أهمية كبرى في تجويد العملية التعلمية وهي: جودة الكفاية المهنية للأستاذ، جودة التفاعل الصفي (أستاذ، طالب)، وجودة التخطيط للتدريس.

2- معايير عالمية ذات أهمية أقل من الأولى متمثلة في:

- تنويع الوسائل والطرق
- تجويد عملية التقويم (أثناء وبعد) التدريس.

- لا توجد فروق واضحة بين أفراد العينة في ترتيبهم وتصنيفهم للمعايير العالمية لجودة أداء الأستاذ وفق معايير الخبرة المهنية وان وجدت فروق ضئيلة بين أفراد العينة وتعزى لمتغير الجنس.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

سيتم في هذا المطلب عرض الدراسات الأجنبية التي لها علاقة بأداء الأستاذ الجامعي:

-1- الدراسة الأولى: دراسة (عبد الله بن مشبب الأحمري 2017) بعنوان: تقييم أداء الأستاذ الجامعي بالجامعات السعودية في ضوء بعض خبرات الجامعات الدولية / السعودية، مجلة كلية التربية العدد (05).

سعت هذه الدراسة الى تحقيق عدد من الأهداف وهي الكشف عن واقع تقييم أداء الأستاذ الجامعي في المملكة العربية السعودية وتحليل بعض خبرات الجامعات الدولية في تقييم أداء الأستاذ الجامعي والكشف عن أهم أساليب التقييم الواجب اتباعها في تقييم أداء الأستاذ الجامعي في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات الدولية، ومن أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي:

* أن هناك تنوعا واضحا في أساليب تقييم أداء الأستاذ الجامعي في المملكة العربية السعودية

* أن هناك قصورا في الاستفادة من تنوع أساليب تقييم أداء الاستاذ الجامعي في معظم الجامعات السعودية.

* أن تقييم الطالب للأستاذ الجامعي لا يعد شاملا فهو يقتصر على وظيفة واحدة وهي التدريس.

*أن هناك قصورا واضحا في الاستفادة من تقييم أداء في الترشيح للمناصب القيادية في الجامعة * أنه يمكن الاستفادة من خبرات جامعات الولايات المتحدة الامريكية، واتحاد الجامعات البريطانية وجامعات كندا في تقييم أداء الأستاذ الجامعي

* أن اهم أساليب تقييم اداء الأستاذ الجامعي في المملكة العربية هي: التقييم الذاتي وتقييم الزملاء وتقييم رئيس القسم وتقييم الطلاب للأداء التدريسي.

-2- الدراسة الثانية: دراسة (جاسم محمد التمار وسلوى عبد الله الجسار 2019) بعنوان: تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية، بجامعة الكويت من وجهة نظر الطلبة المعلمين /الكويت

تهدف الدراسة الى تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الكويت من وجهة نظر الطلبة المعلمين.

- تحديد درجة اختلاف أراء عينة الدراسة بحسب متغير النوع والتخصص العلمي في مستوى الأداء التدريسي العام لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الكويت وفقا لمجالات الدراسة والتي تحددت بالمجالات التالية: (العلاقات الإنسانية، والتخطيط وتنفيذ التدريس، والتمكن العلمي، والتقويم)
- تحديد جوانب القوة والضعف للأداء التدريسي العام لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الكويت

وقد خلصت الدراسة الى عدة نتائج ومن بينها:

* أن تقويم الأداء التدريسي العام لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الكويت قد حصل على تقدير (جيد جدا) من وجهة نظر الطلبة والطالبات , ولم يحقق مستوى الجودة, وهذا يتطلب كثيرا من الجهود والعمل الفعال والتدريب لتطبيق مواصفات جودة الأداء التدريسي لأساتذة الكلية وهذا ما تعانيه العديد من الجامعات العربية والأجنبية لسنوات عديدة للوصول الى جودة التعليم , مما يؤكد أن الجهود المبذولة لارتقاء بمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس غير كافية , وما زالت مخرجات كليات التربية دون المستوى المطلوب مما انعكس أثره على طلبة المدارس في التعليم العام .

* أن الارتقاء بجودة التدريس في كليات التربية أمر ضروري وهام حيث تقع عليهم مسؤولية إعداد معلمين المستقبل وعليه كان لزاما إعادة النظر في برامج التطوير المهني والعلمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بهدف تحسين مخرجات الكلية من الطلبة المعلمين.

المبحث الثالث: مناقشة مضامين الدراسة

ينص هذا المبحث على مناقشة مضامين الدراسات التي تم عرضها واوجه الاستفادة منها في إنجاز هذا الدراسة

المطلب الأول: مناقشة مضامين الدراسات المحلية والأجنبية وأوجه الاستفادة منها

سنقوم في هذا المطلب بمناقشة مضامين الدراسات المحلية والأجنبية وأوجه الاستفادة منها

الفرع الأول: مناقشة مضامين الدراسات المحلية وأوجه الاستفادة منها

استعرضنا في دراستنا عدد من الدراسات السابقة العربية التي تتعلق بمتغير "القيادة الرشيقة وأداء الأستاذ " وقد بلغت 04 دراسات مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأقدم الى الأحدث وكانت جل النتائج المستخلصة منها تتناسب وتتماشى مع الفرضيات بالإيجاب عن دور ومدى أهمية القيادة الرشيقة في تحسين الأداء، غير انها تختلف من حيث الهدف والبيئة التي أجريت فيها الدراسة ، لان بعض الدراسات استهدفت الجامعات الجزائرية كمحل لإجراء دراستها كدراسة (بحاش هجيرة 2020) ودراسة (بن حجوبه حميد وبصور عقيلة 2017) ودراسة فنوز شادية 2018).اما الدراسات الأخرى فكانت بيئتها تختلف من دراسة الى أخرى، أما فيما يخص المنهج العلمي المتبع ، فاعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي كأداة لأعداد الاستبانة من اجل تحليل النتائج. كذلك الإجابة على الفرضيات المقترحة من أجل إعداد الجانب التطبيقي وجاءت هده الدراسة تتمحور حول أداء الاستاذ.

وبالرغم من هذا الا أن الدراسات السابقة جاءت كشعلة امل في إعطاء إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة مما يدفعنا لأعداد منهجية الدراسة وبناء أداة قياس أثرتني سلوكيات القيادة الرشيقة على أداء الأستاذ الجامعي.

الفرع الثاني: مناقشة مضامين الدراسات الأجنبية وأوجه الاستفادة منها

لقد قمنا في دراستنا باستعراض 05 دراسات سابقة أجنبية والتي تناولت موضوع دراستنا، بحيث كان مكان إجراء هذه الدراسات يختلف من دراسة لأخرى غير أنها كانت تتفق من حيث المنهج المتبع لإتمام الجانب النظري وهو المنهج الوصفي التحليلي واعتماد أداة الاستبيان من اجل جمع وتحليل البيانات لاستكمال الجانب التطبيقي كما ان جلها توصلت الى إجابة النهائية على الإشكالية بحيث انعكست مفاهيم المتغيرات على واقع بيئة الدراسة. وان جل الدراسات السابقة الأجنبية تستهدف قطاع التربية وتعليم ماعد دراسة (جلال إسماعيل عوض شبات ،2019) وهذا ما ساعدنا في دراستنا.

المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتباين وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تحاول ربط القيادة الرشيقة بمتغير تسعى اليه جل المؤسسات بحيث يمكن من خلاله تحقيق الريادة والتطور وكذلك الوصول الى المبتغى والهدف وهو "الأداء" ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي ربطت القيادة الرشيقة مع عدة متغيرات أخرى، كما أن هذه الدراسة تبنت خمس أبعاد للقيادة الرشيقة وهي:

"(بعد الموضوعية، الصبر، الهدوء، الحكمة، التواضع)" وأثرها على أداء الأستاذ الجامعي التي تمثلت أبعاده في " (الأداء التدريسي والأداء البحثي والأداء الإشرافي)»، واعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة مع الاستعانة باستبانة، تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أحمد دراية أدرار للتعرف على آرائهم في درجة ممارسة وتبني سلوكيات القيادة الرشيقة وأثرها على أداء الأستاذ الجامعي.

خلاصة الفصل الثاني

عرضنا في هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الرشيقة وأداء الأستاذ الجامعي، فقمنا بتخصيص المبحث الأول لعرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الرشيقة) والذي قسم الى مطلبين، الأول متعلق بالدراسات السابقة الوطنية والثاني متعلق بالدراسات السابقة الأجنبية.

أما في المبحث الثاني تطرقنا فيه الى أهم الدراسات المتعقلة بالمتغير التابع (أداء الأستاذ الجامعي) وتم تقسيمه أيضا الى مطلبين حيث عرضنا في المطلب الأول الدراسات السابقة الوطنية والثاني شمل الدراسات الأجنبية التي أمكن حصرها لذات الموضوع.

أما في المبحث الثالث فقد عرضنا فيه مضامين الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها وقسم أيضا الي مطلبين المطلب الأول تطرقنا الى مناقشة مضامين الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها أما المطلب الثاني عرضنا فيه ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لمتغيرات البحث

تمهيد:

إن الدراسة العلمية لأي موضوع لابد لها ان تحتوي على جانبين وهما الجانب النظري والتطبيقي , وبعد تطرقنا في الجانب النظري الذي تناول مفهوم القيادة الرشيقة ومفهوم أداء الأستاذ الجامعي , سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم دراسته نظريا على ميدان الدراسة المتمثل في أساتذة جامعة أحمد دراية أدرار وذلك بهدف التعرف على مدى توفر سمات القيادة الرشيقة وأثرها على أداء الأستاذ الجامعي بالمؤسسة محل الدراسة ، وتضمن هذا الفصل أيضا مختلف الإجراءات المتعلقة بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية , بدءا من وصف منهج الدراسة المتبع ومجتمع و عينة الدراسة وأداة الدراسة المعتمد عليها ليتم في الأخير عرض النتائج وتفسيرها طبقا لأبعاد المتغير المستقل القيادة الرشيقة والمتغير التابع أداء الأستاذ الجامعي , واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات اللازمة . وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل على ما يلي:

المبحث الأول: الإسقاط المنهجي وإجراءات الدراسة

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول: الإسقاط المنهجي وإجراءات الدراسة

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى النموذج الافتراضي للدراسة والأساليب والطرائق التي تم اعتمادها في الدراسة التطبيقية لهذه الدراسة، وهي تتضمن مجتمع البحث والعينة المدروسة.

الفرع الأول: مجتمع ومنهج الدراسة " أساتذة جامعة أدرار "

أولا: التعريف بمؤسسة جامعة أحمد دراية أدرار.

هي جامعة جزائرية جديدة تقع في ولاية أدرار، احتلت المركز 15 ألف عالميا في تصنيف جامعات العالم، واحتلت مرتبة ال 47 على مستوى الجزائر.

ثانيا: منهج الدراسة

اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، فالمنهج الوصفي يهتم بوصف وتفسير ما هو كائن، وهو من أكثر المناهج استخداما في الدراسات لكونه يركز على تصنيف المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها مما يسهل فهم العلاقات بين مكونات الظاهرة المراد دراستها، أما كونه تحليلي فالهدف منه جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال إجابات المستجوبين حول بنود ومحاور الاستبيان وتحليل النتائج التي تم التوصل اليها وتفسيرها

الفرع الثاني: عينة الدراسة

يتمثل حجم المجتمع المبحوث في جميع أساتذة **جامعة أحمد دراية . أدرار .** إداريين وغير الإداريين البالغ عددهم 120أستاذ وتم تأكيد أن العينة تناسب مع المجتمع وفق المعادلة التالية:

- بتطبيق معادلة **ريتشارد جير:**

تم حساب عينة الدراسة بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N}\left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

n : حجم العينة

N: حجم مجتمع الدراسة والذي يبلغ 120

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d: نسبة الخطأ المسموح به في الدراسة.

الجدول رقم(03 . 01) : يبين الجدول عدد الاستمارات المستخدمة

الاستبانة	العدد
حجم المجتمع	120 فرد
الاستبيانات الموزعة (العينة)	95 إستبانة
الاستبيانات المسترجعة	30 إستبانة
الاستبيانات الصالحة للدراسة	30 استبانة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v26

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة ونموذجها

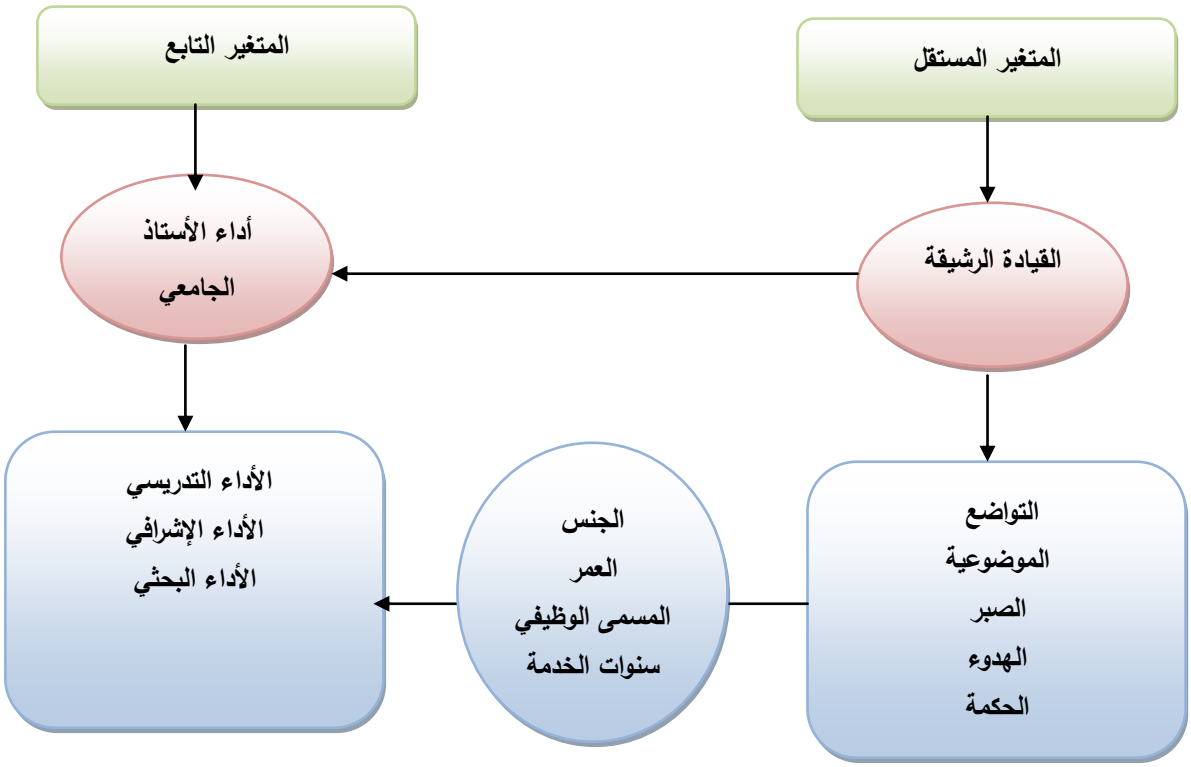
01- متغيرات الدارسة:

- **المتغير المستقل:** يتمثل في القيادة الرشيقة بحيث يتكون هذا المتغير من خمسة أبعاد تمثلت في الاتي: التواضع، الموضوعية، الصبر، الهدوء والحكمة. وقد تم قياسها من خلال 21 عبارة موزعة على أربع عبارات لي أربعة أبعاد وخمس عبارات لبعد الصبر.
- **المتغير التابع:** يتمثل في الأداء الإبداعي ويتكون من ثلاثة أبعاد، بعد الأداء التدريسي، بعد الأداء الإشرافي وبعد الأداء البحثي. وقد تم قياسه من خلال 15 عبارة موزعة على أربع عبارات لكل بعد.

02- التعريفات الإجرائية:

في دراستنا يوجد متغيرين أساسيين هما القيادة الرشيقة والأداء الإبداعي حيث تعتبر عملية تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بين العمال والإدارة من خلال الدفع الإلهامي بالتأثير في العاملين وبث روح الحماس والعمل على تشجيع الإبداع والابتكار وهو ما يعتبر **كمتغير مستقل**، وأما الأداء يعد **متغير التابع** للدراسة وهو الجهد الذي يبذله العامل أو الموظف داخل العمل والذي يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمة وبالتالي تحقيقها لأهدافها المسطرة.

الشكل(03 . 01): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: متطلبات ومحتويات أداة الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب لأداة الدراسة المستخدمة وطرائق جمع البيانات بالإضافة إلى الإجراءات اللازمة لذلك وكذلك ثبات وصدق أداة الدراسة.

الفرع الأول: تصميم أداة الدراسة

من خلال طبيعة البيانات التي يراد جمعها وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة هي (الإستبانة)، إضافة إلى اعتماد الأدوات الأخرى في جمع البيانات كالمقابلات والملاحظات.

1- إعداد الاستبيان:

الاستبيان: هو وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات المشكلة قيد الدراسة، أو للإجابة على أسئلة البحث.

2- تطوير الاستبانة: لقد مرت الإستبانة بعدة خطوات منها

- **مرحلة الإعداد:** من أجل إعداد الإستبانة تم الاستعانة بالدراسات السابقة في الموضوع التي عرجنا عليها في الإطار النظري وكذا متغيرات الدراسة واستطعنا بمساعدة المشرف بحصر أسئلة الاستبيان في 36 سؤال.

- **مرحلة التجريب (التحكيم):** وزعت الإستبانة على مجموعة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار من أجل الوقوف على أهم النصائح التي كان من بينها توحيد الضمير وكذا ملائمة الأسئلة إلى ما هو في المؤسسة.
- **مرحلة التصدير:** بعد الأخذ بملاحظات المحكمين وبالتشاور مع الأستاذ المشرف تم التوصل إلى الشكل النهائي من الإستبانة المشكل من 36 سؤال وقد تم تصميم الشكل النهائي وهذا ما يوضحه هيكل الاستبيان.

3- هيكل الاستبيان: تكون الاستبيان من ثلاث محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: شمل هذا المحور على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة محل الدراسة وهذه المعلومات متمثلة في (الجنس – العمر – المسمى الوظيفي – سنوات الخدمة).

المحور الثاني: يشمل هذا المحور متغير القيادة الرشيقة المتكون من خمسة أبعاد

المحور الثالث: يشمل هذا المحور الأداء الإبداعي المتكون من ثلاثة أبعاد

وقد اعتمد في الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي وفق درجات المقياس موضحة في الجدول

الجدول رقم(03 . 02): مقياس ليكرت الخماسي وفق درجات المقياس

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على سلم ليكرت

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية

من اجل تسهيل عملية التحليل الإحصائي وبعد التحصيل النهائي لاستمارات الاستبيان قمنا بتجميع البيانات المحصلة ومعالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss *26).

وبالنسبة لجمع وتبويب المعلومات في هذه الدراسة ارتكزنا على الأدوات الإحصائية التالية:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفراد العينة اتجاه عبارات محاور الاستبانة.
- **معامل ألفاكرونباخ (Cronbach's Alphà):** من أشهر مقاييس ثبات الاستبيان، وهو يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة. (brumi, p. 197)

- **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** هو الجذر التربيعي للتباين، وهو أيضا من أدوات حساب تشتت البيانات ويقيس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي. (غنيم و صبري، بدون سنة، صفحة 97)
- **المتوسط الحساب(Mean) :** هو القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة لكان مجموع القيم الجديدة مساويا لمجموع القيم الأصلية ويرمز له برمز x. (تيقاوي، بدون سنة، صفحة 5)
- **معامل ارتباط سبيرمان:** استعمل هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).
- **اختبار تحليل التباينAnova One Way:** يستخدم تحليل التباين في أبسط حالاته لفحص مساواة متوسطين أو أكثر، وقد تستخدم الرسم البياني لتوضيح نتائج المقارنة بين متوسط أكثر من عينتين من العينات المستقلة وهو نوعان تحليل التباين الأحادي، وتحليل التباين الثنائي. (الزعني و الطلافحة، 2012، صفحة 219)
- **اختبار الانحدار البسيط:** يعتمد مفهوم الانحدار على دراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بهدف التنبؤ بدرجات المتغير التابع من خلال درجات المتغيرات المستقلة، ويعتمد الانحدار على الارتباط فالانحدار يهدف إلى الإفادة من الارتباط في التنبؤ.
- **اختبار الانحدار الخطي المتعدد:** تم استخدامه لدراسة الأثر بين المتغير المستقل القيادة الرشيقة بأبعاده المختلفة والمتغير التابع المتمثل في الأداء الإبداعي.
- **المدى:** لمعرفة الفرق بين أكبر قراءة وأصغر قراءة في مجموع القراءات، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت**(5−1=4)**، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي **(5/4=0.8)**، وبعدها تضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والتي هي **(1)** وذلك من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة **(0.8+1=1.8)**، وبذلك نتحصل على الشكل التالي:

الجدول رقم (03 . 03): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه	المتوسط الحسابي	المستوى الموافق له
لا أوافق بشدة	من 1 إلى 1.8	ضعيف جداً
لا أوافق	من 1.81 إلى 2.6	ضعيف
محايد	من 2.61 إلى 3.4	متوسط
أوافق	من 3.41 إلى 4.2	مرتفع
أوافق بشدة	من 4.21 إلى 5	مرتفع جداَ

المصدر: من إعداد الطلبة

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الاستبيان يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة، أما الثبات فيقصد به أنه في حالة إعادة توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج المحصل عليها من العينة الأولى.

01- ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة نستخدم: معامل ألفا كرونباخ

من خلال إجراء خطوات الثبات على العينة بطريقة " **ألفا – كرونباخ** " لقياس ثبات الإستبانة تم احتساب معامل الثبات الكلي للإستبانة إضافة إلى الثبات الكلي للمحاور الإستبانة .

الجدول رقم (03 . 04) معامل " ألفا – كرونباخ " للثبات بالنسبة لمحاور وأبعاد الإستبانة

البيـــــــــان	عدد الفقرات	معامل " ألفا – كرونباخ " للثبات
الثبات الكلي للمحور الأول	21	0.845
الثبات الكلي للمحور الثاني	15	0.802
الثبات الكلي للإستبانة	**36**	**0.853**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v26

يبين الجدول رقم (03 . 04) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول قدرت ب 84.5 % بينما قيمة معامل ألفا كرومباخ للمحور الثاني بلغت ما نسبته 80.2%، أما الثبات الكلي لأفراد عينة الدراسة كوحدة واحدة وللاستبيان بشكل عام هو 85.3% وهي نسبة تدل على مستوى مقبول من الثبات لأداة

الدراسة مقارنة بالنسبة المقبولة إحصائيا 60%، مما يعني أن المستجوبين يفهمون فقرات الاستبيان كما يقصدها الباحث.

02- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة في قياس واختبار الفرضيات الموضوعة أساس الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من أرائهم والتحقق من مدى ملائمة وسلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة، وبلغ عدد المحكمين (4)

03-الصدق التطبيقي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانيا على بيانات العينة الكلية حيث تم حساب معامل الارتباط لمعرفة درجة ارتباط بين كل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه ضمن محاور الإستبانة، وهذا ما تبينه الجداول الموالية لمعاملات ارتباط سيبرمان لفقرات المتغير المستقل (القيادة الرشيقة) والمتغير التابع (الأداء الإبداعي).

الجدول رقم (03 . 05): معاملات ارتباط سيبرمان لفقرات محور القيادة الرشيقة

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الارتباط بالبعد
01	يكتسب رئيسي أسلوب جيد في تعامل مع مرؤوسيه بدون تمييز	0.776**
02	يشجع رئيسي مرؤوسيه على مقابلته دون تردد أو تحفظ	0.773**
03	يقوم رئيسي بعقد حوارات مع مرؤوسيه للاتفاق على أداء أعمالهم المكلفين بيها	0.659**
04	يخصص رئيسي دائما وقتا كافي للاستماع لمرؤوسيه	0.848**
05	يمتلك رئيسي القدرة على التأثير في سلوكيات مرؤوسيه	0.387*
06	لدى رئيسي منهجية واضحة تخول له إدراك المشاكل المتعلقة ببيئة العمل	0.586**
07	يمتلك رئيسي الكفاءة اللازمة لتقديم حلول ناجحة لمعالجة مشاكل العمل	0.518**

08	يعالج رئيسي في الجامعة بمهنية القضايا التي تولد مشاكل العمل	0.845**
09	يخصص رئيسي الوقت الكافي واللازم لمعالجة مشاكل العمل	0.684**
10	يتصرف رئيسي بتعقل شديد أثناء مواجهة الأزمات والواقف المعقدة	0.716**
11	يتصرف رئيسي بمهارة الصبر المبنية على بصيرة إدارية عالية	0.861**
12	يراعي رئيسي أثناء أداء العمل تخصيص الوقت اللازم لذلك ووفق مراحله المحددة	0.817**
13	يمتلك رئيسي القدرة على التعامل من الإخفاقات التنظيمية	0.514**
14	يحافظ رئيسي في الجامعة على هدوئه رغم المواقف الصعبة في العمل	0.866**
15	يستخدم رئيسي نبرة صوت هادئة ومتزنة عند التعامل مع هيئة التدريس عندما تحدث مشاكل عمل	0.758**
16	يقف رئيسي على مسافة واحدة في علاقته الرسمية وغير رسمية مع المرؤوسين	0.706**
17	عندما يتعرض رئيسي إلى مواقف صعبة فإنه يحاول الاسترخاء والتفكير بإيجابية عن الإحداث	0.508**
18	لدى رئيسي القدرة على توجيه سلوكيات مرؤوسيه بما يتماشى مع متطلبات العمل	0.790**
19	يمتلك رئيسي من المهارة ما يسمح له بتوظيف الموارد المحدودة لبلوغ الأهداف المسطرة	0.587**
20	يمكن لرئيسي بخبرته العملية اتخاذ القرارات الصائبة بالرغم من محدودية الوقت	0.616**
21	يمتلك رئيسي من الحكمة ما يسمح له بمعالجة مشاكل العمل دون إبداء ردة فعل سلبية	0.919**

** دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

*دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v26

يبين الجدول رقم (03 . 05) أن قيم معاملات ارتباط سيبرمان فقرات المحور الأول كلها قيم موجبة وتتراوح ما بين 0.387 و0.919 أي أنه يوجد ارتباط مابين متوسط إلى قوي جدا بين فقرات المحور الأول والأبعاد التابعة لها.

الجدول رقم (03 . 06): معاملات ارتباط سيبرمان لفقرات محور الأداء الإبداعي

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الارتباط بالبعد
01	أمتلك مهارات كافية للتخطيط للمحاضرة	0.741**
02	أمتلك مهارات أدائية عالية لجذب انتباه الطلبة وإثارة تفكيرهم	0.801**
03	أتفاعل بطريقة جيدة مع الطلبة أثناء الدرس	0.726**
04	أحافظ على أوقات العمل وأحرص عليها وأتحكم بكفاءة في إدارة الوقت المحدد للمحاضرة	0.644**
05	أمتلك الخبرة اللازمة لإثراء القيمة العلمية للمحاضرة	0.720**
06	أقوم بالانخراط في مخابر البحث وفرق ا لبحث وذلك للاستمرار في إجراء البحوث وعدم الانقطاع عنها	0.713**
07	أعمل على نشر أبحاثي في مجلات علمية دولية محكمة	0.628**
08	أشارك في تأليف الكتب في وحدات البحث	0.801**
09	أمتلك مهارات تحرير البحوث العلمية وأحرص على تحسينها بشكل مستمر	0.697**
10	أحظى بقنوات تواصل عديدة تسهل على إجراء البحوث العلمية	0.700**
11	أتقن جيدا عمليتي التخطيط والتنظيم للأشراف على البحوث العلمية	0.592**
12	احرص أثناء إشرافي على الطلبة أن يحمل البحث عناصر جديدة و إضافة علمية	0.740**
13	أعمل على وضع جدول زمني يتوافق مع الوقت المخصص لأعداد المذكرة من طرف الطلبة	0.620**
14	أقوم بعقد لقاء دوري مع الطلبة الذين أشرف عليهم	0.673**

15	أقيم أعمال الطلبة بشكل دقيق علميا ولغويا قبل الإيداع النهائي لها	0.566**

** دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 26).

يبين الجدول رقم (03 . 06) أن معاملات ارتباط فقرات المحور الثاني كلها قيم موجبة وتتراوح ما بين 0.566 و 0.801 أي أنه يوجد ارتباط مابين متوسط إلى قوي بين فقرات المحور الثاني والأبعاد التابعة لها.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى وصف المتغيرات والبيانات الشخصية، وعرض مستويات تواجد أبعاد المتغيرين المستقل والمتغير التابع في مؤسسة جامعة أدرار، وصولا إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى وصف المتغيرات الشخصية في مؤسسة جامعة أدرار.

الفرع الأول: وصف الخصائص الشخصية للعينة

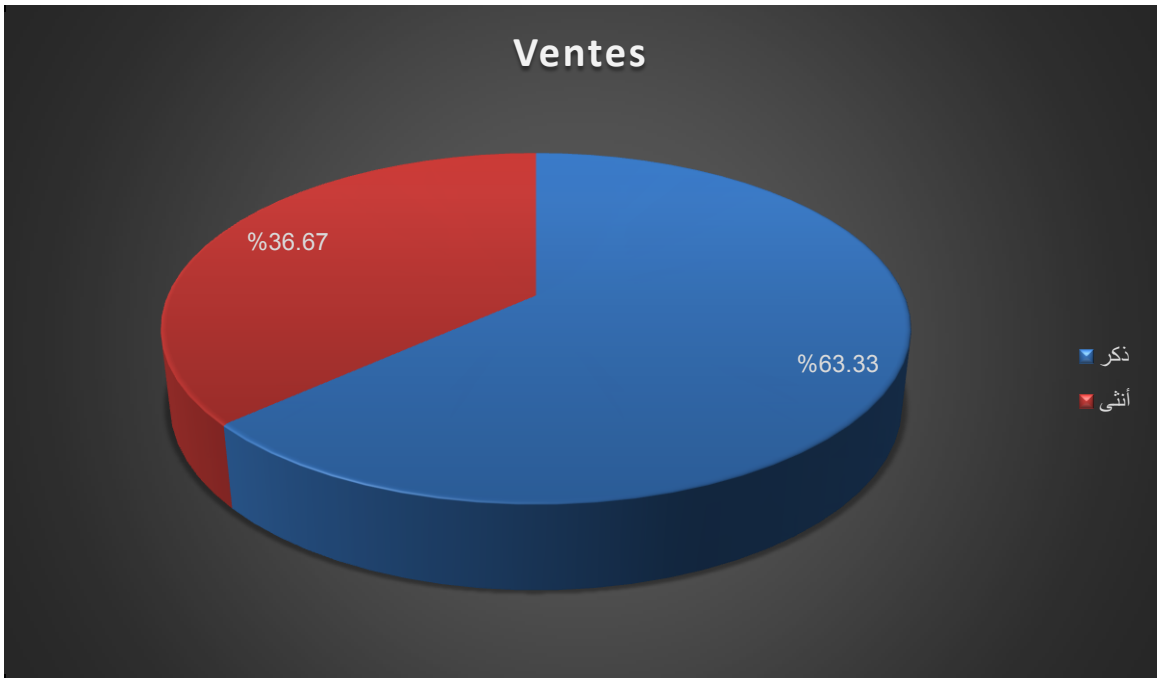
01-توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

الجدول رقم (03 . 07): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	19	63.33%
	أنثى	11	36.67%
المجموع		**30**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v26

الشكل رقم (03 . 02): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على برنامج Excel

تتكون العينة من 30 فردا، منهم 19 ذكور المقابل لنسبة 63.33% من مجموع الكلي لعينة الدراسة بينما عدد الإناث قدر ب 11 مفردة المقابلة لنسبة 36.67%، كما يظهر الجدول رقم (03 . 07) المتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس وإن غالبية أفراد العينة ذكور وهذا ما يشير إليه شكل رقم (03 . 02).

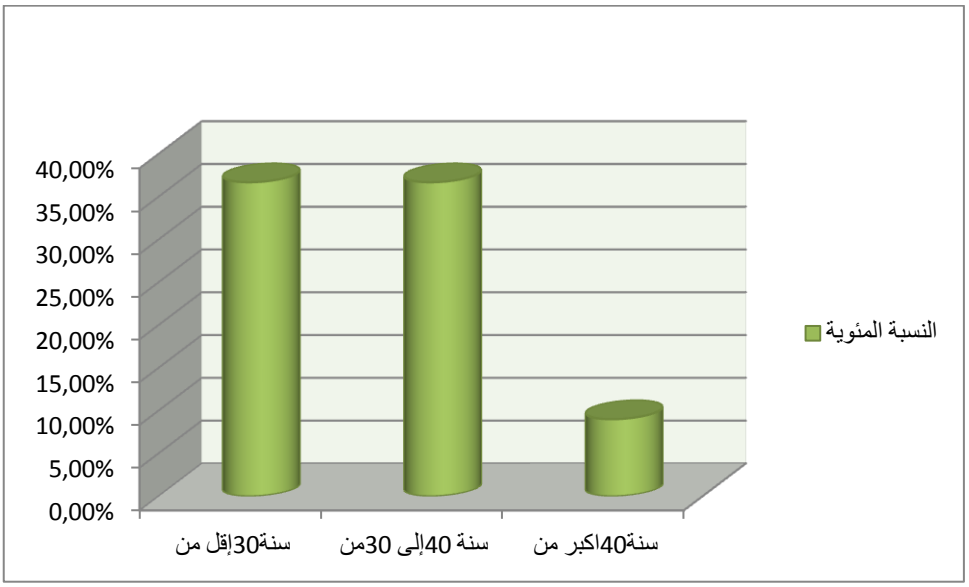
02-توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر:

الجدول رقم (03 . 08): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	11	%36.7
	من 30 إلى 40 سنة	11	%36.7
	أكبر من 40 سنة	9	%9
المجموع		**30**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v26

الشكل رقم (03 . 03): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على ب رنامج.Excel

يوضح الجدول رقم (03 . 08) توزيع عينة حسب متغير العمر، بحيث نلاحظ أن الفئة العمرية الأولى والثانية جاءت بنفس العدد 11 مفردة لكل فئة المقابلتان لنسبة 36.7% من إجمالي عينة الدراسة أما بخصوص الفئة العمرية أكبر من 40 سنة حملت 9 أفراد من العدد الإجمالي للعينة المقابلة لنسبة 9%وهذا دليل على أن المؤسسة محل الدراسة تقودها الفئة الشبانية التي تساهم بشكل كبير للوقوف على عملية تسير عمل جامعة أحمد دراية أدرار وهذا ما يوضحه الشكل السابق.

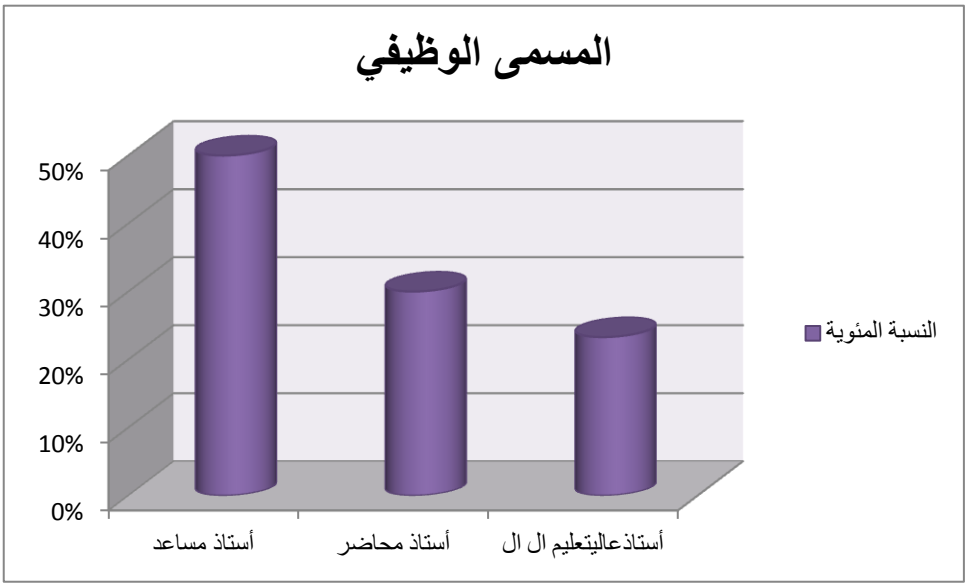
03- توزيع عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (03 . 09): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	أستاذ مساعد	15	% 50
	أستاذ محاضر	9	%30
	أستاذ تعليم عالي	7	%23.3
المجموع		**30**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v26

الشكل رقم (03 . 04): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على برنامج Excel .

يُظهر الجدول رقم (03 . 09) أن فئة العمال في جامعة أدرار يتمركزون في صنف أستاذ مساعد بعدد 50 أستاذ المقابل لنسبة 50% الممثل لنصف عينة الدراسة، ثم تليها فئة أستاذ محاضر بنسبة 30% من إجمالي عينة الدراسة لتحتل فئة أستاذ التعليم العالي آخر رتبة بعدد 7 أساتذة المقابلة لنسبة 23%.

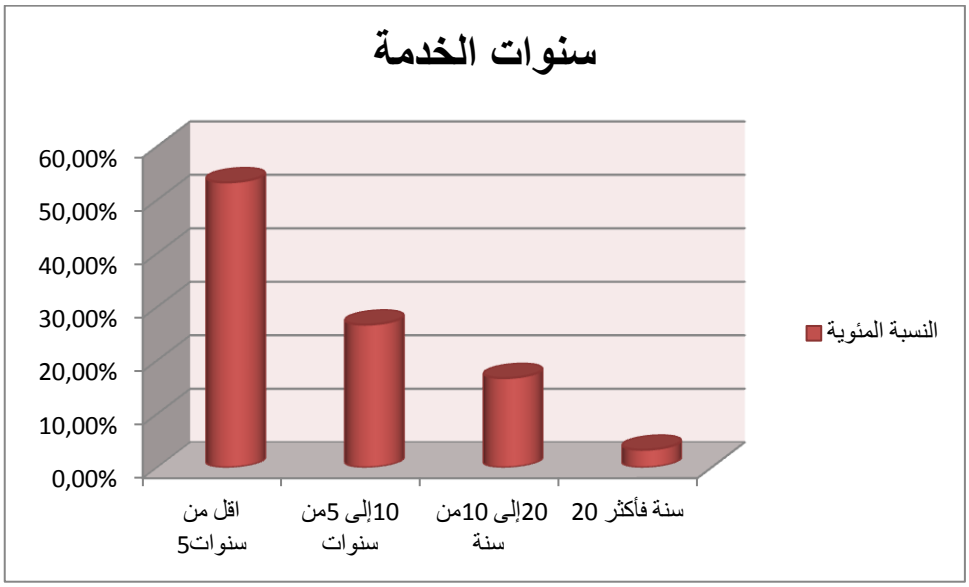
04- توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة:

الجدول رقم(03 . 10): توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	16	53.3%
	من 5 إلى 10 سنوات	8	26.7%
	من 10 إلى 20 سنة	5	%16.7
	20سنة فأكثر	1	%3.3
المجموع		**30**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v26

الشكل رقم (03 . 05): توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على برنامج Excel

يُظهر الجدول رقم(03 . 10) أن فئة العمال الذين لديهم أقل من 5 سنوات خدمة في المؤسسة محل الدراسة هم الذين لهم أكبر تكرار ومتمثل في 16 أستاذ مقابل لنسبة 53% ثم تليها بالترتيب الفئة الثانية بعدد 8 أساتذة الذي يمثل ما نسبة 27% تقريبا، أما فئة من 10 إلى 20 سنة خدمة تحتل الرتبة الثالثة بنسبة 17% تقريبا والتي تمثل عدد 5 أساتذة من العدد الإجمالي للعينة 30 أستاذ جامعي لتبقى فئة 20 سنة خدمة فأكثر في آخر الترتيب بتكرار واحد المقابل لنسبة 3% وهذا ما يترجمه الشكل رقم (03 . 05).

