

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة



كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

الشعبة علم الإجتماع

التخصص: علم الإجتماع تنظيم وعمل

الرقم التسلسلي:...../ك.ع إ.ج.إن/ق ع إ/ج/2023

تأثير الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي للعاملين

- دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر شعبة علم الإجتماع

تخصص: علم الإجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- د. نصر الدين بهتون

إعداد الطالبة:

- أميرة مرغاد

أعضاء لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الصفة	الرتبة العلمية
سهى حمزاوي	رئيسا	أستاذ التعليم العالي
نصر الدين بهتون	مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر -أ-
فيصل مامن	ممتحنا	أستاذ محاضر -ب-

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى اله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

بداية أشكر الله عز وجل وأحمده على توفيقه لي في إنجاز وإتمام هذا البحث، كما نصلي ونسلم على سيدنا وحبينا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

أود أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والإحترام للأستاذ المشرف " بهتون نصر الدين" على صبره لإنجاز هذه المذكرة والذي لم يبخل بتوجيهاته ونصائحه طوال فترة هذا البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر المسبق للجنة المناقشة على ما سيقدمونه من ملاحظات والتي تزيد العمل إلا دقة، ولكل أساتذة كليتنا الذين ساهموا في تكويننا.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر لجميع عمال مؤسسة وحدة الإنتاج تكسائق بولاية خنشلة على ما قدموه لنا من معلومات تثري دراستنا.

دون أن ننسى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد.

أميرة



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
//	شكر وعرفان
//	فهرس المحتويات
//	قائمة الجداول
//	قائمة الأشكال
أب	مقدمة
الباب الأول: المعالجة النظرية لموضوع الدراسة	
الفصل الأول: الإطار التصوري والمفهومي للدراسة	
5	1- إشكالية الدراسة
7	2- فرضيات الدراسة
8	3- نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة
9	4- مبررات اختيار الموضوع
9	5- أهداف الدراسة وأهميتها
11	6- تحديد مفاهيم الدراسة
19	7- الدراسات السابقة
29	8- المقاربة النظرية
الفصل الثاني: الإطار النظري للأسلوب القيادي	
33	أولاً: ماهية القيادة
33	1- التطور التاريخي للقيادة
37	2- وظائف القيادة وأهميتها
40	3- خصائص السلوك القيادي
42	4- العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب القيادي

فهرس المحتويات

43	ثانيا: الأساليب القيادية
43	1- الأسلوب الأوتوقراطي
44	2- الأسلوب الديمقراطي
45	3- الأسلوب التسبيبي
47	ثالثا: النظريات المفسرة للقيادة
47	1- نظرية السمات
48	2- النظرية التفاعلية
49	2- النظرية الموقفية
50	3- نظرية المسار والهدف
الفصل الثالث: الإطار النظري للإبداع التنظيمي	
52	أولا: ماهية الإبداع التنظيمي
52	1- التطور التاريخي للإبداع التنظيمي
53	2- أنواع الإبداع التنظيمي
55	3- عناصر الإبداع التنظيمي
56	4- مستويات الإبداع التنظيمي
58	5- أهمية الإبداع التنظيمي واستراتيجياته
60	ثانيا: معوقات الإبداع التنظيمي وأهم النظريات المفسرة له
60	1- معوقات الإبداع التنظيمي
62	2- نظرية مارتش وسيمون
62	3- نظرية ويلسون
63	4- نظرية هيج وإيكن
64	ثالثا: انعكاسات الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي

فهرس المحتويات

الباب الثاني: المعالجة الميدانية لموضوع الدراسة	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
68	أولاً: مجالات الدراسة
68	1- المجال المكاني
69	2- المجال الزمني
70	3- المجال البشري.
70	ثانياً: منهج الدراسة
72	ثالثاً: مجتمع البحث وعينة الدراسة
72	1- مجتمع البحث
73	2- عينة الدراسة.
75	رابعاً: أدوات جمع البيانات
75	1- الملاحظة.
78	2- المقابلة
79	3- الاستبيان
82	خامساً: الأساليب الإحصائية
83	سادساً: تحليل الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة	
93	أولاً: عرض البيانات إحصائياً وتحليلها وتفسيرها
93	1- عرض وتحليل وتفسير بيانات أداة المقابلة
107	2- عرض وتحليل وتفسير بيانات أداة الاستبيان
138	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة
138	1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

فهرس المحتويات

144	2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
148	3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية
149	ثالثا: النتائج العامة للدراسة
152	الخاتمة
153	قائمة المصادر والمراجع
//	الملاحق
//	الملخص

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
79	يوضح المقابلات المنجزة مع المبحوثين	01
80	يوضح درجات ومستويات مقياس ليكرت الثلاثي	02
84	يوضح معامل ارتباط بيرسون لمحور الأسلوب الديمقراطي وعباراته	03
86	يوضح معامل الإرتباط بيرسون لمحور الأسلوب القيادي	04
87	يوضح معامل الإرتباط بيرسون لمحور الإبداع التنظيمي وعباراته	05
90	يوضح معامل الإرتباط لمحور الإبداع التنظيمي.	06
91	يوضح ثبات أداة الدراسة بمعادلة ألفا كرونباخ	07
93	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع	08
94	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	09
96	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	10
97	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية	11
98	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	12
99	يوضح طريقة صنع القرار لدى القادة	13
100	يوضح مدى ثقة المسؤولين في كفاءة العاملين	14
100	يوضح الأسلوب المعتمد لدى القادة في رقابة العاملين.	15
101	يوضح كيفية تعامل المسؤول مع حالات التأخير والغياب	16
102	يوضح مدى تعامل المسؤول مع الأخطاء الصادرة عن العاملين.	17

فهرس الجداول

102	يوضح درجة تفويض السلطة	18
103	يوضح مدى تنظيم المسؤول للقاءات والإجتماعات داخل المؤسسة	19
104	يوضح موقف المسؤول عند إقتراح العامل فكرة جديدة	20
104	يوضح التحفيزات المقدمة من طرف المسؤولين للعاملين	21
105	يوضح مدى إقتراح العمال حلول للمشكلات	22
106	يوضح تقييم المسؤولين لمستوى إبداع العاملين داخل المؤسسة	23
108	يوضح التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة	24
108	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع	25
110	يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن	26
111	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية	27
113	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	28
114	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضعية الإدارية للمنصب	29
116	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب	30
117	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	31
119	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الراتب	32
120	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة تجاه عبارات البعد الأول الأسلوب الديمقراطي	33
125	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة تجاه عبارات البعد الثاني الأسلوب الأوتوقراطي	34

فهرس الجداول

130	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة تجاه عبارات المؤشر الأول الأصالة	35
133	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة تجاه عبارات الثاني المخاطرة	36
135	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة تجاه عبارات الحساسية للمشكلات.	37
139	يوضح نتائج التحليل لإختبار تأثير الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي للعاملين	38
141	يوضح نتائج التحليل لإختبار تأثير الأسلوب الديمقراطي على الإبداع التنظيمي للعاملين.	39
143	يوضح نتائج التحليل لإختبار تأثير الأسلوب الأوتوقراطي على الإبداع التنظيمي للعاملين .	40

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
08	نموذج متغيرات الدراسة	01
46	رسما توضيحيا لأنماط القيادة الثلاث	02
70	توزيع أفراد مجتمع الدراسة داخل المؤسسة	03
81	توزيع أبعاد ومؤشرات الإستبيان	04
93	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع	05
95	دائرة نسبية يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	06
96	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	07
97	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية	08
98	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	09
109	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع	10
110	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	11
112	دائرة نسبية تبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية	12
113	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسبمتغير المستوى التعليمي	13

فهرس الأشكال

115	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوضعية الإدارية للمنصب	14
116	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب	15
118	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	16
119	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الراتب	17



مقدمة:

لقد شهد العالم بأسره تغيرات عديدة مست مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية وغيرها من التغيرات التي جاءت تزامنا مع حدوث الثورة الصناعية، أين أصبح من الضروري إعادة النظر في عملية تسيير المؤسسات التي عرفت هي الأخرى مختلف التحولات والتطورات والتي تختلف باختلاف الاستراتيجيات والسياسات، مما جعل هذه المؤسسات تسعى جاهدة للحفاظ على نجاحاتها وتحقيق أهدافها ومن الضروريات المهمة في نجاح المؤسسات هي القيادة.

إذ تعد القيادة من أهم العمليات الإدارية التي تقوم على التأثير في الأفراد التابعين وذلك عن طريق التوجيه والإشراف والرقابة وغيرها من الوظائف التي تعمل على تحقيق أهداف معينة، إذ تتميز القيادة باختلاف أساليبها والتي تتوافق وشخصية القائد بدرجة أولى ومن بين هذه الأساليب نجد كل من الأسلوب الديمقراطي والأوتوقراطي والتشاركي والنسبي وغيرها من الأساليب التي تسعى كلها لتحسين عملية التسيير وتنمية مهارات العاملين لتعزيز أدائهم وتحفيز طاقاتهم للمساهمة في حل المشكلات واقتراح الأفكار الجديدة لتحقيق الجودة والإتقان وصولا الى الإبداع داخل المؤسسة.

إذا أصبح الإبداع التنظيمي مطلبا من المتطلبات التي تتنافس حوله المؤسسات لتحقيق التميز والتفوق والسمعة الجيدة للمنتوج داخل السوق الوطنية وحتى العالمية والذي يعتمد على مدى مهارة وكفاءة العاملين في التكيف مع المشكلات وقدرتهم على مواكبة كل ما هو جديد ومبتكر.

وباعتبار أن مؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة من أهم المؤسسات الإنتاجية التي تسعى بكل ما لديها من كفاءات وموارد بشرية وأساليب قيادية من اجل توفير منتوجات ذات جودة عالية قمنا بإجراء دراسة ميدانية وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة قصد التعرف على كيفية التأثير الذي تمارسه الأساليب القيادية بالمؤسسة على الإبداع التنظيمي للعاملين ولإلمام بمختلف

جوانب الدراسة تم تقسيمها الى بابين إذ تمثل **الباب الأول** في المعالجة النظرية لموضوع الدراسة تضمن ثلاثة فصول كالتالي:

حيث تناولنا في **الفصل الأول** الإطار التصوري والمنهجي للدراسة بداية بتحديد الإشكالية ثم صياغة الفرضيات ومن ثم تحديد مبررات اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وأهميتها تم تحديد مفاهيم الدراسة بالإضافة الى الدراسات السابقة والمقاربة النظرية، وفي **الفصل الثاني** تطرقنا للإطار النظري للأسلوب القيادي واشتمل بدوره على العناصر التالية: التطور التاريخي للقيادة وظائف القيادة وأهميتها، وخصائص السلوك القيادي، العوامل المؤثرة في اختيار لأسلوب القيادي والأساليب القيادية، النظريات المفسرة للقيادة. بينما **الفصل الثالث** كان بعنوان الإطار النظري للإبداع التنظيمي وتضمن التطور التاريخي للإبداع التنظيمي، عناصر الإبداع التنظيمي، مستويات الإبداع التنظيمي، أهمية الإبداع التنظيمي واستراتيجياته بالإضافة الى معوقات الإبداع التنظيمي واهم النظريات المفسرة له، في حين أن **الباب الثاني** كان بعنوان المعالجة الميدانية لموضوع الدراسة وتضمن فصلين: **الفصل الرابع** وتطرقنا فيه للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والتي احتوت على مجموعة من العناصر والمتمثلة في مجالات الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، مجتمع البحث وعينة الدراسة، أدوات الدراسة بالإضافة الى الأساليب الإحصائية المستخدمة وتحليل الخصائص السيكومترية لإستبيان الدراسة، أما **الفصل الخامس** كان بعنوان عرض وتحليل المعطيات الميدانية وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة، والذي تضمن العناصر التالية: عرض بيانات كل من أداة المقابلة والاستبيان إحصائياً وتحليلها وتفسيرها، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء كل من الفرضيات والدراسات السابقة والمقاربة النظرية، وفي الأخير تم استخلاص النتائج العامة للدارسة.

لنهي دراستنا بخاتمة عامة أشرنا ضمنها الى أهم النتائج وكذلك الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة بالإضافة الى جملة من الاقتراحات والتوصيات.

الباب الأول:

المعالجة النظرية لموضوع الدراسة

الفصل الأول:

الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة
4. مبررات إختيار الموضوع
5. أهداف الدراسة وأهميتها
6. تحديد مفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة
8. مقارنة النظرية

1- إشكالية الدراسة:

إن الحديث عن سوسيولوجيا المنظمات يقودنا إلى جملة من التحولات التي شهدتها المؤسسات بعد الثورة الصناعية والتي مست شتى المجالات في المؤسسات خاصة المورد البشري فيها، فعلى المستوى الوطني نجد أن المؤسسات الجزائرية قد مرت بمراحل تسيير مختلفة، وكل مرحلة لها ما يميزها من التحولات في الإطار التسييري للمؤسسة خاصة ما يعرف بمرحلة إعادة الهيكلة العضوية وما أحدثته من تغييرات جذرية راديكالية في نظام العمل والتي شملت تجزئة المؤسسات الكبيرة إلى وحدات صغيرة مع تصفية مستحققاتها وكذلك فرض تقليص حجم العمالة، مما أدى إلى تسريح كم هائل من العمال مع منحهم جملة من التعويضات، فهذه المرحلة تعتبر من أكثر المراحل التي واجهت فيها المؤسسات الكثير من التحديات والظروف التي فرضت عليها مواكبة التغييرات الحاصلة على المستوى العالمي، وذلك ما دفع القائمون على هذه المؤسسات إلى البحث عن أنجع السبل والإستراتيجيات لضمان فعاليتها وتحقيق أهدافها. ومن بين هذه الإستراتيجيات المعتمدة داخل المؤسسات نجد القيادة.

إذ تعتبر القيادة الركيزة الأساسية للمؤسسة من حيث تسييرها ومعالجة مشاكلها، فنجاح أي مؤسسة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح القيادة. حيث أن هذه الأخيرة تتضمن مجموعة من الأساليب من بينها الأسلوب الديمقراطي والأوتوقراطي والأسلوب التسييري وغيرها من الأساليب القيادية التي على الرغم من إختلافها إلا أنها تبقى مجرد سلوكيات ومعاملات صادرة عن القادة داخل المؤسسة والتي قد تعود إلى عوامل شخصية فطرية أو كردات فعل عن بعض السلوكيات الصادرة عن العمال، بحيث تهدف هذه المعاملات إلى الحفاظ على إستمرارية وبقاء المؤسسة بالإضافة إلى دفع العمال لبذل مجهودات أكبر لمعالجة المشكلات التي تعترض المؤسسة بطرق تتسم بالتميز والإبداع.

وبناء على ذلك أصبح الإبداع التنظيمي كأحد الضروريات والأساسيات التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها، فلو أسقطنا ذلك على الواقع فإنه ما من مؤسسة ناجحة إلا وتجد ورائها البصمة البشرية المتمثلة في مجهودات وإبداعات العاملين خاصة مع تطور المؤسسات وتزايد حاجاتها ومشكلاتها عبر الزمن، مما جعلها بحاجة كبيرة إلى أفكار وسلوكيات وحلول جديدة وغير مألوفة فالمؤسسات التي تقاوم التغيير وتحافظ على الطرق التقليدية والروتينية هي مؤسسات تحمل في طياتها بذور فنائها، ولذلك نجد العديد من المؤسسات تسعى نحو الإبداع ومواكبة التجديد.

ومؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG تعتبر من أقدم المؤسسات الإنتاجية في ولاية خنشلة حيث تعتمد كغيرها من المؤسسات على مجموعة من الأساليب القيادية والتي تسعى من خلالها إلى التسيير الفعال للمؤسسة وتحقيق الإبداع التنظيمي لعمالها.

وعلى هذا الأساس وبناء على الطرح السابق جاءت هذه الدراسة للكشف عن كيفية تأثير الأساليب القيادية المعتمدة في وحدة الإنتاج TEXALG على الإبداع التنظيمي لعمالها، وبرز ذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يؤثر الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة؟

وبندرج تحت التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يؤثر الأسلوب القيادي الديمقراطي على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة؟

- كيف يؤثر الأسلوب القيادي الأوتوقراطي على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة؟

2- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

يؤثر الأسلوب القيادي بالإيجاب على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة.

- الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية 01:

- يؤثر الأسلوب القيادي الديمقراطي بالإيجاب على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة.

ونكشف عن هذه الفرضية بالمؤشرات التالية:

- المشاركة في اتخاذ القرارات.

- أسلوب التحفيز والتشجيع.

- التكوين.

الفرضية الفرعية 02:

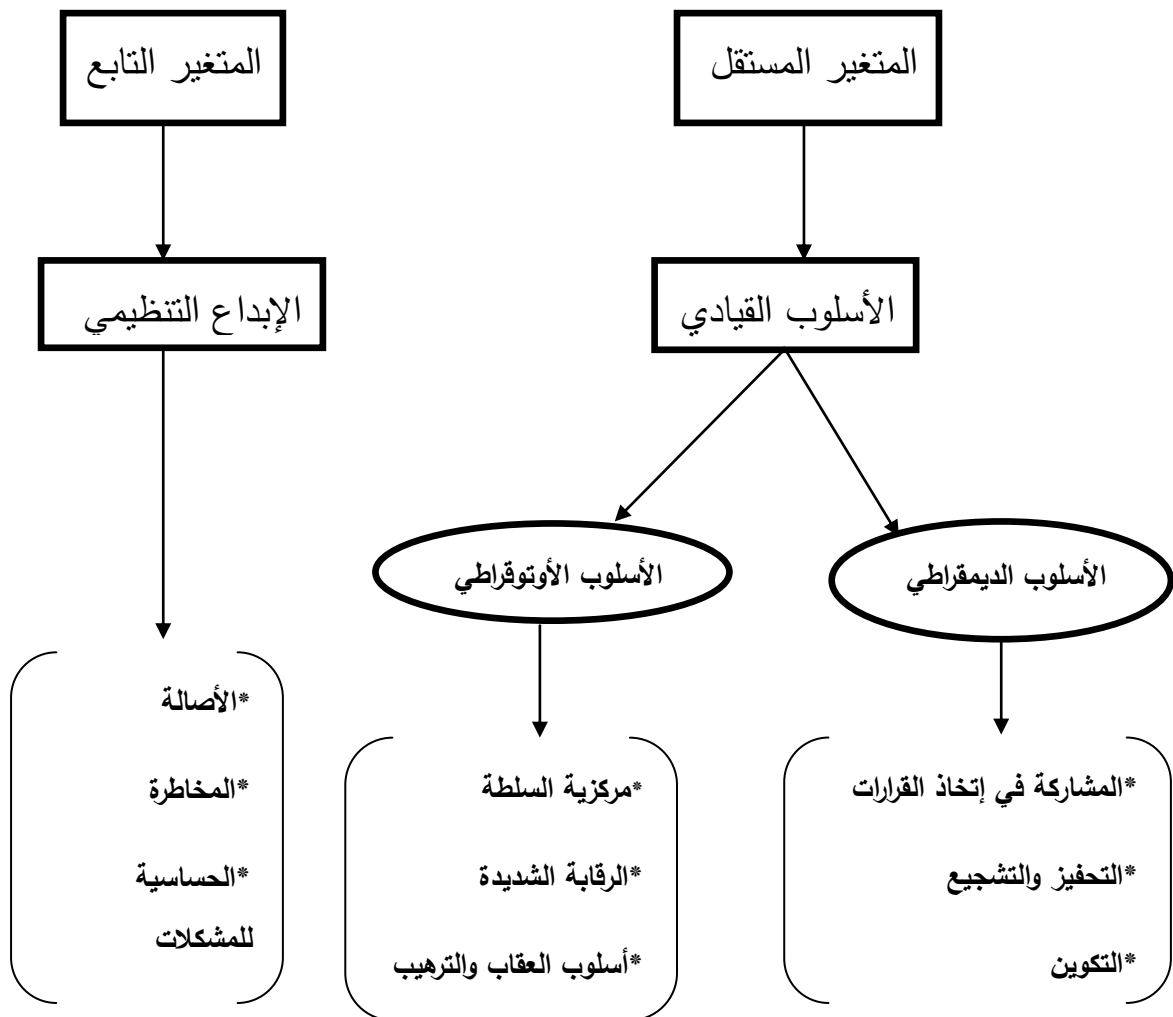
- يؤثر الأسلوب القيادي الأوتوقراطي بالإيجاب على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة.

ونكشف عن هذه الفرضية بالمؤشرات التالية:

- مركزية السلطة.
- الرقابة الشديدة.
- أسلوب العقاب والترهيب.

3- نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة:

الشكل رقم 01: يبين نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

4- مبررات إختيار الموضوع:**أ. مبررات ذاتية:**

- الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع بهدف الإثراء المعرفي والتعمق أكثر في كل من موضوع القيادة والإبداع التنظيمي.
- الميل للتعرف على مديرية وحدة الإنتاج TEXALG والتي تعد من أقدم المؤسسات في ولاية خنشلة.
- محاولة المشاركة في إعداد بحث علمي يمكن الإستفادة من نتائجه.

ب. مبررات موضوعية:

- اندراج الموضوع ضمن التخصص الدراسي علم اجتماع التنظيم والعمل.
- معرفة مختلف الأطر النظرية التي تناولت تأثير الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي للعاملين.
- إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذا النوع من البحوث.
- إبراز طبيعة التأثير الذي تمارسه الأساليب القيادية المتبعة في مديرية وحدة الإنتاج على الإبداع التنظيمي للعاملين.

5- أهداف الدراسة وأهميتها:**1. أهداف الدراسة:**

- 1- معرفة كيفية مختلف أبعاد الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي للعاملين بمديرية وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة.

- 2- معرفة كيفية تأثير الأسلوب الديمقراطي على الإبداع التنظيمي لدى العاملين بمديرية وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة.
- 3- الكشف عن كيفية تأثير الأسلوب الأوتوقراطي على الإبداع التنظيمي لدى العاملين بمديرية وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة.
- 4- التعرف عن الأسلوب القيادي الأمثل في تحقيق الإبداع التنظيمي.

2. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في أنها تناولت موضوع مهم وحساس في المؤسسات وهو موضوع الأسلوب القيادي ومدى تأثيره على إبداع العاملين والذي يعد من أهم المواضيع في علم اجتماع التنظيم والعمل.
- تساعد في تسليط الضوء على العديد من المشاكل التي تعترض المؤسسة وهذا ما يساهم في وضع اقتراحات وحلول تساعد على تحقيق الإنسجام داخل المؤسسة.
- تبرز أهمية الدراسة في أنها قد تلفت نظر المسؤولين إلى المزيد من الإهتمام بتنمية وتطوير التفكير الإبداعي داخل المؤسسة.
- أهمية الأسلوب القيادي وما يحدثه من تأثير في العنصر البشري والذي يعد من العناصر الأساسية لإستمرارية المؤسسة.
- الكشف عن الأساليب القيادية السائدة بمديرية وحدة الإنتاج TEXALG ومدى تأثيرها على الإبداع التنظيمي للعاملين.

6- تحديد مفاهيم الدراسة:

• الأسلوب القيادي:

تعريف الأسلوب:

أ/ لغة: يعرف الأسلوب بضم الهمزة على انه " الفعل سلب وهو الطريق أو الوجه والمذهب ويقال في أسلوب سوء وجمعه أساليب وهو الطريق والفن ويقال هو على أسلوب من أساليب القوم أي على طريقه " ¹.

ب/ اصطلاحاً:

" هو عبارة عن مجموعة منظمة من السلوكيات التي تعكس تصور الإنسان الشخصي للحياة في عمله اليومي " ².

• تعريف القيادة:

أ/ لغة: تعرف القيادة في معجم لسن العرب على أنها " من الفعل قاد يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف ويقال أفاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها ومنها قادة وهو جمع قائد " ³.

¹ أحمد بن محمد بن علي الفيومي المقرئ، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، دار المعارف بيروت، ط2، ص 108.

² نيكار خالد نجم الدين، الأساليب القيادية للمشرفين القياديين في المخيمات الكشفية ببعض كليات التربية الرياضية بجامعة إقليم كوردستان من وجهة نظر الطلبة، جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في التربية الرياضية، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق، 2012، ص 05.

³ ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، مصر، ط1، المجلس الخامس، الجزء 39، ص 3770.

ب/ اصطلاحا:

- عرف رنسيس ليكرت القيادة على أنها " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف الموسومة "1.

- وفي تعريف آخر للقيادة نجدها على أنها " هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك لتحفيزهم على العمل باختيارهم "2.

- وتعرف القيادة أيضا على أنها " القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعة وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة وتنسيق جهودهم على توظيف الأفراد وإعطاء المكافآت والإلمام بمهارات العاملين والعمل والقدرة على رسم السياسات والإتجاهات والأنظمة وإحداث التفاعل بين المجتمع والأفراد والجماعات".

• تعريف الأسلوب القيادي:

أ/ اصطلاحا:

- " الطريقة التي يسلكها القائد في التعامل مع الآخرين لتحقيق الأهداف سواء أكان هؤلاء مرؤوسين أم غير مرؤوسين "3.

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة الحامد، الأردن، ط1، 2006، ص 215.

² محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص 229.

³ سلطان أحمد خليف، نوال حازم جاسم، تشخيص دور العاملين في اختيار الأسلوب القيادي، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2013، ص 202.

- ووفقا لنظرية القيادة الظرفية وفي تعريف ذكر بمجلة بحوث العلاقات العامة يعرف على أنه " أن الأساليب القيادية عبارة عن السلوكيات التي يجب على القائد التعامل معها في الحالات المختلفة لإدارة الفريق أو المنظمة ".¹

- وفي تعريف آخر للأسلوب القيادي: " هو السلوك الذي يمارسه القائد في أغلب الأحيان والذي يسعى من خلاله إلى التأثير في نشاطات الأفراد أو الجماعات لتحقيق أهداف معينة".²

إجرائيا:

هو طريقة أو مجموعة من السلوكيات يتبعها القائد عند ممارسة أعماله وصياغة أهدافه واستراتيجياته.

كما أنه الإطار الذي يتم داخله التفاعل المتبادل بين القائد ومروسيه خلال مواقف مختلفة.

• الإبداع التنظيمي:

الإبداع:

تعريف الإبداع:

أ/ لغة: " إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه وبدأه، وبدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال، أي صياغة غير مسبقة ".³

¹ محمود حامد محمود العيلة، الأسلوب القيادي المتبع لدى مديري المكاتب في الحكومة الفلسطينية وأثره على مستوى أداء وزرائهم، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2018، ص 13.

² عادل عاشور، تأثير الأساليب القيادية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين دراسة تطبيقية على شركات التأمين بالأغواط، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة ممد لخضر، الوادي، الجزائر، 2017، العدد 8، ص 134.

³ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2011، ص 384.

ب/ اصطلاحا:

- عرف جيمس الإبداع على انه " العملية التي يتم فيها خلق شيء جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المنشأة الصناعية أو المجتمع ".¹
- كما يرى (Robbins and Coulter) الإبداع من وجهة نظر أخرى ويعرفه على أنه " القدرة على جميع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينهما ".²
- كما يعرف أيضا على أنه " ولادة شيء جديد غير مألوف، أو النظر إلى الأشياء والأمور بمنظار جديد، وهناك فرق شاسع بين الإبداع والمهارة ".³

• تعريف التنظيم:

أ/ لغة: تؤخذ كلمة التنظيم من المصدر نظم العمل يعني ترتيبه وتدبيره بنسق معين.⁴

ب/ اصطلاحا:

- يعرف التنظيم على انه " مجموعة من الأفراد الذين يعمدون إلى تنسيق جهودهم وأنشطتهم بوعي وإدراك من أجل بلوغ أهداف عامة كانت أو خاصة ".⁵
- كما يرى إيتزيوني على انه " وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين ".⁶

¹ بلبولة إيمان، لشهب صفاء، الإبداع التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات الصحية، أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليلة، الجزائر، 2011، الجزء 2، ص 83.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2016، ص 384.

³ عبد الله طريبه، إدارة الإبداع في المؤسسات، جامعة أبحاث في العلوم التربوية والاجتماعية، 2002، العدد 6، ص 102.

⁴ تعريف التنظيم <https://mawdoz.com> 26/11/2022، 19:23.

⁵ سیاوي فضيلة، محاضرات مقدمة لطلبة سنة أولى ماستر في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جيجل، الجزائر، 2012-2013، ص 3.

⁶ طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، القاهرة، 2007، ص 23.

- أما كان وكاتز فالتنظيم بالنسبة لهم هو " النسق الاجتماعي المفتوح والرامي لتحقيق أهدافه والمحافظة على بقائه واستمراره من خلال العلاقة المتبادلة بينهم وبين البيئة الخارجية المحيطة به ومن ثم تكون سماته متماثلة مع السمات العامة للنسق ".¹

• الإبداع التنظيمي:

أ/ اصطلاحاً:

- عرف شيرمان الإبداع التنظيمي بأنه " القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة ".²

- كما عرفه Robbins على أنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة ".³

- ومن وجهة نظر أخرى يرى هيجان أن الإبداع التنظيمي هو " العملية التي يترتب عليها ظهور منتج أو فكرة أو خدمة أو ممارسة جديدة يمكن تبنيها سواء من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها من قبل متخذي القرار بحيث يتم من خلالها إحداث نوع من التغيير في بيئة المنظمة أو في عملياتها أو مخرجاتها ".⁴

¹ بوقطف محمود، محاضرات في مدخل إلى علم اجتماع التنظيم والعمل، طلبة العلوم الإنسانية والاجتماعية، خنشلة، الجزائر، 2020-2021، ص 2. غير منشورة

² أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2014، ص 373.

³ جميلة بختي، مهدي بوشطارة، أهمية الإبداع التنظيمي في دعم الميزة التنافسية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، الجزائر، العدد 1، المجلد 6، سنة 2021، ص 75.

⁴ عاكف لطفي خصاونة، أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي وخصائص الخدمات المقدمة على رضا العاملين والمستفيدين عن أداء المؤسسة الاستهلاكية المدنية دراسة حالة، أطروحة مقدمة لمنح درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة كلية الدراسات الإدارية المالية، عمان، 2007، ص 12.

- وفي نفس الصدد نجد العديلي يعرف الإبداع التنظيمي بأنه " الإتيان بأفكار أو آراء أو حلول أو منتجات أو إكتشاف علاقات لم يسبقك إليها احد ".¹

ب/ إجرائيا:

يعرف على انه تبني فكرة أو سلوك جديد غير مألوف داخل المؤسسة من اجل خدمتها وتحقيق أهدافها وإضفاء تحسينات على نوعية القماش لتحقيق الجودة والتميز.

• تعريف العامل:

أ/ لغة: " جمعه عمال وعاملون وعملة وهو كل من يعمل بيده ومن يتولى أمور رجل في ماله وملكه وعلمه ".²

ب/ اصطلاحا:

- يعرف العامل في المادة 2 من قانون علاقات العمل بأنه كل شخص يؤدي عملا يدويا أو فكريا مقابل راتب، في إطار التنظيم، ولحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي، عمومي أو خاص يدعى المستخدم ".³

- ويعرف سمير الشوبكي العامل على أنه " كل ذكر أو أنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه، في خدمة صاحب العمل تحت سلطته وإشرافه ".⁴

¹ محمد الأمين كروش، الطاهر لحرس، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة دفاثر اقتصادية، الجزائر، 2020، العدد 2، المجلد 11، ص 39.

² المنجد في اللغة والإعلام، دار الشرق، بيروت، لبنان، ط4، 2003، ص 531.

³ بن سالم كمال، نحو نظم نوعية لعلاقات العمل في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية الجديدة، مجلة قانونا لعمل والتشغيل، 2017، العدد 4، ص 303.

⁴ سمير الشوبكي، المعجم الإداري، دار أسامة، لبنان، ط1، 2000، ص 213.

إجرائيا:

يقصد بمفهوم العامل في دراستنا هو كل من ينتمي إلى فئتي أعوان التحكم والتنفيذ داخل مؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة.

❖ المفاهيم الفرعية:

● القائد:

- تعريف القائد:

أ/ لغة: القود في اللغة العربية نقيض السوق يقال الدابة من أمامها ولكن يسوق الدابة من خلفها، وعليه فمكان القائد هو المقدمة (كالدليل والمرشد والقودة).¹

ب/ اصطلاحا:

- " هو ذلك الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله ليوصلهم لإنجاز أهداف محددة ".²

- كما يعرف أيضا على أنه " هو الذي يملك سلطة التأثير في سلوك البشر من دون اتصال مباشر وهو يملك المهارات الإدارية أيضا ولكنها تأتي في المرتبة الثانية من الأهمية في هيكل قدراته ".³

¹ محمد أكرم العدولي، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، د ط، 2000، ص 17.

² قهواجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد اقتصادية، الجزائر، 2015، العدد 5، ص 314.

³ لطفي دنبري، القيادة الإدارية ومهارات القائد للحكم الراشد في المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، 2012، العدد 38، ص 94.

• المؤسسة:

أ/ لغة: " (أسس) بمعنى جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية إجتماعية أو أخلاقية أو خيرية أو علمية ".¹

ب/ اصطلاحاً:

- " تعتبر المؤسسة من وجهة نظر المقاربة السوسولوجية كنظام اجتماعي يتكون مفاعلين اجتماعيين يتفاعلون فيما بينهم وفق القواعد والقيم والمعايير السائدة في المؤسسة ضمن نطاق جغرافي معلوم لتحقيق أهداف محددة ".²

- يعرف عبد الله إبراهيم المؤسسة على أنها " جملة أفكار ومسالك واعتقادات وروابط وعلاقات بين الأشخاص والجماعات مرتبطة ومنظمة وترافقها في الأغلب تجهيزات مادية وقت محور حول هدف مجتمعي "

¹ جبران مسعود، الرائد المعجم الألفبائي في اللغة والإعلام، دار العلم للملايين، لبنان، ط1، 2003، ص 779.

² بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة المقاربة الثقافية في دراسة المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، الجزائر، 2021، المجلد 5، العدد 2، ص 10.

7- الدراسات السابقة:

➤ الدراسات المحلية الجزائرية:

الدراسة الأولى:

دراسة رمضان عمومن جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2014.¹

بعنوان: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، إذ تدور إشكالية الدراسة حول الأنماط القيادية السائدة بالمؤسسة الجامعية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية ومنها تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو الأسلوب القيادي الذي تنتهجه الإدارة الجامعية حسب نموذج الشبكة الإدارية المقترح لبلاك وموتون لتحقيق الإبداع الإداري للعاملين والتطوير للمؤسسة ؟

وعلى ضوء هذا التساؤل صيغت الفرضية التالية:

النمط القيادي السائد في المؤسسة الجامعية وفق أنماط الشبكة الإدارية من وجهة نظر

الموظفين الإداريين هو النمط المعتدل.

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الإرتباطي، كما تمثلت عينة الدراسة في اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من 260 مفردة موزعة على 5 جامعات. إذ تمت الإستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث وذلك بهدف الكشف عن النمط

¹رمضان عمومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية -دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.

القيادي السائد في المؤسسة الجامعية من وجهة نظر الموظفين الإداريين والتوصل إلى الأسلوب الأنجع في تحقيق كل من الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي داخل المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة مجتمعة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية إلا أن النمط القيادي التسلطي ليس له علاقة إرتباطية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي.
- إن إتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية إيجابية.
- أن النمط القيادي السائد في المؤسسات الجامعية هو النمط الفعال.
- أن الأنماط القيادية لا تختلف بالمؤسسات الجامعية بإختلاف متغير السن ونوع الوظيفة والمستوى التعليمي للموظفين الإداريين.

نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا كونها تناولت متغير من الدراسة وهو الأنماط القيادية او ما تسمى في دراستنا بالأسلوب القيادي كما استعملت كلتا الدراستين المنهج الوصفي في تحليلها للدراسة، وبالإضافة إلى ذلك نجدها تتقاطع مع دراستنا من حيث أداة الدراسة حيث تم تطبيق الاستبيان كأداة للدراسة واعتمادها في جميع البيانات.

جوانب الاستفادة:

إذا حاولنا أن نستخلص جوانب الاستفادة من هذه الدراسة فسوف نجد أن هذه الدراسة أفادتنا كثيرا في فهم وبناء معالم إشكاليتنا وكذلك تصميم محاور الاستمارة كما أنه من خلالها تم إثراء الإطار النظري وتزويده بالمعلومات خاصة في تحديد مفاهيم دراستنا وكذلك فهم عنصر الأساليب القيادية وإسقاطها على عملية الإبداع بالمؤسسة كما أفادتنا كذلك من خلال الإعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

الدراسة الثانية:

دراسة ناني نبيلة، عدالي مصعب سنة 2017.¹

حيث انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: هل توجد علاقة إرتباطية بين الأنماط القيادية والإبداع التنظيمي؟ وعلى ضوء هذا التساؤل صيغت الفرضية التالية: توجد علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والإبداع التنظيمي.

حيث إعتد الباحثين على المنهج الوصفي لتفسير وقائع الدراسة من خلال عينة تمثلت في 30 عامل بالشركة المختصة في صناعة أغلفة الورق المموج بالبليدة مستخدمين الإستبيان كأداة لجمع المعلومات الخاصة بتحديد كل من الأنماط القيادية الموجودة في الشركة وعلاقتها بمستوى الإبداع التنظيمي، وذلك بهدف التعرف على علاقة الأنماط القيادية بالإبداع التنظيمي داخل الشركة المختصة في صناعة أغلفة الورق المموج بالبليدة حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود علاقة إرتباطية متوسطة بين النمط الديمقراطي والإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية بين النمط القيادي والإبداع التنظيمي.
- تأثير النمط القيادي الديمقراطي إيجابيا على الإبداع التنظيمي للعاملين.
- وجود علاقة إرتباطية غير دالة بين النمط القيادة الديكتاتوري والإبداع التنظيمي وهذا راجع إلى طبيعة النمط الديكتاتوري الذي يعتبر من معوقات الإبداع داخل المنظمة.
- وجود علاقة إرتباطية غير دالة بين نمط القيادة الفوضوية والإبداع التنظيمي وهذا راجع للنمط الفوضوي الذي لا يحفز لا على الإبداع ولا على العمل.

¹ ناني نبيلة، عدالي مصعب، علاقة الأنماط القيادية بالإبداع التنظيمي- دراسة ميدانية بالشركة المختصة في صناعة أغلفة الورق المموج بالبليدة-، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، الجزائر 2017، المجلد 8، العدد 1.

نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في جوانب عديدة أهمها أن هذه الدراسة تطرقت لكلا متغيري دراستنا المستقل الأنماط القيادية أو الأسلوب القيادي والمتغير التابع الإبداع التنظيمي، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي شان دراستنا الحالية، كما استخدمت هذه الدراسة اداة الإستبيان وهي الأداة الرئيسية المستخدمة في دراستنا بالإضافة إلى ذلك أننا نشترك في عينة البحث وكذلك مؤسسة الدراسة حيث انه كل من الدراستين أقيمت في مؤسسات صناعية إنتاجية وكانت مفردة البحث هي العاملين.

جوانب الاستفادة:

لو أردنا أن نبين جوانب الاستفادة من هاته الدراسة في بحثنا والتمثل في تأثير الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي للعاملين يمكن أن نقول أن نتائج هذه الدراسة وجهتنا إلى معرفة الأساليب القيادية الشائعة داخل المؤسسات الإنتاجية دون ان ننسى كذلك أدوات البحث المستخدمة في الدراسة إلا وهي الإستبيان وكذلك الاستعانة بهذه الدراسة والإعتماد عليها في تحديد خطة بحثنا وإثراء الإطار المفاهيمي خاصة فيما يتعلق بمتغير الإبداع التنظيمي.

الدراسة الثالثة:

دراسة جاهل يعقوب 2018.¹

بعنوان: علاقة بعض أساليب القيادة بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

¹ جاهل يعقوب، علاقة بعض أساليب القيادة الإدارية بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة- دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة-، مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن خبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي جامعة الجزائر 3، 2018، العدد 15.

حيث انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي وهو: هل لبعض أساليب القيادة الإدارية علاقة بمستوى الإبداع لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة؟ وعلى ضوء هذا التساؤل صيغت الفرضية التالية:

لأسلوب القيادي التكاملي علاقة بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة، معتمدين على عينة مسحية تتكون من جميع الأفراد العاملين بمديرية الشباب والرياضة والذي يقدر عددهم بـ 39 مفردة بحيث استخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث وذلك بهدف الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في مديرية الشباب والرياضة وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري إذ خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي :

- وجود علاقة بين القيادة الإدارية بصفة عامة والإبداع الإداري وأن القيادة الإدارية تعتبر هي من تتحكم في مستوى الإبداع الإداري.

- أن هناك بعض الصفات الخاصة لمن يمكن أن نقول على إنسان مبدع.

- أن هناك بعض العناصر والخصائص يجب توفرها في مؤسسة مهما كان نشاطها من أجل تطوير مستوى الإبداع لديها وقدرتها على مواكبة التطور الحاصل في جميع المجالات.

نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا من ناحية أنها تناولت متغير الدراسة وهو المتغير المستقل الأسلوب القيادي كما تشترك الدراستين في مجتمع البحث والذي تمثل في العاملين وبالإضافة إلى ذلك اشتراكهما من ناحية المنهج والأداة المستخدمة لجمع البيانات فكل من الدراستين استخدم المنهج الوصفي وأداة الإستبيان.

جوانب الاستفادة:

يمكن تحديد جوانب الاستفادة من هذه الدراسة كما يلي:

- الإستفادة من نتائج هذه الدراسة والبدء من حيث إنتهت إختصارا للوقت.
- الإستفادة منها في إثراء بحثنا نظريا وذلك لما تتوفر عليه من مفاهيم وعناصر تخدم بحثنا.
- الإعتماد على هذه الدراسة في ضبط فرضيات الدراسة.
- الإستعانة بها في تحديد أبعاد كل من المتغير الأول وهو الأسلوب القيادي.
- الإستعانة بها في تصميم محاور الاستمارة.

➤ الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة شريف أحمد حسن عباس 2010.¹

بعنوان: سلوكيات القيادة وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية.

إذ تدور الدراسة حول القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية ومنها تم طرح التساؤل التالي:

هل للسلوكيات القيادية التحويلية تأثير على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟ وعلى ضوء هذا التساؤل صيغت الفرضية التالية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركة تصنيع الأدوية الأردنية البشرية.

¹شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن، ، 2010.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة بحث تتكون من 100 مفردة تتمثل في موظفين مقسمين على 4 شركات مستعينا بالإستبيان كأداة لهذه الدراسة وذلك بهدف الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي والتعرف على مدى توافر كل من سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرية في الشركة على مستوى الإبداع التنظيمي مستخلصا لمجموعة من النتائج أهمها :

- مستوى توافر سلوكيات التأثير المثالي لدى العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعا.

- القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في الشركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية

- أظهرت النتائج أن مستوى تبني الإبداع في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان متوسطا.

- فيما كان توافر القدرات الإبداعية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية مرتفعا.

- وجود إختلاف ذي دلالة إحصائية في تصور العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية بإختلاف طبيعة الوظيفة.

نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا كونها تناولت أحد متغيري الدراسة وهو المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي، كما طبقت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبالإضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل هذه البيانات كما نجد أن الجانب الأكثر تقاطع مع الدراسة هو من ناحية الهدف فكلاهما في مستوى الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة.

جوانب الاستفادة:

إذا حاولنا أن نستخلص جوانب الاستفادة من هذه الدراسة يمكننا القول أنها أفادتنا كثيرا في التأصيل النظري لفصل الإبداع التنظيمي وإثراءه بمختلف المراجع، وكذلك الإعتماد على هذه الدراسة في طريقة استخدام الأساليب الإحصائية من خلال إتباع الخصائص السيكمترية والمقاييس الإحصائية التي إعتدتها الدراسة، لأن كل من الدراستين يبحث في التأثير كما كانت الاستعانة بهذه الدراسة في بناء معالم خطة بحثنا.

الدراسة الثانية:

دراسة صبيحة قاسم وحמיד علي أمد سنة 2011.¹

بعنوان: متطلبات الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال دراسة تطبيقية.

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي وهو: هل هناك علاقة إرتباطية معنوية بين الإبداع التنظيمي والفاعلية التنظيمية؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات صيغت الفرضية التالية:

هناك علاقة إرتباطية معنوية ذات دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التنظيمي والفاعلية التنظيمية. حيث إستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات بهدف توضيح وتفسير طبيعة علاقة الإرتباط والتأثير بين الإبداع التنظيمي والفاعلية التنظيمية وتقديم نتائج من واقع الشركة المبحوثة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

¹صبيحة قاسم، حميد علي أحمد، دراسة تطبيقية بعنوان كمتطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، 2011، المجلد 7، العدد 21.

- ظهر أن هناك علاقة تأثير معنوية بين المتغير الإستجابي (الفاعلية التنظيمية) المتغير التفسيري اي أنواع الإبداع التنظيمي.
- أن الشركة المبحوثة قد حصلت على نسب عالية وبتفاوت قليل في مستوى الإبداع التنظيمي إذ أن هذه النسب تعطي مؤشر قيام الشركة بإنتاج منتجات تتناسب وحاجة المجتمع العراقي.
- ظهر توافر محور الإبداع التنظيمي في الشركة المبحوثة بنسب متوسطة

نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا من ناحية طبيعة الدراسة والهدف فكل من الدراستين يهدف إلى معرفة التأثير الممارس على الإبداع كما تتقاطع مع دراستنا من حيث أداة الدراسة المطبقة وهي الإستبيان وكذلك التحليل الإحصائي للبيانات.

جوانب الاستفادة:

- نستخلص جوانب الاستفادة من هذه الدراسة في ما يلي:
- الإستعانة بالدراسة في ضبط مؤشرات الإبداع التنظيمي.
- الإعتماد عليها في صياغة مفاهيم الإبداع التنظيمي.
- الإستعانة بها في بناء المحور الثالث من إستبيان الدراسة.

الدراسة الثالثة:

دراسة سيف الدين جلال رشوان والطاهر احمد محمد علي 2019.¹

بعنوان: أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من البنوك السودانية.

حيث إنطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما هو أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين؟ وعلى ضوء هذا التساؤل صيغت الفرضية التالية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي للعاملين بالمصارف البنكية، إذ تم الاعتماد على المنهج الإحصائي التحليلي في تفسير وتحليل الظاهرة المدروسة وذلك بتطبيق العينة العشوائية البسيطة على ثلاث بنوك سودانية وتم أخذ نسبة 10% من مجتمع الدراسة أي 150 مفردة ومن أجل الحصول على المعلومات وتحقيق متطلبات الدراسة والوصول إلى النتائج تم الاعتماد على الإستبيان كأداة لجمع المعلومات بهدف التعرف على أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين وإبراز العلاقة بينهما وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود علاقة ذات تأثير إيجابي جزئي بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين.

- أظهرت الدراسة أن أكثر الأنماط تأثيرا على السلوك الإبداعي للعاملين هو النمط الحر ثم النمط التحويلي ومنثم النمط الديمقراطي، أما في السلوك الإبداعي أكثر الأبعاد تأثيرا هو إستكشاف الفرص ثم توليد الأفكار ثم التطبيق.

¹ سيف الدين جلال رشوان، الطاهر أحمد محمد علي، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من المصارف البنكية السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، السودان، 2019.

نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا كونها تناولت أحد متغيري الدراسة وهو الأنماط القيادية أي الأسلوب القيادي وهو المتغير المستقل في دراستنا، كما تشترك كذلك مع دراستنا من حيث الهدف فكلاهما يبحثان ويهدفان لمعرفة تأثير الأسلوب القيادي وبالإضافة إلى ذلك تشترك وتتقاطع من حيث المنهج والأداة.

جوانب الاستفادة:

إذا حاولنا أن نستخلص جوانب الاستفادة من هذه الدراسة فإننا نجد أنه تم الإستعانة بها في العديد من الجوانب أهمها الإعتماد عليها في الإطار النظري المتعلق بالأسلوب القيادي كما تم الإعتماد عليها في إستخراج مؤشرات الأسلوب الديمقراطي، ضف إلى ذلك الإستعانة بها من حيث المنهج والأداة وكذلك إتباع الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

8- المقاربة النظرية:

" تعتبر المقاربة النظرية على أنها الطريقة التي يسلكها الباحث للاقتراب من معالجة البحث أي الزاوية التي يتناول الموضوع أوهي الخلفية الفكرية التي يعتبرها الباحث نظاما معرفيا او نظريا لفهم البيانات المجتمعة حول البحث ".¹

وبناء على ذلك يعتبر موضوع دراستنا الحالية من أهم المواضيع في علم اجتماع المنظمات بحيث تعددت فيه المقاربات النظرية وتنوعت في حقل سيولوجيا التنظيمات، ولهذا وجب علينا الاطلاع عليها ومحاولة اختيار النظرية الأقرب دراستنا، وقد وقع اختيارنا على نظرية الفلسفة الإدارية

¹ حجام العربي، التأسيس المنهجي للبحوث في العلوم الاجتماعية، مركز المدار المعرفي للدراسات، الجزائر، ط1، 2019، ص 157.

لصاحبها دوغلاس ماكر يجور وذلك لما تتوافق عليه من تفسيرها الضمني لمتغيرات دراستنا الموسومة بعنوان "تأثير الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي للعاملين".

حيث ظهرت هذه النظرية كرد فعل على النظريات الكلاسيكية القديمة خاصة النظرية التايلورية والتي أقل ما يقال عنهما أنهم نظريات تسلطية وتعسفية لا تواكب التغيرات التنظيمية الحاصلة ولهذا تمحورت وجهة نظر ماكريجور في هذه المقاربة على الجمع بين ما هو مادي وما هو اجتماعي داخل المؤسسة وذلك من خلال وضعه لنموذج يقوم على افتراضين وتصورين للعامل داخل المؤسسة والذي أطلق عليهم بالنظرية X و¹لوهذا ما يقابله في دراستنا بأبعاد متغير الأسلوب القيادي حيث أننا اعتمدنا التصور X والتصور Y كأساليب قيادية في دراستنا.

إذ يفترض التصور X في هذه المقارنة ما يلي:

إن العامل كسول لا يحب العمل جاهل ولا يملك الاستعداد والقدرة على تحمل المسؤولية ودائما ما يفضل التوجيه من طرف الآخرين ويتهرب من العمل ولذلك يجب على صاحب العمل استخدام أسلوب العقاب والتهديد وعدم مشاركته في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل لأنه يعمل خوفا من العقاب وليس حبا في العمل كما لابد من تطبيق الرقابة الشديدة عليه فالعامل لا يؤتمن أبدا على شيء هام دون رقابة.²

فهنا نجد أن قدرة العامل ضعيفة في تحقيق الإبداع وحل المشكلات إلا إذا ما تم توجيهه وعدم التساهل معه وإجباره على انجاز الأعمال وفقا لنظام صارم وذلك حتى تتحقق أهداف المنظمة بطريقة مبدعة ومبتكرة.

¹صبرينة حديدان، مدخل إلى نظريات التنظيم، دار ومضة للنشر والتوزيع والترجمة، جيجل، الجزائر، د ط، 2022، ص 61.

²لطفي دنبري، مطبوعة مداخل نظرية في دراسة الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم اجتماع، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015، ص ص 74-75، بتصرف.

وهذا ما ينطبق في دراستنا على الأسلوب الأوتوقراطي والذي يكون فيه القائد هو الوحيد الذي يقوم بإصدار الأوامر والتوجيهات للعاملين وهذا ما يجعل عملية اتخاذ القرار في هذا الأسلوب تتم بالمركزية الشديدة كما يتسم القائد الأوتوقراطي بممارسته لكل أساليب التعسف والتهميش والرقابة الشديدة والعقاب في حالة الأخطاء والمشكلات وذلك للحرص على حلها بطرق إبداعية بالإضافة إلى إنجاز المهام الوظيفية بسرعة ويطرق غير مألوفة.

ونقيض لما سبق نجد التصور لا يفترض ما يلي:

أن العامل بطبعه يحب العمل ويميل إلى تحمل المسؤولية ولا يحتاج إلى رقابة المسؤول بل له من رقبته الذاتية ما يكفيه لأداء واجباته بإتقان فهو دوما ما يسعى لتحقيق الأفضل طالما توفرت له الظروف المناسبة ولذلك على صاحب العمل أن يوفر له البيئة المناسبة ويفوض له قدرا من الحرية في إنجاز العمل، لأن العامل قادر على استخدام الفكر والخيال في حل المشكلات التنظيمية وحيثما أعطيت له الفرصة يكون قادرا على الإبداع والإبتكار وركوب المخاطر.¹

وهذا ما يقابله في دراستنا بالأسلوب الديمقراطي وهو الأسلوب الذي يسمح فيه القائد بمشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل كما يعطي ويفوض قدرا من الحرية للعاملين ويسعى إلى تقديم جملة من التحفيزات المادية والمعنوية ووضع برامج تكوينية ومحاولة توفير كل الوسائل والمعدات اللازمة للعاملين والتي من شأنها قد تنمي الفكر الإبداعي لديهم وتعزز فيهم روح المبادرة وتمكنهم من إيجاد حلول ابتكارية للمشكلات التي تعترض المؤسسة.

¹ تريكي حسان، مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات المؤسسة موجهة لسنة ثالثة علم الاجتماع تسيير الموارد البشرية، قسم علم اجتماع كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2015، ص 61، بتصرف.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للأسلوب القيادي

أولاً: ماهية القيادة

- 1- التطور التاريخي للقيادة
- 2- وظائف القيادة وأهميتها
- 3- خصائص السلوك القيادي
- 4- العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب القيادي

ثانياً: الأساليب القيادية

- 1- الأسلوب الأوتوقراطي
- 2- الأسلوب الديمقراطي
- 3- الأسلوب التسبيبي

ثالثاً: النظريات المفسرة للقيادة

- 1- نظرية السمات
- 2- النظرية التفاعلية
- 3- النظرية الموقفية
- 4- نظرية المسار والهدف

أولاً: ماهية القيادة

1- التطور التاريخي للقيادة:

* الحضارة السومرية:

تم العثور على أقدم وثيقة مكتوبة للبشرية قبل خمسة آلاف سنة حيث أن في ذلك الوقت كان الهدف من التسجيل هو إنشاء الرقابة الإدارية على جباية الضرائب التي يسرها الكهنة.¹

* الحضارة المصرية:

شهدت الإدارة تطوراً كبيراً في الحضارة المصرية القديمة والتي كانت ما بين (2990-2475 ق. م) إذ برز هذا التطور من خلال ما عرفته الإدارة المصرية من تنسيق وتنظيم وجهاز حكومي يتسم بالمركزية والعمومية يعتليه الفرعون والذي يمثل الملك وهو أعلى سلطة في الدولة حيث تتمركز كل السلطات والقرارات في يده ومن ثم يليه الوزير الأول والذي يتحدد دوره كمنظم لجهاز الحكومة وتحت أمره مجموعة من حكام الولايات والمقاطعات، وبالإضافة إلى ذلك نجد أن الإدارة المصرية كانت تعطي إهتماماً كبيراً للموظفين في المراكز القيادية وتخضعهم للتدريب والتكوين وتقدر جهودهم من خلال تطبيق نظام الحوافز.

* الحضارة الصينية:

حظيت القيادة الإدارية باهتمام كبير من خلال الحقبة 2357 ق. م، فقد شهدت خلالها الصين لأول مرة تشكل الدولة الواحدة على يد الإمبراطور (ياو) بعد أن كانت عبارة عن مقاطعات ودويلات مفككة، وفي عصر إمبراطور الصين العظيم (شن الكبير) شهدت الإدارة الصينية مستوى عالي من الدقة والتنظيم وفي عام 1100 ق. م كان دستور (تشاو) بمثابة دليل إداري لجميع

¹ كيرد عمار، تأثير الإدارة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة آكلي محمد أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر 2015، ص 2.

موظفي الدولة بما فيهم الإمبراطور نفسه، كما نجد أن الإدارة الصينية إعتمدت على عدة مبادئ في التسيير من بينها التخطيط والتوجيه والتخصص.¹

*** الحضارة الرومانية:**

في هذه الدراسة تركزت السلطة في يد الأثرياء وأصحاب النفوذ وجعلت أول شرط لاختيار القادة هو الإنتماء الطبقي للسلطة الحاكمة وتطورت الأمور إلى غاية ظهور الإمبراطورية (78 ق.م، 306م) أين تم توحيد أجزاء الدولة إعتماذ معايير الكفاءة والجدارة في تعيين القادة.²

*** الحضارة الإسلامية:**

مع ظهور الرسالة المحمدية فقد كانت الإدارة والقيادة في زمن الرسول صلى الله عليه وسلم ذات مفهوم عام وشامل حيث كانت تشمل سلطات دينية إدارية وسياسية وقد كان محمد صلى الله عليه وسلم هو القائد والمشرع والحاكم القاضي والقائد الأعلى للجيش ورئيس الهيئة الإدارية ، كما أن الإدارة في عهده تميزت بمظهرها المركزي والقادة الذي يساعده في الحكم فكانوا يتسمون بالأمانة وسعة العلم والنزاهة.³

*** القيادة في الفكر الإداري الحديث:**

نجد هناك الكثير من المدارس التي ساهمت في توضيح مجال الفكر القيادي نذكر منها ما

يلي:

¹دريوش شهنياز، أثر أنماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 15.

²كبيرد عمار، تأثير الإدارة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 4.

³بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 24.

* المدرسة العلمية للإدارة:

من أهم مؤسسيها هو فريدريك تايلور الذي قدم العديد من الإسهامات التي لها تأثير في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، ويظهر ذلك من خلال تصورات لهام المدير، حيث يرى أن المدير يجب أن يستخدم المعايير العلمية والحكم بدلا من الطرق المرتجلة، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص وغيرها من المهام التي تضمن إنجاز العمل، كما أن هذه المدرسة لديها مجموعة من الخصائص أهمها:

- التخصص وتقسيم العمل، الرشد والعقلانية في الأداء.

- تحديد نطاق الإشراف.

- الإهتمام بدراسة الحركة والزمن.¹

* مدرسة التقسيم الإداري:

مؤسسها هنري فايول، اهتمت بالعمليات الداخلية في المنظمة والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل والتأثير على الجوانب الفيزيولوجية للعمل بدلا من الجوانب الإنسانية كما ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي وقد وضع فايول في ظل هذه النظرية مجموعة من المبادئ أهمها:

- تقسيم العمل.

- الصلابة والمسؤولية.

- وحدة إصدار الأوامر.

- وحدة التوجيه.

¹بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، ص ص 82-83.

- المركزية.

- التسلسل الهرمي.

- روح المبادرة والإبتكار.¹

* المدرسة البيروقراطية:

أهم روادها هو ماكس فيبر الذي يرى بأن السلطة هي القوة الشرعية النظامية في مجتمع معين وقسمها إلى ثلاث أنواع وهي:

- السلطة الكاريزمية: سلطة القائد في قدرات ومواهب شخصيته تميزه عن غيره، فمن خلالها يستطيع القائد أن يضمن ولاء المرؤوسين.

- السلطة التقليدية: تركز سلطة القائد على أساس العادات والتقاليد والأعراف الإجتماعية.

- السلطة القانونية: يكتسب القائد شرعيته من القانون والقواعد الرسمية للمنظمة، كما يعتبرها ماركس من أكثر أنواع السلطة إستقراراً وموضوعية.²

* مدرسة العلاقات الإنسانية:

من أهم روادها جورج إلتون مايو جاءت هذه النظرية كرد فعل على النظريات السابقة إذ نجدها تنادي بضرورة إعادة الإعتبار للعامل وتشجيعه على روح المبادرة كما توصلت إلى وجود عوامل نفسية وإجتماعية للعامل أهملتها التaylorية وغيرها من النظريات.³

¹ نور الدين تاويرت، تطور الفكر التنظيمي للمنظمة، عالم الكتب الحديث، اريد، الاردن، دط، 2009، ص ص 23-24-25.

² حسين عبد الحميد رشوان، القيادة دراسة في علم اجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، د ط، ص ص 41-42-43-44.

³ حميد شاوش، مدخل إلى علم الاجتماع المنظمات، دار الامل للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، الجزائر، 2019، ص 97.

كما تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، كذلك أن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.¹

من خلال هذا العرض المتسلسل لمراحل تطور القيادة عبر العصور والحضارات يتضح لنا أن القيادة قد حظيت باهتمام كبير منذ القدم وهذا ناتج عن الدور الفعال التي تشغله في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها ونجاحها، وقد تواصل هذا الإهتمام وصولاً إلى العصر الحديث أين قدمت مختلف نظريات التنظيم العديد من الإسهامات في توضيح الفكر القيادي.

2- وظائف القيادة الإدارية وأهميتها:

أ. وظائف القيادة الإدارية:

يقوم القائد بمجموعة من الوظائف والمهام التنظيمية نذكر منها ما يلي:

* وظيفة التخطيط:

" رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله وعليه يصبح التخطيط عملية هادفة لجعل الجهاز الإداري قادراً على إنتاج السلع والخدمات كما ونوعاً وتوزيعها وفق معايير عديدة".²

ومن الملاحظ أن وظيفة التخطيط هي أهم الوظائف لدى القائد، لأن القائد الناجح هو من يتميز بمقدرته على التخطيط للأهداف المستقبلية وكذلك التخطيط لمواجهة المشكلات التي قد تعترض المؤسسة، فالقائد الفعال لا يترك مجال للصدف بل يضع تخطيط لكل الأمور.

¹ صبرينة حديدان، مدخل إلى نظريات التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² بنة وهيبة نورة، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، مجلة الفكر القانوني والسياسي، كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة عمار تليجي الاغواط، 2018، ص 353.

* وظيفة التنسيق:

" الجهد المبذول الذي يهدف إلى تسهيل العمل المشترك بين مكونات العملية الإدارية وبقية أجزاء المؤسسة، من أجل تحقيق أهدافها في سبيل الحد أو تقليل النزاعات، مع تحقيق أكبر قدر من التفاعل والتعاون داخل أجزاء المؤسسة ".¹

وبناء على هذا يمكننا القول أن وظيفة التنسيق هي من أهم الوظائف التنظيمية وذلك لما تتميز به من إرتباطها القوي بالقيادة الإدارية ومدى تنسيقها بين أجزاء المؤسسة وأفرادها بغية تحقيق الأهداف المنشودة.

وظيفة التنظيم:

يسعى التنظيم كعملية إدارية إلى تحديد الهيكل التنظيمي Organisation Structure الذي يعني في تحليله النهائي الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات بين أفراد التنظيم ويوضح نسق العلاقات الرأسية والافقية بينهم، لذا فإن التنظيم عملية إدارية معقدة وتتجلى هذه الأهمية في مساعدة الإدارة على تحقيق أهدافها في مقدمتها ".²

من الملاحظ أن وظيفة التنظيم تحتل مكانة كبيرة داخل المنظمة فمن خلالها يتم تسيير كل شؤون المؤسسة وكذلك بواسطتها يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك من خلال توزيع المهام وتقسيم العمل داخل المنظمة فإذا صلح التنظيم صلحت المنظمة ككل.

¹ أحمد حمدان سلم الخرايشة، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء القيادات الادارية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الادارة العامة، جامعة أم درمان، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي، السودان، 2011، ص 164.

² محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 39.

وظيفة الرقابة:

تقوم هذه الوظيفة التنظيمية على تقييم الأداء في المنظمة والحاجة إلى وضع إجراءات تصحيحية، كما تتكون هذه الوظيفة من عدة مراحل من بينها:

- مرحلة مقارنة النتائج الناجمة عن هذه المعايير.

- مرحلة وضع إجراءات تصحيحية لازمة.

وبناء على ذلك يمكننا القول أن وظيفة الرقابة تكمن في إتخاذ إجراءات داخل المنظمة وكذلك تقييم الأداء فالقائد الفعال دائما هو من يحرص على رقابة منظمته وتسييرها وفقا للأهداف.¹

ب. أهمية القيادة الإدارية:

لقد ذهب الكثير من رجال الفكر التنظيمي إلى القول بأن هي " العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق الهدف "،²

ولذلك لقد برزت أهميتها كالتالي:

- " القيادة الإدارية هي حلقة وصل بين المنظمة ورؤيتها أهدافها من جهة والأفراد والعاملين فيها من جهة أخرى.

- تنمية الأفراد العاملين ورعايتهم أهم مورد للمنظمة وذلك من خلال الرؤية القيادية المتمثلة بمهارات توظيف أو استثمار الموارد البشرية.

¹، محمد حسين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 40 بتصرف.

² محمد هاني محمد، ادارة وتنظيم وتطوير الاعمال قياس الاداء المتوازن، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص

- المساهمة في رسم التصورات ومواكبة المتغيرات وشحن روح الإبداع والحصول على دعم العاملين وولائهم المؤسساتي "1.

- " تدعيم السلوك الايجابي.

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها "2.

من خلال ما ورد من أهمية يتضح لنا بأن القيادة الإدارية تمثل أهمية كبيرة داخل المنظمات وذلك من خلال الإشراف وتوجيه العاملين وتنمية قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة وحل مشكلاتها، وغرس قيم الولاء والإلتزام لدى العاملين والذي يعود وبدوره على زيادة الأداء في المؤسسة.

3- خصائص السلوك القيادي:

هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتحلى بها القائد وهي:

1- التفاعل الإجتماعي: ويظهر ذلك من خلال التكيف مع الجماعة والعمل معها.

2- اليقظة والشجاعة: تكمن في الحيطة والحذر الإستعداد الدائم من طرف القائد نحو مواجهة المخاطر والإبتعاد عن الخوف والعمل بحيوية لتحقيق الاهداف.

3- الحماس والإيجابية والمبادرة: هي قدرة القائد على الإبتكار وحل المشكلات التي تواجهه والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 267.

² صابرين عطية مرسل، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار الوفاء دنيا، الاسكندرية، مصر، ط1، 2014، ص ص 14-15.

- 4- قوة الشخصية والسيطرة: تتمثل في قوة التأثير في الجماعة وتحفيزهم وإعطائهم الأوامر كما تظهر قوة الشخصية في الثقة وحسن الخلق والمظهر.
- 5- التنظيم والتخطيط: أي وضع خطة زمنية محددة والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة وفق خطة واقعية.
- 6- العلاقات العامة: وذلك من خلال القدرة على تكوين علاقات والإتصال مع كافة أعضاء المنظمة.
- 7- التواضع والعدل والولاء: أي تحلي القائد بالموضوعية والمساواة والعدل والإبتعاد عن المحاباة، وكذلك شعور القائد بالولاء والانتماء لوظيفته والعمل على تنفيذ القوانين.
- 8- الروح المرحة: أي خلق جو من المرح داخل العمل وذلك للتغلب على المتاعب فالمرؤوسين عادة ما يميلون إلى الإدارة المرحة وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أدائهم.¹
- بناء على ما سبق يمكن القول بأن القائد الناجح يجب أن يتحلى بمجموعة من الخصائص والمميزات التي تمكنه من التكيف السليم داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها ومواجهة المخاطر التي تعترضها.

¹فاتن عوض غزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ط1، 2009، ص ص 34-35.

4- العوامل المؤثرة في إختيار أسلوب القيادة:

هناك مجموعة من العوامل يجب على القادة أخذها بعين الاعتبار عند إختيار أو تبني اسلوب قيادي معين ومن بين هذه العوامل نجد:

* عوامل تتعلق بالمدير ذاته:

تتمثل في الخلفية الشخصية للقائد وخبرته حيث أن القائد الذي يرى ان إحتياجات الافراد تكون بعد إحتياجات المنظمة نجد أن أسلوبه القيادي معتمد على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة.¹

* عوامل تتعلق بالمرؤوسين:

يخضع المرؤوسين لمجموعة من العوامل التي تؤثر فيهم وهذا من خلال إختلاف توقعاتهم ومدى إستعدادهم لتحمل إتخاذ القرارات وكيفية تعاملهم مع المشكلات التي تواجه المنظمة.²

* عوامل تتعلق بالظرف أو الموقف التي تتواجد فيه المنظمة:

يقصد بها بيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها فهذه العوامل لها أثر كبير في نوع النمط القيادي المتبع إذ يستطيع القائد أن ينحرف عما إعتادت عليه المنظمة، كما نجد كذلك أن الموقع الجغرافي للمنظمة وحجمها قد يلزم المدير بتفويض جزءا من صلاحياته للمرؤوسين، كما أن نوع الجماعة يؤثر في إختيار الأسلوب القيادي فكلما كانت الجماعة متماسكة كلما شجع الرؤساء على إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات.³

¹ أسامة خيرى، الجديد في القيادة الادارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، د ط، 2012، ص 22.

² فارق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص 226.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 271.

وبناء على ما سبق يمكننا القول أن اختيار أسلوب القيادة يخضع لمجموعة من المعايير والعوامل التي تؤثر في طريقة إختياره والتي لا بد والأخذ بها على إختلاف هذه العوامل والمؤثرات إلا أنه من وجهة نظري أن العوامل المتعلقة بشخصية القائد هي أكثر عامل قد يؤثر ويوجه القائد نحو أسلوب معين لأن الشخصية تعد من أكثر العوامل تأثيرا في تصرفات وأفعال الفرد.

ثانيا: الأساليب القيادية:

هناك العديد من الأساليب التي يستخدمها القادة الإداريين داخل التنظيم نذكر ما يلي:

1-الأسلوب الأوتوقراطي:

يعرف هذا النموذج القيادي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأساليب ومن بينها مركزية إتخاذ القرارات وإنفراد القائد بإصدار كل التعليمات ومحاولة إخضاعه للمرؤوسين لتنفيذ كل أوامره، كما أن القائد الأوتوقراطي عديم الثقة بمرؤوسيه ودائم الشك فيهم، فهو لا يفوض من صلاحياته ولا يعطي لمرؤوسيه الحرية في التصرف، كما يعتمد على أسلوب العقاب والترهيب، وأن نمط الإتصال في هذا النموذج يكون تنازليا فقط أي إصدار الأوامر من القائد للمرؤوسين فقط فهو بذلك لا يستمع لمشاكل المرؤوسين ولا يتعامل معها.

وينقسم هذا الأسلوب القيادي إلى ثلاث أشكال:

أوتوقراطي عنيف، أوتوقراطي خير، أوتوقراطي مناور.¹

¹ ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص ص 71-72 بتصرف.

وهنا يمكن القول أن الأسلوب الأوتوقراطي هو أسلوب يعتمد على الأنانية في إتخاذ القرارات وطريقة التسيير كما ينظر إلى الفرد داخل المؤسسة على أنه مجرد آلة، وأن الجانب المادي هو من يدفعه للعمل فقط كما يعتمد هذا الأسلوب على مبدأ الترهيب والتخويف والتطبيق الحرفي للقواعد والقوانين داخل العمل.

