



L'impact du Style de Leadership sur la Performance des Organisations Publiques dans les Universités Marocaines

¹EL-HAMMOUMY Ahlam (Doctorante), ²AKIOUD Malika (Professeur chercheuse)

¹Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des
Organisations –LIREFIMO

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-Fès-Maroc

²Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des
Organisations –LIREFIMO

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-Fès-Maroc

Résumé: Le leadership joue un rôle important dans les organisations lors de la gestion d'une équipe de personnes, il est important d'atteindre les objectifs dans les limites de temps et de coûts cet article examine l'impact de la qualité du leadership sur l'efficacité organisationnelle, les mesures ont été formés sur la base d'une enquête auprès de 30 gestionnaires (présidents, doyens, directeurs et secrétaires généraux), donc l'étude passe en revue tous les résultats recueillis (50 questionnaires) grâce à une recherche empirique (recherche quantitative), les résultats de notre questionnaire ont montré que le leadership des gestionnaires des universités publiques au maroc est une raison importante, car il occupe la place principale dans la pyramide du pouvoir de la structure organisationnelle.

Mots-clés : Leadership ; performance organisationnelle ; l'enseignement supérieur.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.10144426>

Published in: Volume 2 Issue 6



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction :

Les structures interagissent les unes avec les autres dans un cadre intégré de valeurs et de cultures différentes le leadership a été au centre des préoccupations de nombreux chercheurs sur le concept et son interaction

avec l'environnement interne et externe de toute organisation à travers postes et styles de leadership différents, sources mobilisées par le leader pour atteindre les objectifs organisationnels.

Il existe plusieurs définitions associées au leadership, car plusieurs écoles de pensée ont abordé le concept bien que la gestion soit essentiellement un processus qui influence les activités organisationnelles pour orienter les efforts vers la réalisation des objectifs organisationnels dans cet article, nous essayons d'expliquer la fiabilité et la validité des indicateurs retenus dans la variable leadership et la performance organisationnelle de universités publiques au maroc ainsi d'étudier et tester les relations entre leadership et la performance organisationnelle et analyser son impact dans universités publiques marocaines a la lumière de cette recherche, nous avons formulé une hypothèse de base, qui est traitée statistiquement avec le logiciel (SPSS), l'hypothèse est formulée comme suit :

L'influence des styles de leadership sur la performance des universités publiques marocaines ?

Cet article est consacré à la présentation des résultats d'une enquête menée auprès de chercheurs et institutions universitaires marocains, examinant hypothèses de recherche différentes, ainsi qu'un modèle général, d'analyse et d'interprétation. Il est divisé en trois parties :

- Au niveau de la troisième partie on traitera une revue de littérature
- Dans la deuxième partie, la méthodologie de recherche quantitative et en mettant l'accent sur le leadership et la performance organisationnelle.
- Dans la troisième partie, nous analysons les données manipulées par le logiciel **SPSS 26**, où notre objectif est double : d'une part, nous testons la validité et la fiabilité de chaque variable étudiée et évaluer la qualité de nos échelles de mesure, en renvoyant aux outils et tests statistiques les plus utilisés par les praticiens en revanche, nous évaluons l'hypothèse générale de l'étude.

2. Revue de littérature :

2.1 La définition d'un leadership :

La théorie du leadership de grandes théoriciennes, qui stipule que les leaders en général, et les grands leaders en particulier, sont des choses à faire et à ne pas faire. Selon la théorie, le leadership requiert certaines qualités telles que le charme, la persuasion, une personnalité autoritaire, un degré élevé d'intuition, de décision, de courage, d'intelligence, d'agressivité et d'orientation vers l'action, qui ne peuvent être enseignées ou apprises au sens formel ils existent ou ils n'existent pas les traits de leadership fonctionnent dans gènes en d'autres termes, ils sont innés ou quelque chose qui se transmet de génération en génération dans la famille ils sont nés des leaders naturels avec des qualités de leadership intégrées et ont atteint la grandeur par un dessein divin on dit que l'histoire n'est que de biographies de grands hommes et femmes.

Ce sont eux qui ont marqué l'histoire Ils étaient de grands leaders de leur temps on prétend que ces hommes deviendraient de toute façon des leaders parce qu'ils avaient naturellement des qualités de leadership et

des compétences ils n'ont pas reçu de formation en leadership ou de compétences en leadership dans leur vie ; de telles capacités leur étaient naturelles en d'autres termes, leur anatomie, leur physiologie et leur personnalité les distinguent des mortels ordinaires ils avaient un désir instinctif de prendre les devants et une volonté innée d'atteindre la grandeur et le succès les gens se sont instinctivement tournés vers eux pour l'inspiration, le confort et le soutien.

