وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

**قسم: علوم التسيير**

# دور القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي

# دراسة حالة جامعة المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: إدارة أعمال

**إعداد الطالبين :**

براهيم بلهواري ياسمينة

آمعزوز رابح

**تحت إشراف الدكتور :**

د. طلحة محمد

**السنة الجامعية :2020 - 2021**

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

**قسم: علوم التسيير**

# دور القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي

# دراسة حالة جامعة المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: إدارة أعمال

**إعداد الطالبين:**

براهيم بلهواري ياسمينة

آمعزوز رابح

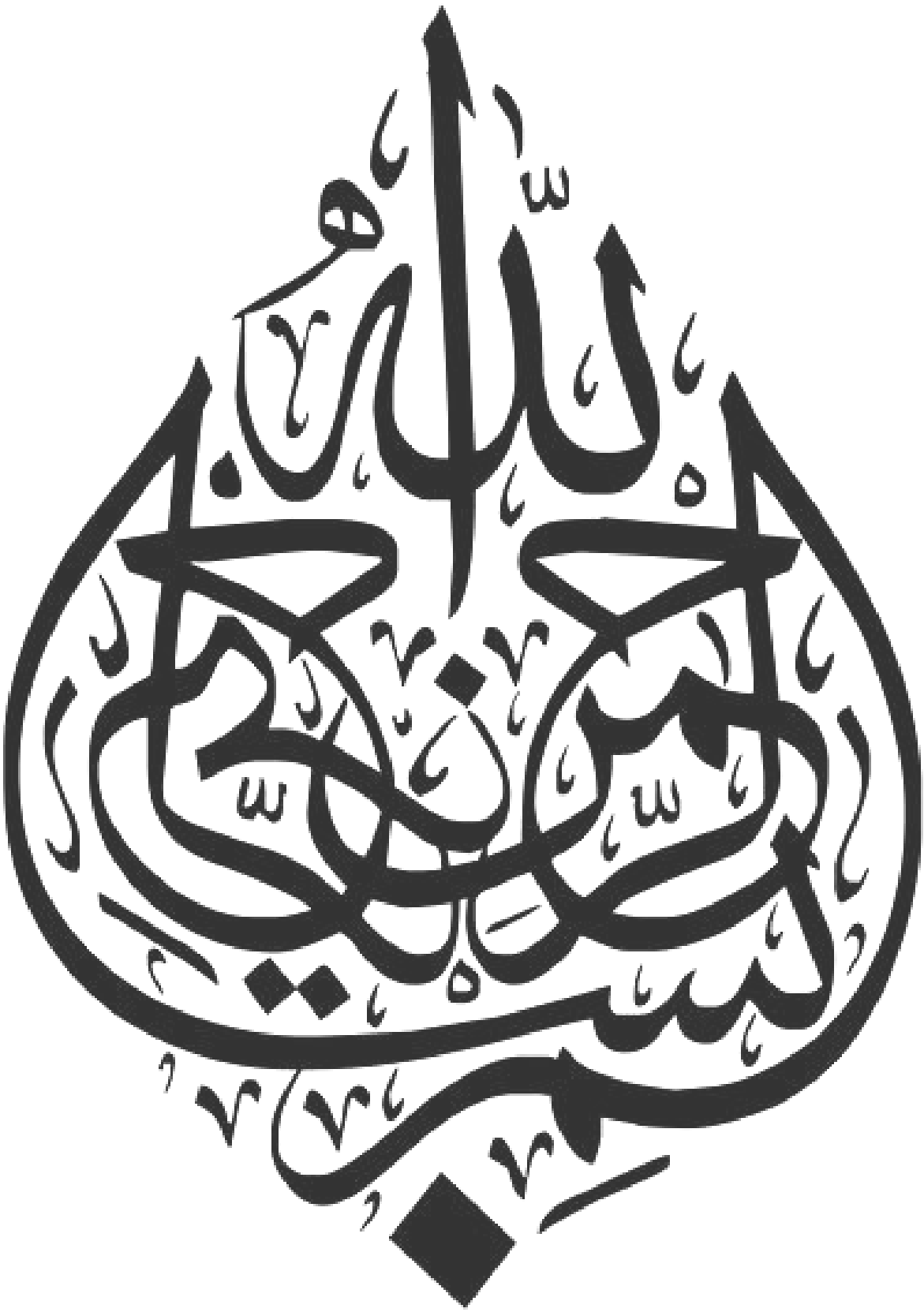
**تحت إشراف الدكتور :**

د. طلحة محمد

**لجنة المقيمة**

| | |
|---|---|
| | **رئيسا** |
| الأستاذ د. طلحة محمد | **مشرفا** |
| | **مناقشا** |

**السنة الجامعية: 2020 - 2021**



# شكر و عرفان




**الشكر لله أولا، إذ وفقنا لإتمام هذا العمل، وطوع لنا إمكانات إعداده وانجازه.**

**وأتقدم بالشكر الجزيل وامتناننا وتقديرنا إلى الأستاذ الدكتور "طلحة محمد " الذي تفضل بقبوله الإشراف على المذكرة والذي نرى فيه صورة مجسمة للخير والفضل ومثالاً طيبا للبذل والعطاء والذي غمرنا بفائض علمه وتوجيهاته القيمة التي كان لها الأثر الطيب في إخراج هذه المذكرة في صورتها النهائية.**

**والشكر والامتنان لأعضاء لجنة لتفضلهم قبول مراجعة وتقييم هذه المذكرة.**

**كما لا ننسى الشكر والتقدير لكل الأساتذة الذين ساهموا في نجاح مسيرتنا الجامعية.**

# الإهداء

إلى من حملتني وهنا على وهن، وسهرت في صغري، ومدت لي يد العون في الكبر، إلى نبع الحنان وعالم الأمان، وأعز ما لي في هذا الوجود أمي الحبيبة.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء، إلى الذي لم يبخل عليّ بشيء من أجل دفعي إلى طريق النجاح إلى من أفنى من عمره السنين لأصل إلى هذا المستوى إلى أبي الغالي.

إلى من حبهم يجري في عروقي، ويلهج بذكراهم فؤادي إخوتي وأخواتي.

إلى كل الأصدقاء

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

وإلى كل الأحباب والأقارب.

أهدي ثمرة هذا البحث.

رابح

# الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ... إلى من علمني العطاء دون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجو من الله أن يمدّ عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد: والدي العزيز.

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمة الحياة... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الأحبة: أمي الغالية.

إلى زوجي الذي ساندني في أصعب اوقاتي حفظك الله لي.

إلى إخوتي رفقاء دربي الذين لا طعم للحياة بدونهم، معكم أكون وبدونكم لا أكون، في نهاية دربي أريد أن أشكركم على مواقفكم النبيلة إلى من تطلعتم لنجاحي بنظرات الأمل.

إلى كل الأصدقاء إلى كل من تسعهم ذاكرتي، ولم تسعهم مذكرتي محبّتي وتقديري.

ياسمينة

# الفهرس

**المستخلص:**

يهدف **البحث إلى رصد مدى وجود العلاقة الارتباطية بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الوظيفي، وقد أردنا رصد هذه العلاقة من خلال دراسة ميدانية بجامعة المدية، تأثير مقومات القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي في جامعة المدية. وقد استخدمنا لغرض ذلك استبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيعها 34 استمارة لعينة البحث والذي تم اختيارهم من الأساتذة والإداريين والعمال، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج spss توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الإدارية الناجحة و الإبداع الوظيفي، من جانب بعد الإشراف وبعد بناء فريق العمل حيث تبين أن هذان البعدان للقيادة الإدارية لهما تأثير دال إحصائيا على الإبداع الوظيفي. بينما القيادة الإدارية من حيث التحفيز ليس لها أثر دال إحصائيا. و في الأخير قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات و التي صبت في مجملها في تعزيز القيادة الإدارية من حيث تحسين الإشراف و بناء فريق العمل**

**الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الإدارية، الإبداع، الإبداع الوظيفي.**

## Abstract :

le but de cette recherche et de tester l'hypothèse selon la quelle le leader a une influence sur l'innovation organisationnelle au sein de l'université de Médéa. Pour cela, nous avons développé un questionnaire où nous l'avons distribué aux enseignants et aux administrateurs et aux travailleurs de l'université. Après avoir analysé nos questionnaires en utilisant le programme SPSS nous avons obtenus les résultats suivants :

Il ya une relation significative entre la dimension encadrement et la dimension équipe de travail liées au concept de leader et entre innovation organisationnelle. Par contre, la relation entre la 3eme dimension qu'est motivation et l'innovation organisationnel n'est pas significative. A la fin de cette étude, nous avons dégagé quelques recommandations bénéfiques pour l'université à fin de développer le leadership et de faire le leadership un élément important pour pousser les employées d'être innovateurs en matière d'enseignement et de recherche scientifique.

# الفهرس


| العبارات | رقم الصفحة |
|---|---|
| الفصل الأول: الإطار الفكري للقيادة الإدارية | |
| تمهيد الفصل | 2 |
| المبحث الأول: الإطار النظري للدارسة | 3 |
| الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية. | 3 |
| نظريات القيادة. | 3 |
| مفهوم القيادة الإدارية وأبعاد. | 11 |
| أهمية القيادة في المنظمة. | 16 |
| خلاصة الفصل | 23 |
| الفصل الثاني: الاطار الفكري للإبداع الوظيفي | |
| تمهيد الفصل | 26 |
| مفهوم الإبداع الوظيفي–مصادره وأبعاده–. | 27 |
| أنواع الإبداع ومراحله. | 30 |
| أهمية الإبداع الوظيفي. | 33 |
| خلاصة الفصل | 36 |
| الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية | |
| تمهيد الفصل | 38 |
| تقديم عام لجامعة المدية | 39 |
| تعريف جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية | 39 |

## الفهرس


| | |
|---|---|
| هيكل تنظيمي لجامعة المدية | 41 |
| مهام جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية | 42 |
| تحليل البيانات الخاصة بالدراسة ومناقشة النتائج | 43 |
| أدواة دراسة الإستبيان | 43 |
| محتويات الإستبيان | 43 |
| عرض نتائج الإستبيان | 50 |
| نتائج استبيان للقيادة الإدارية | 50 |
| نتائج استبيان للابداع الوضيفي | 57 |
| اختبار الفرضيات | 58 |
| خلاصة الفصل | 68 |

# الفهرس


| قائمة الأشكال | | |
|---|---|---|
| الرقم | العنوان | الصفحة |
| 1–1 | نظام تأثير القيادة في ضوء نظرية التفاعل | |
| 1–3 | الهيكل التنظيمي لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية | 41 |
| 2–3 | المتغيرات الشخصية بالنسبة لمتغير الجنس | 46 |
| 3–3 | الخصائص الشخصية بالنسبة إلى المتغير العمر: | 48 |
| 4–3 | الخصائص الشخصية بالنسبة للمتغير" المستوى التعليمي". | 49 |
| 5–3 | الخصائص الشخصية بالنسبة لمتغير"سنوات الخبرة" | 49 |


قائمة الاشكال

# قائمة الجداول


| قائمة الجداول | | |
|---|---|---|
| الرقم | العنوان | الصفحة |
| 1-3 | فقرة من فقرات بعد الإشراف القيادة والدرجة الكلية لهذا البعد | 43 |
| 2-3 | فقرة من فقرات بعد بناء فريق العمل القيادة والدرجة الكلية لهذا البعد | 44 |
| 3-3 | فقرة من فقرات بعد التحفيز القيادة والدرجة الكلية لهذا البعد | 45 |
| 4-3 | عبارة من عبارات الإبداع الوظيفي والدرجة الكلية لهذا البعد | 45 |
| 5-3 | المتغيرات الشخصية بالنسبة لمتغير الجنس. | 46 |
| 6-3 | الخصائص الشخصية بالنسبة إلى المتغير العمر: | 48 |
| 7-3 | الخصائص الشخصية بالنسبة للمتغير" المستوى التعليمي". | 48 |
| 8-3 | الخصائص الشخصية بالنسبة لمتغير "سنوات الخبرة" | 49 |
| 9-3 | عرض نتائج الاستبيان فقرة من فقرات البعد الإشراف القيادة | 50 |
| 10-3 | عرض نتائج الاستبيان فقرة من فقرات بعد بناء فريق العمل القيادة | 54 |
| 11-3 | عرض نتائج الاستبيان فقرة من فقرات بعد التحفيز القيادة | 56 |
| 12-3 | عرض نتائج الاستبيان فقرة من فقرات الإبداع الوظيفي | 57 |

# مقدمة عامة

# الفهرس

**مقدمة:**

يعد علم إدارة الأعمال من أكبر مجالات العلوم الإدارية التي شهدت اهتماما بالغا من طرف الاقتصاديين تحولا كبيرا من حيث المفاهيم التطبيقات، والقيادة تشكل محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتج عن حالات عدم التأكد المستمر في شتى المجالات، وهي كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه المهمة

لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية، بهدف تحديد أبرز المشاكل التي تعترض المؤسسات وتقديم الحلول لها من أجل تحقيق أهدافها واهداف المتعاملين معها، وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية فعالة داخل المؤسسة.

ذلك أن رفع الإبداع الوظيفي يعد من اهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها، والملاحظ لدى بعض المؤسسات الجزائرية صعوبة تحقيق أهدافها بسبب انخفاض إنتاجية العامل فيها مما يؤثر سلبا على قدرتها في تحقيق أهدافها والصمود أمام منافسة المؤسسات الأجنبية وهو ما يطرح تحديا كبيرا أمام القادة الإداريين للمؤسسات الوطنية لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الإبداع الوظيفي من أجل تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات. وتحقيق أعلى مستوى أداء الإبداع الوظيفي تحفيز العمال ودعمهم لضمان الاستمرارية والبقاء المؤسسة وذلك في ضل المنافسة الحادة وفي بيئة يعد فيها الثبات الوحيد والتغيير.

وبناءا على ما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال التساؤل الآتي:

هل هناك تأثير لمقومات القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي؟

ويمكن بلورة هذه الإشكالية من خلال طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو واقع القيادة الإدارية من حيث مقومات الإشراف و بناء فريق العمل و التحفيز ؟
- ما هو واقع الإبداع الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة على مستوى توليد الأفكار تنفيذ التغيير وحل المشكلات؟
- هل هناك تأثير دال إحصائيا للقيادة على الإبداع الوظيفي؟

بغية تقديم إجابة مؤقتة تندرج في إطار الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية، فهذا يستوجب صياغة فرضيات محل نفي وإثبات تتلخص في الآتي:

هناك تأثير للعملية الإشراف التي يقوم بها القادة على العاملين في جعلهم يقدمون الأفكار الجديدة, و ينفذون التغيير و يساهمون في حل المشكلات

هناك تأثير لعملية بناء فريق العملالتي يقوم بها القادة في جعل العاملين يبدعون.

هناك تأثير دال احصائيا للقادة الذين يقومون بتحفيز العملين في جعلهم يبدعون.

أهداف الدراسة: تكمن أهداف البحث في:

- التعرف على واقع القيادة الإدارية في الجامعة المدية, و رصد نقاط ضعفها و قوتها
- التعرف على واقع عمليات الإبداع الوظيفي التي يقوم بها الأساتذة و الإداريين و العمال في جامعة المدية.
- الرغبة في معرفة أهمية موضوع الإبداع الوظيفي في جامعة المدية.
- محاولة ربط القيادة الإدارية مع الإبداع الوظيفي في الجامعة.
- تنبيه الجامعة بضرورة الإهتمام القيادة الإدارية و جعلها محور الإبداع الوظيفي

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة والبحث في أه يدور حول موضوع الأداء في الجامعات والذي يعتبر من أهم المؤشرات كفاءة المؤسسات من عدمها، إذ أن أداء الإبداع الوظيفي أي مؤسسة يعد المعيار الأساسي الذي يمكنها من بلوغ أهدافها وتحقيق التميز بين الجامعات الأخرى ، بالإضافة إلى أنه يعكس الوضعية التي تكون فيه الجامعة في مختلف مراحل نشاطها وعملها الذي تقوم به. وعليه تتمثل أهمية موضوعنا في كونه :

– مهم من الناحية الأكاديمية, حيث سنقوم بإختبار العلاقة بين الإبداع الوظيفي و القيادة في واقع الجامعة الجزائرية و التأكد من صحة هذا الإفتراض الذي جاء في بيئات مختلفة غير البيئة الجزائرية.

– مهم أيضا من الناحية العملية حيث سيقدم إطار يمكن أن يعتمد عليه مدير الجامعة و مدير الموارد البشرية و مدراء الكلية في تعيين القادة مثل قادة فرق العمل و قادة فرق التدريس.

**أسباب اختيار الموضوع:**

يمكن تقديم أسباب وقوع الاختيار على هذا الموضوع في النقاط التالية:

– محاولة معرفة مدى التأثير التي تلعبه القيادة الإدارية على أداء الافراد من أجل ضمان استمرارية الجامعة.

– محاولة تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي في الجامعة.

– أن أداء الأفراد مازال بعيدا على المستوى المطلوب سواء من حيث المضمون(الاسلوب) او من حيث النتائج، وذلك لوجود خلل ما، وجب تحديده ومعالجته

– القادة في الجامعات يسعون إلى رفع المردود وتحقيق المستوى البحث العلمي وذلك من خلال رفع الأداء الإبداع الوظيفي، وعليه وجب تحديداهم العوامل المؤثرة فيه واهم السبل المتبعة لتحسين.