2- الأسلوب الديمقراطي:

"على نقيض القيادة الأوتوقراطية، نجد أن القيادة الديمقراطية تشبع حاجات كل من القائد والمرؤوسين كما أنها تتسم بالإحترام المتبادل، ويتقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي تؤمن بها".¹

" كما أن هذا النوع يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في إتخاذ القرارات فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع جماعته ويأخذ رأيهم في معظم قراراته هذه المشاركة بين القائد والمرؤوسين ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بقيمته وأهميته في المؤسسة".²

وتعقياً على ما سبق يمكننا القول أن الأسلوب الديمقراطي يركز فيه القائد على الجانب الإنساني بالدرجة الأولى فهو ينظر للعنصر البشري على أنه أهم جزء في العملية الإنتاجية ولا بد من مشاركته في عملية صنع القرارات الخاصة كما يجب التعامل معه وفقاً لمبدأ الثقة والإنسانية لأنه ليس مجرد آلة بل هو عقل وروح.

¹ بن معتوق حمزة، أثارالانماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، جامعة بسكرة، الجزائر، كانون الاول 2017، العدد 11، ص 250.

² عثمانة علي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الازمات في الادارة الرياضية، مجلة الابداع الرياضي، جامعة أكلي محمد اولحاج البويرة، الجزائر، كانون الاول 2021، ص 182.

3- الأسلوب الحر (التسيبي):

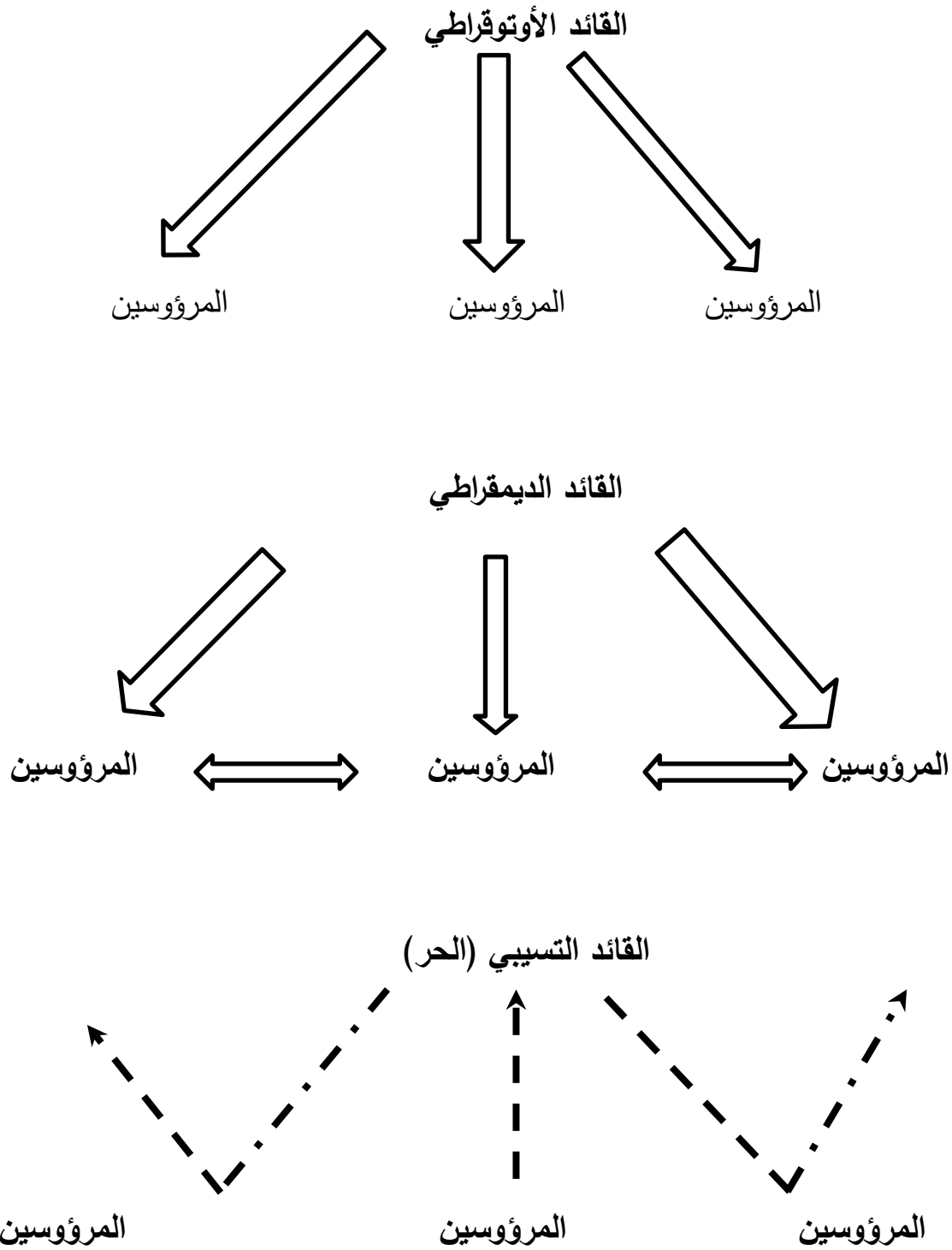
هذا النموذج القيادي يعطي فيه القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين في اتخاذ قراراتهم والقيام بأعمالهم، وهنا القائد لا يضيفي أي تدخل أو إضافة إلا في حالة ما طلب منه ذلك، كما أنه لا يقدم أدنى مجهود نحو توجيهه وتحفيز المرؤوسين وتشجيعهم على زيادة وتيرة الأداء ومعنى ذلك أن القائد تأثيره غائب على مرؤوسيه داخل المنظمة.¹

ومن الملاحظ أن هذا الأسلوب يفوض السلطة على أوسع نطاق للمرؤوسين ويترك لهم الحرية في تحديد الأهداف وطريقة تحقيقها، وهذا يؤدي إلى تمييع المسؤوليات فهذا الأسلوب قد يكون صالحا حينما يكون لدى المرؤوسين قدرات إبداعية ومهارات وتكوين عالي يجعلهم لا يحتاجون إلى إشراف وتوجيهات القائد وغير ذلك قد يخلق لدى المرؤوسين الكسل والتهرب من العمل وعدم اتقانه، وذلك نتاج للغياب التام للرقابة.

يقدم الدكتور ماهر محمد حسن رسما توضيحيا لأساليب القيادة الثلاث وتوضح تلك الاسهم طبيعة العلاقات بين القادة والمرؤوسين.

¹عاطف عبد الله المكاوي، العلوم الادارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2019، ص 119 بتصرف.

الشكل رقم (02): يبين رسماً توضيحياً لأنماط القيادة الثلاثة:



المصدر: ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع،

عمان، ط1، 2014، ص 71.

ثالثاً: النظريات المفسرة للقيادة:

1-نظرية السمات:

ترى هذه النظرية أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعا، فصفات القيادة من الثبات والجرأة والإقدام والمهارة إنما هي هبة من السماء لشخص القائد.¹

وقد ظهرت عدة محاولات لتحديد السمات التي تؤثر في القيادة التنظيمية ولمن لا يتوجد اتفاق عام على تلك الصفات وبناء على ذلك قام كيث دافينز بدراسة نتائج هذه الأبحاث والمحاولات وقدم مجموعة من السمات نعرضها كالتالي:

- الذكاء: اظهرت الدراسات أن القائد يتميز بنسبة ذكاء تفوق ذكاء تابعيه.
- دافع الإنجاز: أي يتميز القادة بقوة وغيرة وحب الإنجاز وإهتمامهم بالجزاء الداخلي أكثر من المادي.
- سمات جسمية: تتمثل في الطول والصحة، حسن المظهر.
- العلاقات الإنسانية: أي أن يكون القائد يعطي أهمية لتابعيه ويحترمهم ويتفاعل معهم.
- النضج الإجتماعي: أن يكون القائد متزن عاطفياً ويتسم بالثقة في نفسه.²

¹ محمد هاني محمد، ادارة وتنظيم وتطوير الاعمال قياس الاداء المتوازن، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص 140.

² سامر جلدة، السلوك التنظيمي، النظريات الادارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 153.

لا يمكن أن ننكر القدر الذي وفقت فيه هذه النظرية إلا إنها قد أهملت دور المرؤوسين في العملية الإدارية وركزت فقط على القادة كما أنه ضمن هه النظرية لم يتم الاتفاق على سمات محددة في القائد واعطت مجموعة من السمات والتي من غير الممكن أن تتوفر كلها في شخص واحد لكي يمكن القول بأنه قائد.

2- النظرية التفاعلية:

" يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن صفات القائد الإداري تنبثق من التكامل بين عدة عوامل صفات القائد الشخصية، الأتباع، المنظمة، المواقف، وتوصف القيادة من وجهة نظر هذه النظرية بأنها عملية تفاعل إجتماعي، وتفصيل ذلك أن القائد عضو في الجماعة يشاركها مشاكلها وأهدافها آمالها ومعاييرها ويوطد الصلة مع أعضائها، ويحصل على تعاونهم ويزيد من مستوى التغيير".¹

كما ترى هذه النظرية أن نجاح القيادة يعود إلى قدرة القائد على التفاعل الاجتماعي مع المرؤوسين ومدى تحقيقه لأهدافهم واشباع حاجاتهم وأعطت مجموعة من الأبعاد التي من خلالها يتمكن القائد من النجاح في عملية التفاعل الاجتماعي وفي: المجموعة العاملة، المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة، درجة الألفة بين أفراد المجموعة، مدى الإختلاف في وجهات النظر بين أفراد المجموعة.²

¹ مريم أرفيس، الانماط القيادية في الإدارة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021، المجلد 12، العدد 1، ص 50.

² بن سليم حسين، زرقط بولرياح، انماط القيادة الادارية وعملية اتخاذ القرار، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة عمار تلجي الاغواط، الجزائر، 2021، المجلد 02، العدد 15، ص 17.

ومن الملاحظ أن هذه النظرية تعتبر أن القيادة ما هي إلا عملية تفاعل للقائد ومرؤوسيه لتحقيق هدف معين، كما تنطلق هذه النظرية من فكرة أساسية مفادها هو أن القائد الإداري يحمل مجموعة من الصفات المتكاملة التي تبرز شخصيته عن غيره.

3- نظرية الموقفية:

" وضحت العبيد (2019) سبب تسمية هذه النظرية بهذا الاسم ، وذلك لإعتمادها على الموقف او الظروف. كما انها تمكن القائد من فهم الأسلوب المناسب كحل لمشكلات العمل استنادا إلى ظروف الموقف الذي يواجهه. ومن هنا تمثل المواقف والظروف الصعبة معيار للتشخيص القيادة الناجحة من جهة نظر هذه النظرية ".¹

" ونقول النظرية أن فاعلية القيادة هي نتيجة تفاعل متغيرات متعددة منها ما يتعلق بالقائد ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية ومنها ما يتعلق بالموقف ويؤثر التفاعل المستمر بين تلك المتغيرات في إختيار النمط القياديالفاعل ".²

وبناء على ما سبق يمكننا القول أن النظرية الموقفية ترى أن سمات القائد عبارة عن خليط متجانس من المواقف والظروف التي عاشها القائد من خلال تفاعله مع كل ما يحيط به والتي وفقها يتصرف القائد وتبرز سماته القيادية.

¹ عبير حسين آل قماش، نظريات القيادة واتخاذ القرارات، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط كلية التربية، مصر، 2020، المجلد 36، العدد 12، ص 419.

² ابراهيم سامية، بوقندورة يمينة، ماهية القيادة الادارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019، المجلد 04، العدد 02، ص 568.

4- نظرية المسار والهدف:

" ركزت هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه من خلال التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز تلك الأهداف وحدد أربعة أنماط للقيادة وهي: النمط الموجه، النمط السائد، والنمط المشارك، ونمط الإنجاز ¹."

" وقد ركزت نظرية مسار الهدف على أهمية المكافآت للمرؤوسين من أجل الوصول إلى الأهداف وجعل الطريق إلى هذه المكافآت يسيرا (بعد المهمة) وضرورة رضا التابعين أثناء العمل على تحقيق الأهداف. كما على القائد أن يقوم بعدة أمور إذا أصبحت المهمة غامضة وأصاب المرؤوسين الإحباط وهي: إيضاح العمل أو المهمة، وإزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف ²."

وتعقبا على ما سبق يمكننا القول أن هذه النظرية ترى أن دور القائد يكمن في مدى تحفيزه وإرشاده وتأثيره في مرؤوسيه لتحقيق أهدافهم المسطرة، كما ترى أنه من الضروري تقديم مكافآت وتحفيزات للمرؤوسين والتي بدورها تعزز فعاليتهم وتزيد من وتيرة أدائهم.

¹صلاح هادي الحسيني، القيادة الادارية وأثرها في ادارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2015، ص 89.

²آلاء ياسر حسين الزعاري، القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص ادارة تربوية، جامعة جرش، 2016، ص 27.



الفصل الثالث:

الإطار النظري للإبداع التنظيمي

أولاً: ماهية الإبداع التنظيمي

1- التطور التاريخي للإبداع التنظيمي

2- أنواع الإبداع التنظيمي

3- عناصر الإبداع التنظيمي

4- مستويات الإبداع التنظيمي

5- أهمية الإبداع التنظيمي واستراتيجياته

ثانياً: معوقات الإبداع التنظيمي وأهم النظريات المفسرة له

1- معوقات الإبداع التنظيمي

2- نظرية مارتش وسيمون 1958

4- نظرية هيغ وايكن (1970)

3- نظرية Wilson (1966)

ثالثاً: تأثير الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي

أولاً: ماهية الإبداع التنظيمي

1- التطور التاريخي للإبداع التنظيمي

على الرغم من ان الإبداع هو ظاهرة قديمة قدم الإنسانية إلا أن الإهتمام العلمي بالإبداع التنظيمي بدأ مع نهاية الأربعينيات من القرن الماضي حيث كانت أول إرهاباتها في مجال إدارة الأعمال من خلال المؤتمر الذي إنعقد في الولايات المتحدة الأمريكية وناقش فكرة الإبداع وآثاره في ميادين العمل.

• أما في مرحلة السبعينيات:

ظهر كمجال يركز على الموارد البشرية والعلاقات الإجتماعية للمنظمة، كما اتصف في هذه المرحلة بأنه البحث المتطور والمتقدم من أفضل السبل لحل مشاكل المنظمة وزيادة فعاليتها.

تميزت هذه المرحلة بظهور المناهج التنظيمية والفلسفية التي فسرت الإبداع التنظيمي مما أدى بالعديد من العلماء أبرزهم (Drucker) و (porter) الذين يعتبران من الأوائل الذين اهتموا بدعم إدارة ورسم إستراتيجية لها من أجل خلق ميزة تنافسية للمنظمة الإبداعية على المستوى المحلي والاقليمي والدولي.

• مرحلة التسعينيات:

كانت هناك مبادرة بعنوان التحميل الأمامي أطلقتها شركة تويوتا اين أحدثت إستحسان كبير في عملية الإبداع وعجلت من دورة الإنتاج ومع منتصف التسعينيات ظهرت مبادرة أخرى بعنوان تصميم ثلاثي الأبعاد والتي كانت قادرة على حل المشكلات المبكرة في المنظمات.

وفي نفس الصدد نجد أن الكبيسي حدد الإبداع في ثلاث مراحل أساسية وكانت على النحو

التالي:

• المرحلة الأبوية:

كان ذلك خلال النصف الأول من القرن العشرين وكان الإبداع في هذه المرحلة منحصرًا على الشركات الأم ومن ثم يمتد إلى الفروع.

• المرحلة التوسعية:

أنشأت كوحدات لتطوير الأفكار ومراقبتها في فروع المنظمات الكبرى.

• المرحلة الليبرالية:

إشتملت على أفكار إبداعية حيث ظهرت في الفروع الأكثر إتصالًا بالزبائن ورغباتهم كونها إمتدادًا للتطور والتقدم الذي شهده العلم والتكنولوجيا.¹

وبناءً على هذه المراحل المتسلسلة والتي توضح مدى الإهتمام بالإبداع التنظيمي، داخل المؤسسات منذ القدم، فعلى الرغم من إختلاف هذه المراحل عبر الحقب الزمنية المذكورة إلا أن كل مرحلة فيها أبرزت ما يميزها من طرق ووسائل ومبادرات دعمت من خلالها الإبداع التنظيمي وعززته داخل المؤسسات

2- أنواع الإبداع التنظيمي:

• **الإبداع التكنولوجي:** هو عبارة عن موهبة وظائف وأنشطة صممت خصيصًا من أجل تحويل أفكار المنتجات والمشاريع ومرافقتها إلى غاية تجسيدها على أرض الواقع.²

¹ ارادان حاتم العبيدي، أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، الإدارة الاستراتيجية مدخل في استراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، بغداد، ط1، 2021، ص ص 101-102-103. بتصرف.

² هاني يوسف حسينة، أثر استراتيجيات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، رسالة مقدمة إلى كلية الأعمال كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الاسراء، 2019، ص 16.

- **الإبداع الفني:** يتمثل في إنشاء منتجات وخدمات جديدة وتطوير القديمة منها مع إحداث تغييرات فنية باستخدام ما تمله المنظمة من أدوات ووسائل.¹
- **الإبداع الإداري:** هو مجموعة التغييرات التي تحدث في الهيكل التنظيمي والقواعد الإدارية للمنظمة مع جذب طرق مبتكرة من أجل الحصول على موارد جديدة للمنظمة.
- **الإبداع في المنتج:** هو عملية تطوير وتحسين جودة المنتجات وتوجيهها للأسواق الحالية أو الجديدة.²

من خلال ما تم ذكره نتوصل إلى أن الإبداع داخل المؤسسات لا يقتصر على نوع واحد فقط بل هو يختلف باختلاف الحاجة وكذلك باختلاف طبيعة الوظيفة، فكل يبدع حسب مجال عمله، فهناك من يبدع إدارياً من خلال إحداث بعض التغييرات في البناء التنظيمي للمنظمة وإعادة تصميم قواعدها وقوانينها، وهناك من يبدع فناً من خلال إضفاء الجانب التقني والجمالي على الخدمات وتطويرها، كما يوجد كذلك الإبداع التكنولوجي والذي يعنى بالجانب التقني للمنظمة وإضفاء تحسينات على الخدمات والمنتجات والسلع الموجهة للسوق.

إضافة إلى أن الإبداع في المنتج وهو كل ما يتعلق بتطوير المنتجات وتقديمها بشكل يختلف عن المنتجات السابقة للمؤسسة.

¹ نوال زواوي، دور الثقافة التنظيمية في نشر قيم الإبداع داخل المؤسسة، مجلة الرستمية، جامعة علي لونيسى البلدية 2، الجزائر، 2021، العدد3، ص 111.

² سيرين منير أبو كاشف، لأثر التعلم التنظيمي على الإبداع في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الاردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المال والاعمال، جامعة آل البيت، 2013، 37.

3- عناصر الإبداع التنظيمي:

- **الطلاقة:** هي القدرة الذاتية للفرد على تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار حول موضوع معين إذ ترتبط هذه الأفكار بمدى التصنيف السريع للفكرة مجال البحث.
- **المرونة:** وتعني قدرة الفرد على تغيير الحالة الذهنية وتسهيل التعامل وتعديل السلوكات وتغييرها بما يتناسب مع الموقف.¹
- **الأصالة:** المقصود بها هو القدرة على إيجاد حلول مبتكرة وعدم تقليد أفكار الآخرين إذ يلجأ الفرد المبدع إلى الحلول التقليدية في حل مشكلاته بل يتخطى ذلك من خلال أفكاره الإبداعية الجديدة.²
- **الحساسية للمشكلات:** يقصد بها التنبؤ بوجود مشاكل أو مواطن ضعف داخل بيئة العمل ومن ثم اكتشافها والتحقيق في عيوبها وإيجاد طرق عديدة للتعبير عنها.³
- **المخاطرة:** هو مدى شجاعة الفرد في الدفاع عن أفكاره وعدم التردد فيها وتعريض نفسه للنقد والفشل وتبني أفكار جديدة مع تحمل المسؤولية عن المخاطر والعواقب المصاحبة لأفعاله.⁴

¹ سمير عطية المعراج، القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، ط1، 2020، ص 17.

² شنافي نوال، أثر التغير التنظيمي في ارساء الابداع الاداري لمنظمات الاعمال، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، 2020، المجلد 04، العدد1، ص 92.

³ مها عثمان الزامل، واقع تطبيق عناصر الابداع الاداري ومعوقاته لدى ادارات جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمان من وجهة نظر الاداريات العاملین فيها، المجلة التربوية، أبريل 2017، العدد 48، ص 404.

⁴ أماني عبد العاطي عمر الشيخ، محسن محمد قسم الله علي، أثر القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي على المصارف السودانية، مجلة الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 2020، المجلد 1، العدد 39، ص 81.

• **الخروج عن المألوف:** يعني التحرر مما هو شائع وتقليدي وجلب شيء جديد ومبتكر مع القدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة ودمجها في واقع العمل وهذا ما يتطلب شجاعة كبيرة.¹

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الشخصية المبدعة هي عبارة عن كتلة متماسكة ومتكاملة من العناصر والمكونات التي من شأنها أن تنمي عملية الإبداع التنظيمي وإذا ما اختل عنصر من هذه العناصر إلا واختل معه الجانب الإبداعي للمؤسسة وأصبح ناقصا ويفتقد إلى خاصية من خواصه الإبداعية وهذا ما ينجم عنه عرقلة الإبداع التنظيمي وتعرض المؤسسة إلى الروتين في ركود العمل.

4- مستويات الإبداع التنظيمي:

تختلف مستويات الإبداع التنظيمي باختلاف الفئة المبدعة وبناء على ذلك قسم العلماء الإبداع التنظيمي إلى ثلاث مستويات كالتالي.

• الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يصل إليه أحد العاملين، والذي يعطي تفسيراً نحو توجه الفرد لإستخدام تفكيره وقدراته في إطار المؤشرات المختلفة التي تحيط به من أجل تقديم إبتكار خدمة جديدة تفيد المجتمع الذي يعيش فيه.²

¹مها عثمان الزامل، واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدرات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان من وجهة نظر الإداريات العاملین فیها، مرجع سبق ذكره، ص 405.

²بركات ربیعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، ديسمبر 2016، العدد 06، ص 75.

• الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي تحققه الجماعة حيث أنه يفوق الإبداع الفردي وذلك نتيجة التفاعل بينهم وتتنوع الآراء وتبادلها ولذلك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات هي بحاجة ماسة إلى تطوير مجموعات عمل إبداعية داخل المنظمات كما نجد كذلك أن إبداع الجماعة يتأثر بعدد من العوامل منها عضوية الجماعة وحجمها وعمرها وكذلك مدى تماسكها داخل المنظمة.¹

• الإبداع على مستوى المنظمة:

أو الإبداع الذي يتم من خلال تعامل مجهودات جميع أعضاء المنظمة، حيث أظهرت العديد من الدراسات أن المنظمات المبدعة تتميز بالميل نحو الممارسة والتجريب ومشاركة العاملين في مقترحات العمل بالإضافة إلى البساطة في الهيكل التنظيمي.²

وتعقياً على ما سبق يمكننا القول أن الإبداع التنظيمي متعدد المستويات بما في ذلك المستوى الفردي والذي يحققه الفرد من خلال ما يحمله من مهارات وقدرات شخصية مع إستخدامها بشكل يعود بالإيجاب على المؤسسة والمجتمع ككل، كما يوجد أيضاً مستوى آخر وهو الإبداع على مستوى الجماعة والذي يكمن في ما تحققه الجماعة من تكيف فيما بينها وما تحدثه من تنوع في الآراء وخلق جو من المنافسة وكذلك إيجاد حلول جماعية مبتكرة، بالإضافة إلى تلك المستويات هناك الإبداع على مستوى المنظمة والذي يظهر من خلال تعاون كافة أعضاء المنظمة على إيجاد حلول وتحقيق خدمات جديدة تنهض بالمستوى الإبداعي للمنظمة.

¹ خالد نيب أبو حسن، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 38.

² عز الدين لرقم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الهيئة الوسطى، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، 2012، العدد 38، ص 126.

5- أهمية الإبداع التنظيمي واستراتيجياته:

أهمية الإبداع التنظيمي:

- تحويل العمل إلى شيء حيوي ولس مجرد وظيفة راکدة روتينية.
- يساعد على تطوير المهارات وتحفيزها من خلال توسيع النشاطات داخل المنظمة وتقديم أساليب عمل جديدة.
- يساعد الفرد على الإندماج مع زملائه داخل المنظمة والتفاعل مع مرؤوسيه كما يمنحه الفرصة لإبراز شخصيته وتطويرها.¹
- تعزيز أداء العاملين وتطوير أفكارهم داخل المؤسسة وتحقيق التميز.
- المساهمة في تلبية إحتياجات المستهلكين من خلال تقديم خدمات وإمميزات جديدة.
- الإسهام في نمو المؤسسات ومواجهة مشاكلها وخلف جو من المنافسة مع المؤسسات الأخرى.²

ومن الملاحظ أن الإبداع التنظيمي له أهمية بالغة داخل المنظمة فهو الركيزة الأساسية التي تستمد منها المنظمة قوتها ونشاطها كما أنه الرئة التي تمنح للعمال متنفسا وحرية في عملهم فبدونه لا يمكن الحديث عن ديناميكية أو حيوية المؤسسة فهو يضمن لها استمراريتها ويعالج

¹ القريو خالد عبد السلام، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على تنمية الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية بصندوق التضامن الاجتماعي فرع بصرمان، المجلة الليبية للدراسات، مجلد 9، العدد 20، ص 133.

² بلخضر مسعودة، تنمية الإبداع بالمؤسسة كمدخل للتغيير التنظيمي مع الإشارة للمؤسسات الجزائرية، مجلة رماح للبحوث، - الدراسات-آذار 2020، العدد 41، ص 182.

المشكلات التي تعترضها وذلك بما يحمله من طرق واستراتيجيات جديدة فالمؤسسة الرائدة التي لا تأتي بأي جديد تحمل في طياتها بذور فنائها.

استراتيجيات الإبداع التنظيمي:

• التطوير التنظيمي:

هي مجموعة من الأساليب المأخوذة من العلوم السلوكية والتي تهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على قبول التغيير وزيادة فعاليتها إذ يساعد التطوير التنظيمي أيضا في تدريب العاملين على تقبل الإبداع داخل المنظمة كمعيار تنظيمي سياسي، كما يساهم في تعزيز الصفات التنظيمية التي تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي ولذلك يجب ترسيخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الإلتزام المستمر داخلها.¹

• التخصص الوظيفي:

يعتبر التخصص الوظيفي الأكثر شيوعا من بين إستراتيجيات الإبداع التنظيمي حيث يتم وفقا لهذه الإستراتيجية تصميم وحدات تنظيمية لترويج الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة وقد نجد من أهم هذه الوحدات التنظيمية وحدة البحث والتطوير وجماعات التخطيط. كما نجد أيضا أن هذه الاستراتيجية تتمتع بقابلية كبيرة داخل المنظمات التي تعمل جاهدة لتحفيز الأعمال الإبداعية الصغيرة.²

¹ بداد فوزية، الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENE سيدي بلعباس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، 2016-2017، ص 260.

² ماجد المهدي مساعدة، ادارة المنظمات متطور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص 386.

• الدورية:

"يقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عن الإنتهاء من المشروع ومن ثم تحري الأفراد للعمل في مشاريع أخرى".¹

وتعقبا على ما تم عرضه يمكننا القول أن الإبداع التنظيمي هو عملية تقوم على مجموعة من الإستراتيجيات المختلفة والمتنوعة والتي تعد بمثابة الوسائل والطرق الداعمة لتنمية الفكر الإبداعي للعاملين وتشجيع المنظمات على تقبل التغيير وتحفيز الأفراد ومرافقتهم بمشاريع جديدة.

ثانيا: معوقات الإبداع التنظيمي وأهم النظريات المفسرة له:

1- معوقات الإبداع التنظيمي:

• المعوقات الشخصية:

يقصد بها العوامل المتعلقة بالفرد نفسه والتي تضرب بجذورها فيه من خلال خبراته مع أسرته ومحيطه الإجتماعي وحتى المدرسي ويمكن أن تنحصر هذه العوامل في مجموعة من السلوكيات التي تقتل الدوافع الإبداعية لفرد ومن بين هذه السلوكيات عدم الثقة بالنفس والخوف من الفشل وإنعدام التحدي وإصدار الأحكام بدلا من توليد الأفكار والتوتر الزائد.²

¹ فلاح محمد، عامر بشير، أثر ادارة المعرفة على الابداع التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، دس، ص 183.

² هارون سميرة، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الابداع التنظيمي، دراسة حالة SNVI، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، 2015، العدد 3، ص 233.

• المعوقات التنظيمية:

هي تلك المعوقات الموجودة داخل التنظيم الذي يعمل فيه الفرد أي تلك التي تكون في إطار العمل والتي تشمل نمط القيادة والسلطة والهيكل التنظيمي ونظام الإتصال والمناخ التنظيمي والإلتزام بحرفية القوانين وغيرها من العوامل التي تعمل كعقبة في طريق الإبداع.¹

• المعوقات الاجتماعية:

هي تلك العقبات التي تتعلق بالجانب الإجتماعي للفرد حيث تظهر في مجموعة من السلوكيات التي يؤديها الفرد ولعل أهم سلوك يعيق عملية الإبداع هو قلة أو إنعدام التكافل الاجتماعي وانتشار الفساد والأنانية المفرطة دون إغفال العامل الأساسي في المجتمع وهو العادات والتقاليد والتي قد نجدها في بعض الأحيان على أنها العنصر الأساسي الذي يقف كعائق أمام الفرد ويحد من قدراته الإبداعية.²

وبناء على ما تم ذكره نجد أن هناك العديد من المعوقات التي تعرقل عملية الإبداع وتحد من الاستثمار الأمثل والتفكير الفعال للعاملين والذي يعود بالنفع على المنظمة، ولعل من أهم هذه المعوقات هي القيادة الادارية الغير مؤهلة فعندما تكون القيادة ليست في المستوى المطلوب ولا تحقق مصدر دعم وتحفيز وثقة العاملين فهي تصبح أكبر عائق يقف في طريق تنمية التفكير الإبداعي والنهوض بأداء المنظمة لذلك من الأرجح أن تركز المنظمات على إختيار العنصر القيادي داخلها لأنه يعد العنصر الأساسي للإبداع.

¹ رافت حامد يوسف حمدونة، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، غزة، 2010، ص 40.

² محمد الصيرفي، ادارة الافكار، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 2006، ص 126.

2- نظرية مارتش وسيمون 1958:

تشرح هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تواجه المنظمة ولا سيما مشكلة تفسير الفجوة في الأداء التي تتمحور بين ما تفعله المنظمة وما يفترض أن تفعله، كما تحاول البحث عن إيجاد بدائل لحلول المشكلات كما توضح هذه النظرية أن الفجوة في المنظمات هي نتاج لسببين إما بسبب عوامل خارجية عن المنظمة مثل التغييرات في البيئة الخارجية وإما بسبب عوامل داخلية تعود إلى حدوث تغييرات وتعيينات جديدة داخل المنظمة.¹

وتوضيحا لهذه النظرية يمكننا القول أنها فسرت العملية الإبداعية بإرجاعها مشكلة الجودة في الأداء وطرق تفسيرها، كما ربطتها بعاملين عوامل داخلية وأخرى خارجية عن بيئة المؤسسة.

3- نظرية Wilson (1966):

فسرت هذه النظرية الإبداع بإرجاعه إلى ثلاث مراحل أساسية وهي: إدراك التغيير، إقترح التغيير، تبني التغيير وتطبيقه.

حيث هدفت هذه المراحل إلى إحداث التغيير داخل المنظمة وعلى الرغم من ذلك إلا أنها كانت مختلفة ومتباينة من حيث نسبة الإبداع وذلك راجع إلى مجموعة من العوامل أهمها بيروقراطية المهام وتنوع نظام الحفظ، كما تؤكد هذه النظرية أن الحوافز لها تأثير إيجابي على العمال ويوضح ذلك في تقديمهم لإقتراحات جديدة وكذلك إندماج معظم أعضاء المنظمة.²

¹شافعي أمال، العوامل الداعمة والمحفزة للإبداع التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، كانون الاول 2017، العدد 1، ص 33.

²رانيا شعبان، الإبداع، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص 124.

وتعقياً على ما تم ذكره يمكننا القول أن هذه النظرية ركزت على ما تقدمه الحوافز من إيجابيات على أداء العمال، كما ربطت الإبداع بالتغيير وفسرته بناء على ثلاث مراحل أساسية تختلف كل منهما من حيث نسب الإبداع داخل المؤسسة.

4- نظرية هيج واكن (1970):

هي واحدة من أكثر النظريات شمولاً، إهتمت بتفسير المراحل المختلفة للإبداع بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه، حيث ترى أن الإبداع هو ألا تغيير وإضافة جديدة في هياكل المنظمة وبرامجها.¹

حيث تم وضع مراحل مختلفة للإبداع على النحو التالي:

1/ مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

2/ المرحلة الروتينية: تتمثل في سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

3/ مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

4/ مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه.²

¹ عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص 18.

² حليلو نبيل، الإبداع الإداري كميزة للمنظمة المعاصرة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2015، العدد 12، ص 98.

من الملاحظ أن هذه النظرية تفسر الإبداع على أنه عبارة عن خليط متجانس من المهارات والصفات والسلوكيات ومدى نجاح وتكامل كل منهم في تنمية الإبداع وتطويره وضمان استمرارية المنظمات وتحقيق أهدافها.

ثالثاً: تأثير الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي:

من خلال الدراسات السابقة والتراث النظري المتعلق بهذا الموضوع يمكننا أن نتطرق لتأثير الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي للعاملين في شكله النظري كالتالي:

إن الأسلوب القيادي يعد من أهم العوامل المؤثرة في القدرات والإمكانيات الإبداعية للعاملين وذلك من خلال ما يمارسه القادة من تأثير في سلوكيات العاملين وهذا راجع إلى الصلاحيات الممنوحة لديهم فلم الصلاحية في استخدام أسلوب العقاب والترهيب كما لهم الصلاحية في استخدام أسلوب التحفيز والتشجيع، كما يمكن للقادة تشجيع العاملين على الإبداع من خلال تعظيم الدافعية على الإبداع والسعي إلى خلق جو من المنافسة بين العاملين وفتح باب المشاركة في اقتراح الحلول وتوفير الجو المناسب لهم من إمكانيات مادية ومعنوية، ولذلك يجب على القادة أن يكونوا قدوة لمرووسيتهم فمن غير المعقول أن يفكر العمال بطريقة إبداعية ويكون قائدهم أو رئيسهم تقليدي وروتيني مقاوم للتغيير والتجديد أو بالأحرى الإبداع والذي يعتبر من أهم الإستراتيجيات العالمية في تحقيق الميزة التنافسية فهناك الكثير من العاملين لديهم القدرة على الإبداع ولكنهم لا يبدعون وذلك بسبب غياب دور القيادة في التوجيه والإرشاد والتحفيز على الإبداع.

ومن هنا يمكننا القول أن للأسلوب القيادي تأثير كبير في تنمية وتعزيز مستوى الإبداع التنظيمي للعاملين وهذا ما سنكشف عنه لاحقاً في دراستنا الميدانية.¹

¹لعور رميلة، مدى تأثير الأنماط القيادية في الإبداع الإداري، دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غرداية)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة.

الباب الثاني:

المعالجة الميدانية لموضوع

للدراصة



الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3- المجال البشري.