2.2 Les styles de leaderships :

2.2.1 Style de commandement :

Le style de leadership ne doit pas être confondu avec la personnalité du superviseur le style de reflète la façon dont il utilise son pouvoir et son autorité dans un cadre organisationnel donné pour atteindre ses objectifs. Par conséquent, le style de leadership est à l'intersection de sa personnalité, ainsi que de ses collègues et du contexte sachez comment fonctionne votre supérieur direct afin de pouvoir vous adapter ou trouver la meilleure façon de gérer vos collègues.

2.2.2 Contingence les théories (X et Y de Max Gregor) :

Le leader de l'organisation a son propre caractère, sa stratégie, sa formation, sa volonté de prendre des risques ou même une compréhension de la nature humaine (théories X et Y de Mc Gregor), Selon la théorie X, l'homme est naturellement paresseux et évite les responsabilités. , mais la théorie Y dit que la personne est ambitieuse et motivée ainsi, les subordonnés ont aussi leur propre stratégie, participation et engagement plus ou moins forts envers l'organisation, une certaine tolérance à l'ambiguïté, niveau d'acceptation ou de rejet des responsabilités, habitude ou non se précipiter au travail...

Le contexte dans lequel le leadership est pratiqué affecte également le style de commandement ceci est lié au type d'organisation par exemple, les objectifs d'une entreprise diffèrent de ceux d'une association la taille compte également, l'industrie est également un critère important pour diverses raisons : profil des salariés, sensibilité à l'innovation, poids de la concurrence enfin, dans un environnement donné, le style doit être distingué selon le contexte : recherche d'idées de développement, résolution de conflits, travail en fonction des priorités et de l'urgence...

2.2.3 La classification de Lewin :

Ce classement favorise le plus ancien, le psychologue Kurt Lewin (1890-1977) il a créé une classification orientée manager selon lui, il en existe trois types :

- **Style autocratique** : Style très directif, autoritaire, peu de créativité et peu de dialogue. Style qui favorise la démotivation et l'excitation.
- **Style démocratique** : le leader guide, encourage, motive, implique ses collaborateurs et accepte leurs conseils un style caractérisé par un manque d'entrain dans l'équipe, moins de production mais une meilleure qualité par rapport au style autocratique lewin fait remarquer qu'il s'agit de la manière la plus efficace d'exercer le pouvoir (il a été démontré plus tard que cela n'était pas toujours vrai).

- **Style laisser-faire** : le dirigeant donne une grande liberté à ses collaborateurs

2.2.4 La classification de Likert :

Le psychologue américain Rensis Likert (1903 - 1981) a créé la classification suivante basée sur l'échelle non comparative utilisée dans les questionnaires :

- **Style autoritaire** : le leader ne fait confiance à personne, communique peu, ne prend que des décisions qui lie tout ensemble c'est un management qui n'est pas adapté à la motivation et à la créativité.
- **Style paternaliste** : basé sur une autorité bienveillante, où les décisions sont prises par la haute direction, c'est-à-dire au niveau des directions opérationnelles le système de récompense permet une certaine motivation malgré les subalternes des employés les canaux de communication sont encore peu développés et presque descendants en d'autres termes, les informations qui ne correspondaient pas à la hiérarchie n'étaient pas élevées.
- **Style consultatif** : C'est un style où la confiance est contrôlée, la communication est à la fois descendante et ascendante (mais modérée), un système caractérisé par récompenses et sanctions.
- **Style participatif** : caractérisé par la confiance en soi absolue du leader, une forte communication ascendante, descendante et latérale, une participation forte et étendue à la prise de décision, la présence d'un système de récompense selon Likert, ce style est le plus efficace car il crée une forte motivation pour employés cependant, cela devrait être évité, en particulier dans les situations d'urgence.

2.2.5 La grille de black et mouton :

Dans les années 1960, Robert Blake et Jane Mouton ont apporté un nouveau regard sur les styles de management en les classant selon deux dimensions : l'intérêt pour les facteurs humains et l'intérêt pour la production et la rentabilité. Ces deux dimensions reflètent deux concepts de leadership qui suivent une grille qui représente différents comportements de leadership.