**أهمية البحث:**

تكمن أهمية البحث في موضوع القيادة الإدارية ودورها في المؤسسة، خاصة التأثير في العاملين بهدف رفع أدائهم إلى العوامل التالية:

– تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا وحساسا في كل مراحل العملية الإدارية، وهي بذلك تضمن لها الفعالية والديناميكية المستمرة من أجل تحقيق أهداف الجامعة.

– تعد القيادة الإدارية موضوعا أساسيا في دراسات وبحوث الباحثين، إذ نجدها في معظم كتب الإدارة العامة، إدارة الأعمال، كتب علم النفس والاجتماع.

– اتساع مجال البحث في موضوع القيادة الإدارية وتعدد المناهج والأطروحات النظرية له وكذا الاختلاف والتباين بين المنظرين لها.

– معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

**صعوبات البحث:**

واجهنا أثناء البحث صعوبات أهمها ما يلي:

- **الجانب النظري:** حظي متغير الدراسة القيادة الإدارية وكذا الإبداع الوظيفي باهتمامك كبير أفرز كما هائلا من الدراسات والتحليل والتنظير من طرف مفكري العلوم الإنسانية والإدارية، كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة، هذا الشعب أوجد لنا صعوبة الموازنة في طرح الموضوع بجميع أبعاده الإنسانية والاجتماعية والإدارية، وذلك كي لا يغلب أو يطغى بعد على بعد آخر في الدراسة.

- **الجانب التطبيقي:** كانت الصعوبة التي واجهتنا خلال هذه الدراسة أثناء توزيع وجمع الاستبيان كيفية مع نوعين من المبحوثين أولهما أصحاب الحذر المفرط الذين لديهم خوف من تقديم أي معلومة على الرغم من التأكيد لهم على الحفاظ على سرية المعلومات المقدمة. والنوع الاخر هم من يعتبرون انه هذا النوع من الدراسات ما هو الا هدر للوقت والجهد ولا فائدة ترجى منه.

# الفصل الأوّل

## الإطار النظري للقيادة الإدارية.

**تمهيد**

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز. ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائد إداريا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، والأداء أكثر فعالية، فالقيادة الإدارية تقوم الأفراد إلى الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة.

تعد القيادة الإدارية من المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين، وهذا راجع إلى دور القيادة وأثرها على حركية الجماعة ونشاط المنظمة وكذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة. فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات، سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح.

وعليه سيتم التطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة.**

**1- الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية.**

**1-1 نظريات القيادة.**

**1-2 مفهوم القيادة الإدارية وأبعاد.**

**1-3 أهمية القيادة في المنظمة.**

## المبحث الأول: الإطار النظري للدارسة

لكل نشاط هدف أو أهداف توجه الجهود للحصول عليها وهذه الأهداف ليست فردية أو متصلة بفرد معين

### 1- الإطار المفاهمي للقيادة الإدارية:

يعتبر موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، وهذا بفضل الكم الهائل من الدراسات التي وصل عددها ما يقرب من أربعة آلاف دراسة، بالإضافة إلى العشرات من النماذج والنظريات التي قدمت في الموضوع خلال المائة سنة الأخيرة. رغم هذا الكم الهائل من الدراسات إلا أن موضوع القيادة يبقى دائما مجالا خصبا للمزيد من البحوث لرصد كل ما يتعلق بمفاهيم هذه الظاهرة وأهميتها في المجتمعات البشرية.

### 1-1 نظريات القيادة الإدارية

بدأ ظهور النظريات الأولية عن القيادة الإدارية مع بداية القرن العشرين، إذ ركزت بواكير هذه النظريات على سمات القائد، ثم تلتها نظريات أخرى ركزت على سلوك القائد وأثره في المرؤوسين، وجاء اتجاه أخر يركز على الموقف كعامل مهم في العملية القيادية، بذلك تعددت نظريات القيادة الإدارية التي تحاول أن تفسر تأثير بعض الأفراد في الآخرين وبالتالي تحدد الأسباب التي تجعل من شخص ما قائدا، وفيما يأتي فكرة عن أهم هذه نظريات.

**- نظريات القيادة الإدارية في المدخل الفردي :**

يعتبر المدخل الفردي من أولى المحاولات التي استهدفت دراسة القيادة الإدارية، وقد استغرق سنوات الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين. وتفترض نظرياته أن القيادة تقوم على مجموعة من الخصائص والسمات التي يتمتع بها فرد دون غيره. وقد سميت هذه النظريات بنظريات المدخل الفردي لأنها تركز على عنصر وحيد وهو القائد دون اعتبار عناصر القيادة الأخرى. ومن أهم نظريات هذا المدخل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات. [1]

[1] دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2014م/2015م، ص 38،39.

**نظرية الرجل العظيم** نظرية الرجل العظيم من أقدم نظريات القيادة، تعود جذورها إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن سمات القيادة موروثة وليست مكتسبة، حيث يقول أفلاطون" أن القادة العظام قد ولدوا عظاما".

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها، وتمكنهم من تحديد شخصية المجتمع وتغيير التاريخ تغييرا جوهريا، ورسم مسار الحالي والمستقبلي.

وتعتبر الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها نظرية الرجل العظيم انعكاسا لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة في المجتمع الغربي، فهذه النظرية تمثل التفكير القديم حول موضوع القيادة، والتي تعرضت للكثير من الانتقادات، لعل من أبرزها:

- صعوبة إيجاد أو اكتشاف الفرد الذي يتحلى بخصال خارقة وسما ت غير عادية تميزه عن غيره.
- القول بوراثية القيادة يخالف الواقع، فكثيرا ما قدم التاريخ رجالا من الطبقة البسيطة صاروا قادة عظام، والعكس صحيح، فقد عجز القادة العظام عن إنجاب قادة عظام مثلهم.
- لم تقدم النظرية منهاجا للتنبؤ بمن سيصبح قائدا، مما لا يجعل لها فائدة علمية.
- تبنى منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة دون فائدة وهذا ينافي الواقع فالتعليم والتدريب يصقل المهارات وينقل الفرد إلى مستويات عالية.
- إن هذه الانتقادات وغيرها فسحت المجال لظهور نظريات أخرى تعتقد بوجود سمات مميزة للقائد بغض النظر عن خلفيته الوراثية، من أهم هذه النظريات نظرية السمات.

**نظرية السمات:**

ظهرت نظرية السمات نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس التي تؤكد على أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك سمات قيادية. وهي أول نظرية في إطار المدخل الفردي التي عنيت بتفسير ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين. فقد تبنى [1]

[1] دريوش شهيناز، مرجع سابق الذكر، ص39.

أنصار هذه النظرية الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية، وذلك بملاحظة القادة والزعماء وتعداد السمات المشتركة بينهم على أمل أن تصبح معيارا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة أو لتحديد مدى الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح فيها.

وقد أسفرت نتائج هذه الدراسات على وجود عدد من سمات القائد:

- سمات جسمية تتمثل في الصحة البدنية والعصبية، الحيوية والنشاط الطول وغيرها.[1]
- سمات ذهنية كالذكاء، القدرة على التنبؤ والإدراك.
- سمات شخصية كالشجاعة والحسم، الثقة في النفس وقوة التحمل.
- سمات وظيفية كالاهتمام بالإنجاز، والمبادأة، المثابرة، والقدرة على الإشراف.
- سمات اجتماعية كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والرغبة في التعاون مع الآخرين.
- ويرجع بعض الكتاب الفضل لنظرية السمات في توضيح متطلبات القيادة والقاء الضوء على السمات اللازمة لنجاحها ولكن بالرغم من أن الدراسات التي قام بها أنصار النظرية بهدف حرص الخصائص والسمات الأساسية للقيادة الإدارية، قد توصلت إلى وضع قوائم متعددة من السمات والمهارات الشخصية لتكون معايير عامة لاختيار القادة الناجحين مما عرض النظرية إلى الكثير من الانتقادات من أهمها: فشل أنصار هذه النظرية في إيجاد نمط متسق للسمات التي تميز القادة والذي يمكن تطبيقه بصفة عامة، كما لم يتفقوا على مجموعة محددة من السمات.
- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في غيرهم مثل الذكاء، القدرات الجسمية وغيرها، الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا.
- من غير الممكن علميا إيجاد أشخاص تتوافر فيهم كل هذه السمات أو على الأقل معظمها.
- إن هذه النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، ذلك أن السمات المطلوبة توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على المواقع القيادي المطلوب شغله وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد.

[1] دريوش شهيناز، مرجع سابق الذكر، ص39،40.

على الرغم من هذه الانتقادات وغيرها التي وجهت لنظرية السمات والمدخل الفردي بشكل عام، إلا أنه لا يمكن الإنكار أنه استطاع أن يؤكد العلاقة الموجودة بين السمات الشخصية والنجاح في القيادة الإدارية خاصة وأن القيادة الإدارية في الإدارة الحديثة تتطلب توافر بعض السمات المميزة في القائد التي تتلاءم ومتطلبات المدرسة الحديثة بالإضافة إلى أن المدخل الفردي قدم بعض المقاييس المعمارية التي يمكن للأفراد في ضوئها تقييم صفاتهم القيادية الشخصية.[1]

**نظرية الموقفية:**

هي التي تحاول أن تبحث في أثر الموقف المحيط بالقيادة على ممارسة القيادة وفعاليتها، وقد ابتدأ التفكير في هذا الأمر يأخذ مساراته العلمية منذ العام 1945م حيث قامت ولاية أوهايو بدراسات في هذا الموضوع، وذلك ضمن افتراض عام ورئيسي مفاده: أن متغيرات الموقف تتساوى مع المتغيرات المتصلة بالفرد أو الأفراد الذين يقومون بالأدوار الإدارية القيادية، وقد ركزت الدراسات على عدة متغيرات:

أ. البيئة الثقافية.

ب . الفروق بين الأفراد.

ت . الفروق بين الوظائف.

ث . الفروق بين المنظمات.

سبق لنا الإشارة إلى انه ليس من اليسير تحديد نمط معين للسلوك القيادي الفعال ففعالية القائد لا يمكن أن تحدد فقط بخصائصه وسماته الشخصية أو بما هو نمط سلوكه تجاه الأفراد. وطبقا للمدخل الموقفي إن فعالية القائد تتحدد بخصائص أو طبيعة الموقف الذي يتعامل فيه القائد، ومن ثم قد يختلف نمط سلوك القائد من موقف إلى آخر، فليس من الغرابة أن يتحول قائد كان يتصف سلوكه بالديمقراطية إلى القائد متسلطة في ظل الظروف التي لا تتسع أو لا تسمح بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار مثلا والنظرية الموقفية تحاول أن:

- تحديد ماهية أهم العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية القيادة.

[1] دريوش شهيناز، مرجع سابق الذكر، ص38،39،40،41.

- التنبؤ بنمط السلوك القيادة الفعال في ظل هذه العوامل ومن أبرز النظريات التي شكلت الملامح والاسهامات والإسهامات الإنسانية للمدخل الموقفي:

**نظرية فريدرك فيلدر**: ولقد بنى فيلدر أبحاثه على أساس أن هناك ثلاث عناصر رئيسية تؤثر في أسلوب القيادة في أي ظرف من الظروف، وهذه العناصر هي:

2 **علاقة القائد بأتباعه**: إذا أن العلاقة الشخصية الجيدة بين القائد والمرؤوسين تؤدي إلى الاعتراف به كقائد، وبذلك تسهل عملية القيادة والعكس صحيح.

3 **مدى تحديد الوظيفة (نمط الوظيفة)**: بمعنى درجة وضوح المهام المطلوب من الشخص القيام بها، ففعالية القيادة ترتبط بمواصفات الوظيفية، فالوظيفية ذات المهام الواسع، مع إمكانية تطبيق الحلول الابتكارية تساهم في بروز القائد وتفجير طاقاته، بعكس الوظائف الروتينية تقتل الطاقات.

4 **درجة قوة المركز (الوظيفية)**: أي ان السلطة والتأثير المتولد عن المركز من خلال مدى القدرة على إصدار الأوامر إلى الآخرين وإجبارهم على إطاعة الأوامر.

وقد نتج عن دراسة الأبعاد الثلاثة إنه أمكن تقسيم المواقف القيادية إلى ثمانية مواقف مرضية للغاية إلى مواقف غير مرضية للغاية على الإطلاق وقد أشارت نتائج هذه الدراسات بشكل عام إلى أنه في المواقف المرضية تماما وتلك الغير مرضية على الإطلاق فإن النمط القيادي الأكثر فعالية هو ذلك النمط الذي يركز على العمل أكثر من تركيزه على الأفراد.

أما في الموقف النسبية (المرضية وغير المرضية نسبيا) فقد وجد أن النمط القيادي الأكثر فعالية هو ذلك النمط الذي يركز على الأفراد أكثر من تركيزه على العمل.

ويتضح من هذه الدراسة بشكل عام إن هناك فارقا أساسيا بين كل من نمط القائد وفعالية هذا النمط، كذلك يتضح أن فعالية القيادة لا يمكن الحكم عليها إلا من خلال التوافق بين نمط القائد من ناحية وبين طبيعة الموقف القيادي من ناحية أخرى، ذلك أن النمط القيادي الذي قد يكون فعالا في مواقف معينة قد لا يكون فعالا في مواقف أخرى.[1]

[1] محمد عمر الزعبي وآخرين، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014م، ص77،78،79.

- نظرا إلى نظرية السمات لم تستطع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة، بل اقتصرت بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمولية، وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر بالقيادة، فقد حاولت نظرية الموقف كلا في ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملا حاسما في ظهور القيادة. فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف لظهور القيادة.

فالقيادة حسب مفهوم هذه النظرية تمثل انعكاسات اجتماعية مختلفة تمر بها الجماعة وتحاول عن طريق ذلك أن تحقق أهدافها. فقد أورد فلي وهاوس (FILLEY AND HOUSE 1962) في بعض المتغيرات التي تعد ذات أثر كبير في فاعلية القيادة في المجالات المختلفة، حيث أنها تؤدي إلى ظهور قادة أكفاء في مواقف معينة وغير أكفاء في مواقف أخرى، وقد أورد في هذا الخصوص بعض المتغيرات ذات الأثر الفعال في هذا المجال مثل خبرة القائد ذاته، العمر، الثقافة العامة، المهارة التي يمتلكها في المجال المطلوب قيادته فيه، كفاءته...الخ.

بالإضافة إلى العامل الحاسم المتعلق بطبيعة البيئة التي يعمل بها القائد وقوة الروابط والانسجام والتماسك الاجتماعي الفعال بين الجماعة. كما تلعب المتغيرات الأخرى دورها في القيادة مثل حجم الجماعة التي يقودها، كعمر المنظمة وأنظمتها وتقاليدها وقيمتها... الخ.

وعلى الرغم من ذلك فإن هذه النظرية لم تعطى حتى الآن إجابات كافية عن أثار المتغيرات بشكل يدعم افتراضاتها النظرية ولازالت تحتاج إلى إثبات علمي بالعديد من الجوانب بهذا الخصوص.

**ثالثا: نظرية الوظيفية**

تقوم هذه النظرية على افتراض منطقي أساسه أن القيادة تسعى لتحقيق لأهداف الجماعة وغلى تماسكها وترابط أعضائها من خلال عمليات المشاركة فاتخاذ القرارات المختلفة عند مواجهة المواقف المتعدد لمصلحة المنظمة الجماعة، ولذلك فغن عملية القيادة لتقتصر على فرد واحد بل إنها فعالية مشتركة لأعضاء الجماعة، طالما أنه يسعون لتحقيق أهداف مشتركة بين الأعضاء، وغالبا ما يظهر هذا الاتجاه في ايضاح أبعاد القيادة بشكل كبير في الجماعات الديمقراطية. [1]

**رابعا: نظرية التفاعل:**

[1] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان،2005م، ص229.

تقوم النظرية التفاعلية في أساسها على فكرة أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي بين ثلاث متغيرات رئيسة متمثلة في شخصية القائد اجتماعي بين 3 متغيرات رئيسية متمثلة في شخصية القائد وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئية، ويرى "سيسيل جيب" 1960 أن القيادة الإدارية تنشأ عن عملية التفاعل بظهور أدوار أعضاء الجماعة ودور القائد الذي يمثل في إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة.

والقائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو القائد الذي يكون قادر على التفاعل مع الجماعة المتنوعة وإحداث تكامل في سلوك أعضائها أخذ في اعتبارهم قيمهم، معتقداتهم وحاجاتهم بالإضافة إلى ظروف المؤسسة والبيئة الخارجية، وقد اتجه مجموعة من الباحثين في تحليلهم للنظرية التفاعلية من بينهم سانفود وهمفيل إلى تحديد أبعاد والخصائص التي تمكن القائد النجاح في عملية تفاعلية مع الجماعة وأهم هذه الأبعاد والخصائص نوردها فيما يلي:

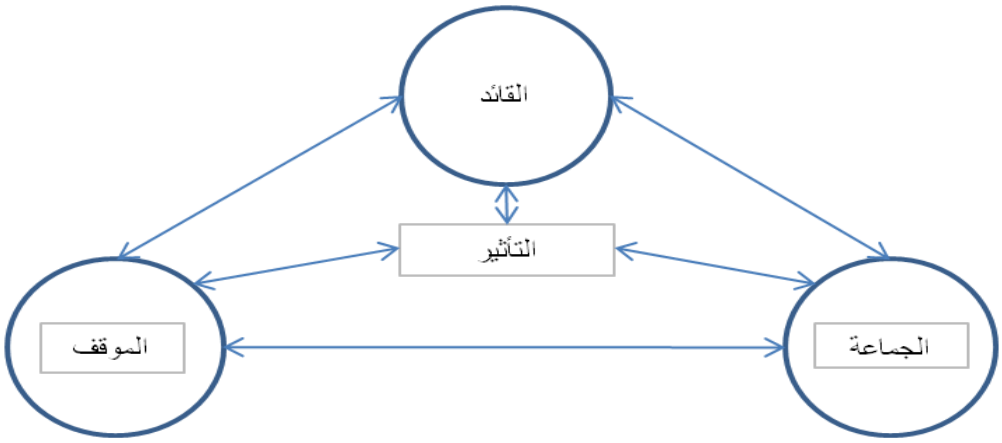
- المجموعة العاملة من حيث عددها، استقرارها، ومرونتها وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والعمر.
- المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاد عن مظاهر الاضطراب والتوتر ومدى تشجيعه للعمل المنتج، واتاحه الفرصة للشعور بالولاء والانتماء.
- درجة الألفة بين أفراد الجماعة من حيث التوافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام الآخرين
- مدى اختلاف في وجهات نظر أفراد الجماعة ومحاولة توجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع أعضائها واستثمارها في تحقيق تفاعل أكبر مع أعضائها واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم.
- إن النظرية التفاعلية أسهمت إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الناجحة مما دفع الباحثين إلى البحث عن الخصائص القيادة القادرة على التلاؤم مع معطيات البيئة المعاصرة التي تتميز بالتقلب والتغير السريع.[1]

[1] دريوش شهيناز، **أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع الموارد البشرية**، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص52،53

ظهور القائد وفقا لأفكار هذه النظرية" النظرية الظرفية" يتوقف على قوى اجتماعية خارجية لا يملك الفرد إلا السيطرة القليلة عليها، وتقوم هذه النظرية على افتراض أساسي هو أن كل قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت البيئة المحيطة به وتهيأت الظروف المواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، أو بمعنى أخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها. نظرا لعدم فعالية نظرية السمات لدراسة القيادة يري أنصار هذا المدخل أن المهارات القيادية تتوقف على السياق. [1]

حيث تركزت نظرية الجماعة في الغالب على عامل واحد وتحمل العوامل الأخرى، أما مفهوم القيادة في الإطار الفكري لنظرية التفاعل فهو عبارة عن عملية تأثير متبادلة بنفس الأهمية والمقدار بين كل من القائد والمرؤوسين وقد استخدم أحد الباحثون مفهوم التبادل الاجتماعي في توضيح الأبعاد النظرية في عملية التفاعل من خلال الشكل الآتي:

الشكل (1-1): نظام تأثير القيادة في ضوء نظرية التفاعل




ويتضح من الشكل أعلاه أن القيادة هي عبارة عن عملية تفاعل مشتركة بين القائد والجماعة (التابعين) والموقف، حيث أن القائد يؤثر في الجماعة ويمكن للجماعة أن تستجيب لتأثير القائد من خلال تفاعلها مع البيئة، وهكذا يتحقق الهدف لموقف معين من خلال العملية التفاعلية المتبادلة تأثيرا بين القائد والجماعة والموقف.

يتضح بجلاء، من خلال استعراض نظريات القيادة، بأن البحوث التي أجريت في هذا الخصوص لم تسفر

[1] خدير نسيمة، **مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014م/2015م، ص47.

حتى الآن عن وجود سمات أو خصائص عامة يتميز بها من يشغل مراكز قيادية بين الأفراد، حيث أكد الباحثون على أن عملية التأثير القيادي تخضع للعديد من المتغيرات البيئية والمواقف المختلفة التي تتحكم بها الظروف المتباينة، والسمات والمهارات التي يتميز بها القادة. [1]

وهذه النظرية ترتكز على الجمع بين نظرية السمات وال موقف فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على سمات القائد في موقف معين ولكنها تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها القائد لا تكفي للظهور القائد بل لابد من إقناع الجماعة بهذه السمات والقدرات.

أي أن النظرية التفاعلية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه وتهتم بتفاعل أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية القائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات خصائص الجماعة. ويرى جوردون أن خصائص القيادة الفعالة تتحدد على أساس التفاعل بين شخصية القائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات المرؤوسين باعتبار أن القيادة تقوم أساسا على التفاعل بين هذه القوى الثلاث. ولذلك فإن هذه النظرية تؤكد على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها، كما تركز على التفاعل المتبادل بين القائد والجماعة وإدراك القائد لدورة إزالة الجماعة.

وعلى الرغم من أن الإسهامات الإيجابية للنظريات السابقة في تحديد خصائص القيادة الفعالة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفايتها في الكشف عن الأبعاد المختلفة لسلوك القائد، كما أخفقت في اثبات وجود اتساق في العلاقة بين سلوك القائد وأداء المجموعة، لذا بدأ اهتمام الباحثين يتجه نحو دراسة السلوك القيادي ليتعرفوا على ما يقوم به القائد من تصرفات وأنماط سلوكية مختلفة، ومن هنا ظهرت النظريات السلوكية للقيادة.[2]

### 2- مفهوم القيادة الإدارية وأبعادها:

[1] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، 2005م، ص230،231.

[2] ناصرمحمد إبراهيم مجمعي، **أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقاتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية**، قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات درجة ماجستير الآداب في علم النفس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1464

تعتبر القيادة ركنا أساسيا أثناء القيام بوظائف الإدارة، حيث يعتمد نجاح المدير على مدى توفر صفة القيادة فيه أثناء قيامه بتوجه العاملين الوجهة الصحيحة لتحقيق أهداف المنظمة وسنتناول مفهوم وأبعاد القيادة الإدارية.

**أولا: تعريف القيادة الإدارية:**

تعريف القيادة الإدارية: **لغة:** كما قال ابن منظور: القَوْدُ: نقيض السَوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم في ذلك كله القيادة.

**القيادة اصطلاحا:** أما اصطلاحا فتعددت تعاريف القيادة في أدبيات علم الإدارة والاجتماع، ومن بينهما نذكر ما يلي:

- عرفها **ستوغديل:** أنها "عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف".
- ويقول **نيومان:** أنها" إن القيادة هي "القدرة على توجيه السلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق. [1]
- ويرى **تيد** بأنها "القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق الأهداف". [2]
- لقد عرفها "**روبرت بليك وحين موتن**" على أنها: النشاط الإداري التنظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار لعل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا.[3]
- يعرفها **نورتهاوس** (NORTHOUSE) على أنها: عملية توجيهية وتأثيرية على النشاطات والمهام التي تطلب من أعضاء مجموعات العمل. [4]

[1] كيدر عمار، **تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج –البويرة –الجزائر،2014مم-2015م، ص6،7.

[2] مدحت محمد أبو النصر، **إدارة والتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)**، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007م، ص319.

[3] عبد الفتاح الصيرفي، **مبادئ التنظيم والإدارة**، دار المناهج، بدون طبعة، عمان، 2006م، ص252.

[4] حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2005م، ص416.

- عرفا **كونتز وأدونال** القيادة على أنها: عملية التأثير التي يقوم بها القائد ومرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون.[1]
- وعرفت أيضا على أنها: هي وسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التأليف والتعاون المستمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة.
- وعرفها أيضا على أنها: هي القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين.
- وهي أيضا: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسية انتقاءهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في الأداء النشاط التعاوني.[2]
- وبصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية وصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية ولا يتحقق ذلك إلا من خلال إنقاذ أفراد الجماعة طوعية للقائد الإداري وذلك لما يتمتع به من خصائص ومميزات وقدرات، وكذا ظروف مواتية تساعده على التأثير في الجماعة. [3]
- وأشاروا على أنها عملية تأثير القائد بمرؤوسيه من حيث تحديد وتوضيح المهام والواجبات المطلوب القيام بها من قبل المرؤوسين ضمن موقف معين لغرض تسهيل الجهود الفردية والجماعية وتحقيق الأهداف المشتركة، واتفق الباحثون وبين القيادة بقدرة القائد بتأثيره في المرؤوسين من حيث امتلاكه للقيم والمهارات والامكانيات الشخصية التي تساعده في تحفيز المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المشتركة. [4]
- ويرى محمد منير مرسي القيادة على انها "السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجد نشاط الجماعة نحو الهدف مشترك"

[1] نعبم نصير، القيادة **العربية وموقعها من النظريات المعاصرة**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005م، ص44.

[2] الدكتور بطرس حلاق، **القيادة الإدارية**، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الطبعة الأولى، سوريا، 2020، ص16.

[3] طارق عبد الحميد البدري، **أساسيات في علم إدارة القيادة**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002م، ص 28،29.

[4] جواد حسين، **القوة التنظيمية للقادة الإداريين وأثرها في السلوك القيادي**، معهد الادارة قسم إدارة أعمال، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والسبعون،2009م، ص119.

- أما جون أدبير: فيرى القيادة على أنها "عملية تأثير وشحذ همم المرؤوسين للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم، القيادة هي العلاقة بين الشخص يسمى القائد وجماعة (الأتباع) وتتسم هذه العلاقة بالتفاعل والاندماج بين حاجات الأتباع أو الجماعة. [1]
- حيث يشير fielder إلى أن القيادة الإدارية عملية تحكمها أسس علمية بموجبها يمكن استخدام السلوك القيادي الملائم الذي ينسجم مع الظروف المعينة. وينظر إليه chmil على أنها عملية التأثير في سلوك المرؤوسين وتوجد اختلافات في وجهات نظر الباحثين والكتاب حول مفهوم القيادة فقد أكد بعض الباحثون على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الأعضاء أو الجماعة وبعضهم أكد على أنها جملة من السلوك والإجراءات التي تؤثر في نشطات الأفراد العاملين ويرى (كشمولة) بأنها مجموعة من المهارات والخبرات التي يتميز بها القائد والتي تجعله قادرا على التأثير في الآخرين وتوجيههم وتطوير أدائهم ومساعدتهم على التخلص من العقبات التي تصادفهم في علاقاتهم وإعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. ويرى Manhal بأنها عملية التأثير في الآخرين وجعلهم متحمسين ومجتهدين لإنجاز الأهداف التنظيمية. إن جزء من متطلبات القيادة هي إطلاع الناس على إخبار قد لا يرغبون في سماعها ويمكن أن يكون ذلك من خلال استشاريين أكفاء، فالقائد الأقوى والأكثر ثقة هو بنفسه يسعى لتوزيع مصادر المشورة والقيادة عبارة عن تفاعل متبادل بين القائد والمتابعين في موقف معين وإن السلوك القيادي يتحدد بمستوى هذا التفاعل وقدرته على التأثير في أداء الجماعة وتوجيه نشاطاتها. [2]

وتعددت التعاريف حيث ظهرت تعاريف جديدة من بينهم نذكر ما يلي:

**تعريف القيادة الإدارية التحويلية:**

- هي القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلاءم هذه الرؤية

[1] عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة **الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانية–وهران–الجزائر، 2009م–2010م، ص25،26.

[2] عطا الله بشير عبود، **أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية**، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، الاردن، 2015م، ص47،48.

وهي مجموعة من القدرات التي تسمح بالتغيير وتحقيق هذا التغيير بصورة فعالة.[1]

**تعريف القيادة الإدارية الإبداعية:**

عرفها أحد الباحثين: على أنها "القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة، سواء عن طريق القائد، أو عن طريق العاملين معه أو من المصادر الخارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبنى الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المنظمة وتنفيذه، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مربح ماديا واجتماعيا وتنظيميا، وتستخدم في ذلك قدراتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار."

**تعريف القيادة الكاريزمية:**

يمكن تعريف الكاريزما بأنها تلك الهيبة الربانية الممنوحة حيث أن مفهوم الكاريزما يأخذ مصطلحات مختلفة إلا أنها متداخلة منها الخصائص الساحرة للقائد والعلاقة العاطفية بين القائد والمرؤوسين.

وتعني أن القائد هو ذلك الشخص الذي يتميز بالصفات والسمات المنفردة التي تعطيه القوة والقدرة غير العادية على التأثير في الأتباع بحيث يستطيع أن يحدث أي تغيرات يراها، وبأي شكل دون أي اعتراضات تذكر، وضمن حماس وتأييد كبيرين، حيث، من بين الشروط الواجب توافرها في القائد الكارزمي نجد:

- ✓ ثقة التابعين في معتقدات القائد.
- ✓ تشابه معتقدات التابعين ومعتقدات القائد إلى حد كبير.
- ✓ استحواذ القائد على مشاعر وخيالات التابعين وارتباطها به.
- ✓ قبول التابعين للقائد ولممارسته وإطاعته بصورة غير مشروطة.

**تعريف القيادة الإدارية الاخلاقية:**

[1] لخضاري نسرين، لسبط أمال، أثر **القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي واستقرار الكفاءات في المنظمة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د-يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2017م/2018م، ص34.

يمكن تعريفها على أنها مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه الموظف مستخدما في ذلك وسائل وسبل ملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب الموظف الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنسانا صالحا نافعا لمجتمعه ووطنه. [1]

هي القيادة التي تهتم بمصالح الموارد البشرية ومصالح المنظمة معا، وتحاول مساعدة الموارد البشرية في إيجاد حلول للمشكلات، وتستند هذه القيادة على التعاطف والكرم وكذا الشجاعة.

ويتصرف القائد الأخلاقي بما يتماشى مع المعايير الأخلاقية العالية وهو ما يؤدي إلى تفاعلات ايجابية بينه وبين مرؤوسيه، مما يدفعهم إلى القيام بمهام خارج أدوارهم الفعلية والمبادرة لتقديم أدوار إضافية فهم ينظرون إلى قائدهم على أنه مثالا وقدوة.

وإجمالا يمكن القول أن القائد الأخلاقي هو القائد ذو أخلاق عالية يتصف بالنزاهة والعمل يتفانى فهو قدوة يتحذى بها.

**تعريف القيادة المتسلطة:**

تتسم القيادة المتسلطة في ظل القيادة الأبوية بالسلوك القيادي العقابي والمسيطر على وجوب الطاعة وعليه فمن المحتمل أن يحصل القائد المتسلط على أداء أفضل، كما تتصف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين غالبا بالرسمية فالقائد هنا لا يسفح المجال للعلاقات العاطفية الاجتماعية، مما لا يشجع الفرد للذهاب إلى أبعد من أداء الواجب. [2]

**ثانيا: أبعاد (أنماط) القيادة الإدارية:**

**أولا: من حيث سلطة القيادة**

يرى كل من محمد حسن الشماع وخضير كاظم أن القيادة تتقسم من حيث السلطة إلى نوعين:

**1- القيادة غير الرسمية**

[1] لخضاري نسرين، لسبط أمال، مرجع سابق الذكر، ص39،41.

[2] وسيلة واعر، تأثير القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية، مجلة الاستراتيجية للتنمية، العدد 04/ المجلد 10، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر –الجزائر– جويلية 2020م، ص35.

تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها القواعد الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذا يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة.

ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، ومن هنا يتضح أن القيادة غير رسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تبلور من خلال تفاعلات اجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على انه ذو مؤهلات شخصية أو الاجتماعية أو مهنية تأهله لدفاع أو التعبير على المصالح الجماعة.

كما اهتمت بعض الادارة الرسمية بشكل عام بالاستفادة الأشخاص القياديين وذلك بإعطائه م مراكز رسمية لكسب ولائهم لكسب منظمة رسمية والاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها.

### 2 القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي.

ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من أفراد العاملين المسؤول عنهم وعليهم كمرؤوسين وتلقى العمليات وتنفيذه وفق للأنظمة السائدة ويمثل المدير الموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة سواء اكان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل.[1]

وتتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات الرسمية من المتغيرات، مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها ومدى تعقيدها ودرجة وضوح والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.

[1] نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013م/2014م، ص62.

**ثانيا: من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل:**

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أساليب اعمل وأجواء العمل، وأفضل دراسة رونالد لبيت، فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادية المأثرة في حركة الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى ودراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة، وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على إثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة، وأثر تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة. [1]

وسمية الاساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية والقيادة الاوتوقراطية والقيادة الغير الموجهة وقد أخيرة أربع جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها وتعاقبت هذه الأساليب المختلفة من القيادة على الجماعة لمدت 7 اسابيع، ومما سبق يمكن تحديد 3 أنماط:

**القيادة الديمقراطية:** يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم لخلق تعاون فيما بينهم وحل ومشكلاتهم.

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات لي بعض القرارات.

والقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات كما يعمل على تشجيع على العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق أعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ولكن في القيادة الدكتاتورية والاستبدادية يحدد سياستها ويكلف الأعضاء خطوة خطوة.

أما الأفراد فيشع كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي لهم وكذا حرية الاختيار ورفاق العمل وضع الأعمال التي يرغبون القيام بها حسب قدراتهم وميولهم أكثر حماسة واندفاعا للعمل ويفيد كل منهم حسب قدراته في الجماعة حسب قدراتهم في الجماعة الأكثر تماسكا وترابط وإحساسهم بالجماعة قوي. [2]

**القيادة الأوتوقراطية:** ركزت نظريات الكلاسيكية التقليدية على أنه "ينبغي إنجاز العمل المحدد وفق للطريقة أو الأسلوب الذي سبقة تحديده لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من أن العامل يأدي العمل وفقا لطريقة

---

[1] نور الدين بوراس، مرجع سابق الذكر، ص63.

[2] د/مجاهدي الطاهر، محاضرات في القيادة الإدارية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، على الخط [ــــ] http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/ . 2012/06/05م، 03:30، ص 43.