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: مجتمع البحث وعينة الدراسة

1- مجتمع البحث

2- عينة الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة.

2- المقابلة

3- الاستبيان

خامساً: الأساليب الإحصائية

سادساً: تحليل الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

أولاً: مجالات الدراسة الميدانية:

1-المجال المكاني:

يعتبر الجانب المكاني الحيز الجغرافي الذي يجري فيه الباحث دراسته الميدانية حيث يكمن المجال المكاني في دراستنا في مؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة.

وهي مؤسسة وطنية للصناعات النسيجية تم تدشينها يوم 26 أكتوبر 1982 من طرف الرئيس السابق الشادلي بن جديد ،حيث تقع هذه المؤسسة في المنطقة الصناعية لولاية خنشلة طريق بغاي رقم 1432- حي الحرية ،إذ تبلغ مساحتها 17.17 هكتار، كما تعتبر مؤسسة ذات طابع إقتصادي إنتاجي ولها ما يقارب 11 فرعا حول ربوع الوطن وتحتوي على 03 مديريات: مديرية الإدارة المالية، مديرية التموين والتسويق، ومديرية الإنتاج والصيانة، كما تحتوي على العديد من الورشات من بينها: ورشة النسيج، ورشة الإبداع ، ورشة الترقيع ، ورشة التتميم المبلل، ورشة التتميم الجاف.(انظر الملحق رقم 01) ومن أبرز المهام التي تقوم بها المؤسسة هي النشاط الإنتاجي الذي يقوم على الإنتاج حسب الطلب مع مراعات الوقت المحدد لتقديم الطلبات والحرص على جودة الإنتاج وصلاحيته خاصة وأن منتجاتها تتطلب الحرص والإتقان في الجودة.

2-المجال الزمني:

ويقصد به الزمن المستغرق في إجراء الدراسة بدأ من اختيار الموضوع إلى غاية كتابة التقرير النهائي وبناء على ذلك قمنا بتقسيم المجال الزمني لدراستنا إلى ثلاث مراحل وهي كالتالي:

❖ المرحلة الأولى:

بدأت هذه المرحلة باختيارنا للموضوع الذي كان بتاريخ 2022/09/02 ومن تلك الفترة ونحن في طور البحث في هذا الموضوع ومحاولة جمع المادة العلمية من مختلف الكتب والمراجع

وذلك بغية ضبط أساسيات الموضوع جيدا في انتظار الإجراءات الرسمية من طرف إدارة الكلية وبعد الموافقة على استمارة إختيار الموضوع وإسناده لنا بصفة رسمية وذلك بتاريخ 2022/10/12 تم تحديد موعد مع الأستاذ المشرف أين تم الإتفاق على بعض العناصر الأساسية للبحث والتمثلة في أبعاد ومؤشرات الموضوع مع ضبط تساؤلات وفرضيات الدراسة بالإضافة إلى وضع الخطة المبدئية للدراسة وبعد إجراء التعديلات اللازمة والموافقة عليها من طرف الأستاذ المشرف تم الشروع في الفصول النظرية.

❖ المرحلة الثانية:

تضمنت هذه المرحلة القيام بزيارات استطلاعية لميدان الدراسة والتمثل في مؤسسة وحدت الإنتاج TEXALG، حيث كانت أول زيارة لنا من خلال خرجة علمية مع أساتذة التخصص يوم 2023/02/19 حيث تم القيام بجولات استكشافية مع مسؤولي المؤسسة ومجموعة من العمال حيث وجدنا أن هذه المؤسسة هي الميدان الأنسب لدراستنا أين تم طلب إجراء الدراسة بها وتلقينا قبول مبدئي من المسؤولين وبتاريخ 2023/03/07 تقدمنا للمؤسسة بصفة رسمية وبترخيص من إدارة الكلية وتم تمت المصادقة عليه من طرف المدير الفرعي للموارد البشرية بتاريخ 2023/03/12. (انظر الملحق رقم 02)

ومنذ تلك الفترة إلى غاية 2023/03/26 قمنا بإعداد كل من دليل المقابلة واستمارة الإستبيان وعرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من المحكمين من أجل إعطاء بعض الملاحظات والتصويبات.

❖ المرحلة الثالثة:

انطلقت هذه المرحلة من تاريخ 2023/03/27 أين قمنا بمجموعة من المقابلات مع إطارات المؤسسة ومسؤوليها مع تسجيل بعض الملاحظات المتكررة في الميدان والتي من خلالها أعدنا شبكة الملاحظة لدراستنا.

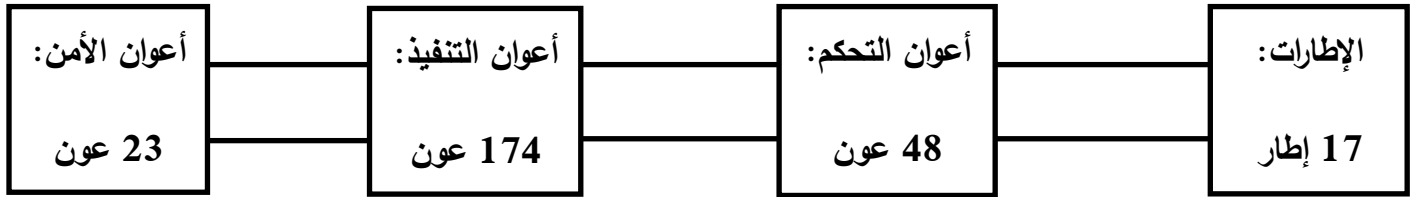
وبعد تلقينا مجموعة من الملاحظات والتعديلات الخاصة باستبيان الدراسة ومن ثم هيكلته في شكله النهائي وبتاريخ 2023/04/16 قمنا بعملية توزيع الإستبيان على عامل المؤسسة أين تم استرجاعها بتاريخ 2023/04/17 والذي يعتبر آخر يوم لإجراء دراستنا الميدانية.

وبعد تلك الفترة قمنا بعملية تفريغ معطيات كل من المقابلة والتي تمت يدويا والإستبيان والذي تم عن طريق برنامج الحزم الإحصائية SPSS ومن ثم تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها حيث إمتدت هذه المرحلة إلى غاية 2023./05/20

3-المجال البشري:

يتضح المجال البشري في دراستنا الحالية والتي نبحت من خلالها عن تأثير الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي للعاملين في جميع عمال مديرية وحدة الإنتاج TEXALG خنشة والبالغ عددهم 262 عامل وذلك بناء على الوثيقة الرسمية المقدمة من مكتب الموارد البشرية والموزعين كالتالي:

الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة:



ثانيا: منهج الدراسة:

تعتبر عملية إختيار المنهج المناسب للدراسة من أهم المراحل في البحث العلمي فهو يسهل للباحث طريق بحثه ويمكنه من الوصول إلى نتائج وأهداف تتماشى مع موضوعه.اذ يعرف على

أنه: "هو طريقة تفكير وتحليل وعرض يعتمد عليها الكاتب تضمن سلامة البحث والباحث في عرض أفكاره أو الوصول إلى تماسك الموضوع مضمونا ونتائج".¹

ونحن في دراستنا هذه والمعنونة بـ"تأثير الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشة" وبناء على طبيعة فرضياتها ونوعية أهدافها استلزم علينا الإعتماد على كل من المنهج الوصفي والإحصائي في الدراسة

1- المنهج الوصفي:

إذ يعرف المنهج الوصفي على أنه " ذلك المنهج الذي يهتم بالظروف والعلاقات القائمة والممارسات الشائعة والمعتقدات ووجهات النظر والقيم والإتجاهات عند الناس والعمليات الجارية والتأثيرات التي يستشعرها الأفراد والتيارات والإتجاهات والأخذ في النمو والظروف ويهتم المنهج الوصفي أحيانا بدراسة العلاقة بين ما هو كائن وبين الأحداث السابقة التي يمكن أن تؤثر في تلك الأحداث".²

ولقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي سعيا في والصف الدقيق للظاهرة المحل الدراسة والإحاطة بمختلف أبعاد ومؤشرات دراستنا من خلال جمع البيانات بمختلف الأدوات لأن المنهج الوصفي يسمح باستخدام أكثر من أداة في الدراسة الواحدة وهذا ما يميزه عن باقي المناهج العلمية.

❖ كيفية توظيف المنهج الوصفي في الدراسة.

لقد تم توظيف المنهج الوصفي في كل من الإطار النظري والميداني للدراسة ، ذلك من خلال وصف الظاهرة المدروسة والتعمق في تفسير كل من متغيراتها ، كما تم توظيفه من خلال

¹رياض عثمان، معايير الجودة البحثية في الرسائل الجامعية، دار الكتب العلمية، لبنان، ط1، 2014، ص 49.

² محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، دار الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، ط1، 2015، ص 227.

جمع البيانات بواسطة أدوات الملاحظة والمقابلة والإستبيان ومن ثم تفريغها وتحليلها وتفسيرها بناء على فرضيات الدراسة.

2 - المنهج الإحصائي:

❖ تعريفه:

"هو الوسيلة الوحيدة التي تستخدم في دراسة الظواهر التي لا نستطيع أن نجري عليها تجارب."¹

❖ كيفية توظيفه في دراستنا:

-تم الإعتماد عليه في تفريغ بيانات الإستبيان في شكل جداول باستخدام برامج SPSS وما يحمله من مقاييس إحصائية.

-كما تمت الإستعانة به في تحليل إجابات وسلوكيات المبحوثين في كل من أداة المقابلة والملاحظة وتحويلها على شكل نسب وقيم تحمل معنى كمي.

-تم إستخدامه أيضا في الكشف عن درجة تأثير كل من أبعاد الأسلوب القيادي والإبداع التنظيمي لدى العاملين وذلك من خلال معامل الإنحدار الخطي البسيط.

ثالثا: مجتمع البحث وعينة الدراسة:

1-مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث على أنه "هو جميع الأفراد والأحداث أو الأشياء موضوع البحث."²

¹مامن فيصل، دور الجامعة في التنمية الإقليمية، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه علوم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2018، ص 102.

²بلال بوترة، الدليل المنهجي للطلاب في مسابقة الدكتوراه، سامي للنشر والتوزيع، الجزائر، دط، 2022، ص

ومجتمع دراستنا يتمثل في جميع العاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشة باستثناء منهم 23 مفردة والتي تتمثل في أعوان الأمن لأنها لا تتناسب مع أهداف البحث وبهذا يصبح مجتمع البحث الكلي للدراسة 239 مفردة.

ونظرا لأن مجتمع بحثنا كبير والوقت الممنوح للدراسة ضيق استصعب علينا تطبيق أسلوب المسح الشامل مما استلزم تطبيق أسلوب العينة في الدراسة.

2- عينة الدراسة:

❖ **تعريف العينة:** "هي جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة ويتم اختيارها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا. فالعينة هي بعض مفردات المجتمع تأخذ منه وتطبق عليها الدراسة للحصول على معلومات صادقة بهدف الوصول إلى تقديرات تمثل المجتمع الذي سحبت منه وإنما الأجزاء التي تستخدم فيالحكم على الكل¹". وبما أن مجتمع البحث غير متجانس ويتكون من 3 طبقات وهي على التوالي: طبقة الإطارات، طبقة أعوان التحكم، طبقة أعوان التنفيذ.

وأن خصائص كل طبقة مختلفة عن غيرها من الطبقات وهذا ما أوجب علينا استخدام العينة الطبقيّة في هذا البحث

❖ تعريف العينة الطبقيّة:

"تتمثل في تقسيم مجتمع البحث الذي نريد دراسته إلى مجتمعات بحث فرعية تسمى بالطبقات، ثم نسحب عشوائيا عينة من كل طبقة ويمثل مجموع العينات التي تم إختيارها وهكذا العينة النهائية التي ستخضع للتحليل"².

¹ علي معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الإجتماعية، منشورات في الأساسيات والمناهج والتقنيات، ليبيا، 2008، ص 184.
² سعيد سبعون، حفصة جرادى، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، دط، 2012، ص 142.

ومجتمع البحث يحتوي على 3 طبقات موضحة كالتالي:

- طبقة الإطارات: 17 إطار.
- طبقة أعوان التحكم: 48 عون تحكم.
- طبقة أعوان التنفيذ: 174 عون تنفيذ.

❖ استخراج حجم العينة الطبقية:

نأخذ 35% من مجتمع البحث المكون من 239 مفردة.

$$239 \longrightarrow x$$

$$100 \longrightarrow 35$$

$$84 = \frac{239 \times 35}{100} \text{ منه}$$

وبالتالي عينة البحث تتكون من 84 مفردة مقسمة على الطبقات التالية:

$$\text{وحسب قانون حجم الطبقة الفرعي: } \frac{\text{حجم العينة } x \text{ حجم الطبقة}}{\text{حجم المجتمع}}$$

لدينا:

$$6 = \frac{17 \times 84}{239} \text{ فئة الإطارات: 17}$$

$$17 = \frac{48 \times 84}{239} \text{ أعوان التحكم: 48}$$

$$61 = \frac{174 \times 84}{239} \text{ أعوان التنفيذ: 174}$$

وبهذا يكون حجم العينة $84 = 61 + 17 + 6$

حيث أن فئة الإطارات تطبق عليها أداة المقابلة في حين فئة أعوان التحكم والتنفيذ تطبق عليهم استمارة استبيان.

وبالتالي حجم العينة في أداة المقابلة هو 6 إطارات بينما في أداة الإستبيان 78 عامل.

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

1-الملاحظة:

تعرف الملاحظة على أنها "إحدى التقنيات المنهجية في جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية"¹.

وفي دراستنا هذه تم استخدام الملاحظة البسيطة والإعتماد عليها كأداة مساعدة للبحث حيث تفرق على أنها الملاحظة المجردة والعرضية والتي تخلوا من كل الوسائل والإجراءات بل الإكتفاء بتسجيل بعض السلوكيات والأحداث العفوية التي يشاهدها الباحث في فترة بحثه.

ومن خلال زيارتنا الإستطلاعية المتكررة للمؤسسة قمنا بتسجيل مجموعة من الملاحظات والسلوكيات وتمت هيكلتها في شبكة ملاحظة كما هي موضحة في الملحق رقم(03) والتي تضمنت مجموعة من السلوكيات المتوقعة حول عينة البحث والتي تم إختبار وجودها من عدمها داخل المؤسسة وذلك على فترات زمنية صباحية وأخرى مسائية وقد أوضحت نتائجها ما يلي:

- أن سلوك كل إستظهار بطاقة الهوية والإلتزام بأوقات الدخول والخروج لدى العاملين هي سلوكيات موجودة في كل الفترات الزمنية وهذا ما يدل على أن العمال يتميزون بالإلتزام والإنضباط المهني من حيث أوقات الدخول والخروج وهذا ما يرجع على المؤسسة بالإيجاب ويمنع حدوث فوضى داخل المؤسسة.

¹رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، زاعباش للطباعة والنشر، بوزريعة ، الجزائر، ط4، ص 205.

-كما نجد أن تجول العاملين بين الورشات هو سلوك منعدم داخل المؤسسة إذ قرت نسبة عدمه 100% وذلك يعود إلى القانون الداخلي للمؤسسة والذي يمنع منعاً باتاً تجول العامل وانتقاله من ورشة إلى أخرى، وذلك بهدف تطبيق التخصص الوظيفي وتركيز كل عامل على مجال عمله.

-أما بالنسبة إلى سلوك التجمعات داخل الورشات فقدرت نسبة وجوده 50% في حين أن نسبة عدمه قدرت كذلك بـ 50%. وقد كانت هذه التجمعات موجودة في الفترات المسائية ومنعدمة في الفترات الصباحية وذلك قد يعود إلى نقص الدورات الرقابية للمسؤول كما يعود إلى نقص كمية العمل مما يسمح لهم بالتفرغ.

-في حين أن سلوك تخريب الآلات لدة العمال هو سلوك منعدم داخل المؤسسة إذ قرت نسبة عدمه 100% وهذا ما يدل على مدى ولاء العاملين للمؤسسة ومحافظةهم على الممتلكات الخاصة بها.

-كما نجد أن العمال يعملون بوتيرة جيدة خاصة في الفترات الصباحية إذ قدرت ذلك بنسبة 50% في حين في الفترات المسائية تنخفض إلى وتيرتهم الإنتاجية وهذا ما وجدناه بنسبة 50% مما يعرضهم إلى إنتقادات المسؤولين والتي ثبت وجودها بنسبة 50% بحيث أننا يمكن أن نفسر إنخفاض هذه الوتيرة إلى إجهاد العامل وتعبه في المرحلة المسائية مما يسبب له إنتقادات من المسؤول والتي تدل على حرصه وصرامته على إتقان المنتج خاصة وأنا المؤسسة المتعامل معها هي مؤسسة جد حساسة.

-كما نجد أن سلوك المناوشات بين العمال هو سلوك منعدم تماماً مما قدرت نسبة عدمه بـ 100% وهذا يعود لصرامة القوانين المتعلقة بالمؤسسة بحيث أنه أي مناوشات تحدث بين العمال يحال أصحابها إلى المجالس التأديبية وقد تصل العقوبات حتى إلى عقوبة الفصل في حال تكرار السلوك.

- كما نجد مجموعة السلوكيات التي يقوم بها المسؤول وتحدث تغيير على العاملين من بينها الجولات التفقدية للورشات والتي ثبت وجودها بنسبة 75% بالأخص في الفترات الصباحية وهذا يدل على حرص المسؤول وصرامته في تأدية مهامه والتركيز على تقييم أداء العاملين، مما ينجم عن هذا السلوك ملاحظة سلوكيات أخرى صادرة عن العاملين من بينها إرتباك العامل عند رؤية المسؤول والذي قد ثبت وجودها بنسبة 75% وفي حين أن 50% يحس بالإطمئنان بوجود المسؤول وهذا قد يوجه إلى تعاون بعض العمال في أداء واجباتهم مما يجعلهم يرتبون خوفا من الإنتقادات الصادرة من المسؤول، مما تدفعهم هذه الجولات الرقابية إلى تأدية مهامهم بسرعة تقاديا لبعض العقوبات أو حتى الإنذارات الشفوية التي قد تصدر عن المسؤول.

- ضف إلى ذلك نجد أن المؤسسة تعزز إقامة الإجتماعات خاصة خلال الفترة المسائية في حين تتفادها في الفترة الصباحية وذلك راجع لكثرة متطلبات العمل والإنشغالات المهمة ، مما يجعلها تؤجلها إلى الفترات المسائية وترجع هذه الإجتماعات إلى تركيز المسؤول على معرفة كل التغييرات والتحويلات والمشكلات التي تفترض المؤسسة ومحاولة إيجاد حلول لها.

- كما نجد أن كل السلوكيات المتعلقة بالعمل ضمن جماعات وإحترام السلم الإداري ثبت وجودها في كل الفترات بنسبة 100% وهذا ما يدل على أن العمال يعملون ضمن جماعات وذلك ما يحقق التعاون والتضامن فيما بينهم وكذلك إيجاد حلول متنوعة ومشاركة للمشكلات التي تواجههم، ضف إلى ذلك أنهم يحترمون السلم الإداري ولا يخترقونه وهذا ما يدل على مدى وعي العمال بالقانون الداخلي للمؤسسة.

- وكآخر سلوك في شبكة الملاحظة هو التفاوض مع المسؤول على الأجور الذي قدرت نسبة عدمه ب 50% في حين نسبة وجوده داخل المؤسسة قدر ب 50% وهذا يدل على أن العمال يتفاوضون مع المسؤولين في القضايا المتعلقة بالأجور وساعات العمل وفائض القيمة وهذا ما يوضح مدى تقبل المسؤول للنقاشات والتفاوض والإستمتاع للرأي الآخر وكذلك يدل على الشفافية في منح الأجور.

2-المقابلة:

"هي تقنية مباشرة تستعمل من مساعدة الأفراد بكيفية منعزلة ، لكن أيضا في بعض الحالات مساءلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين".¹

وعلى ضوء دراستنا تم استخدام المقابلة نصف الموجهة مع 6 إطارات من المؤسسة بحيث تم الإعتماد عليها لدعم موضوع الدراسة بمجموعة من المعلومات والمعارف التي يقدمها المبحوثين من خلال الكشف عن رأي كل منهم حول موضوع الدراسة خاصة وأن المبحوثين المختارون لإجراء المقابلة يمثلون أصحاب القرار وهذا ما يمكننا من دعم نتائج دراستنا.

وقد تكون دليل المقابلة من 11 سؤال بالإضافة إلى محور البيانات الشخصية كما هو موضح في الملحق (04).

¹موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة دار القصة، الجزائر، ط2، 2004، ص 197.

جدول رقم (01) يوضح المقابلات المنجزة مع المبحوثين:

رقم المقابلة	المقابلات	تاريخ المقابلة	الساعة	مدة القابلة	مكان المقابلة
01	المدير الفرعي للصيانة	2023/03/27	10:00	45 دقيقة	المكتب
02	المدير الفرعي للتنميم	2023/03/27	11:00	30 دقيقة	المكتب
03	المدير الفردي للتشييع	2023/03/29	10:00	45 دقيقة	المكتب
04	مهندسة المخبر	2023/03/29	11:00	35 دقيقة	المخبر
05	المدير الفرعي للموارد البشرية	2023/04/03	13:00	40 دقيقة	المكتب
06	المدير الفرعي للتسويق والتموين	2023/04/03	14:00	20 دقيقة	المكتب

3 - الإستبيان:

ويعرف الإستبيان على أنه " أداة مهمة في جمع البيانات وإختيار فروض الدراسة بحيث أن كل محور من محاورها يقيس فرضية أو مؤشر بشكل منظم يحقق أهداف البحث¹."

وقد استخدم الإستبيان كأداة رئيسية في الدراسة والإعتماد عليها بدرجة أولى في الحصول على المعلومات من عينة البحث بحيث تم توزيعها للمبحوثين والمتمثلين في فئتين فئة عمال التحكم وفئة عمال التنفيذ وتم ذلك أثناء أوقات الدوام حيث تم الإعتماد عليها نظرا لضيق الوقت وكذلك حجم العينة والذي لا يسمح بإجراء مقابلات مع المبحوثين.

إذ تم قولبة الإستبيان وهيكلته بناء على طريقة مقياس ليكرت الثلاثي (معارض - محايد - موافق) وذلك باعتباره من أنسب المقاييس لتحقيق أهداف البحث كما إعتدنا على حساب كل من المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات الإستبيان.

¹فضيل دليو، أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 142.

جدول رقم (02) يوضح درجات ومستويات مقياس ليكرت الثلاثي:

موافق	محايد	معارض	مستوى الموافقة
3	2	1	درجات مقياس ليكرت الثلاثي
3-2,34	2,33-1,67	1,66-1	المجال المتوسط المرجع

المصدر: من إعداد الطالبة.

وقد تم تقسيم الإستبيان إلى ثلاث محاور كالتالي:

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين ويحتوي على 08 أسئلة.

المحور الثاني: محور خاص بالأسلوب القيادي وتضمن 22 عبارة مقسمة على بعدين:

❖ عبارات البعد الديمقراطي 12 عبارة.

❖ عبارات البعد الأوتوقراطي 10 عبارات.

المحور الثالث: محور خاص بالإبداع التنظيمي ويتضمن 19 عبارة مقسمة على المؤشرات التالية:

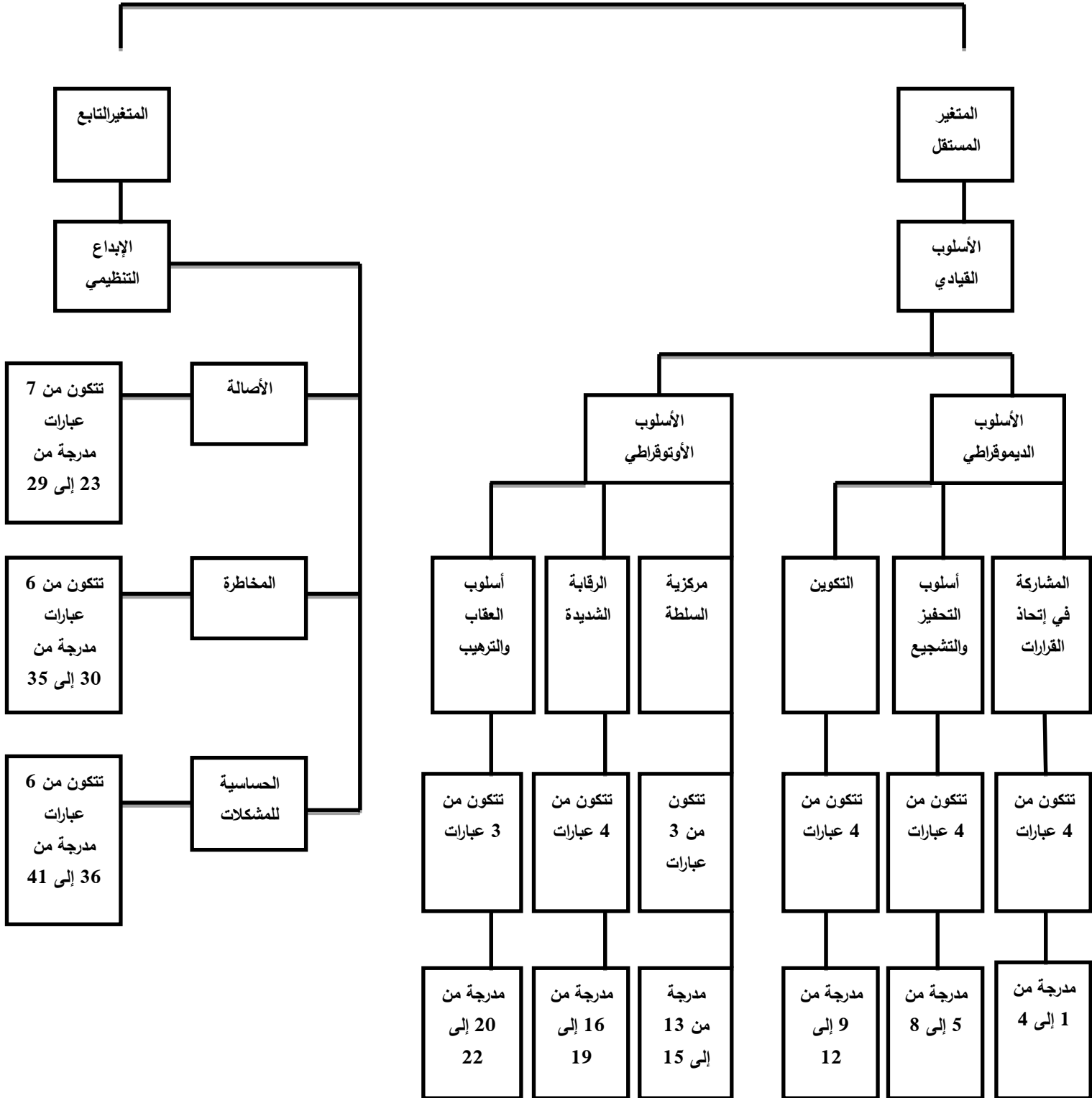
❖ عبارات الأصالة 07 عبارات.

❖ عبارات المخاطرة 06 عبارات.

❖ عبارات الحساسية للمشكلات 06 عبارات.

وبناء على هذا التقسيم تمت صياغة محاور الإستبيان في صورتها النهائية كالتالي:

الشكل رقم (04): يوضح توزيع أبعاد ومؤشرات الإستبيان



المصدر: من إعداد الطالبة

• نسبة الإسترجاع:

بلغت نسبة إسترجاع الإستبيانات ب 91% حيث تم استرجاع 71 إستبيان من أصل 78 إستبيان موزع.

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات وذلك بناء على برنامج الحزم الإحصائية SPSS وهي كالتالي:

التكرارات: هي عدد تكرار إستجابة المبحوثين على كل عبارة من عبارات الإستبيان.

النسب المئوية: تستخدم لغرض معرفة نسبة التكرار كل بديل من بدائل الإستبيان وتحسب كالتالي:

$$N = \frac{\text{التكرار} \times 100}{\text{مجموع التكرارات}}$$

معامل الارتباط بيرسون: تم استخدامه بغرض قياس درجة الإتساق الداخلي بين محاور الإستبيان

معامل الصدق: ويقصد به أن المقياس يقيس ما وع لقياسه ويحسب بالجذر التربيعي لمعامل البيانات.

معامل الثبات (Chronbachs Alpha): يستخدم لمعرفة ثبات الإستبيان والذي يعني إستقرار

المقياس مع نفسه بحيث يعطي نفي النتائج في حالة تجربته مرة أخرى.

التوزيع الطبيعي: يستخدم للتأكد من توزيع البيانات إن كان توزيع طبيعي أولا.

المتوسط الحسابي: يستخدم لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات

الإستبيان

الإنحراف المعياري: يستخدم لمعرفة مدى تشتت إجابات المبحوثين عن القيمة المركزية.

معادلة الإنحدار: يستخدم لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

سادسا: تحليل الخصائص السكومترية لإستبيان الدراسة:

1- صدق وثبات البيانات:

أ-الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الطالبة بعرض إستبيان الدراسة على ثلاث أساتذة ممن علم الإجتماع بكلية العلوم الإجتماعية بجامعة خنشلة والموضحة أسماؤهم في الملحق رقم (05) وهذا بصدق تحكيم الإستبيان وقد تم تقديم بعض الملاحظات وإقتراح مجموعة من التعديلات من بينها:

❖ إقتراح إضافة بعض العبارات للإستبيان حيث كان العد الإجمالي للعبارات 38 عبارة وأصبح 41 عبارة.

❖ إعادة الصياغة اللغوية لبعض العبارات.

❖ إعادة ترتيب بعض العبارات.

وقد تم الإلتزام بهذه الملاحظات والتي على أساسها تم وضع الإستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق (06).

ب-صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

يتمثل في مدى إرتباط كل محور من محاور الإستبيان بالعبارات الخاصة به بحيث تكشف عنه من خلال حساب معامل إرتباط بيرسون والجداول الآتية توضح ذلك:

الجدول رقم (03): يوضح معامل ارتباط بيرسون لمحور الأسلوب الديمقراطي وعباراته

الأسلوب القيادي		
الأسلوب الديمقراطي	Corrélacion de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	71
يسمح المسؤول بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	Corrélacion de Pearson	,961**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
يطرح المسؤول وجهة نظره بشكل قابل للتفاوض	Corrélacion de Pearson	,932**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
يفوض المسؤول البعض من صلاحياته للعاملين	Corrélacion de Pearson	,956**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
يشجع المسؤول العاملين على القيام بمبادرات وطرح أفكار جديدة	Corrélacion de Pearson	,857**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
يسعى المسؤول إلى منح علاوات وترقيات للعمال المبدعين	Corrélacion de Pearson	,882**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
يعمل المسؤول على تقدير أداء العاملين من خلال الثناء وعلى مجهوداتهم	Corrélacion de Pearson	,932**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
يصغي المسؤول لمشكلات العاملين ويدافع عنهم أمام الرؤساء	Corrélacion de Pearson	,936**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
يقوم المسؤول بتوزيع الأرباح السنوية على العاملين	Corrélacion de Pearson	,872**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
يحرص المسؤول على إقامة دورات وبرامج تكوينية لتنمية معارف العاملين	Corrélacion de Pearson	,891**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
يعطي المسؤول الفرصة للعاملين في رفع مستواهم التعليمي	Corrélacion de Pearson	,845**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
يسعى المسؤول إلى توفير الوسائل التكنولوجية التي تضمن راحة العامل وتزيد في وتيرة الإنتاج	Corrélacion de Pearson	,855**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
يعمل المسؤول على تنويع البرامج التكوينية مع مراعاة الفروق الفردية للعاملين	Corrélacion de Pearson	,884**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71

الأوتوقراطي	Corrélacion de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	71
يعمل المسؤول على تركيز كل السلطة في يده وعدم تفويضها للعاملين	Corrélacion de Pearson	,891**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
يحرص المسؤول على التطبيق الحرفي والصارم للقوانين	Corrélacion de Pearson	,914**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
يسعى المسؤول إلى التحديد الدقيق لواجبات كل عامل	Corrélacion de Pearson	,922**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
يكثر المسؤول من توجيه الملاحظات والانتقادات ومناقشة أدق تفاصيل العمل	Corrélacion de Pearson	,892**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
يقوم المسؤول بجولات تفقدية لورشة العمل بكثرة	Corrélacion de Pearson	,812**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
يتابع المسؤول سجلات الحضور والمغادرة بصفة دقيقة	Corrélacion de Pearson	,903**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
يربط المسؤول العامل بزمان محدد لأداء كل مهام	Corrélacion de Pearson	,872**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
المسؤول غير متسامح مع أخطاء العاملين	Corrélacion de Pearson	,928**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
يكثر المسؤول من عبارات التهديد	Corrélacion de Pearson	,914**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
عند الغياب يخضم المسؤول من الأجور دون مراعاة الظروف	Corrélacion de Pearson	,830**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (04): يوضح معامل الارتباط بيرسون لمحور الأسلوب القيادي

		الأسلوب القيادي	الأسلوب الديمقراطي	الأسلوب الأوتوقراطي
الأسلوب القيادي X	Corrélation de person	1	,973**	,959**
	SIG		,000	,000
	N	71	71	71
La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)				

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

حسب الجدول رقم (03) نجد أن معاملات الارتباط الخاصة بالأسلوب القيادي والعبارات الخاصة به تتراوح ما بين 0.812 كأقل قيمة و 0.961 كأكبر قيمة.

وكذلك من خلال نتائج الجدول رقم (04) يتضح أن معاملات الارتباط المتعلقة بكل بعد تتراوح ما بين 0.959 للبعد الأوتوقراطي و 0.973 للبعد الديمقراطي.

وهي كلها قيم ونسب عالية وتقترب من 1 وهذا ما يوضح وجود إرتباط قوي واتساق داخلي بين محور الأسلوب القيادي والعبارات الخاصة بعد.

الجدول رقم (05): يوضح معامل الارتباط بيرسون لمحور الإبداع التنظيمي وعباراته

الإبداع التنظيمي		
الأصالة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	71
أحاول دائما الإنخراط في الدورات التدريبية الخاصة بالعاملين	Corrélation de Pearson	,718**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
أسعى دائما لتجربة طرق جديدة إبداعية في تنفيذ مهام	Corrélation de Pearson	,835**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
أتجنب تكرار أفكار زملائي وأتطلع دوما نحو الجديد	Corrélation de Pearson	,881**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
أعمل على تحسين أدائي من خلال استخدام الوسائل الحديثة	Corrélation de Pearson	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
أتطلع نحو تطوير أدائي من خلال البحث الإلكتروني ومحاكاة العمال الناجحين	Corrélation de Pearson	,842**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
أكون دوما أول من يبادر في تجربة أفكار جديدة	Corrélation de Pearson	,784**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
من شأنني أن أقدم مجموعة من الأفكار المبتكرة خلال فترة قصيرة	Corrélation de Pearson	,803**
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	71
المخاطرة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	71
أحب دائما الأعمال التي فيها تحدي لقدراتي الخاصة	Corrélation de Pearson	,807**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
أتحمل مسؤولية ما أفعله وأكون على استعداد لمواجهة النتائج	Corrélation de Pearson	,722**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
أتمسك بمواقفي وأدافع عنها حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع المسؤولين	Corrélation de Pearson	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
أتجاهل في بعض الأحيان القوانين واللوائح التي من شأنها أن تعرقل سير مهامي	Corrélation de Pearson	,837**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
أأخذ في بعض الأحيان قرارات مستعجلة في حالة غياب المسؤول	Corrélation de Pearson	,720**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
أقبل الفشل وأعتبره خطوة نحو تحسين أدائي	Corrélation de Pearson	,718**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
الحساسية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	71
أسعى دائما للتعرف على كل المشاكل التي تعترض العمل ولا أقتصر	Corrélation de Pearson	,640**

على ورشتي فقط	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث في مجال العمل وأخطط لمواجهتها	Corrélation de Pearson	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
أحاول دوما الوصول إلى المسؤول واقتراح حلولاً إبداعية لم يسبق تجربتها من قبل	Corrélation de Pearson	,789**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
أحاول دوما تجديد أساليب وطرق حل المشكلات لضمان الاستمرارية وتحقيق الجودة	Corrélation de Pearson	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
أنظر للمشكلات من زوايا عديدة وأقوم بتكييفها	Corrélation de Pearson	,854**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71
في الكثير من الأحيان أستطيع إيجاد أكثر من حل لمشكلة واحدة	Corrélation de Pearson	,649**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	71

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (06): يوضح معامل الارتباط لمحور الإبداع التنظيمي.