- **Style 1** : Correspond au mauvais management : laisser, laisser faire... Le manager s'intéresse très peu à la rentabilité et à la production comme à l'état d'esprit des salariés il n'essaie pas de définir une direction, semble juste intéressé par la bureaucratie de sa société.
- **Style 2** : Axé sur les tâches correspond au style de concepteur autocratique le leader a un fort intérêt pour la productivité et un très faible intérêt pour le facteur humain ce style est très efficace à court terme.

- **Style 3** : (social) correspond au style centre de loisirs le leader est très attentif à l'état d'esprit des employés la priorité est l'ambiance, le climat, les relations entre les membres de l'équipe, le désir de plaire au détriment du profit.
- **Style 4**: Correspond au style d'intégration. C'est le style parfait ce leader doit intégrer dimensions humaines dans les objectifs de rentabilité ce style est basé sur la confiance, l'initiative, la reconnaissance et la participation de chacun pour atteindre une production optimale il vit selon l'une des devises de l'armée américaine "le peuple et la mission d'abord".



Figure 1 : 5 grand type de management

Cette devise signifie que rien n'est plus important que d'atteindre les objectifs de la mission et que l'état d'esprit des hommes est optimal.

2.2.6 Le critère leadership selon EFQM :

Le développement de la concurrence interne sur le marché de l'enseignement supérieur, l'émergence de l'enseignement supérieur privé et également étranger, les ressources matérielles et humaines limitées de, les demandes et les attentes sans cesse croissantes de étudiants, la pression des ministères et d'autres parties ont également participé dans la réalisation et obtenir de meilleurs services, etc.

Le critère de gestion vise à évaluer les activités et le comportement des gestionnaires et l'excellence des actions dans l'exécution de leurs tâches, ainsi que les valeurs et les systèmes nécessaires à un succès durable en appliquant la vision de l'organisation. Il met l'accent sur la participation et les actions de la direction plutôt que sur ses déclarations orales et écrites. Il examine également comment tous les leaders et les dirigeants interagissent, renforcent la vision et les valeurs de l'organisation, ainsi que les systèmes nécessaires pour assurer la continuité organisationnelle. Cela signifie une participation active dans les relations avec les acteurs externes (clients, fournisseurs, etc.).

Les auteurs soulignent que le modèle d'excellence de la Fondation européenne pour le management de la qualité (EFQM) pourrait être un moyen efficace d'atteindre cet objectif d'après A. Calvo-Mora, A. Leal et

J. Roldan soulignent que l'application de nombreux modèles de gestion de la qualité de résolution de problèmes à la formation est inévitable. Cependant, N.Becket estime que l'apprentissage des étudiants n'est pas suffisamment pris en compte lors de l'application du modèle EFQM.

A. I. Vroeijenstijn avance les difficultés suivantes dans l'application de l'excellence de l'EFQM aux établissements d'enseignement supérieur, à savoir :

- 1) l'enseignement supérieur n'est pas une entreprise et ne produit pas de diplômés ;
- 2) il n'y a pas d'informations sur le produit ;
- 3) on ne sait pas qui est le principal client de l'enseignement supérieur ;
- 4) les collègues n'ont pas d'organisation hiérarchique;
- 5) le modèle d'excellence peut être utilisé pour analyser le cadre de gestion, mais pas pour évaluer la qualité ;
- 6) la notion de qualité est très difficile à définir.

En vue d'analyse et de l'application des sous-critères du modèle EFQM d'excellence aux établissements d'enseignement supérieur et des observations faites par les auteurs mentionnés ci-dessus, nous prenons conscience de l'importance de l'engagement des dirigeants pour la qualité du leadership qui doit être visible, permanent, « proactif » et qui doit exister à tous les niveaux du management des établissements universitaires.

On distingue sous-critères de leadership :

- Comment les dirigeants développent-ils une vision, des valeurs et une éthique et donnent-ils exemples parfaits ?
- comment les gestionnaires participent à l'amélioration de l'organisation et à la mise en œuvre du système de gestion de l'organisation;
- Comment les managers communiquent avec leurs clients, partenaires, environnement externe (communauté) ;
- comment les managers et leurs employés créent une culture d'excellence ;
- Ouverture des managers aux changements de l'organisation.

En plus des techniques de management, il est important pour un dirigeant de développer ses compétences de manager pour former, motiver, accompagner et garder le cap dans la durée cultiver le meilleur capital humain de entreprises cependant, le leader crée les conditions de l'engagement et de l'action individuelle et collective selon plusieurs critères :

- Mettre à disposition l'information utile sans qu'elle ait été réclamée,
- Répondre aux requêtes de l'utilisateur,
- Faire fructifier et capitaliser les savoirs,

- La compréhension et l'intégration des mécanismes de la dynamique individuelle et collective, pour piloter ses projets avec efficacité.
- La capacité à remettre en cause l'existant, si nécessaire, pour créer et innover en accompagnant le changement et les résistances qui pourraient apparaître.

En outre, les informations recueillies auprès de chaque individu sont considérées comme un atout qui doit être géré efficacement pour atteindre une meilleure performance organisationnelle et, en définitive, un avantage concurrentiel durable.

3. La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle est perçue comme une mesure de l'alignement entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats obtenus par l'organisation c'est un processus qui permet aux gestionnaires de s'assurer que la stratégie mise en œuvre est efficace. Cependant, la mesure de la performance dans le secteur public peut être difficile en raison d'obstacles tels que les complexités hiérarchiques, une communication interne insuffisante et un manque d'indicateurs de performance diverses variables et mesures de performance ont été proposées à la fois dans la littérature et dans les applications pratiques.

En pratique, trois approches de la puissance ont été identifiées (Kalika, 2006) :

- La performance économique, qui met l'accent sur la productivité et le contrôle des coûts,
- La performance organisationnelle, qui met l'accent sur la coordination et le partage d'informations,
- La performance dynamique, qui évalue la capacité d'une organisation à innover, à réagir et à s'adapter.

La performance organisationnelle revêt une importance particulière en ce qui concerne la connaissance et la gestion des connaissances. Une perspective orientée vers le client aide à cibler les segments de marché générant des revenus. La perspective financière implique des indicateurs qui mesurent la performance de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, tels que la satisfaction, la fidélité, la rétention, l'acquisition et la rentabilité. La perspective des processus internes permet d'identifier les processus clés sur lesquels une organisation doit se concentrer pour garantir la satisfaction du client et les retours financiers escomptés. Les perspectives de l'innovation actionnariale et de l'apprentissage organisationnel abordent l'infrastructure nécessaire pour renforcer la capacité de l'entreprise à s'améliorer et à créer de la valeur, y compris les compétences des employés et l'infrastructure technique.

4. La méthodologie de recherche :

La méthode employée repose sur l'utilisation de données obtenues à partir d'un questionnaire distribué à 30 gestionnaires (Présidents, Directeurs, Doyens, Secrétaires Généraux) par conséquent, nous avons choisi les

responsables d'institutions et les gestionnaires administratifs comme acteurs principaux de cette évaluation (Tableau n°1 ci-dessous). Il convient de noter que, comme l'a souligné Lacroix en 2011, pour ce type d'études, le choix du gestionnaire comme moyen d'évaluation permet d'obtenir des résultats fiables. De plus, l'élaboration du questionnaire a tenu compte du degré d'accord des gestionnaires sur les caractéristiques des indicateurs de mesure de la performance.

En nous basant sur notre position épistémologique post-positiviste, l'étude adopte une conception de recherche-action l'objectif de la recherche est d'examiner l'impact du style de leadership sur la performance organisationnelle à l'université publique marocaine.

En général, deux préoccupations principales en matière de validité ont été identifiées : garantir la pertinence et la rigueur des résultats, et évaluer la généralisabilité de ces résultats dans le premier cas, il s'agit de tester la validité de l'instrument de mesure et la validité interne des résultats dans le second cas, la validité externe de la recherche est principalement examinée la fiabilité vise à démontrer que les procédures de recherche pourraient être reproduites par un autre chercheur ou à un moment différent avec le même(s) résultat(s) cette notion de fiabilité, tout comme la validité, englobe différents niveaux : la fiabilité de l'instrument de mesure et la fiabilité plus générale de la recherche selon Drucker-Godard et al. (2007), la question de la validité et de la fiabilité de la recherche est tout aussi pertinente pour la recherche quantitative que qualitative, bien que ces critères soient traditionnellement associés uniquement à la recherche quantitative pour englober tous ces critères dans le modèle conçu, nous avons opté pour l'échelle de Likert.

Tableau 1 : L'échantillon exploratoire de notre étude

Type of establishment	2020-2021	2021-2022
Shari'a, Al-Logha Al Arabia and Oussoul Eddine Faculties	4	4
Faculty of Law, Economics and Social Sciences	15	16
Faculty of Humanities and Social Sciences	13	13
Faculty of Languages, Arts and Humanities	1	2
Faculties of Science	12	12
Polydisciplinary Faculties	13	15
Faculties of Science and Technology	15	18
Faculties of Dentistry	2	2
Ecoles Normales Supérieures and Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique	7	7

Sport Science Institutes	2	2
Faculty of Education	5	6
Faculties of Medicine and Pharmacy	7	8
National Schools of Business and Management	12	12
King Fahd College of Translation	1	1
Higher Institute of Health Sciences	1	1
Faculties of Languages, Humanities and Arts	1	1
Schools of Engineering Sciences	21	21
Total	148	157
University Presidencies	12	12
Scientific Research Institutes	3	5

Source : Ministère de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Département de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

4.1 Résultats et discussion :

4.1.1 Étude descriptive de la population étudiée

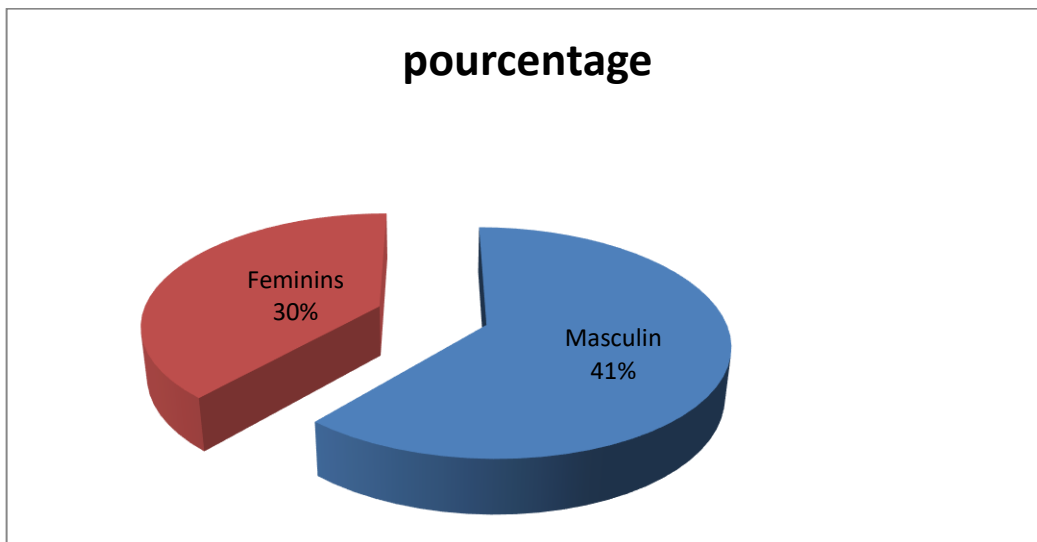


Figure 2 : Répartition de la main-d'œuvre par genre

Source : auteurs

Selon les analyses descriptives de la répartition par genre, un pourcentage élevé d'hommes (30 %) et un pourcentage faible de femmes (41 %) ont été constatés.

l'âge des employés

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	entre [30 - 40[27	36,5	38,0	38,0
	entre [40-50[17	23,0	23,9	62,0
	entre [50-60[20	27,0	28,2	90,1
	entre [60-65[7	9,5	9,9	100,0
	Total	71	95,9	100,0	
Manquant	Système	3	4,1		
Total		74	100,0		

Tableau 2 : Fréquences des âges

Source : auteurs

Tableau 3 : Fréquence des étudiants effectifs des étudiants

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	entre 500 et 900	7	9,5	9,9	9,9
	entre 900 et 9000	18	24,3	25,4	35,2
	plus 9000	34	45,9	47,9	83,1
	moins 9000	12	16,2	16,9	100,0
	Total	71	95,9	100,0	
Manquant	Système	3	4,1		
Total		74	100,0		

Source : auteurs

4.1.2 Validité et fiabilité des échelles de mesure des variables :

a-Validité et fiabilité des échelles de mesure de la variable dépendante, la performance organisationnel

L'échelle de mesure de la variable de performance organisationnelle est évaluée à l'aide de huit éléments L'indice KMO et le test de Bartlett montrent que les données sont factorisables (indice KMO supérieur à 0,5) Par conséquent, nous avons procédé à l'extraction des composantes ayant une valeur propre supérieure

à 1 L'application du critère de Kaiser révèle un seul axe, avec un retour de variance de plus de 60,14 % L'analyse factorielle a été répétée, et la matrice des composantes indique que nous pouvons conserver trois facteurs apparaissant sur la matrice des composantes, qui capturent conjointement 60,43 % de l'information totale l'analyse factorielle de cette échelle de mesure est représentée dans le tableau suivant.