المفروضة ، وحيث تتم الرقابة من خلال السلطة ويعبر مما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي وهذا النمط الأوتوقراطي يتماشى مع افتراضات النظرية (X) وأن فئة الأفراد هذه لا يوثق بيها لإنجاز العمل اليومي بالكامل وغذا ماتركو هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة ،ويتم وفقا لذلك تنظيم العمل ، وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد ويحدد المدير الأهداف الواجب إنجازها.

وفيما تتركز السلطة بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم، وهو وحده الحكم ومصدرا لثواب والعقاب وهو يهتم بضمان الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في تقليل الاتصال بين الأعضاء.

وكلما أمكن يكون الاتصال عن طريقة وتحت إشرافه وهو يتدخل في المعظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء بطبيعة الحال فإنه وفي ظل المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كلية.

وقد استخدم هذا الأسلوب في عهد الثروة الصناعية حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة، وكانوا غير مدربين وغير مهرة.

وكذلك يزرع السلوك الاستبدادي الخوف في النفوس المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد.

القيادة الفوضوية (الحرة):

وهذا يتصف الجو الاجتماع بالحرية التامة حيث يترك القائد الجماعة حرية الاتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ.

فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات بإنجاز هذه الأهداف، كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة. [1]

[1] نوردين بوراس، مرجع سابق الذكر، ص65،66.

ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة، كذلك تكون أقل عدونا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية ويميل الأعضاء

إلى استمرار في الأداء العمل حتى في حالة غياب القائد، أما في الجو الديكتاتورية فان الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد.

أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك الجبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط فالعمل وتنفيذه.[1]

### 1-3 أهمية القيادة في الإدارة

#### 1 أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكيد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ روحهم المعنوية العالمية، مما يغرس في نفوسهم روح التعاون وحب العمل المشترك، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه، فقيادة جميع جوانب التنظيم تأتي من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبنى وحدات تعمل في توافق وتناغم.

ويصفان أحد الباحثين عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فاعلية التنظيم واستمرار بقائه. [2]

#### 3 أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثير في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في ما يمس شؤونهم واعتماد ما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعة ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى

[1] نوردين بوراس، مرجع سابق الذكر، ص67.

[2] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 1999م، ص114.

طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، وحاجاتهم، وشخصياتهم، واتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم، إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخيلهم، وتفكيرهم.

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دور كقائد في علاقاته بمرؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها. وهو ما يسمى بدوره التبعية حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسية سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجهات من السلطات الأعلى ما يصدره من توجهات إلى مرؤوسيه وهناك دور كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبنى علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى ، وان يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه من النوادي والجمعيات و النقابات وتعامله مع جمعات وممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دور الإنساني في التنظيم. [1]

وبالتالي تعد القيادة على المستوى الإنساني من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة، ونشاط المؤسسة فهي تعمل على خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة على حد سواء.

وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد والآخرين.

تلعب القيادة دورا مهما في التأثير على أداء العمل وعلى اتجاهات النفسية وتحقيق متطلبات الرضا ويمكن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد والآخرين، حيث يمتلك الفرد في الأثر القيادي إمكانية التأثير في الآخرين من خلال دوره كقائد للآخرين الذين يمثلون التابعين أو المرؤوسين.

فمن خلال ما سبق نجد أن القيادة هي حركة متفاعلة تمس بالاستقرار والاستمرار، فالقائد يرتبط مع الآخرين بالعلاقة تفاعلية متكررة تتميز بالاستمرارية والديمومة والنمو وفاعلية التأثير. [2]

## 4 أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة

[1] زكي محمود هاشم، **أساسيات الإدارة**، منشورات ذات السلاسل، الطبعة الأولى، الكويت،2011م، ص54

[2] بن وهيبة نورة، هماش لمين، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، مجلة دولية دورية تصدر عن كلية الحقوق والعلوم السياسية، العدد الثالث، جامعة عمار ثليجي – الأغواط– الجزائر، على الخط [___] https://www.asjp.cerist.dz/en/article73855. ص352،353.

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم: امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه (قادة ومرؤوسين) خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، والثقافية، والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم ، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون تابعة من الأعضاء العاملين فيه وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم. [1]

كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لأن تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهدف التنظيم.

## 5 أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة:

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدها لمرؤوسية والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات، التنظيم مع الأهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة وبينها وبين المجتمع ككل من جهة أخرى.

فدور القيادة في تحقيق أهداف الغدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف كما أشارا باحث آخر على أن أهمية القيادة تبرز في : التوفيق والموازنة بين ما تم إنجاز فعلا في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفة وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخير التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي، وبين الأنماط المتعددة من خطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي. [2]

تعد القيادة الأداة الأساسية التي تستطيع المنظمات عن طريقها تحقيق غايتها المثلى، وهي التي تستطيع التنظيم والتنسيق بين العناصر المختلفة، لتصل بالمنظمة إلى التكامل المأمول بين مدخلات العملية الإدارية المادية

[1] زكي محمود هاشم، **أساسيات الإدارة**، منشورات ذات السلاسل، الطبعة الأولى، الكويت،2011م، ص54،55.

[2] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 1999م، ص 118،119،120.

منها البشرية من أجل الوصول إلى أهداف المجتمع، كما أنها تعتبر من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتتبع رغباتهم وتلبيتها، لتحقيق الأهداف المنشودة.

إن من أهم آمال المجتمعات الإنسانية في وقتنا الحاضر هو أن يظهر من بيننا قادة يحملون بسمات تمكنهم بالإسهام الفعال في النهوض بالأمة نحو التقدم والرقي، وتحمل الأعباء والعمق الأخلاقي الأصيل والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية حيث هي المعيار الذي يتحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في معظم الدراسات والبحوث ومن الأسباب التي تكتسب منها القيادة أهميتها نذكر:

1) إن القيادة تمارس دورا أساسيا في النشاط المجتمعي، من خلال التأثير في توجهات الأفراد وسلوكهم ومدى اهتمامهم بالأهداف المنظمة التي يعملون فيها.

2) إبراز الأصول العامة التي تحكم ظاهرة القيادة من أجل الترقي نحو الأفضل للتدريب والتعليم من خلال الخبرة.

3) الدول النامية في حاجة ماسة إلى القادة القادرين على مساعدتها والأخذ بيدها نحو الأمام.

4) معرفة الدور الذي يتبعه العاملون في تكوين سلوك القائد بحيث يكون أكثر تفهما للمتغيرات التي تشكل سلوك القائد.

5) معرفة الجوانب المختلفة للعلاقة التفاعلية المتبادلة بين القيادة والرضا الوظيفي والوقوف على الصفات والسمات المتميزة للقيادة في كل منها.[1]

وبقدر ما تكون القيادة قادرة على التوازن في تحقيق هذه الأهداف، فإن ذلك يساعد الإدارة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه. إلا أن دور القائد في تحقيق

[1] زنود يونس، العافر محمد، أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016م/2017م، ص12

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يتبين الاختلاف الواسع حول أصل القيادة فكل نظرية تطرقت لنمط معين أو أكثر فكل الباحثون يحاولون تحليل الأنماط القيادة بوضوح فالبعض يراها موهبة والبعض الآخر يراها فن يمكن اكتسابه بالتعلم من خلال مساهمة المدارس الإدارية للقيادة حيث يقول "دراكر" القيادة يجب أن نتعلمها باستطاعتك ذلك".

فالقيادة لا تأتي فقط بالتنصيب بل هي قدرات مواهب خاصة يعتمد عليها القائد وهذه النظريات وما جاءت به من أنماط وتحليلات تم نبنى متطور نظري يساعد على إتباع نظرية أو أكثر لهذا البحث من أجل تحقيق أهدافه وهو معرفة أهم نمط قيادي إشراقي يتبعه القائد والمحافظة الاستقرار.

# الفصل الثاني

## الاطار الفكري الابداع الوظيفي

**تمهيد**

يعتبر الإبداع من المواضيع البالغة الأهمية فقد أضحى العنصر الأهم والمسئول عن التنمية والتطوير في كافة المجالات، باعتباره عملية نشأة عن نشاط ينتج عنه تغيير في اتجاهات متعددة لذلك يجب التركيز على كيفية التي يتعلم بها الأفراد الإبداع طرق تعليمية وتطويره وتنميته.

فالمنظمات المعاصرة اليوم تعيش في بيئة ديناميكية متغيرة باستمرار الأمر الذي حتم على هذه المنظمات ابتكار حلول لمواجهة التغيرات ومواكبة التطور الحاصل، وهذا لا يكون إلا على تطور الحاصل، وهذا لا يكون إلا عن طريق التركيز على التفكير الإبداع والممارسات الإبداعية.

ونتناول من خلال هذا الفصل العناصر التالية:

**1/ مفهوم الإبداع الوظيفي–مصادره وأبعاده–.**

**2/1 أنواع الإبداع ومراحله.**

**3/1 أهمية الإبداع الوظيفي.**

## 1/ مفهوم الإبداع الوظيفي، ومصادره وأبعاده.

### 1/1 تعريف الإبداع الوظيفي

يذكر تاريخ التطور الاجتماعي أن الإنسان ومنذ نشأة البشرية كأن لديه الرغبة في التملك والمنافسة والسعي دائما إلى إيجاد الطرق والوسائل الجديدة التي تجعل حياته أكثر سهولة، لذلك ظل الإبداع على مدى العصور جزءا لا يتجزأ من البشرية وأصبح منذ ذلك الحين الإنسان مبدعا، فالإبداع من المحتمل أن يكون من أكثر العمليات المعروفة قدما، بمعنى آخر فإن الإبداع يعتبر امتدادا لفترة الفرد على الابتكار.

وقد تعددت مفاهيم الإبداع وتباينت وجهات النظر حول تحديد ماهية فلا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع هذا من جهة، ومن جهة ثانية يواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع وهي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والاختراع والذكاء إلى درجة تداخل هذه المصطلحات مع بعضها البعض، فقد عرف (تورنوس) الإبداع بأنه عملية الإحساس بالمشكلات أو الثغرات في المعلومات، وصياغة الأفكار أو الفروض واختيار وتعديل هذه الفروض إيصال النتائج، وهذه العملية تقود إلى العديد من الإنتاجات المتنوعة اللفظية وغير اللفظية الحسية المجردة.

– وعرف جيلفورد الإبداع بأنه " يعني حلا لمشكلة ما وأن الإنتاج الإبداعي يبدو كوسيط يقودنا إلى الهدف الذي هو حل المشكلة.

– وفي تعريف آخر فقد عرف الإبداع على أنه العملية التي تسمح للناس بابتداع أفكار جديدة أو تطوير أفكار قائمة تتشكل مجمعها معرفة ذات قيمة".

– لقد أخذ الإبداع يلعب دورا هاما ومتزايدا وذلك نتيجة التحديات المتسارعة وخاصة في السنوات الأخيرة، فشهدت الكثير من المنظمات المحلية والدولية ولادة الإبداعات جديدة في شتى مناحي الحياة وكافة مجالات الأعمال. [1]

– يعرف العميان الإبداع الوظيفي functional innovation بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة، تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة. [1]

[1]. دانيال طالب الحمصي، أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري، رسالة مقدمة الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 1434هـ، 2013م، ص52.

– ويعرف فضل الله الإبداع الوظيفي بأنه: خروج على المألوف والمعتاد وقد يتخذ أشكالا وأبعادا متعددة ومتنوعة وذلك اعتمادا على الموضوع قيد النظر مما يجعله يظهر في استراتيجية إدارية وأسلوب إداري جديد. [2]

– وأخيرا فإن الإبداع الوظيفي "عملية معينة" يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له أو بالنسبة للبيئة، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه. [3]

– أما Evan فيعرف الإبداع الوظيفي بأنه" تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو وسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما تم تطبيقها".

حيث عرف Drucker منذ منتصف الثمانينات الماضية الإبداع الوظيفي بأنه" تغيير في ناتج الموارد، أو بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك".

ويعرف Daft الإبداع الوظيفي بأنه" تبنى فكرة جديدة أو سلوك جديد، بالنسبة لمجال صناعة المنظمة، وسوقها وبيئتها العامة".

ويعرف أيضا بأنه: هو جيل الأفكار المبتكرة الذي قد يلبي حاجات محسوسة أو يعطي فرصة للمنظمة.

وأخيرا فإن الإبداع الوظيفي" عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفتين أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه". [4]

فالإبداع الوظيفي: هو القدرات الإبداعية والمهارات والأفكار المبتكرة تتفاوت وتتباين من شخص لآخر، وهذا يرجع إلى أنواع الثقافات والتنشئة والتربية والتعليم لدى الناس بشكل عام ولكن هناك فئة معينة تهتم

---

[1] العميان محمود، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان،2005م، ص20.

[2] فضل الله، فضل الله علي، **المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 80، العدد 3، السنة العاشرة، ص80.

[3] الغمري إبراهيم، **السلوك الإنساني والإدارة الحديثة**، دار الجامعات المصرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1986م، ص30.

[4] خالد ذيب حسين أبو زيد، **أثر القوة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية**، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (M.B.A) ص34.

بالإثبات ذاتها وتهوى تحقيق الأهدافها ومحبة للابتكار وصنع أفكار جديدة تؤدي إلى الرقي بالمجتمع إلى نحو أفضل، وإذ كان هذا الشخص مبدع في مجال معين لا يكتفي بعلمه ومعرفته بلي يسعى جاهدا لتنميتها وتدريبها وتنشئتها بشكل أفضل.[1]

ويعرفها علي السلمى على أنها: النشاط الإنساني الهادف إلى حصر وتجميع وتنمية وتوظيف موارد المجتمع المادية والبشرية المتاحة وتنظيم استخدامها في أفضل المجالات، لتحقيق العوائد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.[2]

## 2/1 مصادر الإبداع الوظيفي:

أشار بأن الإبداع المنظم يعني بمراقبة سبعة مصادر للفرص الإبداعية الرئيسية التالية:

1. النجاح غير المتوقع، الفشل غير التوقع، المتوقع، والأحداث الخارجية غير المتوقعة.
2. عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب ان يكون عليه الحال.
3. الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية (process).
4. التغير في بيئة قطاع العمل أو بنية السوق.
5. التغير في العوامل الديمغرافية.
6. التغير في الإدراك والأمزجة، والمعاني. [3]

## 3/1 أبعاد الإبداع الوظيفي:

- الإبداع الوظيفي: هو استخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة.
- الإبداع الوظيفي: هو عملية تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة.

ويتضمن التعريفان السابقان على ثلاثة عناصر رئيسة للإبداع الوظيفي هي:

---

[1] منى خالد عكر، **أهمية بيئة العمل في تحقيق الأبداع الوظيفي**، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الأول، العدد الحادي عشر، جامعة الجنان، لبنان، 2020/09/20م، ص31.

[2] على السلمى، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 1999م، ص13.

[3] p17. Drucker, innovation and entrepreneurship.(1st ed) london.

- توليد أفكار جديدة: هي عملية إيجاد وتنفيذ وتنمية الأفكار الجديدة في المنظمة.[1]

- تنفيذ التغيير: هو عملية معرفة متى يتم إحداث التغيير ومقدار التغيير الذي يجب أن يتم في المنظمة.[2]

- أو تنفيذ (التطبيق) التغيير: هي الخطوة في عملية اتخاذ القرارات التي تتضمن استعمال القدرات الإدارية والمقدمة لترجمة البديل المختار في العمل.

- حل المشكلات هي عملية جمع المعلومات والتحليل البدائل واتخاذ الاختيار المناسب.

- المشكلة: هي إدراك فجوة بين حالة حالية ورغبة حالية. [3]

## 1-2 أنواع الإبداع الوظيفي ومراحله.

### 1-2-1 أنواع الإبداع الوظيفي

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع وهي:

- **الإبداع الارتقائي**: وهو يؤدي إلى تغيرات طفيفة نسبيا في المنتج أو الخدمة الموجودة بالفعل ويقوم على استغلال المعلومات المتاحة.

مثال: لقد ظلت مروحة السقف هي التصميم السائد لتبريد الحجرة لمدة سنوات والتغيرات التي تمت على تصميم الريش بها وتعديلها بما يجعلها تكثف كمية الهواء وتزويدها بمحرك ذو صوت منخفض وإنتاجها بألوان متنوعة تناسب ديكورات الحجرات كل ذلك يمثل إبداعا ارتقائي.

- **الإبداع الراديكالي (الجذري)**: وهو يتأسس على نماذج جديدة وبالتالي يؤدي إلى أسواق جديدة ومثل هذا الإبداع يمكن أن يمثل مشكلة إزاء الشركات الرائدة في مجال صناعتها إذ أنه يقضى على قدراتها المتاحة، وغالبا ما يمثل هذا النوع أساسا لدخول شركات جديدة إلى الأسواق.

[1] johns ,G,& saks A.M.(2005);organizational be havier .(6thed) vnited states: prentice-hall, p535

[2] حريم حسين، تصميم المنظمة: هيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان،2006م، ص 351

[3] حريم حسين، مرجع سابق الذكر، ص 351

مثال: تطوير التكييف المركزي يمثل إبداعا راديكاليا إذ إنه يتطلب عناصر جديدة وتقديم تقنيات مختلفة وهذا الإبداع يجعل قدرات مصنعي المروحة بائدة ويجعلهم غير قادرين على تحقيق الكسب بسبب نظام التكييف المركزي.