الفرع الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة

أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة لأبعاد محور الاقتدار المعرفي

لمعرفة واقع الاقتدار المعرفي في جامعة أدرار سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة للفقرات الممثلة لمحور الاقتدار المعرفي، وذلك وفقا للأبعاد المكونة لهذا المحور والمتمثلة في:

- بعد الموضوعية
- بعد التواضع
- بعد الصبر
- بعد الهدوء
- بعد الحكمة

نتائج تحليل بعد الموضوعية:

الجدول رقم (03 . 11): استجابة أفراد الدراسة لبعد الموضوعية حسب مستوى الاستجابة

الفقرات		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
01	يكتسب رئيسي أسلوب جيد في تعامل مع مرؤوسيه بدون تمييز	3.67	0.711	3	مرتفع
02	يشجع رئيسي مرؤوسيه على مقابلته دون تردد أو تحفظ	3.80	0.925	2	مرتفع
03	يقوم رئيسي بعقد حوارات مع مرؤوسيه للاتفاق على أداء أعمالهم المكلفين بيها	3.93	0.691	1	مرتفع
04	يخصص رئيسي دائما وقتا كافي للاستماع لمرؤوسيه	3.57	0.971	4	مرتفع
بعد الموضوعية		**3.74**	**0.531**	/	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v26

يظهر من خلال الجدول رقم (03 . 11) نتائج تحليل **بعد الموضوعية**، حيث اشتمل على أربعة فقرات كما جاء في إستبانة الدراسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.74) وانحراف معياري

(0.531) بمستوى استجابة مرتفع ما يدل على أن الأستاذ الجامعي له القدرة الكافية للتأثير على سلوك الطلبة والحفاظ على عدم التحيز الشخصي إلى الحد الأدنى،حيث جاءت الفقرة رقم 03 في صدارة الترتيب بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.691) بمستوى مرتفع من الاستجابة ثم تأتي الفقرة الثانية في الرتبة الثانية بمتوسط (3.80) وانحراف (0.925) ومستوى مرتفع من الاستجابة كذلك أما الفقرة رقم01 جاءت في الرتبة الثالثة والفقرة رقم04 جاءت في أخر رتبة بمتوسط حسابي لهما على التوالي (3.67) ،(3.57) بنفس مستوى الاستجابة (مرتفع).

نتائج تحليل بعد التواضع

الجدول رقم (03 . 12):استجابة أفراد الدراسة لبعد التواضع حسب مستوى الاستجابة

الفقرات		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
01	يمتلك رئيسي القدرة على التأثير في سلوكيات مرؤوسيه	3.97	0.999	2	مرتفع
02	لدى رئيسي منهجية واضحة تخول له إدراك المشاكل المتعلقة ببيئة العمل	4.13	0.776	1	مرتفع
03	يمتلك رئيسي الكفاءة اللازمة لتقديم حلول ناجحة لمعالجة مشاكل العمل	3.87	0.937	4	مرتفع
04	يعالج رئيسي في الجامعة بمهنية القضايا التي تولد مشاكل العمل	3.93	0.868	3	مرتفع
بعد التواضع		**3.98**	**0.702**	/	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v26

يظهر من خلال الجدول رقم(03 . 12) نتائج تحليل **بعد التواضع**، حيث اشتمل على أربعة (04) فقرات كما جاء في إستبانة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.98) وانحراف معياري (0.702) بمستوى استجابة مرتفع ما يشير إلى أن الأساتذة الموجودين داخل الحرم الجامعي والذين أجريت عليهم الدراسة يكتسبون سمة أخلاقية وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير الأفضل حول الأعمال وبما ينسج مع ميول شخصية مقبولة التي تؤسس لاندماج أفضل للفرد في المجتمع المحيط به، بحيث كان ترتيب فقرات هذا البعد على النحو التالي: أول رتبة للفقرة رقم 02 بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف

معياري (0.776) بمستوى استجابة مرتفع أما الرتبة الثانية فكانت للفقرة رقم 01 بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف (0.999) بارتفاع مستوى الاستجابة لها ثم تليها الفقرة الثالثة بنفس مستوى الاستجابة ومتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.868) أما الرتبة الرابعة فكانت من نصيب الفقرة رقم 04 بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف (0.937) وبمستوى استجابة مرتفع من قبل مستجوبي عينة الدراسة.

نتائج تحليل بعد الصبر

الجدول رقم(03 . 13): استجابة أفراد الدراسة لبعد الصبر حسب مستوى الاستجابة

الفقرات		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
01	يخصص رئيسي الوقت الكافي واللازم لمعالجة مشاكل العمل	3.77	0.971	3	مرتفع
02	يتصرف رئيسي بتعقل شديد أثناء مواجهة الازمات والواقف المعقدة	3.97	0.718	1	مرتفع
03	يتصرف رئيسي بمهارة الصبر المبنية على بصيرة إدارية عالية	3.70	1.236	4	مرتفع
04	يراعي رئيسي اثناء أداء العمل تخصيص الوقت اللازم لذلك ووفق مراحله المحددة	3.70	1.055	4	مرتفع
05	يمتلك رئيسي القدرة على التعامل من الإخفاقات التنظيمية	3.80	0.925	2	مرتفع
بعد الصبر		**3.79**	**0.699**	/	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v26

يظهر من خلال الجدول رقم (03 . 13) نتائج تحليل **بعد الصبر**، حيث اشتمل على خمسة فقرات كما جاء في إستبانة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.97) وانحراف (0.699) بمستوى استجابة مرتفع ما يعني أن قادة الجامعة لهم قوة التحكم بأنفسهم لمواصلة العمل وبذل الجهود لتحقيق الأهداف والتعامل مع التحديات المختلفة في العمل دون يأس أو تدمر في ظل ظروف العمل الصعبة، وفيما يخص ترتيب فقرات هذا البعد جاءت الفقرة رقم 02 في أول مرتبة بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.718) بمستوى مرتفع من الاستجابة ثم تأتي بعدها الفقرة رقم 05 المقابلة لمتوسط

حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري (0.925) بمستوى استجابة مرتفع والفقرة رقم 01 احتلت الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.971) بنفس مستوى الاستجابة للفقرات السابقة، أما الفقرتين رقم 03 و04 وقعتا في نفس الرتبة بمستوى استجابةنفسه (مرتفع) وكذلك نفس المتوسط الحسابي المقدر ب (3.70) إلا أن انحرافهما المعياري كان على التوالي (1.055) (1.236).

نتائج تحليل بعد الهدوء

الجدول رقم(03 . 14): استجابة أفراد الدراسة لبعد الهدوء حسب مستوى الاستجابة

الفقرات		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
01	يحافظ رئيسي في الجامعة على هدوئه رغم المواقف الصعبة في العمل	3.63	0.999	3	مرتفع
02	يستخدم رئيسي نبرة صوت هادئة ومتزنة عند التعامل مع هيئة التدريس عندما تحدث مشاكل عمل	3.90	0.803	1	مرتفع
03	يقف رئيسي على مسافة واحدة في علاقته الرسمية وغير رسمية مع المرؤوسين	3.83	0.747	2	مرتفع
04	عندما يتعرض رئيسي إلى مواقف صعبة فإنه يحاول الاسترخاء والتفكير بإيجابية عن الإحداث	3.63	0.765	3	مرتفع
بعد الهدوء		**3.75**	**0.605**	/	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v26

يظهر من خلال الجدول رقم (03 . 14) نتائج تحليل **بعد الهدوء**، حيث اشتمل على أربعة فقرات كما جاء في إستبانة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.75) وانحراف معياري (0.605) ومستوى مرتفع من الاستجابة ما يدل على أن العينة التي أجريت عليها الدراسة تتسم بصفة الهدوء عند اتخاذ القرارات المصيرية والتفكير بعمق وبطريقة أفضل لحل المشاكل الصعبة وهذا الحال يعزز من إيجاد أفضل الحلول دائماً، بحيث جاءت الفقرة الثانية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري(0.803) بمستوى استجابة مرتفع أما الفقرة رقم03 احتلت على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.83) وانحراف (0.747) بمستوى استجابة مرتفع أيضا، والفقرة رقم 01 والفقرة رقم 04 لهما

الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.765) و(0.999) على التوالي بنفس مستوى الاستجابة.

نتائج تحليل بعد الحكمة

الجدول رقم (03 . 15):استجابة أفراد الدراسة لبعد الحكمة حسب مستوى الاستجابة

الفقرات		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
01	لدى رئيسي القدرة على توجيه سلوكيات مرؤوسيه بما يتماشى مع متطلبات العمل	3.80	0.761	3	مرتفع
02	يمتلك رئيسي من المهارة ما يسمح له بتوظيف	4.03	0.556	1	مرتفع
	الموارد المحدودة لبلوغ الأهداف المسطرة				
03	يمكن لرئيسي بخبرته العملية اتخاذ القرارات الصائبة بالرغم من محدودية الوقت	3.87	0.819	2	مرتفع
04	يمتلك رئيسي من الحكمة ما يسمح له بمعالجة مشاكل العمل دون إبداء ردة فعل سلبية	3.77	1.040	4	مرتفع
بعد الحكمة		**3.87**	**0.597**	/	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v26.

يظهر من خلال الجدول رقم (03 . 15) نتائج تحليل **بعد الحكمة** حيث اشتمل على أربعة فقرات كما جاء في إستبانة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.87) وانحراف معياري (0.597) بمستوى مرتفع من استجابات المبحوثين ما يدل على وجود توازن بين الموارد المتوفرة ومتطلبات العمل سواء السلوكية والمادية في محل دراستنا، حيث جاءت الفقرة رقم 02 في المرتبة الأولى من هذا البعد بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.556) بمستوى استجابة مرتفع أما الفقرة رقم 03 جاءت بعدها في الرتبة الثانية بمستوى استجابة مرتفع وانحراف معياري (0.819) ومتوسط (3.87) لتليها أول فقرة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.761) بارتفاع مستوى الاستجابة لها بينما الفقرة رقم 04 بقيت في أخر الترتيب بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.040) بمستوى مرتفع من الاستجابة.

ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة لأبعاد المحور الثاني:

لمعرفة واقع الأداء الإبداعي في جامعة أحمد دراية بأدرار سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة للفقرات الممثلة لمحور الأداء الإبداعي، وذلك وفقا للأبعاد المكونة لهذا المحور والمتمثلة في:

- بعد الأداء التدريسي
- بعد الأداء الإشرافي
- بعد الأداء البحثي

نتائج تحليل بعد الأداء التدريسي

الجدول رقم (03 . 16): استجابة أفراد الدراسة لبعد الأداء التدريسي وفقا لمستوى الاستجابة

الفقرات		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
01	أمتلك مهارات كافية للتخطيط للمحاضرة	4.13	0.629	1	مرتفع
02	أمتلك مهارات أدائية عالية لجذب انتباه الطلبة وإثارة تفكيرهم	4.13	0.681	1	مرتفع
03	أتفاعل بطريقة جيدة مع الطلبة أثناء الدرس	4.13	0.776	1	مرتفع
04	أحافظ على أوقات العمل وأحرص عليها وأتحكم بكفاءة في إدارة الوقت المحدد للمحاضرة	4.07	0.640	2	مرتفع
05	أمتلك الخبرة اللازمة لإثراء القيمة العلمية للمحاضرة	3.93	0.785	3	مرتفع
بعد الأداء التدريسي		**4.08**	**0.542**	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v26.

يظهر من خلال الجدول رقم (03 . 16) نتائج تحليل **بعد الأداء التدريسي**، حيث اشتمل على خمسة فقرات كما جاء في إستبانة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.93) وانحراف معياري (0.785) ومستوى استجابة مرتفع ما يعني أن الأستاذ الجامعي يعتمد على التخطيط لإعداد الدروس وإلقائها وتأليف الكتب في التخصص الذي يدرسه وإتقان اللغة التي يدرس بها، حيث جاءت الفقرة الأولى والثانية والثالثة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) ومستوى استجابة مرتفع لكل منها أما الفقرة رقم 04 احتلت الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.640) ومستوى مرتفع من

الاستجابة والفقرة الأخير بقيت في الرتبة الرابعة من البعد بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.785) بمستوى استجابة مرتفع.

نتائج تحليل بعد الأداء الإشرافي

الجدول رقم (03 . 17): استجابة أفراد الدراسة لبعد الأداء الإشرافي وفقا لمستوى الاستجابة

الفقرات		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
01	أقوم بالانخراط في مخابر البحث وفرق البحث وذلك للاستمرار في إجراء البحوث وعدم الانقطاع عنها	4.10	0.885	1	مرتفع
02	أعمل على نشر أبحاثي في مجلات علمية دولية محكمة	3.93	1.048	4	مرتفع
03	أشارك في تأليف الكتب في وحدات البحث	3.43	1.194	5	مرتفع
04	أمتلك مهارات تحرير البحوث العلمية وأحرص على تحسينها بشكل مستمر	4.03	0.718	2	مرتفع
05	أحظى بقنوات تواصل عديدة تسهل على إجراء البحوث العلمية	4.00	0.910	3	مرتفع
بعد الأداء الإشرافي		**3.90**	**0.619**	/	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v26.

يظهر من خلال الجدول رقم (03 . 17) نتائج تحليل **بعد الأداء الإشرافي**، حيث اشتمل على خمسة فقرات كما جاء في إستبانة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.90) وانحرافه المعياري (0.619) بمستوى استجابة مرتفع أي أن مستوى وسائل تحسين أداء الأستاذ في مجال الإشراف والتطوير مستوى مقبول في المؤسسة محل الدراسة، بحيث جاءت الفقرة رقم 01 في أول مرتبة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.885) بمستوى مرتفع من الاستجابة تليها في الرتبة الثانية الفقرة رقم 04 بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف (0.718) بارتفاع مستوى الاستجابة ثم تأتي الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.910) وحملت نفس مستوى الاستجابة للفقرتين السابقتين بينما الفقرتين 02 و03 احتلتا الرتب الأخيرة بمتوسط حسابي (3.93) و (3.43) على التوالي ودرجة الاستجابة لهما كانت مرتفعة.

نتائج تحليل بعد الأداء البحثي

الجدول رقم (03 . 18): استجابة أفراد الدراسة لبعد الأداء البحثي وفقا لمستوى الاستجابة

الفقرات		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
01	أتقن جيدا عمليتي التخطيط والتنظيم للأشراف على البحوث العلمية	3.90	0.662	4	مرتفع
02	احرص أثناء إشرافي على الطلبة أن يحمل البحث عناصر جديدة و إضافة علمية	4.23	0.817	2	مرتفع جدا
03	أعمل على وضع جدول زمني يتوافق مع الوقت المخصص لأعداد المذكرة من طرف الطلبة	4.17	0.648	3	مرتفع
04	أقوم بعقد لقاء دوري مع الطلبة الذين أشرف عليهم	4.17	0.648	3	مرتفع
04	أقيم أعمال الطلبة بشكل دقيق علميا ولغويا قبل الإيداع النهائي لها	4.30	0.702	1	مرتفع جدا
بعد الأداء البحثي		**4.15**	**0.495**	/	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v26.

يظهر من خلال الجدول رقم (03 . 18) نتائج تحليل **بعد الأداء البحثي**، حيث اشتمل على خمسة فقرات كما جاء في إستبانة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.15) وانحراف معياري (0.495) ومستوى استجابة مرتفع ما يعني أن الأستاذ الجامعي في مؤسسة محل الدراسة يقف على مستوى عالي في مجال البحث العلمي من ناحية التأليف في مناهج البحث وتقنياته، تطبيق موضوعات البحث العلمي للطلبة وإعطائهم التوجيهات وإرشادات في البحث وحضور الملتقيات والندوات والمؤتمرات العلمية التي تنظم في ميدان تخصصه...الخ، حيث جاءت في صدارة الترتيب الفقرة رقم05 بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.702) بمستوى مرتفع جدا من الاستجابة والفقرة رقم 02 جاءت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف (0.817) ومستوى مرتفع من الاستجابة كذلك أما الفقرتين رقم 03 و04 استحوذتا على الرتبة نفسها وهي الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف (0.648) وبارتفاع مستوى الاستجابة لتبقى الفقرة رقم 01 في زيل الترتيب بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف (0.662) وبمستوى استجابة مرتفع.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

قبل التطرق إلى إختبار فرضيات الدراسة قمنا بإجراء اختبار " كلوموجروف . سمرنوف" لمعرفة ما إذا البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو ضروري في حالة اختبار فرضيات الفروق حيث كانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (03 . 19): إختبار التوزيع الطبيعي (Test Kolmogorov-Smirnov)

المتغيرات	اختبار كلوموجروف . سمرنوف		
	عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى المعنوية Sig
القيادة الرشيقة	21	0.114	0.200
الأداء الإبداعي	15	0.095	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v26.

يتضح من الجدول رقم (03. 19) أن المتغير المستقل القيادة الرشيقة تتبع التوزيع الطبيعي لأن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة Sig= 0.200 أكبر من القيمة الاحتمالية الاسمية α=0.05 والمتغير الثاني الأداء الإبداعي يتبع التوزيع الطبيعي كذلك لان قيمة مستوى المعنوية المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية الاسمية كما هو موضح في الجدول.

أولا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: H_1"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الرشيقة والأداء الإبداعي بجامعة أحمد دراية أدرار عند مستوى معنوية أقل أو يساوي5%". سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل بيرسون بين متغيرات الدراسة، فإذا كانت القيمة تساوي |1| فإنها تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين، أما إذا كانت تساوي 0 فهي تدل على عدم وجود علاقة مطلقاً، أما إذا كانت قيم معامل الارتباط محصورة بين |0.1| و|0.30| فهي علاقة ضعيفة، وإذا انحصرت بين |0.31| و|0.50| فالعلاقة بين المتغيرين متوسطة، أما إذا كانت محصور بين |0.51|و|0.80| فالعلاقة قوية، أما إذا كانت محصورة بين |0.80| و|1| فالعلاقة قوية جدا.

الجدول رقم (03 . 20): معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة الرشيقة والأداء الإبداعي

		أبعاد القيادة الرشيقة				
البيـــــــــــــــــان		**التواضع**	**الموضوعية**	**الصبر**	**الهدوء**	**الحكمة**
الأداء	معامل ارتباط بيرسون	*0.429	*0.371	0.360	*0.369	*0.377

الإبداعي	مستوى المعنوية(Sig)	0.018	0.044	0.051	0.045	0.040
	عدد الاستجابات N	30	30	30	30	30

*دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v26.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (03 . 20) أن قيمة معامل الارتباط لأبعاد القيادة الرشيقة بلغت على التوالي (0.429), (0.371)، (0.360)، (0.369)، (0.377) وهي كلها قيم متقاربة وموجبة تعبر عن وجود علاقة طردية بين أبعاد المتغير المستقل "التواضع ، الموضوعية، الصبر، الهدوء والحكمة" والمتغير التابع للدراسة "الأداء الإبداعي".

الجدول رقم (03 . 21): معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الرشيقة والأداء الإبداعي

	الأداء الإبداعي	
القيادة الرشيقة	معامل ارتباط بيرسون	**0.480
	مستوى المعنويةSig	0.007
	عدد الاستجابات (N)	30

**دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v26.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة الرشيقة والأداء الإبداعي بلغت (0.480) بحيث تعبر هذه القيمة عن وجود علاقة طردية متوسطة بين القيادة الرشيقة والأداء الإبداعي، كما أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ(Sig = 0.007)وهي أقل من مستوى المعنوية الاسمية0.05 =α وعليه نخلص إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين القيادة الرشيقة والأداء الإبداعي بجامعة أحمد دراية بأدرار.

وبالتالي نستنتج أنه كلما ارتفع مستوى القيادة الرشيقة في المؤسسة محل الدراسة سيؤدي ذلك إلى تفعيل الأداء الإبداعي بها.

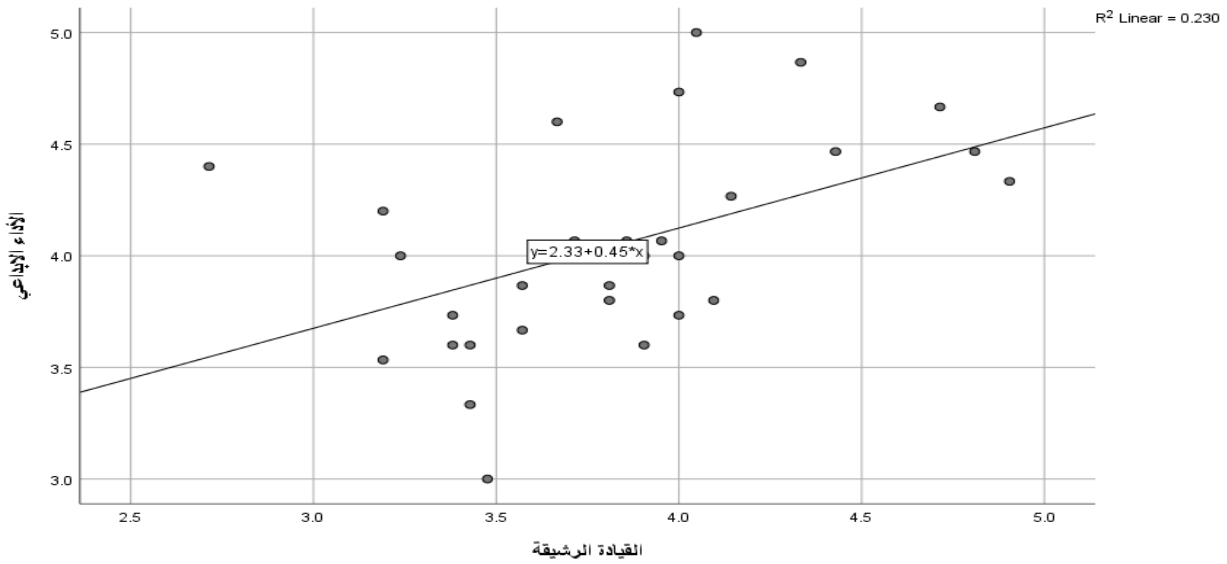
ومن خلال النتائج المتحصل عليها تتأكد لنا صحة الفرضية الرئيسية الأولى H_1 "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الرشيقة والأداء الإبداعي بجامعة أحمد دراية أدرار عند مستوى معنوية أقل أو يساوي0.05 =α"أي نرفض الفرضية الصفرية$H_{0\ -1}$ونقبل الفرضية البديلة $H_{1\ -1}$**"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الرشيقة والأداء الإبداعي بجامعة أحمد دراية أدرار عند مستوى معنوية أقل أو يساوي0.05 =α**

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية H_2على أنه:"**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الموضوعية، الصبر، الهدوء، الحكمة) على تفعيل الأداء الإبداعي للأستاذ الجامعي بجامعة أحمد دراية بأدرار عند مستوى معنوية أقل أو يساوي0.05 =α**". لاختبار الفرضية نستخدم اختبار الانحدار المتعدد وشروط تطبيق هذا اختبار ما يلي:

- **شرط الخطية:** أي وجود علاقة خطية بين المتغير التابع (الأداء الإبداعي) وأبعاد متغير المستقل أي القيادة الرشيقة (التواضع، الموضوعية، الصبر، الهدوء، الحكمة)(صياحي، 2019/2018، صفحة 176)، والشكل التالي يوضح مضمون هذا الشرط.

الشكل رقم (03 .06): لوحة الانتشار بين المتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل.



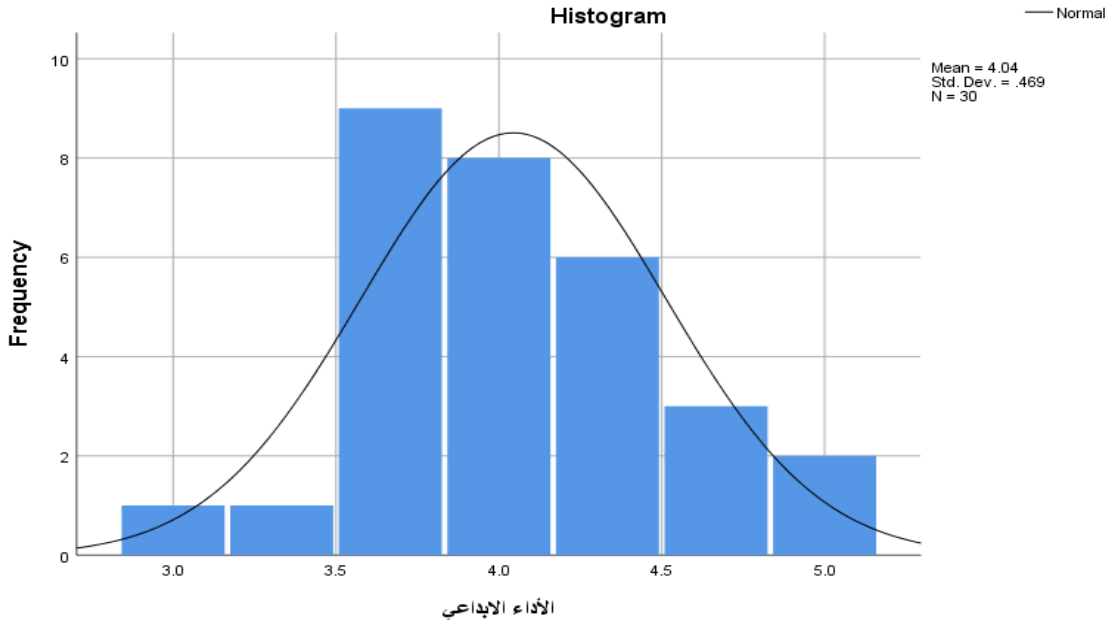
المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v26.

من خلال الشكل رقم (03 . 06) نلاحظ أن هناك تجمع بين النقاط حول خط المستقيم واتجاه هذا الأخير في اتجاه موجب وهذا ما يعني وجود علاقة خطية طردية متوسطة بين الأداء الإبداعي وأبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الموضوعية، الصبر، الهدوء، الحكمة).

ومعادلة خط الانحدار تمثلت في $y=2.33+0.45x$ مما يعنى أن 45% من المتغيرات الحاصلة في الأداء الإبداعي سببها يعود إلى القيادة الرشيقة (التواضع، الموضوعية، الصبر، الهدوء، الحكمة) وما تبقى من نسبة 45% سببه متغيرات خارجية أو متغيرات غير داخلة في النموذج.

- **التوزيع الطبيعي للخطأ:** وبالاعتماد على تحليل البواقي التي تظهر على المدرج التكراري للبواقي المعيارية لدينا الشكل الموالي:

الشكل رقم (03 . 07): المدرج التكراري للبواقي المعيارية للمتغير التابع (الأداء الإبداعي)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v 26.

من خلال الشكل رقم (03 . 07) يتضح أن تحليل البواقي التي تظهر من خلال نتيجة المدرج التكراري أن البواقي المعيارية تتبع التوزيع الطبيعي.

❖ **شرط التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة:** من أجل التحقق من شرط التوزيع الطبيعي للمتغيرات تم الاستناد إلى حساب قيم معامل الالتواء(Skewness) وإذا كانت قيم هذا الأخير أقل من 1 فإن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، والجدول الإحصاء(Statistics) يوضح قيم معامل الالتواء:

الجدول رقم (03 . 22): قيم معامل الالتواء للمتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الرشيقة)

أبعاد القيادة الرشيقة	التواضع	الموضوعية	الصبر	الهدوء	الحكمة
Skewness	−0.931−	0.347	−0.315−	−0.203−	−0.094−

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v26

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم معامل الالتواء كلها أقل من 1 وهذا ما يدل على أن المتغيرات المستقلة تتبع التوزيع الطبيعي.

❖ **شرط عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة:**

ولتحقق كذلك من شرط عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة تم الاعتماد على اختبار تضخم التباين (VIF) حيث يجب أن تكون قيمته أقل من 5 من أجل أن يتحقق الشرط.

والجدول الموالي يوضح نتائج شرط التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة وشرط عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (03 . 23): معامل التضخم التباين ومعامل الالتواء

المتغيرات	معامل تضخم التباينVIF	معامل الالتواء Skewness
التواضع	1.677	-0.931-
الموضوعية	2.980	0.347
الصبر	3.141	-0.315-
الهدوء	2.068	-0.203-
الحكمة	2.662	-0.094-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v 26

تشير النتائج الموجودة في الجدول أعلاه رقم (03 . 23) إلى أن قيمة معمل الالتواء Skewness لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من الواحد لذلك يمكن القول أن شرط التوزيع الطبيعي محقق، وفي نفس الجدول نلاحظ أن قيمة معامل تضخم التباين كانت أقل من 5 تراوحت بين (1.677، 3.141) وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة.

وبعد التحقق من شروط الانحدار المتعدد نختبر الفرضية الرئيسية الثانية وفيما يلي نتائج الاختبار.

الجدول رقم (03 . 24): نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد المستقل والمتغير التابع

المتغيرات	معامل الانحدار B	الأداء الإبداعي							
		اختبار T			R^2	R	اختبار F		
		قيمة T	Sig	الدلالة الإحصائية			قيمة F	Sig	الدلالة الإحصائية
ثابت B	2.097								
التواضع	0.238	1.580	0.127	غير دال إحصائيا	0.270	0.519	1.773	0.175	غير دال إحصائيا
الموضوعية	0.114	0.429	0.672	غير دال إحصائيا					
الصبر	-0.067-	-0.322-	0.750	غير دال إحصائيا					
الهدوء	0.179	0.921	0.366	غير دال إحصائيا					
الحكمة	0.040	0.181	0.858	غير دال إحصائيا					

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v 26

يتضح من خلال الجدول رقم (03 . 24) المتعلق بنتائج الانحدار المتعدد بين أبعاد القيادة الرشيقة والأداء الإبداعي، إذ أظهرت النتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ليس له دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرشيقة على الأداء الإبداعي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.519)، أما بالنسبة لمعامل التحديد فقد بلغ بدوره (0.270) أي أن قيمة 27% من التغيرات الحاصلة في الأداء الإبداعي ناتجة عن التغيرات في أبعاد القيادة الرشيقة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (1.773).

ومن خلال ملاحظة قيم اختبارTلأبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الموضوعية، الصبر، الهدوء، الحكمة) نجد أن ليس لها تأثير على الأداء الإبداعي بجامعة أدرار، كما سنجري اختبار مستقلا من جديد لأبعاد القيادة الرشيقة نظراً لعدم دلالتها الإحصائية باستعمال الانحدار الخطي البسيط للتأكد من تأثيرها على الأداء الإبداعي.

والجداول الموالية توضح تأثير كل بعد على المتغير التابع على حدى.

الجدول رقم (03 . 25): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين "التواضع" و"الأداء الإبداعي"

المتغيرات	الأداء الإبداعي							
	اختبار T		R^2	R	اختبار F		معامل الانحدار	معامل الثبات
	Sig	T			Sig	F		
التواضع	0.000	6.315	0.184	0.429	0.018	6.332	0.429	2.904

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v 26

انطلاقا من الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين التواضع والأداء الإبداعي، فقد بلغ معامل الانحدار (a=0.429) هذا ما يعني ان بعد التواضع لوحده يساهم بنسبة 43%في تفعيل الأداء الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة بافتراض ثبات العوامل الأخرى، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 5% أما بالنسبة لقيمة ثبات الانحدار بلغت (B=2.904) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجمعة في الأداء الإبداعي.

أما قيمة معامل التحديد R^2=0,184 وهذا ما يدل على أن 18.4% من التغيرات التي تحدث في الأداء الإبداعي خلال فترة الدراسة سببها يعود إلى التواضع وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ R=0.429 والتي تبين علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين.

ومن خلال الجدول كذلك نجد أن قيمة T المحسوبة قد بلغت (6.315) وهي أكبر من قيمة T الجدولية وتعتبر قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على وجود تأثير لبعد التواضع على الأداء الإبداعي و بالتالي هذا ما يجعلنا نتبع قاعدة القرار وهي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى معنوية المحسوبة أقل من مستوى المعنوية الاسمية للاختبار، مما يعني

اتخاذ قرار بقبول الفرضية البديلة القائلة H_{1-1}"**يوجد تأثير دال إحصائيا للتواضع على الأداء الإبداعي بجامعة أحمد دراية بأدرار عند مستوى معنوية أقل أو يساوي** $\alpha = 0.05$".ورفض الفرضية الصفرية.

ومنه يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط بين التواضع والأداء الإبداعي كما يلي:

$$Y = 2.904 + 0.429X_1$$

حيث أن:

Y: المتغير التابع الأداء الإبداعي.

X_1: المتغير المستقل التواضع.

الجدول رقم (03 . 26):نتائج الانحدار الخطي البسيط بين "الموضوعية" و"الأداء الإبداعي"

المتغيرات	الأداء الإبداعي							
الموضوعية	**معامل الثبات**	**معامل الانحدار**	**اختبار F**		**R**	**R^2**	اختبار T	
			F	**Sig**			**T**	Sig
	2.820	0.371	4.459	0.044	0.371	0.137	4.819	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V26.

انطلاقا من الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين الموضوعية والأداء الإبداعي بجامعة أدرار، فقد بلغ معامل الانحدار (a=0.371) هذا ما يعني ان بعد الموضوعية لوحده يساهم بنسبة 37% في تفعيل الأداء الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة بافتراض ثبات العوامل الأخرى، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 5% أما بالنسبة لقيمة ثبات الانحدار بلغت (B=2.820) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجمعة في الأداء الإبداعي.

أما قيمة معامل التحديد R^2=0,137 وهذا ما يدل على أن 13.7% من التغيرات التي تحدث في الأداء الإبداعي خلال فترة الدراسة سببها يعود إلى الموضوعية وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ R=0.371 والتي تبين علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين.

ومن خلال الجدول كذلك نجد أن قيمة T المحسوبة قد بلغت (4.819) وهي أكبر من قيمة T الجدولية وتعتبر قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على وجود تأثير للموضوعية على الأداء الإبداعي وبالتالي هذا ما يجعلنا نتبع قاعدة القرار وهي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية والفرضية البديلة تقولH_{1-1}"يوجد تأثير دال إحصائياً للموضوعية على الأداء الإبداعي بجامعة أدرار عند مستوى معنوية 5% ".

ومنه يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط بين الموضوعية والأداء الإبداعي كما يلي:

$$Y = 2.820 + 0.371X_2$$

حيث أن:

Y: المتغير التابع الأداء الإبداعي.

X_2: المتغير المستقل الموضوعية.

الجدول رقم (03 . 27):نتائج الانحدار الخطي البسيط بين "الصبر" و"الأداء الإبداعي"

المتغيرات	الأداء الإبداعي							
	اختبار T		R^2	R	اختبار F		معامل الانحدار	معامل الثبات
	Sig	T			Sig	F		
الصبر	0.000	6.873	0.129	0.360	0.051	4.163	0.360	3.130

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V26.

يتبين لنا من الجدول رقم (03 . 27) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين الصبر والأداء الإبداعي بجامعة أدرار، فقد بلغ معامل الانحدار (a=0.360) هذا ما يعني ان بعد الصبر لوحده يساهم بنسبة 36% في تفعيل الأداء الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة بافتراض ثبات العوامل الأخرى، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 5% أما بالنسبة لقيمة ثبات الانحدار بلغت (B=3.130) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجمعة في الأداء الإبداعي.

أما قيمة معامل التحديد R^2=0,129 وهذا ما يدل على أن12.9% من التغيرات التي تحدث في الأداء الإبداعي خلال فترة الدراسة سببها يعود إلى الصبر وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ R=0.360 والتي تبين علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين.

ومن خلال الجدول كذلك نجد أن قيمة T المحسوبة قد بلغت (6.873) وهي أكبر من قيمة T الجدولية وتعتبر قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على وجود تأثير للصبر على الأداء الإبداعي وبالتالي هذا ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية والفرضية البديلة تقول-H_1 "يوجد تأثير دال إحصائياً للصبر على الأداء الإبداعي بجامعة أدرار عند مستوى معنوية 5%".

ومنه يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط بين الصبر والأداء الإبداعي كما يلي:

$$Y = 3.130 + 0.360X_3$$

حيث أن:

Y: المتغير التابع الأداء الإبداعي.

X_3: المتغير المستقل الصبر.

الجدول رقم (03 . 28): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين "الهدوء" و"الأداء الإبداعي"

المتغيرات	الأداء الإبداعي							
	اختبار T		R^2	R	اختبار F		معامل الانحدار	معامل الثبات
	Sig	T			Sig	F		
الهدوء	0.000	5.755	0.136	0.369	0.045	4.400	0.369	2.974

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V26.

من النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين الهدوء والأداء الإبداعي خلال فترة الدراسة فقد بلغ معامل الانحدار B=0.369 وهذا ما يعني أن الهدوء لوحده يساهم بنسبة 36.9% في تفعيل الأداء الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة بافتراض ثبات العوامل الأخرى، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 5%أما قيمة معامل الثبات (2.974) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في الأداء الإبداعي.

أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2 = 0.136$ وهذا يعني أن 13.6 %من التغيرات التي حدثت في الأداء الإبداعي خلال فترة الدراسة سببها يعود إلى الهدوء وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ (0.369) والتي تبين العلاقة الطردية ضعيفة بين المتغيرين.

ومن خلال الجدول كذلك نجد أن قيمة Tالمحسوبة التي بلغت 5.755 وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة قدره 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية $\alpha= 0.05$، وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العديمة إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية للاختبار. مما يعني اتخاذ قرار بقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "**يوجد تأثير دال احصائيا للهدوء على الأداء الإبداعي عند مستوى معنوية $\alpha= 0.05$**".

ومنه يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط بين الهدوء والأداء الإبداعي كما يلي:

$$Y = 2.974 + 0.369X_4$$

حيث أن:

Y: المتغير التابع الأداء الإبداعي.

X_4: المتغير المستقل الهدوء.

الجدول رقم (03 . 29): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين "الحكمة" و"الأداء الإبداعي"

المتغيرات	الأداء الإبداعي							
	اختبار T		R^2	R	اختبار F		معامل الانحدار	معامل الثبات
	Sig	T			Sig	F		
الحكمة	0.000	5.395	0.142	0.377	0.040	4.638	0.377	2.900

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V26.

من النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين الحكمة والأداء الإبداعي خلال فترة الدراسة فقد بلغ معامل الانحدار B=0.377 وهذا ما يعني أن الحكمة لوحدها تساهم بنسبة 37.7% في تفعيلا لأداء الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة بافتراض ثبات العوامل الأخرى، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 5%أما قيمة معامل الثبات (2.900) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في الأداء الإبداعي.

أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت $R^2 = 0.142$ وهذا يعني أن 14.2 %من التغيرات التي حدثت في الأداء الإبداعي خلال فترة الدراسة سببها يعود إلى الحكمة وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ (0.377) والتي تبين العلاقة الطردية ضعيفة بين المتغيرين.

ومن خلال الجدول كذلك نجد أن قيمة Tالمحسوبة التي بلغت 5.395 وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة قدره 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية $\alpha= 0.05$، وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العديمة إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية للاختبار. مما يعني اتخاذ قرار بقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "**يوجد تأثير دال احصائيا للحكمة على الأداء الإبداعي عند مستوى معنوية $\alpha= 0.05$**".