		الإبداع التنظيمي	الأصالة	المخاطرة	الحساسية للمشكلات
الإبداع التنظيمي Y	Corrélation de person	1	,945**	0,920**	920**
	SIG (bilatérale)		,000	,000	000
	N	71	71	71	71

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

حسب الجدول رقم (05) نجد أن معاملات الارتباط الخاصة بالإبداع التنظيمي والعبارات الخاصة به تتراوح ما بين 0.460 كأقل قيمة و 0.881 كأكبر قيمة.

وكذلك من خلال نتائج الجدول رقم (06) يتضح أن معاملات الارتباط المتعلقة بكل بعد من أبعاد الإبداع التنظيمي تتراوح ما بين 0.920 لكن المخاطرة وحساسية المشكلات و 0.945 للأصالة.

وهي كلها قيم عالية تقترب من 1 وهذا ما يوضح وجود إرتباط قوي واتساق داخلي بين محور الإبداع التنظيمي والعبارات الخاصة به.

2- ثبات الإستبيان:

تم حساب ثبات إستبيان الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): يوضح ثبات أداة الدراسة بمعادلة ألفا كرونباخ

الرقم	محاور الإستبيان	معامل ألفا كرونباخ
01	الأسلوب القيادي	0.984
02	الإبداع التنظيمي	0.950
03	مستوى الثبات الكلي للإستبيان	0.963

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن معامل الثبات الإجمالي قدر ب 0.963 وهي نسبة عالية وتقترب من 1 وهذا ما يحقق لنا ثبات أداة الدراسة.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل المعطيات البيانية وتفسير

ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض البيانات إحصائياً وتحليلها وتفسيرها:

1- عرض وتحليل وتفسير بيانات أداة المقابلة

2- عرض وتحليل وتفسير بيانات أداة الإستبيان

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة :

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات .

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية

ثالثاً - النتائج العامة للدراسة

أولاً: عرض البيانات إحصائياً وتحليلها وتفسيرها

1- عرض وتحليل وتفسير نتائج أداة المقابلة:

أ- تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

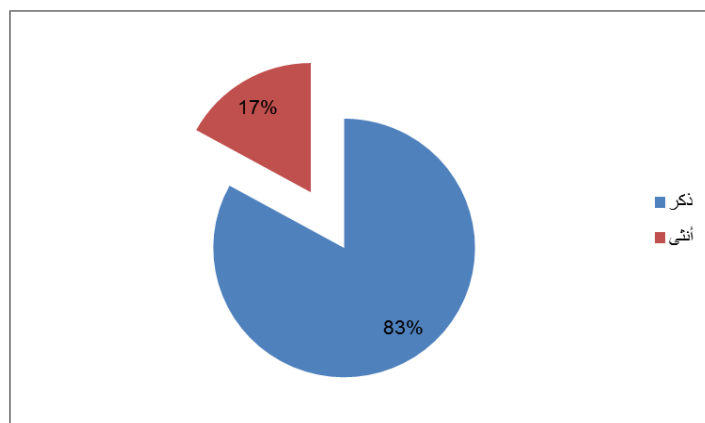
❖ تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع:

✓ الجدول رقم (08): جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع

النسبة المئوية	التكرارات	النوع	الإحتمالات
83%	5	ذكر	
17%	1	أنثى	
100%	6	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج دليل المقابلة السؤال رقم 01 من محور البيانات الشخصية

الشكل رقم (05): دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع



من خلال إحصائيات الجدول رقم (08) والشكل رقم(05) والذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع يتضح أن أغلبية العمال هم ذكور إذ قدرت نسبتهم ب 83% في حين قدرت نسبة الإناث ب 17% داخل المؤسسة وهي ما يعادل مبحوثة واحدة وهذا ما يدل على أن النوع ذكر يتمتع بقدرات عديدة تسمح له بممارسة الوظائف القيادية مثل التخطيط ، الإشراف، إصدار القرارات ، تحمل المسؤولية ، في حين أن الإناث يتميزون بعزوفهم عن المهام القيادية وقد يعود هذا إلى طبيعتها كمرأة والتي تجعلها أكثر خجل في المواقف التي تستدعي شجاعة للمواجهة وإصدار القرارات إضافة إلى تخوفها من تحمل المسؤولية التي تزيدها أعباء نظرا إلى أدوارها الإجتماعية الأخرى كزوجة، أم وغيرها.

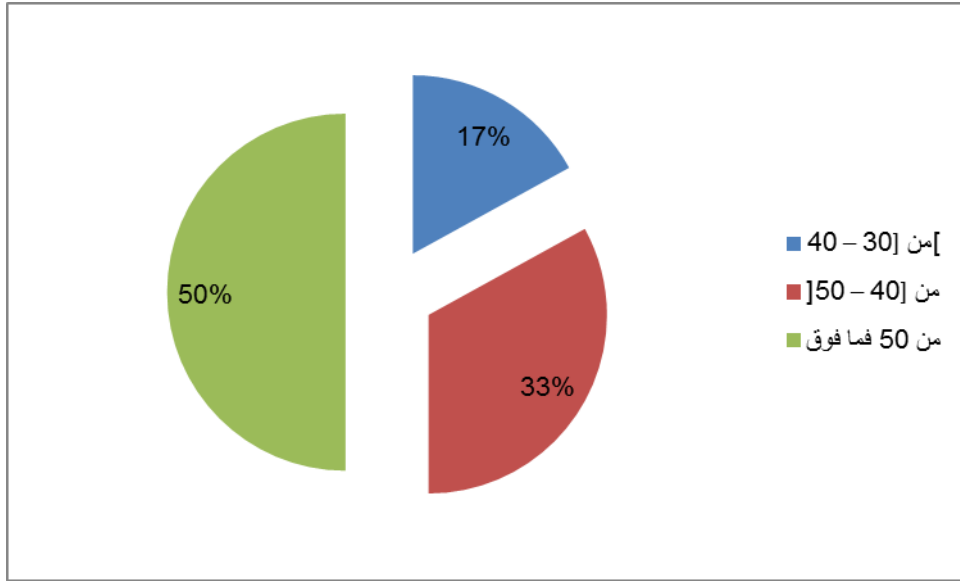
❖ تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم(09): جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن الإحتمالات
17%	1	من [30 - 140]
33%	2	من [40 - 150]
50%	3	من 50 فما فوق
100%	6	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج دليل المقابلة السؤال رقم 02 من محاورالبيانات الشخصية

الشكل رقم (06): دائرة نسبية يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



من خلال إحصائيات الجدول رقم (09) والشكل (06) والذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن يتضح أن معظم المبحوثين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق وذلك بنسبة 50% تليها فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة بنسبة قدرت ب 33% وأخيرا الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة والذي قدرت نسبتهم ب 17% حيث تمثلت في إطار واحد فقط، وهذا ما يدل على أن المناصب القيادية في المؤسسة تحتاج إلى أشخاص كبار السن وذلك لما يحملونه من خبرة وقدرتهم وقدرات قيادية وإستراتيجيات تسمح لهم بمزاولة مهامهم بإتقان كما أن هذا متغير السن قد يحقق نوعا من الإحترام للمسؤولين من طرف الشباب داخل المؤسسة.

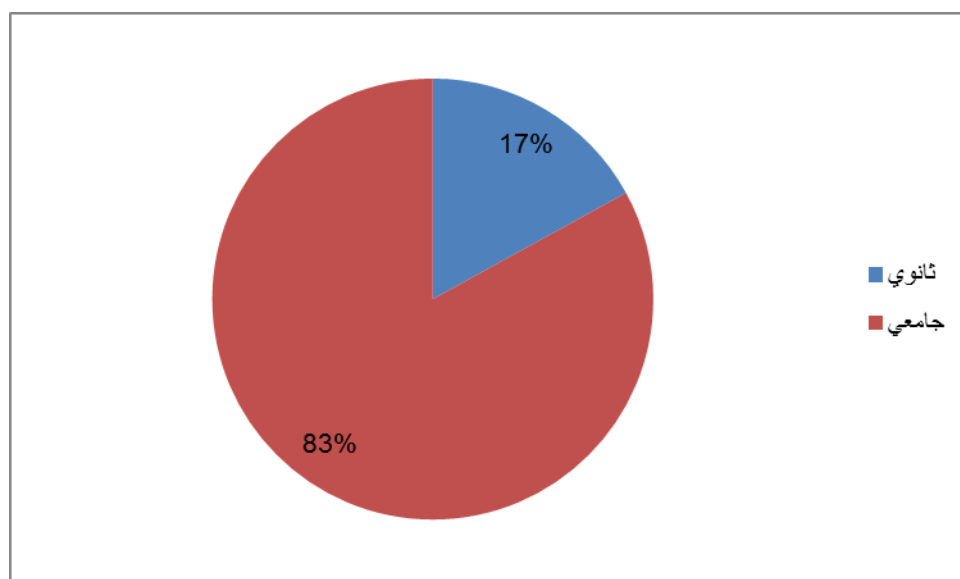
❖ تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

✓ الجدول رقم (10): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي	الإحتمالات
17%	1	ثانوي	
83%	5	جامعي	
100%	6	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج دليل المقابلة السؤال رقم 03 من محور البيانات الشخصية

الشكل رقم (07): دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



الجدول رقم (10) و الشكل (07) الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي أن أغلبية المبحوثين لديهم مستوى تعليمي جامعي إذ قدرت نسبتهم بـ 83% في حين أن نسبة الإطارات ذوي المستوى التعليمي الثانوي قدرت نسبتهم بـ 17% وهي نسبة جد ضئيلة مقارنة بالمستوى الجامعي.

وهذا ما يدل على أن المناصب القيادية داخل المؤسسة تتطلب وتشتت المستوى الجامعي في التوظيف لأن الوظائف القيادية هي مهنة تحتاج إلى الجانب الفكري والتقني أكثر منه يدوي في حين أن المستوى الثانوي قد يسمح لصاحبه بلوغ المناصب القيادية بالإعتماد على عنصر الخبرة أو الترقية فقط.

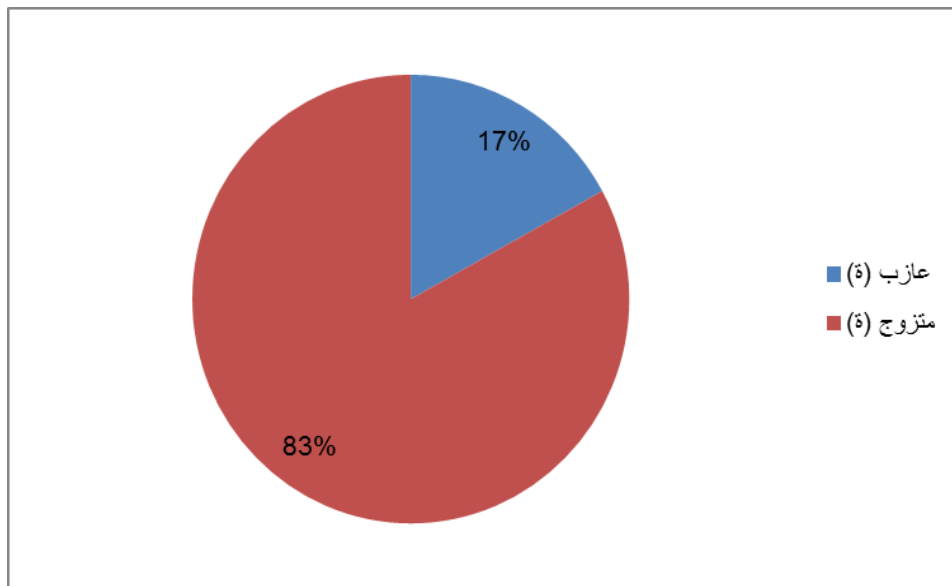
❖ تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

✓ الجدول رقم (11): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية الإحتمالات
17%	1	عازب (ة)
83%	5	متزوج (ة)
100%	6	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج دليل المقابلة السؤال رقم 04 من محاور البيانات الشخصية

الشكل رقم (08): دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية



يتوضح من خلال الجدول رقم (11) والشكل (08) والذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية أن أغلبية المبحوثين متزوجين إذ قدرت نسبتهم 83% في حين أن فئة العزاب قدرت ب17% من النسبة الإجمالية للإجابات وهذا يعود إلى مجموعة من العوامل أهمها السن فأغلبية المبحوثين هم كبار في السن ، كما أنهم يشغلون مناصب قيادية تمنحهم أجور جيدة تمكنهم من تكوين أسرة ، وقد تعود هذه العوامل بالفائدة على المؤسسة من حيث أنهم مستقرين إجتماعيا وكذلك لديهم القدرة على تحمل المسؤولية.

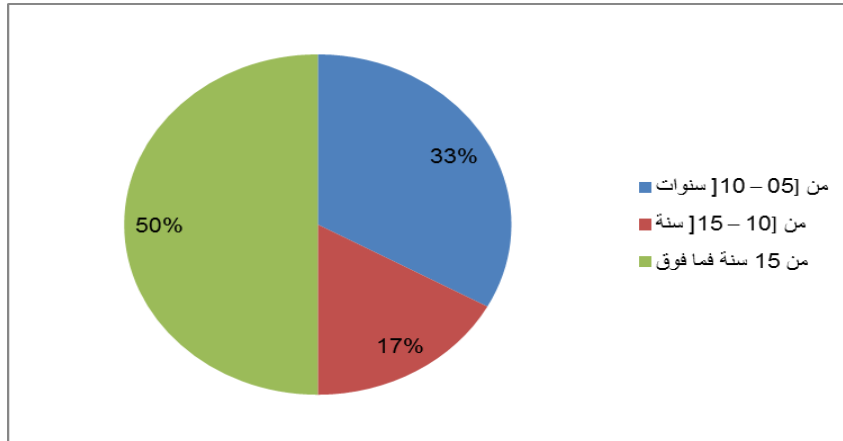
❖ تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (12): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية الإحتمالات
33%	2	من [05 - 10] سنوات
17%	1	من [10 - 15] سنة
50%	3	من 15 سنة فما فوق
100%	6	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج دليل المقابلة السؤال رقم 05 من محاور البيانات الشخصية

الشكل رقم (09): دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (09) والذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية أن أغلبية المبحوثين لديهم خبرة تفوق 15 سنة حيث كانت نسبتهم 50 % تليها فئة الإطارات الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح بين [05 - 10] سنوات والذي قدرت نسبتهم ب 33% ، تليها نسبة الإطارات الذين لديهم من 10 إلى 15 سنة في المؤسسة و قدرت نسبتهم ب 17%.

وهذا يدل على أن معظم الإطارات في المؤسسة لديهم خبرة طويلة في العمل وهذا ما يسهل عليهم معرفة أدق تفاصيل مهامهم وكذلك أن هذه الخبرة تخلق لدى المسؤول نوعا من الولاء للمؤسسة وبالتالي يعمل جاهدا على الحفاظ على إستمراريتها وسمعتها داخل السوق، كما أنها قد تمنحه الخبرة ثقة في إصدار قراراته وأسلوب تعامله مع العاملين.

ب / تحليل بيانات أسئلة المقابلة

❖ الجدول رقم (13): يوضح طريقة صنع القرار لدى القادة

النسبة المئوية	التكرار	طريقة صنع القرار الإحتمالات
33%	2	المركزية في إتخاذ القرار
67%	4	مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات
100%	6	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج السؤال رقم 01 من دليل المقابلة

يتضح من خلال الجدول رقم (13) والذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب طريقة صنع القرار أن معظم الإطارات إعتبروا أن عملية إتخاذ القرار تتم بالمشاركة مع العاملين إذ قدرت نسبتهم ب 67% في حين نسبة 33% من الإطارات كانت طريقتهم في إتخاذ القرار طريقة مركزية.

ومن خلال ذلك يتبين أن أغلبية المسؤولية يشاركون العاملون قبل إتخاذ أي قرار وهذا ما يدل أن عملية إتخاذ القرار في هذه المؤسسة تتم بطريقة ديمقراطية ذلك يعد كمؤشر لإعتماد المسؤولين على الأسلوب الديمقراطي في التسيير.

❖ الجدول رقم (14): يوضح مدى ثقة المسؤولين في كفاءة العاملين

النسبة المئوية	التكرار	مدى ثقة المسؤول في كفاءة العاملين الإحتمالات
83%	5	نعم أثق في كفاءة العاملين
17%	1	لا أثق فيهم
100%	6	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج السؤال رقم 02 من دليل المقابلة

يوضح الجدول رقم (14) أن أغلبية الإطارات لديهم ثقة تامة في كفاءة العاملين التابعين لهم وقدرت نسبتهم 83% وفي حين وجود نسبة ضئيلة من الإطارات الذين أجابوا على أنهم ليس لديهم ثقة في كفاءة العاملين وقدرت نسبتهم ب 17%

إذ تدل هذه النسبة المرتفعة لثقة الإطارات في كفاءة العاملين إلى العديد من العوامل أهمها ولاء العاملين لمؤسستهم وانضباطهم والزامهم بتنفيذ مهامهم كما قد تعود أيضا لقوة الروابط بين كل من المسؤولين والعمال وهذا ما قد يساهم في تنمية الفكر الإبداعي للعاملين

الجدول رقم (15): يوضح الأسلوب المعتمد لدى القادة في رقابة العاملين.

النسبة المئوية	التكرار	أسلوب الرقابة الإحتمالات
67%	4	الرقابة بالأهداف
33%	2	القيام بدورات تفقدية
100%	6	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج السؤال رقم 03 من دليل المقابلة

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن 67% من المسؤولين يعتمدون على أسلوب الرقابة بالأهداف في حين 33% فقط من المسؤولين يراقبون العمال التابعين لهم من خلال قيامهم بدورات تفقدية داخل الورشات.

وهذا دليل على تفعيل الأسلوب الأوتوقراطي عند البعض من المسؤولين لأن الرقابة بالأهداف تكون دقيقة ومحددة بزمان معين لا يمكن تجاوزه وذلك ما يوضح الدرجة العالية للرقابة في المؤسسة والتي تعد من أهم المؤشرات المفسرة للأسلوب الأوتوقراطي.

❖ الجدول رقم (16): يوضح كيفية تعامل المسؤول مع حالات التأخير والغياب

النسبة المئوية	التكرار	تعامل المسؤول مع حالات التأخير والغياب الإحتمالات
17%	1	التسامح والإكتفاء بالإندازات الشفاهية
83%	4	الخصم من الأجر والعقوبات بالفصل
100%	6	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج السؤال رقم 04 من دليل المقابلة

يتضح من خلال هذا الجدول (16) أن معظم الإطارات يتعاملون مع حالات التأخير والغياب بالخصم من الأجر والعقوبات بالفصل إذ قدرت نسبتهم ب 83% في حين نسبة 17% أجابوا على أنهم يتسامحون مع حالات الغياب وفي حالة التكرار يقومون بإندازات شفوية فقط.

وهذا ما يفسر الصرامة داخل المؤسسة والتزام المسؤولين بحرفية القانون الداخلي للمؤسسة واستبعاد العلاقات الإنسانية في هذا الجانب وذلك ما يعزز الأسلوب الأوتوقراطي داخل المؤسسة.

❖ الجدول رقم (17): يوضح مدى تعامل المسؤول مع الأخطاء الصادرة عن العاملين.

النسبة المئوية	التكرار	مدى تعامل المسؤول مع الأخطاء الصادرة عن العاملين	الإحتمالات
33%	2	أتسامح وأحاول تكييف الخطأ	
67%	4	أحوّله إلى المجلس التأديبي	
100%	6	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج السؤال رقم 05 من دليل المقابلة

من خلال معطيات الجدول رقم (17) يتضح أن معظم المسؤولين والإطارات داخل المؤسسة يلجؤون إلى المجلس التأديبي في التعامل مع أخطاء العاملين وقدرت نسبتهم ب 67% في حين نسبة 33% من الإطارات أجابوا بأنهم يتسامحون مع أخطاء العاملين ويحاولون تكييفها.

وهذا ما يدل على صرامة المسؤولين وعدم تقبلهم للأخطاء داخل المؤسسة ولذلك لا بد للعمال أن، يكونوا على التركيز التام أثناء تأدية مهماتهم وهذا قد يعود نظرا لحساسية المؤسسة المتعاقدة معها لأن منتوجات المؤسسة موجهة لأغراض خاصة وهذا ما يستدعي الحرص والإتقان

❖ الجدول رقم (18): يوضح درجة تفويض السلطة

النسبة المئوية	التكرار	درجة تفويض السلطة	الإحتمالات
67%	4	دائما	
33%	2	إلا في حالة التغيب	
100%	6	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج السؤال رقم 06 من دليل المقابلة

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن أغلبية المبحوثين يقومون بتفويض صلاحياتهم بشكل دائم قدرت نسبتهم ب 67% في حين نسبة 33% من المبحوثين يفوضون صلاحياتهم ولكن إلا في حالات التغيب وهذا دليل على أن درجة تفويض المسؤولين لسلطتهم للعاملين هي درجة كبيرة جدا وذلك يدل على ثقة المسؤولين في العاملين التابعين لهم وكذلك هي مؤشر بأن لدى العاملين كفاءة جيدة تمكنهم من تحمل المسؤولية وتسمح لهم بالنيابة عن المسؤول.

الجدول رقم (19): يوضح مدى تنظيم المسؤول للقاءات والاجتماعات داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	تنظيم لقاءات دورية	الإحتمالات
33%	2	بصفة أسبوعية	
50%	3	بصفة شهرية	
17%	1	لا أقوم بأي إجتماعات	
100%	6	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج السؤال رقم 07 من دليل المقابلة

من خلال معطيات الجدول أعلاه رقم (19) يتضح أن معظم المسؤولين يقومون بتنظيم لقاءات واجتماعات مع العاملين فمنهم من يقوم بعقد إجتماعات بصفة شهرية وذلك بنسبة قدرت ب 50% ومنهم من يقوم بصفة أسبوعية وذلك بنسبة 33% في حين نسبة 17% من المسؤولين لا يقومون بأي إجتماعات مع العاملين التابعين لهم.

وهذا ما يبرز أن المسؤولين داخل المؤسسة يصرون على الإجتماعات مع كل العاملين ومعرفة ما يجول داخل الورشات وكذلك إهتمامهم بالتفاصيل والتغيرات التي تطرأ على المؤسسة وذلك بهدف معالجة المشكلات وتكييفها.

❖ الجدول رقم (20): يوضح موقف المسؤول عند إقتراح العامل فكرة جديدة

النسبة المئوية	التكرارات	موقف المسؤول عند إقتراح العام فكرة جديدة الإحتمالات
67%	4	أقبل الفكرة وأشجعه أأقبل فشلها
33%	2	لا أأقبل إقتراح الأفكار
100%	6	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج السؤال رقم 08 من دليل المقابلة

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن 67% من المسؤولين يتقبلون إقتراح الأفكار الجديدة ويشجعون عليها في حين أن نسبة 33% لا يتقبلون طرح أفكار جديدة من طرف العاملين.

وبناء على ذلك يتضح أن أغلبية المسؤولين يتقبلون إقتراح الأفكار التي يقدمها العمال ويشجعونهم باستخدام مختلف الوسائل وإخضاع كل الآلات لتجربة هذه الفكرة. ومن هنا يتبين أنه على الرغم من تميز المؤسسة بأسلوبين مختلفين الديمقراطي والأوتوقراطي إلا أنها تشجع العمال على الإبداع والإتيان بكل ما هو جديد وذلك بغية تحقيق الجودة داخل المؤسسة.

❖ الجدول رقم (21): يوضح التحفيزات المقدمة من طرف المسؤولين للعاملين

النسبة المئوية	التكرار	التحفيزات المقدمة الإحتمالات
33%	2	المدح والثناء
67%	4	الترقيات
100%	6	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج السؤال رقم 09 من دليل المقابلة

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن أغلبية المسؤولين يلجؤون إلى منح وإقتراح العمال المبدعين إلى الترقيات لمناصب أعلى وقدرت نسبتهم ب 67% في حين أن 33% من المسؤولين يكتفون بالمدح والثناء على العاملين المبدعين وهذا ما يدل على أن المسؤولين داخل مؤسسة TEXALG يزاوجون بين كل من التحفيز المعنوية والمادية لتشجيع العاملين على إقتراح المزيد من الأفكار وخلق روح المنافسة بين العاملين في توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة والعمل على تجسيدها في أرض الواقع.

الجدول رقم (22): يوضح مدى إقتراح العمال حلول للمشكلات

النسبة المئوية	التكرار	مدى إقتراح العمال حلول للمشكلات	الإحتمالات
67%	4	نعم دائما يقترحون حلول للمشكلات	
33%	2	لا يقترحون حلول	
100%	6	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج السؤال رقم 10 من دليل المقابلة

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن أغلبية المبحوثين أجابوا أن العمال دائما ما يقترحون حلول وقدرت نسبتهم ب 67% من الإجابات في حين أن 33% من المسؤولين أو القادة في المؤسسة أجابوا أن العمال لم يسبق لهم إقتراح أي حلول.

يتضح لنا أن معظم الإجابات تتمحور حول أن العمال يقترحون حلول للمشكلات التي تواجهها المؤسسة وهذا ما يدل على مدى كفاءة العاملين وولائهم للمؤسسة ومن خلال المقابلات تم عرض لنا بعض النصائح التي كانت من إقتراح وأفكار العاملين من بينها أثناء تركيب آلات جديدة

مشقراطية اقترح عامل فكرة جديدة لم تكن متداولة وهي إيصال أسلاك تنظيف الآلات وذلك بتمريرها مع أسلاك الكهرباء الموجودة تحت الأرض مما يعطي جمالية للآلات وسهولة في استخدامها.

الجدول رقم (23): يوضح تقييم المسؤولين لمستوى إبداع العاملين داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	مستوى إبداع العاملين داخل المؤسسة	الإحتمالات
67%	4	مستوى جيد وفي تطور ملحوظ	
33%	2	مستوى ضعيف يحتاج إلى تحفيزات مادية	
100%	6	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج السؤال رقم 11 من دليل المقابلة

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن معظم المسؤولين في المؤسسة يقيمون مستوى إبداع العاملين في المؤسسة على أنه مستوى جيد وفي تطور ملحوظ إذ قدرت نسبتهم ب 67% في حين 33% أجابوا على أن مستوى إبداع العاملين في المؤسسة منخفض ويحتاج إلى حوافز مادية.

وهذا ما يفسر أن العاملين داخل المؤسسة يسعون إلى إضافة وإقترح بعض التحسينات والتغييرات على المنتج بحيث أن المسؤولين برهنوا إبداع العاملين بالمؤسسة من خلال ما يقومون بإنتاجه من نوعية خاصة من القماش والذي يوجه الى مؤسسة ذات طابع خاص، كما أن تحسن مستوى إبداع العمال يعود إلى الإكتساب التدريجي للخبرة والذي يمكنهم من التعامل مع الآلات بطرق مختلفة.

النتائج المستخلصة من أداة المقابلة:

- تغلب العنصر الذكوري على حساب الإناث لدى إطارات المؤسسة.
- أن أغلبية المسؤولين داخل المؤسسة يعتمدون على مشاركة العاملين كطريقة في إتخاذ القرارات وهذا ما يعتبر كمؤشر يبرز الأسلوب الديموقراطي عند بعض المسؤولين بالمؤسسة.
- يتميز العاملين بالكفاءة والخبرة المهنية وهذا ما يمنحهم ثقة المسؤولين.
- أن المسؤولين داخل المؤسسة لا يتقبلون كل من الأخطاء والتأخيرات الصادرة من العاملين وهذا ما يبرز الأسلوب الأوتوقراطي داخل المؤسسة.
- يسعى المسؤولين إلى الحفاظ على إستمرارية المؤسسة ومعرفة أدق تفاصيلها وتكييف مشكلاتها وكذلك تقييم مدى تقدم عمل الفريق من خلال إقامة إجتماعات ولقاءات التي تهدف إلى تحسين الأوضاع وتحقيق الإبداع التنظيمي.
- تسعى المؤسسة إلى تقديم مجموعة من التحفيزات المادية والمعنوية والتي من شأنها أن تشجع العاملين على تقديم المزيد من الأفكار الإبتكارية.
- يتميز القانون الداخلي للمؤسسة بالصرامة والإنضباط.
- أن الأساليب القيادية داخل مؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG تختلف باختلاف كل مسؤول إلا أن الأسلوب الديموقراطي بدرجة متوسطة وذلك حسب إجابات المسؤولين وهذا ما سنكتشف مصداقيته من خلال الإستبيان المتعلق بالعاملين.

2_ عرض وتحليل وتفسير بيانات الإستبيان:

❖ التوزيع الطبيعي:

قبل عرض نتائج استبيان الدراسة يجب التطرق إلى التوزيع الطبيعي لبيانات استبيان الدراسة.

جدول رقم (24): يوضح التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة¹

المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	مستوى المعنوية
الثاني	الأسلوب القيادي	22	0.068
الثالث	الإبداع التنظيمي للعاملين	19	0.076
المجموع		41	0.126

من خلال مخرجات الجدول رقم (24) يتضح لنا أن كل البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً بحيث أن مستوى المعنوية الإجمالي للدراسة يقدر بـ 0.126 وهي نسبة أكبر من 0.05 ومنه يمكننا استخدام الإختبارات المعلمية، وهذا ما يمكننا من تعميم النتائج.

أ- تحليل الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة.

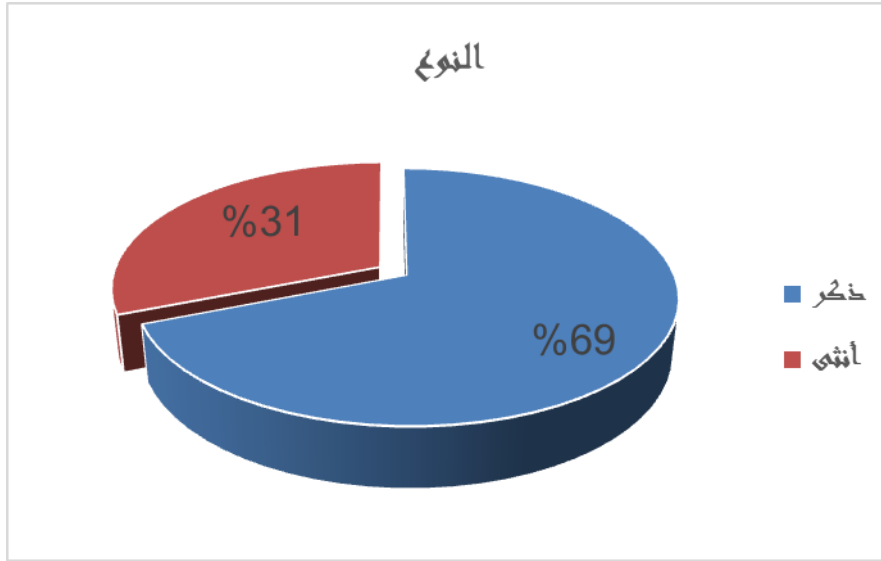
❖ تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع

_الجدول رقم (25): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
69%	49	ذكر
31%	22	أنثى
100%	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (10): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع



نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) والشكل رقم (10) أن أغلب عمال وحدة الإنتاج TEXALG خنثلة هم ذكور بحيث قدرت نسبتهم ب 69% أي ما يعادل 49 عامل في حين قدرت نسبة الإناث ب 31% من النسبة الإجمالية للمبعوثين.

وهذا يعود إلى مجموعة من العوامل أهمها طبيعة العمل في هذه المؤسسة الإنتاجية والذي يعتبر عملا شاق نوعا ما وكذلك إلى طبيعة الآلات الموجودة بحيث أن الكثير منها هي آلات كبيرة تتطلب العنصر الرجالي لما يتمتع به من الطول والخصائص الفيزيولوجية المناسبة وبالإضافة إلى ذلك أن النساء دائما ما تفضل العمل في المؤسسات الخدماتية والمناصب الإدارية لأنها تعتبر أقل مشقة بالنسبة لهم.

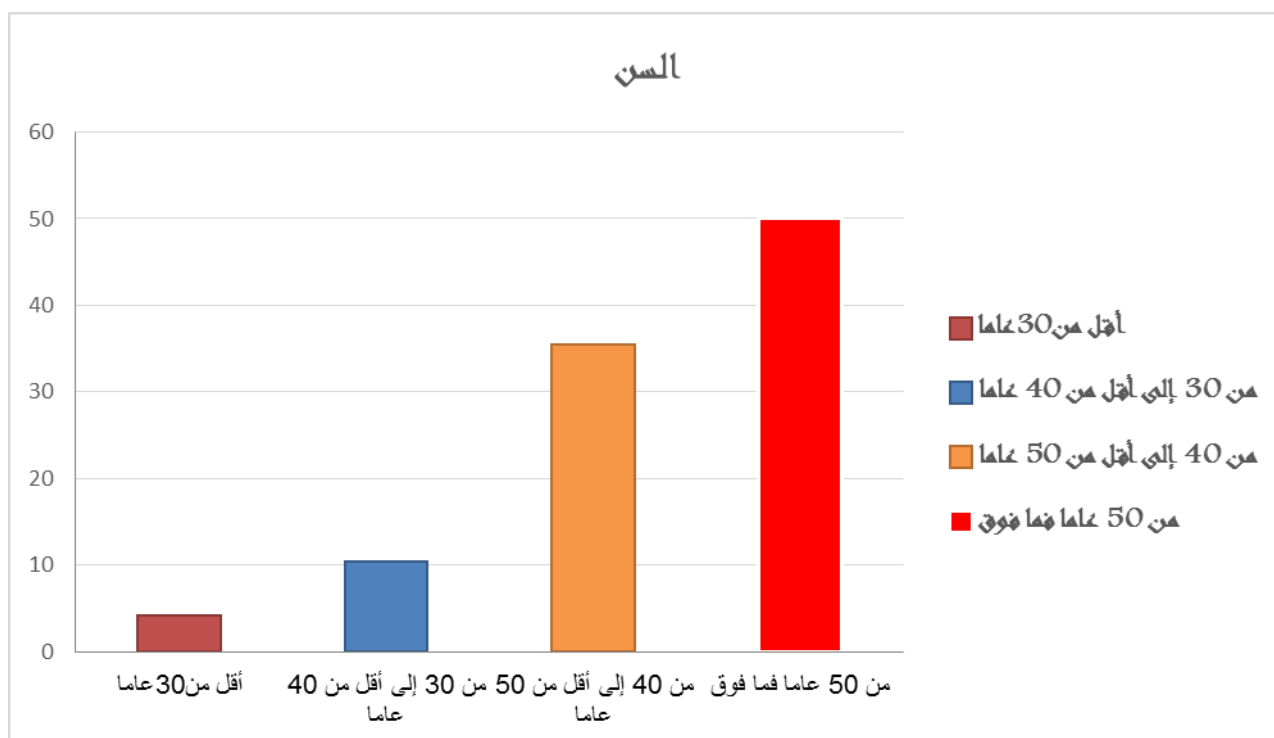
❖ تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

_الجدول رقم (26): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
%18.3	13	أقل من 25 سنة
%40.8	29	من 25 - 35 سنة
%18.3	13	من 35 - 45 سنة
%22.5	16	من 45 سنة فأكثر
%100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (11): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



يتضح من خلال الجدول رقم (26) والشكل رقم (11) أن معظم العمال تتراوح أعمارهم ما بين 25 و35 سنة حيث قدرت نسبتهم بـ 40.8% ، لتليها بعد ذلك الفئة التي تتراوح أعمارهم من 45 سنة فأكثر والتي قدرت نسبتهم بـ 22.5% في حين نجد أن المرتبة الأخيرة إحتلتها كل من الفئتين أقل من 25 سنة ومن 35 إلى 45 سنة والتي قدرت نسبتهم بـ 18.3%.