- **الإبداع البنائي:** حيث قامت كلية الإدارة بجامعة (كورنيل) بتحديد هذا النوع من الإبداع وهو إبداع ليس راديكاليا ولكنه يخلق العديد من فرص العمل الجديدة والأسواق الجديدة والقدرات التنافسية وبنفس الوقت لا يجعل التقنيات داخل المنظمات بائدة بل يقوم على توسيع إمكانات وقدرات تلك التقنيات.

مثال: في السبعينيات من القرن الماضي عندما واجهة شركة (زيروكس) الرائدة في مجال صناعة ماكينات التصوير على الورق الأبيض منافسة قوية من اليابان، ونتيجة لذلك خسرت شركة زير وكس 50بالمئة من حصتها السوقية، واستغرقت الشركة حوالي ثمانية سنوات لتتمكن من العرض سلعة مناسبة، والإبداع هنا ليس راديكاليا لأن التكنولوجيا الأساسية لم تتغير ولكن حدثت تغيرات في بعض العلاقات الداخلية بين العناصر. [1]

- **من حيث درجة الإبداع:**

يمكن التمييز في أنواع الإبداع على أساس درجته بين الإبداع الجزئي أو الضعيف والإبداع النافذ أو النهائي والإبداع الوسطي، ولا تستعمل كقاعدة لتفرقة بين أنواع الإبداع وإنما كتكملة للنوع الأول الذي يركز على الطبيعة الأولية للإبداعات. فالإبداع هو استحداث تغيير قد يكون صغيرا أو كبيرا، فإذا كان التغيير صغيرا فنحن بصدد الحديث عن الإبداع الجزئي والضعيف مثل التحسينات التي تطرأ على المنتج، أما إذا كان التغيير كبيرا فنحن بصدد تقديم إبداع نافذ أو جذري.

- **الإبداع الجزئي (الجذري):** يتمثل أو ينحصر في القيام بتحسينات طفيفة في السلع والخدمات دون أن يتطلب ذلك مهارات أو معارف جديدة، وبعبارات أخرى هي منتجات أو العمليات التي يتم تعديلها أو تحسينها ويعتبر هذا النوع من الإبداع الأكثر شيوعا في المنظمات، فالنقطة أو الخاصية الأساسية لهذا النوع من الإبداع هو انه يعتمد على متطلبات ومعارف لا تكون جديدة، فقد تقتصر على توليفة جديدة ومهارات موجودة مسبقا تم فقط تركيبها وتنسيقها بشكل ومظهر جديد.

[1] د. الدرديري أحمد إسماعيل مدني، **دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الوظيفي**، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 24، جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي-الجزائر-،2017م، ص156.

بالإضافة إلى ذلك فإنه يعتمد على وسائل ومتطلبات يمكن الحصول عليها بسهولة وبتكلفة منخفضة، كما يمكنه أن تكون فكرة صغيرة يكون قائم بها عاملا أو مهندسا أو فريقا منهم بحيث تقدم تحسين تدريجي في المنتجات أو العمليات أو أساليب الإنتاج أو العمليات لتكون مصدر الأرباح للمنظمة، وقد تتحول مجمل هذه التحسينات إلى تغيير جذري في المنتجات أو العمليات أو أساليب الإنتاج تكون نتيجة إبداع جذري.

- الإبداع النافذ أو الجذري: يتمثل في التواصل إلى العملية أو المنتج الجديد الذي يختلف بشكل كلي وكامل عما سبقها من إبداعات بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية وقفزة نوعية في السوق، ويكون تأثير هذا النوع من الإبداع كبيرا في المنظمة بحيث يتطلب معرفة معارف ومهارات جديدة، وفي غالب الأحيان يتم البحث عن الكفاءات اللازمة من خارج المنظمة للوصول إلى تحقيق هذه الإبداعات ويكون محصورا على عدد قليل من المنظمات المتخصصة، كما يكون تأثير ملاحظا في المتعاملين والقوى الخارجية للمنظمة من الزبائن ومنافسين.[1]

## 1-2-2 مرحل الإبداع الوظيفي.

### 1 مرحلة التصور أو الإدراك:

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياطات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع أو المحتمل ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

### مرحلة تكوين الفكر:

مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع حيث إن تصميم المحتوى يشمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما أن هذه تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مرحلة مطلوبة إذ يتقرر في ضوئها ما إذا كان الأمر ممكنا في الاستمرار أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

### مرحلة معالجة مشكلة:

[1] معاوي عبد العظيم، دور التدريب العنصر البشري في رفع من القدرات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2011م/2012م، ص106،107.

توافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة فإن مشروع يتوقف أو يلغي العمل به.

**مرحلة الحل:**

إذا ما نجحت نشطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداع بالتبني أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من خلال الإبداع وهي مرحلة التطوير

**مرحلة التطوير:**

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يوجهها المبدع، حيث ان إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجية المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق، والعقوبات الإنتاجية الموافقة لذلك، ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلا للسوق.

**مرحلة الاستعمال والانتشار:**

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والاخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو الانتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها، وغالبا ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية التكلفة، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، وتنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.

ومن هنا يتضح أن مراحل الإبداع ليست حالات من التفكير، بل إنها تصورات هادفة إلى تفجير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والمنظمة على حد سواء كما ان نتائجها هي ذات أبعاد تطورية فاعلة لخدمة المنظمة.[1]

## 1-3 أهمية الإبداع الوظيفي.

1-3-1 أهمية الإبداع الإداري:

[1] الشماع، خليل محمد، خضير كاضم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص424،423.

تنبثق أهمية الإبداع الإداري من الارتباط دائما بحل المشكلات بالابتكار طرق جديدة للعمل تسهم في زيادة جودته، وفي الوقت ذاته اختصار الوقت والجهد والتكلفة فالإبداع عملية تفكيرية تساعد على توليد الافكار، أما الابتكار فهو التطبيق العلمي لهذه الأفكار لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة أكثر فعالية.

ومن هذا المنطلق فإنه لا يوجد ابتكار دون إبداع، حيث تظل الأفكار الإبداعية مجرد أفكار إذا لم يتم التطبيق الفعلي لها عن طريق عملية الابتكار.

كما يبرز الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية حيث أن أي قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانغلاق والانهيار.

ويحتاج حل المشكلات لتفكير إبداعي بغرض مواجهة الظروف المستحدثة التي تتطلب أساليب تفكير مبتكرة وغير تقليدية، وهذا يرسخ أهمية الإبداع الإداري كوسيلة تتطلب استخدام التفكير الإبداعي في مواجهة المشكلات الإدارية المعاصرة.

وسنتطرق إلى أهمية الإبداع الإداري بالنسبة للأفراد والجماعات والمنظمات:

### 1-3-2 أهمية الإبداع للأفراد

تتمثل أهمية الإبداع الإداري للأفراد فيما يلي:

أ- **تحقيق الذات:** يتطلع المبدعون غالبا إلى التميز والتفوق، ويبحثون عن الشهرة التي تجعلهم في مصارف الكبار والعظماء

ب- **الخوف من المجهول وغموض المستقبل:** يدفع الخوف من المجهول وغموض المستقبل المبدعين إلى المجابهة الجريئة والمخاطرة المحسوبة لتخفيف مخاطر المستقبل المجهول واستشرافه واستحضاره قبل أن يقع أو يقترب خطره، والإبداع إما أن تكون دوافعه فردية أو ذاتية أو نابعة من البيئة التي يعيش فيها المبدعون ويعايشون قضاياها ومشكلاتها. [1]

### 1-3-3 أهمية الإبداع للجماعات والمنظمات.

[1] بلال كرامش، دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2017م،2018م، ص22،23.

تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة، قد تتفوق على غيرها من المنظمات في هذا الصدد، إلا أنها لا تستطيع بالضرورة الحفاظ على هذا التفوق في المستقبل، حيث أن تجاهل ذلك المطلب من شأنه أن يؤدي إلى التعجيل بانهيار المنظمة، لذلك يجب على المنظمات العمل على استقطاب المبدعين وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف العادية والطارئة ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير مدروس يمنح المنظمات أهمية لإدارة الإبداع بقدر ما ينعكس ذلك إيجابا على بقاء واستمرارها وازدهارها.

ويجب أن توفر للمنظمات الشروط التالية لتحقيق الإبداع:

- إدراك أن الإبداع والريادة بحاجة إلى أفراد لديهم التفكير العميق ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، وهذا يتطلب تدريب الأفراد واستقطاب ذوي الخبرة والكفاءة.
- حل المشكلات بصورة إبداعية عن طريق ترويض التفكير ليكون أكثر مرونة في التعامل مع المشكلات باستخدام الأسلوب العلمي.
- تنمية مهارات وقدرات حل المشكلات إبداعيا عن طريق تعويد الموظفين على التفكير المطلق والشامل بحيث يستطيعون تقضي أبعاد أية مشكلة غير مباشرة قد تتضمن مشكلة كاملة. ولذلك يجب تعويدهم على التعامل مع الأسباب وليس مع الأغراض عن طريق التدريب الموظفين على تجارب واقعية تقودهم إلى التفكير الابتكاري في مواجهة المشكلات وتعودهم على ترتيب أفكارهم عند المواجهة.[1]

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة.**

طالعنا عدة دراسات منها ما تناول القيادة الإدارية، وأخرى ما اهتمت بالأداء الوظيفي، ومنها من جمعت بين المتغيرين، وفيما يلي لاستعراض لبعض من هذه الدراسات:

1- دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة، بعنوان **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين** ،هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي.قام الباحث باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، و طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 213موظفا بنسبة

[1] بلال كرامش، مرجع سابق الذكر، ص23.

32%من مجتمع الدراسة المكون من161موظفا، حيث تم توزيع 213 استبانه على أفرد عينة الدراسة، وتم استرجاع (342) استبانة، و كانت نسبة المردود 84.42% من حجم العينة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أظهرت الدراسة أن هناك أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel؛

- ظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي) السياسات والإجراءات – الأنظمة والقوانين –المعايير والمقاييس –الأنماط السلوكية –القيم التنظيمية –التوقعات التنظيمية – المعتقدات التنظيمية –الاتجاهات التنظيمية (وبين مستوى الإبداع الوظيفي)؛

- ظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها:

- زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين، لأن الاهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير أداء الشركة.

- زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية؛

- زيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطورها

2- دراسة الصالح جيلح، **أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة، مجمع صيدال**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 4112/4112، حاول الباحث إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة؛ والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة، والتطرق إلى الأساليب التي يجب أنستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة،

-وأنلها دور محدد ورئيس في الأداء الفردي والجماعي للعاملين.

- وأن القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين.

3- دراسة الشريف طلال، **أنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نضر العاملين بأمارة المكة المكرمة** مذكرة ماجستير في غدارة الأعمال، 2004م

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بأمارة المكة المكرمة (مؤسسات حكومية)، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بأمارة المكة المكرمة.

وقام الباحث بتصميم استبانة بلغ عدد عينتها 240 تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في إمارة منطقة المكة المكرمة الذين يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة المكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.

- تبين أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائيا وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

خلاصة الفصل

لقد أصبحت المنظمات الحديثة دراية تامة وكاملة أنه لا سبيل للوصول والتقدم والرواج للمكانة المراد تحقيقها إلا من خلال انتاجها طريق الإبداع، الذي يؤدي بها إلى تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف المجالات، وذلك نتيجة لتطورات التكنولوجية الحاصلة واستجابة منها للمتغيرات البيئة المحيطة والتكيف معها.

ومع تبني المنظمة للإبداع في جميع مستوياتها وعملياتها يجب أن تقوم على أساليب إدارية تهدف إلى تنمية وتشجيع القدرات والطاقات الإبداعية القادرة على حل المشكلات والارتقاء ومواكبة التطورات والمشاركة في اتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة إلى كل فرد للبحث والتطوير عن كل ما هو جديد وأصيل للارتقاء بأداء الفرد بوجه خاص وأداء المنظمة بوجه عام.

# الفصل الثالث

## دراسة حالة المديرية الفرعية للموارد المائية بالمدية

تمهيد

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية للموضوع ومحاولتنا تحديد أهم الجوانب الخاصة بالموضوع، من خلال معرفة أهم خصائص القيادة الإدارية وتحقيق أهدافها بغرض الوقوف على واقع القيادة الإدارية ومدى تفعيلها على الإبداع الوظيفي في المنظمات، وقع اختيارنا على أساتذة جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية محلا للدراسة لذا سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم العام لجامعة المدية.**

**المبحث الثاني: تحليل البيانات الخاصة بالدراسة ومناقشة النتائج.**

## المبحث الأول: تقديم عام لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

من خلال الإشكالية التي حددنها والوصول إلى النقطة التي نريد أن نحث عنها وإطلاع على الدراسات السابقة وتحقيق الأهداف المسطرة تم الوصول إلى النظر في الفرضيات التي وضعناها على الواقع.

### المطلب الأول: جامعة الدكتور يحي فارس

إنطلق التعليم العالي في ولاية المدية خلال السنة الجامعية 1988م/1989م بالموجب المرسوم رقم 48/ 89 المؤرخ في 11 /1989/04م بانشاء معهد وطني للتعليم العالي في الإلكترو تقني، ليحل محل المعهد التكنولوجي التابع لإكمالية " الفارا بي" ويخضع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 543/83 المؤرخ في 17/ ذي الحجة/ 1403هـ الموافق لي 1983/09/24م المتظمن القانون الأساسي النموذجي للمعهد الوطني للتعليم العالي، على أنه مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي.

وكان يوفر المعهد إمكانيات التعليم العالي في الشعب التالية:

- جذع مشترك تكنولوجيا.
- تكوين في المدى القصير في الإلكترو تقني.

وبقية مؤسسة التعليم العالي في ولاية المدية على شكل معهد لمدة تجاوزت 10 سنوات، حيث سمح التوزيع المستمر الذي أوصلة تعداد الطلبة الذين ستعطيهم هذا المعهد إلى لا بأسى به.

وفي شهر جويلية لسنة 2000م، وبمقتضى المرسوم رقم 2000/198م المؤرخ في 23/ ربيع الثاني/ 1421هـ الموافق ل2000/07/25م، رقي المعهد الوطني للتعليم إلى المركز الجامعي، والذي إحتوى على معهدين هو:

- معهد علوم الهندسة.
- معهد علوم التسيير.

وبقي المركز الجامعي للمدية يحتوي على هذين المعهدين فقط إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم 267/04، المؤرخ في 2004/08/29م، الذي أقر فيه الوزير التعليم العالي على افتتاح معهدين اضافيين هما:

- معهد اللغات.

- معهد العلوم القانونية والإدارية.

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 277/06، المؤرخ في 21/رجب/1427هـ، للموافق 2006/08/16م، ليحدد عدد المعاهد التي يتكون منها المركز الجامعي بالمدية واختصاصها كما يلي:

- معهد العلوم التكنولوجيا.
- المهعد العلوم القانونية والإدارية .
- معهد اللغات والأداب.
- معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

وقد تم ترقية المركز الجامعي يحي فارس إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11/09، المؤرخ في 07/ محرم/ 1430هـ الموافق لي 2009/01/04م، فيما حدد كلية الجامعة حسب نفس المرسوم كما يلي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الأداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية.
- كلية الحقوق.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة المدية.

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.

**المطلب الثالث: مهام جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.**

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية تتولى:

1- مجال التكوين العالي.

- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.
- التكوين إطارات الضرورية.

2- المجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية والوطنية.
- المساهمة في الجهد الوطني في البحث العلمي التطوير التكنولوجي.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.

**المبحث الثاني: تحليل البيانات الخاصة بالدراسة ومناقشة النتائج.**

**أولا: أداة دراسة الاستبيان**

قمنا بتصميم استبيان الدراسة لجمع البيانات الميدانية في مجتمع الدراسة بعد الاطلاع استبانات وبعض الدراسات السابقة لموضوع القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار رأي الأستاذ المشرف والأساتذة الآخرين من ذوي الاختصاص وإتباع نصائحهم وتوجيهاتهم.

**ثانيا: محتويات الاستبيان**

تم تصميم الاستبيان المكون من خمس درجات وفق لمقياس ليكارت الخماسي مكون من 4 صفحات الأولى صفحة تمهيدية والثانية تحتوى على المعلومات الشخصية الممثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية.