ومنه يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط بين الحكمة والأداء الإبداعي كما يلي

$$Y = 2.900 + 0.377X_5$$

حيث أن:

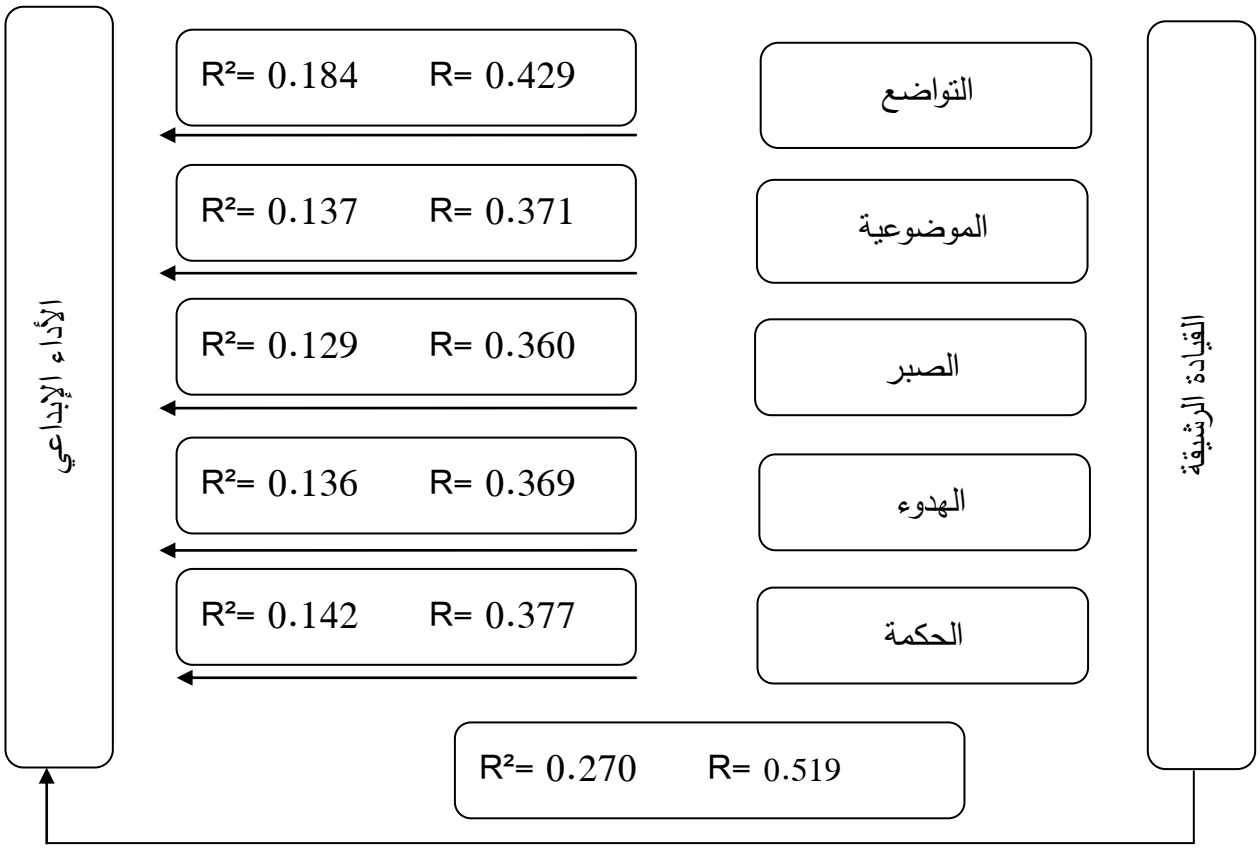
Y: المتغير التابع الأداء الإبداعي.

X_5: المتغير المستقل الحكمة.

ومما سبق وبعد التأكد من أن هناك تأثير لكل بعد (التواضع، الموضوعية، الصبر، الهدوء، الحكمة) ويمكن تلخيص ما توصلنا إليه في اختبار الفرضية الرئيسية التي نصت على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الموضوعية، الصبر، الهدوء، الحكمة) على تفعيل الأداء

الإبداعي للأستاذ الجامعي بجامعة بأدرار عند مستوى معنوية أقل او يساوي 5% "على نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم (03 . 08): نموذج لأثر القيادة الرشيقة على الأداء الإبداعي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v 26

وبالاعتماد على نتائج الجدول رقم (03 . 24) يمكن بناء معادلة الانحدار المتعدد كما يلي:

$$Y= 2.097+ 0.238X_1 + 0.114X_2 -0.067X_3+0.179X_4 +0.040X_5$$

بحيث كانت المتغيرات على النحو التالي:

Y:المتغير التابع الأداء الإبداعي.

X_1: المتغير المستقل التواضع.

X_2: المتغير المستقل الموضوعية.

X_3:المتغير المستقل الصبر.

X_4:المتغير المستقل الهدوء.

X_5:المتغير المستقل الحكمة.

وتشير معادلة نموذج الانحدار المتعدد أنه عندما تزيد المتغيرات المستقلة (التواضع، الموضوعية، الصبر، الهدوء، الحكمة) بوحدة واحدة فإنه يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الأداء الإبداعي) بالمقدار التالية:

- متغير التواضع قدر بمقدار 0.238 أي بنسبة 23.8%
- متغير الموضوعية قدر بمقدار 0.114 أي بنسبة 11.4%
- متغير الصبر قدر بمقدار 0.067- أي بنسبة 6.7-%
- متغير الهدوء قدر بمقدار 0.179 أي بنسبة 17.9%
- متغير الحكمة قدر بمقدار 0.040 أي نسبة 4%

وبناءً على نتائج الفرضيات الفرعية نستطيع القول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرشيقة على الأداء الإبداعي وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية البديلة:"**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الموضوعية، الصبر، الهدوء، الحكمة) على تفعيل الأداء الإبداعي للأستاذ الجامعي بجامعة أحمد دراية بأدرار عند مستوى معنوية أقل أو يساوي0.05 =α**" ورفض الفرضية الرئيسية الصفرية.

ثالثاً: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (فرضية الفروق)

فرضية الفروق تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية0.05 =α بين استجابات المبحوثين تعزي إلى الخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)".

وتشتق منها فرضيتين رئيسيتين:

أ. فرضية الفروق الرئيسية الثالثة حول المتغير المستقل "القيادة الرشيقة"

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنH3 "**توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بين استجابات المبحوثين حول القيادة الرشيقة تعزي إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)**"، لاختبار هذه الفرضية نستخدم إختبار عينات المستقلة (Independent Samples T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) بالترتيب للمتغيرات الشخصية والوظيفية والنتائج موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (03 . 30): نتائج إختبار الفروق (اختبار عينات مستقلة) لاستجابات المبحوثين حول القيادة الرشيقة تعزى إلى متغير الجنس.

المتغير المستقل	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمةT	مستوى المعنويةSig
القيادة الرشيقة	ذكر	19	3.83	0.550	0.175	0.874
	أنثى	11	3.80	0.426		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v 26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03 . 30) نجد أن قيمةT المحسوبة (0.175) ومستوى المعنوية المحسوب (0.874) وهو أكبر من قيمة مستوى المعنوية 0.05 =α وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية عند المستوى معنوية أقل أو يساوي (0.05) في تصورات المبحوثين حول مستوى القيادة الرشيقة تعزي إلى متغير الجنس، يعني ذلك وجود تجانس بين الذكور والإناث في تصوراتهم حول مستوى القيادة الرشيقة محل الدراسة. ومنه نقبل الفرضية الصفرية H0 – 1"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي0.05 بين استجابات المبحوثين حول القيادة الرشيقة تعزى إلى متغير الجنس".

الجدول رقم (03 . 31): نتائج إختبار الفروق (تحليل التباين الأحادي) لاستجابات المبحوثين حول القيادة الرشيقة تعزى إلى متغير العمر.

المتغير	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى المعنويةSig
العمر	بين المجموعات	0.138	2	0.069	0.261	0.772
	داخل المجموعات	7.136	27	0.264		
	المجموع	7.274	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v 26

يظهر من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية 0.772 = Sig أكبر من قيمة مستوى المعنوية الاسمية 0.05 =α ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة H0 – 2"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي0.05 بين استجابات المبحوثين حول القيادة الرشيقة تعزى إلى متغير العمر".

الجدول رقم (03 . 32): نتائج إختبار الفروق (تحليل التباين الأحادي) لاستجابات المبحوثين حول القيادة الرشيقة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

المتغير	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى المعنويةSig
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	0.464	2	0.232	0,919	0.411
	داخل المجموعات	6.810	27	0,252		
	المجموع	7.274	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v 26

يتضح من الجدول رقم (03 . 32) أن قيمة مستوى المعنوية0.411= Sig أكبر من قيمة مستوى المعنوية الاسمية0.05 =α ومنه نقبل الفرضية الصفرية H0 – 3 القائلة "لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي0.05 بين استجابات المبحوثين حول القيادة الرشيقة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي".

الجدول رقم (03 . 33): نتائج إختبار الفروق (تحليل التباين الأحادي) لاستجابات المبحوثين حول القيادة الرشيقة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

المتغير	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى المعنويةSig
سنوات الخدمة	بين المجموعات	0.168	2	0.084	0.320	0.729
	داخل المجموعات	7.106	27	0.263		
	المجموع	7.274	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v 26

يتضح من الجدول رقم (03 . 33) أن قيمة مستوى المعنوية0.729 = Sig أكبر من قيمة مستوى المعنوية الاسمية0.05 =α ومنه نقبل الفرضية الصفرية H0 – 4القائلة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي0.05 بين استجابات المبحوثين حول القيادة الرشيقة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة".

الجدول رقم (03 . 34): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات المبحوثين حول القيادة الرشيقة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى المعنويةSig
العمر	بين المجموعات	0.138	2	0.069	0.261	0.772
	داخل المجموعات	7.136	27	0.264		
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	0.464	2	0.232	0.919	0.411
	داخل المجموعات	6.810	27	0.252		
سنوات الخدمة	بين المجموعات	0.168	2	0.084	0.320	0.729
	داخل المجموعات	7.106	27	0.263		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v 26

من خلال النتائج التي يشير إليها الجدول رقم (03 . 34): نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بين استجابات المبحوثين حول القيادة الرشيقة والتي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، مما يعني أن جميع أفراد عينة الدراسة باختلاف أجناسهم وأعمارهم ومسمياتهم الوظيفية وكذلك عدد سنوات الخدمة لديهم في الجامعة يتوافقون في وجهة نظرهم على اتجاه فقرات محور القيادة الرشيقة، وهذا راجع إلى أن نوع الموضوع تقني أكثر منه سلوكي.

وبناءً على النتائج المحصل عليها نرفض الفرضية البديلة H_3التي تنص على أنه"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بين استجابات المبحوثين حول القيادة الرشيقة تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)" ونقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بين استجابات المبحوثين حول القيادة الرشيقة تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)".

ب. فرضية الفروق الرئيسية الرابعة حول متغير التابع " الأداء الإبداعي"

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة H_4 على أن لأنه"**توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بين استجابات المبحوثين حول تفعيل الأداء الإبداعي تعزي إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)**" لاختبار هذه الفرضية نستخدم إختبار عينات المستقلة (Independent Samples T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) بالترتيب للمتغيرات الشخصية والوظيفية والنتائج موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (03 . 35): نتائج إختبار الفروق (اختبار عينات مستقلة) لاستجابات المبحوثين حول تفعيل الأداء الإبداعي تعزى إلى متغير الجنس.

المتغير المستقل	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمةT	مستوى المعنويةSig
الأداء الإبداعي	ذكر	19	4.05	0.478	0.018	0.703
	أنثى	11	4.04	0.475		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v 26

نلاحظ من الجدول رقم (03 . 35) نجد أن قيمة T المحسوبة (0.018) ومستوى المعنوية المحسوبة (0.703) وهو أكبر من قيمة مستوى المعنوية α=0.05 وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في تصورات المبحوثين حول مستوى تفعيل الأداء الإبداعي

تعزى إلى متغير الجنس، ويعني ذلك وجود تجانس بين الذكور والإناث في تصوراتهم حول مستوى الأداء الإبداعي للمؤسسة محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الصفرية H0- 1القائلة " لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي0.05 بين استجابات المبحوثين حول تفعيل الأداء الإبداعي تعزي إلى متغير الجنس".

الجدول رقم (03 . 36): نتائج إختبار الفروق (تحليل التباين الأحادي) لاستجابات المبحوثين حول تفعيل الأداء الإبداعي تعزى إلى متغير العمر.

المتغير	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى المعنويةSig
العمر	بين المجموعات	0.329	2	0.164	0.734	0.490
	داخل المجموعات	6.048	27	0.224		
	المجموع	6.376	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v 26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى معنوية 0.490 = Sig أكبر من قيمة مستوى المعنوية الاسمية0.05 =α وعليه نقبل الفرضية الصفرية H0-2 القائلة "لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بين استجابات المبحوثين حول تفعيل الأداء الإبداعي تعزي إلى متغير العمر".

الجدول رقم (03 . 37): نتائج إختبار الفروق (تحليل التباين الأحادي) لاستجابات المبحوثين تفعيل الأداء الإبداعي تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

المتغير	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى المعنويةSig
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	1.526	2	0.763	4.246	0.025
	داخل المجموعات	4.851	27	0.180		
	المجموع	6.376	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v 26

يبين لنا الجدول رقم (03 . 37) أن قيمة مستوى المعنوية 0.025 = Sig أقل من قيمة مستوى المعنوية الاسمية α=0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1- 3 القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بين استجابات المبحوثين حول تفعيل الأداء الإبداعي تعزي إلى متغير المسمى الوظيفي".

الجدول رقم (03 . 38): نتائج إختبار الفروق (تحليل التباين الأحادي) لاستجابات المبحوثين حول تفعيل الأداء الإبداعي تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

المتغير	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى المعنويةSig
سنوات الخدمة	بين المجموعات	0.388	2	0.194	0.874	0.429
	داخل المجموعات	5.989	27	0.222		
	المجموع	6.376	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v 26

يظهر لنا من النتائج الموجودة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية0.429= Sig أكبر من قيمة مستوى المعنوية الاسمية0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0-4القائلة "لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بين استجابات المبحوثين حول تفعيل الأداء الإبداعي تعزي إلى متغير سنوات الخدمة".

الجدول رقم (03 . 39): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات المبحوثين حول تفعيل الأداء الإبداعي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى المعنويةSig
العمر	بين المجموعات	0.329	2	0.164	0.734	0.490
	داخل المجموعات	6.048	27	0.224		
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	1.526	2	0.763	4.246	0.025
	داخل المجموعات	4.851	27	0.180		

سنوات الخدمة	بين المجموعات	0.388	2	0.194	0.874	0.429
	داخل المجموعات	5.989	27	0.222		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v 26

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (03 . 39) نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بين استجابات المبحوثين حول تفعيل الأداء الإبداعي والتي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة)، مما يعني أن جميع أفراد عينة الدراسة باختلاف أجناسهم وأعمارهم وكذلك عدد سنوات الخدمة لديهم في جامعة أدرار يتوافقون في وجهة نظرهم على اتجاه فقرات محور الأداء الإبداعي، وهذا راجع كذلك أن الموضوع تقني أكثر منه سلوكي.

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تفعيل الأداء الإبداعي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وبناءً على النتائج المحصل عليها نرفض الفرضية صفرية H_0التي تنص على أنه "**لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بين استجابات المبحوثين حول تفعيل الأداء الإبداعي تعزي إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)**" ونقبل الفرضية البديلة H_4التي تنص على أنه "**توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بين استجابات المبحوثين حول تفعيل الأداء الإبداعي تعزي إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)**"

خلاصة الفصل الثالث:

تم من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي من خلال دراسة تطبيقية مؤسسة. ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على أساتذة جامعة أحمد دراية "أدرار" الذي بلغ عددهم 120 أستاذ موزعا على مختلف الأسلاك، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "القيادة الرشيقة"و "الأداء"، والتي هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بيانا باستخدام أساليب إحصائية عديدة، و توصلنا إلى عدة نتائج أهمها :مستوى تبني القيادة الرشيقة في المؤسسة محل الدراسة و مستوى الأداءالابداعي للأستاذ الجامعي جاء بمستوى متوسط، حيث توصلنا كذلك إلى أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)لمتغير القيادة الرشيقة على الأداء الابداعي للأستاذ الجامعي ،وكذا وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين القيادة الرشيقة و الأداء الابداعي للأستاذ الجامعي.

خاتمة

خاتمة:

تسعى القيادة في أي مؤسسة الى تحقيق الريادة في جميع أنشطتها وأعمالها وهذا ما يجعلها متميزة عن غيرها، كما أن عمل القائد هو استشراف على المستقبل ووضع الخطط المستقبلية وتطويرها، وحل أي مشكلة مستقبلية قد تواجهها. فأداء الأستاذ هو أحد المقومات التي تساعد على النجاح التعليمي في الجامعة. وهذا ما يرفع من مستوى الاداء الكلي الى أقصى حد ممكن.

والقيادة الرشيقة هي الأسلوب الحديث والامثل لتحقيق أداء جيد ذو كفاءة وفعالية. وعليه فالقيادة تربطها مجموعة من الجوانب الإنسانية والأخلاقية في التعامل مع المرؤوسين وإخراج أفكارهم المعرفية والإبداع فيها.

وقد حاولت هذه الدراسة بلوغ هدفها والاجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في معرفة أثر سلوكيات القيادة الرشيقة على أداء الأستاذ الجامعي في جامعة أحمد دراية "أدرار" .

وكانت النتائج المتوصل إليها كتالي:

نتائج الدراسة:

- تمتلك المؤسسة محل الدراسة قيادة رشيقة تتميز بالأبعاد التالية: التواضع والموضوعية والصبر والحكمة والهدوء. وهذا بناء على درجة الموافقة التي كانت إيجابية تدل على وجود قيادة رشيقة
- تعتبر القيادة التشاركية من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، وذلك من خلال قدرتها على التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قد ا رتهم الإبداعية عن طريق فتاح مجال المشاركة إليهم.
- أساتذة الجامعة يرون أن مستوى الأداء الإبداعي مقبول نظراً لمستوى الاستجابة المرتفع على محاور الإستبانة.
- أثبتت الدراسة أنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الرشيقة والأداء الإبداعي بجامعة أحمد دراية أدرار عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05.
- من خلال نتائج الانحدار المتعدد أثبتت الطالبتين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الموضوعية، الصبر، الهدوء، الحكمة) على تفعيل الأداء الإبداعي للأستاذ الجامعي بجامعة أحمد دراية بأدرار عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05.
- فيما يخص فرضية الفروق حول المتغير المستقل للدراسة خلصنا إلى أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بين استجابات المبحوثين حول تفعيل القيادة

الرشيقة تعزي إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

- أثبتت النتائج كذلك أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بين استجابات المبحوثين حول تفعيل الأداء الإبداعي تعزي إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

التوصيات:

أما أهم التوصيات التي تقدمها هذه الدراسة فقد تضمنت:

- ضرورة تركيز القيادات الجامعية في الجامعات محل البحث على أبعاد (التواضع الموضوعية الهدوء) في ممارساتهم الإدارية لحصول تلك الابعاد على الترتيب الثاني مقارنة ببعدي (الصبر والحكمة).
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تربط بين القيادة الرشيقة وغيرها من المتغيرات الأخرى، مثل الرضا الوظيفي والبيئة الإبداعية والميزة التنافسية والجودة الأكاديمية.
- تهيئة مناخ العمل لممارسة أبعاد القيادة الرشيقة وذلك بغية تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي.
- تقديم تحفيزات منوعة :(مادية، ومعنوية) للعاملين المتميزين والمبدعين.
- إعداد دورات لتطوير مهارات العاملين، وقدرتهم على الاستفادة من التكنولوجيا في تنفيذ مهامهم الإدارية أو الأكاديمية في ظل جائحة كورونا.

آفاق الدراسة:

إن مجال القيادة الرشيقة مجال واسع وعليه نقترح بعض المواضيع الأكثر تخصيصا والتي يمكن البحث فيها مستقبلا:

- إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الرشيقة، والدور الذي تلعبه في تحقيق الإبداع الإداري في قطاعات إنتاجية وخدمية.
- أثر ممارسات القيادة الرشيقة على قابلية التغيير.
- أثر ممارسات القيادة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. أحمد إبراهيم عبد الهادي صديق محمد لعفيفي. (2003). *السلوك التنظيمي*. مكتب عين الشمس.
2. أحمد الرفاعي غنيم، و نصر محمود صبري. (بدون سنة). *التحليل الإحصائي باستخدام spss*. بدون بلد: بدون دار نشر.
3. أسماء أبوبكر صديق عبد الله;. (ديسمبر, 2020). درجة ممارسة القيادة الجامعية لابعاد القيادة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الاداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. *المجلة التربوية*، صفحة 680.
4. العربي تيقاوي. (بدون سنة). *دور التغيير التنظيمي في التطوير الإبتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في المنظمات الإتصالات الجزائرية دراسة ميدانية تحليلية الجزائر*.
5. بارة سميرة. (2017). مستوى جودة معايير تقويم الاداء التدريسي في جامعة وارقلة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي /ورقلة، المجلد 10*(العدد31)، صفحة 130.
6. باعربي رفيقة. (2017). *تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية /دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز – وحدة الانتاج بأدرار–*. ادرار: جامعة أحمد دراية أدرار،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم العلوم التجارية ،تخصص تدقيق ومراقبة التسيير.
7. بواب رضوان. (ديسمبر, 2015). الأداء الوظيفي و الاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الألمدي (lmd). *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، صفحة 71.
8. بواب رضوان. (دسمبر, 2015). الاداء الوظيفي والاجتماعي للاستاذ الجامعي في نظام (LMD). *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*(العدد21)، صفحة ص75،76.
9. بوزرقاطة أمال. (2019/2018). *أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة موظفين جامعة محمد خيضر*. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية: جامعة محمد خيضر ،بسكرة.
10. توفيق عبد المحسن. (2002). *تقيم أداء مداخل جديدة لعلم جديد*. دار النهضة العربية.
11. جلال اسماعيل عوض شبات. (2020). دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية دراسة حالة/اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والإقتصادية*، صفحة 167/166.
12. صلاح هادي الحسين ، و اعتصام الشكرجي. (2014). *القيادة الإدارية وأثرها في ادارة الموارد البشرية استراتيجيا*. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

13. عبد الرحمان، أسيل عبد السلام، الإمام ، و علاء الدين كاظم . (2009). التصميم الداخلي بين الذاتية والموضوعية. *المجلة العربية الاكاديمية*، صفحة 151.

14. فارسي صبرينة. (2015). *تقيم أداء العاملين وأثره على اداء المؤسسة ،دراسة حالة مديرية إتصالات الجزائر*. خميس مليانة: جامعة الجلالي بو نعامة،كلية الحقوق والعلوم السياسية تخصص رسم سياسات العامة.

15. فرانسو جيرو ، أوليفييه سولبيك، جيرار نولو ماري ، ايلين دولمون بيير ، و لوران بسكو. (بلا تاريخ). *المراقبة الادارية وقيادة الأداء*. (وردية واشد، المترجمون) الجزائرية للكتاب.

16. قمني عدنان; حمو سيدي عبد المالك;. (2021). *القيادة التشاركية ودورها في تحسين أداء الاستاذ الجامعي دراسة حالة عينة من أساتذة جامعة أدرار*. أدرار، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : جامعة أدرار.

17. كاظم، و محمد حمزة. (2020). *التأثير التفاعلي للدعم التنظيمي المدرك في الغلاقة بين القيادة الرشيقة وسلوك العمل الابداعي ,دراسة تحليلية في مدينة الامام حسين الطبية في محافظة كربلاء المقدسة*. (رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، المحرر) العراق، كلية الإدارة والاقتصاد : جامعة الكوفة.

18. محمد بلال الزعني، و عباس الطلافحة. (2012). *النظام الاحصائي SPSS فهم تحليل البيانات الاحصائية*. (الطبعة الثالثة، المحرر) عمان الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

19. محمدسعيد أوز سلطان. (2001). *السلوك التنظيمي*. مصر: دار الجامعة الجديدة.

20. مدحت ابو النصر. (2008). *الاداء الاداري المتميز* (الإصدار ط1). مصر: دار المجموعة العربيةلتدريس والنشر.

21. ميثاق هاتف الفتلاوي. (2017). العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي, بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في شركة عامة لصناعة السيارات جامعة كربلاء. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، الطبعة 7* (العدد 4)، صفحة 09.

22. ميثاق هاتف الفتلاوي. (2017). العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي, بحث تحليلي لأراء من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، الطبعة 7* (العدد 4)، صفحة 9.

23. هارون فريدون عبد الله ، برشناك صالح محمد، و زانا مجيد صادق . (2021). سلوكيات القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل /دراسة لأراء عينة من التدريسين في جامعة لونج. *مجلة قه لاى زانست العلمية، الطبعة 6* (العدد 1)، صفحة 555.

24. هجيرة بحاش. (2020). *القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية دراسة ميدانية شركة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بالمسيلة* (المجلد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر). لمسيلة، العلوم الإنسانية والإجتماعية/قسم علم الإجتماع/فرع علم الاجتماع: جامعة محمد بوضياف.

المراجع باللغة الأجنبية

brumi, f. (n.d.). *amolysis of questionnaire data* . lomdon new york.

الملاحق

الملحق (01)

قـــــــــــائِمة المُحَكِّـــــــمين

العُضوُ المُحَكِّم	الدرجة العلمية	الإمضاء
تيقاوي العربي	أستاذ التعليم العالي	
بروكي عبد الرحمن	أستاذ محاضر "أ"	
هداجي عبد الجليل	أستاذ محاضر "أ"	
مختاري سعد الله	أستاذ مساعد " أ "	

الملحق (02) استبانة الدراسة

جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبانة البحث

الأستاذ: بروكي عبد الرحمن،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بقصد استكمال مذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان: **" أثر تبني سلوكيات القيادة الرشيقة على أداء الأستاذ الجامعي".**

وتهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيادة الرشيقة على أداء الأستاذ الجامعي في ظل التكنولوجيا الحديثة والتطورات الحاصلة.

لذا أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبيان فيما إذا كان صالحًا أو غير صالح، ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية.

مع خالص الشكر والتقدير

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

1-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2-العمر : أقل من 30 سنة ☐ من 30 – 40 سنة ☐ أكبر من 40 سنة ☐

3- المسمى الوظيفي: أستاذ التعليم العالي ☐ أستاذ محاضر ☐ أستاذ مساعد ☐

5- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى أقل من 10سنوات ☐ من 10 الى أقل من 20 سنوات ☐ 20 سنة فأكثر ☐

البعد الأول: التواضع						
الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	يكتسب رئيسي أسلوب جيد في تعامل مع مرؤوسيه بدون تمييز					
02يت	يشجع رئيسي مرؤوسيه على مقابلته دون تردد أو تحفظ					

03	يقوم رئيسي بعقد حوارات مع مرؤوسيه للاتفاق على أداء أعمالهم المكلفين بيها					
04	يخصص رئيسي دائما وقتا كافي للاستماع لمرؤوسيه					
البعد الثاني: الموضوعية						
01	يمتلك رئيسي القدرة على التأثير في سلوكيات مرؤوسيه					
02	لدى رئيسي منهجية واضحة تخول له إدراك المشاكل المتعلقة ببيئة العمل					
03	يمتلك رئيسي الكفاءة اللازمة لتقديم حلول ناجحة لمعالجة مشاكل العمل					
04	يعالج رئيسي في الجامعة بمهنية القضايا التي تولد مشاكل العمل					
البعد الثالث: الصبر						
1	يخصص رئيسي الوقت الكافي واللازم لمعالجة مشاكل العمل					
2	يتصرف رئيسي بتعقل شديد أثناء مواجهة الازمات والواقف المعقدة					
3	يتصرف رئيسي بمهارة الصبر المبنية على بصيرة إدارية عالية					
4	يراعي رئيسي اثناء أداء العمل تخصيص الوقت اللازم لذلك ووفق مراحله المحددة					
5	يمتلك رئيسي القدرة على التعامل من الإخفاقات التنظيمية					
البعد الرابع: الهدوء						
01	يحافظ رئيسي في الجامعة على هدوئه رغم المواقف الصعبة في العمل					
02	يستخدم رئيسي نبرة صوت هادئة ومتزنة عند التعامل مع هيئة التدريس عندما تحدث مشاكل عمل					
03	يقف رئيسي على مسافة واحدة في علاقته الرسمية وغير رسمية مع المرؤوسين					
04	عندما يتعرض رئيسي الى مواقف صعبة فإنه يحاول					

	الاسترخاء والتفكير بإيجابية عن الاحداث					
البعد الخامس: الحكمة						
01	لدى رئيسي القدرة على توجيه سلوكيات مرؤوسيه بما يتماشى مع متطلبات العمل					
02	يمتلك رئيسي من المهارة ما يسمح له بتوظيف الموارد المحدودة لبلوغ الأهداف المسطرة					
03	يمكن لرئيسي بخبرته العملية اتخاذ القرارات الصائبة بالرغم من محدودية الوقت					
04	يمتلك رئيسي من الحكمة ما يسمح له بمعالجة مشاكل العمل دون ابداء ردة فعل سلبية					

المتغير التابع: أبعاد اداء الأستاذ الجامعي

البعد الأول: الأداء التدريسي						
الرقم	**العبارة**	**لا أوافق بشدة**	**لا أوافق**	**محايد**	**أوافق**	**أوافق بشدة**
01	أمتلك مهارات كافية للتخطيط للمحاضرة					
02	أمتلك مهارات أدائية عالية لجذب انتباه الطلبة واثارة تفكيرهم					
03	أتفاعل بطريقة جيدة مع الطلبة أثناء الدرس					
04	أحافظ على أوقات العمل وأحرص عليها وأتحكم بكفاءة في إدارة الوقت المحدد للمحاضرة					
05	أمتلك الخبرة اللازمة لاثراء القيمة العلمية للمحاضرة					
البعد الثاني: الأداء الإشرافي						
01	أقوم بالانخراط في مخابر البحث وفرق ا لبحث وذلك للاستمرار في اجراء البحوث وعدم الانقطاع عنها					
02	أعمل على نشر أبحاثي في مجلات علمية دولية محكمة					
03	أشارك في تأليف الكتب في وحدات البحث					
04	أمتلك مهارات تحرير البحوث العلمية وأحرص على تحسينها بشكل مستمر					
05	أحظى بقنوات تواصل عديدة تسهل على إجراء					

	البحوث العلمية					
البعدالثالث: الأداء البحثي						
01	أتقن جيدا عمليتي التخطيط والتنظيم للأشراف على البحوث العلمية					
02	احرص أثناء اشرافي على الطلبة أن يحمل البحث عناصر جديدة و إضافة علمية					
03	أعمل على وضع جدول زمني يتوافق مع الوقت المخصص لأعداد المذكرة من طرف الطلبة					
04	أقوم بعقد لقاء دوري مع الطلبة ا لذين أشرف عليهم					
05	أقيم أعمال الطلبة بشكل دقيق علميا ولغويا قبل الإيداع النهائي لها					

الملحق رقم (03): الفاكرومباخ للمتغير الاول بابعاده

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=A a1 a2 a3 a4 a5
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Notes

Output Created		21-APR-2022 23:03:18
Comments		
Input	Data	G:\سالمي\مدخلات الفريق الثاني.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=A a1 a2 a3 a4 a5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

[DataSet1] G:\سالمي\مدخلات الفريق الثاني.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
القيادة الرشيقة	19.12	6.131	.999	.845
التواضع	18.97	6.397	.555	.909
الموضوعية	19.20	6.475	.778	.873
الصبر	19.16	5.719	.794	.868
الهدوء	19.19	6.620	.602	.897
الحكمة	19.08	6.337	.721	.879

الملحق رقم (04): الفاكرومباخ للمتغير الثاني وابعاده

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=B b1 b2 b3
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Notes

Output Created		21-APR-2022 23:22:52
Comments		
Input	Data	G:\سالمي\مدخلات الفريق الثاني.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=B b1 b2 b3 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.03

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الأداء الابداعي	12.13	1.979	1.000	.802
الاداء التدريسي	12.10	2.072	.738	.887
الاداء الاشرافي	12.28	1.856	.759	.887
الاداء البحثي	12.02	2.270	.673	.908

الملحق رقم (05): التوزيع الطبيعي لاداة الدراسة

```
GET
  FILE='F:\سالمي\مدخلات الفريق الثاني.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
EXAMINE VARIABLES=B A
  /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPPLOT
  /COMPARE GROUPS
  /MESTIMATORS HUBER(1.339) ANDREW(1.34) HAMPEL(1.7,3.4,8.5) TUKEY(4.685)
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /CINTERVAL 95
  /MISSING LISTWISE
  /NOTOTAL.
```

Explore

Notes

Output Created		23-APR-2022 15:04:34
Comments		
Input	Data	F:\سالمي\مدخلات الفريق الثاني.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax		EXAMINE VARIABLES=B A /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPPLOT /COMPARE GROUPS /MESTIMATORS HUBER(1.339) ANDREW(1.34) HAMPEL(1.7,3.4,8.5) TUKEY(4.685) /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:03.46
	Elapsed Time	00:00:02.67

[DataSet1] F:\سالمي\مدخلات الفريق الثاني.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الأداء الابداعي	30	100.0%	0	0.0%	30	100.0%
القيادة الرشيقة	30	100.0%	0	0.0%	30	100.0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
الأداء الابداعي	Mean		4.04	.086
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.87	
		Upper Bound	4.22	
	5% Trimmed Mean		4.05	
	Median		4.00	
	Variance		.220	
	Std. Deviation		.469	
	Minimum		3	
	Maximum		5	
	Range		2	
	Interquartile Range		1	
	Skewness		.126	.427
	Kurtosis		-.240-	.833
القيادة الرشيقة	Mean		3.82	.091
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.64	
		Upper Bound	4.01	

5% Trimmed Mean	3.82	
Median	3.83	
Variance	.251	
Std. Deviation	.501	
Minimum	3	
Maximum	5	
Range	2	
Interquartile Range	1	
Skewness	.278	.427
Kurtosis	.216	.833

M-Estimators

	Huber's M-Estimator[a]	Tukey's Biweight[b]	Hampel's M-Estimator[c]	Andrews' Wave[d]
الأداء الابداعي	4.02	4.02	4.03	4.02
القيادة الرشيقة	3.79	3.78	3.79	3.78

a. The weighting constant is 1.339.

b. The weighting constant is 4.685.

c. The weighting constants are 1.700, 3.400, and 8.500

d. The weighting constant is 1.340*pi.

Tests of Normality

Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.

الأداء الابداعي	.114	30	.200*	.984	30	.909
القيادة الرشيقة	.095	30	.200*	.974	30	.663

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الأداء الابداعي

الأداء الابداعي Stem-and-Leaf Plot

Frequency Stem & Leaf

2.00 3 . 03

11.00 3 . 56666778888

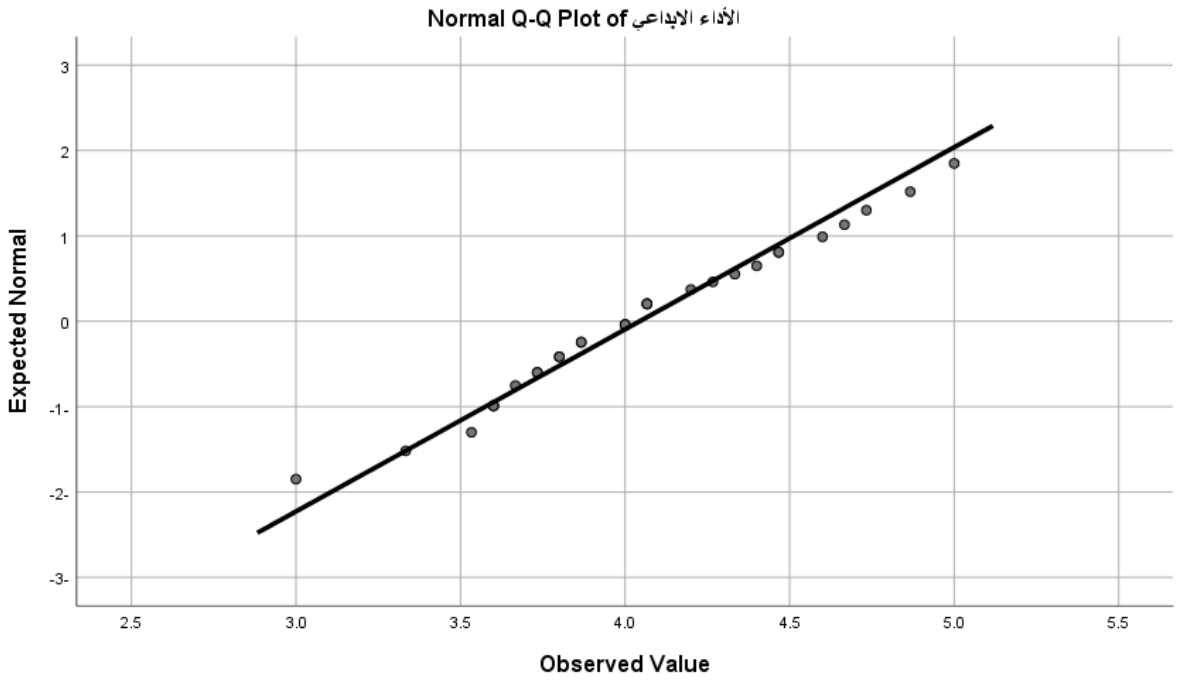
12.00 4 . 000000223444

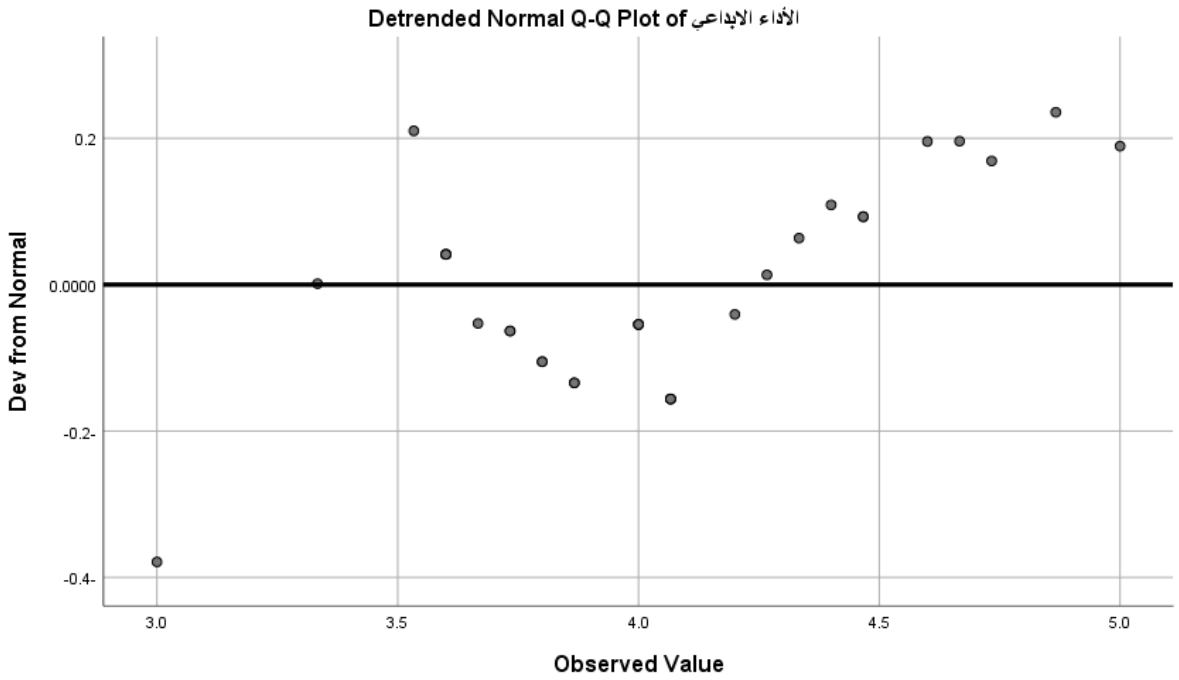
4.00 4 . 6678

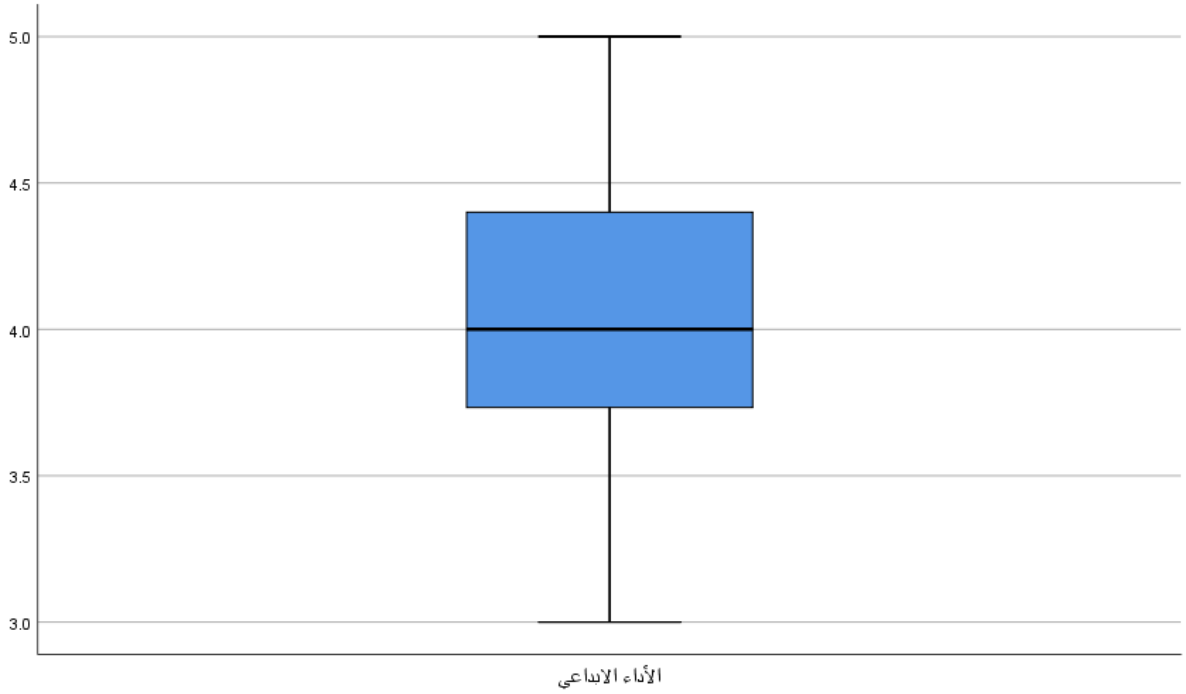
1.00 5 . 0

Stem width: 1

Each leaf: 1 case(s)


Normal Q-Q Plot of الأداء الابداعي
Expected Normal
Observed Value
3
2
1
0
-1-
-2-
-3-
2.5
3.0
3.5
4.0
4.5
5.0
5.5


Detrended Normal Q-Q Plot of الأداء الابداعي
Dev from Normal
Observed Value
0.2
0.0000
-0.2-
-0.4-
3.0
3.5
4.0
4.5
5.0



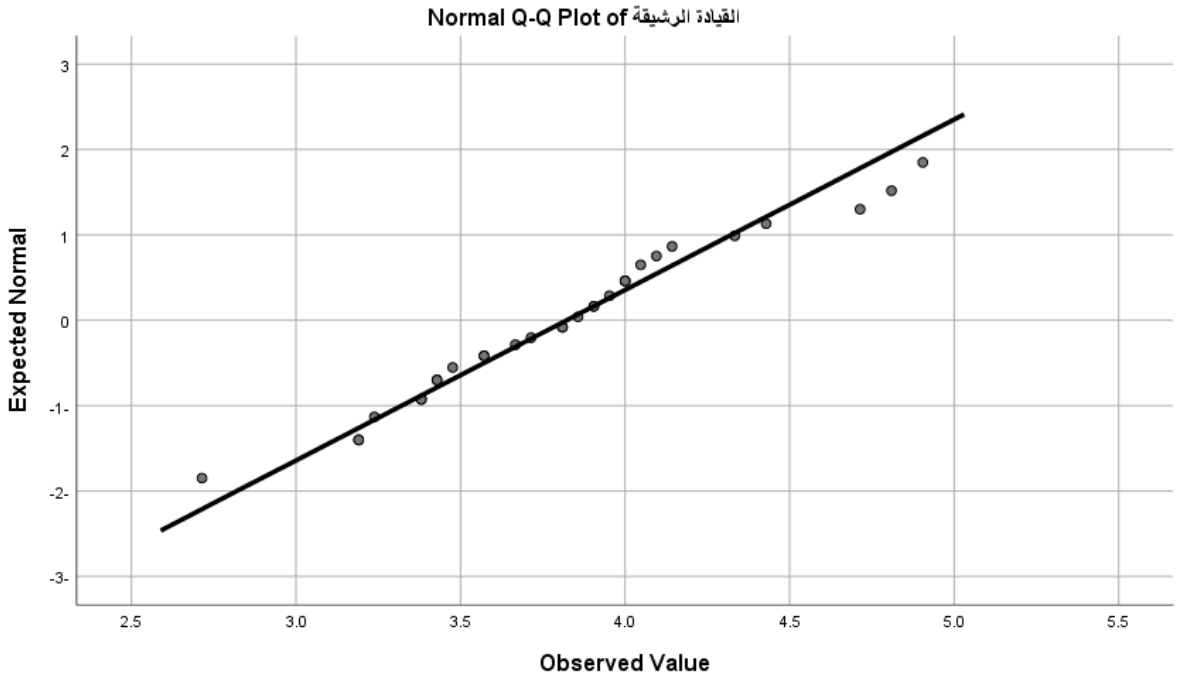
القيادة الرشيقة

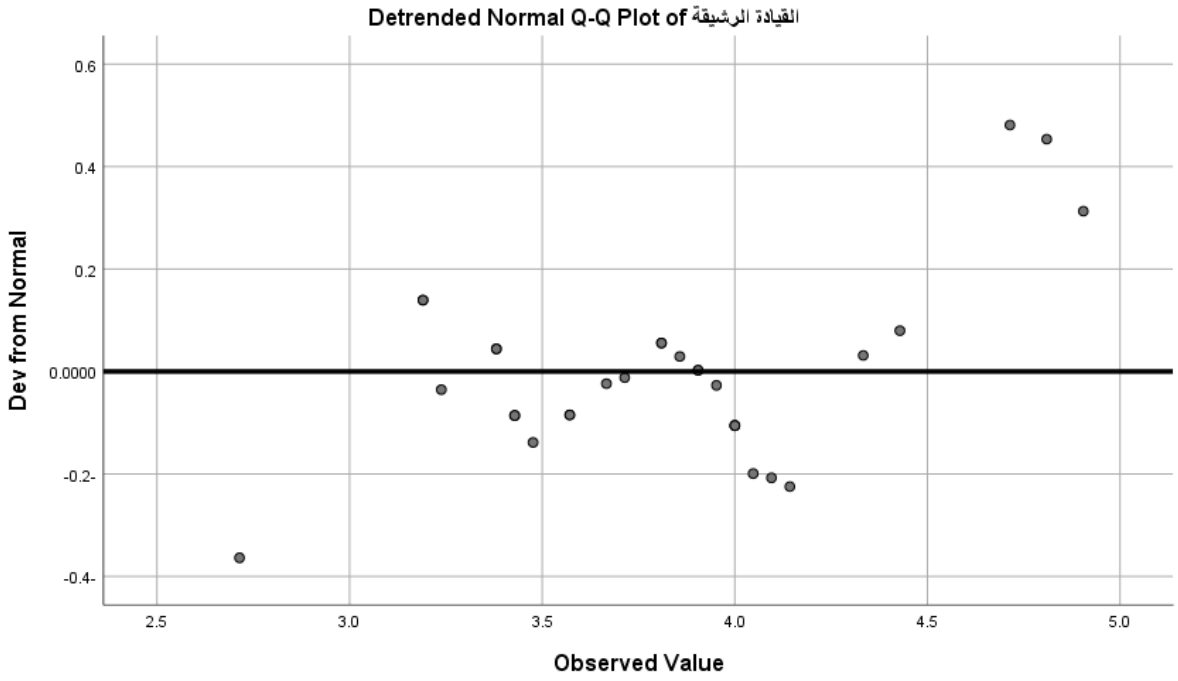
القيادة الرشيقة Stem-and-Leaf Plot

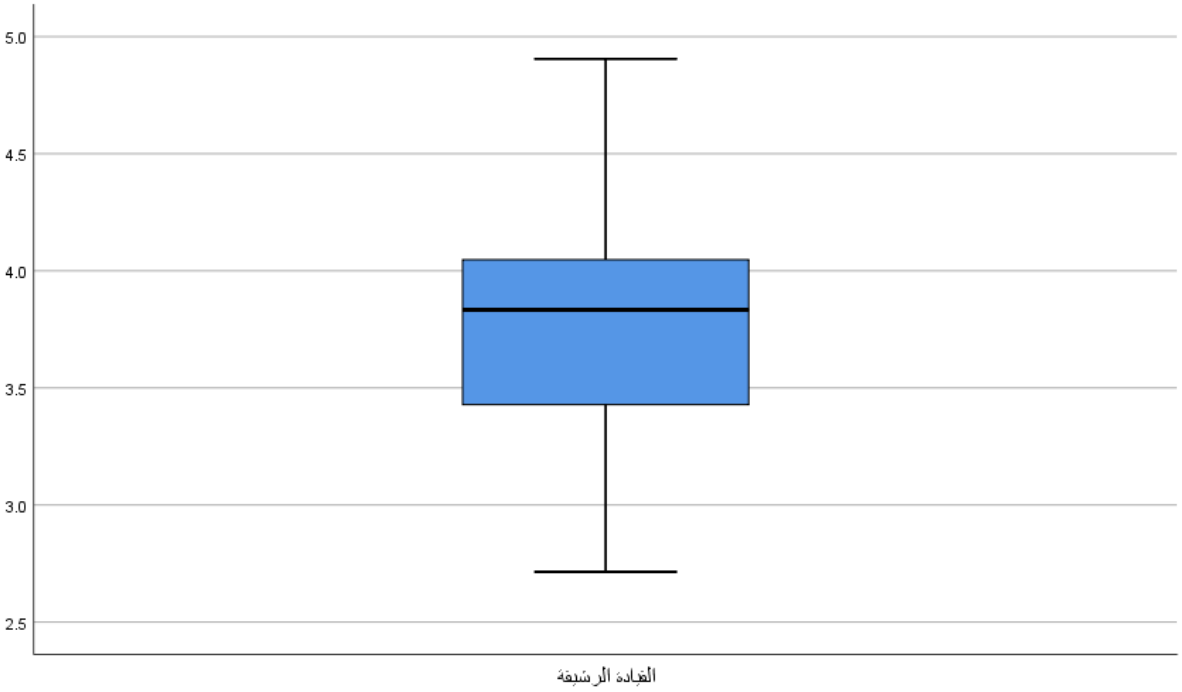
Frequency	Stem & Leaf
1.00	2 . 7
8.00	3 . 11233444
10.00	3 . 5567888999
8.00	4 . 00000134
3.00	4 . 789

Stem width: 1

Each leaf: 1 case(s)




Detrended Normal Q-Q Plot of القيادة الرشيقة
Dev from Normal
0.6
0.4
0.2
0.0000
-0.2-
-0.4-
2.5
3.0
3.5
4.0
4.5
5.0
Observed Value


5.0
4.5
4.0
3.5
3.0
2.5
القيادة الرشيقة

الملحق رقم (06): التوزيع الطبيعي لمتغيري الدراسة

```
EXAMINE VARIABLES=B A
  /PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPPLOT
  /COMPARE GROUPS
  /MESTIMATORS HUBER(1.339) ANDREW(1.34) HAMPEL(1.7,3.4,8.5) TUKEY(4.685)
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /CINTERVAL 95
  /MISSING LISTWISE
  /NOTOTAL.
```

Explore

Notes

Output Created		21-APR-2022 23:28:39
Comments		
Input	Data	G:\سالمي\مدخلات الفريق الثاني.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax		EXAMINE VARIABLES=B A /PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPPLOT /COMPARE GROUPS /MESTIMATORS HUBER(1.339) ANDREW(1.34) HAMPEL(1.7,3.4,8.5) TUKEY(4.685) /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:04.84
	Elapsed Time	00:00:02.51

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الأداء الابداعي	30	100.0%	0	0.0%	30	100.0%

القيادة الرشيقة	30	100.0%	0	0.0%	30	100.0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
الأداء الابداعي	Mean		4.04	.086
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.87	
		Upper Bound	4.22	
	5% Trimmed Mean		4.05	
	Median		4.00	
	Variance		.220	
	Std. Deviation		.469	
	Minimum		3	
	Maximum		5	
	Range		2	
	Interquartile Range		1	
	Skewness		.126	.427
	Kurtosis		-.240-	.833
القيادة الرشيقة	Mean		3.82	.091
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.64	
		Upper Bound	4.01	
	5% Trimmed Mean		3.82	
	Median		3.83	
	Variance		.251	
	Std. Deviation		.501	
	Minimum		3	

Maximum	5	
Range	2	
Interquartile Range	1	
Skewness	.278	.427
Kurtosis	.216	.833

M-Estimators

	Huber's M-Estimator[a]	Tukey's Biweight[b]	Hampel's M-Estimator[c]	Andrews' Wave[d]
الأداء الابداعي	4.02	4.02	4.03	4.02
القيادة الرشيقة	3.79	3.78	3.79	3.78

a. The weighting constant is 1.339.

b. The weighting constant is 4.685.

c. The weighting constants are 1.700, 3.400, and 8.500

d. The weighting constant is 1.340*pi.

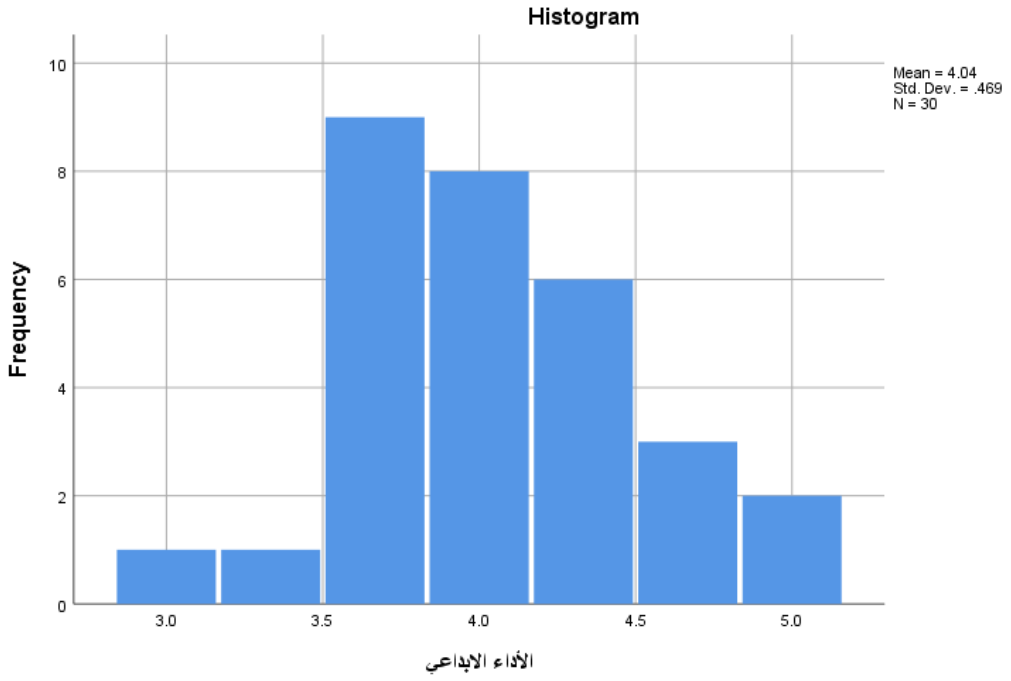
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الأداء الابداعي	.114	30	.200*	.984	30	.909
القيادة الرشيقة	.095	30	.200*	.974	30	.663

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الأداء الابداعي



الأداء الابداعي Stem-and-Leaf Plot

Frequency Stem & Leaf

2.00 3 . 03

11.00 3 . 56666778888

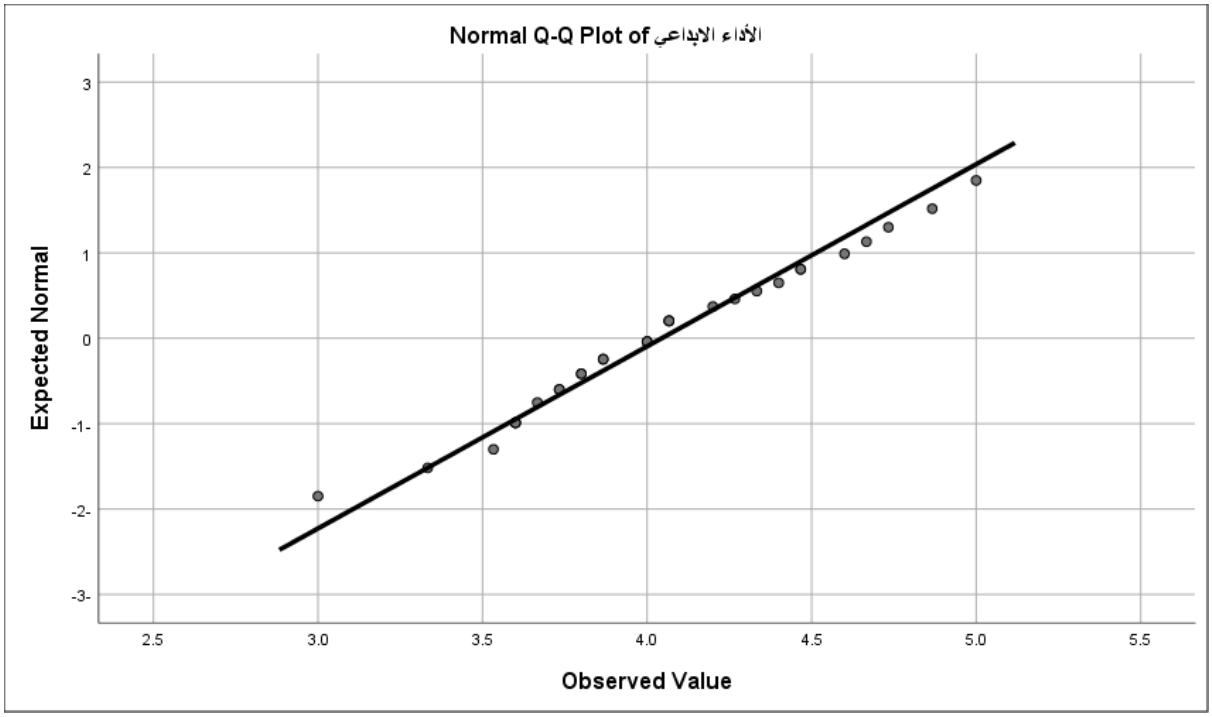
12.00 4 . 000000223444

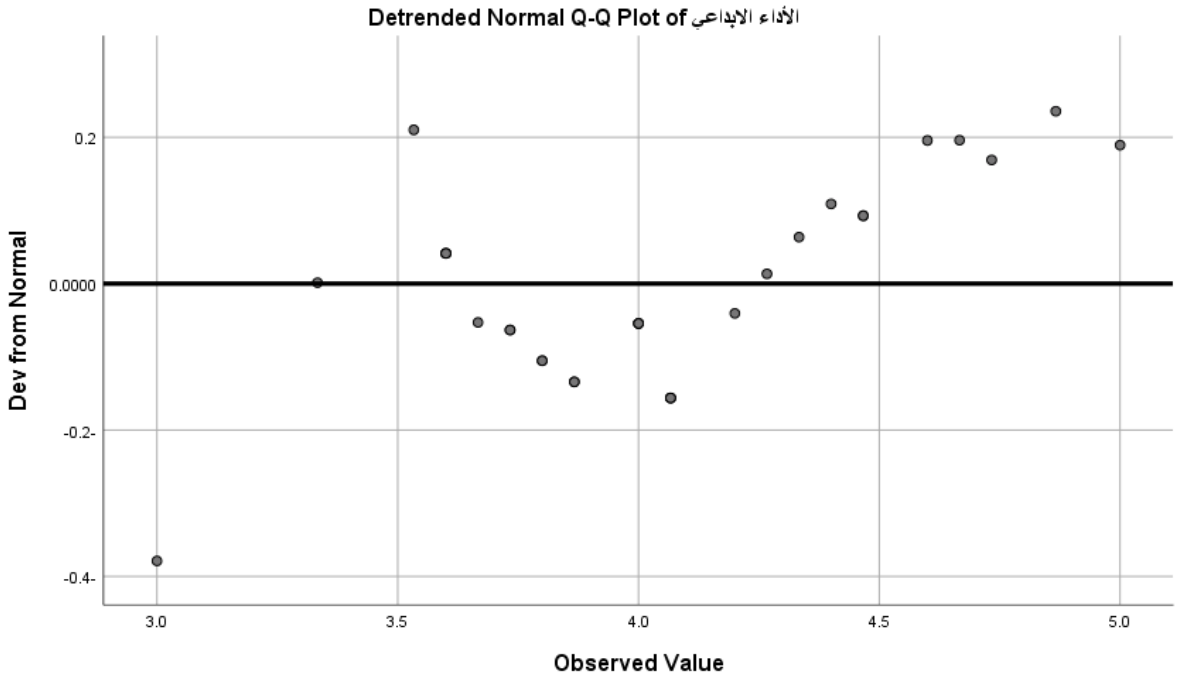
4.00 4 . 6678

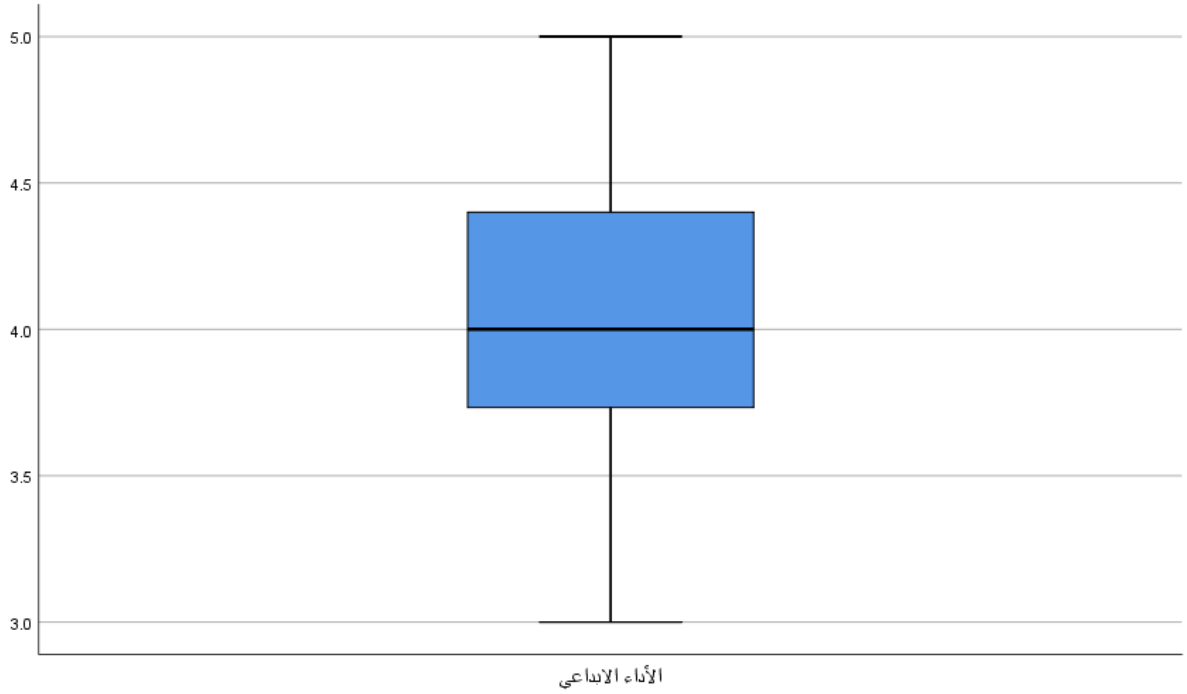
1.00 5 . 0

Stem width: 1

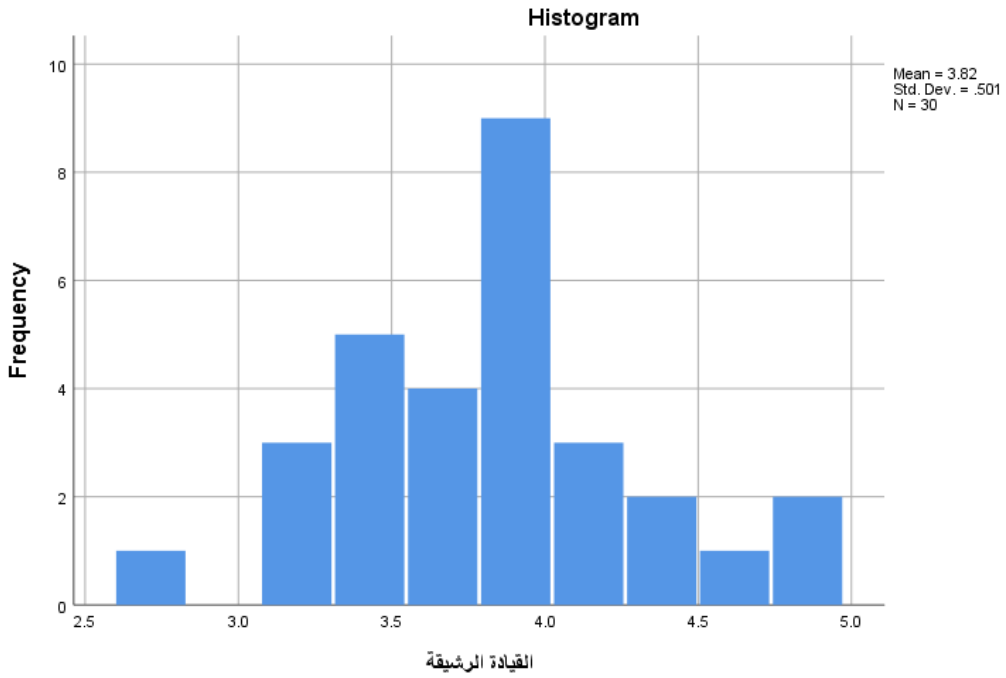
Each leaf: 1 case(s)




Detrended Normal Q-Q Plot of الأداء الابداعي
Dev from Normal
0.2
0.0000
-0.2-
-0.4-
3.0
3.5
4.0
4.5
5.0
Observed Value


5.0
4.5
4.0
3.5
3.0
الأداء الابداعي

القيادة الرشيقة

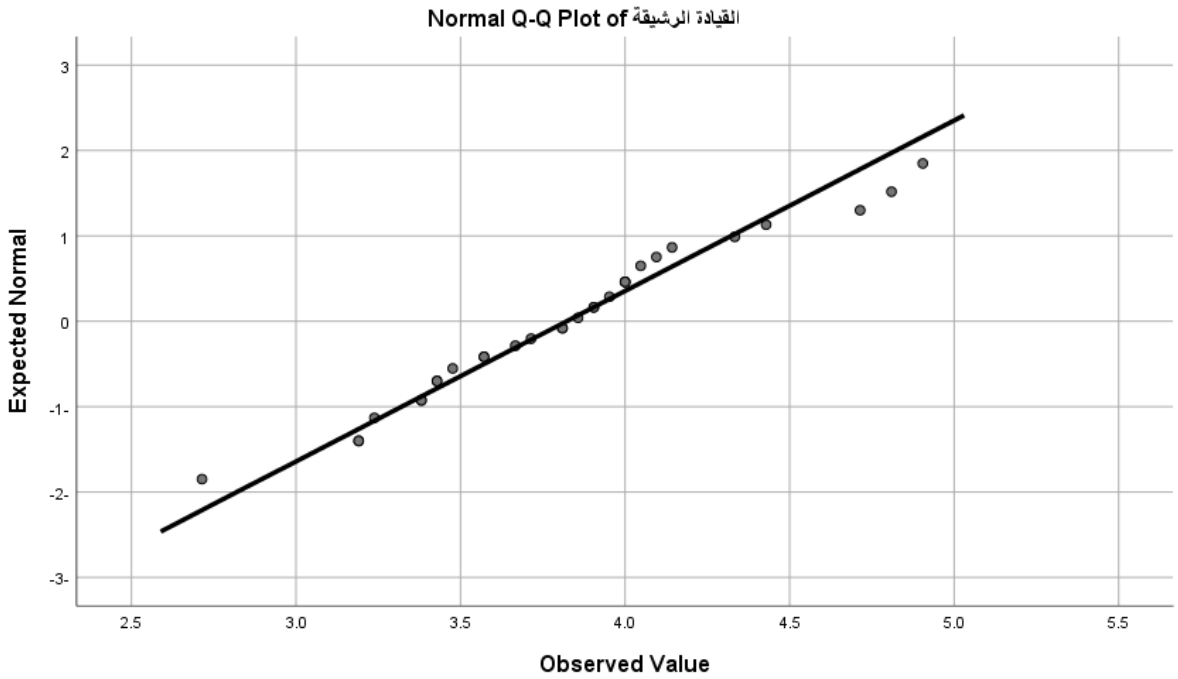


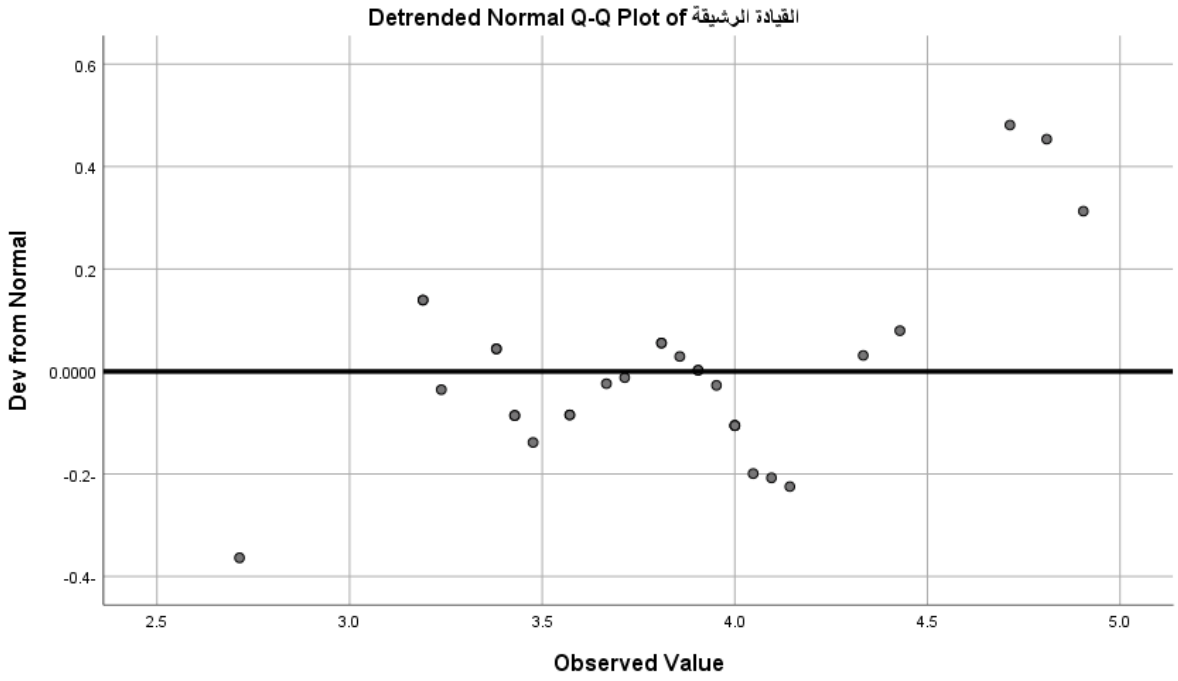
القيادة الرشيقة Stem-and-Leaf Plot

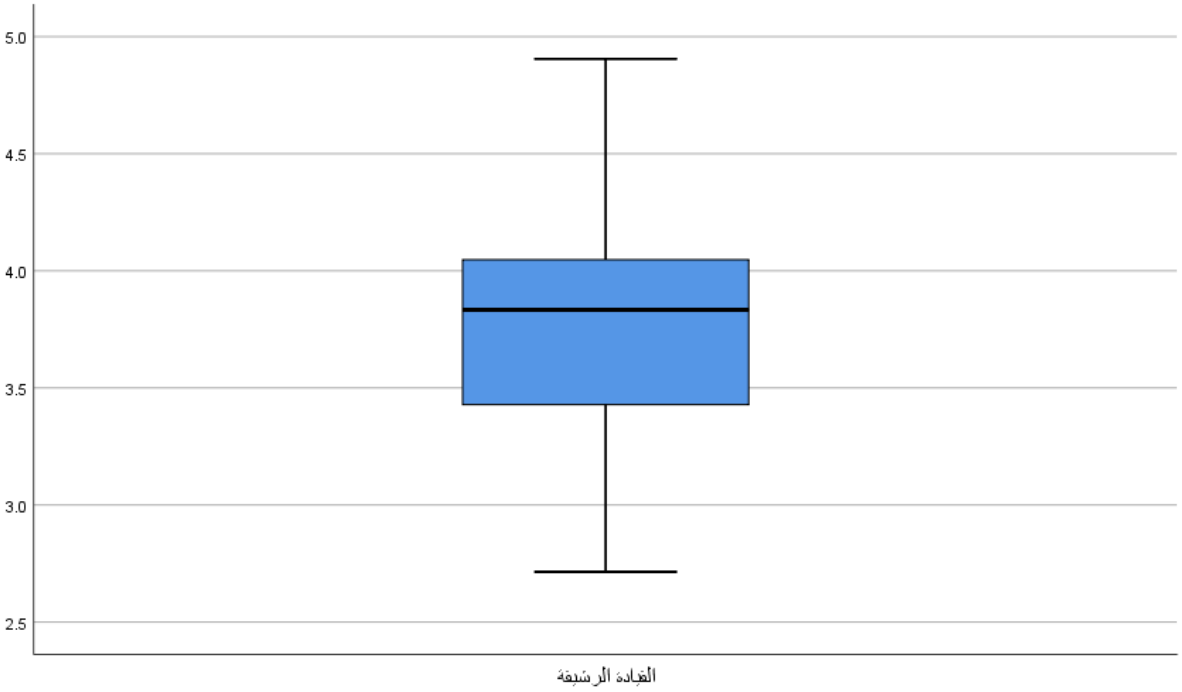
Frequency	Stem & Leaf
1.00	2 . 7
8.00	3 . 11233444
10.00	3 . 5567888999
8.00	4 . 00000134
3.00	4 . 789

Stem width: 1

Each leaf: 1 case(s)




Detrended Normal Q-Q Plot of القيادة الرشيقة
Dev from Normal
0.6
0.4
0.2
0.0000
-0.2-
-0.4-
2.5
3.0
3.5
4.0
4.5
5.0
Observed Value


5.0
4.5
4.0
3.5
3.0
2.5
القيادة الرشيقة

الملحق رقم (07): الانحدار البسيط للمتغير التابع سببه المتغيرات المستقلة

```
REGRESSION
 /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT B
 /METHOD=ENTER a1 a2 a3 a4 a5.
```

Regression

Notes

Output Created		22-APR-2022 00:08:49
Comments		
Input	Data	G:\سالمي\مدخلات الفريق الثاني.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT B /METHOD=ENTER a1 a2 a3 a4 a5.
Resources	Processor Time	00:00:00.16
	Elapsed Time	00:00:00.17
	Memory Required	3548 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الأداء الإبداعي	4.04	.469	30
التواضع	3.98	.702	30
الموضوعية	3.74	.531	30
الصبر	3.79	.699	30

الهدوء	3.75	.605	30
الحكمة	3.87	.597	30

Correlations

		الأداء الابداعي	التواضع	الموضوعية	الصبر	الهدوء
Pearson Correlation	الأداء الابداعي	1.000	.429	.371	.360	.369
	التواضع	.429	1.000	.467	.621	.238
	الموضوعية	.371	.467	1.000	.757	.503
	الصبر	.360	.621	.757	1.000	.485
	الهدوء	.369	.238	.503	.485	1.000
	الحكمة	.377	.372	.662	.541	.698
Sig. (1-tailed)	الأداء الابداعي	.	.009	.022	.025	.023
	التواضع	.009	.	.005	.000	.102
	الموضوعية	.022	.005	.	.000	.002
	الصبر	.025	.000	.000	.	.003
	الهدوء	.023	.102	.002	.003	.
	الحكمة	.020	.021	.000	.001	.000
N	الأداء الابداعي	30	30	30	30	30
	التواضع	30	30	30	30	30
	الموضوعية	30	30	30	30	30
	الصبر	30	30	30	30	30
	الهدوء	30	30	30	30	30
	الحكمة	30	30	30	30	30

Correlations

		الحكمة
Pearson Correlation	الأداء الابداعي	.377
	التواضع	.372
	الموضوعية	.662
	الصبر	.541
	الهدوء	.698
	الحكمة	1.000
Sig. (1-tailed)	الأداء الابداعي	.020
	التواضع	.021
	الموضوعية	.000
	الصبر	.001
	الهدوء	.000
	الحكمة	.
N	الأداء الابداعي	30
	التواضع	30
	الموضوعية	30
	الصبر	30
	الهدوء	30
	الحكمة	30

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحكمة, التواضع, الهدوء, الموضوعية, الصبر[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء الابداعي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	.519[a]	.270	.118	.440	.270	1.773

Model Summary

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	5	24	.157

a. Predictors: (Constant), الحكمة, التواضع, الهدوء, الموضوعية, الصبر

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.720	5	.344	1.773	.157[b]
	Residual	4.656	24	.194		
	Total	6.376	29			

a. Dependent Variable: الأداء الابداعي

b. Predictors: (Constant), الحكمة, التواضع, الهدوء, الموضوعية, الصبر

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.097	.689		3.044	.006
	التواضع	.238	.151	.357	1.580	.127
	الموضوعية	.114	.266	.129	.429	.672
	الصبر	-.067-	.207	-.100-	-.322-	.750
	الهدوء	.179	.194	.231	.921	.366
	الحكمة	.040	.223	.051	.181	.858

a. Dependent Variable: الأداء الإبداعي

ملخص الدراسة

Study Summary

أثر تبني سلوكيات القيادة الرشيقة على أداء الأستاذ الجامعي

The effect of adopting agile leadership behaviors on university professor performance

الملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على الدور الذي تلعبه سلوكيات القيادة الرشيقة على أداء الأستاذ الجامعي بالإضافة الى معرفة مدى توفر مقومات القيادة الرشيقة (التواضع، الصبر، الموضوعية، الهدوء، الحكمة) وتحديد مدى تأثيرها على الأداء الإبداعي للأستاذ الجامعي بأبعاده المختلفة (الأداء الإشرافي، الأداء البحثي، الأداء التدريسي).

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على أساتذة جامعة أحمد دراية أدرار حيث بلغت عينة الدراسة 021 أستاذ واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتم تحليل 30 استبيان، واستخدمت الباحثتان عددا من الأساليب الإحصائية في برنامج (spss) لعرض وتحليل نتائج الدراسة، وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

* ثبتت الدراسة أنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الرشيقة والأداء الإبداعي بجامعة أحمد دراية أدرار عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05.

* خلال نتائج الانحدار المتعدد أثبتت الطالبتين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الموضوعية، الصبر، الهدوء، الحكمة) على تفعيل الأداء الإبداعي للأستاذ الجامعي بجامعة أحمد دراية بأدرار عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05.

* فيما يخص فرضية الفروق حول المتغير المستقل للدراسة خلصنا إلى أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بين استجابات المبحوثين حول تفعيل القيادة الرشيقة والأداء الإبداعي للأستاذ الجامعي تعزي إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: قيادة رشيقة. أداء إبداعي. جامعة أحمد دراية. الجزائر

Abstract:

The study aimed to identify the role that agile leadership behaviors play on the performance of the university professor, in addition to knowing the availability of the elements of agile leadership (humility, patience, objectivity, calmness, wisdom) and to determine the extent of its impact on the creative performance of the university professor in its various dimensions (supervisory performance, research performance teaching performance).

The study used the descriptive analytical method, and the study was applied to the professors of Ahmed Deraya University Adrar, where the study sample amounted to 021 professors, and the questionnaire was used as a tool for the study, and 30 questionnaires were analyzed. The most important results:

* The study proved that there is a statistically significant relationship between the dimensions of agile leadership and creative performance at Ahmed Deraya University Adrar at a level of morale less or equal to 0.05.

* Through the results of the multiple regression, the two students proved that there is a statistically significant effect of applying the dimensions of agile leadership (humility, objectivity, patience, calmness, wisdom) on activating the creative performance of the university professor at Ahmed Deraya University in Adrar at a morale level less than or equal to 0.05.

* With regard to the hypothesis of differences about the independent variable of the study, we concluded that there are no statistically significant differences at a level of significance less than or equal to 0.05 between the respondents' responses about the activation of agile leadership and the creative performance of the university professor due to personal and occupational characteristics (gender, age, job title, years of experience).

Keywords: agile leadership . creative performance. Ahmed Deraya University ´ Aljeria