Tableau 4 : Mesures sélectionnées de la variable "performance organisationnelle"

Code	items	1	2	3	4
QP1	Gérer les connaissances : définir et affiner la connaissance et les métiers futurs des étudiants	2	9	14	46
QP2	Gérer les étudiants : définir le volume des étudiants et les cursus d'approvisionnements (plan de recrutement des étudiants, validation des candidatures)	9	14	7	41
QP3	Planifier : gérer les ressources humaines (plan de recrutement du personnel permanent administratif et enseignant)	2	6	12	51
QP4	Gérer les ressources techniques : plan d'investissements en matériels et logiciels	3	15	10	43
QP5	Gérer les relations avec l'environnement externe : définir les actions de partenariats avec le monde de l'entreprise afin de définir les besoins	8	29	11	23
QP6	Gestion de la maintenance et investissement annuel en matériel	3	4	19	45
QP7	Planifier la maintenance à court terme et adopter la capacité d'accueil à court terme	11	25	9	26
QP8	Planification des stages des étudiants	11	14	19	27

Source : auteurs

Tableau 5 : L'indice KMO et test bartlett

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,680
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	75,664
	ddl	28
	Signification	0<,001

Source : auteurs

L'indice KMO de 0,680 et le résultat du test de sphéricité de Bartlett sont significatifs ($p < 0,005$), par conséquent, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations sont égales à zéro. Nous pouvons donc poursuivre l'analyse.

Tableau 6 : variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,396	29,948	29,948	2,396	29,948	29,948
2	1,292	16,148	46,096	1,292	16,148	46,096
3	1,124	14,047	60,143			
4	,859	10,733	70,876			
5	,764	9,554	80,431			
6	,570	7,127	87,558			
7	,535	6,693	94,251			
8	,460	5,749	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : auteurs

L'analyse factorielle nous a permis d'extraire trois composantes la première composante explique 29,94 % de la variance, la deuxième composante explique 16,14 %, et la troisième composante explique 14,04 %.

Tableau 7 : Statistiques de fiabilité pour l'échelle de la 'Performance organisationnelle

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
0,707	0,715	7

Source : auteurs

La dernière table de cette analyse contient la valeur de l'alpha de Cronbach il est important de noter que la valeur du coefficient est de 0,715 ce qui est excellent car cela dépasse le seuil minimum requis de 0,70 (Nunnally, 1978) ce seuil est arbitraire mais largement accepté par la communauté scientifique l'analyse de la fiabilité a été menée pour examiner la cohérence interne entre les éléments, et les coefficients sont présentés dans le tableau ci-dessous pour la variable "Performance Organisationnelle" comme l'unidimensionnalité de l'échelle de mesure a été vérifiée, le coefficient alpha de Cronbach a été utilisé pour évaluer sa fiabilité. Par conséquent, nous conserverons une échelle valide et fiable composée de huit éléments mesurant la performance.

La matrice de corrélation indique que tous les éléments sont suffisamment corrélés ($r > 0,4$), suggérant qu'ils mesurent le même concept. Cela confirme les résultats présentés dans le tableau précédent.

b-Évaluation de la qualité de l'échelle de mesure du leadership

Les objectifs se concentrent généralement sur la rentabilité, mesurée, par exemple, par le bénéfice d'exploitation, le rendement des capitaux investis et la création de valeur économique. Ils déterminent si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat.

Tableau 8 : Mesures sélectionnées de la variable Leadership

L'échelle de mesure de la variable "leadership" est composée de cinq éléments. L'indice KMO et le test de

Code	items	1	2	3	4
QLE1	Toute l'équipe dirigeante s'implique-t-elle personnellement et de façon visible dans l'élaboration d'une stratégie qui définit la vision, l'orientation et la culture de l'organisation	6	4	14	47
QLE2	L'équipe dirigeante s'assure-t-elle de la mise en œuvre d'une structure organisationnelle et d'un système de management des processus fournissant les résultats attendus et en progression ?	4	16	5	46
QLE3	L'équipe dirigeante montre-t-elle, par l'exemple et l'action, qu'elle soutient et privilégie les valeurs de son organisation ? Ces valeurs sont-elles largement acceptées et reconnues dans toute l'organisation ?	7	7	14	43
QLE4	Tous les cadres sont-ils suffisamment disponibles pour le personnel et s'impliquent-ils dans la reconnaissance positive et opportune des efforts que déploient les individus et les équipes pour générer des améliorations	8	11	10	42
QLE5	Tous les cadres s'emploient-ils à rencontrer les étudiantes et autres parties prenantes externes et s'impliquent-ils activement dans la promotion de partenariats et d'initiatives d'amélioration avec eux ?	6	7	11	47

Bartlett indiquent que les données sont factorisables (l'indice KMO = 0) par conséquent, nous avons procédé à l'extraction des composantes qui ont une valeur propre supérieure à 1.