أما الصفحتين الباقيتين فشملت محورين:

**المحور الأول:** يتضمن المتغير المستقل المتمثل في القيادة الإدارية ويتضمن 3 أبعاد وهي:

- **بعد الإشراف:** تم قياسه بالعبارات التالية

**الجدول رقم:(3–1): فقرة من فقرات بعد الإشراف القيادة والدرجة الكلية لهذا البعد**

| الرقم | | العبارة | أعارض بشدة | أعارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | يقبل ويتفهم المدير أي اعتذار للتأخر او الغياب | | | | | |
| 2 | | يوزع المدير الواجبات على العاملين بمراعاة لقدراتهم | | | | | |
| 3 | | يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته | | | | | |
| 4 | | يهتم المدير بتحديث برامج تدريب العاملين | | | | | |
| 5 | **بعد الإشراف** | يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين | | | | | |
| 6 | | يهتم المدير بآراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته | | | | | |
| 7 | | يلزم المدير جميع العاملين بمستويات أداء معينة | | | | | |
| 8 | | يضع المدير خطة العمل وطريقة ادائه بمشاركة الآخرين | | | | | |
| 9 | | يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل | | | | | |
| 10 | | يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين | | | | | |
| 11 | | يعتبر المدير العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية | | | | | |
| 12 | | يأخذ في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين. | | | | | |

– **بعد بناء فريق العمل**: تم قياسه بالعبارات التالية:

**الجدول رقم (3–2): فقرة من فقرات بعد بناء فريق العمل القيادة والدرجة الكلية لهذا البعد**

| الرقم | | العبارة | أعارض بشدة | أعارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 13 | | يشجع المدير الفريق على المشاركة في صنع القرارات | | | | | |
| 14 | بعد | يثمن المدير اداء الجماعة | | | | | |
| 15 | بناء | المهم بالنسبة للمدير هو بناء فريق عمل عالي الأداء | | | | | |
| 16 | فريق | يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة | | | | | |
| 17 | العمل | يلتقى أفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل | | | | | |
| 18 | | يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة | | | | | |
| 19 | | يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم | | | | | |
| 20 | | يختار الزملاء بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لأداء مهمة ما | | | | | |
| 21 | | يعتبر المدير وجود فريق متماسك بمثابة تهديد له | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 22 | | بوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء | | | | | |
| 23 | | لا يفرق المدير في تعامله مع افراد فريق العمل | | | | | |
| 24 | | يستأثر المدير باتخاذ القرارات المهمة حتى في وجود الجماعة | | | | | |

- **بعد التحفيز**: تم قياسه بالعبارات التالية:

**الجدول رقم (3-4): فقرة من فقرات بعد التحفيز القيادة والدرجة الكلية لهذا البعد**

| الرقم | | العبارة | أعارض بشدة | أعارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 25 | بعد التحفيز | كل الظروف المحيطة بالعمل (هدوء، الاضاءة، التهوية...) جيدة | | | | | |
| 26 | | فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة | | | | | |
| 27 | | احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي | | | | | |
| 28 | | أجري يتناسب مع العمل الذي أقوم به | | | | | |
| 29 | | علاوة وتعويض مخاطر العمل مرضية | | | | | |
| 30 | | يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره | | | | | |
| 31 | | بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة التي بيني وبين زملائي | | | | | |
| 32 | | اشعر بحب العمل أكثر من الآخرين | | | | | |
| 33 | | اشعر بالأمان والطمأنينة في عملي | | | | | |
| 34 | | هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال | | | | | |
| 35 | | سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المدير الإدارة | | | | | |

**المحور الثاني** : يتضمن المتغير التابع المتمثل في الإبداع الوظيفي ويتضمن 10 عبارات وهي:

الجدول رقم (3-5): **عبارة من عبارات الإبداع الوظيفي والدرجة الكلية لهذا البعد**

| الرقم | العبارة | أعارض بشدة | أعارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | إستمتع بالقيام بالعمل الجاد والبحث عن الحلول والأفكار الجديدة | | | | | |
| 2 | أشعر دوما في برغبة في إجاد حلول جديدة للمشكلات التي تصادفني مع العمل | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | عندما أقوم بعمل إبداعي ذا قيمة في مؤسسة فإنه يقابل بالتقدير والتشجيع مما يدفعني بالاستمرار في ذلك | | | | | |
| 4 | تتسم العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة بالانسجام والتوافق مما يشجع على طرح الأفكار والمقترحات الإبداعية | | | | | |
| 5 | الثقة المتبادلة بين الأفراد الذين أعمل معهم تساعد على الانطلاق في التفكير الإبداعي | | | | | |
| 6 | التعاون التام بين الموظفين وحب المساعد في الهيئة يعزز الانطلاق في التفكير الإبداعي | | | | | |
| 7 | المؤسسة التي أعمل بها تشجع العمل الجماعي من أجل اقتراح الأفكار والحلول الإبداعية | | | | | |
| 8 | يشارك الموظفين بعضهم البعض في أداء بعض الأعمال مما يعزز إمكانية تطبيق بعض الحلول والمقترحات الإبداعية | | | | | |
| 9 | عدم الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب يشكل عقبة أمام الإبداع في المؤسسة | | | | | |
| 10 | خوف الأفراد من نقد أفكارهم وخططهم يشكل عقبة امام الإبداع في الهيئة | | | | | |

**ثانيا: الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها تم استخدام برنامج التحليل المسمى spss لجمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة استخدمنا الاستبيان لتكميم المعلومات حول القيادة الإدارية وإدارة المعرفة ولتحليلها نستخدم:

- **التكرار والنسب المئوية:**

للتعرف على البيانات العامة وبيان مدى تأثيرها على استخدامات أفراد العينة.

- **المتوسط الحسابي:**

وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة الأساسية.

- **استعمال اختبار ستودنت (t):**

لمعرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرين المدروسين (القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي).

**ثالثا: وصف عينة الدراسة:**

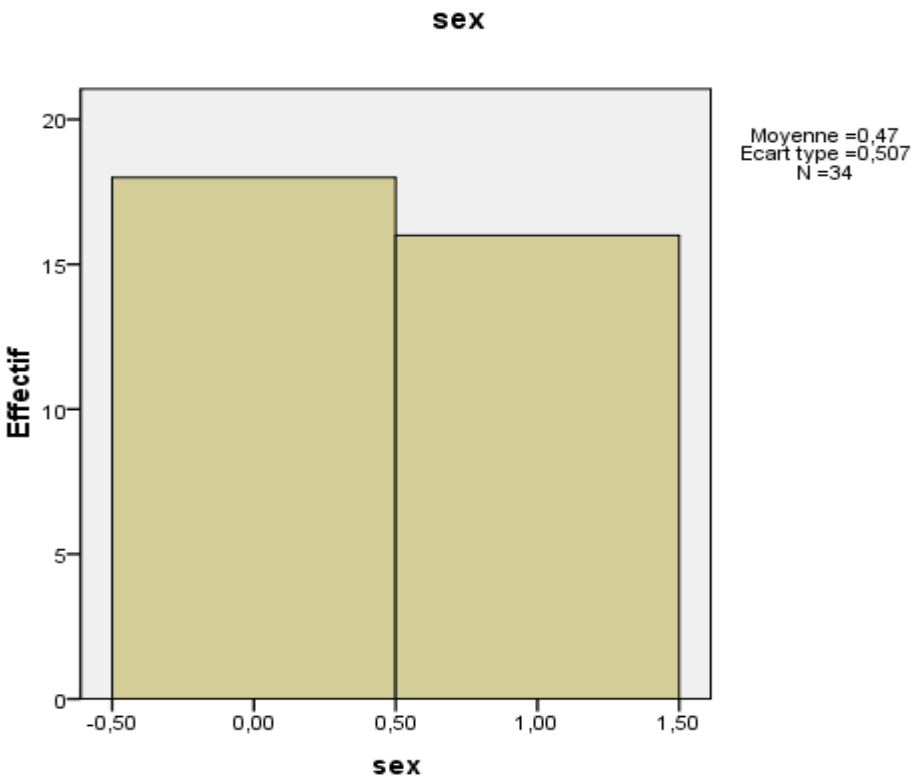
يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتشمل على: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية.

**الجدول رقم (3–6): المتغيرات الشخصية بالنسبة لمتغير الجنس.**

| | | Effectifs | Pourcentage |
|---|---|---|---|
| Valide | 0 | 18 | 52,9 |
| | 1 | 16 | 47,1 |
| | Total | 34 | 100,0 |

**المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.**

**والتمثيل البياني رقم: المتغيرات الشخصية بالنسبة لمتغير الجنس**




**المصدر من إعداد الطالبين.**

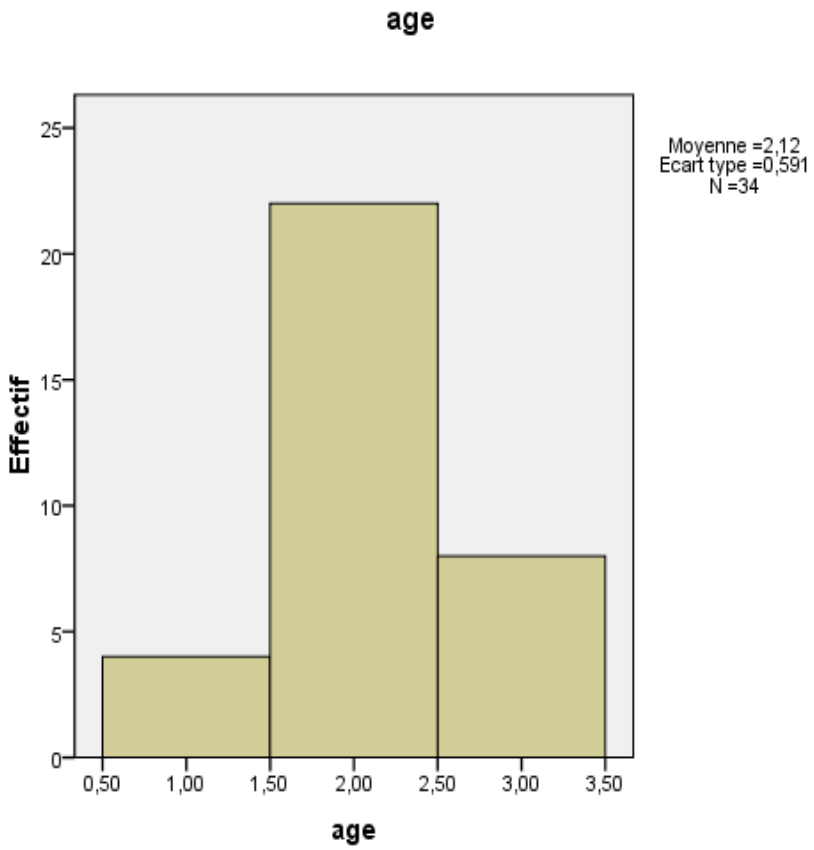
من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور نسبة 18٪ حيث أن عدد الإناث 18 وعدد الذكور 16 أي أن نسبة الإناث 52.94٪ أما نسبة الذكور هي 47.05٪.

**الجدول رقم (3–6): الخصائص الشخصية بالنسبة إلى المتغير العمر:**

| | | Effectifs | Pourcentage |
|---|---|---|---|
| Valide | 1 | 4 | 11,8 |
| | 2 | 22 | 64,7 |
| | 3 | 8 | 23,5 |
| | Total | 34 | 100,0 |

**المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتامد على مخرجات .spss**

**والتمثيل البياني رقم: 3– الخصائص الشخصية بالنسبة إلى المتغير العمر:**



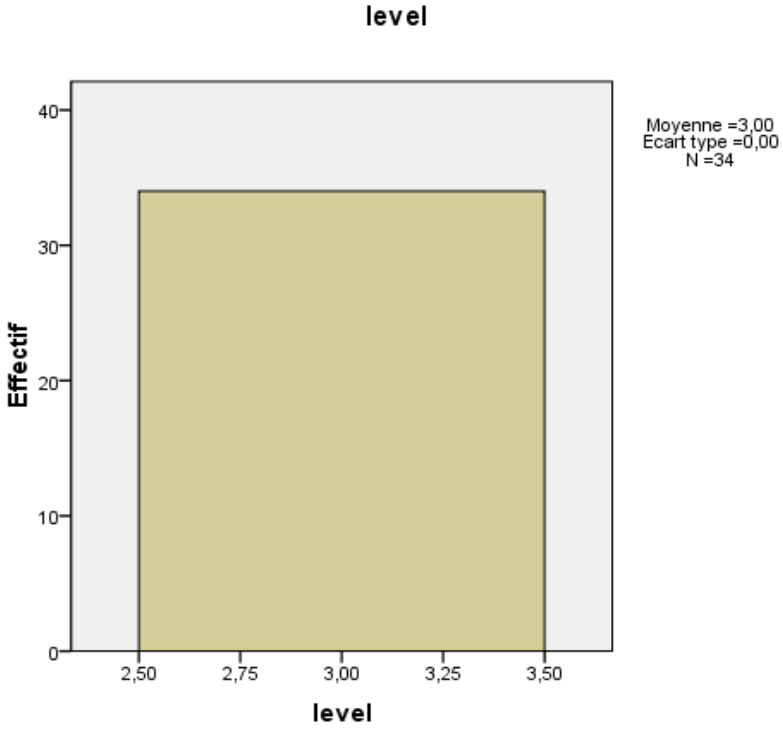

**المصدر: من إعداد الطالبين.**

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية [من 30 إلى أقل من 40سنة ] حققت أعلى نسبة بقيمة 64.7٪ أي بتكرار بلغة 22 أما الفئة العمرية من [ من 40 إلى أقل من 50 سنة] فحققت نسبة تقدر ب 23.5٪ أي تكرار 8، أما الفئة العمرية [ أقل من 30 سنة] فنسبتها 11.8٪ بتكرار 4.

**الجدول رقم(3–7): الخصائص الشخصية بالنسبة للمتغير" المستوى التعليمي".**

| | | Effectifs | Pourcentage |
|---|---|---|---|
| Valide | 3 | 34 | 100,0 |

**الشكل رقم (3– ): الخصائص الشخصية بالنسبة للمتغير" المستوى التعليمي".**




من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن جميع أفراد العينة الدراسة لهم مستوى التعليمي (دكتوراه) حيث بلغ عددهم 34 في مستوى الثالث من الاستبانة.

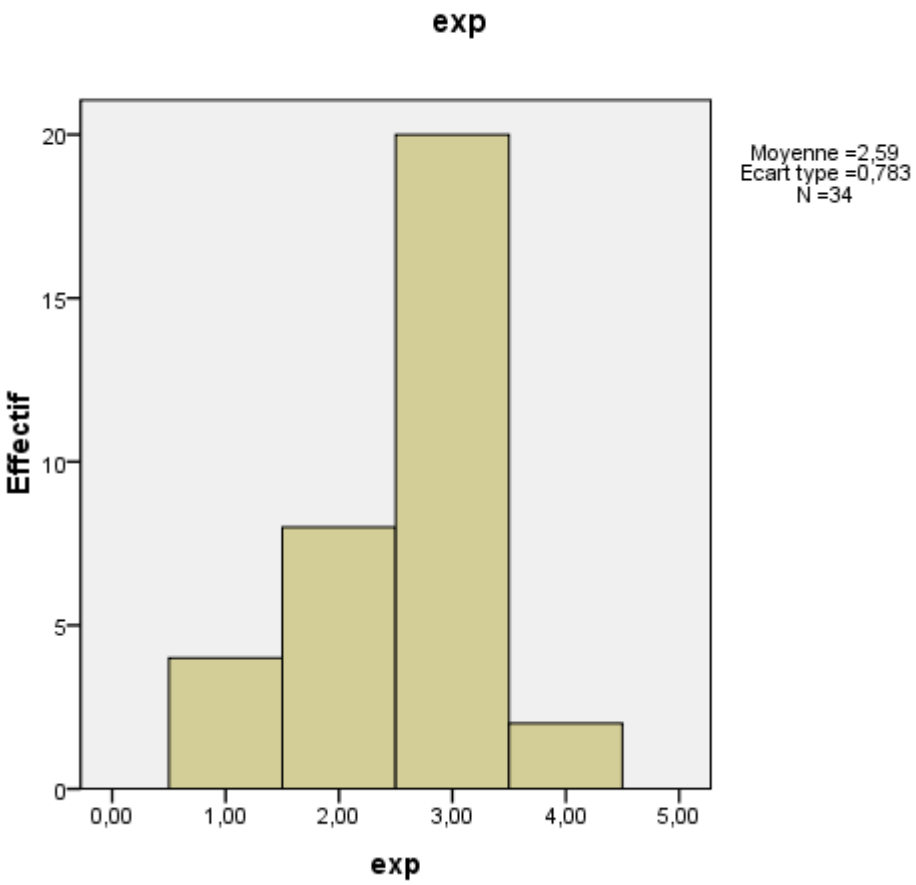
**جدول رقم(3–8): الخصائص الشخصية بالنسبة لمتغير"سنوات الخبرة"**

| | Effectifs | Pourcentage |
|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| Valide | 1 | 4 | 11,8 |
| | 2 | 8 | 23,5 |
| | 3 | 20 | 58,8 |
| | 4 | 2 | 5,9 |
| | Total | 34 | 100,0 |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.**

**التمثيل البياني رقم (3– ) الخصائص الشخصية بالنسبة لمتغير"سنوات الخبرة"**




من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة 58.8٪ للمستوى الثالث من الاستبانة وتكرار 20 والنسبة أقل من أولى 32.5 للمستوى الثاني من الاستبانة وعدد تكرارها 8 ونسبة أقل من المستوى الثاني 11.8٪ للمستوى الأول من الإستبانة وعدد تكرارها 4 وأصغر نسبة في المتغير 5.9٪ وعدد تكرارها 2.

## المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.

## المطلب الأول: عرض نتائج الاستبيان

### أولا: محور القيادة الإدارية

| رمز العبارة | العبارات | المتوسط | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|---|---|---|---|
| 11 | يقبل و يتفهم المدير أي إعتذارأو تأخر أو الغياب | 2.8824 | 1.20012 | 2 |
| 12 | يوزع المدير الواجبات على العاملين بمراعاة لقدراتهم | 2.8824 | 0.97746 | 2 |
| 31 | يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته | 3.6788 | 0.95159 | 1 |
| 41 | يهتم المدير بتحديث برامج تدريب للعاملين | 2.8235 | 0.99911 | 3 |
| 51 | يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين | 2.5294 | 0.78760 | 7 |
| 61 | يهتم المدير بأراء المرؤوسين حول سلوكياته و تصرفاته | 2.5294 | 1.10742 | 7 |
| 71 | يلزم المدير جميع العاملين بمستويات أداء معينة | 2.5882 | 0.98835 | 6 |
| 81 | يضع المدير خطة العمل وطريقة أداءه بمشاركة الأخرين | 2.7059 | 1.03072 | 4 |
| 91 | يهتم المدير بالمناقضة و تبادل الأراء حول العمل | 2.6471 | 1.04105 | 5 |
| 101 | يعتمد المدير أسلوب النهي و الأمر في التعامل مع العاملين | 2.5294 | 1.26096 | 7 |
| 111 | يعتبر المدير العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية | 2.5294 | 1.16086 | 7 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 121 | يأخذ في عين الإعتبار مصالح و مشاكل المرؤوسين | 2.5882 | 1.20900 | 6 |
| | | 2.6911 | 1.05952 | |

**المصدر**Spss : من خلال إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد الإشراف تحصل على متوسط حسابي قدره (2.6911) و انحراف معياري قدره (1.05952) و هذا ما يدل على وجود تباين متوسط في إجابات أفراد عينة الدراسة و المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة (2.33-3.66) و الفئة التي تشير الى أن الإتجاه متوسط أي أن ممارسة الإشراف من قبل المدير في الكلية متوسطة و قد جاءت إجابات هذ المحور على النحو التالي :

- تحصلت العبارة رقم (31) على متوسط حسابي قدره (3.0588) و انحراف معياري قدره (0.95159) ومنه فإن العبارة في إتجاه قوي و عليه يمكن القول أن المدير فعلا فعلا يعى إلى تطبيق تعليماته بشكل كبير

- تحصلت العبارتان رقم (11) و (21) على متوسط حسابي قدره (2.8824) و انحراف معياري قدره (1.20012) و(0.97746) على الترتيب ومنه فإن العبارة في إتجاه متوسط و عليه يمكن القول أن المدير يقبل و يتفهم المدير أي إعتذارأو تأخر أو الغياب بطريقة معتدلة و كذلك أنه يوزع المدير الواجبات على العاملين بمراعاة لقدراتهم لكن ليس بشكل كامل

| رمز العبارة | العبارات | المتوسط | الإنحراف المعياري | الرتبة |
|---|---|---|---|---|
| 12 | يشجع المدير الفريق على المشاركة في صنع القرارات | 2,7647 | 1,12973 | 5 |
| 22 | يثمن المدير أداء الجماعة | 2,7059 | ,905520 | 6 |
| 32 | المهم بالنسبة للمدير هو بناء فريق عمل عالي الأداء | 2,8824 | ,913360 | 3 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 42 | يقسم المدير الأعمال كبيرة إلى مهم صغيرة | 2,8235 | ,999110 | 4 |
| 52 | يلتقي أفراد الجماعة و الزملاء خارج نطاق العمل | 3,0000 | ,984730 | 2 |
| 62 | يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة | 3,2941 | 1,14228 | 1 |
| 72 | يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم | 88242, | 1,22947 | 3 |
| 82 | يختار الزملاء بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لأداء مهمة ما | 2,8824 | 1,29719 | 3 |
| 92 | يعتبر المدير وجود فريق متماسك بمثابة تهديد له | 2,2353 | 1,01679 | 7 |
| 102 | يوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء | 2,8235 | ,999110 | 4 |
| 112 | لا يفرق المدير في تعامله مع أفرادفريق العمل | 3,0000 | ,984730 | 2 |
| 122 | يستأثر المدير باتخاذ القرارات المهمة حتى في وجود الجماعة | 3,0000 | ,852800 | 2 |
| | | 2.86275 | 1.037901 | |

- تحصلت العبارة رقم (41) على متوسط حسابي قدره (2.8235) و انحراف معياري قدره (0.99911) ومنه فإن العبارة في إتجاه متوسط و عليه يمكن القول أن المدير يهتم بمعدل متوسط بتحديث برامج تدريب للعاملين

- تحصلت العبارة رقم (91) على متوسط حسابي قدره (2.6471) و انحراف معياري قدره (1.04105) ومنه فإن العبارة في إتجاه متوسط قريب للضعيف و عليه يمكن القول أن المدير يهتم بمعدل متوسط و عليه يمكن القول أن اهتمام المدير بالمناقضة و تبادل الأراء حول العمل متوسط قريب الى الضعيف

- تحصلت العبارتان رقم (71) و (121) على متوسط حسابي قدره (2.5882) و انحراف معياري قدره (0.98835)و(1.20900) على الترتيب ومنه فإن العبارتان في إتجاه متوسط قريب للضعيف و عليه يمكن

القول أن المدير لا يلزم جميع العاملين بمستويات أداء معينة الا قليلا و أن المدير لا يأخذ في عين الإعتبار مصالح و مشاكل المرؤوسين بشكل كبير

- تحصلت العبارات رقم (51) و (61) و (101) و (111) على متوسط حسابي قدره (2.5294) و انحراف معياري قدره(0.78760) و(1.10742) و(1.26096) و (1.16086) ومنه فإن العبارة في إتجاه متوسط قريب للضعيف و عليه يمكن القول أن المدير لا يعتبر العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية بشكل كبير و أن المدير يعتمد أسلوب النهي و الأمر في التعامل مع العاملين بشكل أقل من المتوسط و ان المدير يهتم بأراء المرؤوسين حول سلوكياته و تصرفاته بشكل قليل أقل من المتوسط و المديرلا يتردد كثيرا في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين

**2-بعد بناء فريق العمل**

**المصدر** Spss : من خلال إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد بناء فريق العمل تحصل على متوسط حسابي قدره (2.86275) و انحراف معياري قدره (1.037901) و هذا ما يدل على وجود تباين متوسط في إجابات أفراد عينة الدراسة و المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة (2.33-3.66) و الفئة التي تشير الى أن الإتجاه متوسط أي أن بعد بناء فريق العمل متوسط في الكلية و قد جاءت إجابات هذ المحور على النحو التالي :

- تحصلت العبارة رقم (62) على متوسط حسابي قدره (3,6941) و انحراف معياري قدره (1,14228) ومنه فإن العبارة في إتجاه قوي و عليه يمكن القول أن الزملاء فعلا يساهمون بشكل فعال في رقي المؤسسة

- تحصلت العبارة رقم (52) و (112) و (122) على متوسط حسابي قدره (3,000) و انحراف معياري قدره (0.9847) و(0.98473) و (0.85280) على الترتيب ومنه فإن العبارة في إتجاه متوسط و عليه يمكن الفول أن أفراد الجماعة و الزملاء يلتقون خارج نطااق العمل بمعدل متوسط و أن ل المدير يفرق في تعامله مع أفراد فريق العمل بشكل قليل نوعا ما و أن المدير يستأثر باتخاذ القرارات المهمة حتى في وجود الجماعة بشكل متوسط

- تحصلت العبارة رقم (32) و (72) و (82) على متوسط حسابي قدره (2,8824) و انحراف معياري قدره (0,91336) و(1,22947) و (1,29719) على الترتيب ومنه فإن العبارة في إتجاه متوسط و عليه يمكن

الفول أن المدير يهتم بناء فريق عمل عالي الأداء بشكل متوسط و أن إتحاد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم متوسط و أن إختيار الزملاء بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لأداء مهمة ما ليس دوما

| رمز العبارة | العبارات | المتوسط | الإنحراف المعياري | الرتبة |
|---|---|---|---|---|
| 13 | كل الظروف المحيطة بالعمل (هدوء,إضاءة,تهوية...) جيدة | 5,8235 | 226020.9 | 1 |
| 23 | فرصتي في الترقية و التقدم ممكنة | 3,0588 | 1,07142 | 3 |
| 33 | احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي | 2,7059 | 1,24388 | 8 |
| 43 | أجري يتناسب مع العمل الذي أقوم به | 2,4706 | 1,21194 | 11 |
| 53 | علاوة و تعويض مخاطر العمل مرضية | 2,6364 | ,859440 | 10 |
| 63 | يسم إطلاع العامل على نتائج تقييم أداءه في تطويره | 2,8235 | 1,21781 | 7 |
| 73 | بوجه عام أنا مرتاح و راض للعلاقة التي بيني و بين زملائي | 3,1765 | 1,31358 | 2 |
| 83 | أشعر بحب العمل أكثر من الأخرين | 3,0000 | 1,34840 | 4 |
| 93 | أشعر بالأمان و الطمأنينة في عملي | 2,9412 | 1,32439 | 5 |
| 103 | هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال | 2,8824 | 1,09447 | 6 |
| 113 | سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المدير المؤسسة | 2,6471 | 1,09772 | 9 |
| | | 3.10599 | 1.19752 | |

- تحصلت العبارة رقم (12) على متوسط حسابي قدره (2,7647) و انحراف معياري قدره (1,14228) ومنه فإن العبارة في إتجاه متوسط و عليه يمكن القول أن المدير يشجع الفريق على المشاركة في صنع القرارات بشكل متوسط في المؤسسة

- تحصلت العبارة رقم (22) على متوسط حسابي قدره (2,7059) و انحراف معياري قدره (0,94228) ومنه فإن العبارة في إتجاه متوسط و عليه يمكن القول أن المدير يثمن أداء الجماعة لكن يحتاج إلى زيادة التثمين بالجماعة

- تحصلت العبارة رقم (92) على متوسط حسابي قدره (2,2353) و انحراف معياري قدره (1,01528) ومنه فإن العبارة في إتجاه متوسط و عليه يمكن القول أن المدير يعتبر الفريق المتماسك بمثابة تهديد له نوعا ما

**3-بعد التحفيز** :

Spss**المصدر** : من خلال إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد التحفيز تحصل على متوسط حسابي قدره (3.10599) و انحراف معياري قدره (1.19752) و المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة (2.33-3.66) و الفئة التي تشير الى أن الإتجاه متوسط أي أن ممارسة الإشراف من قبل المدير في الكلية متوسطة و قد جاءت إجابات هذ المحور على النحو التالي :

- تحصلت العبارة رقم (13) على متوسط حسابي قدره (5,8235) و انحراف معياري قدره (1,14228) ومنه فإن العبارة في إتجاه قوي و عليه يمكن القول أن كل الظروف المحيطة بالعمل (هدوء,إضاءة,تهوية'...) جيدة جدا

- تحصلت العبارة رقم (73) على متوسط حسابي قدره (3,1765) و انحراف معياري قدره (1,08652) ومنه فإن العبارة في إتجاه متوسط و عليه يمكن القول أن النسبة الأكبر من الأساتذة راضين عن العلاقة التي بينهم

- تحصلت العبارة رقم (23) على متوسط حسابي قدره (3,0588) و انحراف معياري قدره (1,07514) ومنه فإن العبارة في إتجاه متوسط و عليه يمكن القول أن فرصة التقدم و الترقية ممكنة لكنها ليست متاحة بكثرة

- تحصلت العبارة رقم (113) على متوسط حسابي قدره (2.64792) و انحراف معياري قدره (1,09774) ومنه فإن العبارة في إتجاه متوسط و عليه يمكن القول أن تقريبا نصف الأساتذة يرون أن رحيل المدير فيه فائدة للمؤسسة

- تحصلت العبارة رقم (53) على متوسط حسابي قدره (2,6364) و انحراف معياري قدره (0.85632) ومنه فإن العبارة في إتجاه متوسط و عليه يمكن القول أن هناك فئة تفوق تقريبا نصف الأساتذة راضين على العلاوات و تعويض مخاطر العمل

- تحصلت العبارة رقم (43) على متوسط حسابي قدره (2,4706) و انحراف معياري قدره (1,21365) ومنه فإن العبارة في إتجاه متوسط قريب إلى الضعيف و عليه يمكن القول أن فئة قليلة فقط من الأساتذة من هم راضون عن الأجر الذي يتقاضونه

**ثانيا: محور الإبداع الوظيفي في جامعة المدية:**

لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف الإبداع الوظيفي في جامعة المدية وكذا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3- ): عرض نتائج الاستبيان عبارات الإبداع الوظيفي

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|---|---|---|---|
| 1 | استمتع بالقيام بالعمل الجاد والبحث عن الحلول والأفكار الجديدة. | 3,2353 | 1,32708 | 2 |
| 2 | أشعر دوما في برغبة في إجاد حلول جديدة للمشكلات التي تصادفني مع العمل. | 3,2353 | 1,07475 | 3 |
| 3 | عندما أقوم بعمل إبداعي ذا قيمة في مؤسسة فإنه يقابل بالتقدير والتشجيع مما يدفعني بالاستمرار في ذلك. | 2,7647 | 1,12973 | 9 |
| 4 | تتسم العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة بالانسجام والتوافق مما يشجع على طرح الأفكار والمقترحات الإبداعية. | 2,8235 | 1,2666 | 8 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | الثقة المتبادلة بين الأفراد الذين أعمل معهم تساعد على الانطلاق في التفكير الإبداعي. | 3,1765 | 1,11384 | 10 |
| 6 | التعاون التام بين الموظفين وحب المساعد في الهيئة يعزز الانطلاق في التفكير الإبداعي. | 2,8824 | 1,14851 | 5 |
| 7 | المؤسسة التي أعمل بها تشجع العمل الجماعي من أجل اقتراح الأفكار والحلول الإبداعية. | 2,8824 | 1,09447 | 6 |
| 8 | يشارك الموظفين بعضهم البعض في أداء بعض الأعمال مما يعزز إمكانية تطبيق بعض الحلول والمقترحات الإبداعية. | 2,8824 | 1,3431 | 7 |
| 9 | عدم الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب يشكل عقبة أمام الإبداع في المؤسسة. | 3,2941 | 1,38234 | 1 |
| 10 | خوف الأفراد من نقد أفكارهم وخططهم يشكل عقبة امام الإبداع في الهيئة. | 3,1176 | 1,20012 | 4 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن محور الإبداع الوظيفي تحصل على متوسط حسابي قدره 3,0294 وانحراف المعياري قدره 1,03266 وهذا ما يدل على وجود تباين قليل في إجابات أفراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي يقع ضمن فئة [5 – 3.66] وهي الفئة التي تشير إلى أن الاتجاه قوي أي أن هناك إدارة في الجامعة المدية وقد جاءت إجابات هذا المحور على النحو التالي:

لقد تحصلت العبارات الثلاثة الأعلى العبارة رقم (09): على المتوسط الحسابي 3,2941 وانحراف المعياري 1,38234 والثاني مرتبة العبارة رقم (01): تحصل على متوسط الحسابي 3,2353 وانحراف المعياري 1,32708، وثالث مرتبة العبارة رقم (02): تحصل على متوسط حسابي على 3,2353 وانحراف معياري 1,07475 ومنه هذه العبارات في مجال الاتجاه القوي فإن نسبة التشتت قليلة نوع ما، وحسب هذا النوع فإن القائد إدارة جامعة المدية يعامل معاملة حسنة.

وعبارات الثلاثة الأخيرة أضعف العبارات هي المرتبة العاشرة العبارة رقم (05): تحصلت على المتوسط الحسابي 3,1765 والانحراف المعياري 1,11384 والعبارة رقم (03) تحصلت على مرتبة التاسعة فمتوسط حسابها 3,2941 وانحرافها المعياري 1,12973 ، والعبارة رقم (04): للرتبة رقم ثمانية فتحصلت على متوسط حسابي 2,8235 وانحرافها المعياري 1,2666 فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما.

## المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

من أجل اختبار فرضيات الدراسة المتمثلة في:

– الفرضية الرئيسة: هناك تأثير دال إحصائيا للقيادة على الإبداع الوظيفي

ورأينا مثلما أشرنا إلى ذلك سابقا أن هذه الفرضية تتفرع إلى ثلاث فرضيات فرعية

–الفرضية الأولى:

هناك تأثير دال إحصائيا لبعد الإشراف على الإبداع الوظيفي

– الفرضية الثانية:

هناك تأثير دال إحصائيا لبعد بناء فريق العمل على الإبداع الوظيفي

–الفرضية الثالثة:

هناك تأثير دال إحصائيا لبعد التحفيز على الإبداع الوظيفي

حيث ولأجل اختبار الفرضيات استخدمنا نموذج الانحدار الخطي المتحدر من الشكل:

$$Y = a + bx1 + bx2 + bx3$$

حيث:

الإبداع الوظيفي=Y

متغير بعد الإشراف=X1

متغير بعد بناء فريق العمل=X2

متغير بعد التحفيز =X3

هو متغير تابع: y

متغير مستقل: X

سنعرض إجراءات إختبار الفرضيات في جزئين :

الجزءالأول:

سنعرض في هذا الجزء مدى ملائمة النموذج

الجزء الثاني:

سنعرض في هذا الجزء نتائج إختبار الفرضيات

-مدى ملائمة النتائج :

Récapitulatif du modèle

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,942[a] | ,888 | ,876 | ,36460 |

a. Valeurs prédites : (constantes), x3, x1, x2

ANOVA[b]

| Modèle | | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Signification |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 30,555 | 3 | 10,185 | 76,615 | ,000[a] |
| | Résidu | 3,855 | 29 | ,133 | | |
| | Total | 34,410 | 32 | | | |

a. Valeurs prédites : (constantes), x3, x1, x2

b. Variable dépendante : Y

من الجدول Récapitulatif du modèle:

نلاحظ أن نموذج الإنحدار المتعدد الذي سنعتمد عليه يفسر ما نسبته 94.2% (معامل الإنحدار) من الواقع

كما أن معنوية معامل الإنحدار هي 0.0000 و هي أقل من 0.05 و منه فهو دال إحصائيا.

نستنتج أن النموذج قابل للإستخدام لغرض إختبار الفرضيات.