ومن الملاحظ من هذا الجدول أن معظم أفراد العينة هم من فئة الشباب وهذا راجع بنسبة كبيرة إلى طبيعة العمل في المؤسسة لأن الشباب يتمتعون بقدرات جسمية وعضلية تمكنهم من تحمل الأعمال الشاقة وهذا ما لاحظناه في زيارتنا المتكررة للمؤسسة بحيث أن الشباب هم يقومون بجر الآلات الحاملة للقماش وكذلك وزنها وغيرها من الأعمال التي تتطلب مجهودات كبيرة لا نجدها عند باقي الفئات كما نجد أن فئة الشبان في وقتنا الحالي لديهم ما يمكنهم من إستخدام الآلات المتطورة والبحث الإلكتروني في مختلف المجالات التي تطور من إمكانياتهم.

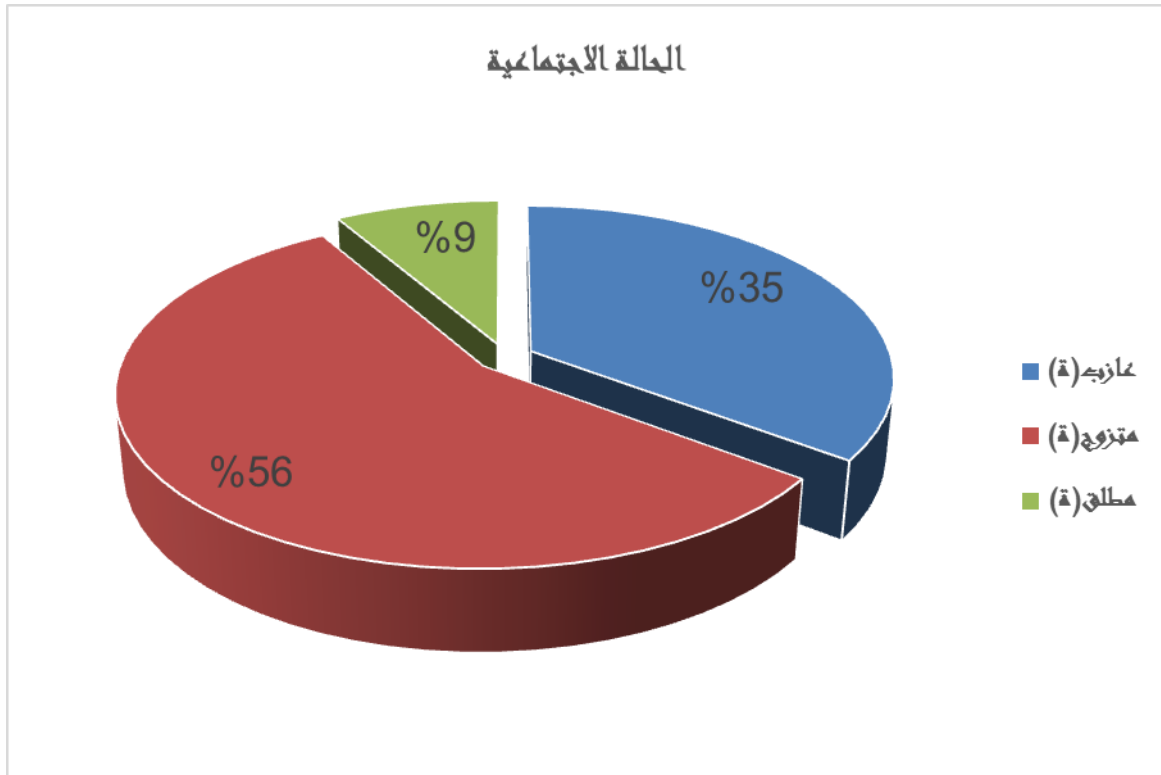
❖ تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية

_الجدول رقم(27): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
35.2%	25	عازب
56.3%	40	متزوج
8.5%	6	مطلق
100%	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (12): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية



يتضح من خلال الجدول رقم (27) والشكل رقم (12) أن أغلبية المبحوثين متزوجين بنسبة قدرت ب 56.3% وهذا قد يعود لإرتفاع سن المبحوثين في دراستنا والذي يعتبر مؤشر إيجابي لتكوين أسرة ومن ثم تليها فئة العزاب بنسبة قدرت ب 35.2% أما في فئة المطلقين والتي تعتبر آخر فئة حيث كانت نسبتها ضئيلة جدا إذ قدرت ب 8.5% من العدد الإجمالي للمبحوثين.

فمن خلال هذا الجدول يتضح أن العمال داخل المؤسسة يعيشون حالة من الإستقرار الإجتماعي وهذا ما أبرزته نسبة فئة المطلقين في الجدول أعلاه وقد يعود هذا الإستقرار الإجتماعي بالإيجاب سلوكات وعلاقات العمال مما يمكنهم من التفكير نحو إضافة الجديد في مهماتهم.

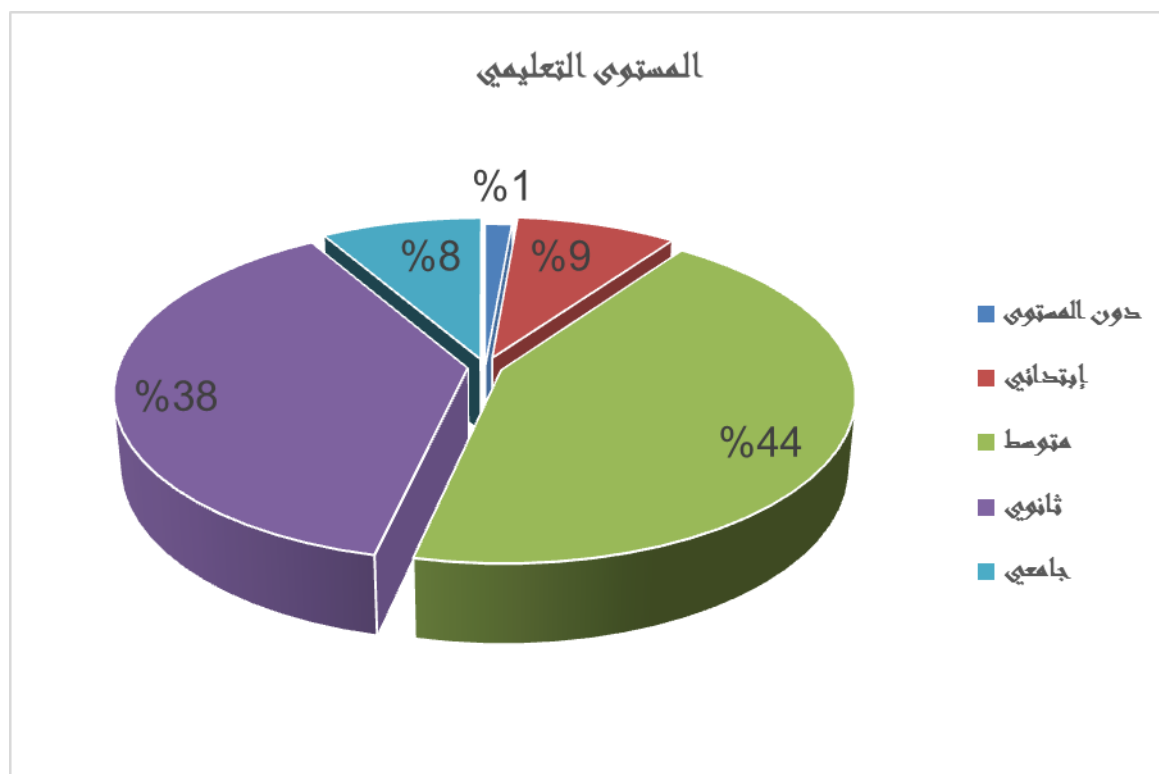
❖ تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

_الجدول رقم (28): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
1.4%	1	دون المستوى
8.5%	6	إبتدائي
43.7%	31	متوسط
38%	27	ثانوي
8.5%	6	جامعي
100%	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (13): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسبمتغير المستوى التعليمي



يتضح من خلال الجدول رقم (28) والشكل (13) أن أغلبية المبحوثين لديهم مستوى مستوى تعليمي متوسط إذ قدرت نسبتهم ب 47% تليها فئة العمال الذي لديهم مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 38% كما إحتلت المرتبة الثالثة كل من الفئتين فئة العمال الذين لديهم مستوى جامعي والذين لديهم مستوى ابتدائي وذلك بنسبة قدرت ب 8.5% وأخيرا نجد فئة العمال الذين ليس لديهم مستوى وقدرت نسبتهم ب 1.4% وهي نسبة ضئيلة جدا.

وهذا يرجع إلى مجموعة من العوامل أهمها طبيعة المؤسسة حيث أنها مؤسسة إنتاجية تعتمد على الجانب التطبيقي أي الأعمال اليدوية والتطبيقية أكثر من الأنشطة الفكرية وهذا ما يجعلها لا تضع المستوى التعليمي كشرط أساسي في التوظيف وكذلك قد يعود إنخفاض المستوى التعليمي لدى أغلبية المبحوثين في المؤسسة إلى عدم إقبال ورغبة حاملي الشهادات الجامعية في العمل ضمن المؤسسات التي يكون فيها العمل شاق نوعا ما خاصة داخل الورشات بل يفضلون الإلتحاق بمناصب إدارية أو مؤسسات الوظيف العمومي وذلك لما يوفره من إمتيازات لا توفرها المؤسسة الإنتاجية.

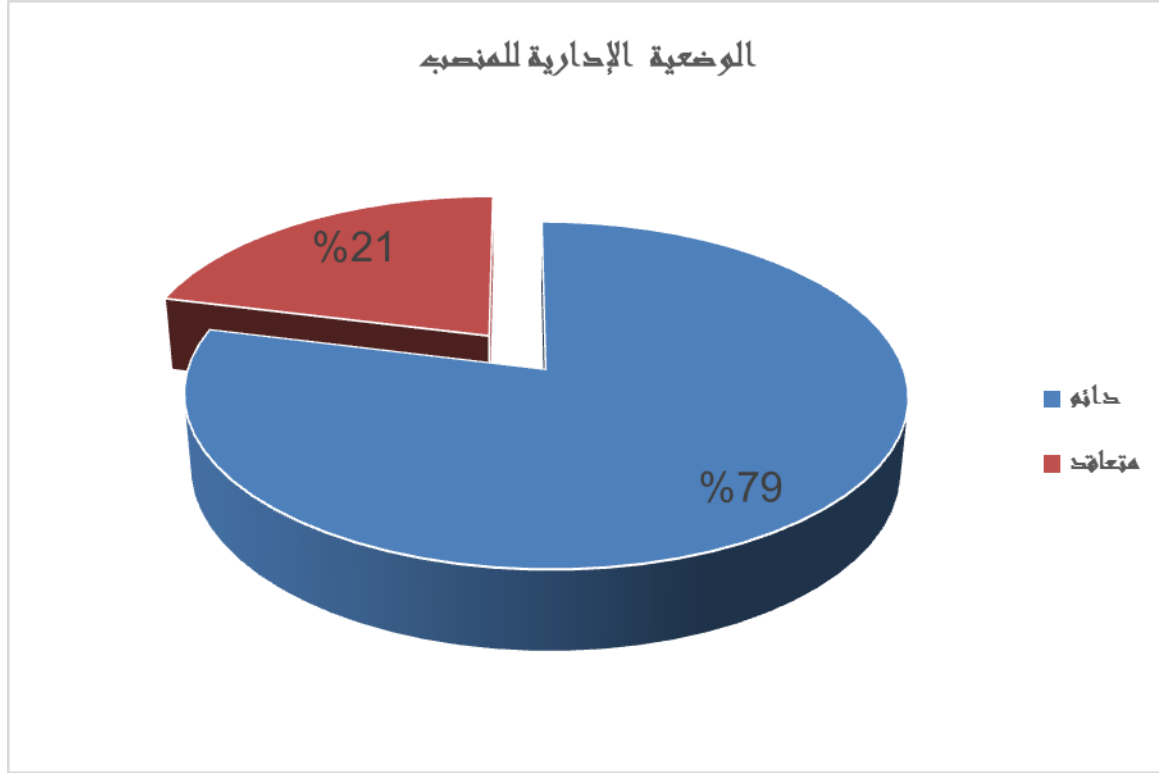
❖ تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الوضعية الإدارية للمنصب

_جدول رقم (29): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضعية الإدارية للمنصب:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
78.9%	56	دائم
21.1%	15	متعاقد
100%	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (14): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوضعية الإدارية للمنصب



يتضح من خلال الجدول رقم (29) والشكل رقم (14) أن أغلب المبحوثين يشغلون مناصب دائمة في المؤسسة بحيث قدرت نسبتهم بـ 78.9% في حين قدرت نسبة العمال المتعاقدين بـ 21.1% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالعمال الدائمين في المؤسسة وهذا مؤشر يعود بالإيجاب على إبداع العاملين لأن العامل الذي يشغل دائم في المؤسسة يكون في حالة الإستقرار الوظيفي وحتى المادي وهذا ما يحقق الولاء التنظيمي للمؤسسة بحيث يصبح العامل جزءاً منها يبحث عن زيادة إنتاجية وهذا ما ينمي التفكير الإبداعي لديه نحو مواكبة كل ما هو جديد ويعود بالفائدة على المؤسسة

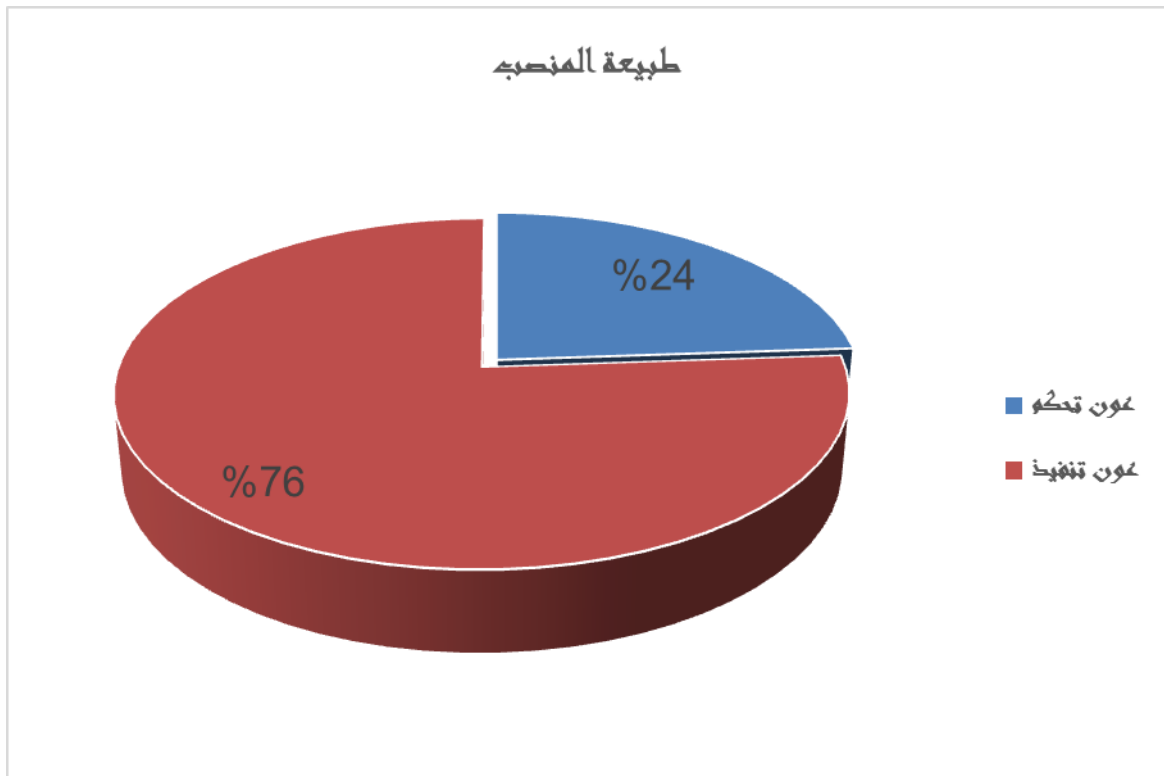
تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب

الجدول رقم (30): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عون تحكم	17	23.9%
عون تنفيذ	54	76.1%
المجموع	71	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (15): دائرة نسبية تبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب



يتضح من خلال الجدول رقم (30) والشكل (15) أن أغلبية العاملين داخل المؤسسة هم أعوان التنفيذ والذي قدرت نسبتهم ب 76.1% في حين تقدر نسبة أعوان التحكم ب 23.9% من أفراد الدراسة والتي تعتبر نسبة قليلة جدا مقارنة بأعوان التنفيذ.

وهذا راجع إلى طبيعة العمل ونوعيته بحيث أن العمل في الورشات وسلاسل الإنتاج يتطلب الكثير من عمال التنفيذ وذلك من أجل توزيع اليد العاملة على مختلف الآلات وبغية تحقيق كمية كبيرة من الإنتاج وبجودة عالية وفي وقت أسرع.

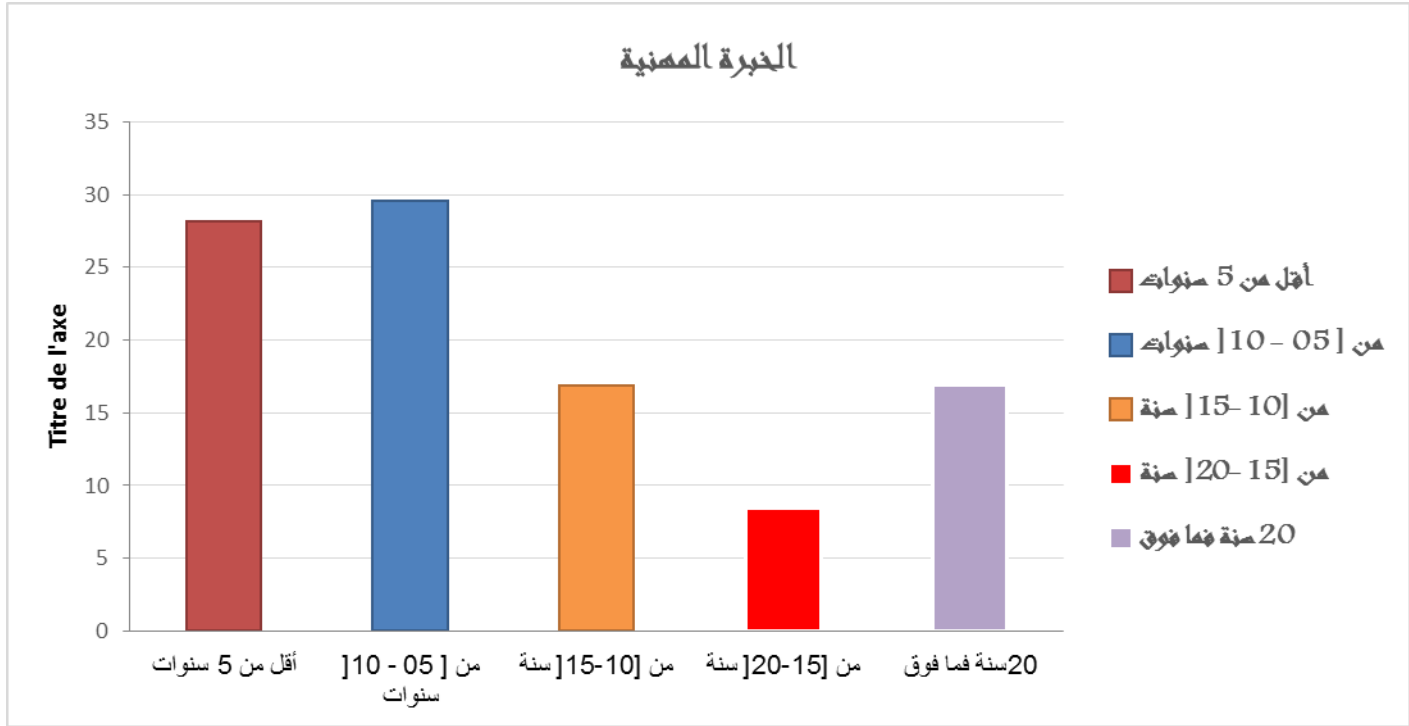
❖ تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

_جدول رقم (31): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
28.2%	20	أقل من 5 سنوات
29.6%	21	من [05 - 10] سنوات
16.9%	12	من [10 - 15] سنة
8.5%	6	من [15 - 20] سنة
16.9%	12	20 سنة فما فوق
100%	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (16): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



يتضح من خلال الجدول (31) والشكل (16) والذي يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية أن معظم المبحوثين تتراوح خبرتهم المهنية في العمل ما بين [05 - 10] والذين قدرت نسبتهم بـ 29.6% وهم يمثلون الفئة الغالبة داخل المؤسسة تليهم فئة العمال الذين خبرتهم المهنية تقل عن 5 سنوات والذين قدرت نسبتهم بـ 28.2% ، أما فب المرتبة الثالثة تحتلها كل من الفئتين التاليتين الفئة أكثر من 20 سنة وفئة من [10 - 15 سنة وأخيرا نجد أن فئة من [15 - 20] بنسبة قدرت بـ 8.5% من النسبة الإجمالية للمبحوثين.

وما يمكن ملاحظته من خلال الإحصائيات هي أن أعلى نسبة سجلت لدى المبحوثين الذي تنحصر خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات وهذا يعود إلى كثرة فئة الشباب داخل المؤسسة وهذا ما يفسر أن العاملين داخل المؤسسة يتمتعون بخبرة مهنية لا بأس بها وذلك ما يساعد على تمكنت العاملين في مجال عملهم وكذلك تعودهم على طبيعة عمل الآلات مما يسهل عليهم العمل بها

وكذلك تفاعلهم مع المشكلات بسرعة ومحاولة إيجاد حلول لها وهذا ما يعود بالفائدة على إنتاجية المؤسسة.

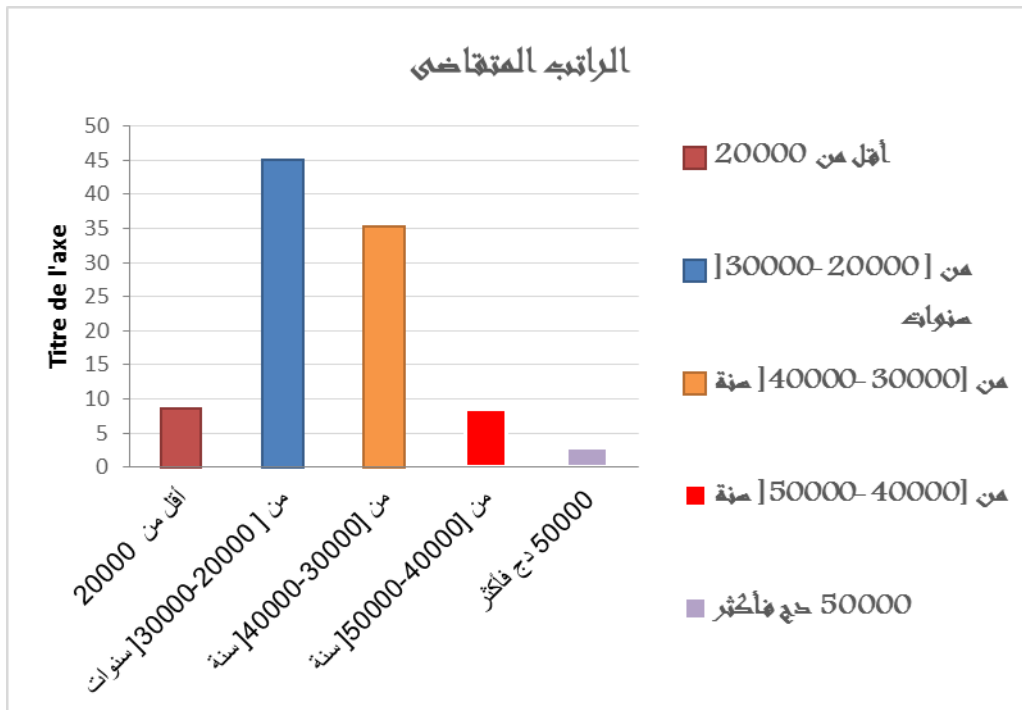
❖ تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الراتب المتقاضي

_جدول رقم(32): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الراتب:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
8.5%	6	أقل من 20000 دج
45.1%	32	من [30000 – 20000] دج
35.2%	25	من [40000 – 30000] دج
8.5%	6	من [50000 – 40000] دج
2.8%	2	من 50000 دج فأكثر
100%	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (17): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الراتب



يتضح من خلال الجدول رقم (32) والشكل رقم (17) أن غالبية عمال المؤسسة أجورهم من [20000 - 30000] دج وذلك بنسبة 45.1% يليها العمال الذين تتراوح أجورهم ما بين [30000 - 40000] دج وقدرت نسبتهم ب 35.2% أما في المرتبة الثالثة ثم العمال الذين تتراوح أجورهم أقل من 20000 دج بنسبة 8.5% تعادلها فئة العمال الذين تتراوح أجورهم ما بين [40000 - 50000] دج وفي المرتبة الأخيرة نجد العمال الذين تتراوح أجورهم من 50000 دج فأكثر وهم بنسبة ضئيلة قدرت ب 2.8%.

ومن خلال هذه النتائج الإحصائية نستنتج أن أغلبية أجور العاملين منخفضة نوعا ما وهذا قد يعود إلى المناصب التي يعملون بها فأغلبية المبحوثين هم عمال تنفيذ كما قد يعود إلى إنخفاض المستوى التعليمي لديهم وكذلك نقص عامل الخبرة، ولعل السبب والعامل الأساسي هو الميزانية المنخفضة للمؤسسة وهذا حسب ما صرح به مسؤولين المؤسسة ومدراءها الفرعيين أثناء إجراء المقابلة.

ب- تحليل بيانات محاور الدراسة:

❖ تحليل بيانات المحور الأول (الأسلوب القيادي): ويتضمن بعدين البعد الديمقراطي والبعد الأوتوقراطي:

• تحليل عبارات البعد الأول: الأسلوب الديمقراطي

✓ الجدول رقم (33): يوضح نتائج إجابات أفراد العينة تجاه عبارات البعد الأول الأسلوب الديمقراطي

الوزن	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجموع	موافق	محايد	معارض	العبرة
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	

موافق	5	2.46	0.892	71	52	0	19	1
				100	73.2	0	26.8	
موافق	5	2.46	0.859	71	50	4	17	2
				100	70.4	5.6	23.9	
موافق	4	2.48	0.843	71	50	5	16	3
				100	70.4	7.1	22.5	
موافق	8	2.35	0.864	71	43	10	18	4
				100	60.6	14.1	25.4	
موافق	6	2.42	0.805	71	44	13	14	5
				100	62.0	18.3	19.7	
موافق	6	2.42	0.839	71	46	9	16	6
				100	64.8	12.7	22.5	
موافق	3	2.49	0.791	71	48	10	13	7
				100	67.6	14.1	18.3	
موافق	7	2.39	0.853	71	45	9	17	8
				100	63.4	12.7	23.9	
موافق	1	2.69	0.623	71	55	10	6	9

				100	77.4	14.1	8.5	
موافق	2	2.51	0.754	71	47	13	11	10
				100	66.2	18.3	15.5	
موافق	1	2.69	0.600	71	54	12	5	11
				100	76.1	16.9	7	
موافق	1	2.69	0.646	71	56	8	7	12
				100	78.9	11.3	9.9	
موافق		2.50	0.780	الوزن الإجمالي للأسلوب الديمقراطي				

يتبين من الجدول السابق أن:

* قيمة المتوسط الحسابي للبعد الديمقراطي تقدر ب 2.50 وإنحراف معياري قدره 0.780 وهذا يعني أنه على الرغم من وجود تباين في إجابات المبحوثين إلا أن إجاباتهم تركز أكثر على الموافقة في تقييم لمستوى الأسلوب الديمقراطي بالمؤسسة.

* احتلت العبارات رقم 9، 11، 12 والتي محتواهما على التوالي: " يحرص المسؤول على إقامة دورات وبرامج تكوينية لتنمية معارف العاملين"، " يسعى المسؤول إلى توفير الوسائل التكنولوجية التي تتضمن راحة الكامل وتزيد في وتيرة الإنتاج"، " يعمل المسؤول على تنويع البرامج التكوينية مع مراعاة الفروق الفردية للعاملين"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.69 وإنحراف معياري قدره على التوالي 0.600 و 0.623 و 0.646 أي أن مفردات الدراسة يوافقون على أن مسؤولهم المباشر يسعى إلى إقامة دورات تكوينية وتوفير وسائل تكنولوجية و تنويع البرامج التكوينية مع مراعاة الفروق الفردية، وهذا ما يبرز ويعزز مؤشر التكوين داخل المؤسسة إذ يتضح أن المسؤولين

أو القادة داخل المؤسسة يركزون على إقامة دورات تكوينية للعمال وذلك لما تحققه من رفع مستوى أداء العامل وتطوير قدراته وإكتساب مهارات جديدة.

* كما جاءت العبارة رقم 10 والتي محتواها " يعطي المسؤول الفرصة للعاملين في رفع مستواهم التعليمي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.51 وإنحراف معياري 0.754 وهذا يعني أن مفردات الدراسة يوافقون بدرجة كبيرة على أن المسؤول يعطي الفرصة للعاملين في رفع مستواهم التعليمي وهذا ما يدل على أن معظم المسؤولين بمؤسسة وحدة الإنتاج تكسابق يشجعون العاملين على الرفع من مستواهم التعليمي وذلك لتسهيل التعامل مع الآلات المتطورة داخل المؤسسة وكذلك إكتساب معارف جديدة من شأنها أن تطور الفكر الإبداعي للعاملين داخل المؤسسة، كما يساهم الرفع من المستوى التعليمي للعاملين في ترفيتهم إلى مناصب أعلى.

* كما جاءت العبارة رقم 7 والتي محتواها " يصغي المسؤول لمشكلات العاملين ويدافع عنهم أمام الرؤساء" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.49 وإنحراف معياري قدره 0.791 أي أن مفردات الدراسة يوافقون على أن مسؤولهم المباشر يصغي لمشكلاتهم ويدافع عنهم أمام الرؤساء وهذا ما يدل على قوة الروابط الإجتماعية بين المسؤولين والعاملين وكذلك قوة الثقة والتواصل فيما بينهم.

* كما إحتلت العبارة رقم 3 والتي محتواها " يفوض المسؤول البعض من صلاحياته للعاملين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.48 وإنحراف معياري قدر ب 0.843 أي أن مفردات الدراسة يوافقون على أن مسؤولهم المباشر يفوض لهم جزءاً من صلاحياته وهذا ما يدل على مدى ثقة المسؤولين بالعاملين وكذلك كفاءة وخبرة العاملين والتي تمكنهم من تسيير المؤسسة في حالة منحهم الصلاحية لذلك أو في حالة غياب المسؤول.

* كما إحتلت العبارتين 1 و 2 والتي محتواهما على التوالي: " يسمح المسؤول بمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات"، " ويطرح المسؤول وجهة نظره بشكل قابل للتفاوض" المرتبة الخامسة بمتوسط

حسابي قدره 2.46 وإنحراف معياري قدره على التوالي 0.892 ، 0.859 أي أن مفردات الدراسة يوافقون على أن مسؤولهم المباشر يسمح لهم بالمشاركة في عملية صنع القرار ويتقبل التفاوض وهذا أيضا ما أثبتته نتائج المقابلات بحيث أن أغلب المسؤولين أو القادة في مؤسسة وحدة الإنتاج خنثلة يعتمدون على المشاركة بطريقة لصنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة وهذا ما يساهم في خلق جو من الثقة وتحسين العلاقة بين المسؤول والعاملين وكذلك طرح قرارات متنوعة ومختلفة ومناقشة مختلف المشكلات مع إقتراح حلول أكثر فعالية وجودة.

* كما جاءت العبارتين 5 و 6 والتي محتوَاهما على التوالي: " يسعى المسؤول إلى منح علاوات وترقيات للعمال المبدعين"، " يعمل المسؤول على تقدير أداء العاملين من خلال الثناء على مجهوداتهم" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.42 وإنحراف معياري قدر على التوالي 0.805 و 0.839 أي أن مفردات الدراسة يوافقون على أن مسؤولهم المباشر يمنحهم ترقيات ويثني على مجهوداتهم وهذا ما يبرز مؤشر التحفيز والتشجيع والذي يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال ورفع الروح المعنوية لديهم ودفعهم نحو تحقيق المزيد من المجهودات وتحسين أدائهم ومحاولة طرح أفكار جديدة تعود بالنفع على المؤسسة.

* وقد إحتلت العبارة رقم 8 والتي محتوَاها " يقوم المسؤول بتوزيع الأرباح السنوية على العاملين" المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 2.39 وإنحراف معياري قدر ب 0.853 أي أن مفردات الدراسة يوافقون على أن المسؤول يقوم بتوزيع كل الأرباح السنوية عليهم، حيث توضح هذه العبارة مدى شفافية وديمقراطية المسؤولين بمؤسسة وحدة الإنتاج تكسالق في توزيع الأرباح على العاملين وهذا ما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين العمال والمسؤول مما ينتج عنه زيادة وإتقان في أداء المهام وكذلك ترسيخ الولاء التنظيمي للعاملين.

* كما جاءت العبارة رقم 4 والتي محتوَاها " يشجع المسؤول العاملين على القيام بمبادرات وطرح أفكار جديدة" المرتبة الثامنة والأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 2.35 وإنحراف معياري مقدر ب 0.864 أي أن مفردات الدراسة يوافقون على أن مسؤولهم المباشر يتقبل ويشجع العاملين

للقيام بمبادرات و طرح أفكارهم الجديدة وهذا ما يوضح مدى تقبل المسؤول للآراء والأفكار المقدمة من طرح العاملين وذلك ما يحفز العاملين ويشعرهم بأهمية مكانتهم داخل المؤسسة مما يجعلهم يعملون على إقتراح أفكار ومحاولة إيجاد حلول للمشكلات التي تعترض المؤسسة، كما يعزز الجانب التنافسي بين العمال.

• تحليل عبارات البعد الثاني: الأسلوب الأوتوقراطي

✓ الجدول رقم (34): يوضح نتائج إجابات أفراد العينة تجاه عبارات البعد الثاني الأسلوب الأوتوقراطي.

العبارة	معارض	محايد	موافق	المجموع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الوزن	التكرار
									النسبة
									التكرار
13	48	5	18	71	0.873	1.58	6	معارض	67.6
	7	25.4	100						
14	49	9	13	71	0.791	1.49	8	معارض	69
	12.7	18.3	100						
15	47	7	17	71	0.856	1.58	6	معارض	66.2
	9.9	23.9	100						
16	44	16	11	71	0.753	1.54	7	معارض	62
	22.5	5.5	100						

موافق	4	2.42	0.750	71	41	19	11	17
				100	57.7	26.8	15.5	
موافق	2	2.54	0.753	71	49	11	11	18
				100	69	15.5	15.5	
موافق	3	2.44	0.788	71	44	14	13	19
				100	62	19.7	18.3	
معارض	7	1.54	0.771	71	12	14	45	20
				100	16.9	19.7	63.4	
معارض	5	1.62	0.817	71	15	14	42	21
				100	21.1	19.7	59.2	
موافق	1	2.25	0.752	71	50	10	11	22
				100	70.4	14.1	15.5	
محايد		1.93	0.79	الوزن الإجمالي للأسلوب الأوتوقراطي				

يتبين من الجدول السابق أن:

*قيمة المتوسط الحسابي لبعدهم الأسلوب الأوتوقراطي تقدر ب 1.93 وبإنحراف معياري قدره 0.79 وهذا يعني أن المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد الدراسة كانت تركز أكثر على الحياد في تقييمهم لمستوى الأسلوب الأوتوقراطي بالمؤسسة بحيث نجد بعض التحفظ في إجابات المبحوثين حول عبارات هذا البعد.

* كما إحتلت العبارة رقم 22 والتي محتواها " عند الغياب يخصم المسؤول من الأجور دون مراعاة الظروف" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.55 وإنحراف معياري قدر ب 0.752 وهذا يبين أن المبحوثين يوافقون على أن مسؤولهم المباشر لا يتقبل الغياب ويخصم من أجورهم دون مراعاة الظروف وهذا يدل على مدى التزام المسؤول أو القائد وإجبار العاملين على الحضور بحيث يجعل الخصم من الأجور كعقوبة ملازمة للغياب، وهذا ما يتماشى مع ما تم ملاحظته خلال زيارتنا الإستطلاعية وكذلك أثناء إجراء المقابلات مع المسؤولين أين قام أحد المسؤولين بعرض بعض السجلات والوثائق المتعلقة بخصم الأجور العاملين وذلك بمتابعة ساعات العمل الذي لم تتم تغطيتها، وهذا ما يولد إنضباط العامل وتركيزه على عمله بالإضافة إلى حضوره الدائم.

* كما إحتلت العبارة رقم 18 والتي محتواها " يتابع المسؤول سجلات الحضور والمغادرة بصفة دقيقة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 2.54 وإنحراف معياري قدره 0.753 وهذا يعني أن العاملين يوافقون على أن مسؤولهم المباشر يتابع سجلات الحضور والمغادرة بصفة دقيقة، وهذا ما يدل على مدى صرامة وجدية المسؤول داخل المؤسسة كما يدل على تطبيقه الحرفي للقوانين، وهذا ما لا حضناه خلال زيارتنا الاستطلاعية المتكررة بالمؤسسة بحيث يتم تسجيل عملية دخول وخروج العاملين في كل الفترات الزمنية، وهذا ما قد يولد لدى العامل نوعا من الاطمئنان على حقوقه وأن حضوره ومجهوداته تأخذ بعين الإعتبار مما يدفعه إلى العمل أكثر نحو تحسين أدائه.

* كما إحتلت العبارة رقم 19 والتي محتواها " يربط المسؤول العامل بزمان محدد لإجراء كل مهام" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.44 وإنحراف معياري قدر ب 0.788 وهذا ما يبين أن معظم المبحوثين يوافقون على أن مسؤولهم المباشر يربطهم بزمان محدد عند أدائهم لكل مهام وهذا ما يدل على إنضباط القائد وإحترامه للوقت وعدم تأجيله لتنفيذ المهام وهذا يعود بدرجة كبيرة إلى طبيعة المؤسسة وكذلك إلى الشريك المتعامل معه بحيث أن مؤسسة وحدة الإنتاج تكسابق خنشة

تتعامل مع مؤسسة ذات طابع خاص ضمن إتفاقية مبرمة تم فيها تحديد كل الشروط والتي من بينها الفترة الممنوحة لإستلام البضاعة.

* كما إحتلت العبارة رقم 17 والتي محتواها " يقوم المسؤول بجولات تفقدية لورشة العمل بكثرة" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.42 وإنحراف معياري قدر ب 0.750 بدرجة موافق، وهذا ما يوضح مدى موافقة العاملين على قيام المسؤول بجولات تفقدية وذلك ما يوضح مؤشر الرقابة داخل المؤسسة كما يبرز أيضا حرص المسؤول على تفقد العاملين ورقابتهم بمختلف الأساليب، وهذا قد يولد نوعا من الإنضباط والإلتقان في العمل عند العاملين تجنبنا للانتقادات التي قد تصدر عن المسؤول.

* إحتلت العبارة 21 والتي محتواها " يكثر المسؤول من عبارات التهديد" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب 1.62 وإنحراف معياري نسبته 0.817 وهذا يعني أن العاملين يعارضون عبارة المسؤول يكثر من عبارات التهديد وذلك ما يدل على أن القائد لا يستخدم عبارات التهديد بل يلجأ إلى طرق قانونية وأكثر شرعية.

* إحتلت العبارتين رقم 13، 15 والتي محتواهما على التوالي: " يعمل المسؤول على تركيز كل السلطة في يده وعدم تفويضها للعاملين"، " يسعى المسؤول إلى التحديد الدقيق لواجبات كل عامل" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 1.580 وإنحراف معياري قدر على التوالي ب 0.873 ، 0.856 وهذا يدل على أن أغلبية المبحوثين يعارضون عبارات أن مسؤولهم المباشر يعتمد على مركزية السلطة ويحدد واجبات كل عامل، وهذا يوضح مدى مشاركة المسؤولين للعاملين في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة كما يدل على سماح المسؤول للعاملين بالعمل الجماعي، وهذا ما يعزز التعاون بين العاملين ويساهم في طرح أفكار جديدة بالإضافة الى إقتراح حلول مختلفة ومتنوعة تعود بالنفع على المؤسسة.

* إحتلت العبارتين رقم 16 و 20 والتي محتواهما على التوالي: " يكثر المسؤول من توجيه الملاحظات والانتقادات ومناقشة أدق تفاصيل العمل"، " المسؤول غير متسامح مع أخطاء العاملين" المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 1.54 وإنحراف معياري قدر على التوالي ب 0.753 ، 0.771 وهذا يعني أن العاملين يعارضون عبارات أن مسؤولهم المباشر يوجه إنتقادات وغير متسامح مع أخطاء العاملين وهذا ما يتنافى ما تم ملاحظته، بحيث أنه في مدخل المؤسسة يتم وضع إعلانات بالعقوبات في حالة الأخطاء وتتراوح هذه العقوبات من مجالس تأديبية إلى غاية الفصل النهائي وذلك حسب درجة الخطأ وقد يعود إنحراف إجابات المبحوثين نحو هذه العبارات إلى نوع من التحفظ.

* إحتلت العبارة رقم 14 والتي محتواها " يحرص المسؤول على التطبيق الحرفي والصارم للقوانين" المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.49 وإنحراف معياري قدر ب 0.791 وهذا ما يدل على أن معظم المبحوثين يعارضون عبارة حرص المسؤول على التطبيق الحرفي للقوانين وهذا ما يتناقض مع نتائج المقابلات المنجزة مع القادة والإطارات بالمؤسسة أين أكد أغلبيتهم على تطبيقهم الصارم للقوانين داخل المؤسسة خاصة أنه بإعتبارها مؤسسة حساسة وتحتاج إلى نوع من الصرامة والوقوف الفعلي على تطبيق القانون، إلا أن إجابات العاملين كانت توجي بوجود نوعاً من المرونة في تطبيق القوانين داخل المؤسسة وهذا ما يساعد العامل على العمل بإتقان ومحاولة إيجاد أفكار جديدة وحلول تسهل مهامه.

❖ تحليل بيانات المحور الثاني (الإبداع التنظيمي): ويتضمن كل من الأصالة، المخاطرة الحساسية للمشكلات.

• تحليل عبارات المؤشر الأول: الأصالة

✓ الجدول رقم (35): يوضح نتائج إجابات أفراد العينة تجاه عبارات المؤشر الأول الأصالة:

الوزن	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجموع	موافق	محايد	معارض	العبرة
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	8	2.45	0.891	17	51	1	19	23
				100	71.8	1.4	26.8	
موافق	4	2.51	0.772	71	48	11	12	24
				100	67.6	15.5	16.9	
موافق	1	2.59	0.729	71	52	9	10	25
				100	73.2	12.7	14.1	
موافق	3	2.56	0.732	71	50	11	10	26
				100	70.4	15.5	14.1	
موافق	2	2.58	0.768	71	53	6	12	27
				100	74.6	18.5	16.9	
موافق				71	42	19	10	28

	5	2.45	0.733	100	59.2	26.8	14.1	
موافق				71	47	13	11	29
	4	2.51	0.754	100	66.2	18.3	15.5	
موافق		2.52	0.76	الوزن الإجمالي لبعد الأصالة				

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

*توضح نتائج الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لمؤشر الأصالة يقدر ب 2.52 بإنحراف معياري قدره 0.76 وهذا يبين بأن أفراد العينة أجابوا بمواقف على عبارات هذا المؤشر كما نجد أن تغيير المبحوثين لمستوى عبارات هذا المؤشر كان مرتفع ذو تباين منخفض.

* احتلت العبارة رقم 25 والتي محتواها "أتجنب تكرار أفكار زملائي وأتطلع دوما نحو الجديد" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 2.59 وإنحراف معياري قدره 0.729 وهذا ما يوضح أن العمال يجتنبون تقليد أفكار الآخرين ويسعون دائما للإتيان بالجديد، كما يدل كذلك على أن هذه المؤسسة تمنح جانب من الحرية للعاملين نحو التطلع والإبتكار.

* كما جاءت العبارة رقم 27 والتي محتواها " أتطلع نحو تطوير أدائي من خلال البحث الإلكتروني ومحاكاة العمال الناجحين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.58 وإنحراف معياري قدر ب 0.768 وهذا ما يوضح أن أفراد العينة يميلون نحو التطلع إلى الجديد والرغبة في الإكتشاف وتطوير القدرات، كما يسعون إلى الإستفادة من خبرات الأفراد الناجحين والتي من شأنها أن تعزز أدائهم وتدفعهم نحو الإبداع بطرق غير مألوفة.

* كما احتلت العبارة رقم 26 والتي محتواها " أعمل على تحسين أدائي من خلال إستخدام الوسائل الحديثة " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.56 وإنحراف معياري قدر ب 0.732 وهذا ما يدل على أن العاملين بالمؤسسة يتقنون إستخدام الآلات الحديثة مما جعلها تحسن من

أدائهم، كما توضح هذه العبارة أن طبيعة نظام المؤسسة يدعم تزويد العمال بالآلات والأساليب الحديثة وهذا مالا حضناه في زيارتنا المتكررة للمؤسسة حيث وجدنا أن ورشات الإنتاج تحتوي على الكثير من الآلات المتطورة والحديثة كما وجدنا طاقم إيطالي تم إستخدامه مع هذه الآلات لتكوين العاملين على كيفية إستخدام هذه الآلات.

* كما إحتلت كل من العبارتين رقم 24 ، 29 والتي محتوَاهما على التوالي: " أسعى دائما لتجربة طرق جديدة إبداعية في تنفيذ مهمي"، "من شأني أن أقدم مجموعة من الأفكار المبتكرة خلال فترة قصيرة" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.51 وإنحراف معياري قدر على التوالي ب 0.771، 0.754 وهذا ما يوضح مدى حيوية العاملين و ولائهم للمؤسسة مما يجعلهم يبحثون دائما عن طرق وإستراتيجيات جديدة وغير مألوفة ومحاولة تطبيقها في فترة وجيزة وهذا ما يدل أيضا على مدى تقبل المسؤول لهذه الأفكار وتشجيع العاملين على المزيد منها بإعتبارها طريقة لتحقيق جودة المؤسسة.

* في حين نجد العبارتين رقم 23، 28 والتي محتوَاهما على التوالي: "أحاول دائما الإنخراط في الدورات التدريبية الخاصة بالعاملين"، "أكون دوما أول من يبادر في تجربة أفكار جديدة" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.45 وإنحراف معياري تتراوح بين 0.891، 0.733 حيث أن معظم إجابات المبحوثين كانت بموافق وهذا ما يدل على مدى إقامة المسؤولين لمثل هذه البرامج والدورات التكوينية بالمؤسسة والتي من شأنها أن تنمي مهارات وقدرات العاملين وهذا ما أكدته المقابلات المنجزة مع المسؤولين والذي أكدوا على برمجتهم للعديد من الدورات التكوينية للعمال، كما أكد معظمهم على تحفيز وتشجيع العاملين وخلق جو من المنافسة بينهم مما زاد إقبالهم على البحث والمبادرة في طرح أفكار إبداعية.

يتبين من خلال الجدول الذي يوضح مؤشر المخاطرة ما يلي:

• تحليل عبارات المؤشر الثاني: المخاطرة

✓ الجدول رقم (36): يوضح نتائج إجابات أفراد العينة تجاه عبارات الثاني المخاطرة:

الوزن	الترتيب	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المجموع	موافق	محايد	معارض	العبرة
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	2	2.54	0.753	71	49	11	11	30
				100	69	15.5	15.5	
موافق	2	2.54	0.734	71	48	13	10	31
				100	67.6	18.3	14.1	
محايد	5	2.30	0.868	71	40	12	19	32
				100	56.3	16.9	26.8	
موافق	3	2.41	0.821	71	44	12	15	33
				100	62	16.9	21.1	
موافق	4	2.34	0.844	71	41	13	17	34
				100	57.7	18.3	23.9	
موافق				71	52	10	9	35

	1	2.61	0.707	100	73.2	14.1	12.7
	موافق	2.45	0.75	الوزن الإجمالي للمخاطرة			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

*توضح نتائج الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لمؤشر المخاطرة قدر ب 2.45 وإنحراف معياري قدر ب 0.78 وهذا يعني أن أفراد العينة أجابوا بموافق على عبارات هذا البعد، ونجد أن تقييم العمال لمستوى المخاطر كان مرتفع .

* احتلت عبارة رقم 35 والتي محتواها " أتقبل الفشل وأعتبره خطوة نحو تحسين أدائي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.61 وإنحراف معياري قدر ب 0.707 وهذا يعني أن أغلبية المبحوثين يوافقون بدرجة كبيرة على هذه العبارة والتي يتضح من خلالها أن العمال في المؤسسة وحدة الإنتاج تكسابق لديهم قابلية والتي نحو التغيير وتصحيح أخطائهم وتحسين أدائهم وهذا دليل على مرونة المسؤول في التعامل مع العاملين مما عزز ولائهم للمؤسسة.

* العبارة رقم 30، 31 والتي محتواها على التوالي: "أحب دائما الأعمال التي فيها تحدي لقدراتي الخاصة"، " أتحمل المسؤولية ما أفعله وأكون على إستعداد لمواجهة النتائج" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.54 وإنحراف معياري قدر على التوالي ب 0.753، 0.734 وهذا ما يدل على أن العاملين يوافقون بدرجة كبيرة على هذه العبارات التي توضح مدى إتسام وتمتع العاملين بروح المسؤولية والتحدي والرغبة في مواجهة النتائج والعواقب وهذا ما يفسر ويبرز مؤشر المخاطرة لدى العاملين نحو تحقيق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة.

* احتلت العبارة رقم 33 والتي محتواها " أتجاهل في بعض الأحيان القوانين واللوائح التي من شأنها أن تعرقل سير مهامي" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.41 وإنحراف معياري قدر ب 0.821 وهذا ما يوضح أن العمال يسبقون المصالح العامة للمؤسسة وتحقيق أهدافها على

مصالحهم الشخصية، كما قد يعود هذا التجاهل على تسامح المسؤولين مع هذا النوع من السلوك الذي يسعى العامل من خلاله إلى رفع مستوى الإنتاج.

* احتلت العبارة رقم 34 والتي محتواها " أتخذ في بعض الأحيان قرارات مستعجلة في حالة غياب المسؤول" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.34 وإنحراف معياري بلغت نسبته 0.844 والذي يعني أن معظم العاملين ليس لديهم صلاحيات لإصدار قرارات في غياب المسؤول إلا لمن أعطيت لهم الصلاحية بذلك وهو نفس ما أثبتته نتائج المقابلات بحيث أكد أغلبية المسؤولين أنهم يفوضون صلاحياتهم إلا في حالة الغياب ويكون ذلك كتابيا.

* احتلت العبارة رقم 32 والتي محتواها " أتمسك بمواقفي وأدافع عنها حتى في حالة عدم وجود إتفاق مع المسؤولين" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.30 وإنحراف معياري بلغت نسبته 0.868 حيث إتضح من خلال هذه النسب عزوف العمال على النقاش الحاد مع المسؤولين في القرارات إلا من لهم سلطة بذلك وهذا تجنباً للعواقب كالتسريح والفصل والتوبيخات الشفوية والتي تدل على صرامة بعض المسؤولين داخل المؤسسة.

يتضح من خلال الجدول الذي يوضح مؤشر الحساسية للمشكلات ما يلي:

• تحليل عبارات المؤشر الثالث: الحساسية للمشكلات

✓ الجدول رقم (37): يوضح نتائج إجابات أفراد العينة تجاه عبارات الحساسية للمشكلات.

الوزن	الترتيب	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المجموع	موافق	محايد	معارض	العبارة
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
محايد	6	2.00	0.956	71	32	7	32	36
				100	45.1	9.9	45.1	

موافق	1	2.55	0.713	71	48	14	9	37
				100	67.6	19.7	12.7	
موافق	2	2.54	0.714	71	47	15	9	38
				100	66.2	21.1	12.7	
موافق	5	2.42	0.768	71	42	17	12	39
				100	59.2	23.9	16.9	
موافق	4	2.45	0.752	71	43	17	11	40
				100	60.6	23.9	15.5	
موافق	3	2.46	0.714	71	42	20	9	41
				10	59.2	28.2	12.7	
موافق		2.40	0.64	الوزن الإجمالي الحساسية للمشكلات				

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

*توضح نتائج الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لمؤشر الحساسية للمشكلات قدر ب 2.40 بدرجة موافق وإنحراف معياري 0.64 وهنا نجد أن تقييم العمال لمؤشر الحساسية للمشكلات كان مرتفعاً.

* إحتلت العبارة رقم 37 والتي محتواها " لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث في مجال العمل وأخطط لمواجهتها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.55 وإنحراف معياري قدره 0.713 وهذا يعني أن أغلبية العاملين يوافقون على أنهم لديهم القدرة على التنبؤ بالمشكلات

ويخططون لمواجهةها وهذا ما يوضح عامل الخبرة لدى العاملين والذي مكنهم من التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها وأن المسؤول يسمح بمشاركتهم في إقتراح الحلول مما جعلهم يضعون مخططات يواجهون بها هذه المشاكل التي تعترض المؤسسة.

* كما جاءت العبارة رقم 38 والتي محتواها " أحاول دوما الوصول إلى المسؤول وإقتراح حلولاً إبداعية لم يسبق تجربتها من قبل" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي قدره 2.54 وإنحراف معياري قدر ب 0.714 وهذا يعني أن العاملين يوافقون بدرجة كبيرة على أنهم يقترحون حلولاً للمسؤول لم يسبق تجربتها من قبل وهذا ما أثبتته نتائج المقابلات بحيث تم إعطائنا مجموعة من النماذج الذي اقترحها العاملين وتم السهر على تطبيقها وكانت تجارب ناجحة وتم الإعتماد عليها كطريقة فعالة داخل المؤسسة.

* في حين نجد أن العبارة رقم 41 والتي محتواها " في الكثير من الأحيان أستطيع إيجاد أكثر من حل لمشكلة واحدة" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 0.46 وإنحراف معياري نسبته 0.714 وهذا يعني أن معظم المبحوثين يوافقون على أن لديهم أكثر من حل لمشكلة واحدة وهذا ما يبرز حنكة العاملين وكفائتهم وخبرتهم في المؤسسة مما مكنهم من إيجاد العديد من البدائل والحلول للمشكلات التي تفرض المؤسسة.

* كما إحتلت العبارة رقم 40 والتي محتواها "أنظر للمشكلات من زوايا عديدة وأقوم بتكييفها" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بنسبة 2.45 وإنحراف معياري بلغ 0.752 وهذا يعني أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أنهم ينظرون للمشكلات من زوايا عديدة ويقومون بتكييفها وهذا راجع إلى بصيرة العمال وقدرتهم وإملاكهم لدرجة عالية من التحليل مما جعلهم يربطون المشكلات بمجالات عديدة وهذا ناجم عن الأسلوب التحفيزي المتبع داخل المؤسسة.

* أمافي المرتبة الخامسة نجد العبارة رقم 39 والتي محتواها " أحاول دوما تجديد أساليب وطرق حل المشكلات لضمان الاستمرارية وتحقيق الجودة" بمتوسط حسابي قدر ب 2.42 بدرجة موافق

وإنحراف 0.768 وهذا ما يدل على إرتفاع الروح الإبداعية لدى العاملين وإهتمامهم الكبير بتحقيق أهداف المؤسسة.

* أما العبارة رقم 36 والتي محتواها " أسعى دوما للتعرف على كل المشاكل التي تعترض العمل ولا أقتصر على ورشتي فقط" احتلت المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.00 وإنحراف معياري 0.956 وهذا يعني أن أغلبية العاملين يعارضون هذه العبارة وهذا ما يدل على أن العامل يهتم بما يوكل إليه في إطار ورشته فقط، وذلك راجع إلى صرامة القانون الداخلي للمؤسسة والذي يمنع التجول بين الورشات وذلك لتحقيق مبدأ التخصص الوظيفي.

مناقشة نتائج الدراسة

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

• الإختبار الإحصائي للفرضيات

▪ الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية كالتالي:

يؤثر الأسلوب القيادي بالإيجاب على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة.

ومن أجل تقييم هذه الفرضية وإختبارها إحصائياً على برنامج الحزم الإحصائية SPSS يجب إعادة صياغتها بشكلية فرضية صفرية (H_0) وفرضية بديلة (H_1) وهما كالتالي:

✓ فرضية العدم (الصفرية):

H_0 : لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة.

✓ فرضية الوجود (البديلة):

H_1 : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة.

ولقد تم إختبار هذه الفرضية الرئيسية بإستعمال معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل الإنحدار الخطي البسيط كما هو موضح أدناه:

➤ جدول رقم (37): يوضح نتائج التحليل لإختبار تأثير الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي للعاملين عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$).

المتغير المستقل : الأسلوب القيادي						المتغير
مستوى	قيمة T	قيمة T	معامل	معامل الإنحدار	معامل	التابع:
المعنوية	المجدولة	المحسوبة	التحديد R^2		الإرتباط R	الإبداع
0.000	2.528	3.848	0.470	0.135	0.217	التنظيمي

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج إختبار الفرضية ببرنامج SPSS إتضح لنا مجموعة من الاستنتاجات يمكن مناقشتها و تفسيرها كما يلي:

-معامل الإرتباط قدر ب (0.127) بقيمة موجبة وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين الأسلوب القيادي والإبداع التنظيمي.

-وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.470) وهي نسبة متوسطة وهذا يعني أن المتغير المستقل الأسلوب القيادي يفسر ما قيمته 0.470 من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الإبداع التنظيمي.

- كما بلغت قيمة معامل الإنحدار (0.135) وهذا ما يعني أنه عندما يزيد الأسلوب القيادي بوحدة واحدة فإن الإبداع التنظيمي يزيد بما قيمته 0.135 وحدة وهذا ما يدل على التأثير الإيجابي القليل نسبيا للأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة.

- كما نجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t المجدولة وكذلك مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05 الذي يعتبر قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة ولهذا ترفض فرضية العدم H_0 القائلة: لا يوجد تأثير إيجابي للأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة.

ونقبل فرضية الوجود H_1 القائلة: يوجد تأثير إيجابي للأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج خنشلة.

ومنه الفرضية الرئيسية محققة.

▪ الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى كالتالي:

يؤثر الأسلوب القيادي الديمقراطي على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسات وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة.

من أجل تقييم هذه الفرضية وإختبارها إحصائيا على برنامج الحزم الإحصائية SPSS يجب إعادة صياغتها بشكلين فرضية صفرية H_0 وفرضية بديلة H_1 وهما كالتالي:

✓ فرضية العدم (الصفرية):

H_0 : لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عمد مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) للأسلوب القيادي الديمقراطي على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة.

✓ فرضية الوجود(البديلة):

H_1 : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للأسلوب القيادي الديمقراطي على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج تاكستلق خنشلة.

لتقديم إختبار هذه الفرضية الفرعية بإستعمال معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل الإنحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول أدناه:

➤ **الجدول رقم (38):** يوضح نتائج التحليل لإختبار تأثير الأسلوب الديمقراطي على الإبداع التنظيمي للعاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الإبداع التنظيمي					
الأسلوب الديمقراطي					
معامل الارتباط	معامل الإنحدار	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	قيمة T المجدولة	مستوى المعنوية
0.139	0.152	0.19	3.167	2.528	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج إختبار الفرضية ببرنامج SPSS إتضح لنا مجموعة من الإستنتاجات يمكن مناقشتها وتفسيرها كما يلي:

-معامل الارتباط قدر ب (0.139) بقيمة موجبة وهذا يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية ولكنها قليلة جدا بين الأسلوب القيادي الديمقراطي والإبداع التنظيمي.

-وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.19) وهي ضئيلة وهذا يعني أن الأسلوب الديمقراطي يفسر ما قيمته (0.19) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الإبداع التنظيمي.

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.152) وهي نسبة قليلة نسبيا وهذا يعني أنه عندما يزيد الأسلوب الديمقراطي بوحدة واحدة فإن الإبداع التنظيمي يزيد بما قيمته 0.152 وحدة وهذا يدل على التأثير الضئيل للأسلوب القيادي الديمقراطي على الإبداع التنظيمي لأنه يبقى تأثير إيجابي.

- كما نجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t المجدولة ولذلك مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد لهذا نرفض فرضية العدم القائلة: لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05) للأسلوب الديمقراطي على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة، ونقبل فرضية الوجود H_1 القائلة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على مستوى الدلالة للأسلوب الديمقراطي على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة.

ومنه الفرضية الفرعية الأولى هي فرضية محققة.

▪ الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

يؤثر الأسلوب الأوتوقراطي بالإيجاب على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة.

ومن أجل تقييم هذه الفرضية وإختبارها إحصائياً على برنامج الحزم الإحصائية SPSS يجب إعادة صياغتها بشكلين فرضية صفرية (H_0) وفرضية بديلة (H_1).

✓ فرضية العدم (الصفرية):

H_0 : لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) للأسلوب الأوتوقراطي على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة.

✓ فرضية الوجود (البديلة):

H_1 : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للأسلوب الأوتوقراطي على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنثلة.

ولقد تم إختباره هذه الفرضية الفرعية بإستعمال معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل الإنحدار الخطي المتعدد كما هو موضح أدناه.

➤ الجدول رقم (39): يوضح نتائج التحليل لإختبار تأثير الأسلوب الأوتوقراطي على الإبداع التنظيمي للعاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الأسلوب الأوتوقراطي						المتغير
						التابع :
مستوى المعنوية	قيمة T المجدولة	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد	معامل الإنحدار	معامل الارتباط	الإبداع التنظيمي
0.000	2.528	2.582	0.580	0.399	0.297	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال نتائج إختبار الفرضية ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS إتضح لنا مجموعة من الإستنتاجات يمكن مناقشتها و تفسيرها كما يلي:

-معامل الارتباط قدر ب (0.297) بقيمة موجبة وهذا يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية بين الأسلوب الأوتوقراطي والإبداع التنظيمي.

-وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.580) وهي قيمة متوسطة وهذا يعني أن الأسلوب الأوتوقراطي يفسر ما قيمته (0.580) من التغيرات الحاصلة على الإبداع التنظيمي.

- كما بلغت معامل الانحدار 0.399 وهي نسبة متوسطة نسبيا وهذا يعني أنه عندما يزداد الأسلوب الأوتوقراطي بوحدة فإن الإبداع التنظيمي يزيد بما قيمته 0.399 ، ووهذا ما يدل على التأثير الإيجابي للأسلوب الأوتوقراطي على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة.

كما نجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t المجدولة وكذلك مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة لهذا نرفض فرضية العدم القائلة:

H_0 : لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على مستوى الدلالة 0.05 للأسلوب الأوتوقراطي على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة.
ونقبل الفرضية القائلة:

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على مستوى الدلالة للأسلوب الأوتوقراطي على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة
ومنه الفرضية الفرعية الثانية محققة.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

الدراسة الأولى لرمضان عمومن بعنوان علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية :

حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة مجتمعة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي

- أن النمط القيادي السائد في المؤسسات الجامعية هو النمط الفعال

- أن الأنماط القيادية لا تختلف بالمؤسسات الجامعية باختلاف متغير السن ونوع الوظيفة والمستوى التعليمي للموظفين الإداريين

وقد تقاربت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث توصلنا إلى وجود علاقة إرتباطية دالة بين أنماط القيادة مجتمعة والإبداع الإداري وكذلك عدم إختلاف الأنماط القيادية داخل المؤسسة باختلاف كل من متغيرات السن ونوع الوظيفة والمستوى التعليمي للموظفين الإداريين في حين إختلفت دراستنا مع هذه الدراسة من حيث توصلها إلى أن النمط السائد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي، كما يكمن الإختلاف أيضا من حيث طبيعة ميدان الدراسة بحيث أن هذه الدراسة تمت في مجموعة من المؤسسات الجامعية بينما دراستنا تمت في مؤسسة ذات طابع إنتاجي وهذا ما قد يؤثر على نتائج الدراسة، وكذلك أن هذه الدراسة هي متعددة المتغيرات في حين دراستنا تحتوي على متغيرين فقط

الدراسة الثانية لناني نبيلة وعدالي مصعب بعنوان علاقة الأنماط القيادية بالإبداع التنظيمي :

حيث خلصت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج وهي كالتالي :

- وجود علاقة طردية بين النمط القيادي والإبداع التنظيمي
- تأثير النمط القيادي الديمقراطي إيجابيا على الإبداع التنظيمي للعاملين
- وجود علاقة إرتباطية غير دالة بين النمط القيادي الديكتاتوري والإبداع التنظيمي وهذا راجع إلى طبيعة النمط الديكتاتوري الذي يعتبر من معوقات الإبداع داخل المنظمة.

وقد تقاربت نتائج هذه الدراسة مع بعض نتائج دراستنا خاصة من حيث وجود علاقة طردية بين النمط القيادي والإبداع التنظيمي وكذلك من حيث التأثير الإيجابي للنمط الديمقراطي على الإبداع التنظيمي للعاملين، كما تقاربت هذه الدراسة مع نتائج دراستنا من حيث ميدان الدراسة والذي هو مؤسسة ذات طابع إنتاجي. في حين اختلفت دراستنا مع هذه الدراسة كونها توصلت إلى العلاقة

الغير دالة بين النمط الديكتاتوري والإبداع التنظيمي واعتبرته من بين معوقات الإبداع التنظيمي وهذا ما يتنافى ويختلف مع نتائج دراستنا.

الدراسة الثالثة لجاهل يعقوب بعنوان علاقة بعض أساليب القيادة الإدارية بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- وجود علاقة بين القيادة الإدارية بصفة عامة والإبداع الإداري وأن القيادة الإدارية تعتبر هي من تتحكم في مستوى الإبداع الإداري

- أن هناك بعض الصفات الخاصة لمن يمكن أن نقول على أنه إنسان مبدع

- أن هناك بعض العناصر والخصائص يجب توفرها في المؤسسة من أجل تطوير مستوى الإبداع لديها وقدرتها على مواكبة التطور الحاصل في جميع المجالات

وقد تقاربت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراستنا من حيث توصلنا إلى وجود علاقة بين القيادة الإدارية بصفة عامة والإبداع الإداري وكذلك من حيث الصفات المميزة للإنسان المبدع والتي تجسدت في دراستنا في كل من مؤشرات الأصالة والمخاطرة. الحساسية للمشكلات بينما اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث طبيعة المؤسسة ونشاطها حيث تمت الدراسة السابقة في قطاع ومؤسسة خدماتية بينما دراستنا تمت بمؤسسة إنتاجية ، كما اختلفت مع دراستنا من حيث المتغير التابع وهو الإبداع الإداري والذي يعتبر نوعا من الإبداع التنظيمي الذي يمثل المتغير التابع في دراستنا

الدراسة الرابعة لشريف أحمد حسن عباس بعنوان سلوكيات القيادة وأثرها على الإبداع التنظيمي

وقد خلصت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج من بينها:

- مستوى توافر سلوكيات التأثير المثالي لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية كان مرتفعاً
- أظهرت النتائج أن مستوى تبني الإبداع في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان متوسطاً
- مستوى توافر القدرات الإبداعية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية مرتفعاً

وقد تقاربت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث أن كلاهما يبحثان في كيفية ومستوى التأثير الممارس على الإبداع التنظيمي كما تتوافق مع دراستنا من حيث ارتفاع توافر القدرات الإبداعية للعاملين وهو ما أثبتته نتائج المقابلات في دراستنا بينما اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث طبيعة الموضوع فهذه الدراسة ركزت على سلوكيات القيادة بشكلها العام في حين دراستنا تناولت الأساليب القيادية وكيفية تأثيرها على العاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة

الدراسة الخامسة لصبيحة قاسم وحמיד علي أحمد بعنوان متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمتطلبات الأعمال

وقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة تأثير بين الفاعلية التنظيمية والإبداع التنظيمي
- أن الشركة المبحوثة قد حصلت على نسبة عالية وبتفاوت قليل في مستوى الإبداع التنظيمي
- ظهور توافر محور الإبداع التنظيمي في الشركة المبحوثة بنسب عالية

وبهذا نجد أن هذه الدراسة تتقارب مع دراستنا بشكل كبير ومن بين أوجه التقارب نجد أن كمن الدراساتين توصلت إلى وجود تأثير ممارس على الإبداع التنظيمي وكذلك النسبة العالية المتحصل عليها بالإضافة إلى التفاوت الموجود بنسب قليلة في مستوى الإبداع بالمؤسسة.

الدراسة السادسة لسيف الدين جلال رشوان والطاهر أحمد محمد علي بعنوان أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي للعاملين.

قد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات تأثير إيجابي جزئي بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين
- أكثر الأنماط تأثيراً على السلوك الإبداعي للعاملين هو النمط الحر ومن ثم النمط التحويلي ومن ثم النمط الديمقراطي
- ويتضح من خلال هذه النتائج أن دراستنا تقاربت مع هذه الدراسة في نتيجة واحدة وهي التأثير الإيجابي لأنماط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين

ويتضح من خلال هذه النتائج أن دراستنا تقاربت مع هذه الدراسة في نتيجة واحدة وهي التأثير الإيجابي لأنماط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين، في حين اختلفت معها من ناحية ترتيب الأنماط الأكثر تأثيراً في السلوك الإبداعي بحيث أن دراستنا خلصت إلى أن النمط الأوتوقراطي هو النمط الأكثر تأثيراً على الإبداع التنظيمي للعاملين بالمؤسسة ومن ثم يليه النمط الديمقراطي بدرجة تأثير قليلة نسبياً.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية:

من خلال ماتم عرضه سابقاً يتضح أننا إعتدنا على نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماكريجر كمقاربة نظرية وذلك لما تتضمنه من أفكار وتصورات تنطبق على دراستنا من بينها إقتراح التصويرين (X.Y) بحيث أن أحدهم يفسر الأسلوب الأوتوقراطي والآخر يفسر الأسلوب الديمقراطي

ولكل منهما طريقة أو سلوكيات يعتمدها القائد في التسيير .وهذا ما جعلنا نؤكد بأن نظرية الفلسفة الإدارية تنطبق بشكل كبير مع نتائج دراستنا خاصة فيما يتعلق بالأسلوب الديمقراطي او ما يعرف بالتصور (Y)والذي اتضح من خلال إجابات المبحوثين على أنه يؤثر بالإيجاب ويساهم في تنمية وتعزيز الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة وهذا ما أكده الطرح النظري المتبنى في الدراسة ،أما فيما يتعلق بالأسلوب الأوتوقراطي فإن نتائجه تتقارب في بعض الجوانب فقط ومن بينها ان العمال يحتاجون دائما إلى إشراف ورقابة وتوجيه من طرف القائد أثناء إنجاز المهام وكذلك أن القائد دائما ما يحتفظ بسلطته وصلاحياته ولا يقوم بتفويضها للعاملين، وهذا مانجده ينطبق على النموذج (X) الذي تحدث عنه ماكريجر في هذه المقاربة في حين اختلفت دراستنا مع نظرية الفلسفة الإدارية في طبيعة التأثير الذي يمارسه الأسلوب الأوتوقراطي على الإبداع التنظيمي للعاملين بحيث أكدت هذه المقاربة أن الأسلوب الأوتوقراطي أو النموذج (X) يؤثر بالسلب على إبداع العاملين وهذا ما يتنافى مع نتائج دراستنا التي أثبتت التأثير الإيجابي للأسلوب الأوتوقراطي وذلك قد يعود إلى اختلاف البيئة الإجتماعية بين الدراسات وكذلك إلى طبيعة وذهنية العامل الجزائري التي قد لا تتوافق مع ذهنية العامل الأوروبي كما قد يعود كذلك إلى طبيعة وحساسية المؤسسة التي تمت بها الدراسة والتي نوعا من الصرامة والجدية مع العمال بغية تحقيق أهداف المؤسسة .ومنه يمكننا القول أن دراستنا تتفق مع بعض الجزيئات والأفكار التي طرحها ماكريجر في نظرية الفلسفة الإدارية والتي اتخذنا منها كمقاربة نظرية.

ثالثا :النتائج العامة للدراسة

- يؤثر الأسلوب القيادي إيجابيا في تحسين وتعزيز مستوى الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة وذلك بدرجة متوسطة نسبيا.
- يؤثر الأسلوب الديمقراطي بالإيجاب في الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة وذلك بدرجة قليلة نسبيا.

- يؤثر الأسلوب الأوتوقراطي بالإيجاب على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة وذلك بشكل مرتفع وبدرجة عالية.
- توجد علاقة إرتباطية إيجابية نسبيا بين كل من أبعاد الأسلوب القيادي والإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة .
- يقدر مستوى الإبداع التنظيمي للعاملين بالمؤسسة بدرجة عالية وهذا ما أثبتته نتائج كل من المقابلة والإستبيان .

➤ الإستنتاج العام للدراسة:

- هناك العديد من الأساليب القيادية المتبعة داخل مؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة ،إلا أن الأسلوب الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى وبدرجة تأثير قليلة نسبيا ومن ثم يليه الأسلوب الأوتوقراطي بدرجة تأثير عالية نسبيا

التفسير:

يعود تصدر الأسلوب الديمقراطي المرتبة الأولى في مؤسسة وحدة الإنتاج إلى وجود بعض التحفظ في إجابات المبحوثين على اسئلة البعد الأوتوقراطي كما أن درجة تأثيره قدرت بنسبة قليلة وهذا قد يرجع إلى طبيعة وذهنية العامل داخل المؤسسة بحيث نجد في بعض الأحيان أن النظام الصارم يولد نوعا من الانضباط والإتقان في العمل لدى العامل على عكس الديمقراطي الذي قد يولد نوعا من التهاون لدى بعض العاملين.



خاتمة:

وختاماً لبحثنا هذا الذي تطرقنا من خلاله لمعالجة موضوع الأسلوب القيادي بإعتباره أحد المواضيع الذي لقيت إهتمام الكثير من الباحثين والعلماء في مجالات العلوم الاجتماعية وخاصة في علم إجتماع التنظيم والعمل إذ حاولنا من خلال دراستنا هذه الكشف عن كيفية أو طبيعة تأثير الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشة بحيث توصلنا من خلالها إلى نتيجة مفادها أن الأسلوب القيادي يساهم في تعزيز وتحسين مستوى الإبداع التنظيمي للعاملين وذلك إنطلاقاً من أن الأسلوب القيادي بنوعيه الديمقراطي والأوتوقراطي يؤثران بالإيجاب في الإبداع التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة. ومن خلال مسيرة بحثنا هذه واجهنا مجموعة من الصعوبات والمعوقات من بينها أن كل من موضوع الأسلوب القيادي والإبداع التنظيمي هي مواضيع جد واسعة وتتطلب وقت أطول للإلمام الكافي بها بالإضافة إلى صعوبة قياس متغير الإبداع التنظيمي ميدانياً مما استصعب علينا تحديد ميدان الدراسة في المراحل الأولى من البحث.

وعلى ضوء ما سبق قمنا بطرح بعض التوصيات تتعلق بميدان ومجتمع الدراسة والتي من شأنها أن تقدم حلولاً يمكن الإعتماد عليها من طرف مسؤولي مؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشة وهي كالتالي:

- محاولة تكثيف الدورات والبرامج التكوينية التي تزيد من كفاءة وإبداع العاملين
- محاولة منح فرص أكثر للعاملين في إبداء رأيهم وتجربة أفكارهم
- زيادة التحفيزات المادية والمعنوية والتي من شأنها أن تزيد في وتيرة الإنتاج لدى العامل
- كما نقترح مواصلة هذا النوع من الدراسات والبحوث والتي قد تلفت نظر المسؤولين نحو طريقة تعامله مداخل المؤسسات.



قائمة المصادر والمراجع:

القواميس والمعاجم:

1. ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، مصر، ط1، المجلس الخامس، الجزء 39.
2. أحمد بن أحمد علي الفيومي المقرئ، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، دار المعارف، بيروت، لبنان، ط2، 2016، المجلد 1
3. المنجد في اللغة والإعلام، دار الشرق، بيروت، لبنان، ط4، 2003.
4. جبران مسعود، الرائد المعجم الألفبائي في اللغة والإعلام، دار العلم للملايين، لبنان، ط1، 2003.
5. سمير الشويكي، المعجم الإداري، دار أسامة، لبنان، ط1، 2000.

الكتب:

6. ارادان حاتم العبيدي، أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، الادارة الاستراتيجية مدخل في استراتيجية الابداع التنظيمي ومكوناتها، دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية والعلوم الاخرى، بغداد، ط1، 2021.
7. بلال بوترة، الدليل المنهجي للطالب في مسابقة الدكتوراه، سامي للنشر والتوزيع، الجزائر، دط، 2022.
8. سعيد سبعون، حفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، دط، 2012.
9. سمير عطية المعراج، القيادة الابداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، ط1، 2020.

10. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
11. علي معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الإجتماعية، منشورات في الأساسيات والمناهج والتقنيات، ليبيا، 2008.
12. محمد أكرم العدولي، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، د ط، 2000.
13. محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015.
14. أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراجة للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2014، ص 373.
15. أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراجة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، د ط، 2012.
16. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2011.
17. حجام العربي، التأسيس المنهجي للبحوث في العلوم الاجتماعية، مركز المدار المعرفي للدراسات، الجزائر، ط1، 2019.
18. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة الحامد، الأردن، ط1، 2006.
19. حسين عبد الحميد رشوان، القيادة دراسة في علم اجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، د ط.
20. حميد شاوش، مدخل إلى علم الاجتماع المنظمات، دار الامل للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، الجزائر، 2019.

21. رانيا شعبان، الابداع، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
22. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، زعباش للطباعة والنشر، بوزريعة ، الجزائر، ط4.
23. رياض عثمان، معايير الجودة البحثية في الرسائل الجامعية، دار الكتب العلمية، لبنان، ط1، 2014.
24. سامر جلدة، السلوك التنظيمي، النظريات الادارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
25. صابرين عطية مرسال، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار الوفاء دنيا، الاسكندرية، مصر، ط1، 2014.
26. صبرينة حديدان، مدخل إلى نظريات التنظيم، دار ومضة للنشر والتوزيع، جيجل، الجزائر، د ط، 2022.
27. صلاح هادي الحسيني، القيادة الادارية وأثرها في ادارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2015.
28. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، القاهرة، 2007.
29. عاطف عبد الله المكاوي، العلوم الادارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2019.
30. فاتن عوض غزو، القيادة والاشراف الاداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ط1، 2009.
31. فارق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1.

32. فضيل دليو، أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 1999.
33. ماجد المهدي مساعدة، ادارة المنظمات متطور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
34. ماجد عبد المهدي مساعدة، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2016.
35. ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
36. محمد الصيرفي، ادارة الافكار، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 2006.
37. محمد حسين العصمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
38. محمد هاني محمد، ادارة وتنظيم وتطوير الاعمال قياس الاداء المتوازن، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
39. محمد هاني محمد، ادارة وتنظيم وتطوير الاعمال قياس الاداء المتوازن، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
40. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
41. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة دار القصة، الجزائر، ط2، 2004.

42. نور الدين تاويرت، تطور الفكر التنظيمي للمنظمة، عالم الكتب الحديث، اردن، الاردن، دط، 2009.
- الأطروحات والرسائل الجامعية:
43. أحمد حمدان سلم الخرايشة، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء القيادات الادارية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الادارة العامة، جامعة أم درمان، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي، السودان، 2011.
44. آلاء ياسر حسين الزعارير، القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص ادارة تربوية، جامعة جرش، 2016.
45. بداد فوزية، الابداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENE سيدي بلعباس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، 2016-2017.
46. بلبولة إيمان، لشهب صفاء، الإبداع التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات الصحية، أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2011، الجزء 2.
47. بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016.

48. خالد ذيب أبو حسن، أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2010.
49. دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة، الجزائر، 2012.
50. ديمة الشاعر، التأثير بالعلاقات العامة، مذكرة لنيل شهادة الدبلوم في العلاقات العامة الأكاديمية السورية الدولية، سوريا، 2009.
51. رافت حامد يوسف حمدونة، أثر المناخ التنظيمي على الابداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، غزة، 2010.
52. رمضان عمومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية -دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
53. سيرين منير أبو كاشف، لأثر التعلم التنظيمي على الابداع في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الاردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة المال والاعمال، جامعة آل البيت، 2013.

54. شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن، ، 2010.
55. عاكف لطفي خصاونة، أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي وخصائص الخدمات المقدمة على رضا العاملين والمستفيدين عن أداء المؤسسة الاستهلاكية المدنية دراسة حالة، أطروحة مقدمة لمنح درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة كلية الدراسات الإدارية المالية، عمان، 2007.
56. كيرد عمار، تأثير الإدارة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة آكلي محمد أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر 2015.
57. مامن فيصل، دور الجامعة في التنمية الإقليمية، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه علوم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2018.
58. محمود حامد محمود العيلة، الأسلوب القيادي المتبع لدى مديري المكاتب في الحكومة الفلسطينية وأثره على مستوى أداء وزرائهم، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2018.
59. نيكار خالد نجم الدين، الأساليب القيادية للمشرفين القياديين في المخيمات الكشفية ببعض كليات التربية الرياضية بجامعة إقليم كردستان من وجهة نظر الطلبة، جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في التربية الرياضية، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق، 2012.

60. هاني يوسف حسينة، أثر استراتيجيات ادارة المعرفة على الابداع التنظيمي، رسالة مقدمة إلى كلية الاعمال كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الاسراء، 2019.

المجلات العلمية والدوريات والملتقيات:

61. ابراهيم سامية، بوقندورة يمينة، ماهية القيادة الادارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019، المجلد 04، العدد 02.

62. أماني عبد العاطي عمر الشيخ، محسن محمد قسم الله علي، أثر القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي على المصارف السودانية، مجلة الأكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 2020، المجلد 1، العدد 39.

63. بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الابداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، ديسمبر 2016، العدد 06.

64. بلخضر مسعودة، تنمية الابداع بالمؤسسة كمدخل للتغيير التنظيمي مع الاشارة للمؤسسات الجزائرية، مجلة رماح للبحوث، -الدراسات-آذار 2020، العدد 41.

65. بن سالم كمال، نحو نظم نوعية لعلاقات العمل في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية الجديدة، مجلة قانونا لعمل والتشغيل، 2017، العدد 4.

66. بن سليم حسين، زرقط بولرياح، انماط القيادة الادارية وعملية اتخاذ القرار، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة عمار ثلجي الاغواط، الجزائر، 2021، المجلد 02، العدد 15.

67. بن معتوق حمزة، أثر الانماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، جامعة بسكرة، الجزائر، كانون الاول 2017، العدد 11.

68. بنة وهيبة نورة، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، مجلة الفكر القانوني والسياسي، كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة عمار ثلجي الاغواط، 2018.

69. بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة المقاربة الثقافية في دراسة المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، الجزائر، 2021، المجلد 5، العدد 2.

70. بوقطف محمود، محاضرات في مدخل إلى علم اجتماع التنظيم والعمل، طلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، خنشلة، الجزائر، 2020-2021.
71. تريكي حسان، مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات المؤسسة موجهة لسنة ثالثة علم الاجتماع تسيير الموارد البشرية، قسم علم اجتماع كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2015.
72. جاهل يعقوب، علاقة بعض أساليب القيادة الإدارية بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة- دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة-، مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن خبير علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي جامعة الجزائر 3، 2018، العدد 15.
73. جميلة بختي، مهدي بوشطارة، أهمية الإبداع التنظيمي في دعم الميزة التنافسية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، الجزائر، العدد 1، المجلد 6، سنة 2021.
74. حليلو نبيل، الإبداع الإداري كميزة للمنظمة المعاصرة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2015، العدد 12.
75. سلطان أحمد خليف، نوال حازم جاسم، تشخيص دور العاملين في اختيار الأسلوب القيادي، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2013.
76. سياوي فضيلة، محاضرات مقدمة لطلبة سنة أولى ماستر في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جيجل، الجزائر، 2012-2013.
77. سيف الدين جلال رشوان، الطاهر أحمد محمد علي، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من المصارف البنكية السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، السودان، 2019.

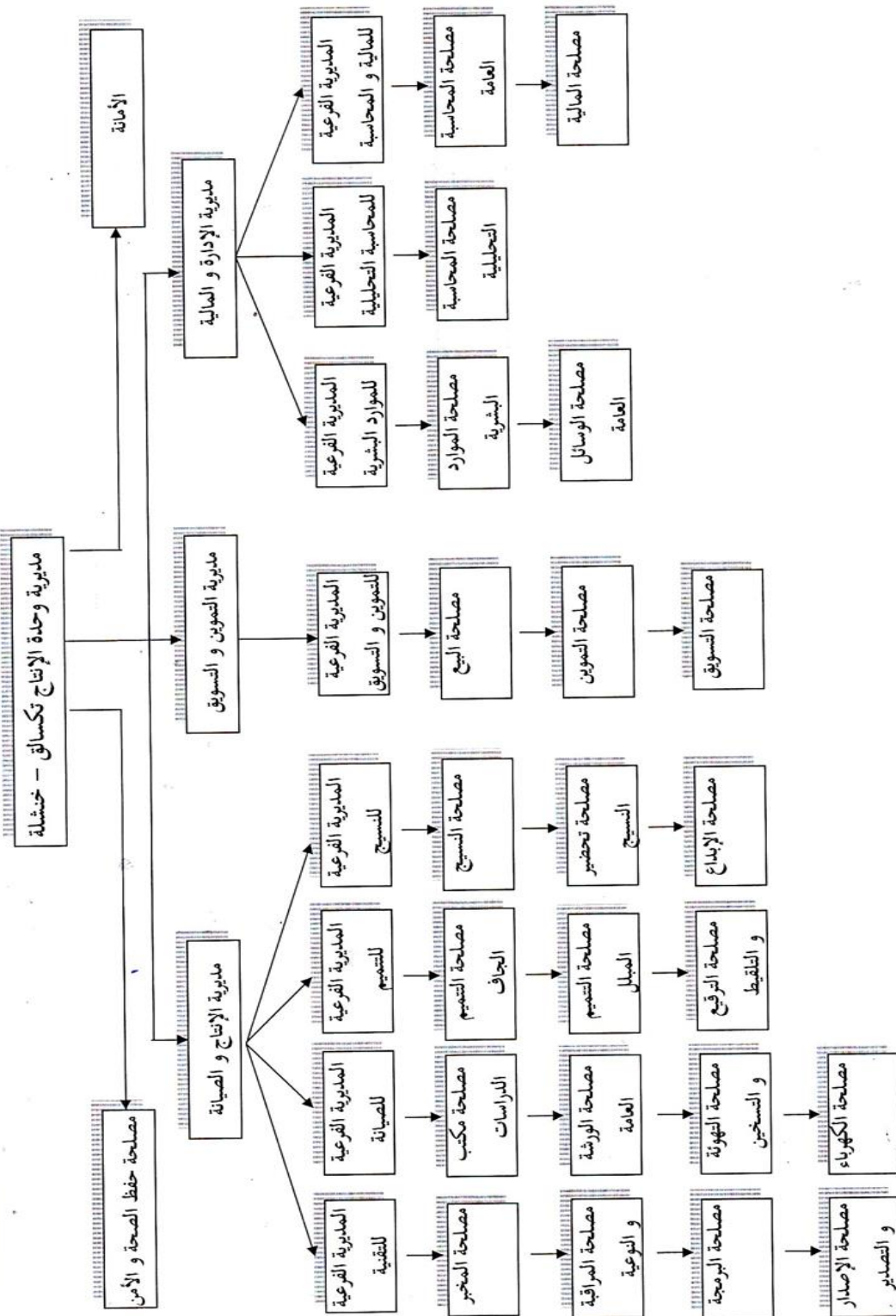
78. شافعي أمال، العوامل الداعمة والمحفزة للإبداع التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، كانون الاول 2017، العدد 1.
79. شنافي نوال، أثر التغيير التنظيمي في ارساء الابداع الاداري لمنظمات الاعمال، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، 2020، المجلد 04، العدد 1.
80. صبيحة قاسم، حميد علي أحمد، دراسة تطبيق بعنوان كمتطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، 2011، المجلد 7، العدد 21.
81. عادل عاشور، تأثير الأساليب القيادية على مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين دراسة تطبيقية على شركات التأمين بالأغواط، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة ممد لخضر، الوادي، الجزائر، 2017، العدد 8.
82. عبد الله طرييه، إدارة الإبداع في المؤسسات، جامعة أبحاث في العلوم التربوية والاجتماعية، 2002، العدد 6.
83. عبير حسين آل قماش، نظريات القيادة واتخاذ القرارات، مجلة كلية التربية، جامعة أسبوط كلية التربية، مصر، 2020، المجلد 36، العدد 12.
84. عثمانة علي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الازمات في الادارة الرياضية، مجلة الابداع الرياضي، جامعة أكلي محمد اولحاج البويرة، الجزائر، كانون الاول 2021.
85. عز الدين لرقم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الاداري لدى الهيئة الوسطى، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، 2012، العدد 38.
86. فلاح محمد، عامر بشير، أثر ادارة المعرفة على الابداع التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدية، د س..
87. القريو خالد عبد السلام، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على تنمية الابداع التنظيمي، دراسة تطبيقية بصندوق التضامن الاجتماعي فرع بصرمان، المجلة الليبية للدراسات، مجلد 9، العدد 20.
88. قهواجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد اقتصادية، الجزائر، 2015، العدد 5.

89. لطفي دنبري، القيادة الإدارية ومهارات القائد للحكم الراشد في المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، 2012، العدد 38.
90. لطفي دنبري، مطبوعة مداخل نظرية في دراسة الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم اجتماع، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015.
91. لعور رميلة، مدى تأثير الأنماط القيادة في الإبداع الإداري، دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية (ولاية غرداية)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة.
92. محمد الأمين كروش، الطاهر لحرس، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية، الجزائر، 2020، العدد 2، المجلد 11.
93. مريم أرفيس، الأنماط القيادية في الإدارة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021، المجلد 12، العدد 1.
- المطبوعات والمحاضرات:
94. مها عثمان الزامل، واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملات فيها، المجلة التربوية، أبريل 2017، العدد 48.
95. ناني نبيلة، عدالي مصعب، علاقة الأنماط القيادية بالإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية بالشركة المختصة في صناعة أغلفة الورق المموج بالبلدية-، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، الجزائر 2017، المجلد 8، العدد 1.
96. نوال زاوي، دور الثقافة التنظيمية في نشر قيم الإبداع داخل المؤسسة، مجلة الرستمية، جامعة علي لونيبي البلدية 2، الجزائر، 2021، العدد 3.
97. هارون سميرة، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي، دراسة حالة SNVI، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، 2015، العدد 3.

الموقع الإلكتروني:

98. تعريف التنظيم <https://mawdoz.com>، 26/11/2022، 19:23.







الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
جامعة عباس لغرور خنشلة

السنة الجامعية : 2023/2022

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الإجتماعية

خنشلة في : 07 مارس 2023

إلى السيد :
تكاليف - ولاية خنشلة

الموضوع : طلب تسهيل مهمة علمية

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة من خلال هذه المراسلة بطلب تسهيل مهمة علمية،

لطلبة المدونة أسماؤهم أسفله، وذلك بتزويدهم بالمعلومات والوثائق اللازمة لإنجاز بحوثهم العلمية خدمة

للبحث العلمي. حول الموضوع الموسوم ب: تأثير الأيديولوجيات السياسية على الإبداع التكنولوجي للعاملين

و في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير و الإحترام .

رقم بطاقة الطالب(ة) :

الاسم و اللقب :

1/ أميرة مزغاد 18983004444

2/ / /

3/ / /

رئيس القسم



طلب مقبول

المدير الفرعي للموارد البشرية
ابراهيم رمزي

الملاحق

الملحق رقم 03: شبكة الملاحظة

إسم الملاحظ: الطالبة مرغاد أميرة.

صفة المبحوث: مجموعة من العمال بمؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG خنشلة

المكان المجري فيه الملاحظة: ورشات الإنتاج

الفترة الكلية للملاحظة: من 12 مارس إلى غاية 17 أبريل.

النسبة		المجموع		التقييم								الفترة الزمنية	الرقم
				الفترة المسائية		الفترة المسائية		الفترة الصباحية		الفترة الصباحية			
غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	-14:00	15:00	-13:00	14:00	-11:00	12:00	-9:00	10:00	السلوكيات	
				غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	غير موجود	موجود		
				موجود	غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	غير موجود		
%0	100%	0	4		X		X		X		X	إستظهار بطاقة الهوية	01
%0	100%	0	4		X		X		X		X	الإلتزام بأوقات الدخول والخروج	02
%100	%0	4	0	X		X		X		X		التجول بين الورشات	03
%50	%50	2	2		X		X	X		X		التجمعات داخل الورشة	04

الملاحق

100%	0%	4	0	X		X		X		X		تخريب الورشة	05
25%	75%	1	3	X			X		X		X	نظافة المكان	06
50%	50%	2	2	X			X	X			X	العمل بوتيرة جيدة	07
100%	0%	4	0	X		X		X		X		المناوشات بين العمال	08
25%	75%	1	3		X		X	X			X	قيام المسؤول بجولات تفقدية	09
25%	75%	1	3		X		X	X			X	إرتباك العمال عند رؤية المسؤول	10
50%	50%	2	2		X	X			X	X		توجيه إنتقادات وملاحظات من طرف المسؤول	11
50%	50%	2	2		X		X	X		X		ترك الآلة تعمل بمفردها حتى إتلاف القماش	12
25%	75%	1	3	X			X		X		X	تنفيذ المهام بسرعة	13
75%	25%	3	1	X			X	X		X		إقامة إجتماعات	14
0%	100%	0	4		X		X		X		X	العمل ضمن جماعات	15
0%	100%	0	4		X		X		X		X	إحترام السلم الإداري	16

الملاحق

50%	50%	2	2		X		X	X		X		التفاوض مع المسؤول على الأجور	17
				7	10	4	13	10	7	8	9	المجموع	
				41	59	24	76	59	41	47	53	النسبة	



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

دليل مقابلة لإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل



تأثير الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي للعاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة الإنتاج "تكسالك" خنشلة

دليل مقابلة خاص بالمسؤولين

الأستاذ المشرف:

- د. بهتون نصر الدين

إعداد الطالبة:

- مرغاد أميرة

ملاحظة:

أحيطكم علما أن جميع المعلومات المتحصل عليها تبقى سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

البيانات الشخصية:

- النوع
- السن
- المستوى التعليمي
- الحالة الإجتماعية
- الخبرة المهنية

أسئلة المقابلة:

- 1 - بصفتك المسؤول في هذه المؤسسة ماهي طريقتك في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة؟
- 2 - هل لديك الثقة في كفاءة العاملين؟
- 3 - ما هو الأسلوب الذي تعتمده في رقابة العاملين؟
- 4 - كيف تتعامل كمسؤول مع حالات التأخير والغياب المتكررة من طرف العمال؟
- 5 - في حالة قيام العامل بخطأ تقني داخل المؤسسة كيف تكون ردة فعلك؟
- 6 - إلى أي درجة تفوض صلاحياتك للعاملين؟
- 7 - هل تحاول تنظيم لقاءات واجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكل المؤسسة وإيجاد الحلول؟
- 8 - ماهو موقفك عند اقتراح عامل فكرة جديدة بغية تجربتها لأول مرة؟
- 9 - فيما تكمن التحفيزات والمكافآت المقدمة من طرفكم للعمال الذين يحاولون دائما تقديم الجديد وطرح أفكار إبداعية؟

الملاحق

10 - هل سبق لك أن كنت في هذه المؤسسة وقدم عامل حلولا لمشكلة تعرضت لها المؤسسة؟

11 - بصفة عامة كيف ترى بصفتك مسؤول مستوى الإبداع في العمل لدى العاملين بمؤسستكم؟

الملاحق

الملحق رقم 05: قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة العلمية	مؤسسة الإنتماء
01	شنافي ليندة	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة
02	قرزیز محمود	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة
03	مامن فيصل	أستاذ محاضر "ب"	جامعة خنشلة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل



استمارة استبيان لإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

تأثير الأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي للعاملين
دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة الإنتاج "تكسالق" خنشلة

استمارة موجهة للعاملين

الأستاذ المشرف:

-د. بهتون نصر الدين

إعداد الطالبة:

- مرغاد أميرة

ملاحظة:

أحيطكم علما أن جميع المعلومات المتحصل عليها تبقى سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، لذا أرجو منكم التكرم بقراءة الأسئلة والإجابة عنها بكل صراحة وموضوعية وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأسكم ولكم مني جزيل الشكر.

السنة الجامعية: 2023/2022

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

- النوع: - ذكر - أنثى

- السن

• أقل من 25 سنة

• من [25-35] سنة

• من [35-45] سنة

• 45 سنة فأكثر

- الحالة الاجتماعية:

عازب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أر(ة)

- المستوى التعليمي:

دون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

- الوضعية الإدارية للمنصب:

دائم متعاقد

- طبيعة المنصب:

عون تحكم عون تنفيذ

الملاحق

- الخبرة المهنية:

- أقل من 05 سنوات
- من [05-10] سنوات
- من [10-15] سنة
- من [15-20] سنة
- 20 سنة فما فوق

- الراتب:

- أقل من 20000 دج
- من [20000، 30000] دج
- من [30000، 40000] دج
- من [40000، 50000] دج
- 50000 دج فأكثر

المحور الثاني: الكشف عن الأساليب القيادية المتبعة داخل المؤسسة

الرقم	العبرة	موافق	محايد	معارض
	الأسلوب الديمقراطي			
	المشاركة في اتخاذ القرارات			
1	يسمح المسؤول بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات			

الملاحق

			2	يطرح المسؤول وجهة نظره بشكل قابل للتفاوض
			3	يفوض المسؤول البعض من صلاحياته للعاملين
			4	يشجع المسؤول العاملين على القيام بمبادرات وطرح أفكار جديدة
التحفيز والتشجيع				
			5	يسعى المسؤول إلى منح علاوات وترقيات للعمال المبدعين
			6	يعمل المسؤول على تقدير أداء العاملين من خلال الثناء وعلى مجهوداتهم
			7	يصغي المسؤول لمشكلات العاملين ويدافع عنهم أمام الرؤساء
			8	يقوم المسؤول بتوزيع الأرباح السنوية على العاملين
التكوين				
			9	يحرص المسؤول على إقامة دورات وبرامج تكوينية لتنمية معارف العاملين
			10	يعطي المسؤول الفرصة للعاملين في رفع مستواهم التعليمي
			11	يسعى المسؤول إلى توفير الوسائل التكنولوجية التي تضمن راحة العامل وتزيد في وتيرة الإنتاج
			12	يعمل المسؤول على تنويع البرامج التكوينية مع مراعاة الفروق الفردية للعاملين
الأسلوب الأوتوقراطي				
مركزية السلطة				

الملاحق

			يعمل المسؤول على تركيز كل السلطة في يده وعدم تفويضها للعاملين	13
			يحرص المسؤول على التطبيق الحرفي والصارم للقوانين	14
			يسعى المسؤول إلى التحديد الدقيق لواجبات كل عامل	15
الرقابة الشديدة				
			يكثر المسؤول من توجيه الملاحظات والانتقادات ومناقشة أدق تفاصيل العمل	16
			يقوم المسؤول بجولات تفقدية لورش العمل بكثرة	17
			يتابع المسؤول سجلات الحضور والمغادرة بصفة دقيقة	18
			يربط المسؤول العامل بزمان محدد لأداء كل مهام	19
أسلوب العقاب والترهيب				
			المسؤول غير متسامح مع أخطاء العاملين	20
			يكثر المسؤول من عبارات التهديد	21
			عند الغياب يخضم المسؤول من الأجور دون مراعاة الظروف	22

المحور الثالث: محور يقيس الإبداع التنظيمي للعاملين

الرقم	العبرة			
	موافق	محايد	معارض	
	الأصالة			
23				أحاول دائما الإنخراط في الدورات التدريبية الخاصة بالعاملين
24				أسعى دائما لتجربة طرق جديدة إبداعية في تنفيذ مهامي

الملاحق

			أتجنب تكرار أفكار زملائي وأتطلع دوما نحو الجديد	25
			أعمل على تحسين أدائي من خلال استخدام الوسائل الحديثة	26
			أتطلع نحو تطوير أدائي من خلال البحث الإلكتروني ومحاكاة العمال الناجحين	27
			أكون دوما أول من يبادر في تجربة أفكار جديدة	28
			من شأني أن أقدم مجموعة من الأفكار المبتكرة خلال فترة قصيرة	29
المخاطرة				
			أحب دائما الأعمال التي فيها تحدي لقدراتي الخاصة	30
			أتحمل مسؤولية ما أفعله وأكون على استعداد لمواجهة النتائج	31
			أتمسك بمواقفي وأدافع عنها حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع المسؤولين	32
			أتجاهل في بعض الأحيان القوانين واللوائح التي من شأنها أن تعرقل سير مهامي	33
			أخذ في بعض الأحيان قرارات مستعجلة في حالة غياب المسؤول	34
			أقبل الفشل وأعتبره خطوة نحو تحسين أدائي	35
الحساسية للمشكلات				
			أسعى دائما للتعرف على كل المشاكل التي تعترض العمل ولا أقتصر على ورشتي فقط	36
			لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث في مجال العمل وأخطط لمواجهةها	37
			أحاول دوما الوصول إلى المسؤول واقتراح حلولا إبداعية لم يسبق تجربتها من قبل	38

الملاحق

			أحاول دوما تجديد أساليب وطرق حل المشكلات لضمان الاستمرارية وتحقيق الجودة	39
			أنظر للمشكلات من زوايا عديدة وأقوم بتكييفها	40
			في الكثير من الأحيان أستطيع إيجاد أكثر من حل لمشكلة واحدة	41



خنشلة في : 2023.04.17

المديرية العامة الجزائرية للمنسوجات - تكسالق
مديرية وحدة الإنتاج تكسالق - خنشلة
المديرية الفرعية للموارد البشرية

شهادة تربص

نحن المدير الفرعي للموارد البشرية لوحدة الإنتاج تكسالق بخنشلة :

نشهد بأن الآنسة : * مرغاد أميرة * طالبة بكلية العلوم الاجتماعية و الانسانية بالقطب
الجامعي عباس لغرور * خنشلة*

المولودة في : 2000.12.13 ب: خنشلة

قد قامت باجراء تربص داخلي بوحدتنا الإنتاجية تكسالق - خنشلة

من تاريخ: 12 مارس 2023 الى غاية 17 أفريل 2023

في إختصاص: إجتماع التنظيم و العمل.

كما أن التكاليف كانت على عاتق الطالب

(المطعم - النقل - الإيواء)

سلمت هذه الشهادة لاستعمالها في حدود ما يخوله القانون .

ع/ مديرية الوحدة

المدير الفرعي للموارد البشرية
ابراهيم رمزي

ملخص الدراسة:

باللغة العربية:

يعتبر موضوع الأسلوب القيادي والإبداع التنظيمي من أهم المواضيع التي استدعت عملية البحث بشقيها النظري والميداني. وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن تأثير الأسلوب القيادي بمختلف أبعاده على الإبداع التنظيمي للعاملين بمؤسسة وحدة الإنتاج خنشة والتي تعد على أنها مؤسسة ذات طابع إنتاجي حيث تمحورت إشكالية هذه الدراسة في مجموعة من التساؤلات والفرضيات ولاختبارها والتأكد من صحتها تم الاعتماد على كل من المنهج الوصفي والاحصائي لتفسير وقائع الظاهرة وتحليلها إحصائياً ، كما تم استخدام مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة المقابلة والإستبيان وبعد التأكد من صحة الفرضيات المقترحة توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG تعتمد على نوعين من الأساليب القيادية وهما الأسلوب الديمقراطي والأوتوقراطي وأن كلاهما يؤثران بالإيجاب في تحسين وتعزيز الإبداع التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة.

وعلى الرغم من التأكد من صحة فرضيات الدراسة والتوصل إلى نتيجة التأثير الايجابي للأسلوب القيادي على الإبداع التنظيمي ، إلا أننا لان في وجود بعض الجوانب السلبية التي يمكن أن تثبتتها دراسة أخرى بذات المؤسسة

الكلمات المفتاحية: الأسلوب القيادي ، الإبداع التنظيمي ، العاملین ، الأسلوب الديمقراطي ، الأسلوب الأوتوقراطي ، مؤسسة وحدة الإنتاج TEXALG .

Abstract

The topic of leadership style and organizational creativity is one of the most important topics that called for the research process, both in theory and field. On this basis, this study came with the aim of revealing the impact of the leadership style in its various dimensions on the organizational creativity of the employees of Khenchela production unit corporation which is considered a productive institution. In order to describe and explain the facts of the problematic of this study, a set of tools was used to collect data, represented in the corresponding observation and questionnaire. After verifying the validity of the proposed hypotheses, the study concluded that the institution of the production unit Taxalg relied on two types of leadership style, namely democratic and autocratic styles, and that both of them affect positively the improvement and enhancement of the employees' organizational creativity within the institution.

In spite of ensuring the validity of the study's hypotheses and reaching the result of the positive impact of leadership style in organizational creativity, we cannot deny that there are some negative aspects that can be proven by another study in the same institution.

Keywords: leadership style, organizational creativity, employees, democratic style, autocratic style, Taxalg production unit.