Tableau 9 : Indice KMO et test bartlet**Indice KMO et test de Bartlett**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,560
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	35,537
	ddl	15
	Signification	0,002

Source : auteurs

L'indice KMO de 0,726 et le résultat du test de sphéricité de Bartlett sont significatifs ($p < 0,005$), par conséquent, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations sont égales à zéro, et nous pouvons poursuivre l'analyse.

Tableau 10: Total variance expliqué**Total Variance Explained**

Composante	Total	Valeurs propres initiales		Sommes extraites du carré des changements		
		% de la Variance	Cumulé %	Total	% de la Variance	Cumulé %
1	1,722	28,706	28,706	1,722	28,706	28,706
2	1,393	23,220	51,926	1,393	23,220	51,926
3	,952	15,874	67,800			
4	,753	12,548	80,348			
5	,662	11,026	91,374			
6	,518	8,626	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

L'analyse factorielle nous a permis d'extraire trois composantes la première composante explique 28,70 % de la variance, tandis que la deuxième composante en explique 23,22 %.

Tableau 11 : Statistiques de fiabilité pour l'échelle de leadership**Statistique de fiabilité**

Alpha cronbach	Nombre d'éléments
0,769	5

Source : auteurs

La fiabilité du questionnaire vise à mesurer la cohérence interne des différentes échelles de la variable "leadership", qui évalue la relation entre les éléments au sein de la même échelle, en utilisant le coefficient alpha de Cronbach pour déterminer si notre échelle est suffisamment fiable pour être utilisée dans un questionnaire. Nous avons réalisé une analyse des qualités psychométriques de cet instrument de mesure en utilisant l'alpha de Cronbach. Le score de l'alpha de Cronbach se situe à un niveau satisfaisant ($\alpha = 0,769$) et indique une bonne cohérence interne.

Tableau 12 : Indices de régression de la variable 'Leadership' et de la variable 'Performance organisationnelle

Récapitulatif des modèles^b					
Model	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standar de l'estimation	Durbin-Watson
1	0,816 ^a	0,666	0,661	0,597	2,130

a. Predicteurs: (Constante), leadership

b. Variable dépendante: performance

Notre modèle de régression s'ajuste bien aux données observées, et par conséquent, il est considéré comme valide et de qualité satisfaisante il fournit une explication pour le concept de performance organisationnelle dans les universités marocaines plus précisément, 66,1 % de la variance du concept est expliquée par la variable explicative (Leadership) l'indice de Durbin-Watson est de 2,130, et le test de Student confirme la contribution significative des variables sélectionnées.

La table d'analyse de la variance, présentée ci-dessous, indique que la valeur de Fisher pour le Modèle 1 est de 137,345. Cette valeur est significative à $p < 0,001$, ce qui signifie qu'il y a moins de 0,1 % de chances de se tromper en affirmant que le Modèle 1 contribue à expliquer la performance organisationnelle de l'université par conséquent, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle, démontrant que ce sont les variables indépendantes qui expliquent la variation de la variable dépendante.

Tableau 13 : Les indices de régression du modèle ANOVA de la variable Leadership

		ANOVA^a				
Model		Somme des carrés	ddi	Carrée moyen	F	Sig.
1	Regression	48,976	1	48,976	137,345	<,001 ^b
	Student	24,605	69	0,357		
	Total	73,581	70			

a. Variable dépendante: performance

b. Predicteurs (Constante), leadership

La valeur de $p \leq 0,001$ % indique que les différences entre certaines moyennes sont statistiquement significatives. Par conséquent, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle et conclure que toutes les moyennes de la population ne sont pas égales.

5. Conclusion :

En conclusion, notre recherche a produit divers résultats basés sur un échantillon de 30 universités publiques au Maroc de plus, nous avons utilisé des méthodes d'analyse de données basées sur des statistiques sur les données collectées auprès des participants à l'étude. La présentation des résultats a été divisée en deux parties.