-إختبار الفرضيات :

Coefficients[a]

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | T | Signification |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (constante) | -,931 | ,298 | | -3,130 | ,004 |
| | x1 | ,697 | ,163 | ,508 | 4,284 | ,000 |
| | x2 | ,689 | ,202 | ,448 | 3,413 | ,002 |
| | x3 | ,025 | ,078 | ,031 | ,315 | ,755 |

a. Variable dépendante : Y

من خلال الجدول يمكن كتابة النموذج بالشكل:

$$Y= -0.932 + 0.697x1 + 0.689x2 + 0.02x3 + e$$

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى:

H1: يوجد تأثير دال إحصائيا لبعد الإشراف على الإبداع الوظيفي

H0: لا يوجد تأثير دال إحصائيا لبعد الإشراف على الإبداع الوظيفي

من خلال الجدول نلاحظ أن SG=0.04 أي أقل من 0.05

ومنه نقبل H1 و نرفض H0 بمعنى هناك تأثير لبعد الإشراف على الإبداع الوظيفي

بالنسبة للفرضية 2 :

من خلال الجدول نلاحظ أن 0SG=0.0 أي أقل من 0.05

ومنه نقبل H1 و نرفض H0 بمعنى هناك تأثير لبعد بناء فريق العمل على الإبداع الوظيفي

بالنسبة للفرضية 3 :

من خلال الجدول نلاحظ أن SG=0.755 أي أكبر من 0.05

ومنه نقبل H0 و نرفض H1

بمعنى ليس هناك تأثير لبعد التحفيز على الإبداع الوظيفي في هذه المؤسسة

# خـــاتـــمـــة

**خاتمة عامة:**

ارتبطت إشكالية بحثنا بالدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحسبن مستوى الإبداع الوظيفي، إذ حاولنا الربط بين هاذين المتغيرين؛ لذا وجب على مديري المؤسسات تحديد مستويات القيادة التنظيمية بمؤسساتهم حتى يتمكنوا من اختيار أفضل أسلوب لإدارة هذه القيادات وتوجيهها نحو خدمة الإبداع الوظيفي لدى جامعة المدية. والبحث توج بأربع فصول تلخصت عنه العديد من النتائج النظرية والتطبيقية، التي جاءت وفق سياق معرفي ومنهجي بغرض اختبار الفرضيات التي تم صياغتها لمعالجة إشكالية البحث، والتي كان مضمونها:

" هل هناك تأثير للمقومات القيادة الإدارية على الإبداع الوظيفي؟"

- نصت الفرضية الأولي على أن " تأثير القيادة على العاملين يجعلهم يقدمون أفكارا جديدة". فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل النظري؛ فالقيادة الإدارية هي وسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التأليف والتعاون المستمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة.
- أما الفرضية الثانية، تمحورت حول" ان هناك تأثير للقادة في جعل العاملين ينفذون التغيير"
- أما الفرضية الثالثة تناولت فيها " على أن تأثير دال إحصائيا للقادة في جعل العاملين يساهمون في حل المشكلات

**نتائج البحث:** من خلال هذا البحث تم التوصل لعدة نتائج أهمها:

- القيادة الإدارية أمر حتمي ولا مفر منه؛ لذا يجب على المؤسسات إدارته بشكل فعال للتقليل من آثاره السلبية؛
- تعد عملية الإبداع الوظيفي مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر؛ وهذا يتطلب منه تطوير قدراته ومهاراته؛
- ليس بالضرورة أن تكون القيادة آثار سلبية تؤثر على أهداف الجامعة بل لها قيمة ايجابية؛
- يمثل الإبداع التنظيمي الإيجابي أداة تساهم في زيادة فعالية الجامعة للانطلاق نحو تحقيق أهدافها بكفاءة عالية للتعليم والبحث العلمي؛
- إن الإبداع الوظيفي يبدأ بتحليل الفرص؛ فهو يبدأ بالتفكير بمصادر هذه الفرص الإبداعية والتي تختلف من مجال إلى آخر ومن وقت لآخر، لذا يجب دراسة وتحليل هذه المصادر بشكل منتظم.

التوصيات:

1 تشجيع مراكز البحث العلمي في الجامعات وطلاب الدراسات العليا على إمكانيات تطبيق القيادة الإدارية بشكل صحيح.

2 الإلمام بمفهوم القيادة الإدارية ومضامنها الأساسية، كيفية التخطيط السليم لتطبيقها.

3 التوجه نحو الشركات مع الشركات الرائدة في تطبيق القيادة الإدارية والإبداع الوظيفي من أجل الاستفادة من تجاربهم في هذا العمل.

4 إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للمنظمات.

5 إنشاء وحدات بحثية في كل الفروع من فروع الجامعة بحث تتبع دائرة القيادة الإدارية لتشجيع الأساتذة على تبادل المعلومات والايصالها للطلبة.

**أفاق الدراسة:**

من دراستنا هذه ارتأينا طرح بعض المواضيع من أجل دراستها في المستقبل أولا واقع تطبيق القيادة الإدارية في المؤسسات الجزائرية.

سمات الإبداع الوظيفي في ظل العولمة.

دراسة المقارنة بين سمات وأساليب القيادة الإدارية بالجامعات الجزائرية.

# قائمة المصادر و المراجع

**لغة العربية:**

## أولا: الكتب


| | |
|---|---|
| .1 | حريم حسين ، تصميم المنظمة: هيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان،2006م. |
| .2 | حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2005م. |
| .3 | خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان،2005م. |
| .4 | الدكتور بطرس حلاق، **القيادة الإدارية**،من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الطبعة الأولى، سوريا، 2020م. |
| .5 | زكي محمود هاشم، **أساسيات الإدارة**، منشورات ذات السلاسل، الطبعة الأولى، الكويت،2011م. |
| .6 | الشماع، خليل محمد، خضير كاضم، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الثانية، عمان، 2005م. |
| .7 | طارق عبد الحميد البدري، **أساسيات في علم إدارة القيادة**، دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002م. |
| .8 | عبد الفتاح الصيرفي، **مبادئ التنظيم والإدارة**، دار المناهج، بدون طبعة، عمان، 2006م. |
| .9 | على السلمى، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر 1999م. |
| .10 | العميان محمود، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان،2005م. |
| .11 | محمد عمر الزعبي، وآخرين، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014م. |
| .12 | محمد عمر الزعبي،وآخرين، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014م. |
| .13 | نعيم نصير، القيادة **العربية وموقعها من النظريات المعاصرة**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005م. |
| .14 | نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 1999م. |
| .15 | نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 1999م. |


## ثانيا: مذكرات


| | |
|---|---|
| .16 | بلال كرامش، دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2017م،2018م. |
| .17 | خالد ذيب حسين أبو زيد، **أثر القوة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية**، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (M.B.A) . |
| .18 | خدير نسيمة، **مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتورة في علوم التسيير، تخصص:تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة،بومرداس،الجزائر، 2014م/2015م. |
| .19 | دانيال طالب الحمصي، أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري، رسالة مقدمة الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 1434هـ، 2013م. |
| .20 | دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2014م/2015م. |
| .21 | زنود يونس،العافر محمد، أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016م/2017م. |

| | |
|---|---|
| .22 | كيدر عمار ، **تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، |
| .23 | لخضاري نسرين، لسبط أمال، أثر **القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي واستقرار الكفاءات في المنظمة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د- يحي فارس بالمدية،الجزائر، 2017م/2018م. |
| .24 | مدحت محمد أبو النصر،**إدارة والتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)**، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007م، |
| .25 | معاوي عبد العظيم، دور التدريب العنصر البشري في رفع من القدرات الإبداعيةبالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهارة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2011م/2012م. |
| .26 | ناصرمحمد إبراهيم مجمي، **أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقاتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية**، قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات درجة ماجستير الآداب في علم النفس،كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1464 |
| .27 | نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013م/2014م. |

## ثالثا: مجلات

| | |
|---|---|
| .28 | [1] بن وهيبة نورة، هماش لمين، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة ، مجلة دولية دورية تصدر عن كلية الحقوق والعلوم السياسية، العددالثالث،، جامعة عمار ثليجي- الأغواط- الجزائر، على الخط [ـــــ] https://www.asjp.cerist.dz/en/article73855. |
| .29 | جواد حسين، **القوة التنظيمية للقادة الإداريين وأثرها في السلوك القيادي**، معهد الادارة قسم إدارة أعمال، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد الخامس والسبعون،2009م. |
| .30 | د. الدرديري أحمد إسماعيل مدنى، **دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الوظيفي**، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد 24، جامعة الشهيد حمه لخضر –الوادي- الجزائر-،2017م. |
| .31 | عطا الله بشير عبود ، **أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية**، مجلة الدرسات للعلوم الإدارية، المجلد 42، العدد1، الاردن، 2015م. |
| .32 | منى خالد عكر، **أهمية بيئة العمل في تحقيق الأبداع الوظيفي**، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الأول، العدد الحادي عشر، جامعة الجنان، لبنان، 2020/09/20م. |
| .33 | وسيلة واعر، تأثير القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية،مجلة الإستراتيجية للتنمية، العدد 04/ المجلد 10 ، جامعة باتنة1 الحاج لخضر –الجزائر- جويلية 2020م. |

## رابعا: محاضرات

| | |
|---|---|
| .34 | د/مجاهدي الطاهر، محاضرات في القيادة الإدارية،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، على الخط [ـــــ] http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/. 2012/06/05م. |

## خامسا: لغة أجنبية

| | |
|---|---|
| .35 | 35johns ,G,& saks A.M.(2005);organizational be havier .(6thed) vnited states: prentice-hall, p5 |
| .36 | |

# الملاحق

# الملحق رقم 01

**الاستبيان**

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة د– يحي فارس بالمدية**

**كلية:** العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

**قسم:** علوم التسيير.

**تخصص:** إدارة أعمال.

# إستبيان

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال تحت عنوان:

## دور القيادة الإدارية في الإبداع الوظيفي

لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان متوخين في ذلك الموضوعية والصراحة، حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول الملائمة لإشكالية بحثنا علما أن كافة البيانات التي سنتحصل عليها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منى فائق الاحترام والتقدير.

**أولا: معلومات عامة**

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40سنة ☐ من40إلى أقل من 50سنة ☐

أكثر من 50 سنة ☐

المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

الأقدمية: من 1سنة إلى أقل من 5سنوات ☐ من 5سنوات إلى أقل 10سنوات ☐

من 10إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15إلى أقل من 20سنة ☐

من 20إلى أقل من 25سنوات ☐ أكثر من 25سنة ☐

**ثانيا:** إليكم مجموعة من الفقرات المتعلقة بالحكم على مدى توافر دور القيادة الإدارية في مؤسستكم ويرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب.

| الرقم | | العبارة | أعارض بشدة | أعارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | المحور 2 النمط القيادي | | | | | |
| 1 | | يقبل ويتفهم المدير أي اعتذار للتأخر او الغياب | | | | | |
| 2 | | يوزع المدير الواجبات على العاملين بمراعاة لقدراتهم | | | | | |
| 3 | | يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته | | | | | |
| 4 | | يهتم المدير بتحديث برامج تدريب العاملين | | | | | |
| 5 | **بعد الإشراف** | يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين | | | | | |
| 6 | | يهتم المدير بآراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته | | | | | |
| 7 | | يلزم المدير جميع العاملين بمستويات أداء معينة | | | | | |
| 8 | | يضع المدير خطة العمل وطريقة ادائه بمشاركة الآخرين | | | | | |
| 9 | | يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل | | | | | |
| 10 | | يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين | | | | | |
| 11 | | يعتبر المدير العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية | | | | | |
| 12 | | يأخذ في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين. | | | | | |
| 13 | | يشجع المدير الفريق على المشاركة في صنع القرارات | | | | | |
| 14 | بعد | يثمن المدير اداء الجماعة | | | | | |
| 15 | بناء | المهم بالنسبة للمدير هو بناء فريق عمل عالي الأداء | | | | | |
| 16 | فريق | يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة | | | | | |
| 17 | العمل | يلتقى أفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل | | | | | |
| 18 | | يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة | | | | | |
| 19 | | يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم | | | | | |
| 20 | | يختار الزملاء بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لأداء مهمة ما | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 21 | | يعتبر المدير وجود فريق متماسك بمثابة تهديد له | | | | | | |
| 22 | | بوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء | | | | | | |
| 23 | | لا يفرق المدير في تعامله مع افراد فريق العمل | | | | | | |
| 24 | | يستأثر المدير باتخاذ القرارات المهمة حتى في وجود الجماعة | | | | | | |
| 25 | | كل الظروف المحيطة بالعمل (هدوء، الاضاءة، التهوية...) جيدة | | | | | | |
| 26 | | فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة | | | | | | |
| 27 | | احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي | | | | | | |
| 28 | بعد | أجري يتناسب مع العمل الذي أقوم به | | | | | | |
| 29 | التحفيز | علاوة وتعويض مخاطر العمل مرضية | | | | | | |
| 30 | | يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره | | | | | | |
| 31 | | بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة التي بيني وبين زملائي | | | | | | |
| 32 | | اشعر بحب العمل أكثر من الآخرين | | | | | | |
| 33 | | اشعر بالأمان والطمأنينة في عملي | | | | | | |
| 34 | | هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال | | | | | | |
| 35 | | سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المدير الإدارة | | | | | | |

ثالثا: إليكم مجموعة من الفقرات المتعلقة بالحكم على مدى توافر الإبداع الوظيفي في مؤسستكم ويرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب.

| الرقم | العبارة | أعارض بشدة | أعارض | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | استمتع بالقيام بالعمل الجاد والبحث عن الحلول والأفكار الجديدة | | | | | |
| 2 | أشعر دوما في برغبة في إجاد حلول جديدة للمشكلات التي تصادفني مع العمل | | | | | |
| 3 | عندما أقوم بعمل إبداعي ذا قيمة في مؤسسة فإنه يقابل بالتقدير والتشجيع مما يدفعني بالاستمرار في ذلك | | | | | |
| 4 | تتسم العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة بالانسجام والتوافق مما يشجع على طرح الأفكار والمقترحات الإبداعية | | | | | |
| 5 | الثقة المتبادلة بين الأفراد الذين أعمل معهم تساعد على الانطلاق في التفكير الإبداعي | | | | | |
| 6 | التعاون التام بين الموظفين وحب المساعد في المؤسسة يعزز الانطلاق في التفكير الإبداعي | | | | | |
| 7 | المؤسسة التي أعمل بها تشجع العمل الجماعي من أجل اقتراح الأفكار والحلول الإبداعية | | | | | |
| 8 | يشارك الموظفين بعضهم البعض في أداء بعض الأعمال مما يعزز إمكانية تطبيق بعض الحلول والمقترحات الإبداعية | | | | | |
| 9 | عدم الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب يشكل عقبة أمام الإبداع في المؤسسة | | | | | |
| 10 | خوف الأفراد من نقد أفكارهم وخططهم يشكل عقبة امام الإبداع في الهيئة | | | | | |

# الملحق رقم 2

| | | Effectifs | Pourcentage |
|---|---|---|---|
| Valide | 0 | 18 | 52,9 |
| | 1 | 16 | 47,1 |
| | Total | 34 | 100,0 |

| | | Effectifs | Pourcentage |
|---|---|---|---|
| Valide | 1 | 4 | 11,8 |
| | 2 | 8 | 23,5 |
| | 3 | 20 | 58,8 |
| | 4 | 2 | 5,9 |
| | Total | 34 | 100,0 |

| | | Effectifs | Pourcentage |
|---|---|---|---|
| Valide | 3 | 34 | 100,0 |

**Remarques**

| | | |
|---|---|---|
| | Résultat obtenu | 21-juin-2021 13:18:10 |
| | Commentaires | |
| Entrée | Ensemble de données actif | DataSet0 |
| | Filtrer | <aucune> |
| | Poids | <aucune> |
| | Scinder fichier | <aucune> |
| | N de lignes dans le fichier de travail | 34 |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition des valeurs manquantes | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. |
| | Observations prises en compte | Toutes les données non manquantes sont utilisées. |

| | | |
|---|---|---|
| | Syntaxe | DESCRIPTIVES VARIABLES=x11 x21 x31 x41 x51 x61 x71 x81 x91 x101 x111 x121 x12 x22 x32 x42 x52 x62 x72 x82 x92 x102 x112 x122 x13 x23 x33 x43 x53 x63 x73 x83 x93 x103 x113 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 x1 x2 x3 X Y<br>/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX. |
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:00,015 |
| | Temps écoulé | 00:00:00,030 |

**exp**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 1 | 4 | 11,8 | 11,8 | 11,8 |
| | 2 | 8 | 23,5 | 23,5 | 35,3 |
| | 3 | 20 | 58,8 | 58,8 | 94,1 |
| | 4 | 2 | 5,9 | 5,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

**Remarques**

| | | |
|---|---|---|
| | Résultat obtenu | 21-juin-2021 13:05:02 |
| | Commentaires | |
| Entrée | Ensemble de données actif | DataSet0 |
| | Filtrer | <aucune> |
| | Poids | <aucune> |
| | Scinder fichier | <aucune> |
| | N de lignes dans le fichier de travail | 34 |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition des valeurs manquantes | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. |
| | Observations prises en compte | Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides |
| | Syntaxe | FREQUENCIES VARIABLES=sex age level exp<br>/HISTOGRAM<br>/ORDER=ANALYSIS. |
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:01,311 |

| | Effectifs | Pourcentage |
|---|---|---|
| Temps écoulé | 00:00:01,420 | |

**Exp**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | 1 | 4 | 11,8 | 11,8 | 11,8 |
| | 2 | 8 | 23,5 | 23,5 | 35,3 |
| | 3 | 20 | 58,8 | 58,8 | 94,1 |
| | 4 | 2 | 5,9 | 5,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |