



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومروؤسيهم وأثرها على التميز التنظيمي

إعداد

روزا عبدالرزاق كشميري

خديجه محمود زكي

قسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والإدارة

بجامعة الملك عبدالعزيز

جدة - المملكة العربية السعودية

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد التاسع - جزء ثانى - سبتمبر ٢٠١٩ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسيهـم بالاعتماد على أربعة أبعاد للعلاقة ممثلة بـ : التأثير - الولاء - المساهمة - الاحترام المهني. واختبار تأثيرها على مستوى التميز التنظيمي بأبعادها والممثلة بـ تميز القادة ، تميز المرؤوسين، وتميز الثقافة التنظيمية في ادارات جامعة الملك عبدالعزيز بشطر الطالبات .وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسيهـم في جامعة الملك عبدالعزيز وأثرها على التميز التنظيمي. تكون مجتمع الدراسة من الإداريات لبعض الكليات والعمادات والادارات في جامعة الملك عبدالعزيز (شطر الطالبات، فرع السلـيمانـية) وقد اعتمدت طريقة المعاينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة مكونة من (٢١٧) إدارية، وأستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وتم الاستعانة بمقاييس سبق وأن حكمت. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها أن مستوى العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين حسب وجهة نظر الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة عالية. وأن أكثر أبعاد التميز التنظيمي توافراً تميز المرؤوسين يليه تميز القيادة وأخيراً تميز الثقافة التنظيمية. وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم صياغة جملة من التوصيات كان أهمها أن التميز التنظيمي يتمثل في سلوك الأدوار الإضافية والتي لا توجد بشكل رسمي في بطاقة وصف الوظيفة للفرد، ولذلك فإن على الإدارة تنمية ذلك السلوك من خلال تحسين جودة العلاقة التبادلية للمرؤوسين مع قادتهم وتقدير هذه الجهود بما ينعكس على الأداء الإجمالي.

**الكلمات المفتاحية:** جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسيهـم - التميز التنظيمي

## المقدمة:

يجد المتأمل بواقع المنظمات في عصر العولمة والتطور التنظيمي المتسارع في ظل نمو المعرفة الإنسانية المطرد سعياً جاداً منها نحو تحقيق التميز التنظيمي، وذلك من خلال تبني سياسات ومداخل واستراتيجيات ناجحة ومتميزة في تنظيم وإدارة أعمالها، ومن هذه المداخل مدخل يركز على العلاقة التبادلية بين القائد والعضو (Leader member exchange) (LMX) هذا النموذج يعتمد على أربعة أبعاد أساسية تحكم العلاقة التبادلية بين القائد والعضو وتحدد جودتها و هذه الأبعاد هي: التأثير، الولاء، المساهمة، الاحترام المهني (Liden & Maslyn, 1998). وتعد أبعاد العلاقة عاملاً هاماً يتوقف عليه هدف المنظمة المستقبلية التي ترغب في التميز التنظيمي المنشود. قد يكون لابعاد العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤسيهم تأثير يدعم قوة أي منظمة و يميزها عن المنظمات الاخرى، و قد تعد عنصراً بارزاً في المنافسة. كما يوجب على المنظمات الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية تتشابه مع أبعاد هذه العلاقة على اعتبار أنها مطلب أساسي من مطالب استراتيجية المنظمة.

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري التقليدي إلى البناء والنمط الديمقراطي والمشارك الأكثر انفتاحاً ومرونة، فقد أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤسين، حيث إن تحقيق المنظمة لتمييز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي ورتيب في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلة.

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات القلائل أو ممكن القول من أول الدراسات في المملكة العربية السعودية والتي تتبنى هذا المدخل في دراسة العلاقات بين القادة ومرؤسيهم وأثرها على التميز التنظيمي للمنظمة (جامعة الملك عبدالعزيز) .

## مصطلحات الدراسة الإجرائية:

تبنت الدراسة عدد من المتغيرات التي تم تناولها في دراسات سابقة وسوف يتم توضيح المفهوم الإجرائي لكل منها على النحو التالي:

## ١ - جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس

يقصد بها إجرائيا العلاقة بين القائد والمرؤوس ذات الجودة العالية والتي تقوم على أبعاد تحدد جودتها من ناحية التأثير والاحترام المهني المتبادل و ولاء كل طرف للآخر ومساهمتهما في إثراء العلاقة.

## ٢ - التميز التنظيمي

يقصد به إجرائيا التميز الذي يسود في المنظمة والذي تعرف به نتيجة لاستثمار امكانات العاملين بها وتحدد ملامحه في :

١- تميز القيادة من ناحية القدرة على استغلال الفرص التنظيمية وتطوير المنظمة والقدرة على التعامل مع التحديات مما يساعد المنظمة على التقدم ومواجهة الأزمات.

٢- تميز المرؤسين بإتصافهم بالحماس والقدرات العقلية والابداعية التي تساعد على التطوير ومواجهة العقبات والقدرة على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

٣- تميز الثقافة وينتحدد بدرجة توافق سلوك أعضاء المنظمة والذي يعكس تميز القيم التي يؤمنون بها مثل الانفتاح والتعاون والثقة والمبادرة والاستقلال والتي تعزز ايجابيا أداء المورد البشري داخل المنظمة.

## أبعاد العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤسيهم:

وضع (Liden & Maslyn, 1998) نموذج (مدخل) يعتمد على أربعة أبعاد أساسية تحكم العلاقة التبادلية بين القائد والعضو والمتمثلة ب: التأثير، الولاء، المساهمة، الاحترام المهني هي:

- التأثير: تم وصفه على أنه التأثير الإيجابي المتبادل بين القائد والعضو، ويستند على الانجذاب الشخصي المتبادل القائم على الود والاستلطاف.
- الولاء: يعبر عنه بعرض الدعم والدفاع المشترك كل منهما للآخر، عن طريق إلزام الأعضاء أنفسهم لأهداف أو رؤى القادة والدفاع عنها وأيضاً إلزام القادة أنفسهم بأهداف الأفراد والدفاع عنهم.
- المساهمة: تعرف بأنها الجهود المتصلة بالعمل، المتمثلة بتنفيذ المرؤسين لأهداف العمل والالتزام بقواعد العمل والأداء الجيد وأيضاً التحفيز والمكافأة والمساعدة بالدعم والموارد من قبل القادة لمرؤسيهم.
- الاحترام المهني: هي درجة اعتقاد واعتراف الطرفين بمهارات وقدرات وخبرات الطرف الآخر، والتعامل معه من هذا المنطلق.

بحسب ما ذكره (Maslyn & Liden , 1998) أن التبادل بين القادة والمرؤوسين ربما يبني على واحد أو اثنين أو كل من هذه الأبعاد. وأن جودة (LMX) قد تعزى الى البعد المسيطر في العلاقة، على سبيل المثال: إذا كان بعد المساهمة هو الأقوى فإنه من المرجح أن تكون جودة ( LMX ) تنطوي على التفاعل المكثف للأنشطة وأداء المهام ، والالتزامات حسب تطلع الطرفين (Bhal, Gulati & Ansari, 2009). وبناء عليه فإن التبادل العالي الجودة المسيطر عليه من قبل بعد المساهمة قد يتعلق بالقائد والعضو الذين يعملان معاً بصفة متكررة بعد ساعات العمل الرسمية أو في إجازة نهاية الدوام (Maslyn & Uhl-Bien , 2001).

كما يتيح هذا المدخل فهم نوعية العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس في بيئة العمل اليومية، وهذا بدوره يصنف المرؤوسين في علاقتهم الاجتماعية مع الرئيس إما كونهم أعضاء "داخل مجموعة العمل" أو كونهم أعضاء "خارج مجموعة العمل" (Graen & Uhl-Bien,1995) ولقد عرفوا الأعضاء "داخل مجموعة العمل" بأنهم الأعضاء الذين تربطهم علاقة ذات جودة عالية مع رؤسائهم بأبعادها الأربعة. وعرفوا الأعضاء "خارج مجموعة العمل" بأنهم الأعضاء الذين لا تربطهم علاقة ذات جودة عالية مع رؤسائهم بأبعادها الأربعة، وبناءً على ذلك فإن الأعضاء "داخل مجموعة العمل" ينعمون بدعم الرئيس لهم عن طريق علاقات العمل الغير رسمية والحصول السريع على المعلومات والموارد الأفضل، بينما يتعامل الرئيس مع الأعضاء "خارج مجموعة العمل" عن طريق الإشراف الرسمي، وبالقليل من الدعم، وعدم الثقة (Graen& Uhl-Bien , 1995; Schyns & Wolfram, 2008).

علاوة على ذلك، فقد عرفت جودة LMX على أنها التقييم الكلي لقوة العلاقة الممثلة ببناء متعدد الأبعاد يوضح الأوجه المختلفة الأبعاد للعلاقة ولكنها في الوقت نفسه تتعكس على جودة العلاقة الكلية (Palmatier, Dant, Grwal, & Evans , 2006) .

وبالتالي فقد اقترحت الدراسة الحالية أنه ينبغي على القيادة الادارية أن تدرك فوائد الجودة العالية ل للقيادة التبادلية بين الرؤساء والمرؤوسين. وأنها بحاجة الى بذل جهد لتحقيق ذلك عن طريق جعل المرؤوسين (بالكامل) أعضاء داخل مجموعة عمل القائد، وقد تظهر تلك الجهود بوضوح في السلوكيات القيادية التي قد تؤثر بشكل إيجابي في علاقاتهم التبادلية مع مرؤوسيهـم.

### مفهوم التميز التنظيمي:

يعرف التميز التنظيمي (Burkhart,1993) بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. وعرف (Gilgeous , 1999) المنظمات المتميزة بأنها المنظمات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها ، وترتبط مع زبائنهما، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها،

ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة. أما ( Mcgregor , 1994 ) فقد عرف التميز كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة. ونظر ( Dervitsiotis, 2005 ) للتميز التنظيمي بأنه: الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من ( المتعاملين مع المنظمة، والموظفين، والمجتمع) وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى في العمل. وعرفه (ابراهيم، ٢٠٠١) بأنه تحقيق الأهداف التي تشكل قيمة في حياة الإنسان، فالتميز الشخصي يحتاج إلى تحفيز داخلي ( Internal Motivation ) أما التميز التنظيمي فيحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية على المثبطات، وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره، فالتميز يمكن الفرد من مواصلة الأداء رغم رتابة ونمطية العمل، باعتبار التميز متطلباً مهماً نحو الارتقاء بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولاً إلى أداء القمة. إن المنظمات الإدارية الحديثة تحتاج إلى تميز الإدارة، وإدارة التميز التي تشير إلى الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة (زايد، ٢٠٠٣).

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن أن يعرف التميز التنظيمي بأنه: قدرة المنظمة على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهدافها عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات من خلال تميز قادتها ومرؤوسيهـم وثقافتها التنظيمية.

### مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في أهمية إدراك المنسوبيين في المنظمة (جامعة الملك عبدالعزيز) لأثر العلاقة التبادلية بأبعادها الأربعة في تحقيق التميز التنظيمي، وأن المنظمة يجب أن تستوعب التغيير باتجاه إحلال أبعاد العلاقة التبادلية في التأثير على تأدية المنظمة لمهامها وعملياتها، ذلك أن إحلال لأبعاد هذه العلاقة لها العديد من المزايا الإيجابية والفعالة والتي تنعكس على المنظمة وتميزها من خلال تسخير الإمكانيات العقلية والمهارات السلوكية في حل المشكلات، كما تمكن المنسوبيين من المشاركة وتقاسم المعارف فيما بينهم وتبادل التجارب والخبرات ليكونوا أكثر قدرة على اتخاذ القرار الصائبة وعلى الاستجابة لتحدي المنافسة، وحتى يتحقق ذلك لابد من تطوير سياسة تنظيمية واضحة لإدارة العلاقة التبادلية ( بين القادة ومرؤوسيهـم ) ودورها الفعال في تحفيز المرؤوسين معنوياً للتفاعل بإيجابية مع متطلبات التميز التنظيمي من خلال التأثير إيجابياً على تميز قادتها ومرؤوسيهـم وثقافتها التنظيمية. و يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسيهـم وما هو أثرها على التميز التنظيمي بجامعة الملك عبدالعزيز؟

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

### أولاً: الأهمية العلمية :

تعتبر الدراسة إثراء علمي وإضافة لحقل الدراسات الأكاديمية في مجال السلوك التنظيمي بشكل عام ونظريات القيادة الفعالة بشكل خاص بإعتبار أنها:

١- تختبر نموذجاً للقيادة الادارية لم يتم اختباره مسبقاً يركز على مستوى جودة العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس.

٢- تتناول أحد مداخل دراسة القيادة الفعالة وهو مدخل تبادل القائد - العضو

(LMX) Leader-member exchange)) في دراسة جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسيهـم وأثرها على التميز التنظيمي من وجهة نظر الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز.

٣- توضح صلاحية مدخل "تبادل القائد - العضو (LMX)" في دراسة العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوسين في منظمة حكومية في بيئة عربية وخاصة في بيئة العمل السعودية.

٤- توضح أبعاد العلاقة التبادلية الاربعة: التأثير، الولاء، المساهمة، الاحترام المهني ومدى تأثيرها على التميز التنظيمي للجامعة.

### ثانياً : الأهمية التطبيقية :

تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات والتي تفيد الإدارات المعنية في جامعة الملك عبدالعزيز في تبني اليات مساعدة للقادة في بلورة النمط القيادي المرغوب في بيئة التميز والقائم على جودة العلاقة التبادلية ذات الأبعاد الأربعة من أجل تحقيق التميز التنظيمي المنشود والذي ينعكس بدوره على تميز القادة والمرؤوسين والثقافة التنظيمية .

### أهداف الدراسة:

### تهدف الدراسة الى:

١- التعرف على جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسيهـم بالاحتكام على الأبعاد التالية: التأثير - الولاء - المساهمة - والاحترام المهني من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبدالعزيز.

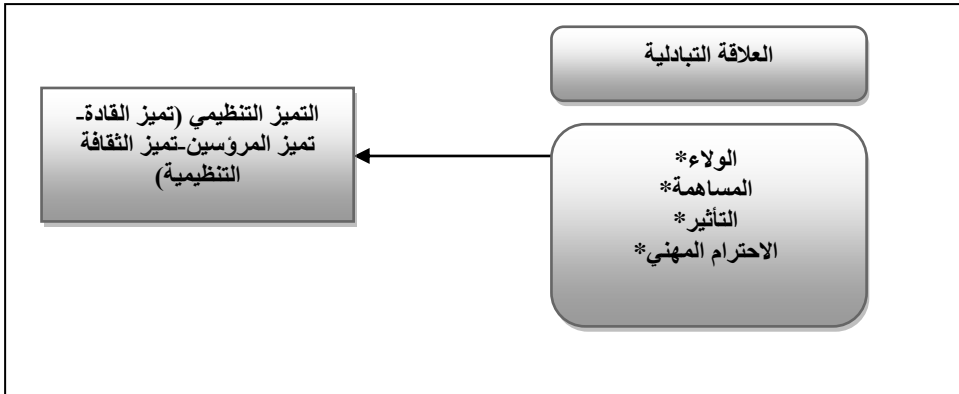
٢- التعرف على مستوى التميز التنظيمي في جامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبدالعزيز.

٣- اختبار أثر جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسيهـم على التميز التنظيمي وعلى أبعاده الممثلة بـ تميز القادة وتميز المرؤوسين وتميز الثقافة التنظيمية من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبدالعزيز .

### نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من المتغيرات التالية:

المتغير التابع: التميز التنظيمي ممثل بـ تميز القادة - تميز المرؤوسين - تميز الثقافة التنظيمية .  
المتغير المستقل: جودة العلاقة التبادلية بأبعادها الأربعة ( الولاء - المساهمة - التأثير - الاحترام المهني ).



شكل (١) تصميم الباحثان

### تساؤلات الدراسة:

- ١- ما مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسيهـم بالاحتكام على الأبعاد التالية: التأثير - الولاء - المساهمة - والاحترام المهني من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبدالعزيز ؟
- ٢- ما مستوى التميز التنظيمي (تميز القادة- تميز المرؤوسين- تميز الثقافة التنظيمية) في جامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبدالعزيز ؟
- ٣- ما أثر جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسيهـم على التميز التنظيمي وأبعاده الممثلة بـ تميز القادة والمرؤوسين والثقافة التنظيمية من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبدالعزيز؟



### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو منهج يقوم على البحث الميداني التطبيقي لدراسة الادارة كما هي كائنة وكما يجب أن تكون للتعرف على ابعاد العلاقة التبادلية في جامعة الملك عبدالعزيز وأثرها على التميز التنظيمي.

### مجتمع وعينة الدراسة:

لتحديد حجم العينة تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة من الجدول الخاص باختيار العينات وبما أن العدد الاجمالي (٦٠٩) فسكون العينة ما بين (٢٣٤-٢٤٢) وستكون موزعة حسب الجدول التالي:

جدول (١) توزيع عينة الدراسة على الكليات والعمادات والادارات

الكليات والعمادات والادارات	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
كلية الاقتصاد والادارة	٤٦	١٧
كلية الآداب والعلوم الانسانية	٧٤	٢٩
كلية الاقتصاد المنزلي	٨٤	٣٣
كلية العلوم	١٠٣	٤١
عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر	٣١	١٢
الادارة العامة	٢٧١	١٠٨
الاجمالي	٦٠٩	٢٤٠

وقد تم توزيع عدد (٢٤٠) استبياناً على عينة الدراسة، وتم استرداد عدد (٢٢٣) استبانة وعند العد الإحصائي تم استبعاد عدد (٦) استبانات وذلك لعدم استكمال الاجابة عليها. وعليه فقد تم تحليل إجابات العينة من خلال (٢١٧) استبانة.

### أدوات الدراسة:

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة وتم الاستفادة من مقاييس سبق وأن حكمت، فالجزء الأول من الاستبانة تم أخذه من مقياس جودة تبادل القائد - العضو (LMX) لـ (Liden & Maslyn, 1998) بمعامل ثبات يتراوح ما بين (0.6) و (0.9) للأبعاد الأربعة بينما للمقياس ككل كان معامل ثباته (0.9). وقد تم تعريبه بواسطة (الشماسي ، ٢٠١٥) وكان معامل الثبات للأبعاد الأربعة يتراوح ما بين (0.7) و (0.9). والجزء الثاني من الاستبانة احتوى

مقياس التميز التنظيمي فقد تم أخذه من دراسة سابقة لـ(العزب والعنزي ، ٢٠١٢) بمعامل ثبات كالتالي (تميز القيادة (٠.٨٥)، تميز المرؤوسون (٠.٨٦)، تميز الثقافة التنظيمية (٠.٨٩) ، وقد اتبعت الدراسة الحالية الطرق العلمية والاحصائية في التأكد من صدق فقراتها وثباتها كما سيرد لاحقاً.

### توصيف أداة الدراسة:

تتكون الاستبانة من قسمين على النحو التالي:

#### القسم الأول:

ويشتمل على البيانات الأولية لعينة الدراسة وتشمل الخصائص الديموغرافية للعينة وهي: (العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)

#### القسم الثاني:

وهو عبارة عن محاور الدراسة حيث تتكون الاستبانة من (٢٧) فقرة موزعة على محورين هما:

• المحور الأول: مقياس العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين: ويشتمل على (١٢) عبارة تقيس جودة العلاقة بين القادة ومرؤوسيهـم بالاحتكام إلى أسئلة تعكس أبعاد جودة العلاقة من ناحية الولاء والتأثير والمساهمة والاحترام المهني من وجهة نظر الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز.

• المحور الثاني: مقياس التميز التنظيمي: ويشتمل على (١٥) عبارة تقيس مستوى التميز التنظيمي من وجهة نظر الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز، واشتمل هذا المحور على أسئلة تعكس ثلاث مجالات هي:

١- تميز القيادة ويضم العبارات (١-٥)

٢- تميز المرؤوسين ويضم العبارات (٦-١١)

٣- تميز الثقافة التنظيمية ويضم العبارات (١٢-١٥)

### صدق وثبات أداة الدراسة:

يتناول هذا الجزء اختبارات إحصائية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وجاءت النتائج موضحة كالتالي:

**أولاً: النتائج الخاصة بتحليل صدق الاتساق الداخلي:**

تم حساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة عن طريق حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين عبارات الاستبانة والدرجة الكلية والجدول التالي يوضح النتائج:

**جدول (٢) الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة**

رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط
١	.674(**)	٨	.498(**)	١٦	.770(**)	٢٢	.740(**)
٢	.680(**)	٩	.678(**)	١٧	.750(**)	٢٣	.726(**)
٣	.751(**)	١٠	.787(**)	١٨	.741(**)	٢٤	.782(**)
٤	.817(**)	١١	.806(**)	١٩	.726(**)	٢٥	.759(**)
٥	.804(**)	١٢	.802(**)	٢٠	.661(**)	٢٦	.682(**)
٦	.743(**)	١٣	.730(**)	٢١	.790(**)	٢٧	.739(**)
٧	.422(**)	١٤	.775(**)		.677(**)		

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)**

من الجدول (٢) نجد أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠١) مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي.

كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاول أداة الدراسة عن طريق حساب قيم معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للأداة والجدول التالي يبين الدرجات:

**جدول (٣) جدول الاتساق الداخلي محاور أداة الدراسة**

معاملات الارتباط	محاور أداة الدراسة
.900(**)	مقياس جودة العلاقة التبادلية
.932(**)	مقياس التميز التنظيمي

**\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

من الجدول (٣) نجد ان جميع قيم معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للأداة كانت دالة احصائياً حيث تراوحت درجات الارتباط حسب معامل بيرسون بين (0.90-0.93) وهي معاملات ارتباط موجبة وقوية جداً، وبالتالي هذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتسم بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي.

## ثانيا: النتائج الخاصة بتحليل ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم(٤) معامل الفا كرونباخ لأبعاد أداة الدراسة

عدد	محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
١	مقياس جودة العلاقة التبادلية	١٢	٠.٩٤
٢	مقياس التميز التنظيمي	١٥	٠.٩٥
	معامل الثبات للأداة ككل	٢٧	٠.٩٦

من الجدول (٤) نجد ان قيم معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد أو محاور اداة الدراسة تراوحت بين (٠.٩٤ - ٠.٩٥)، بينما بلغ معامل الفا كرونباخ للأداة ككل (٠.٩٦) وهي قيم مرتفعة جداً وهذا يعنى أن البيانات المستخرجة من الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية.

كما تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية (معادلة سبيرمان براون ومعادلة جتمان) والنتائج موضحة في الجدول أدناه:

جدول (٥) معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لأبعاد أداة الدراسة

التجزئة النصفية		عدد العبارات	محاور الدراسة
(معادلة جتمان)	(سبيرمان براون)		
٠.٩١	٠.٨٩	١٢	مقياس العلاقة التبادلية
٠.٨٧	٠.٨٧	١٥	مقياس التميز التنظيمي
٠.٨٣	٠.٨٤	٢٧	معامل الثبات للأداة ككل

من الجدول (٥) نجد أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية معادلة سبيرمان براون لأبعاد أداة الدراسة تراوحت بين (٠.٨٧ - ٠.٨٩)، وبلغت قيمة الثبات للدرجة الكلية (٠.٨٤) بينما تراوحت قيم الثبات حسب معادلة جتمان بين (٠.٨٧ - ٠.٩١) وبلغت قيمة الثبات للأداة ككل (٠.٨٣) وهي معاملات ثبات جيدة مما يعني أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مقبولة إحصائياً وأن المعلومات المستخرجة عبرها تتسم بالدقة والثبات. مما يؤكد بشكل كبير سلامة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة.

### تحليل نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجزء تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بخصائص عينة الدراسة ونتائج الإجابة على تساؤلات الدراسة موضحة كالتالي:

أولاً: النتائج الخاصة بتحليل خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (٦) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
العمر	من 20 إلى 30 سنة	59	27.2%
	من 31 إلى 40 سنة	130	59.9%
	من 41 إلى 50 سنة	22	10.1%
	من 51 سنة فأكثر	6	2.8%
المجموع			100%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	4	1.8%
	دبلوم	21	9.7%
	بكالوريوس	157	72.4%
	دراسات عليا	35	16.1%
المجموع			100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	40	18.4%
	من 5 إلى 10 سنوات	120	55.3%
	من 11 إلى 15 سنة	29	13.4%
	أكثر من 15 سنة	28	12.9%
المجموع			100%

يوضح الجدول رقم (٦) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية ومنه نجد أن غالبية أفراد العينة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) وذلك بنسبة (59.9%) يليهن اللواتي تقع أعمارهم ضمن الفئة (من 20 إلى 30 سنة) بنسبة (27.2%) وفي المرتبة الثالثة اللواتي تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة (10.1%) بينما نجد أن ما نسبته (2.8%) من أفراد العينة كانت أعمارهم أقل من 51 سنة فأكثر.

كما نجد أن غالبية أفراد العينة مؤهلين علمي بكالوريوس وذلك بنسبة (72.4%). يليهن اللواتي كان مؤهلن علمي دراسات عليا بنسبة (16.1%) وفي المرتبة الثالثة اللواتي كان مؤهلن علمي دبلوم بنسبة (9.7%) واخيراً الثانويات فأقل وذلك بنسبة (1.8%).

كما نجد أن غالبية أفراد العينة خبرتهن ضمن الفئة (من 5 إلى 10 سنوات) وذلك بنسبة (٥٥.٣%). يليهن اللواتي خبرتهن ضمن الفئة (أقل من ٥ سنوات) بنسبة (١٨.٤%) وفي المرتبة الثالثة اللواتي خبرتهن ضمن الفئة (من 11 إلى 15 سنة) وذلك بنسبة (١٣.٤%) وأخيراً اللواتي كانت سنوات خبرتهن أكثر من 15 سنة وذلك بنسبة (١٢.٩%).

**ثانياً: النتائج الخاصة بمستوى جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسيهـم من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبدالعزيز:**

جدول (٧) استجابات أفراد العينة حول مستوى العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين بجامعة لملك عبدالعزيز

م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	4.2	.82758	عالية جداً
٢	3.9	1.0536	عالية
٣	3.6	1.2105	عالية
٤	3.6	1.1835	عالية
٥	3.6	1.1696	عالية
٦	3.4	1.1621	عالية
٧	3.9	1.0769	عالية
٨	4.1	.97503	عالية
٩	3.8	1.0957	عالية
١٠	3.8	1.1234	عالية
١١	3.9	1.1397	عالية
١٢	3.7	1.1759	عالية
	٣.٨	١.٠٩٩٠	عالية

يتضح من الجدول (٧) أن متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين بلغ (٣.٨) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (١.٠٩٩٠) والمتوسط يقع ضمن الفترة (من ٣.٤٠ - لأقل من ٤.٢٠) وهذه الدرجة تشير إلى أن مستوى العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين حسب وجهة نظر الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة عالية. ولقد جاءت هذه النتيجة مؤيدة لدراسة الشماسي (٢٠١٥) حيث كان تقييم المرؤوسين لجودة العلاقة عالي بمتوسط عام بلغ ٣.٨٨ وهي نتيجة مشابهة نظراً لتشابه مكان تطبيق الدراستين حيث كلا

الدراستين تم تطبيقهما على إداريات جامعة الملك عبدالعزيز باختلاف أن دراسة الشماسي شملت الأكاديميات أيضا. وذلك يدل على أن جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤسيهم حافظت على نفس المستوى بالرغم من اختلاف زمن تطبيق الدراساتين وقد يعود ذلك إلى استمرار العمل بنفس الثقافة التنظيمية وبنفس البيئة والقيم التي تدعم العلاقة التبادلية الايجابية.

وبالنظر إلى متوسطات استجابات أفراد العينة حول فقرات بعد مستوى العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤسين نجد أن جميع عبارات البعد تقع متوسطاتها ضمن الفترة (من ٣.٤٠ - لأقل من ٤.٢٠) والمتوسط ضمن هذه الفترة يقع في المرتبة الثانية من تدرج ليكرت الخماسي ويشير إلى أن درجة التوافر أو التأثير (كبيرة) عدا العبارة رقم (١) والتي يقع متوسطها ضمن الفترة (من ٤.٢٠ - إلى ٥) والمتوسط ضمن هذه الفترة يقع في المرتبة الأولى من تدرج ليكرت الخماسي ويشير إلى أن درجة التوافر أو التأثير (عالية جداً).

وبترتيب فقرات بعد مستوى العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤسين حسب استجابات أفراد العينة نجد أن العبارة (أقدر رئيسي كثيراً كشخص) حلت في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٢) وفي المرتبة الثانية حلت العبارة (أنا على استعداد لبذل جهود إضافية أكثر مما هو مطلوب مني من أجل مصلحة العمل) بمتوسط (٤.١) أما في المرتبة الثالثة فنجد العبارات:

- أعتر بصداقتي برئيسي
- أنفذ لرئيسي من الأعمال ما يفوق ما هو محدد في الوصف الوظيفي المعطى لي
- أنا أحترم معرفة رئيسي لوظيفته وكفاءته في العمل.

**وقد جاءت كلها بنفس المتوسط (٣.٩) أما في المرتبة الرابعة فنجد العبارتين:**

- ليس لدي مانع في العمل بجهد أكبر تقديراً لرئيسي
- أنا أقدر معرفة رئيسي لوظيفته

وذلك بمتوسط (٣.٨) وفي المرتبة الخامسة نجد العبارة (أنا مقتنع بالمهارات العملية الاحترافية لرئيسي) وذلك بمتوسط (٣.٧)، أما في المرتبة السادسة بمتوسط (٣.٦) فنجد العبارات التالية:

- رئيسي يملك الكثير من روح المرح مما يشجع على العمل معه.
- يدافع رئيسي عن أدائي في العمل أمام رؤسائه
- يقوم رئيسي بالدفاع عني في حال تعرضي للنقد من قبل الآخرين

واخيراً حلت العبارة (يقوم رئيسي بالدفاع عني أمام الآخرين في حال وقوعي في أخطاء) وذلك بمتوسط (٣.٤).

**ثالثاً: النتائج الخاصة بمستوى التميز التنظيمي من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبدالعزيز:**

جدول (٨) استجابات أفراد العينة حول مستوى التميز التنظيمي بجامعة الملك عبدالعزيز

م	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	3.3	1.01097	متوسطة
٢	3.6	.98517	عالية
٣	3.1	1.13969	متوسطة
٤	3.1	1.12080	متوسطة
٥	3.3	1.11291	متوسطة
٦	3.3	1.10012	متوسطة
٧	3.5	1.10158	عالية
٨	3.1	1.01684	متوسطة
٩	3.4	1.05079	عالية
١٠	3.6	1.00839	عالية
١١	3.3	.98768	متوسطة
١٢	3.2	1.04233	متوسطة
١٣	3.4	1.00264	عالية
١٤	3.1	1.05095	متوسطة
١٥	3.1	1.10417	متوسطة
المتوسط العام			متوسطة
	٣.٣	١.٠٥٥٧	متوسطة

يتضح من الجدول (٨) أن متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى التميز التنظيمي بجامعة الملك عبدالعزيز بلغ (٣.٣) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (١.٠٥٥٧) والمتوسط يقع ضمن الفترة (من ٢.٦٠ - لأقل من ٣.٤٠) وهذه الدرجة تشير إلى أن مستوى التميز التنظيمي بجامعة الملك عبدالعزيز حسب وجهة نظر الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة متوسط. وتختلف عنها دراسة السعودي (٢٠٠٨) في أن متوسط التميز التنظيمي كان مرتفعاً مقارنة بنتيجة الدراسة الحالية وقد يعود ذلك لاختلاف مكان التطبيق حيث طبقت دراسة السعودي على



بنوك تجارية في الأردن ومثل هذه البيئات الاستثمارية تحكمها عوامل أخرى تؤثر في درجة تحقيق التميز التنظيمي بينما البيئة الأكاديمية تتميز ببعض المعايير المحددة للسلوكيات التنظيمية المرتبطة بالعملية التعليمية.

وبالنظر إلى متوسطات استجابات أفراد العينة حول فقرات بعد مستوى التميز التنظيمي نجد أن جميع عبارات البعد تقع متوسطاتها ضمن الفترة (من ٢.٦٠ - لأقل من ٣.٤٠) والمتوسط ضمن هذه الفترة يقع في المرتبة الثالثة من تدرج ليكرت الخماسي ويشير إلى أن الدرجة (متوسطة) عدا خمس عبارات (٢ - ٧ - ٩ - ١٠ - ١٣) والتي يقع متوسطها ضمن الفترة (من ٣.٤٠ - لأقل من ٤.٢٠) والمتوسط ضمن هذه الفترة يقع في المرتبة الثانية من تدرج ليكرت الخماسي ويشير إلى أن الدرجة (عالية).

وبترتيب فقرات بعد مستوى التميز التنظيمي حسب استجابات أفراد العينة نجد أن العبارة (تحرص القيادة في منظمتي على إقناع المرؤوسين بأهمية العمل المنجز). حلت في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٦) وفي المرتبة الثانية حلت العبارة (يحرص المرؤوسون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل) بمتوسط (٣.٥) أما في المرتبة الثالثة فنجد العبارة (يستفيد المرؤوسون من تفويض الرؤساء لهم للارتقاء بمهاراتهم) والعبارة (تعكس الثقافة التنظيمية في المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين) بمتوسط (٣.٤) وفي المرتبة الرابعة حلت العبارات:

- تراقب القيادة في منظمتي عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة.
  - تمتلك القيادة في منظمتي تصوراً واضحاً للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
  - يعرف المرؤوسون واجباتهم دون صعوبة.
  - تتم مراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية
- وقد جاءت كلها بنفس المتوسط (٣.٣) أما في المرتبة الخامسة فنجد العبارة (تمنح الثقافة التنظيمية في المنظمة العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل) وذلك بمتوسط (٣.٢) وفي المرتبة السادسة الأخيرة وبمتوسط (٣.١) نجد العبارات:
- تشجع القيادة في منظمتي الحافزية لدى العاملين نحو التميز في العمل.
  - تسند القيادة الوظائف بحسب قدرات العاملين.
  - توفر المنظمة فرص المبادأة للمرؤوسين لحفز إبداعهم.

- تهتم الثقافة التنظيمية في المنظمة باستخدام المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء.
- تمنح الثقافة التنظيمية في المنظمة القوة للعاملين لتحقيق أهدافها.

#### رابعاً: مستوى أبعاد التميز التنظيمي:

جدول (٩) استجابات أفراد العينة حول مستوى أبعاد التميز التنظيمي بجامعة الملك عبدالعزيز

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة $x^2$	قيمة p-value
تميز القيادة	٣.٣	١.٠٩٣٣	٥٠.٧	0.001	161.5	0.00
تميز المرؤوسين	٣.٤	١.٠٤٤٢	٥٢.٤	0.00	166.0	٠.٠٠١
تميز الثقافة التنظيمية	٣.٢	١.٠٥٠٠	٥٧.٧	0.00	213.3	٠.٠١٢

من الجدول (٩) نجد أن متوسط استجابات أفراد العينة حول العوامل بعد مستوى تميز القيادة بلغ (٣.٣) وهو يقع ضمن الفترة (من ٢.٦٠ - لأقل من ٣.٤٠) والمتوسطات ضمن هذه الفترة تقع ضمن المرتبة الثالثة من تدرج ليكرت وتشير إلى أن مستوى تميز القيادة حسب وجهة نظر الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز متوسط، كما بلغت قيمة (T) لبعد تميز القيادة (٥٠.٧) وهي دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠٠٥). كذلك بلغت قيمة مربع كاي ( $x^2$ ) لبعد تميز القيادة (١٦١.٥) وهي دالة احصائياً، حيث كانت (قيمة p-value) المقابلة لها أقل من (٠.٠٠٥)، وهذا يؤكد على معنوية استجابات أفراد العينة حول تقييم بعد تميز القيادة.

كما نجد أن متوسط استجابات أفراد العينة حول العوامل بعد مستوى تميز المرؤوسين بلغ (٣.٤) وهو يقع ضمن الفترة (من ٣.٤٠ - لأقل من ٤.٢٠) والمتوسطات ضمن هذه الفترة تقع ضمن المرتبة الثانية من تدرج ليكرت وتشير إلى أن مستوى تميز المرؤوسين حسب وجهة نظر الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز عالي، كما بلغت قيمة (T) لبعد تميز المرؤوسين (52.4) وهي دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠٠٥). كذلك بلغت قيمة مربع كاي ( $x^2$ ) لبعد تميز المرؤوسين (166.0) وهي دالة احصائياً، حيث كانت (قيمة p-value) المقابلة لها أقل من (٠.٠٠٥)، وهذا يؤكد على معنوية استجابات أفراد العينة حول تقييم بعد تميز المرؤوسين.

كما نجد أن متوسط استجابات أفراد العينة حول بعد مستوى تميز الثقافة التنظيمية بلغ (3.2) وهو يقع ضمن الفترة (من ٢.٦٠ - لأقل من ٣.٤٠) والمتوسطات ضمن هذه الفترة تقع ضمن المرتبة الثالثة من تدرج ليكرت وتشير إلى أن مستوى تميز الثقافة التنظيمية حسب وجهة نظر الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز متوسط، كما بلغت قيمة (T) لبعد تميز الثقافة التنظيمية

(57.5) وهي دالة احصائياً عند مستوى (0.05). كذلك بلغت قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) لبعده تميز الثقافة التنظيمية (213.3) وهي دالة احصائياً، حيث كانت (قيمة p-value) المقابلة لها أقل من (0.05)، وهذا يؤكد على معنوية استجابات أفراد العينة حول تقييم بعد تميز الثقافة التنظيمية.

وبناء على ما سبق فإن أكثر أبعاد التميز التنظيمي توافراً حسب وجهة نظر الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز هو تميز المرؤوسين يليه تميز القيادة وأخيراً تميز الثقافة التنظيمية.

### خامساً: النتائج الخاصة باختبار أثر جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسيه على التميز التنظيمي من وجهة نظر إداريات جامعة الملك عبد العزيز

ولمعرفة أثر العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسهم على التميز التنظيمي تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي لتحديد أثر المتغير المستقل (العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسيه) على المتغير التابع (التميز التنظيمي) والجدول التالي يبين النتائج:

#### جدول (١٠) نتائج تحليل الانحدار الخطي لتقدير أثر العلاقة التبادلية على التميز التنظيمي من وجهة نظر الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز

الخطأ المعياري	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة t	معامل الانحدار $\beta$	معامل التحديد $R^2$	الارتباط R	المتغير التابع	المتغير المستقل
9.18002	.000	13.6	.681	.464	.681	التميز التنظيمي	العلاقة التبادلية

من الجدول (١٠) نجد أن قيمة (T) بلغت (13.6) وكانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) كما نجد أن إشارة معامل الانحدار في النموذج كانت موجبة وهي أقل من الواحد الصحيح حيث كانت قيمة ( $\beta \neq 0$ ) وهذا يدل على أن النموذج من الناحية النظرية سليم، وبالتالي يمكن الاعتماد على القدرة التفسيرية للنموذج في تفسير العلاقة بين (العلاقة التبادلية والتميز التنظيمي) من وجهة نظر الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز.

كما نجد أن معامل الارتباط بين العلاقة التبادلية والتميز التنظيمي بلغ ( $r = 0.681, sig - level(0.01)$ ) مما يعني أن هنالك علاقة ارتباط متوسطة طردية بين العلاقة التبادلية والتميز التنظيمي من وجهة نظر الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز، أي أنه بتحسين مستوى العلاقة التبادلية يزيد التميز التنظيمي.

وبلغت قيمة معامل تحديد أثر العلاقة التبادلية على التميز التنظيمي ( $R^2 = 0.464$ ) وهي تفسر مقدار أو أثر التغيرات التي تحدثها العلاقة التبادلية في مستوى التميز التنظيمي، وهذا يعني أن 46.4% من التغيرات التي تحدث في مستوى التميز التنظيمي صعوداً ونزولاً تفسرها (العلاقة التبادلية).

سادسا: تحليل تأثير العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤسيهم على أبعاد التميز التنظيمي والمتمثلة بـ تميز القادة - تميز المرؤسين - تميز الثقافة التنظيمية:

(أ) لمعرفة أثر العلاقة التبادلية على تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي لتحديد أثر المتغير المستقل (العلاقة التبادلية) على المتغير التابع (بعد تميز القيادة) والجدول التالي يبين النتائج:

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي لتقدير أثر العلاقة التبادلية على تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي من وجهة نظر الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز

المتغير المستقل	المتغير التابع	الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل الانحدار $\beta$	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig)	الخطأ المعياري
العلاقة التبادلية	بعد تميز القيادة	.663	.440	.663	12.98	.000	3.45252

من الجدول (11) نجد أن قيمة (T) بلغت (12.98) وكانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) كما نجد أن إشارة معامل الانحدار في النموذج كانت موجبة وهي أقل من الواحد الصحيح حيث كانت قيمة (0  $\neq \beta$ ) وهذا يدل على أن النموذج من الناحية النظرية سليم، وبالتالي يمكن الاعتماد على القدرة التفسيرية للنموذج في تفسير العلاقة بين (العلاقة التبادلية وتميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي) من وجهة نظر الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز. كما نجد أن معامل الارتباط بين العلاقة التبادلية وبعد تميز القيادة بلغ (0.663, sig - level(0.01) مما يعني أن هنالك علاقة ارتباط متوسطة طردية بين العلاقة التبادلية وتميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي من وجهة نظر الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز، أي أنه بتحسين مستوى العلاقة التبادلية يزيد تميز القيادة. وبلغت قيمة معامل تحديد أثر العلاقة التبادلية على تميز القيادة (0.440  $R^2$ ) وهي تفسر مقدار أو أثر التغيرات التي تحدثها العلاقة التبادلية في مستوى تميز القيادة، وهذا يعني أن 44% من التغيرات التي تحدث في مستوى تميز القيادة صعوداً ونزولاً تفسرها (العلاقة التبادلية).

(ب) لمعرفة أثر العلاقة التبادلية على تميز المرؤسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي لتحديد أثر المتغير المستقل (العلاقة التبادلية) على المتغير التابع (بعد تميز المرؤسين) والجدول التالي يبين النتائج:

جدول (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي لتقدير أثر العلاقة التبادلية على تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي من وجهة نظر الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز

المتغير المستقل	المتغير التابع	الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل الانحدار $\beta$	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig)	الخطأ المعياري
العلاقة التبادلية	بعد تميز المرؤوسين	.637	.405	.637	12.10	.000	3.97089

من الجدول (12) نجد أن قيمة (T) بلغت (12.10) وكانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) كما نجد أن إشارة معامل الانحدار في النموذج كانت موجبة وهي أقل من الواحد الصحيح حيث كانت قيمة ( $\beta \neq 0$ ) وهذا يدل على أن النموذج من الناحية النظرية سليم، وبالتالي يمكن الاعتماد على القدرة التفسيرية للنموذج في تفسير العلاقة بين (العلاقة التبادلية وتميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي) من وجهة نظر الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز.

كما نجد أن معامل الارتباط بين العلاقة التبادلية وبعد تميز المرؤوسين بلغ ( $r = 0.637 \text{ sig} - \text{level}(0.01)$ ) مما يعني أن هنالك علاقة ارتباط متوسطة طردية بين العلاقة التبادلية وتميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي من وجهة نظر الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز، أي أنه بتحسّن مستوى العلاقة التبادلية يزيد تميز المرؤوسين. وبلغت قيمة معامل تحديد أثر العلاقة التبادلية على تميز المرؤوسين ( $R^2 = 0.405$ ) وهي تفسر مقدار أو أثر التغيرات التي تحدثها العلاقة التبادلية في مستوى تميز المرؤوسين، وهذا يعني أن 40.5% من التغيرات التي تحدث في مستوى تميز المرؤوسين صعوداً ونزولاً تفسرها (العلاقة التبادلية).

(ج) لمعرفة أثر العلاقة التبادلية على تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي لتحديد أثر المتغير المستقل (العلاقة التبادلية) على المتغير التابع (بعد تميز الثقافة التنظيمية) والجدول التالي يبين النتائج:

جدول (13) نتائج تحليل الانحدار الخطي لتقدير أثر العلاقة التبادلية على تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي من وجهة نظر الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز

المتغير المستقل	المتغير التابع	الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل الانحدار $\beta$	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig)	الخطأ المعياري
العلاقة التبادلية	بعد تميز الثقافة التنظيمية	.588	.346	.588	10.67	.000	3.02510

من الجدول (١٣) نجد أن قيمة (T) بلغت (١٠.٦٧) وكانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (٠.٠٥) كما نجد أن إشارة معامل الانحدار في النموذج كانت موجبة وهي أقل من الواحد الصحيح حيث كانت قيمة (0 ≠ β) وهذا يدل على أن النموذج من الناحية النظرية سليم، وبالتالي يمكن الاعتماد على القدرة التفسيرية للنموذج في تفسير العلاقة بين (العلاقة التبادلية وتميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي) من وجهة نظر الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز. كما نجد أن معامل الارتباط بين العلاقة التبادلية وبعد تميز الثقافة التنظيمية بلغ (0.588, sig - level(0.01) مما يعني أن هنالك علاقة ارتباط متوسطة طردية بين العلاقة التبادلية وتميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي من وجهة نظر الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز، أي أنه بتحسّن مستوى العلاقة التبادلية يزيد تميز الثقافة التنظيمية. وبلغت قيمة معامل تحديد أثر العلاقة التبادلية على تميز الثقافة التنظيمية (R<sup>2</sup> = 0.346) وهي تفسر مقدار أو أثر التغيرات التي تحدثها العلاقة التبادلية في مستوى تميز الثقافة التنظيمية، وهذا يعني أن ٣٤.٦% من التغيرات التي تحدث في مستوى تميز الثقافة التنظيمية صعوداً ونزولاً تفسرها (العلاقة التبادلية).

ولقد جاءت دراسة للعزب والعنزي (٢٠١٢) بنتيجة مشابهة من ناحية مساهمة متغيرات تنظيمية، تم تحديدها بالاستخدام الأمثل لمهام إدارة الموارد البشرية، في تحقيق التميز التنظيمي حيث فسرت هذه المتغيرات ما مقداره ٦٣% من التأثير على أبعاد التميز التنظيمي بشكل عام. وذلك يؤكد أن التميز التنظيمي يتحقق بالعمل على تحسين البيئة الداخلية للمنظمة وبخاصة البيئة المعنية بالموارد البشرية سواء بإدارة هذه الموارد وتنظيمها وتكون بتجويد ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية أو بتطوير وتنمية العلاقات الانسانية والمحافظة عليها والمتمثلة بتحسين العلاقة التبادلية والتركيز على التأثير والولاء والمساهمة والاحترام ما بين القادة ومرؤوسيهـم.

وبشكل عام توجد عدة دراسات سابقة تناولت المتغيرات المدروسة حالياً بالبحث والتحليل مع متغيرات تنظيمية أخرى باختلاف اتجاه التأثير والعلاقة و جاءت نتائج هذه الدراسات متقاربة مع نتائج الدراسة الحالية، على سبيل المثال، دراسة لـ (العنقري، ٢٠١٤) والتي توصلت لوجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي. وهذا ما توصلت اليه الدراسة الحالية مع فارق استخدام العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسيهـم كمتغير مستقل بدلاً من القيادة الأخلاقية، حيث كان هناك أثر ذو دلالة احصائية للعلاقة التبادلية على التميز التنظيمي بقيمة مقدارها (R<sup>2</sup> = 0.464). ودراسة لـ (Barbuto, Hayden, 2011) حيث اختبرت العلاقة بين ابعاد القيادة الخادمة و جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسيهـم، وتوصلت إلى وجود علاقات ارتباط قوية بينهما. بينما دراسة لـ (Gu, Tang, & Jiang, 2015) كانت تهدف إلى دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية، ومدى إبداع الموظف، وتحديد التعامل بين الموظف والقائد، والتبادل بين القائد والعضو، باعتبارهما

وسيطين ، حيث أوضحت أن القيادة الأخلاقية ترتبط بصورة إيجابية مع كلا من تعريف الموظف بكلٍ من القائد، والتبادل بين القائد والعضو. علاوة على ذلك، فإن تحديد وتعريف الموظف مع القائد يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الأخلاقية، والتبادل بين القائد والعضو.

وهذا أيضاً ما أكدته نتائج الدراسة الحالية بمعنى أنه كلما كانت جودة العلاقة التبادلية عالية بغض النظر للمتغير الاخر سواء كان ( تميز تنظيمي - ابعاد القيادة الاخلاقية - ابداع الموظف) كلما كان له الاثر الايجابي والقوي في ارتفاع قيمة المتغير الاخر .

### الاستنتاجات :

١- نستنتج من النتيجة الاولى والتي تفيد بأن مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين عالية وذلك بمتوسط (٣.٨) وانحراف معياري (١.٩٩) ويعود ذلك من وجهة نظر الدراسة الحالية والنتائج التي توصلت اليها الى :

- التفاهم المتبادل بين القادة والمرؤوسين .
  - التقدير من قبل المرؤوسين لقادتهم تقديراً شخصياً .
  - استعداد المرؤوسين لبذل جهود اضافية أكثر مما هو مطلوب منهم من أجل مصلحة العمل .
- ٢- نستنتج أيضاً أن مستوى التميز التنظيمي بجامعة الملك عبدالعزيز حسب وجهة نظر الاداريات بالمنظمة متوسط المستوى وذلك بمتوسط (٣.٣) وانحراف معياري (١.٠٥٥٧) ، وقد يعود ذلك الانخفاض في المستوى الى :
- عدم تشجيع القيادة في المنظمة الحافزية لدى العاملين نحو التميز في العمل .
  - لا تسند القيادة الوظائف بحسب قدرات العاملين .
  - عدم توفر المنظمة فرص المبادأة للمرؤوسين لحفز ابداعاتهم .
  - عدم الاهتمام بالثقافة التنظيمية باستخدام المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الاداء .
  - عدم منح الثقافة التنظيمية في المنظمة القوة للعاملين لتحقيق أهدافها .

٣- كما نستنتج أن أكثر أبعاد التميز التنظيمي توافراً حسب وجهة نظر الاداريات بجامعة الملك عبدالعزيز هو تميز المرؤوسين يليه تميز القيادة وأخيراً تميز الثقافة التنظيمية.

٤- أخيراً نستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعلاقة التبادلية بين القادة ومرؤسيهم على التميز التنظيمي وبلغت قيمة معامل تحديد اثر العلاقة التبادلية على التميز التنظيمي ( $R^2 = 0.464$ )، وهذا يعني أن ٤٦.٤% من التغيرات التي تحدث في مستوى التميز التنظيمي صعوداً ونزولاً تفسرها ( العلاقة التبادلية ) بمعنى أن العلاقة طردية وكلما كانت العلاقة التبادلية أقوى بين القادة والمرؤوسين كلما كان له الاثر الجيد في النهوض بمستوى التميز التنظيمي ، بمعنى ارتفاع قيم التأثير والولاء والمساهمة والاحترام المهني أي القيم الداخلية للموظفة وبالتالي التحفيز يكون أقوى لتعطي الادارية كل مالمديها للنهوض بالجامعة بالمستوى اللائق بها .

## التوصيات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الدراسة باستخدام آليات عمل تـثري العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسيهـم وتضمن وصولها لمستوى جودة عالي تتميز بعلاقات متبادلة يحكمها التأثير والولاء والمساهمة والاحترام. تقترح الدراسة برنامج تدريبي يشترك فيه القادة مع مرؤوسيهـم ويكون على أيام (٥ أيام مثلاً) ويصمم على شكل ورش يعمل من خلالها القادة ومرؤوسيهـم في فريقين. فريق القادة توجه لهم ألعاب تدريبية تعزز سلوك القيادة الأبوية وسلوك القيادة المشاركة لمحاولة معرفة ماهية المحفزات المعنوية والمادية التي تشجعهم لممارسة هذه السلوكيات القيادية ذات الطابع الانساني والتركيز عند التفاعل مع فريق المرؤوسين على ضرورة اظهار الثقة في المرؤوس واحترام قدراته والظهور أمامه كقدوة. بينما فريق المرؤوسين توجه لهم ألعاب تدريبية تعزز سلوك المبادرة والمبادأة والولاء ودراسة المحفزات المعنوية والمادية التي تشجعهم لتبني هذه السلوكيات وعند التفاعل مع فريق القادة يطلب منهم لعب أدوار تعكس هذه المهارات الانسانية المطلوبة لتحقيق جودة العلاقة التبادلية. وبشكل عام على المنظمة الأخذ بالمقترحات التالية لإيجاد البيئة الصحية لتبادل علاقات ثنائية ذات جودة عالية:

- تطوير وتعزيز سياسات المشاركة في مجال اتخاذ القرار أو المشاركة فيه من خلال فرق العمل أو اللجان أو الأقسام والوحدات الأخرى مما يكون له أثر إيجابي في أدوار الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء ويدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل.
- إن التميز التنظيمي يتمثل في سلوك الأدوار الإضافية والتي لا توجد بشكل رسمي في بطاقة وصف الوظيفة للفرد، ولذلك فإن على الإدارة تنمية ذلك السلوك من خلال المعاملة الحسنة للعاملين وتقدير هذه الجهود بما ينعكس على الأداء الإجمالي.
- إن المعاملة الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين تزيد من قوة علاقة الفرد برئيسه لذلك يجب على الرؤساء تقوية تلك العلاقة وذلك من خلال الاتصال الفعال ذو الاتجاهين الذي يقضى على المشاكل التي تواجه العاملين.
- تقوية العلاقة أكثر بين الرئيس والمرؤوس من خلال توفير مساحة اكبر من الثقة بين الطرفين مما يعزز العلاقة والتي ستعكس نتائجها الايجابية على مستوى العمل بالتالي تميز الادارة والمنظمة ككل .
- ضرورة تنمية إدراك المرؤوسين للتميز التنظيمي من خلال الاهتمام بالعاملين في كافة النواحي من الحوافز المناسبة والمعاملة الجيدة وتهيئة جو العمل المناسب وتوفير إعداد برامج التدريب المناسبة لهم.
- حث الموظفين الاداريات وتحفيزهن على رفع المستوى العلمي والثقافي مما له الأثر الايجابي في تميز الجامعة تنظيمياً .
- تعزيز ونشر منظومة القيم وخاصة قيم الولاء والانتماء للمنظمة وتعميق ممارستها بين العاملين .
- تنمية وتعزيز المهارات السلوكية والاجتماعية للعاملين وخاصة القيادات والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين المستويات الوظيفية المختلفة .



## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية :

ابراهيم، يحيى عبدالحמיד (٢٠٠١): استراتيجيات النجاح وأسرار التميز، القاهرة، دار التوزيع والنشر الاسلامية.

السعودي، موسى (٢٠٠٨): أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٤) العدد (٣).

الشماسي، أريج (٢٠١٥): أثر نمط القيادة المتبع على جودة العلاقة بين القادة ومرؤوسيهـم، ودور ذلك في تعزيز سلوكيات الموظفين في بيئة التغيير التنظيمي، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القيادات الحكومية برعاية معهد الادلة العامة، الرياض في الفترة من ١٠-١٢ صفر ١٤٣٦ هـ.

العزب، حسين والعنزي، فرح (٢٠١٢): أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية: مصلحة الجمارك السعودية، مؤته للبحوث والاستشارات.

العنقري، عبدالعزيز (٢٠١٤): أثر ممارسات القيادة الاخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة.

زايد، عادل محمد (٢٠٠٣): الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Barbuto, J E.; Hayden, R W (2011). Journal of Leadership Education. Summer2011, Vol. 10 Issue 2, p22-37. 16p. 3 Charts. , Database: Education Research Complet.
- Burkhart, P .J (1993): Successful Strategic Planning in USA, Prentice Hall, New Jersey.
- Bhal, K. T., Gulati, N., & Ansari, M. A. (2009). Leader-member exchange and subordinate outcomes: Test of a mediation model. Leadership & Organization Development Journal, 30, 106 -125. doi:10.1108/01437730910935729
- Dervitsiotis, K. N. (2005). Creating conditions to nourish sustainable organizational excellence. Total Quality Management and Business Excellence, 16(8-9), 925-943.
- Gupta,R.P & Arya, P.P,(2003): Human Resource Management An Accounting, India At Elegant Printers.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. Leadership Quarterly, 6: 219 -247.
- Gu, Q., Tang, T. L. P., & Jiang, W. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese context. Journal of Business Ethics, 126(3), 513-529.
- Gilgeous, V., (1999), A framework for manufacturing excellence, Integrated Manufacturing Systems, Vol. 10, pp.33-44.
- Hesselbein, F., & Johnston, R. (2002). On leading change: A leader to leader guide. Jossey-Bass .

- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. 1998. Multi-dimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24: 43-72 .
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86, 697-708.
- McGregor, S.L.T. (1994). What next for Classi? *Advancing the Consumer Interest*, 6 (1), 21±25.
- Meyer, E., (2005): *Administrative Excellence: Revolutionizing Our Value in the Workplace*, Beaver's Pond Press.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153
- Schyns, B., & Wolfram, H. J. (2008). The relationship between leader-member exchange and outcomes as rated by leaders and followers. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(7), 631-646.