Tout d'abord, nous avons examiné la validation de nos échelles de mesure par le biais d'analyses en composantes principales réalisées à l'aide de SPSS 25 l'objectif de cette phase initiale était d'évaluer la validité et la fiabilité des échelles de mesure utilisées ensuite, nous avons présenté les résultats de nos tests de modèle de recherche, étayés par une analyse de régression simple ces résultats ont contribué à confirmer notre hypothèse de recherche, nous conduisant ainsi au modèle de recherche empiriquement validé final.

Les contributions méthodologiques de notre étude englobaient les méthodes de collecte de données, la recherche qualitative et la recherche quantitative ces contributions se sont concentrées sur trois aspects importante : l'adaptation et la construction d'échelles de mesure, l'évaluation des construits d'échantillonnage et la réalisation de recherches qualitatives et quantitatives dans le domaine de la recherche Il convient de noter que les conclusions de cette étude peuvent fournir des informations précieuses aux gestionnaires, améliorant leur compréhension des activités organisationnelles et de la nature et des implications de la relation entre les universités et le ministère de Contrôle de plus, cette étude a identifié des facteurs significatifs qui influencent la performance organisationnelle dans le contexte marocain.

En outre, il est important de mentionner que la méthode des équations structurelles, en tant qu'outil statistique de deuxième génération, ne peut pas être utilisée seule pour le traitement des données, car elle nécessite un échantillon d'au moins un pour cent de la population.

Bibliographie :

- (1) Bass BM, Riggio RE., et al (2006). Transformational leadership. Lawrence erlbaume associates.
- (2) Becker, H. S., et al. (2020). "L'assimilation des valeurs médicales par les étudiants de médecine: les perspectives de la responsabilité médicale et de l'expérience clinique." *Revue française de pédagogie*: 107-127.
- (3) Bussièrès, J.-F., et al. (2003). "Le tableau de bord et les indicateurs de performance : Mythe et réalité!" *Pharmactuel* 36.
- (4) Calvo-Mora, A., et al. (2005). "Relationships between EFQM Model Criteria: Research in Spanish university." *Total Quality Management and Business Excellence*, 16, 741-770.

- (5) Cristallini, V. (2011). Rôle du consultant dans la réduction de l'exclusivité et de l'excès de psychologie dans le management.
- (6) Cristol D, Laizé C., et al (2011). Radu le febvre M. Leadership et management, Etre leaders, ça s'apprend, Boeck s.a, p. 197
- (7) Drucker Godard, C. (2007). "Daily Management of Manager Priorities" Executive Committee, Journey to the Heart of Management, Organizational Publications, Eyrolles.
- (8) El BAKKOUCHI, Y., et al. (2022). "Impact of external environment on performance: Organization for Moroccan Universities." *Alternatives to Economic Management*, 4, 437-458.
- (9) Gautier, E. (2020). La raison d'être authentique, BoD-Books on Demand. Glover J, Quisenberry W., et al (2021). Leadership perspectives. A Nascent Journey, Academia Letters.
- (10) Kish, L. (1982). "Rensis Likert 1903–1981." *The American Statistician*, 36, 124-125.
- (11) Lacroix, C., et al. (2011). Introduction to frustrated magnetism: materials, experiments, theory, Springer Science & Business Media
- (12) Lippitt, R. (1947). Kurt Lewin, 1890-1947: An adventure exploring interdependence. *JSTOR*, 87-97
- (13) Lwjudi, B. (2015). "Les composantes et les styles de management." Publications Pimido
- (14) Molines M., et al (2010). Leadership transformationnel, stress et performance: une étude multi niveaux.
- (15) Moroccan Higher Education in Figures 2021-2022. www.mapdata.ma.
- (16) Osseo-Asare, A.E., et al. (2005). "Best management practices to keep quality higher in the UK: Education in terms of the EFQM Excellence Model. Quality Assurance in Training.
- (17) Peter, J., et al (2016) Leadership_ Theory and Practice, 7th Edition. Edition by SAGE Publications, Inc.
- (18) Rost, J.C., et al (1991). Leadership for the twenty-first century. New York: Praeger n.d.
- (19) Ruwidi, B. (2015). "Components and Leadership Styles" publication. Pimido.
- (20) Seeman M., et al (1960). Social status and leadership. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research
- (21) Tellier, Y. (1991). "Leadership et gestion." Changement plani.