جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير : إدارة أعمال

أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين :

- حمزة بوسماحة

- عبد النور بن هبال

تحت إشراف الأستاذ:

- د.سمير بن عمور

أعضاء اللجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة
حكيم بوجطو	أستاذ محاضر	رئيسا
سمير بن عمور	أستاذ محاضر	مشرفا ومقررا
سليماني محمد	أستاذ محاضر	عضوا مناقشا

السنة الجامعية:

2023/2022

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير:إدارة أعمال

أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين :

- حمزة بوسماحة

- عبد النور بن هبال

تحت إشراف الأستاذ:

- د.سمير بن عمور

أعضاء اللجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة
حكيم بوجطو	أستاذ محاضر	رئيسا
سمير بن عمور	أستاذ محاضر	مشرفا ومقررا
سليماني محمد	أستاذ محاضر	عضوا مناقشا

السنة الجامعية:

2023/2022


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

"وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيما " سورة النساء الآية113.

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلال وجهه العظيم نحمده على نعمائه ونشكره على جزيل فضله , ونصلي ونسلم على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا وقدوتنا وسيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور سمير بن عمور على تفضله بقبوله الإشراف على هذه المذكرة, وعلى توجيهاته القيمة التي قدمها لنا .

نتقدم بجزيل الشكر الى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة مذكرتنا وتفضلهم بإستقراء محتوى هذا العمل وابداء ملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى إطارات وعمال مصنع الآجر ببوغزول على مساعدتهم في إنجاز مذكرتنا.

الإهداء 1

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى .

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى من تعجز الكلمات عن الوفاء بحقهما وفضلهما إلى نبع الحنان ومنبع الأمان إلى أمي الحبيبة أدامها الله تاجا فوق رؤوسنا، إلى من كان عونا وسندا لي والدي الغالي أطال الله في عمره.

إلى إخوتي الأعزاء سندي وقوتي.

إلى كل أفراد عائلتي، وإلى جميع الأهل والأقارب والأصدقاء كل بإسمه.

إلى أخي ورفيقي عبد النور بن هبال

إلى جميع أساتذي الكرام الذين درست عندهم طيلة مشواري الدراسي .

إلى كل طالب علم ومحب للمعرفة.

حمزة

الإهداء 2

بسم الله الرحمان الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

أهدي ثمرة هذا النجاح إلى القلب الكبير إلى العطف والحنان على من تنير حياتي أمي الغالية.

سندي وعوني في هذه الحياة الذي سخر حياته لأجلي دون كلل أو ملل أبي الغالي.

وإلى إخوتي وأهلي وأقاربي و إلى كل أصدقائي الذين رافقوني في مساري الدراسي .

إلى أساتذتي الكرام الذي لم يبخلوا علينا في تعليمنا .

إلى أخي ورفيقي حمزة بوسماحة

عبد النور

المستخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية ورضا العاملين وابداعاتهم الادارية، وكذلك معرفة النمط القيادي السائد في مصنع الآجر ببوغزول ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال والمساعدة على ابداعاتهم الادارية، بحيث اشتملت الدراسة على جانب نظري تطرقنا فيه إلى متغيرات الدراسة وجانب تطبيقي يتمثل في دراسة الحالة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات , بحيث تكونت عينة الدراسة من 25 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية ,وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج spss , وأظهرت النتائج المتحصل عليها سيادة النمط القيادي الديمقراطي في مصنع الآجر بوغزول حيث بلغ متوسطه الحسابي 4.028، تلاه النمط القيادي الحر حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.432 وأخيرا جاء النمط القيادي الأوتوقراطي بمتوسط حسابي بلغ 2.704، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية ورضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية.

الكلمات المفتاحية:القيادة,الأنماط القيادية(النمط الأوتوقراطي,النمط الديمقراطي,النمط الحر),الإبداع الإداري.

Abstract:

The study aimed to identify the relationship between leadership styles and employee satisfaction and administrative creativity, as well as to know the prevailing leadership style in the brick factory in Bogzool and its role in achieving job satisfaction for workers and helping their administrative innovations. The case, and the questionnaire was used as a tool for data collection, so that the study sample consisted of 25 workers who were randomly selected, and the data was analyzed using the spss program, and the obtained results showed the dominance of the democratic leadership style in the Bogzool brick factory, with an arithmetic mean of 4.028, followed by the free leadership style, where Its arithmetic mean was 3.432, and finally the autocratic leadership style came with an arithmetic mean of 2.704. The study also showed that there is a correlation between leadership styles and employee satisfaction and administrative creativity. Keywords: leadership, leadership styles (autocratic style, democratic style, free style), administrative creativity

فهرس المحتويات

شكر وتقدير.....

الإهداء 1.....

الإهداء 2.....

المستخلص : .....

فهرس المحتويات.....

قائمة الجداول: .....

مقدمة..... ب

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة 2

المبحث الأول : ماهية القيادة 3

المطلب الأول : مفهوم القيادة..... 3

المطلب الثاني : خصائص و أهمية القيادة الإدارية 4

أولا: خصائص القيادة الادارية 4

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية..... 5

المطلب الثالث: وظائف وانواع القيادة الإدارية..... 6

أولا: وظائف القيادة الإدارية 6

ثانيا: أنواع القيادة الإدارية 7

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة..... 7

المطلب الأول: نظرية السمات..... 7

المطلب الثاني : النظرية السلوكية 9

المطلب الثالث: النظرية الموقفية.....12

المبحث الثالث : الانماط القيادية.....14

المطلب الأول : القيادة الأوتوقراطية.....14

المطلب الثاني : القيادة الديمقراطية.....17

المطلب الثالث : القيادة الحرة.....19

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.....23

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته.....23

أولا: مفهوم الرضا الوظيفي 24

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي: 25

المطلب الثاني : خصائص الرضا الوظيفي وعناصره : 26

أولا : خصائص الرضا الوظيفي : 26

ثانيا:عناصر الرضا الوظيفي: 26

المطلب الثالث : نظريات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه 27

أولا : نظريات الرضا الوظيفي.....27

ثانيا: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي 31
المبحث الثاني:الابداع الاداري 33
المطلب الأول: مفهوم الابداع الاداري ,خصائصه, وأهميته 33
أولا: مفهوم الابداع الاداري 33
ثانيا: خصائص الابداع الاداري 34
ثالثا:أهميةالإبداع الإداري: 34
المطلب الثاني: مبادئ الإبداع الإداري ومراحله.....35
أولا : مبادئ الابداع الاداري 35
ثانيا: مراحل الابداع الاداري 36
المطلب الثالث : مستويات الابداع الاداري ومعوقاته.....37
أولا : مستويات الإبداع الإداري: 37
ثانيا : معوقات الإبداع الإداري 38
المبحث الثالث : العلاقة بين الأنماط القيادية ورضا العاملين وابداعاتهم الادارية 38
المطلب الأول:علاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي.....39
المطلب الثاني: العلاقة بين أنماط القيادة والابداع الاداري.....40
الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية 46
المبحث الأول: تقديم المؤسسة 46
المطلب الأول: تعريف المؤسسة.....46
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمصنع.....47
المطلب الثالث : مهام أقسام المصنع.....48
المبحث الثاني: الدراسة الميدانية 50
المطلب الأول: منهجية الدراسة المتبعة 50
المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.....55
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.....72
قائمة المصادر والمراجع : 87
قائمة الملاحق.....92

قائمة الجداول:

جدول(1): درجات مقياس لكرت الخماسي 51
جدول(2) مجال أتجاه لكرت الصيغة الخماسية 52
جدول (3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.....53
جدول 4: معامل الثبات لفقرات بعد الأنماط القيادية 54
جدول 5: معامل الثبات لفقرات بعد الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.....54
جدول6 : معامل الثبات لفقرات الإستبيان 55
جدول 7: توزيع العينة حسب الجنس.....55
جدول 8: توزيع العينة حسب العمر 56
جدول 9: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي 57
جدول 10: توزيع العينة حسب الخبرة المهنية 58
جدول 11: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد الأنماط القيادية 59
جدول 12: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لعبارات أبعاد الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.....64
جدول13: نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الأولى (أثر بعد النمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي).....73
جدول 14: نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الرذفرضية الثانية (أثر بعد النمط الأوتوقراطي على الإبداع الإداري) 74
جدول 15: نتائج تحليل انحدار البسيط إختبار الفرضية الثالثة (أثر بعد النمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي.....75
جدول:16 نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الرابعة (أثر بعد النمط اليمقراطي على الإبداع الإداري) 76
جدول 17: نتائج تحليل انحدار البسيط إختبار الفرضية الخامسة (أثر بعد النمط الحر على الرضا الوظيفي).....77
جدول18: نتائج تحليل انحدار البسيط إختبار الفرضية السادسة (أثر بعد النمط الحر على الإبداع الإداري).....77
جدول19 : تحليل انحدار البسيط لأبعاد الأنماط القيادية وأثرها على الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.....79

مقدمة

مقدمة

يشهد العالم في الوقت الراهن تغيرات وتطورات متسارعة نتيجة ثورة علمية وانفجار معرفي هذا التطور بطبيعة الحال يؤثر على المؤسسات في العالم بأجمعه، وهو ما يجعلها في قلب تحديات صعبة لمواجهة ومواكبة هذه التحولات، فقد أصبحت مجبرة على التخلي عن الأساليب التقليدية للادارة المستندة على الهرمية والتحول لقيادة رشيدة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها واستمراريتها، فنمط القيادة يحتاج الى اعادة نظر من حيث الملائمة والاستجابة، فالقيادة الكفؤة تتحدد عندما تجد القائد يؤثر بمستوى عال على مرؤوسيه .

وقد أصبح نجاح أي مؤسسة يتوقف على موردها البشري لهذا اصبحنا نشاهدها تتوجه نحو المحافظة عليه وتحقيق رضاه .

فالرضا الوظيفي للعاملين يحظى بكثير من الإهتمام من الباحثين، والقادة يسعون الى تحقيق ذلك كون العنصر البشري ركيزة أساسية لنجاح المنظمات، وهذا يتطلب اعطائه قيمة وأهمية كبيرة تعمل على ارضائه في عمله فشعور الفرد واحساسه بأهميته داخل المؤسسة وشعوره بوجود ترابط بينه وبين المديرين عن طريق وجود علاقة مميزة بينهم يجعله يشعر بالرضا وينعكس على عناصر العمل بل ويساهم في جعل الفرد قادرا على تقديم المزيد من الامكانيات من خلال ابداعه الشخصي ومشاركته مع المسؤولين.

والعصر البشري الذي نعيش فيه يحتاج الى عقول مبدعة قادرة على التكيف مع التغير الذي يحدث للمنظمات، فالابداع الاداري يأتي عندما يستجيب الفرد للفرصة الممنوحة له في اطلاق افكاره .

ان النظرة الى القيادة والرضا الوظيفي للعاملين وابداعاتهم الادارية يمثل مظهرا أساسيا للعبقرية، واستنادا الى ما سبق فإن إشكالية دراستنا تتمحور حول :

الاشكالية:

الى أي مدى تؤثر الأنماط القيادية على رضا العاملين وابداعاتهم الادارية في مصنع الآجر بوغزول؟

ومن أجل معالجة هذه الاشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1-فيما تتمثل العلاقة بين الأنماط القيادية ورضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية ؟

2-ما هو النمط القيادي السائد بمصنع الآجر بوغزول؟.

3- هل يؤثر النمط القيادي على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية ؟.

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.

الفرضيات الفرعية

أولا:فرضيات الجانب النظري:

-توجد علاقة طردية بين النمط القيادي ورضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية .

ثانيا :فرضيات الدراسة التطبيقي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الأوتوقراطي على الإبداع الإداري.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الديمقراطي على الإبداع الإداري.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الحر على الرضا الوظيفي.

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الحر على الإبداع الإداري.

أ-أهمية الموضوع

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها لمواضيع مهمة وهي الأنماط القيادية،رضا العاملين، الإبداع الإداري.

إمكانية إستفادة المدراء في مصنع الآجر ببوغزول من نتائج الدراسة وتوصياتها, مما يساعدهم على وضع برامج وتصورات وخطط تواكب وتدعم علاقاتهم مع مرؤوسيهم .

أهداف الدراسة:

بناءا على إشكالية موضوع الدراسة والفرضيات التي قمنا بطرحها فإن الهدف من إجراء هذه الدراسة هو تحديد الأهداف الآتية:

- تحديد طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية ورضا العاملين وإبداعتهم الإدارية.

- معرفة النمط القيادي السائد بمصنع الآجر بوغزول.

- معرفة أثر الأنماط القيادية على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية.

مبررات الدراسة

من المبررات التي جعلتنا نتناول هذه الدراسة نذكر:

-أهمية الموضوع خصوصا وأن أغلب المؤسسات في الوقت الراهن تعيش على وقع المنافسة وتسعى إلى البقاء والنمو، وهذا يرتبط إرتباطا وثيقا بإختيار مديريها لنمط قيادي ملائم وعنصر بشري كفؤ ومبدع.

-إظهار أهمية الرضا الوظيفي في المؤسسة كونه مؤشرا يؤثر على نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها.

- العولمة و التطور الفكري أصبح من الضروريات التي يجب أن توجد في المؤسسة وهذا يتطلب عنصرا بشريا مبدعا.

المنهج المتبع:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا في الجانب النظري للدراسة وذلك عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة، أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة حيث استعملنا أسلوب العينة العشوائية والتي شملت العاملين في مصنع الآجر بوغزول.

أدوات الدراسة: اعتمدنا في الجانب النظري على الكتب والمقالات والمذكرات، أما في الجانب التطبيقي تم استخدام الأدوات الآتية : الاستبيان, الأسلوب الاحصائي الذي يعتمد على برنامج التحليل الاحصائي spss، لمعالجة بيانات الإستبيان وترجمتها إلى نسب وتكرارت ومتوسطات وانحرافات ...الخ.

هيكل الدراسة :

للتفصيل في موضوع البحث والمتمثل في : أُثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وابداعاتهم الادارية، وانطلاقا من الاشكالية والفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة الى 3 فصول

الفصل الأول: تم التطرق الى الاطار النظري للقيادة الإدارية بحيث تطرقنا إلى ماهية القيادة، ثم قمنا بتوضيح النظريات المفسرة للقيادة وفي الأخير تم ذكر الأنماط القيادية .

الفصل الثاني : تم التطرق الى الاطار النظري لرضا العاملين والابداع الاداري وعلاقاتهم بالأنماط القيادية بحيث تطرقنا إلى ماهية الرضا الوظيفي ومختلف النظريات التي حاولت تفسيره وطرق قياسه، ومن ثم تم التطرق إلى ماهية الإبداع الإداري وختاما تم ذكر العلاقة بين الأنماط القيادية ورضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية.

الفصل الثالث :في هذا الفصل تم التطرق الى الجانب التطبيقي للدراسة والذي تمثل في دراسة الحالة التي أجريت بمصنع الآجر ببوغزول، وتم عرض وتحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات وتقديم التوصيات .

الدراسات السابقة:

تم الحصول على دراست سابقة لها علاقة بالدراسة الحالية وتتمثل في دراسات جزائرية، عربية وأجنبية، وسنعرض هذه الدراسات اعتمادا على التسلسل الزمني من الأقدم الى الأحدث:

أولا:الدراسات الجزائرية:

أ -دراسة بلهادي سعيدة:2008: قامت الطالبة" **بلهادي سعيدة** "بإجراء دراسة تحت عنوان "تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين " لنيل شهادة الماجستير لسنة 2008انطلقت من سؤال رئيسي مفاده : ما هو أثر ثقافة الإبداع كنمط للتسيير الابتكاري لدى القادة على مردودية وفعالية المؤسسة؟جاءت أهم النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية:

أ-هناك جانب من الاهتمام بالسلوك الإبداعي لا يستهان به.

ب-هناك دوافع كامنة للإبداع لدى الإدارات العليا بحاجة إلى تحديد طبيعتها وقوتها.
ج-هناك مؤشرات تدل على التمكين وهذا يبعث بالأمل لتعزيز المدخل وكان أهم ما أوصى به الباحث:

د-ضرورة تصميم دورات تدريبية منظمة لإنماء التفكير الإبداعي.

ه-تكريس مناخ إداري يقوم على التفاهم بين القادة والمرؤوسين، وبناء وتنمية الاتصالات الفعالة.
و-ضرورة انتقاء القادة الإداريين ذوي التفكير الاستراتيجي.

ز-وضع معايير واضحة للإبداع وتحديد مستوياته في إطار الدولة الجزائرية.

ب- دراسة أحمد بوسكرة:2014، ترجع هذه الدراسة إلى الدكتور "أحمد بوسكرة" والأستاذ "إدريس بن رجم" بعنوان "بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة" وهدفت الدراسة معرفة العلاقة الارتباطية الموجودة بين الأنماط القيادية والإبداع لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة لولايات ميلة، برج بوعريريج، سطيف وكان السؤال الرئيسي هل هناك ارتباطية بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة؟ وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين النمط القيادي الديموقراطي والإبداع الإداري لدى إطارات مديرية الشباب والرياضة.

ب- وجود علاقة سالبة بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري لدى إطارات مديرية الشباب والرياضة.

ج- وجود علاقة سالبة بين النمط القيادي المتسلط والإبداع الإداري لدى إطارات مديرية الشباب والرياضة.

وكانت التوصيات كالآتي:

أ- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو ما يسمى بنك الابتكار تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين.

ب- ضرورة تفعيل دور القيادة في مديريات الشباب والرياضة في تنمية المهارات.
ج- أن يعمل القائد على تبسيط أنظمة وقواعد العمل.

دراسة برو هشام2019، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس باتنة -دكتوراه العلوم الاقتصادية وتسيير المؤسسة. جامعة محمد خيضر بسكرة.

أهم نتائج التي توصلت إليها

أ- أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مصبرات غذائية نقاوس.
ب- النمط الديمقراطي الذي يؤدي الى تحقيق رضا العاملين

ج- يؤثر النمط القيادي الاستبدادي على رضا العاملين

د- هناك تفاوت في العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين.

ثانيا: الدراسات العربية:

الدراسة الأولى : دراسة بدر بن سليمان بن عبد الله المزروع 1990م بعنوان" الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض".رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نائف للعلوم الأمنية – الرياض، والتي هدفت إلى كشف العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها المديرون في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض بالسعودية. ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين تحت إشرافهم، واختار الباحث عينة الدراسة من المديرين ورؤساء بالوزارات والشركات التي تم اختيارها في الدراسة البالغ عددهم612 من المديرين و 456من العاملين(رؤساء الأقسام)، وقام الباحث بإعداد استبانتين لقياس النمط القيادي والأخرى لقياس الرضا الوظيفي، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

أ-يمارس المديرون في القطاع الحكومي النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية، وكل من النمط الحر بدرجة متوسطة والنمط القيادي الأوتوقراطي بدرجة عالية.

ب-يمارس المديرون في القطاع الخاص النمط الديمقراطي بدرجة عالية، ويمارسون كل من النمط الحر والنمط الأوتوقراطي بدرجة قليلة.

ج-تختلف ممارسة المديرين للنمط الديمقراطي أو الأوتوقراطي باختلاف العمر، والمؤهل، والخبرة في العمل، وجهة العمل، أما ممارسة النمط القيادي الحر فتختلف باختلاف الخبرة وجهة العمل.

د-وجود علاقة ارتباط سالبة دالة إحصائيا بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والنمط القيادي الأوتوقراطي للمديرين في القطاع الحكومي، وبين النمط القيادي الحر للمديرين في القطاع الخاص.

ه-كما أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي للعاملين (رؤساء الأقسام)بممارسة مدراؤهم للنمط القيادي الديمقراطي، بينما تنخفض مستويات رضاهم الوظيفي بممارسة مدرائهم للنمط الأوتوقراطي.

الدراسة الثانية: دراسة السنوسي عبد الرحمان العطشان2011، "أثر الأنماط القيادية في استراتيجية التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا،" أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن, وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية السائدة في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط، كما هدفت إلى تحديد أثر هذه الأنماط على استراتيجية التغيير التنظيمي في تلك الشركات؛ ولتحقيق هذه الأهداف طبقت الدراسة على 205إداري من مدراء هذه الشركات، وقد توصلت لأهم النتائج التالية:

أ- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادية على استراتيجية التغيير التنظيمي في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا.

ب- وجود أكثر من نمط قيادي في تلك الشركات إلا أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد.
ج-استراتيجية التسهيل، هي الاستراتيجية الأكثر استخداما في هذه الشركات.

د-وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمؤهل العلمي على العلاقة بين الأنماط القيادية واستراتيجية التغيير التنظيمي، بينما لا يوجد أثر لمتغيرات الجنس، العمر، الخبرة العملية.

الدراسة الثالثة: دراسة(يوسف وآخرون، 2016) تناولت الدراسة أثر القيادة الإدارية في أداء العاملين بشركة زين للاتصالات، هدفت الدراسة إلى مجموعة من الأهداف وأهمها التعرف على أثر القيادة الإدارية في أداء العاملين بشركة زين للاتصالات بالسودان. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة. أما من ناحية الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة باستخدام العينة العشوائية، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أبرزها: أن القادة يشجعون العمل الجماعي ويقسمون الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة ويتعاملون بالعدل عند تقييم أداء العاملين. ومن أبرز توصيات الدراسة:

ضرورة وجود إدارة تعمل على تطوير أداء العاملين وزيادة الحوافز القيادية الإدارية للعاملين.

الدراسة الرابعة :دراسة (العجلوني،2018) , تناولت الدراسة أثر القيادة على التميز والتفكير الابداعي في قطاع الصحة الأردني، دراسة لنيل درجة الدكتوراه بجامعة أم درمان الاسلامية، السودان، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة على التميز والتفكير الابداعي في قطاع الصحة الأردني، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتم تطوير استبانة مكونة من 33فقرة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:أن هنالك أثر ذو دلالة احصائية للأنماط القيادية على التفكير الابداعي في قطاع الصحة الأردني، ولم يكن هنالك أثرا لمتغيرات الجنس، الخبرة، والرتبة الوظيفية للأنماط القيادية على التفكير الابداعي. وأوصت الدراسة بإجراء بحوث في مجال الدراسة الحالية وتنظيم اختيار القياديين وتحفيز وتمكين
الاداريين من تطوير المؤسسات التي يعملون بها.

ثالثا:الدراسات الأجنبية:

دراسة هنجار(Hinger)1980 والتي هدفت إلى معرفة أساليب القيادة بالفعالية والرضا الوظيفي،وقد اختار الباحث عينة الدراسة والمكونة من151 من المهندسين والإداريين العاملين في هيئة الكهرباء بولاية راجستان في الهند وتوصل الباحث إلى:

أ-وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب القيادة البيروقراطي والكفاءة والرضا الوظيفي في
المنظمة.
ب-لا توجد علاقة ذات دلالة بين أسلوب القيادة الحرة مع أي من متغيرات الفعالية والكفاءة.
ج-وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب القيادة المشارك والفعالية في المنظمة.
د-كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط سالبة بين أسلوبي القيادة المشارك والحر وبين الرضا عن العمل وكذلك الأجر.

الدراسة الثانية : دراسة ميجونغ1998 الولايات المتحدة وكوريا:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين في قطاع تصميم البرمجيات, تم توزيع 55استبانة على شركات البرامجيات في القطاعين العام والخاص وكذلك في المراكز التابعة للجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية وكوريا.

توصلت الدراسة وجود علاقة مهمة إحصائيا بين النمط القيادي والأداء ولم تكن هناك علاقة مهمة بين الرضا الوظيفي والأداء ,وأوصى الباحث بأن تكون هناك طريقة مناسبة للقيادة في مثل هذه المنظمات التي تعتمد على القيادة الذاتية وذلك كون المبرمجين هم من ذوي الخبرات والمؤهلات العالية ويمتازون بأعدادهم القليلة وديناميةالعلاقات فيما بينهم لذلك من الأنسب أن يقودو أنفسهم بأنفسهم.

دراسة : **Leadership Style and Employee's Job Satisfaction Chien-Wen Tasi : .in, International Tourist Hotels, 2009** .

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي والرضا والوظيفي في خدمات السياحة خصوصاً في إدارة الفنادق، وركزت الدراسة في العلاقة بين نمط القيادة الإدارية في تفهم واعتبار مشاعر الاخرين، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من الموظفين العاملين في الفنادق السياحية العالمية، وتم توزيع 500استبيان على عينة الدراسة واستعيد منها 300أي ما نسبته 73%، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

أ- ظهر أن الموظفين يكونوا أكثر رضا مع نمط القيادة الذي يحترم القائد لمرؤوسيه وتركيزه على تنمية العلاقات معهم عن نمط القيادة الذي يركز فيه القائد على العمل وأسس تنظيميه وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين

ب- أكدت عدم وجود اختلافات في رؤية المبحوثين تجاه الأنماط القيادية بغض النظر عن مقدار الراتب، وأنهم يفضلون نمط القيادة الذي يركز على تنمية العلاقات معهم .وقد أوصت الدراسة إلى توصيات أهمها :

أ- ضرورة وضع الية للحصول على التغذية الراجعة من الموظفين كي تستخدم كأساس لتطوير القيادة في مختلف الاختصاصات .

ب- العمل على وضع إرشادات لإعداد المشرفين في الفنادق ليكونوا قادة فعالين في المستقبل.

حدود الدراسة

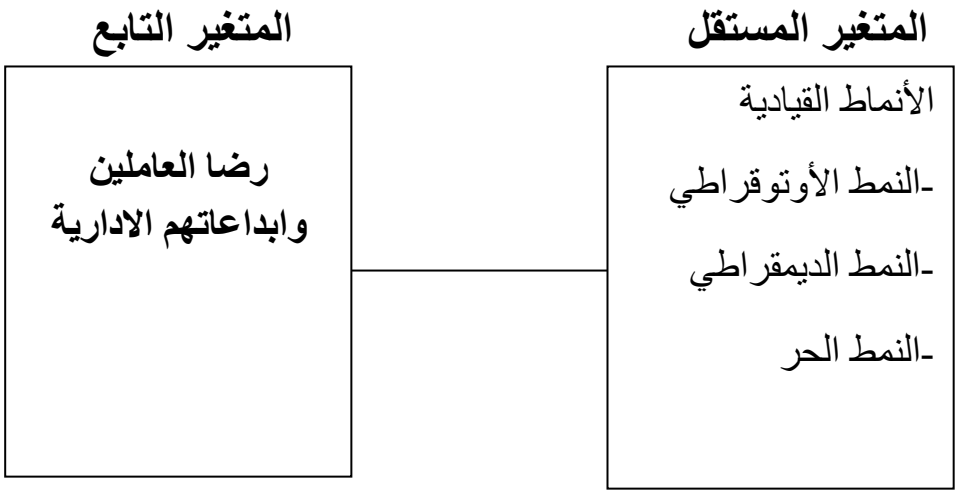
الحدود المكانية : اقتصرت هته الدراسة على مصنع الآجر بوغزول المدية الجزائر

الحدود الزمانية: جرت هته الدراسة خلال شهر ماي 2023.

الحدود الموضوعية : ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان أثر الأنماط القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) على رضا العاملين وابداعاتهم الادارية.

نموذج الدراسة:انطلاقا من إشكالية الدراسة وأهدافها من جهة ,وطبيعة الفرضيات من جهة أخرى,وكذا الإستدلال بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ,يأتي نموذج الدراسة كمت هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الباحثين 2023.

يقوم نموذج الدراسة على فكرة التأثير لكل من أنماط القيادة (الأوتوقراطية ,الديمقراطية,الحرة) كمتغير مستقل على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية في مصنع الآجر بوغزول كمتغيرين تابعين.

صعوبات الدراسة:

لقد واجهنا بعض الصعوبات سواء في الاطار النظري أو التطبيقي نذكر أهمها :

- واجهنا رفض عدد من المؤسسات التي توجهنا اليها للتعاون معنا في اجراء دراسة الحالة، وذلك لتخوفهم من حساسية موضوع الدراسة وهذا ما جعلنا نتأخر في إجراء الدراسة .

-

الفصل الأول:

الإطار النظري للقيادة

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي تطرق لها الباحثون والمفكرون منذ القدم إلا أنه ومع ظهور الثورة الصناعية تحول الإهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري, وأصبحت ذات أهمية كبرى لأي منظمة بإعتبارها المعيار الذي يحدد نجاحها , وتعد القيادة الإدارية من أهم العمليات وأكثرها تأثيرا على السلوك التنظيمي ,فهي تؤثر على دافعية الأفراد وسلوكايتهم , وتعتبر مركزا رئيسيا للعلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين , بالمؤسسات على اختلاف أنواعها تحتاج إلى قيادات واعية ذات كفاءات ومهارات تتبنى نمط قيادي فعال يساهم في تحقيق أهدافها وضمان مكانتها .

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى بعض المفاهيم التي ترتبط بالقيادة وكذا النظريات المفسرة لها وأهم الأنماط القيادية.

بحيث قمنا بتقسيم الفصل إلى 3 مباحث :

المبحث الأول : ماهية القيادة

المبحث الثاني : النظريات المفسرة للقيادة

المبحث الثالث: الأنماط القيادية

المبحث الأول : ماهية القيادة

القيادة الإدارية من المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين، وهذا راجع إلى دورها وأثرها على حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وكذا خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة، فهي على ذلك عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات، سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح، لذلك سوف نحاول عرض بعض المفاهيم الخاصة بالقيادة وأهميتها للمنظمة وكذا ذكر خصائصها ووظائفها وأنواعها.

المطلب الأول : مفهوم القيادة

القيادة من المفاهيم التي لقيت إهتمام الباحثين ,وهي من المفاهيم التي أثارت النقاش والخلاف وتبانيت تعاريفها وفي هذا المطلب سنتطرف إلى أهم التعاريف التي بينت هذا المفهوم.

جاء في" لسان العرب " لابن منظور القيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع،ومنها قادة وهو جمع قائد[1].

عرفها الكاتب رنسيس ليكرت : بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، والقيام توجيههم وارشادهم للحصول على تعاونهم وتحفيزهم، للعمل بأعلى درجة من الكفاءة, من أجل تحقيق الأهداف المعينة .[2]

هي القدرة والفاعلية والبراعة للقائد بمساعدة النخبة على تحديد الأهداف وترتيبها تصاعديا حسب اولوياتها، واختيار الوسائل الملائمة لتحقيق هذه الأهداف بما يتفق مع القدرات الحقيقية للمجتمع، وادراك الابعاد المختلفة للمواقف التي تواجهه، وتشخيص المشاكل التي تصاحبها، واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات والازمات التي تفرزها هذه المواقف , ويتم ذلك كله في اطار تفاعل تحكمه القيم والمبادئ العليا. [3]

عرف تيد القيادة على أنها الجهد أو العمل الذي يساهم في التأثير في الافراد مما يجعلهم يتعاونون من أجل تحقيق هدف يرونه صالحا لهم جميعا، ويرغبون في تحقيقه في جماعة واحدة متحدة ومتعاونة .[4]

القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، أو يمكن القول بأن القيادة هي عملية تهدف الى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم

---

[1] ابن منظور, **لسان العرب**, دار صادر, بيروت,لبنان, ط1 , 2000م, المجلد 3, ص 370.

[2] محمود عمر الزعبي, محمد تركي البطاينة, **القيادة الادارية**, دار وائل للنشر والتوزيع , ط1,عمان الأردن ,2014,ص14

[3] د.أسامة خيري, **الجديد في القيادة الادارية** , دار الراية للنشر والتوزيع ,ط1,عمان الأردن2013,ص15.

[4] عبد التاصر علك حافظ, حسين وليد حسين عباس , **الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة** , دار غيداء للنشر والتوزيع , ط1, عمان, 2016, ص25.

لتحقيق أهداف معينة، وهي الجهود المبذولة للتأثير على سلوك أفراد المنظمات من أجل الوصول الى اهداف محددة .[1]

تعرف القيادة على انها قدرة الفرد في التاثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وارشادهم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة .[2]

اقترح ivancebich وزملاؤه تعريفا للقيادة أكثر تفصيلا وهو المقدرة على التاثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين، أفرادا وجماعات نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة وهذا يعني:[3]

أ-وجود شخص قائد.

ب-وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم.

ج-ممارسة مهارات التأثير.

د-استخدام هذه المهارات تفضي تحقيق هدف أوأهداف

هذا التعريف ركز في تعريفه للقيادة على شروط القائد.

فالقيادة الإدارية بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

المطلب الثاني : خصائص و أهمية القيادة الإدارية

تتميز القيادة الإدارية بمجموعة من الخصائص لها أهمية كبيرة هي حلقة الوصل بين الموارد البشرية وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، بحيث تمكّنها من مواكبة التغيرات البيئية و التكيف معها لخدمة أهداف المؤسسة.

أولا: خصائص القيادة الادارية

تتمثل خصائص القيادة في[4]:

أ-**الكفاءة والموضوعية** : وتتمثل في معرفة القائد بمجال الذي يعمل فيه وان يتميز بالخبرة والمعرفة اللازمة والقدرة على التنفيذ .

---

[1].وفيق النخلة, **القيادة والادارة وفن التحفيز**,دارأمجد للنشر والتوزيع ,ط1, عمان, 2015, ص39.

[2] د/السيد فتحي الويشي, **الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الادارية-استراتيجيات التغيير)**,المجموعة العربية للتدريب والنشر,ط1,القاهرة,2013,ص101.

[3] ابريعم سامية,**ماهية القيادة الادارية** , جامعة أم البواقي, مجلة العلوم القانونية والاجتماعية ,جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر , المجلد الرابع العدد2-2019,ص558.

[4] طافر مريم , بومجيرك أحلام , **القيادة الادارية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي**, دراسة ميدانية بالشركة الافريفية للزجاج أولاد صالح ,الطاهير ,جيجل, **مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع** ,جامعة محمد الصديق بن يحي، 2018,2019 ,ص35.

ب-**القدرة على التنسيق**: من خلال معرفة الناس لامتلاك مواقف ايجابية اتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء انطلاقا من مجموع الخبرات الأساسية .

ج-**القدرة على تحفيز الأداء**: بحيث يتم استخدام المحفزات المادية والمعنوية.

د-**القدرة على التميز**: من خلال تحقيق المتطلبات الضرورية وممارسة التعتيم الصحيح للعمليات المعقدة.

وكذلك من خصائص القيادة نجد :[1]

أ-تختلف القيادة من حيث نوعيتها المتباينة.

ب-عناصر القيادة متعددة الأدوار.

ج-وجود التعاون خاصية هامة للقيادات.

د-توجد القيادات وتمارس أعمالها في هيكل نظامي مميز.

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية

تكمن أهمية القيادة الإدارية في أنها[2]:

أ.حلقة وصل تربط بين العاملين وبين خط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

ب-تمثل الاطار الذي يتصف بداخله المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات المتعلقة بواقع المؤسسة وأهدافها.

ج-تسيطر على مشكلات العمل وتحمل الخلافات .

د-تهدف الى تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية.

ه-بالقيادة يتم تنمية وتدريب ورعاية الافراد لأنهم حلقة مهمة لضمان المردود الأعلى .

و-بالقيادة تضمن مواكبة التغيرات المحيطة وتسخيرها لخدمة المؤسسة .

ز-بالقيادة يتم تسيير الافراد بين مختلف المستويات في مجال العلاقات الانسانية.

وكذلك تبدو أهمية القيادة الإدارية:

أ-العمل على نشر روح الاخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع.

[1] حسين عبد الحميد رشوان ,**القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي**, مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية -2010-ص.85.

[2] أسامة خيري, مرجع سبق ذكره ,ص21.

ب-العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكتيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع.

ج-مساعدة أعضاء الجماعات على ادراك احتياجاتها ومشكلاتها، والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعا لأهميتها .

ه-مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والامكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

و-توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم ولكن أيضا لايجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع .

ز-العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع واستمرارها وازالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها , مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم .

ح-مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في المجتمع.

المطلب الثالث: وظائف وانواع القيادة الإدارية

وظائف القيادة اهم العمليات الإدارية التي تساهم في تنسيق الجهود وإسراء النظام داخل المنظمة، والقيادة تصنف إلى أنواع وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولا: وظائف القيادة الإدارية

من وظائف القيادة الإدارية نجد:[1]

أ-وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة، ومن أجل ذلك يجب تحديد الأعمال المطلوب انجازها وترتيبها في صورة برامج زمنية, كي يتم انجازها في الوقت المحدد.

ب-تحقيق التعاون بين الأفراد وذلك بتوزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتفادي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية، كل هذا يتم في جو من الحرية تتيح للجميع القدرة على التعبير عن آرائهم والمشاركة في مناقشة المشكلات.

ج-تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف بناءا على الادراك والحكمة الذان يتمتع بهما القائد .

د-تفسير واعلان المواقف التي تواجهها الجماعة خاصة اذا كانت هذه المواقف مجهولة لكل أعضائها أو غامضة ويصعب ادراكها وفهمها .

[1] د.اسامة خيري ,مرجع سبق ذكره ,ص ص 29-30.

ه-العمل على الوصول الى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية أو عملا اجتماعيا أو نشاطا اقتصاديا أو مبدأ سياسي...الخ.

و-توجيه الجماعة نحو العمل الطيب والتحذير من الوقوع في الأخطاء .

ثانيا: أنواع القيادة الإدارية

يمكن تصنيف القيادة الإدارية الى نوعين[1] :

أ-القيادة الرسمية: وهي القيادة التي مهامها وفق الهيكل التنظيمي وتستمد سلطتها من التنظيم الرسمي أي اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد هو الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها .

ب-القيادة الغير رسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية، وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، قد يكون البعض منهم في مستوى الادارة التنفيذية، او الادارة المباشرة، الا أن مواهبه القيادية وقوة الشخصية بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة، والمناقشة و والاقناع يجعل منه قائدا ناجحا.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة

توصل العلماء إلى عدة نظريات قيادية فسرت عوامل نجاح القائد وخصائصه التي بدورها تحقق له الفاعلية وتبين سبب تأثر المرؤوسين بشخصية القائد، وقد تعددت النظريات التي فسرت القيادة بسبب اختلاف الآراء للباحثين حول مدى تأثيرها على الفرد وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المطلب.

المطلب الأول: نظرية السمات

تعتبر هذه النظرية أولى النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة ويرى دعاة النظرية أن القيادة ذات طبيعة موروثة وأن القادة يولدون وهم موهوبون بالقيادة كما أن لديهم سمات تميزهم عن مرؤوسيهم .

تستند هذه النظرية الى الافتراضات الآتية :[2]

أ- امتلاك حرية الارادة .

ب- التمتع بالقدرة على رسم المسار.

ج- السيطرة على الأزمات .

---

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي:**اصول الادارة والتنظيم** ,دار لجنان للنشر والتوزيع ,عمان,الأردن ,ط1, 2009, ص225.

[2] حسين صالح حسين العقيلي , **بحث تخرج للحصول على درجة بكالوريوس في برنامج ادارة الاعمال** ,جامعة العلوم والتكنولوجيا كلية العلوم الادارية والانسانية , اليمن ,2020,ص18.

د- التمتع بصفات جسمية وعقلية مميزة.

تفترض هذه النظرية بان هناك مجموعة من السمات أو الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند الأفراد، من هذه السمات ما يكون ظاهريا ومنها ما يكون نفسيا كالثقة بالنفس والقدرة على المبادرة والنضج الاجتماعي والذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة ..الخ[1].

وقد ركز رواد هذه النظرية على عدد من الصفات نذكر منها:[2]

أ-**المقدرة على الفهم للأمور**: الذكاء,وسرعة البديهة, طلاقة اللسان، والقدرة على التعبير عن أفكاره، الأصالة، العدالة، اليقظة.

ب-**المهارة الادارية والقدرة على التصور** : المبادرة، التخطيط، التنظيم، التقدير، اختيار المرؤسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم، الانجاز، الثقافة والتعليم، المعرفة الواسعة بأمور العمل، المقدرة على انجاز الاعمال ببراعة ونشاط.

ج-**الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية** : أي التصدي للعمل والشعور بعدم الرضا في حالة فشل هذا العمل الثقة بالنفس.

د-**روح المشاركة** : تعني الروح الاجتماعية الطيبو والمقدرة على التنسيق والتعاون وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم القدرة على التركيز روح الفكاهة والدعابة

-**الحيوية وقوة التحمل**: الطموح الاصرار المبادرة الشجاعة

-**القدرة على تفهم الموقف**: وهذا يتطلب مستوى ذهني وهارة انسانية واجتماعية وقدرة القائد على نقل مشاعره وأفكاره الى فرد آخر في التعامل مع مرؤوسيه في تلبية حاجاتهم

دراسة كيرك باتريك ولوك

الانتقادات الموجهة للنظرية :[3]

أ- الكثير من السمات التي يرى أنصار النظرية أنها غير موجودة الا في القادة قد تتوافر في غير القادة مثل سمات الذكاء ,الجوانب الجسمية ,الحماسة, العزم , الطموح.

ب-صعوبة الوصول الى معيار صادق لقياس سمات القائد .

[1] د,سهيلة عباس ,**القيادة الابتكارية والاداء المتميز** ,حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الاداري دار وائل للنشر عمان الأردن ,2004,ص15.

[2] محمد عمر الزعبي,محمد تركي البطاينة ,مرجع سبق ذكره ص ص 69-70.

[3] -بطرس حلاق ,**القيادة الادارية** ,الاجازة في الاعلام والاتصال bmc من منشورات الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية ,2020,ص ص 33-34.

ج-قد يفقد القائد سمة أو أكثر من سمات النظرية ومع ذلك فانه ينجح في قيادته فقوة الجسم مثلا تعتبر في رأي البعض من الصفات التي يلزم توفرها في القائد ومع ذلك فهناك الكثير القادة نجحوا وهم لا يتمتعون بهذه السمات.

د-عدم واقعية النظرية: وذلك أنها تؤكد على ضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية و هذا لا يمكن تطبيقه اما لعدم توفر هؤلاء الأشخاص بهته السمات واما وجود أشخاص بهذه السمات هم ليسو بقادة .

ه-تجاهل نظرية السمات للطبيعة الموقفية: بمعنى انها لم تعطي أهمية لأثر عوامل المواقف في القيادة كما أنها تجاهلت أن الظروف الاجتماعية والسياسية لها دور المحدد أحيانا في صناعة القائد خاصة اذا ما عرفنا أن المجتمعات هي التي تصنع قادتها.

المطلب الثاني : النظرية السلوكية

انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتفترض هذه النظرية أن المحدد الأساسي في القيادة هو كيفية تفاعل القائد مع أتباعه وقد أعطى خبراء الادارة أساليب القيادة نطاقا واسعا.

وجد وجد أن القيادة اما ان تكون سياسية أو أنها خاضعة للقيم الرفيعة وآخرون يشعرون أن اساليب مثل : أسلوب الامر والادارة بالدهاء والتعالي في المعاملة كلها غير مرغوب فيها[1]

يرى دعاة هذه النظرية أن الذي يجعل الشخص قائدا هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق الأهداف المحددة من جهة واتباع رغبات أعضاء الجماعة من جهة أخرى ووبقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي بنجاح [2]

تظهر هذه النظرية في عدد من الدراسات أهمها :

أولا-دراسة جامعة اوهايو OHIO :

قام بهذه النظرية مجموعة من الباحثين في جامعة أوهايو بداية عام 1940 وهدفت الى البحث عن المحددات الرئيسية لسلوك القائد ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاها عن العمل

[1] سفير، واى سى هالان ، **نظريات القيادة**، ترجمة أحمد فاروق ، سفير الدولية للنشر، مصر ,ط1,ص22.
[2] مروى شاوش ,**أثر انماط القيادة الادارية على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة سونلغاز أم البواقي** ,جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية, مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير, 2020-2021 ص20.

وتم خلال هذه الدراسة تطوير المقياس الشهير لانماط القيادة المعروف بمقياس وصف سلوك القائد leader behavior description questionnaire LBDQ بحيث عرف الباحثون نمطين سلوكيين مختلفين للقائد هما: [1]

أ-النمط الأول : الاهتمام بالعمل والذي يوضح العلاقة بين القائد وبين أفراد جماعته بحيث يقوم القائد بتحديد الأدوار وتوزيع المهام عليهم والمحافظة على الاتصال بينهم

ب-النمط الثاني :الاهتمام بالعلاقات الانسانية والذي يعني بالسلوك الذي يعكس الصداقة والاحترام والتقدير والثقة المتبادلة والدفء في العلاقة بينه وبين اعضاء التنظيم

ثانيا- دراسة جامعة ميتشغان :

هدفت دراسة ميشان الى تحديد مبادئ وانماط القيادة التي تؤدي الى تحقيق اكبر انتاجية وزيادة الرضا الوظيفي بين العمال هذه الدراسة نتجت بناءا على مجموعة من دراسات قام بها باحثون من جامعة ميتشيغان في أربعينات القرن الماضي ,نتج عن هذه البحوث نوعين من سلوكيات القادة يتمثلان في التركيز على العاملين والتركيز على عمل العاملين ,وفي سياق هذه الدراسة تم بحث هذين الاسلوبين وتوصلو الى افتراض أن سلوك القائد الذي يركز على العاملين بشكل عام أكثر فاعلية من السلوك الآخر.[2]

ثالثا-دراسة ليكرت:

وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الانتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانو مهتمين اكثر بالأفراد وكانو يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية.[3]

وقد قام رنسيس ليكرت بتطوير هذا النموذج من خلال الدراسات التي أنجزت بمركز البحوث في جامعة ميتشيغان الأمريكية التي ركزت على العلاقات الإنسانية في الإدارة، والتي بينت العلاقة بين القائد وأعضاء المجموعة وتأثير هذه العلاقة في دافعية الفرد، ورفع الإنتاج، وقد توصل ليكرت إلى وضع أربعة أنظمة تمثل أربعة أنماط قيادية هي [4]**:**

أ- النمط التسلطي الاستغلالي :وهنا يتم اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي إلى تفشي وزرع الخوف وعدم الثقة على العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.

---

[1] حيدر عبد الرضا طراد وآخرون ,**الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء العيئة التدريسية في جامعة بابل بحث ميداني** ,مجلة كربلاء العلمية,المجلد الرابع,العدد الثالث , العراق , جوان 2006,ص38.

[2] صالح مهدي محسن العامري ,طاهر محسن منصور الغالبي :**الادارة والأعمال** ,دار وائل للنشر ,عمان,الأردن,ط4,2014,ص466.

[3] برهان الدين حسين السامرائي,**دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة** ,أطروحة ماجستير ,الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ,2012,ص 120.

[4] علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، **الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية**، دار الحامد، الأردن, ط1 ,2006 ,ص136.

ب- النمط التسلطي الخير :يتم السماح للبعض بالمشاركة في اتخاذ القرارات،ورغم هذا تبقى الثقة ضعيفة بين الرئيس والمرؤوس.

ج-النمط الاستشاري :تبدي الإدارة في هذا النمط قدرا ملحوظاً من الثقة، ولكنه ليس كاملاً بحيث يوجد قدر من التفاعل والاتصال المتبادل بين القيادة والعاملين، ويتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستوى الأدنى.

د-**النمط المشاركة الجماعية :**وفيه يمنح الإداري ثقة كاملة للعاملين ويسمح لهم بأخذالقرارات على نطاق واسع، ويشجع الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.

خامسا- دراسة جامعة أيوا:

قام مجموعة من الباحثين بالاشراف على هذه الدراغسة من جامعة ايوا سنة 1939 , أهمهم **كيرت ليوين ورونالد ليبيت وورالف وايت** وتعتبر أول دراسة متميزة بحثت في ميدان الأنماط القيادية ومعرفة طبيعتها ,حيث كانت تهدف الى التعرف على أنماط السلوك القيادي والعلاقات التي تحكمها في اطار العلاقات الاجتماعية السائدة وتوصلت الدراسة الى وجود ثلاث أنماط وتم تطبيق ثلاث أنماط من السلوك القيادي[1] :

أ- الاستبدادي المنفرد: وهنا ينفرد القائد بالسلطة فهو الذي يحدد الأنشطة وهو الذي يوزعها على الأعضاء ولا يشركهم في اتخاذ القرار

ب-الديمقراطي: هنا يقوم القائد بمساعدة الجماعة في تنظيمها , ويوجهها لتحديد نشاطها ومشاركتهم في اتخاذ القرار.

ج-المتسيب المتساهل: لا يقوم القائد بأي جهد في توجيه أو متابعة أعمال أي فرد من الجماعة ,

***الانتقادات الموجهة للنظرية السلوكية :**

يمكن تلخيص الانتقادات في مايلي: [2]

أ- أهملت دراسات أنماط القيادة المتغيرات الأخرى الخاصة بالموقف وغيره واعتبرت أن فاعلية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط (قامت بالتركيز على خصائص القائد فقط).

ب-كانت متغيرات أنماط القيادة متغيرات سلوكية مركبة ومن الناحية المنهجية لا يجوز تجميع متغيرات سلوكية تختلف كما ونوعا.

[1] راوية حسن ,**السلوك التنظيمي المعاصر**, الدار الجامعية ,الاسكندرية,2004,ص ص256-257.
[2] أحمد عاشور ,**السلوك الانساني في المنظمات** ,دار المعرفة ط1,الاسكندرية ,1990 ص ص189.190.

ج-أخفقت الدراسة في تقييم برهان تجريبي قوي على نمط القيادة ومتغيرات الفاعلية .

د-اهتمت بالانسان واهملت جوانب مهمة في عملية الادارة المعقدة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية للمنظمات , والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب المختلفة والتي تتطلب مدخلا شاملا ومتكاملا لادارة المنظمات بكفاءة وفعالية [1]

المطلب الثالث: النظرية الموقفية

ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينات فنظرا لفشل النظريات السابقة في الوصول الى تحديد القيادة الفعالة جاءت النظرية الموقفية لعلاج هذا الأمر والتي قامت بربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به .

تقوم هذه النظرية على أساس ان القيادة الفاعلية تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل الموقف القيادي نفسه أي أنها تركز على فكرة الارتباط بين القيادة والموقف.[2]

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى التي سبقتها فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا , وتعطي النظرية أهمية كبيرة لادراك القائد لنفسه وادراك الآخرين له .

من بين أهم نظريات المدخل الموقفي : نظرية فيدلر نظرية هرسي وبلنشارد ونظرية المسار والهدف نموذج هاوس .

أولا: نموذج فيدلر (fred fiedler)

يرى فيدلر أن القيادة الفعالة هي محصلة تضافر سمات القائد مع خصائص الموقف الموقف الذي يتواجد فيه القائد ويركز على :[3]

أ-علاقة القائد بأتباعه .

ب-طبيعة وبنية العمل الذي يتم القيام به ,أي هل أهداف العمل وادوار الاتباع محددة .

ج-سلطة القائد بمعني هل القائد في موقف قوة أوضعف.

د-القائد محبوب من طرف الجماعة وموثوق به .

ه-سلطته قائمة (قدرته على الجزاء والعقاب , وله دعم تنظيمي).

---

[1] حسين حريم ,**مبادئ الادارة الحديثة** , دار الحامد ,ط1,الأردن,2006 ,ص 66.
[2] نواف كنعان ، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى، 2007 ص 345 .
[3] مجاهدي الطاهر ، محاضرات في القيادة الإدارية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، د س ن ، ص .31

وقد بنى فيدلر أبحاثه على أساس أن هناك ثلاث عناصر رئيسية تؤثر في أسلوب القيادة في أي ظرف من الظروف وهذه العناصر هي :[1]

أ- علاقة القائد بأتباعه اذ أن العلاقة الشخصية الجيدة بين القائد والمرؤوسين تؤدي الى الاعتراف به كقائد وبذلك تسهل عملية القيادة والعكس صحيح .

ب- مدى تحديد الوظيفة (نمط الوظيفة) : بمعنى درجو وضوح المهام المطلوب من الشخص القيام بها, ففاعلية القيادة ترتبط بمواصفات الوظيفة ,فالوظيفة ذات المهام الواسعة مع امكانية تطبيق الحلول الابتكارية تساهم في بروز القائد وتفجير طاقاته بعكس الوظائف الروتينية تقتل الطاقات .

ج- درجة قوة المركز الوظيفة: أي أن السلطة والتأثير المتولد عن المركز من خلال مدى القدرة على اصدار الأوامر الى الآخرين واجبارهم على اطاعة الأوامر.

ثانيا: نظرية المسار والهدف:

طور هذا النموذج كل من هاوس وايفانس 1970-1971بالاعتماد على نموذج فرووم vroom، وتربط هذه التظرية بين دوافع الفرد للانتاج وبين ادراكه بأن عمله يشبع حاجاته فضلا عن المكافاة كما جعلت هذه النظرية القائد مصدر للمكافأة ,القائد يخلق بيئة العمل وبذلك يساعد على الوصول الى الهدف[2] وتصنف هذه النظرية اساليب القيادة كالآتي:

ثالثا :نظرية هرسي بلانشارد

تنطلق نظرية هرسي وبلانشارد من الفرض القائل بأن أفضل أسلوب قيادي يختلف تبعا لنضج المرؤوسيين بمعنى تبعا لمقدار المقدرة والرغبة الذي يبديه المرؤوسين لانجاز مهمة معينة ومتطلبات الموقف, فالقيادة الناجحة حسب الباحثين تتأقلم تبعا لاستعداد الأفراد لأداء النشاطات والأعمال التي تطلب منهم في مواقف معينة[3].

هذا النضج له بعدان :

أ-نضج العمل: ويقاس بالخبرة والالمام بالعمل وفهم متطلبات الوظيفة

ب-النضج الشخصي: يقاس بندى تحمل الفرد للمسؤولية وتحقيق الاهداف والشعور بالولاء للمؤسسة، حيث يمكن أن يكون للفرد نضج أكثر لأداء مهام معينة وقصورا في النضج لأداء

[1] محمد الزعبي ,محمد تركي البطاينة ,مرجع سبق ذكره, ص78.
[2] عبد الناصر علك حافظ,حسين وليد حسين عباس,**الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة** , دار غيداء للنشر والتوزيع , ط1, عمان, 2016, ص55.

[3] حسين حريم ,**سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال** ,دار الحامد للنشر والتوزيع,2004,عمان ,ص ص213-214.

مهام أخرى ,لذلك يتطلب من القائد تغيير سلوكه المرتبط بالعمل لمقابلة درجة نضج المرؤوسين.

الانتقادات الموجهة للنظرية:[1]

أ- لا تسعى الى ايجاد حلول جوهرية للمشكلات، وانما تترك الأمر للموقف.

ب- انها تقلل من مبادئ الادارة.

ج- يمكن أن يؤدي ذلك الى تعدد في الأساليب الادارية، والذي من شأنه ان يحدث الفوضى والارباك في العمل مما يؤدي الى عدم تحقيق الكفاءة والكفاية الانتاجية.

المبحث الثالث : الانماط القيادية

يرى البعض أن النمط القيادي هو الأفعال والتصرفات والوظائف التي يقوم بها القائد في تنظيم العمل وتنسيقه، وأجمع الكثير من الباحثين على تصنيف الأنماط القيادية إلى 3 أصناف :القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة وسنتعرض في هذا المبحث إلى هذه الأنماط مع ذكر خصائصها ومزاياها وعيوبها.

المطلب الأول : القيادة الأوتوقراطية

هناك العديد من المسميات لهذا النمط نذكر منها القيادة الفردية ,الدكتاتورية ,التسلطية أو الاستبدادية وسنحاول .

فهي القيادة التي يملك القائد فيها سلوكا تسلطيا أطلق عليها بعض العلماء القيادة السلبية لأنها قائمة على التحفيز السلبي المني على الخوف والتهديد أو القيادة الآمرة غير التوجيهية فهي قيادة مركزية [2].

يستند هذا النمط الى فرضية أن الانسان كسول بطبعه يميل الى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج الى متابعة دقيقة واشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته [3].

أولا: يتميز هذا النمط بعدد من المبادئ أساسيةهي:[4]

---

[1] محمد الصيرفي , **الادارة الاصول والأسس العلمية للمدير المبدع** , الجزء 1, مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع, ط1 , 2005, الاسكندرية, ص 179.

[2] عبيبدات سهيل أحمد , **القيادة أساسيات, نظريات ومفاهيم** ,دار عالم الكتب الحديث ألأردن ,2007,ص.

[3] النمر وآخرون ,**الادارة العامة الأسس والوظائف** ,مكتبة الفرزدق,الرياض ,1997,ص45

[4] نبيل محمد مرسي,**المهارات والوظائف الادارية :كيف تحمي مهارتك الادارية؟**,المكتب الجامعي الحديث ,الاسكندرية,2006,ص 260.

أ-اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة .

ب-عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته.

ج-الاهتمام والتركيز على العمل دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم وانشغالاتهم ورغباتهم لذا فان الافراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة .

د-بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط،وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثوابا أو عقابا بموضوعوية .

ه-الانفراد بصنع سياسات اصدار القرارات, ووضع الخطط وتحديد أساليب.

و-اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لاجبارهم على انجاز الأعمال.

ز-السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين ولوائح الهيئة الادارية.

ثانيا: أنواع القيادة الأوتوقراطية :

هناك 3 انواع للقيادة الأوتوقراطية حسب الباحثين وتتمثل في:

أ-القيادة الأوتوقراطية المتسلطة: هذا النوع من القيادة يكون فيه القائد متحكم ومتسلط بتركيز السلطات في يده ,ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ,ويصدر اوامره وتعليماته .

ب-القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة:حيث يتميز قائد هذا النوع من القيادة بأنه واثق من نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويركز على تحقيق مستوى عال في آجال قصيرة وطويلة ,وتبرز مهاراته الاساسية في حمل مرؤوسيه على تنفيذ ما يريد هو تنفيذه، فهو يخلق بكفاءة المناخ الذي سيساعده على التقليل من ظهور سلوك عدواني ضده، ويرفع من مستوى أداء مرؤوسيه وطاعتهم لقيادته[1].

ج-القيادة الأوتوقراطية اللبقة: يعد هذا الأسلوب أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبدادا أقربها الى السلوك الديمقراطي حيث يتصرف القائد بلباقة وود مع مرؤوسيه ويستخدم المرونة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل، ويعتقد هذا القائد بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون اشتراكهم فعليا.[2]

[1] بلال خلف السكارنة ,**القيادة الادارية الفعالة** ,ط1,دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان,2010,ص149.
[2] علي أحمد عبد الرحمان عياصرة : **القيادة والدافعية في الادارة التربوية** , دار الحامد للنشر والتوزيع ,عمان ,2006, ص40.

ثالثا:ايجابيات النمط القيادي الاوتوقراطي : للقيادة جوانب ايجابية يجب عدم اغفالها حيث تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى:

على الرغم من الأسلوب التحكمي الذي يستخدمه القائد وتركز السلطات في يده واتخاذ القرارات بمفرده، إلا أن لهذا الأسلوب مزايا تظهر من خلال النتائج التي يمكن أن يحققها ومنها ما يلي[1] :

أ- يتميز هذا الأسلوب بصلاحيته في الحالات الطارئة التي يمر بها التنظيم والتي تتطلب من القائد أن يكون حازما وصارما بدون أي تهاون.

ب-يصلح هذا الأسلوب في الحالات التي يشرف فيها القائد على مرؤوسين لا تصلح معهم أساليب الإقناع والمشاورة، ولأنهم يحبذون الانقياد وليس لديهم الاستعداد والمبادرة الشخصية لأداء العمل.

ج-ثبتت بعض الدراسات الحديثة أن الأسلوب الأوتوقراطي في التعامل يمكن أن يكون الأسلوب الأمثل في حال توفر عدة شروط منها:

د-إذا كانت جماعة العمل غير متجانسة مع بعضها، بمعنى أن أفراد المجموعة لا يعرفون بعضهم.

ه- إذا كانت جماعة العمل قليلة الثقة بنفسها ولا تتفق على رأي واحد.

و- إذا كانت جماعة العمل من العناصر الأمية غير قادرة على التفاهم والتعاون كمجموعة، ويعانون من نقص المهارة والمعرفة.

ز- إذا كانت جماعة العمل من الموظفين المشاغبين وذوي الميول العدوانية.

ح- إذا كان الوقت محدوداً.

ط- يكون هذا النمط مناسبا لتوجيه الموظفين الجدد بسبب عدم خبرتهم وحاجتهم إلى مزيد من التوجيه والرقابة.

ي-أثبتت البحوث أن هذا النمط مفضل على النمط الديمقراطي في إنجاز المهمة.

رابعا: سلبيات النمط القيادي الاوتوقراطي:[2]

أ-انفراد القائد بالسلطة في اتخاذ القرارات ,وعدم تفويض السلطة لبعض الموظفين .

---

[1] علي عبد الرحمان أحمد عياصرة ,محمد محمود العودة الفاضل ,**الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية** ,دار الحامد الأردن ط1,2006,ص117-118.

[2] فاتن عوض الغزو ,**القيادة والاشراف الاداري**,ط1,دار أسامة للنشر والتوزيع ,الأردن ,2010,ص ص144-145

ب-استخدام القائد للحوافز السلبية لتحفيز الموظفين للعمل، مما يدفع الموظفين لانجاز ما هو مطلوب منهم بدون ابداع وابتكار والشعور بالاحباط واليأس.

ج-انخفاض الروح المعنوية للموظفين وعدهم رضاهم الوظيفي، وتولد الكراهية وانعدام الولاء بين القائد والموظفين .

د-ارتفاع نسبة الشكاوى والتظلمات والغيابات ودوران العمل الذي يقصد به ترك او تغيير العمل .

ه-اتباع القائد لنمط الاتصال الهابط أي من أعلى الى أسفل، وانعدام الاتصال الصاعد والتفاهم المتبادل والتغذية العكسية.

و-ظهور الجماعات الغير الرسمية بين الموظفين للتخفيف من التوتر والاحباط,مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والغير رسمي.

ز-يصعب تحقيقه في الواقع العلمي، حيث يتطلب أن يكون القائد على درجة عالية من الخبرة ,والكفاءة,والمعرفة للقيام بكل المهام المعقدة.

المطلب الثاني : القيادة الديمقراطية

يطلق عليه أيضا اسم نمط القيادة المشارك أو، القائد التكاملي يركز هذا النمط إلى تفويض بعض سلطاته إلى المرؤوسين وتتميز القيادة الديمقراطية بأنها تهتم بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعا في اتخاذ القرار.

أولا: مفهوم القيادة الديمقراطية:

هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين وقد أسماهم البعض بالقيادة الاستشارية أو الايجابية لاستخدامها التحفيز الايجابي القائم على اشباع الحاجات والرغبات[1]،هذا النوع من القيادة يعتمد على 3مرتكزات أساسية تتمثل في العلاقات الانسانية ،المشاركة، وتفويض السلطة.

1العلاقات الانسانية بين القائد والمرؤوسين :يسعى القائد الديمقراطي الى تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة والعمل على التوفيق بينهما ,وأخيرا اشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية .[2]

2المشاركة: أي مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وهذا من شأنه أن يشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم بين أفراد الجماعة, واتاحة الفرصة لهم وتساعد المشاركة على تحقيق الثقة المتبادلة .

[1] معن محمود عياصرة,مرون محمد بن حمد,**القيادة والرقابة والاتصال الاداري**,دار حامد للتشر والتوزيع ,الأردن,ط1. 2008, ص153.

[2] نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق,ص184.

3تفويض السلطة: الاعتماد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفائتهم وخبراتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاطلاع بالمهام القيادية الهامة[1] .

ثانيا: ايجابيات القيادة الديمقراطية

يمكن تلخيص معظم سمات القيادة الديمقراطية المميزة لها بما يلي [2]:

أ- يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقاً لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء، أما القرار فانه يصدر في ضوئها اعتيادياً من القائد.

ب- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
ج-الأعضاء مخيرون في العمل مع من ينسجمون معه.

د-يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تنسجم مع الجماعة، بحكم الاتصال والاحتكاك المستمر معهم.

ه-يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.

و-يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.

ز-تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي، والمعنويات العالية، والاتصالات الفعالة، وروح الثقة والمودة والتعاون البناء في تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا: سلبيات القيادة الديمقراطية:

من أبرز الانتقادات أو المآخذ على القيادة الديمقراطية مايلي [3]:

أ- أن محاولة القائد تشجيع مرؤوسيه وبث روح الثقة والمسؤولية في نفوسهم عن طريق اشراكهم وتفويضهم السلطة, ومنحهم بعض الاستقلال في ممارسة في ممارسة بعض الأعمال كل ذلك لا يؤدي بالضرورة الى جعلهم يؤدون الأعمال المطلوبة منهم على أحسن وجه.

ب- صعوبة زيادة اشراك جميع المرؤوسين في صنع القرار, اذ تعد المشاركة في بعض الحالات علامة من علامات ضعف القائد وقد تفقده الدور القيادي .

---

[1] نواف كنعان، المرجع نفسه، ص182.
[2] علي عبد الرحمان عياصرة ,محمد محمود العودة الفاضل ,الإتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سبق ذكره ص125.
[3] عبد الناصر علك حافظ,حسين وليد حسين عباس ,**الانماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة**,مرجع سبق ذكره,ص85.

ج- تستلزم كثيرا من الوقت والجهد والتنظيم مما لا يتيسر للقائد,خصوصا في أوقات الأزمات التي يترتب عليه أن يصبح القرار أمرا معقدا ومكلفا للجهد والمال.

د- قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية مثل عدم الانضباط في العمل بين المرؤوسين وتأخرهم في الأداء ,وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف السريعة ,وانخفاض كمية الانتاج في بعض الحالات.

المطلب الثالث : القيادة الحرة

ولها اسم آخر وهي القيادة الشكلية أو النمط التفويضي ,حيث يطلق القائد هنا الحرية للمرؤوسين ولا يتدخل في كيفية أدائهم للعمل ،حيث يقوم من وقت لآخر بتفقد سير العمل للاطمئنان ، لكنه لا يتدخل مباشرة.

أولا: مفهوم القيادة الحرة:

وتسمى أيضا بالقيادة المتساهلة أو الفوضوية وفي ظل هذل الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وانما يمثل رمز للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم .[1]

ان فلسفة القيادة الحرة تقوم على انه مادام القائد (في القيادة التسلطية)يميل الى التحكم في الأفراد ويفرض عليهم تنفيذ أوامره وتعليماته ,فان النقيض من ذلك (القيادة الحرة) يمكن أن تصبح هي الحل بعد فشل القيادة الاستبدادية في كثير من الأحيان من تحقيق أهدافها .[2]

ثانيا:ايجابيات القيادة الحرة:

من ايجابيات القيادة الحرة نذكر:[3]

أ-أن يكون المرؤوسين على قدر كبير من المعرفة والخبرة والاختصاص وأن تكون كفاءاتهم عالية بحيث يفوضهم القائد السلطة، وذلك لعلمهم الواسع بمهامهم وثقتهم بأنفسهم وتحملهم المسؤوليات الناتجة عن العمل كافة، واستجابة للثقة التي منحها لهم القائد حيث سيبذلون قصارى جهدهم لإثبات جدارتهم في العمل.

ب- أن يحسن القائد اختيار من سيفوض إليه السلطة من بين مجموعة العاملين إذا لا شك أن هذا الأسلوب لا يلائم الجميع بل فئة متخصصة وملتزمة بأعباء التنظيم وأهدافه، فمن غير المعقول أن يفوض العامل الجديد مزيداً من الواجبات بل بالقدر الذي تسمح به القدرات على أن تزداد تدريجياً كلما أثبت جدارته.

[1] محمود سلمان العميان,**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**,ط4,دار وائل للنشر والتوزيع,الأردن, 2008,ص262 .
[2] وفيق النخلة, مرجع سبق ذكره ,ص61.
[3] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، ،2009ص257.

ج-يمكن أن يكون هذا الأسلوب فعالاً عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه، كأن يطبق في المنظمات العلمية ومراكز البحوث حيث يكون أغلب العاملين من العلماء والباحثين الذين تترك لهم حرية العمل والبحث وإجراء التجارب مثل العاملين في هيئة الطاقة الذرية فقد يمنعهم القائد من الإبداع والابتكار، ويضعف معنوياتهم في حال تدخله في أعمالهم

ثالثا :سلبيات القيادة الحرة: من هذه الآثار مايلي[1]:

أ- نادر الحدوث في المجال العملي ونمط غير فعال اذ يشجع على التهرب من المسؤولية ,ويضعف الاهتمام بالعمل.

ب- ظهور الآراء المتضاربة والعمل الفردي,ومحاولة سيطرة أحد الموظفين على زملائه.

ج- مناخ تنظيمي يسوده عدم الاستقرار,والتفكك الداخلي, والتذمر والقلق والملل, وعدم المبالاة وضياع الوقت.

د- يفتقد هذا النمط لمنهجية واضحة,وسياسة مرسومة,وضوابط تنظيمية يلتزم بها الموظفين.

ه- النظر الى القائد كشخص غير مبال , وقائد شكلي فيفقد احترام الموظفين له .

و- تدني الانتاج وعدم وجوه توجيه حقيقي ورقابة فعالة.

ز- كثرة المناقشات والاجتماعات التي تستغرق وقتا طويلا, والتي لا تخرج في غالب الأحيان بقرارات , وحتى وان خرجت بقرارات فتكون اغلبها بلا متابعة وتنفيذ.

خلاصة الفصل :

القيادة الإدارية هي العمود الفقري للإدارة وتوجيه المنظمات خاصة كانت أم عامة،ومن خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يتضح لنا أن القيادة الإدارية مهمة.

ولقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها ووظائفها وأنواعها

ولقد ظهرت منذ بداية القرن الماضي نظريات متعددة تعنى بوصف القيادة، وقد صنفت إلى نظريات تقليدية نظرية السمات ونظريات سلوكية ونظريات موقفية

ومن خلال هذه الدراسات تم تحديد 3 أنماط قيادية مهمة هي النمط القيادي الأوتوقراطي ,النمط القيادي الديمقراطي,النمط القيادي الحر.

فالقيادة الأوتوقراطية القائد يصدر القرارات دون إشراك الجماعة لان السلطة المطلقة في يده، فهو يمتاز بالتسلط والتجبر والتحكم في تسيير شؤون الجماعة ,أماالقيادة الديمقراطية

[1] العجمي محمد حسنين, **الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية** ,ط2 , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ,عمان , 2010, ص ص158-162.

تمتاز بالمشاركة الجماعية للأفراد في اتخاذ القرارات، إذ يحرص القائد الديمقراطي على تفهم حاجات مرؤوسيه ومتطلباتهم، ثم تأتي القيادة الحرة التي تتصف بالحرية المطلقة، فالقائد لا يشترك في اتخاذ القرارات ولا في تنفيذها، ولا يتدخل في توجيه الجماعة وإرشادها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لرضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية

إن الفرد في المؤسسة يعمل بين جماعات العمل والتي من خلالها يتحدد الدور الذي يقوم به , ونجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى فاعلية هذا الدور, فالعامل يعمل من خلال مجموعة من المشاعر الداخلية تحدد رضاه عن العمل فشعور الفرد بالراحة والسعادة والإهتمام وتوفر مناخ مناسب كل هذا يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم , فرضا العاملين لديه أهمية بالغة في تحقيق المؤسسة لأهدافها. وهذا الرضا يؤدي بالفرد إلى المشاركة في اتخاذ القرار وإطلاق أفكار إبداعية داخل المؤسسة.

إن الإبداع الإداري ظاهرة معقدة إلا أنه أصبح ضرورة ملحة لتحقي التجديد والإستمرار لكل مؤسسة وتعددت التعاريف حول ماهية الإبداع الإداري ويبقى له خصوصية وأهمية إلا أنه في كثير من الأحيان يواجه عراقيل تؤدي إلى منعه.

ويتأثر كل من الرضا الوظيفي والإبداع الإداري بالنمط القيادي الذي يمارسه القائد في كل مؤسسة.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى 3 مباحث تتمثل في :

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظفي

المبحث الثاني : ماهية الإبداع الإداري

المبحث الثالث : العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس، وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين وفي هذا المبحث ومن خلال 3مطالب سنتعرض إلى ماهية الرضا الوظيفي ونظرياته وطرق قياسه.

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

يمثل الرضا جزء هام من حياتنا، لقد استحوذ موضوع الرضا عن العمل على اهتمام الباحثين إلا أنه تباينت المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي ,وعلى الرغم من هذا التباين إلا أنه هناك إتفاق على أهمية الرضا الوظيفي للفرد والمؤسسة وحتى المجتمع.

أولا: مفهوم الرضا الوظيفي

أ-لغـــــة :هو ضد السخط، وارتضاه يعني رهه له أهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه [1].

ب-اصطلاحا: يعرف كل من كون وماكدونالد الرضا الوظيفي بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله , فيصبح الفرد بذلك انسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها, ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص الكامل.[2]

الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لاشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل, مع الثقة والولاء والانتماء للعمل.[3]

الرضا الوظيفي عبارة عن مستوى درجة اشباع حاجات الفرد, ويتحقق هذا الاشباع من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد, وهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته.[4]

يرى هربرت (Herbert et al 1980) ان الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم والتي تتكون من زاويتين : الأولى هي ما يوفره العمال للعاملين في الواقع والثانية هو ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظر العاملين وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون أثر ذلك سلبا على الرضا.[5]

و عرفه ستون بأنه : الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق اهدافه الاجتماعية من خلالها.[6]

---

[1] ابن منظور, لسان العرب ,دار صادر, المجلد 5, ط4, بيروت لبنان, 2005, ص168.

[2] ايهاب عيسى المصري,طارق عبد الرؤوف عامر,الولاء **المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني** ,المؤسسة العربية للعلوم والثقافة,ط1 , 2014, ص 20.

[3] منال البارودي, **الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين**,المجموعة العربية للتدريب والنشر, ط1, 2015م,ص38.

[4] عبد الله خالد سليم المعايطة, **الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين** (دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الاردنية المساهمة العامة المحدودة), مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية-المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ,العدد الثاني, المجلد الأول, افريل 2017, ص63.

[5] مروان طاهر الزعبي, الرضا الوظيفي,دار المسيرة للنشر والتوزيع ,عمان, الأردن, 2010,ص17

[6] أيوب صكري، أحمد بن عيشاوي، **أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الفندقية دراسة ميدانية لعينة من فنادق صنف ثلاثة نجوم بولاية المدية**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة،المجلد3, العدد2, ديسمبر 2017م, ص189.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي:

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة و المجتمع نوضحها كمايلي[1]:

أ ـ أهمية الرضا الوظيفي للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

1-القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

2-الرغبة في الإبداع والإبتكار: فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن ....إلخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي ....إلخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة

3- زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي .

4-الرضا عن الحياة:حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

ب. أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

1-**ارتفاع في مستوى الفعالية و الفاعلية :**فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على عملها.

2-**ارتفاع في النتاجية :**فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز و تحسين الأداء.

3-**تخفيض تكاليف النتاج :**فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل و الإضرابات و الشكاوي...الخ.

4-**ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة :**فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفهما أشعبت حاجاتها المادية و غير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها

ج. أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

1-ارتفاع معدلات الإنتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية.

[1] شنوفي نور الدين، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر، 2005 ،ص ص : 191-192 ،

2-ارتفاع معدلات النمو و التطور للمجتمع.

من خلال ما تقدم ذكره نستنتج أن الرضا الوظيفي يعتبر من المفاهيم المعقدة نسبيا لارتباطه باتجاهات الموارد البشرية و انطباعاتها عن الوظائف، والتي تختلف بين الموارد البشرية باختلاف شخصياتها وحاجاتها و طموحاتها...الخ

المطلب الثاني : خصائص الرضا الوظيفي وعناصره :

أولا : خصائص الرضا الوظيفي :

يمكن أن نحدد خصائص الرضا الوظيفي في مايلي:[1]

أ= **تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثيرون من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي الى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

ب- النظر الى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر الى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فان ما يمكن ان لرضا شخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالانسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

ج-**الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول :** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

د- **للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي**: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

ه- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

ثانيا:عناصر الرضا الوظيفي:

وفيما يلي عرض لكل عنصر من عناصر الرضا الوظيفي [1]:

[1] منال البارودي ,**الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين**، مرجع سبق ذكره , ص ص38-39

أ-**الرضا عن الأجر :**يعُتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا، َويمتُد أثره ليعطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية، كما قد ينظَر إليه العامل كمركز لعرفان المؤسسة لأهميته.

ب-**الرضا عن محتوى العمل :**قدم بعض الباحثين ومنهم Hackman" "مجموعة من العناصر المرتبطة أهمها خصائص العمل، إذ أنها تسمح بخلق الظروف التي تولد أكبر قدر من الدافعية لدى الموظفين، وبالتالي الوصول إلى أداء عالي، مما يُساهم في درجة رضاهم الوظيفي .

ج-**الرضا عن فرص الترقية :**كلما كان طُموح العامل أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا، قل رضاه عن العمل والعكس، أي هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي .

د-**الرضا عن نمط الإشراف :**كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيهم، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافيا عن أعمالهم، وبالتالي يستطيعون أن يؤدوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم .

ه-**الرضا عن جماعة العمل :**يُلاحظ أنه كلما كان تفاعل العامل مع عمال آخرين في العمل يُُقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم، كانت جماعة العمل مصدرا لرضا العامل عن وظيفته، والعكس صحيح .

و- **الرضا عن ساعات العمل :**يُلاحظ أنه بالقدر الذي تُوفر فيه ساعات العمل للعامل حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا الوظيفي لديه، والعكس صحيح .

ز- **الرضا عن ظروف العمل المادية:** بصفة عامة تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة والعكس صحيح.

المطلب الثالث : نظريات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

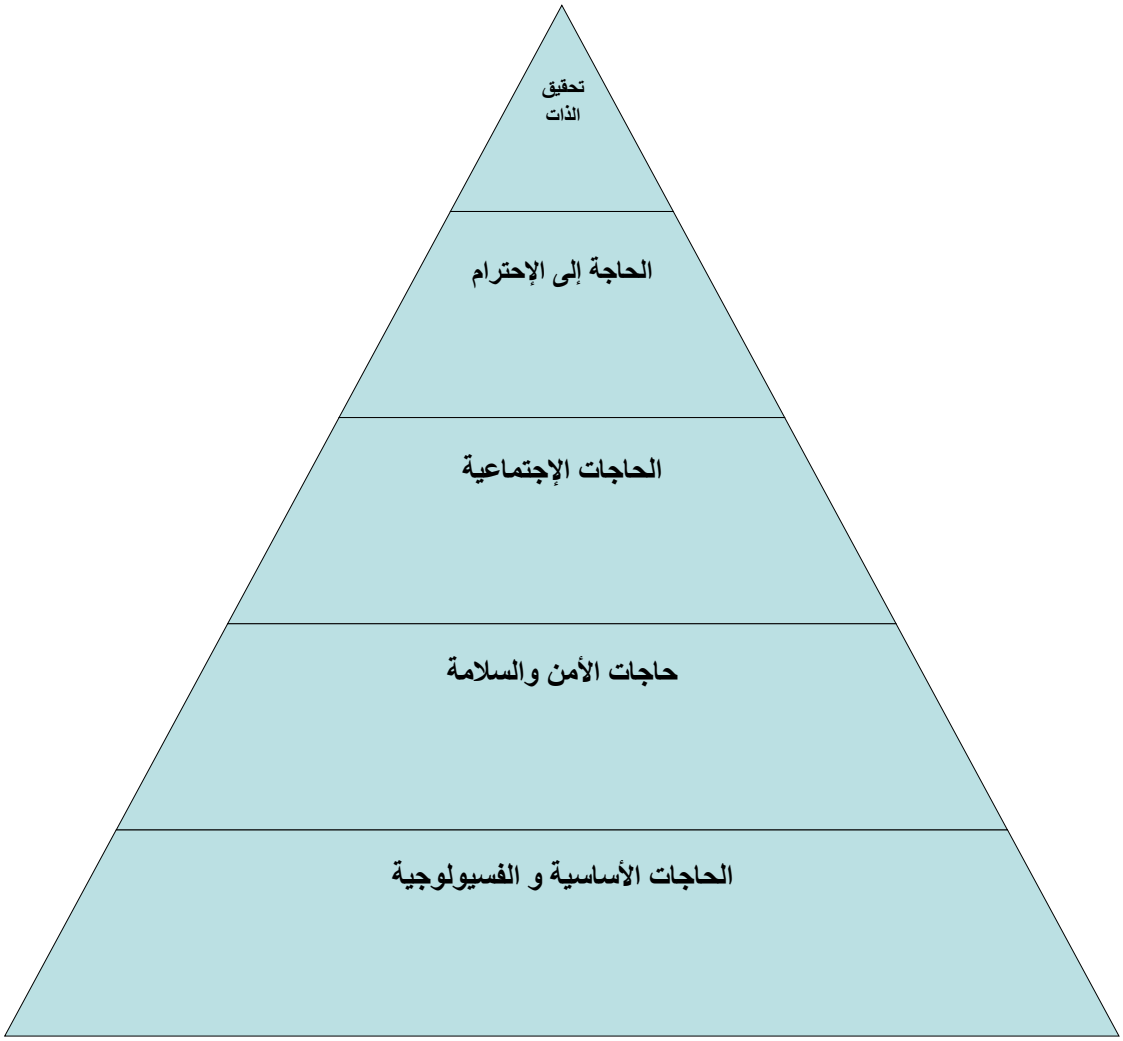
لقد قامت عدة دراسات وعدة نظريات بإلقاء الضوء على العوامل المسببة والهامة في تحقيق الرضا أو عدمه كما هناك العديد من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وسنحاول ايضاح ذلك في هذا المطلب.

أولا : نظريات الرضا الوظيفي: من أهم النظريات التي تتعلق بالرضا الوظيفي مايلي:

[1] مولاي مصطفى سارة, **الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية** , مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة- جامعة يحيى فارس -المدية , العدد 06, جوان 2016.

أ-نظرية التدرج ماسلو: تعرف النظرية باسم نظرية تدرج الحاجات وهي من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها شيوعا منذ تطويرها سنة 1943م وقد نشرها ابراهام ماسلو سنة 1945 وقام بترتيب حاجات الانسان بشكل هرمي كما في الشكل التالي[1]:

الشكل رقم:01: هرم ماسلو للحاجات



المصدر :صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ص70.

[1] احسان دهش جلاب, ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير , دار صفاء للنشر والتوزيع, الأردن , 2011, ص ص218-219.

1- الحاجات الأساسية الفسيولوجية: تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الضرورية لبقاء الفرد وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء ، النوم، والكساء.

2- حاجات الأمن والسلامة: وتتمثل في حاجة الفرد الى الأمن والحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو تهدد مستقبله أو مستقبل أسرته.

3- الحاجات الاجتماعية: تتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وتتمثل في الحاجة الى الانتماء الاجتماعي الانتماء الى جماعة العمل الرسمية والغير الرسمية الانتماء الى المنظمة وسيادة علاقات الصداقة مع رؤساء العمل

4- الحاجة الى الاحترام : تتعلق بشعور الفرد بالحاجة الى الاحترام والتقدير وذلك لسعيه الى جعل صورته ايجابية عن نفسه وحصوله على هذا الشعور يزيد من ثقته

5- الحاجة الى تحقيق الذات : وتضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين وتطوير قدراته ومهاراته ويحدث هذا بتوفير فرص الابتكار والابداع.

ب-نظرية ذات العاملين لفريديريك هيرزبيرغ: قام هيرزبيرغ بتطوير هذه النظرية بناءا على دراسة أجراها على مجموعة من المديرين والمهندسين والمحاسبين , وتقوم هذه النظرية على أساس أن العوامل المؤدية الى الرضا ليست نفسها العوامل المؤدية الى عدم الرضال ووقد بنا نظريته على ان العوامل المؤثرة في بيئة العمل والتي تؤدي الى القناعة والرضا بالعمل وتتعلق بمحتوى والظروف المحيطة بالوظيفة[1] والشكل التالي يمثل محتوى الوظيفة:

[1] هيثم الهاني، **الادارة بالحوافز(الحوافز والمكافآت)** , دار كنوز للنشر والتوزيع, بدون ط, عمان,2007, ص67.

الشكل رقم03: محتوى نظرية هيرزبيرغ (نظرية ذات العاملين)



يمي مدخل بناء المهارات ,الدار الجامعي 225.

ج-نظرية القيمة: هي من أهم النظريات في الرضا عن العمل إذ يرى "أدوين لوك"ّ أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل في قدرة ذلك العمل على توتير العواقد ذات قيمة والمنفعة العالية لكل فرد، فكلما وفر عوائد ذات قيمة للفرد كلّما تحقق الرضا عن العمل[1].

نظرية القيمة ترى أن قدرة العمل على توفير العوائد ذات قيمة للأفراد هي أحد المسببات الأساسية للرضا عن العمل، فالفرد يقوم بتحديد الفرق بين ما يريده وما يتحصل عليه بالفعل ثم يقوم بتحديد الأهمية للحاجات التي يريدها وهي تقوم على أن مبعث الدافعية لدى الأفراد هو الأهداف والغايات ومالها من أهمية لديهم، فسلوك الفرد محكوم في أغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها، فكلّما كانت الأهداف محددة وواضحة ومقبولة لدى الأفراد كلّما كانت دافعيتهم للعمل أكبر.[2]

د-نظرية x و y:

قدم العالم دوغلاس ماغريغور وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر ، حيث قام باختبار افتراضات أساسية من السلوك البشري ، كما قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية تحت مسمى نظرية xوy حيث هاتين النظريتين يبينان مستوى الدافعية والانجاز لدى العاملين بحيث:[3]

[1] أحمد ماهر , **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات** , الدار الجامعية الإسكندرية , مصر, ص229.
[2] جمال الدين لعويسات , السلوك التنظيمي والتطور الاداري, دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ,الجزائر, 2002,ص21.
[3] فايزة محمد رجب بهنسي, الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ,دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر, مصر , 2011, ص ص48-49.

1- نظرية x:

الانسان يطبع عليه الكسل وعدم حب العمل.

الإنسان الكسول دائما يتفادى تحمل المسؤولية في العمل .

الفرد دائما ما يبحث عن شخص يوجهه ويشرح له عمله .

*العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل.

لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل .

الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

2- نظرية y :

هذه النظرية تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الانساني وتتمثل في:

*الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي كالراحة واللعب.

*الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع الفرد لبذل الجهد بل كذلك ممارسة الرقابة الذاتية يدفعه للالتزام بعمله.

* الفرد يعرف دائما كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.

*الفرد يعمل من أجل الحصول على المكافآت لا خوفا من العقاب.

ثانيا: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

تقسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها, الى عدة عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة , وأخرى ذاتية تتعلق بطبيعة العامل.

أ- العوامل التنظيمية :

1-نظام العوائد: تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الاشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم , وأهمها الأجر ,الحوافز , المكافآت والترقيات فيشعر العامل بالرضا اذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر الكامل والعادل .[1]

[1] نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز**، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ، 2005ص1

2-الأجر: اذا اعتمد على الربط بين الرضا واشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا, ومهما يكن المنطق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي لايبذله العامل.[1]

3-الحوافز: هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء، ويتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أهم المتغيرات المستقلة للرضا فهي تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام.[2]

4-**لترقية:** يقصد بالترقية تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجته السابقة ولفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام، إذ تشير بعض الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي.[3]

ب- العوامل الذاتية: أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبائعهم و شخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه العوامل ما يلي[4] :

1-احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتزاز بالنفس واحترام الذات وتقديرها و العلو في قيمتها كلما كان أكثر رضا والعكس صحيح،

2-تحمل الضغوط : الفرد الأكثر تحملا للضغوط في العمل، وحسن تصرفه في التعامل و التكيف معها يكون أكثر رضا مقارنة مع الفرد الذي لديه قدرة ضعيفة على تحمل المشاكل التنظيمية و التفاعلات العمالية والذين سرعان ما يفقدوا رضاهم الوظيفي.

3-المكانة الاجتماعية: للمكانة الاجتماعية دور في تحديد رضا العامل فالفرد الذي لديه مكانة اجتماعية عالية يكون أقل رضا من غيره ذلك لكونه لديه ثقافة ومكانة تجعله يطالب بشروط عمل جيدة وفرص ترقية أكثر.

4-الرضا العام عن الحياة: يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التعساء في حياتهم غير الراضين عن نمط حياتهم العائلية و الاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عدم رضا و مشاكل و صراعات تنظيمية.

---

[1] أحمد صقر عاشور ج، **إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان،1983 ص..

[2] زكي حنوش، **الحوافز والتنمية الشاملة :مجلة الإدارة العامة**، العدد ،47لشهري:سبتمبر و أكتوبر، حلب، سوريا، ،1985ص86

[3] أحمد صقر عاشورج ج، **إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ،1983ص. 147.

[4] شاطر شفيق,أثر **ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية** ,دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء-سونلغاز-جيجل , مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير, فرع : ادارة الأعمال,جامعة امحمد بوقرة بومرداس , 2009-2010.ص 15.

المبحث الثاني:الابداع الاداري

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور وصار استخدام كلمة إبداع شائعا من قبل كافة المختصين وغير المختصين، إن تطور المؤسسات يحتاج إلى توفر عنصر الإبداع الإداري وذلك للأهمية البالغة التي يقدمها للمؤسسة، وللتعرف على أساسيات الإبداع الإداري ،

المطلب الأول: مفهوم الابداع الاداري ,خصائصه, وأهميته

لقد تعددت تعاريف الإبداع الإداري وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين، و كي تتمكن المؤسسة الدخول إلى المجال الذي تكون فيه ناجحة تنظيميا لابد إن تتجلى جملة من الخصائص، و وفي هذا المطلب نستعرض بعض تعريفات الإبداع الإداري وكذا خصائصه وأهميته البالغة للمؤسسة.

أولا: مفهوم الابداع الاداري

أ-تعريف الإبداع لغة: لو رجعنا إلى التعريف اللغوي لمصطلح الإبداع نجد بأنه عرف على أنه: "إحداث شيء جديد على غير مثال سابق "،أبدع الشيء وابتدعه : تعني أنشأه وبدأه.[1]

ب-تعريف الإبداع اصطلاحا:

يشير حمادات الى أن الابداع الاداري ابداع جماعي مؤسسي أيضا , وهو أعم وأشمل من الابداع الفردي, ويعني القدرة على ابتكارأساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهدااف التنظيمية.[2]

عرفه الأخرس بأنه استخدام مهارات التفكير الابداعي في حل المشكلات بما يحقق المنفعة العامة للمنظمة التي توفر بيئة حاضنة لتنميته وتطويره.[3]

في نفس السياق، عرف الإبداع على أنه " تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارته من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، و هي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها."[4]

أما الإبداع الإداري فهو":قدرة المدير على أداء صلاحياته ومسؤولياته في أرقى مستويات الأداء ويرتفع بمستوى إبداعه مع ارتفاع أدائه بحيث يتوصل إلى أسلوب جديد، وقد يتضمن إشباع حاجات معلميه بحيث تسهل لهم أمورهم.[1]

---

[1] جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ،2009ص :5.

[2] مراد محمد النشمي, هدى أحمد الدعيس, الابداع الاداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن, المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي, المجلد10, العدد29, 2017م, ص185.

[3] محمد أحمد عبد العزيز الخطيب, **دور الادارة الالكترونية في تحقيق الابداع الاداري**، دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات, أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة-فلسطين تخصص القيادة والادارة, رسالة مقدمة استكمالا للحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والادارة , غزة, فلسطين, 2018م, ص31

[4] حنان رزق الله، **أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة** "دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة منتوري، قسنطينة، ص47.

ثانيا: خصائص الابداع الاداري

كي تتمكن المؤسسة الدخول إلى المجال الذي تكون فيه ناجحة تنظيميا لابد إن تتجلى جملة من الخصائص والميزات التي ندفع بالمؤسسة نحو التميز وأهمها:

أ-الاتصال الدائم مع الزبون :

المنظمة الناجحة هي التي تطيع أوامر و رغبات الزبائن عن طريق منتجات و خدمات ذات جودة عالية، و لقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تطور وفقا لرغبات زبائنها عن طريق الاتصال الدائم و الاستماع للزبائن.

ب-الإدارة الذاتية من طرف المستخدمين:

المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تتبنى العمال دوي المواهب القيادية و الإبداعية،مع إعطائهم قرص و مساحات تشجع قدراتهم الإبداعية و الإبتكاريين ،بالإضافة إلى تحسس العمال بروح القيادة عن طريق منح نوعا من الاستقلالية للأفراد.

ج-نشر القيم: إن صلابة أي مؤسسة استمرت السنوات الطويلة لم تأت من تنظيم أو من المهارات الادارية فحسب، بل من ما نسميه بالمعتقدات و القوانين و مدى جاذبية و احترام العمال لها،في هدا المجال يتأتى دور القائد لترسيخ هده القوانين و المعتقدات عن طريق التواجد الدائم في الميدان و القدرة الحسنة و الاستماع لهم.

ثالثا:أهميةالإبداع الإداري:

تتمثل أهمية الإبداع الإداري فيما يلي [2]:

أ-يعتبرالإبداع الإداري جزءا لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها.

ب-الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات لإشباع حاجات العملاء من جهة، والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهةأخرى.

ج-يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها؛ وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها.

---

[1] عميد عادل محمد الشديفات,أثر الأنماط القيادية في الابداع الاداري,دراسة تطبيقية لآراء مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قصبة المفرق,مجلة العلوم الانسانية والطبيعة,المجلد2, العدد 10, أكتوبر 2021,ص491.

[2] علي يونس ميا، عزت كيج، **"دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة – دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تشرين"**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجد،38العدد2016،04 ،ص210.

د-يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى أحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة وفي عمليات الإدارية.

ه-يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.

و-يعمل على إيجاد اكتشاف ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرسمية الرئيسية.

ز-يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية.

ح-يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات ونسب مرتفعة ومن ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج وتوفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة؛
ط-يعتبر حافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة.

المطلب الثاني: مبادئ الإبداع الإداري ومراحله

حتى تكون المؤسسات رائدة، لا بد لها من أساليب مبدعة تساعدها على تحقيق ذلك وهذا يتطلب وجود مبادئ خاصة بالإبداع الإداري , ولتحقيق الإبداع الإداري ونشره ومشاركته فإنه يمر بعدة مراحل معينة .

أولا : مبادئ الابداع الاداري

،وهده المبادئ عبارة عن النقاط التالية [1]:

أ- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد و تنمو و تكبر مادامت في الاتجاه الصحيح ومادمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها.فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق،وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موقفية؛

ب- إن الأفراد مصدر قوتنا، و الاعتناء بتنميتهم و رعايتهم يجعلنا الأكبر و الأفضل و الأكثر ابتكارا وربحا، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة و اللياقة؛

ج- احترام الأفراد و تشجيعهم و تنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار و تحقيق النجاحات للمؤسسة؛فإن دلك كقيل بان يبدلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.

[1] -جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، مرجع سبق ذكره ،ص ص، 137 -139.

د-التخلي عن الروتين.و اللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية،وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم و النجاح.

ه-التجديد المستمر للنفس و الفكر والطموحات ؛ وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله،و إن العمل ليس وظيفة فقط،بل يبنى نفسه وشخصيته أيضا،فان هدا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقةالإبداعية الكامنة بداخله،وتوظيفها في خدمة تحقيق أهداف المنظمة.

و- محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب ؛ويكون كذلك إدا حولنا النشاط إلى مسؤولية،و المسؤولية إلى طموح.

ز- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل و بدل المزيد لسعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد، حتى نضمن مسيرة فاعلة و حية و مستمرة ومتكاملة.

ح- ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن نكون النسخة الرائدة و الفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا، و أخد الجيد و ترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات.

ط-يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات و توسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام و الوظائف.

ثانيا: مراحل الابداع الاداري

يمر الإبداع الإداري بعدة خطوات متسلسلة ويمكن إيجاز هذه المراحل فيما يأتي[1]:

أ-**مرحلة التصور** :تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بعين الاعتبار أو طبيعة الطلب المتوقع، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

ب-**مرحلة تكوين الفكرة :**حيث أن تصميم المطلوب وهذه الخطوة هي عمل والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم المطلوب، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد العوامل المطلوب اعتمادها كلها. كما أن هذه تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في مراحله المطلوبة كلها، إذ يتقرر في ضوئها ما إذا كان الأمر ممكنا في الاستمرار، أو إذا كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

[1] ماجد عبد المهدي، **ادارة المنظمات منظور كلي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2013، ص183.

ج-**معالجة المشكلة** :قد تظهر بعض المشاكل والمعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع، فإن لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجة الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به.

د-**الحل** :إذا ما نجحت أنشطة حل المشكلة، تأتي هذه المرحلة التي يكون فيها الإبداع قد وجد، وتحقق نجاح المشروع من خلال الإمكانات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداع بالتبني، أما إن لم تحقق الموارد المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

ه-**مرحلة التطوير** :تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة، لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجة السوق والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك، ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات والمخرجات فعلا للسوق.

و-**مرحلة الاستعمال والانتشار** :تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المحققة منها.

المطلب الثالث : مستويات الابداع الاداري ومعوقاته

للإبداع الإداري مستويات تعبر عن مدى قدرة الإداري و فعاليته في الاستنتاج و التحليل و الربط بين العلاقات مع المرؤوسين، كما أن للإبداع الإداري معيقات تمنع تحقيقه وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولا : مستويات الإبداع الإداري:

تتمثل هذه المستويات في ما يلي:

أ- **إبداع التعبيري** :الإبداع هنا عبارة عن صفة تلقائية و غالبا ما يكون المبدع من هذا النوع في مجالات الفن أو الأدب وأ الثقافة.

ب- **إبداع المنتج أو التقني** :يشير هذا النوع من الإبداع إلى قدرة الإداري إلى التوصل إلى نتائج من الطرز الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هده النواتج. وينتج هدا النوع من الإبداع نمو المستوى التعبيري و المهارات مما يترتب عليه القدرة على إنتاج أعمالكاملة بأساليب متطورة غير تقليدية وغالبا ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع و أشكالها.

ج- **إبداع الابتكار:** يتطلب هذا النوع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة من قبل ومحاولة ربط كأثر من مجال العلم مع بعضها البعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة لهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة و معنى وتسمى هذه

العملية التركيب كما هو الحال في اختراع الآلة و استخدام أساليب إدارية جديدة أو محاولة ربط المدير فكرة الإداري مع الفكر الرياضي لتقديم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه في الرقابة أو تحسين الإنتاجية.

د- **إبداع التحدي :**يشير هذا النوع من الإبداع إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين و مبادئ مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات و أفكار جديدة و يتطلب كذلك تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر تحسينها و تعديلها حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديدة أو نظرية إدارية جديدة ؛

ه- **إبداع التخيلي :**ويمثل هذا النوع على مستويات الإبداع و أندرها حيث يتحقق قيد الوصول إلى أو مبدأ نظرية أو افتراض جديد إلية و يترتب عليه ازدهار أو بروز مدراس و حركات بحثية جديدة

ثانيا : معوقات الإبداع الإداري

هناك معيقات تقف حاجزا أمام الإبداع هي[1]:

أ -**المعيقات الإدراكية**: وهي رؤية الأشياء بطريقة غير صحيحة والصعوبة في عزل المشكلة الحقيقية ومعرفتها.

ب- **المعيقات الاجتماعية والثقافية**: تتمثل في التقاليد والأعراف وما يفرضه المجتمع.

ج- **معيقات تنظيمية**: وهي معيقات تتمثل في ما تفرضه المنظمة في صورة رسمية كاللوائح والتعليمات.

د- المعيقات الفنية والعاطفية :كالخوف من الفشل أو انتقاد الآخرين.

ه- **معيقات بيئية وهي** :

1 .فقر المناخ التنظيمي: قلة الدعم وقلة الاتصالات في المنظمة.

2 .القيود ونقص الحرية: للاختيار لما تفعل وكيف تفعل.

3 .اللامبالاة التنظيمية: قلة الحماس وعدم الإيمان بالنجاح.

4 .سوء إدارة المشروع: ويتمثل في سوء التنظيم والتخطيط.

5 .ضغط الوقت: ويعني عدم وجود وقت كاف للبحث عن موضوع جديد.

المبحث الثالث : العلاقة بين الأنماط القيادية ورضا العاملين وابداعاتهم الادارية

[1] البشابشة عبير، **درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها**، ط ،1الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1،الأردن، 2008، ص 63.

إن الربط بين القيادة الإدارية بأنماطها الثلاث ورضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية له أهمية في استمرار نجاح المؤسسات، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي وبين النمط القيادي والإبداع الإداري.

المطلب الأول:علاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي

نال موضوع النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي أهمية كبيرة من الباحثين، نظرا لعلاقة الرضا الوظيفي بعدد من المتغيرات (كالولاء ومعدل دوران العمل والغياب والإنتاجية وضغوط العمل) وفي هذا المطلب سنقوم بتوضيح العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.

تباينت نتائج الدراسات التي قام بها الباحثون ، بعضها توصل إلى عدم وجود علاقة قوية بين المفهومين، أو أنه ليس بالضرورة أن يزيد مستوى رضا العامل تبعا لنمط القيادة ، بينما توصلت نتائج بحوث أخرى أن هناك علاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، فقد أشارت دراسة أقيمت في جامعة ميتشغان إلى أن علاقة الارتباط وثيقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي ، حيث قام عدد من الباحثين في الجامعة بتحديد بعدين للقيادة هما :الإهتمام بالعمل (الانتاج) والإهتمام بالعاملين (المرؤوسين) حيث يصف البعد الأول تركيز القائد على الإنتاج والنواحي الفنية في العمل ، أما البعد الثاني فيشير إلى مدى اهتمام القائد بالعاملين وأهمية إشباع حاجاتهم ، وتوصلت تلك الدراسة إلى أن القائد الذي ينمي العلاقة بينه وبين مرؤوسيه يكون التأثير واضح على إرتفاع مستوى الرضا لديهم بينما القائد الذي يركز على العمل والإنتاج ويهمل العاملين ينعكس ذلك على مستوى رضاهم بالإنخفاض والنظرة السلبية لذلك القائد.[1]

وهنا توضيح العلاقة بين كل نمط من أنماط القيادة والرضا الوظيفي:[2]

أ-علاقة النمط الأوتوقراطي بالرضا الوظيفي: فيما يخص النمط الديكتاتوري ما يميزه أن هذا النمط السلطة متمركزة في يد القائد والانفرادية في اتخاذ القرار وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ، فمن خلال هذا الأسلوب يسعى القائد لرفع الالنتاجية والأداء دون مراعاة العوامل الانسانية وعدم الاهتمام بالاتصالات الادارية وعدم مراعاة الفروق الفردية والتطبيق الحرفي للوائح والقوانين، مع عدم تقبل النقد حتى ولو كانت القرارات غير سليمة وكذلك عنصر التفرقة في المعاملة، كل هذه الخصائص تشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل وتخلق لديهم الرغبة في خلق المشاكل داخل المنظمة وعدم قدرتهم

[1] رويدة محمد منصور، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي** ، دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية ، مشروع أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال الإدارة التنفيذية –توجه إدارة الموارد البشرية، المعهد العالي لإدارة الأعمال ، وزارة التعليم العالي ، الجمهورية العربية السورية،2018، ص-ص26-27.

[2] زغمار عبد الكامل,بوشوية بوجمعة , دور القيادة الادارية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية الادارة المحلية - ولاية جيجل –مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ,اخصص ادارة الموارد البشرية جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل , 2019-2020. ص62.

على التعامل مع القائد، وهذا ما ينعكس سلبا على المنظمة ككل وبالتالي سوف يؤدي إلى نشأة صراعات سواء بين الأفراد في المستوى الواحد أو على المستوى الذاتي للفرد بحيث يصبح غير قادر على العمل وتتعارض مصالحه مع مصالح المنظمة وبالتالي كل ما يميز هذا النمط قد يكون سببا في عدم رضا الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي فان فعالية القائد في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمة متعلقة بأسلوبه القيادي المتبع، إما أن يكون هو سببا في حد ذاته للرضا أو يكون مصدرا لعدم تحقيقه

ب-علاقة النمط الديمقراطي بالرضا الوظيفي : ما يميز النمط الديمقراطي الاهتمام بالعلاقات الانسانية والعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين والاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع الواجبات والعمل على تأكيد المصلحة العامة للجماعة والاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الاداري والاهتمام بالاتصالات وتهيئة المناخ السليم والملائم وتوثيق الصلة بين المنظمة والبيئة المحيطة وبالتالي كل ما يميز هذا النمط من خصائص إيجابية فهو بذلك يؤثر إيجابا على الافراد وما يزيد من رضاهم الوظيفي وولائهم للمنظمة وينعكس بذلك على أدائهم وأداء المنظمة وهذا ما يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمات، وبالتالي النتيجة المتوصل إليها من خلال هذه العلاقة أن النمط الديمقراطي يرفع درجة الرضا الوظيفي داخل المنظمات

ج-علاقة النمط الحر بالرضا الوظيفي: يمكن توضيح علاقة القيادة الحرة على الرضا الوظيفي من خلال مختلف الكفاءات والمهارات التي تتوفر لدى الفرد، فإن لهذه الكفاءات والمهارات دورا أساسيا في تحقيق رضاه الوظيفي بحيث نجد.

أ-في حالة الكفاءات والمهارات عالية والنمط القيادي السائد هو النمط الحر فهذا يؤدي إلى الرضا الوظيفي للفرد لأن لديه الخبرة والمعرفة الكافية ألداء وظيفته على أحسن وجه.

ب- في حالة الكفاءات والمهارات غير كافية والنمط القيادي السائد هو النمط الحر فهذا لا يمكنه من التأقلم و لا يعطي له الرغبة في العمل وبالتالي عدم الرضا عنه.

نستنتج مما سبق أن الرضا الوظيفي بكل ما يحمله من معاني يتأثر بنمط القيادة السائد في المنظمة سلبا أو ايجابا ، لأن القائد يتصل مباشرة بالعاملين فلا شك أن أسلوبه سيؤثر على سير العمل وعلى مشاعر العاملين .

المطلب الثاني: العلاقة بين أنماط القيادة والابداع الاداري

إن المتأمل لأدبيات الإبداع الإداري والقيادة الإدارية يلاحظ أن قدرات المرؤوسين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد وسنحاول عرض طبيعة العلاقة بينهما.

أولا : دور القيادة الادارية في تنمية الابداع الاداري: توجد عدة أساليب يستخدمها القائد في تنمية الابداع الاداري:[1]

أ- **تهيئة المناخ الملائم للابداع** : من بين خصائص الجو الابداعي الملائم مايلي:

1-فتح وتسهيل قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم ومع الأشخاص خارج المؤسسة .

2-توفير جو من الثقة بين الادارة والافراد.

3- اتاحة فرص بزوغ الأفكار الجديدة وتهيئة الأجواء المناسبة لتنفيذها .

4-ازالة كل القواعد والقوانين البيروقراطية التي تعيق الأفكار الابداعية أو الاستفادة منها .

5-توفير مناخ عمل يسوده نوع من الحرية (قيادة ديمقراطية)

ب-الاستغلال الأمثل لأساليب الابداع : وذلك من خلال

حلقات الجودة وادارة الجودة الشاملة واسلوب العصف الذهني

ج-تدريب الأفراد على الابداع : وذلك ب:

1-تنمية معرفة الأراد وتمكينهم

2-زيادة قدرة الفرد ومهارته في العمل

3-اتاحة فرصة للاستكشاف والتجديد

د-بناء الثقافة التنظيمية الابداعية :وذلك من خلال افساح المجال للعامليت بممارسة الابداع دون خوف من تحمل المخاطر وتوفير لهم نوع من الاستقلالية في اتخاذ القرارات وتعزيز السلوكيات بالتمكين والتحفيز، وغرس الدافعية للابداع .

ثانيا: علاقة الأنماط القيادية بالابداع الاداري:

تكمن العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري في مايلي:[2]

يؤكد معظم علماء الإدارة على أن القيادة الديمقراطية تملك القدرة على تفجير طاقات العطاء للعاملين وتحترم المبادرات الفردية لديهم باعتبارهم شركاء في بيئة العمل، ولا يستطيع ممارسة هذه القيادة القادة التقليديون والمؤمنون بالتسلط والاستبداد والتحكم في كل صغير

[1] حياة عبد الباقي, دور القيادة الادارية في تنمية وتطوير الابداع الاداري في المؤسسة, المركز الجامعي عين تموشنت,مجلة دفاتر اقتصادية,العدد السدس عشر(السنة التاسعة)جمادي الثاني1439ه-2018م.ص ص276-277.

[2] - وسيلة واعر ,دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري ,دراسة حالة مجمع صيدال, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية,جامعة محمد خيضر بسكرة,2014-2015, ص130

وكبيرة، كما لا يستطيع ممارسة القيادة الدميقراطية سوى القادة الذين يفكرون على المدى البعيد ويفضلون التجديد والإبداع وإحداث التغيير والعمل بروح الفريق، وكذا إرساء قيم الإبداع والابتكار في ثقافة المؤسسة وتحرير طاقات الخلق والإبداع , في إطار مناخ يتميز بالديمقراطية والولاء والانتماء .

فالنمط القيادي المتبع في قيادة المؤسسة يؤثر بشكل أو آخر على عملية التفكير الإبداعي فيها، كما أن إيمان الإدارة العليا بالتفكير الإبداعي كخيار إستراتيجي له دور بارز في تنشيط العملية وتفعيلها,غير أن الإكتفاء بدعم القيادة وبناء الثقافة الإبداعية فحسب، عملية شكلية خالية من، ما لم تتوفر سياسة موجهة تحدد مجموعة من الأطر والآليات لتوظيف هذه الطاقة في حل المشكلات واتخاذ القرارات وإظهار قيمة فعلية وعملية أصيلة للتفكير الإبداعي.

وتكمن أهمية الربط بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري في نجاح وإستمرار العمليات الإبداعية داخل المؤسسة وتنمية وتهيئة المناخ الإبداعي ,فأنماط القيادة تلعب دورا هاما في تحفيز الابداع أو كبحه، بحيث أن أنماط القيادة الدميقراطية التي تعتمد على المشاركة تؤدي الى تسهيل عملية إبداع المرؤوسين في مشاركتهم واتخاذهم لقرارات إدارية مبدعة تشجيع الأداء الابداعي وتبني أفكار المبدعين ودراستها حتى ولو بدت غريبة لأول وهلة، أما أنماط القيادة الآمرة الأوتوقراطية فهي تمنع إبداعهم، وتؤكد الكثير من الدراسات على ان القيادة الإدارية الديمقراطية والحرة تزيد من فرص الإبداع لدى العاملين، لكن القادة الذين يستخدمون النمط الدكتاتوري و الذين يسيؤون استخدام سلطتهم فيفرضون على مرؤوسيهم آرائهم وبدلا من تشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة فإن هذا يفقد العاملين حماسهم للمشاركة الفعالة والقدرة على إطلاق إبداعاتهم.[1]

مما سبق يتضح أن علاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري تتعلق بنوع النمط المتبع من القادة فالقيادة الدميقراطية والحرة علاقتها طردية بالإبداع الإداري أما القيادة الأوتوقراطي فعلاقتها بالإبداع الإداري علاقة عكسية.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية الرضا الوظيفي بذكر بعض مفاهيمه، ويمكن القول بأن للرضا الوظيفي أهمية بالغة للفرد والمؤسسة والمجتمع، وعلى ضوء هذه الأهمية جاءت عديد النظريات التي عالجت مسببات الرضا، كما أن هناك عديد العوامل تؤثر على الرضا الوظيفي.

كما قمنا بمعالجة موضوع الإبداع الإداري على وجه الخصوص ،بالإضافة إلى التعرف على خصائصه وأهميته و مبادئه ومستوياته والمعيقات التي تكبح الإبداع .

[1] وسيلة واعر, **دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري**، المرجع السابق ,ص134.

وثم في المطلب الأخير قمنا بتحديد طبيعة العلاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي والإبداع الإداري، بحيث تختلف حسب نمط القيادة المتبع، فالنمط القيادي المتبع يؤثر بشكل أو آخر في على عملية التفكير الإبداعي، ويتضح لنا أن النمطين الديمقراطي والحر يحققان رضا الموظفين وبالتالي يساهمان في تحقيق الإبداع الإداري، أما النمط الأوتوقراطي فإنه يؤدي إلى عدم الرضا الرضا الوظيفي ويكبح عملية الإبداع الإداري للعاملين.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

بعد أن تطرقنا في الفصلين الأول والثاني إلى المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، والتي تمثلت في الأنماط القيادية، الرضا الوظيفي، الإبداع الإداري، نتطرق الآن إلى الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك من خلال محاولة إسقاط الجانب النظري على مصنع الآجر بوغزول sarl aotbaf boughzoul ، وذلك بغرض التعرف على أثر الأنماط القيادية على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية وقد قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى تقديم المؤسسة ثم إلى الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

في هذا المبحث سنتطرق إلى المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مصنع الآجر بوغزول وسنقوم بتعريف المؤسسة ووضع الهيكل التنظيمي لها مع ذكر مهام أقسام المصنع .

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

مصنع الآجر بوغزول هو شركة ذات مسؤولية محدودة sarl sotbaf يتمثل نشاطها الرئيسي في الإنتاج الصناعي لمنتجات الطين الغير المقاوم مصنع الآجر والقرميد بقدرة إنتاجية تبلغ 240000 طن سنويا وتبلغ المساحة الكلية للمصنع 63147 مترمربع فيما بلغت مساحة مقلع الطين 65 هكتار، قدر رأس المال في السنة الأولى ب 830000000.00دج، ووصل هته السنة إلى 1674000000.00دج.

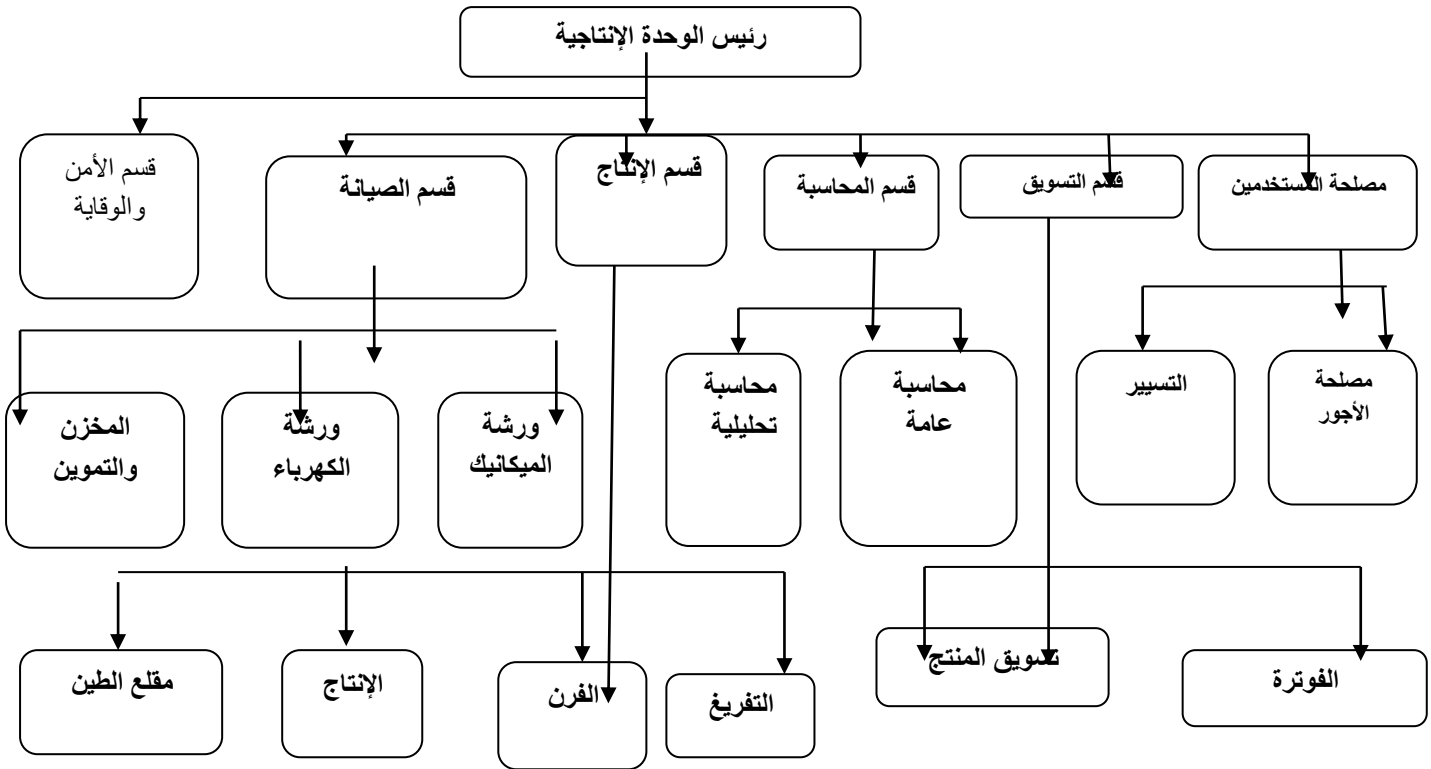
تم اقتناء المصنع بتاريخ 2006/07/04 من طرف المؤسسة العمومية eprc وكانت بداية الإنجاز سنة 2007 وانتهت سنة 2010 م وكان تاريخ الدخول الكلي في الانتاج يوم 2011/03/16 في البداية كانت تشغل 150 عامل مباشر ومن ثم تم تقليص العدد الى 100 عامل مباشر .

الموقع الجغرافي:

يقع المصنع بواد المالح بالجهة الشمالية لبلدية بوغزول دائرة الشهبونية ولاية المدية بالقرب من الطريق الوطني رقم 1.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمصنع

الشكل رقم 03:الهيكل التنظيمي لمصنع الآجر بوغزول



المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على بيانات مقدمة من مصنع الآجر بوغزول

المطلب الثالث : مهام أقسام المصنع

في هذا المطلب سنوضح مهام كل قسم من أقسام المصنع وهذا بناءا على شروحات قدمت لنا أثناء إجراء الدراسة الميدانية.

قسم مدير الوحدة الوحدة الإنتاجية : يعتبر المدير العام المسؤول الأساسي في الوحدة، وله كافة الصلاحيات المتعلقة بإتخاذ القرارات على جميع المستويات وتتفرع عنه عدة مصالح لها علاقة مباشرة مع المدير.

مصلحة المستخدمين : تختص بتسيير ملفات المستخدمين من حيث المقررات، كما تهتم بأجور العمال وكذا العطل والمنح والتعويضات، تستخدم برنامج .dlg pc paie.

مصلحة المحاسبة :تلعب دورا هاما في النشاط المادي للوحدة فهي توفر الظروف الملائمة للسيولة النقدية، ولها دور كبير جدا في متابعة المخطط العام للوحدة، تقوم كذلك بتسديد الأعباء الداخلية والخارجية المرتبطة بالوحدة والمتمثلة في أجور العمال والديون المترتبة، كما يقوم المحاسب بالعمليات الحسابية في اليوميات ومراقبة الأرصدة، تتكون المصلحة من قسمين: قسم المحاسبة العامة، وقسم المحاسبة تحليلية.

مصلحة الصيانة : تهتم المصلحة بحالة الآلات المنتجة المختلفة، كاكتشاف الخلل والقيام بالصيانة الدقيقة تتكون من:**ورشة الميكانيك ورشة الكهرباء ورشة التموين والمخزن**

قسم التسويق : يتكون من قسمين:

قسم الفوترة: بحيث يهتم هذا القسم بتسعير المنتج وبإعداد الفواتير

قسم تسويق المنتج: والذي من خلاله يتم التوزيع والترويج

قسم الإنتاج:يتكون

-مقلع الطين:هنا يتم استخراج المادة الأولية المستعملة في إنتاج الآجر والمتمثلة في الطين.

الإنتاج:هنا تتم عملية تشكيل الآجر ومن ثم القيام بتجفيفه.

-الفرن : بعد التجفيف يوضع الآجر في الفرن من أجل اكسابه القساوة والصلابة وذلك بتعريضه لدرجة حرارة مرتفعة جدا تتراوح بين 800 و1000 درجة مئوية.

-التفريغ: بعد الإنتهاء من الإنتاج يتم تفريغ الآجر من الفرن ووضعه في أماكن مخصصة ليكون جاهزا للبيع.

مصلحة الوقاية والأمن: مسؤولة عن الحماية والحراسة .

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

يحتوي هذا المبحث على أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية من خلال الاستبيان الذي تم إعداده، وقبل ذلك سوف يتم التطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة المتبعة

لدراسة أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الملاحظة والوصف والتحليل لمصنع الآجر بوغزول، بالإضافة إلى ضرورة الحصول على المعلومات والبيانات وكذا الهيكل التنظيمي له، عن طريق المقابلة مع أحد مسئولي المؤسسة وبالإضافة إلى أداة الاستبيان الذي وجه إلى العاملين في المؤسسة وتم عرضه سابقا.

أولا:طبيعة الدراسة:

طبيعة المتغيرات المراد تقييمها لدى المؤسسة والمتمثلة في متغير الأنماط القيادية وكذا مكونات الرضا الوظيفي والإبداع الإداري، حيث أن هذه الدراسات تتصل عبر الاستعانة بالبيانات والمعلومات المتصلة بمصنع الآجر بوغزول، بغية تحليلها باستخدام أداة تكميم للبيانات خاصة وهي أداة الاستبيان.

أ: حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد والمكانية والزمانية الآتية:

- الحدود المكانية: مصنع الآجر بوغزول
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023/2022.

ب: عينة الدراسة:

تم اختيار حجم عينة موضوع الدراسة على أسلوب العينات غير العشوائية التي تعتمد على الاختيار المعقول لعناصر العينة من المجتمع الإحصائي المدروس، خصوصا إذا كان المجتمع الإحصائي كبير نسبيا، حيث تمثل مجتمع الدراسة في عمال مصنع الآجر بوغزول، ولإجراء الاستبيان تم الاعتماد على العينة الميسرة وذلك من خلال توزيع 25 استبيان على الموظفين.

ثانيا: بناء أداة الدراسة:

أ: تعريف الاستبيان:

هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، ويأتي عن طريق استمارة تضم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث، والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية، تفيد في تفسير ظاهرة الدراسة.

ب: صياغة دليل الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان المكون من 05 درجات وفقا لمقياس لكرت الخماسي، مكون من ثلاث محاور هي كآلاتي:[1]

- **المحور الأول:** يحتوي على المعلومات الشخصية للمستجوبين.

- **المحور الثاني:** يتضمن هذا المحور على مكونات الأنماط القيادية، وقد خصصنا له 15 عبارة بحيث يقابل كل عبارة الإجابات: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

- **المحور الثالث:** يتضمن هذا المحور على مكونات الرضا الوظيفي والإبداع الإداري، ويتكون من 30 عبارة بحيث يقابل كل عبارة الإجابات: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

كما اشتملت الاستبيان على 5 نقاط بمقياس لكرت والتي تدرجت حسب المعايير التالية:

جدول(1) درجات مقياس لكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطلبة.

وانطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس لكرت الخماسي تم حساب طول المدى: 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على 4/5=0.8.

بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

[1] أنظر للملحق رقم (01).

جدول رقم 2 مجال اتجاه لكرت الصيغة الخماسية

المتوســـط الحســابي	الاتجـــــــــاه	
من 01 إلى 1.79	غير موافق بشدة	ضعيف
من 1.8 إلى 2.59	غير موافق	متوسط
من 2.6 إلى 3.39	محايد	مقبول
من 3.4 إلى 4.19	موافق	جيد
من 4.2 إلى 05	موافق بشدة	ممتاز

المصدر من إعداد الطلبة.

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (01-1.79) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع لا يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة.
* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.8-2.59) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع لا يوافقون على ما جاء في العبارة.
* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (2.6-3.39) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع محايدون حول ما جاء في العبارة.
* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (3.4-4.19) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع يوافقون على ما جاء في العبارة.
* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2-05) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل دراسة وتحليل للاستبيان تم الاستعانة ببرمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 23، وذلك من خلال استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

-التكرارات والنسب المئوية لإظهار إجابات أفراد العينة.

- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين.

_ اختبار التوزيع الطبيعي.

- معامل ألفا كرونباخ، وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة.

-الانحرافات المعيارية لقياس درجات تشتت إجابات زبائن عن وسطها الحسابي، درجة المعنوية ومعامل الارتباط R، معامل التحديد R^2 ومعامل انحدار B، لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

واعتمدنا على مستوى الدلالة أن الأهمية (0,05) الذي تقابله مستوى الثقة (0,95) لتفسير نتائج اختبارات المستخدمة اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار T.

ثالثا: صدق وثبات الاستبيان:

أ: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من صلاحية النموذج اختبار فرضيات الدراسة، وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الالتواء والتفلطح (& Skewness Kurtosis)، وتؤكد بحوث الإحصاء أن (Skewness) "يجب أن يكون محصور بين [1 ، 1-] و(Kurtosis)محصور بين [3،3-][1].

ونلاحظ في خلال الجدول الموالي أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين 479.0- و 0.391- وهي في المجال المطلوب، بينما كانت قيم معامل التفلطح محصورة بين 0.240- و 0.082 وهي كذلك في المجال المطلوب، وهذا ما يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم 3: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المكونات	الالتواء (Skewness)		التفلطح (Kurtosis)	
	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	إحصائيا
الأنماط القيادية	4630.	-0.391	0.901	-0.240
الرضا الوظيفي والإبداع الإداري	0.463	-479.0	0.901	0.082

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

ب: الصدق الظاهري للأداة:

للتحقق من صدق الاستبيان الظاهري تم عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المختصين من جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الظاهرة أسمائهم في الملحق رقم (01)، والذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء الفقرات ومدى اتساقها مع

[1]- محمد حسين محمد رشيد، **الإحصاء والتطبيقي والحيوي**، دار صفاء، عمان، الطبعة 1، 2008، ص140.

المحور الذي تنتمي إليه وقد أخذت جميع الملاحظات بعين الاعتبار وتم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات، وزيادة أخرى.

ج: ثبات أداة الدراسة:

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية :

1-معامل ألفا كرونباخ لبعد الأنماط القيادية

جدول رقم 4 : معامل الثبات لفقرات بعد الأنماط القيادية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
15	0.815

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات لبعد الأنماط القيادية يفوق (50 %)،حيث كانت نسبته (81.5%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

2- معامل ألفا كرونباخ لبعد الرضا الوظيفي والإبداع الإداري

جدول رقم 5: معامل الثبات لفقرات بعد الرضا الوظيفي والإبداع الإداري

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
30	0.814

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات لبعد الرضا الوظيفي والإبداع الإداري أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (81.4%) هذا يعني أن ثبات هذا المتغير مقبول.

3- معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستبيان

جدول رقم 6: معامل الثبات لفقرات الإستبيان

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
45	0.861

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات الاستبيان أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (86.1 %) هذا يعني أن ثبات الاستبيان مقبول.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

أولا: تحليل الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية:

تتضمن الاستبيان جزء خاصاً بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

1: توزيع العينة حسب الجنس:

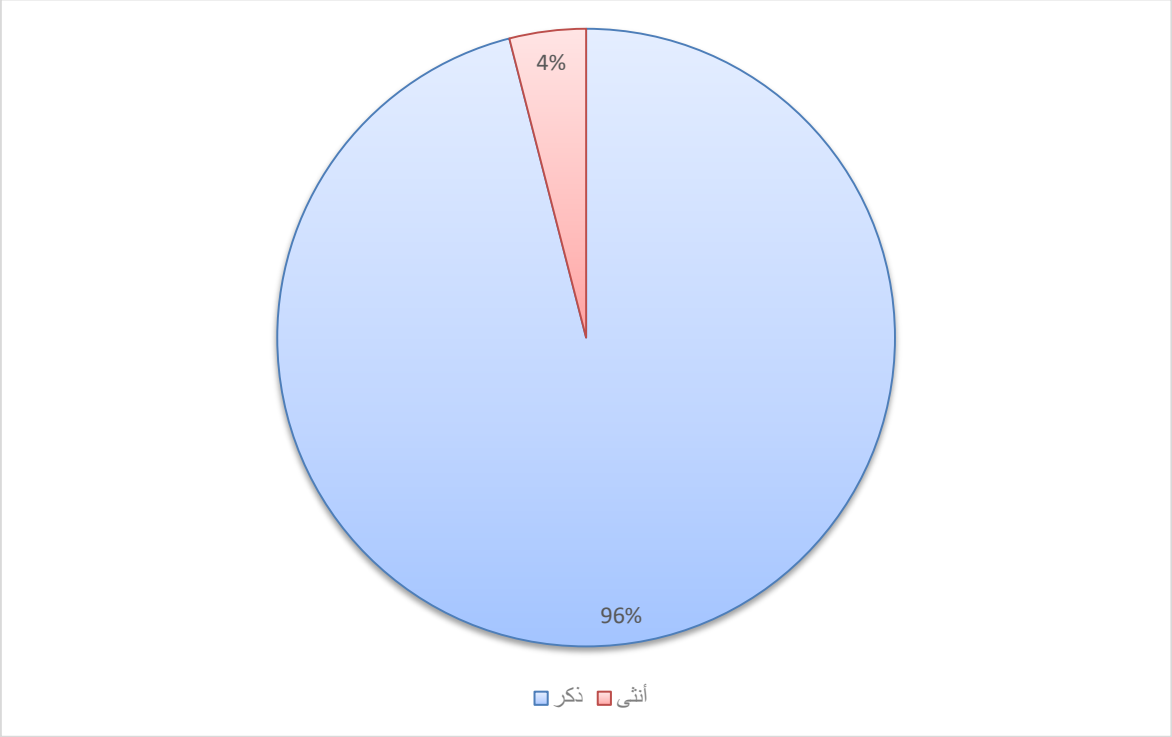
يمثل الجدول رقم (5) والشكل رقم (1) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم 7 :توزيع العينة حسب الجنس

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	24	%96
أنثى	1	%4
المجموع	25	%100

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

الشكل رقم (4):توزيع العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن نسبة الأفراد المستجوبين الذكور كانت أكبر حيث قدرت بـ 96%، في حين بلغت نسبة الإناث حوالي 4%.

2: توزيع العينة حسب العمر:

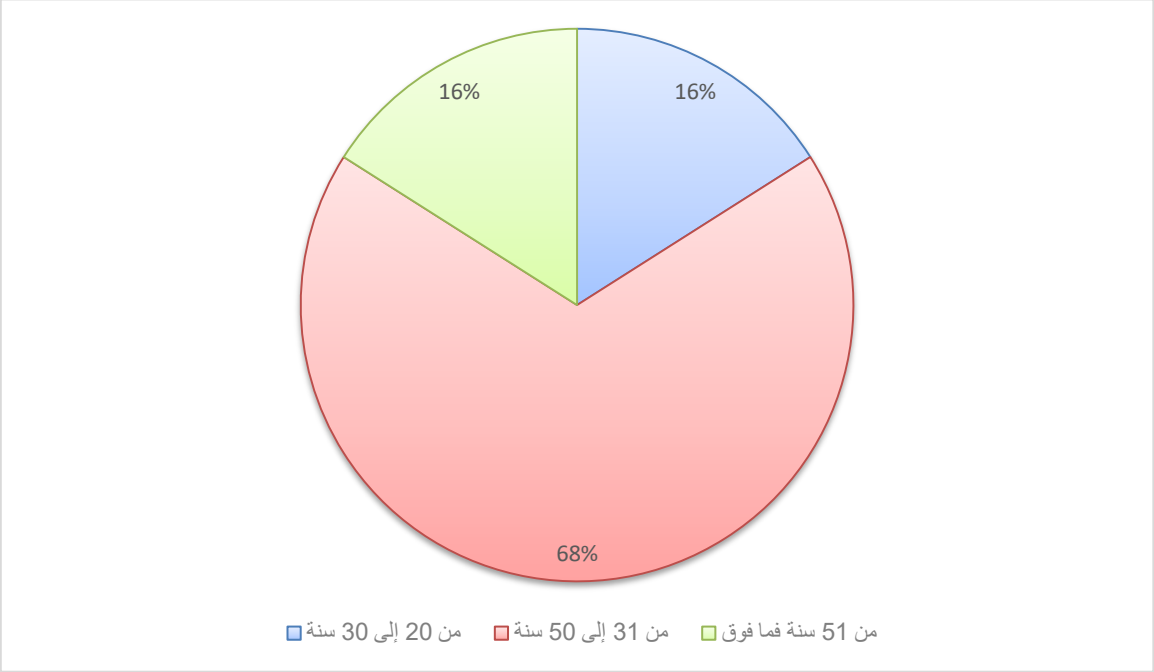
يمثل الجدول رقم (6) والشكل رقم (2) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

جدول رقم 8: توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 إلى 30 سنة	4	%16
من 31 إلى 50 سنة	17	%68
من 51 سنة فما فوق	4	%16
المجموع	25	%100

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

الشكل رقم (5):توزيع العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن الأفراد المستجوبين كانت متفاوتة من ناحية العمر حيث بلغت نسبة الفئة العمرية من 31 إلى 50 سنة 68%، في حين كانت نسب الفئتان العمرية من 20 إلى 30 سنة و 51 فما فوق متساوية حوالي 16%، وهذا ما يعزز تفاوت الإجابات نظرا لمتغير العمر.

3: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

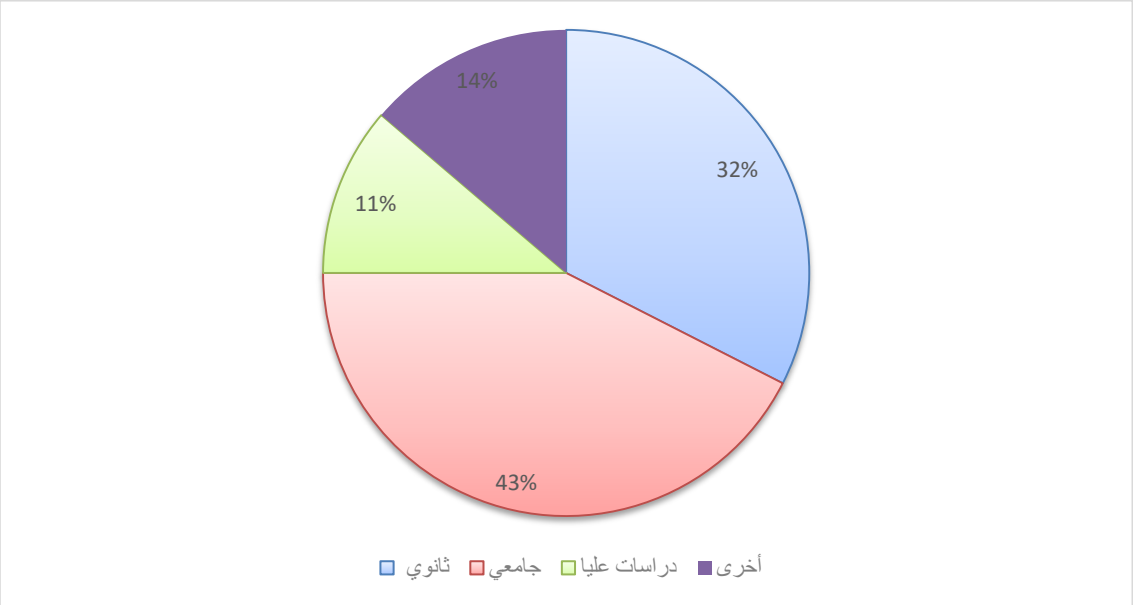
يمثل الجدول رقم (7) والشكل رقم (3) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم 9: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
ليسانس	3	%12
ماستر	0	%0
ماجستير	0	%0
تقني سامي	5	%20
دكتوراه	0	%0
آخر	17	%68
المجموع	25	%100

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

الشكل رقم (6):توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أعلى نسبة المستجوبين كانت لأصحاب دراسات أخرى بنسبة 68%، تليها نسبة التقني سامي بنسبة تقدر ب 20%، ثم تليها نسبة الليسانس بنسبة قدرت بـ12%، أما نسب كل من الماستر، الماجستير والدكتوراه كانت معدومة، وهذا ما يعزز تفاوت الإجابات نظرا لمتغير المستوى التعليمي.

4: توزيع العينة حسب الخبرة المهنية:

يمثل الجدول رقم(10) والشكل رقم (7) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة المهنية:

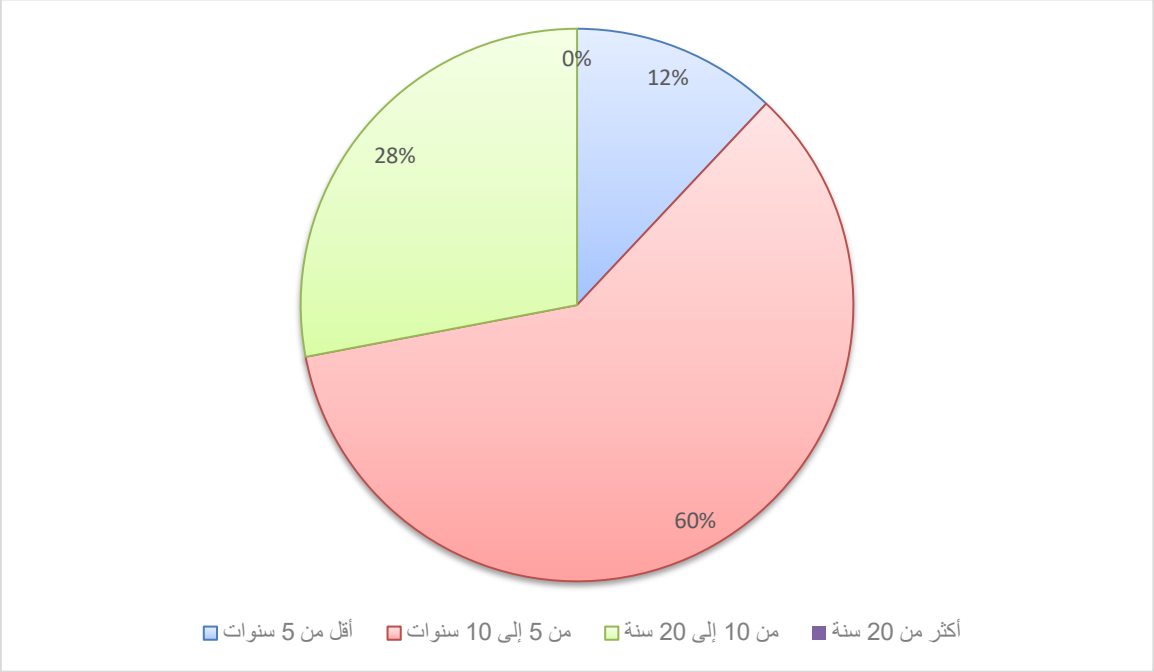
جدول رقم 10: توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (8): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارت	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	3	%12
من 5 إلى 10 سنوات	15	%60
من 10 إلى 20 سنة	7	%28
أكثر من 20 سنة	0	%0
المجموع	25	%100

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

الشكل رقم (7):توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أعلى نسبة للمستجوبين كانت خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 60%، تليها نسبة الذين خبرتهم المهنية من 10 إلى 20 سنة بنسبة تقدر بـ 28%، ثم تليها نسبة المستجوبين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر بـ 12%، أما نسبة الذين تفوق خبرتهم 20 سنة فكانت معدومة، وهذا ما يعزز تفاوت الإجابات نظرا لمتغير الخبرة المهنية.

ثانيا: تحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة:

1: تحليل وتفسير إجابات العينة حول محور الأنماط القيادية

جدول رقم 11: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد الأنماط القيادية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار و النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأنماط القيادية	3,3893	0,9986						
النمط الأوتوقراطي								
المدير يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالعاملين	3,0400	1,30639	التكرار	5	2	11	3	4
			النسبة%	20	8	44	12	16
المدير ينتقد العمال بطريقة قاسية	2,5600	1,15758	التكرار	1	5	6	8	5

			النسبة%	4	20	24	32	20
يوجهني بأسلوب الأمر والنهي	2,7600	1,09087	التكرار	0	8	7	6	4
			النسبة%	0	32	28	24	16
يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات	2,5600	1,00333	التكرار	0	5	8	8	4
			النسبة%	0	20	32	32	16
لا يغير رأيه حتى وان كان خاطئا	2,6000	1,11803	التكرار	0	7	6	7	5
			النسبة%	0	28	24	28	20
النمط الديمقراطي								
المدير يفوض جزءا من صلاحياته	4,2000	0,70711	التكرار	9	12	4	0	0
			النسبة%	36	48	16	0	0
يشجعني المدير على الاتصال فيما بيننا	4,1200	0,78102	التكرار	8	13	3	1	0
			النسبة%	32	52	12	4	0
يعاملني بطريقة ودية	4,2000	0,64550	التكرار	8	14	3	0	0
			النسبة%	32	56	12	0	0
يسمح للعاملين بأخذ دور قيادي	3,8000	0,81650	التكرار	5	11	8	1	0
			النسبة%	20	44	32	4	0
يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرار	3,8400	0,94340	التكرار	5	14	4	1	1
			النسبة%	20	56	16	4	4
النمط الحر								
يمنح المدير سلطاته لجميع العاملين	3,6400	1,03602	التكرار	5	10	7	2	1
			النسبة%	20	40	28	8	4
يعطي المدير الحرية الكاملة لمرؤوسيه لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها	3,8800	0,78102	التكرار	4	16	3	2	0
			النسبة%	16	64	12	8	0
يتساهل المدير مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجبهم	3,3600	1,15036	التكرار	2	13	5	2	3
			النسبة%	8	52	20	8	12

يعطي تعليمات عامة وغير محددة	3,0400	1,01980	التكرار	1	9	6	8	1
			النسبة%	4	36	24	32	4
يتسامح في تأجيل الأعمال المبرمجة	3,2400	1,42244	التكرار	5	8	5	2	5
			النسبة%	20	32	20	8	20

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأنماط القيادية 3,3893 وهذا يعني درجة موافقة ضعيفة، كما بلغ انحرافه المعياري 0,9986 أي كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد، حيث نجد:

✓ **تشير نتائج العبارة الأولى (المدير يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالعاملين)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3,04 ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري 1,30639 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 50% من المستجوبين يوافقون على أن المدير يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالعاملين، بينما حوالي 50% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الثانية (المدير ينتقد العمال بطريقة قاسية): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 2,56 ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري 1,15758 ، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 64% من المستجوبين لا يوافقون على أن المدير ينتقد العمال بطريقة قاسية، بينما 36% يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثالثة (يوجهني بأسلوب الأمر والنهي):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 2,76 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1,09087 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 54% من المستجوبين لا يوافقون على أن المدير يوجههم بأسلوب الأمر والنهي، بينما 46% يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الرابعة (يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 2,56 ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري 1,00333 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 64%من المستجوبين لا يوافقون على المدير يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات، بينما 36% يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الخامسة (لا يغير رأيه حتى وان كان خاطئا)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 2,6، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 1,11803، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 60% من المستجوبين لا يوافقون على أن المدير لا يغير رأيه حتى وان كان خاطئا، بينما حوالي 40% يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة السادسة (المدير يفوض جزءا من صلاحياته)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,2، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,70711، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 92% من المستجوبين يوافقون على أن المدير يفوض جزءا من صلاحياته ، بينما حوالي 8% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة السابعة (يشجعني المدير على الاتصال فيما بيننا)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,12 ، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,78102، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 90% من المستجوبين يوافقون على أن المدير يشجعهم على الاتصال فيما بينهم، بينما حوالي 10% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الثامنة (يعاملني بطريقة ودية)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 4,2 ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري 0,6455 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 94% من المستجوبين يوافقون على أن المدير يعاملهم بطريقة ودية، بينما حوالي 6% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة التاسعة (يسمح للعاملين بأخذ دور قيادي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3,8 ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري 0,8165 ، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 80% من المستجوبين يوافقون على أن المدير يسمح للعاملين بأخذ دور قيادي، بينما 20% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة العاشرة (يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرار):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3,84 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,9434 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 84% من المستجوبين يوافقون على أنه يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرار، بينما 16% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الحادية عشر (يمنح المدير سلطاته لجميع العاملين)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3,64 ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري 1,03602 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 74%من المستجوبين يوافقون على أن المدير يمنح سلطاته لجميع العاملين، بينما 26% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الثانية عشر (يعطي المدير الحرية الكاملة لمرؤوسيه لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,88، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,78102، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 86% من المستجوبين يوافقون على أن المدير يعطي الحرية الكاملة لمرؤوسيه لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها، بينما حوالي 14% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الثالثة عشر (يتساهل المدير مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجبهم)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,36، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 1,15036، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 70% من المستجوبين يوافقون على أن المدير يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجبهم، بينما حوالي 30% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج العبارة الرابعة عشر (يعطي تعليمات عامة وغير محددة)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,04 ، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 1,0198، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 52% من المستجوبين يوافقون على أن المدير يعطي تعليمات عامة وغير محددة، بينما حوالي 48% لا يوافقون على ذلك.

✓**تشير نتائج الخامسة الرابعة عشر (يتسامح في تأجيل الأعمال المبرمجة)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,24 ، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 1,42244، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 62% من المستجوبين يوافقون على أن المدير يتسامح في تأجيل الأعمال المبرمجة، بينما حوالي 38% لا يوافقون على ذلك.

2: تحليل وتفسير إجابات العينة حول محور الرضا الوظيفي والإبداع الإداري:

جدول رقم 12: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لعبارات أبعاد الرضا الوظيفي والإبداع الإداري

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار و النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرضا الوظيفي والإبداع الإداري	3,7987	0,8017						
الرضا الوظيفي								
الأجر الذي أتقاضاه يتلاءم مع الجهد الذي أبذله	3,6800	0,85245	التكرار	3	14	5	3	0
			النسبة%	12	56	20	12	0
الأجر الذي أحصل عليه يسد حاجاتي	3,2400	1,12842	التكرار	2	12	2	8	1
			النسبة%	8	48	8	32	4
سياسة الأجور والمكافآت المتبعة عادلة	3,4800	0,87178	التكرار	3	9	10	3	0
			النسبة%	12	36	40	12	0
الإدارة تشاركني في اتخاذ القرارات	3,5600	0,96090	التكرار	2	15	4	3	1
			النسبة%	8	60	16	12	4
المسؤوليات والمهام الموكلة إلي واضحة	3,9600	0,78951	التكرار	5	16	2	2	0
			النسبة%	20	64	8	8	0
الترقية تتم على أساس الفعالية والكفاءة	4,2400	0,59722	التكرار	8	15	2	0	0
			النسبة%	32	60	8	0	0
الترقية تؤثر على أدائي الوظيفي	3,4800	0,77028	التكرار	1	13	8	3	0
			النسبة%	4	52	32	12	0
تحرص المؤسسة على مشاركتي في الدورات التدريبية من أجل الترقية	3,8400	0,80000	التكرار	5	12	7	1	0
			النسبة%	20	48	28	4	0
المسؤول يتعامل معي بشكل ودي	4,1200	0,83267	التكرار	9	11	4	1	0
			النسبة%	36	44	16	4	0
معايير اختيار المشرف تؤثر في بيئة العمل	3,4800	0,91833	التكرار	3	10	8	4	0
			النسبة%	12	40	32	16	0
وجودي ضمن فريق عمل يشعرني بالارتياح	3,7200	0,93630	التكرار	4	14	3	4	0

			النسبة%	16	56	12	16	0
أتبادل التعاون مع أعضاء الجماعة	4,0800	0,70238	التكرار	6	16	2	1	0
			النسبة%	24	64	8	4	0
أشعر بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء	4,0800	0,70238	التكرار	7	13	5	0	0
			النسبة%	28	52	20	0	0
أعتبر أوقات الراحة كافية	3,7200	0,97980	التكرار	6	9	7	3	0
			النسبة%	24	36	28	12	0
عدد ساعات العمل تناسبني	3,8400	0,94340	التكرار	7	9	7	2	0
			النسبة%	28	36	28	8	0
الإبداع الإداري								
أطرح اقتراحات وأفكار جديدة لأساليب العمل	4,0800	0,70238	التكرار	7	13	5	0	0
			النسبة%	28	52	20	0	0
تهيئ لي الإدارة قنوات الاتصال اللازمة مع البيئة الخارجية لغرض تطوير الإبداعات الإدارية	3,8800	0,88129	التكرار	6	12	5	2	0
			النسبة%	24	48	20	8	0
الإدارة تقوم بتشجيعي على التجريب وعدم الخوف من الفشل	4,0800	0,70238	التكرار	7	13	5	0	0
			النسبة%	28	52	20	0	0
تزداد رغبتي في الإبداع عندما أعمل بصفة تشاركية في فريق العمل	3,6800	0,69041	التكرار	2	14	8	1	0
			النسبة%	8	5	32	4	0
أشعر بالثقة عندما أساهم في حل المشكلات أثناء عملي	4,1600	0,74610	التكرار	9	11	5	0	0
			النسبة%	36	44	20	0	0
يوجد اتصال بين المسؤولين والعاملين في العمل لإيصال الأفكار والمقترحات	4,0000	0,64550	التكرار	5	15	5	0	0
			النسبة%	20	60	20	0	0
أعبر عن رأي حتى وان كان مخالفا لرأي رؤسائي	3,6000	0,70711	التكرار	1	15	7	2	0
			النسبة%	4	60	28	8	0
أكتشف نقاط الضعف في إجراءات العمل	3,6400	0,70000	التكرار	1	16	6	2	0

			النسبة%	4	64	24	8	0
لي القدرة على انجاز أعمالي بأسلوب متجدد ومتطور	3,8400	0,62450	التكرار	3	15	7	0	0
			النسبة%	12	60	28	0	0
أحاول حل المشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرون	3,7600	0,83066	التكرار	4	13	6	2	0
			النسبة%	1	52	24	8	0
أمتلك القدرة على الإشراف على الأفراد المبدعين	3,6400	0,90738	التكرار	2	16	4	2	1
			النسبة%	8	64	166	8	4
أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات	3,4400	0,76811	التكرار	1	12	9	3	0
			النسبة%	4	48	36	12	0
تقدم المؤسسة حوافز ومكافآت نظير أفكاري الجديدة	4,0800	0,64031	التكرار	6	15	4	0	0
			النسبة%	24	60	16	0	0
يمكنني تغيير رأيي عندما أقتنع بعدم صحته	3,9200	0,81240	التكرار	5	15	3	2	0
			النسبة%	20	60	12	8	0
أصرح برأي حتى وإن كان مخالفا لرأي رؤسائي	3,6400	0,90738	التكرار	2	16	4	2	1
			النسبة%	8	64	16	8	4

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد الرضا الوظيفي والإبداع الإداري 3,7987 وهذا يعني درجة موافقة ضعيفة، كما بلغ انحرافه المعياري 0,8017 أي كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد، حيث نجد:

✓ **تشير نتائج العبارة الأولى (الأجر الذي أتقاضاه يتلاءم مع الجهد الذي أبذله)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3,68 ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري 0,85245 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 68% من المستجوبين يوافقون

على أن الأجر الذي يتقاضونه يتلاءم مع الجهد الذي يبذلونه، بينما حوالي 32% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة الثانية (الأجر الذي أحصل عليه يسد حاجاتي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3,24 ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري 1,12842 ، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 56% من المستجوبين يوافقون على أن الأجر الذي يحصلون عليه يسد حاجاتهم، بينما 44% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثالثة (سياسة الأجور والمكافآت المتبعة عادلة):** إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3,48 ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري 0,87178 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 52% من المستجوبين لا يوافقون على أن سياسة الأجور والمكافآت المتبعة عادلة، بينما 48% يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الرابعة (الإدارة تشاركني في اتخاذ القرارات)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 3,56 ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري 0,9609 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 68% من المستجوبين يوافقون على أن الإدارة تشاركهم في اتخاذ القرارات، بينما 32% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الخامسة (المسؤوليات والمهام الموكلة إلي واضحة)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,96 ، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,78951، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 84% من المستجوبين يوافقون على أن المسؤوليات والمهام الموكلة لهم واضحة، بينما حوالي 16% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة السادسة (الترقية تتم على أساس الفعالية والكفاءة)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,24 ، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,59722 ، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 92% من المستجوبين يوافقون على أن الترقية تتم على أساس الفعالية والكفاءة، بينما حوالي 8% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة السابعة (الترقية تؤثر على أدائي الوظيفي)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,48 ، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ

0,77028 ، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 56% من المستجوبين يوافقون على أن الترقية تؤثر على أدائهم الوظيفي، بينما حوالي 44% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثامنة (تحرص المؤسسة على مشاركتي في الدورات التدريبية من أجل الترقية)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,84 ، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,8 ، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 68% من المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تحرص على مشاركتهم في الدورات التدريبية من أجل الترقية، بينما حوالي 32% لا يوافقون على ذلك.

تشير نتائج العبارة التاسعة (المسؤول يتعامل معي بشكل ودي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,12 ، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,83267 ، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 80% من المستجوبين يوافقون على أن المسؤول يتعامل معهم بشكل ودي، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة العاشرة (معايير اختيار المشرف تؤثر في بيئة العمل)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,48 ، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,91833، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 52% من المستجوبين يوافقون على أن معايير اختيار المشرف تؤثر في بيئة العمل، بينما حوالي 48% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الحادية عشر (وجودي ضمن فريق عمل يشعرني بالارتياح)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,72 ، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,9363 ، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 72% من المستجوبين يوافقون على أن وجودهم ضمن فريق عمل يشعرهم بالارتياح، بينما حوالي 28% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثانية عشر (أتبادل التعاون مع أعضاء الجماعة)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,08 ، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,70238، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 88% من المستجوبين

يوافقون على أنهم يتبادلون التعاون مع أعضاء الجماعة، بينما حوالي 12% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثالثة عشر (أشعر بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,08 ، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,70238 ، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 80% من المستجوبين يوافقون على شعورهم بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الرابعة عشر (أعتبر أوقات الراحة كافية)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,72 ، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,9798 ، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 60% من المستجوبين يوافقون على اعتبارهم أوقات الراحة كافية، بينما حوالي 40% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الخامسة عشر (عدد ساعات العمل تناسبني)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,84، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 9434,0 ، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 64% من المستجوبين يوافقون على أن عدد ساعات العمل تناسبهم، بينما حوالي 36% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة السادسة عشر (أطرح اقتراحات وأفكار جديدة لأساليب العمل)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,08 ، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,70238 ، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 80% من المستجوبين يوافقون على طرحهم اقتراحات وأفكار جديدة لأساليب العمل، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة السابعة عشر (تهيئ لي الإدارة قنوات الاتصال اللازمة مع البيئة الخارجية لغرض تطوير الإبداعات الإدارية)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,88 ، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,88129 ، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 72% من المستجوبين يوافقون على أن الإدارة تهيئ لهم قنوات

الاتصال اللازمة مع البيئة الخارجية لغرض تطوير الإبداعات الإدارية، بينما حوالي 28% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثامنة عشر (الإدارة تقوم بتشجيعي على التجريب وعدم الخوف من الفشل)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,08 ، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ 0,70238 ، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 80% من المستجوبين يوافقون على أن الإدارة تقوم بتشجيعهم على التجريب وعدم الخوف من الفشل، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة التاسعة عشر (تزداد رغبتي في الإبداع عندما أعمل بصفة تشاركية في فريق العمل)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,68، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,69041 ، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 87% من المستجوبين لا يوافقون على ازدياد رغبتهم في الإبداع عندما يعملون بصفة تشاركية في فريق العمل، بينما حوالي 13% يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة العشرون (أشعر بالثقة عندما أساهم في حل المشكلات أثناء عملي)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,16، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,7461، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 80% من المستجوبين يوافقون على شعورهم بالثقة عند مساهمتهم في حل المشكلات أثناء عملهم، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الواحدة والعشرون (يوجد اتصال بين المسؤولين والعاملين في العمل لإيصال الأفكار والمقترحات)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4 ، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,6455 ، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 80% من المستجوبين يوافقون أنه يوجد اتصال بين المسؤولين والعاملين في العمل لإيصال الأفكار والمقترحات، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثانية والعشرون (أعبر عن رأي حتى وان كان مخالفا لرأي رؤسائي)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,6 ، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,70711، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من

64% من المستجوبين يوافقون على تعبيرهم عن رأيهم حتى وان كان مخالفا لرأي رؤسائهم، بينما حوالي 36% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثالثة والعشرون (أكتشف نقاط الضعف في إجراءات العمل)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,64 ، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,7، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 68% من المستجوبين يوافقون على اكتشافهم نقاط الضعف في إجراءات العمل، بينما حوالي 32% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الرابعة والعشرون (لي القدرة على انجاز أعمالي بأسلوب متجدد ومتطور)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,84 ، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,6245 ، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 72% من المستجوبين يوافقون على أن لهم القدرة على انجاز أعمالهم بأسلوب متجدد ومتطور، بينما حوالي 28% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الخامسة والعشرون (أحاول حل المشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرون)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,76، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,83066، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 53% من المستجوبين يوافقون على أنهم يحاولون حل المشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرون، بينما حوالي 47% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة السادسة والعشرون (أمتلك القدرة على الإشراف على الأفراد المبدعين)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,64، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,90738، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 72% من المستجوبين يوافقون على امتلاكهم القدرة على الإشراف على الأفراد المبدعين، بينما حوالي 28% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة السابعة والعشرون (أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,44 ، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,76811 ، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من

52% من المستجوبين يوافقون على استطاعتهم اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات، بينما حوالي 48% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثامنة والعشرون (تقدم المؤسسة حوافز ومكافآت نظير أفكاري الجديدة)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 4,08 ، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,64031 ، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 84% من المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تقدم حوافز ومكافآت نظير أفكارهم الجديدة، بينما حوالي 16% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة التاسعة والعشرون (يمكنني تغيير رأيي عندما أقتنع بعدم صحته)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,92، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,8124، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 80% من المستجوبين يوافقون على إمكانيتهم تغيير رأيهم عندما يقتنعون بعدم صحته، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثلاثون (أصرح برأي حتى وإن كان مخالفا لرأي رِؤسائي)**: إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3,64، ما يعنى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري قدرت بـ 0,90738، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 72% من المستجوبين يوافقون على تصريحهم برأيهم حتى وإن كان مخالفا لرأي رِؤسائهم، بينما حوالي 28% لا يوافقون على ذلك.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

يمكن تقدير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع اختبار فروض دراستنا الميدانية وذلك في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط والمتعدد لبعدي الأنماط القيادية والرضا الوظيفي والإبداع الإداري، وكما نعلم إحصائيا أن وجود علاقة انحدار بسيط أو متعدد بين المتغير المستقل والمتغير التابع يعني هذا أن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرين والعكس ليس بصحيح، وبالتالي بدون اللجوء إلى التكرار نكتفي بتحليل علاقة انحدار المتعدد للمتغيرين لتبيان علاقة التأثير بينهما بدون التطرق إلى علاقة الارتباط، حيث أن متطلبات

اختبار فروض دراستنا الميدانية تصب نحو تبيان وجود علاقة التأثير بين المتغيرين المدروسين.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد النمط الأوتوقراطي

جدول رقم 13: نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الأولى (أثر بعد النمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	معامل A	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
النمط الأوتوقراطي	**0.648**	**0.420**	**0.689**	**8.237**	**18.610**	**0.000**

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير لبعد النمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي من خلال عينة الدراسة كما يلي:

- **الفرضية العدمية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي.
- **الفرضية البديلة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد النمط الأوتوقراطي قدرت عند 18.610 مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد النمط الأوتوقراطي على بعد الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05)، ومنه فإن الفرضية البديلة غير مقبولة ونقبل الفرضية الفرعية الأولى أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي، أي صلاحية نموذج انحدار البسيط.

- **الرضا الوظيفي =8.237+0.689 (النمط الأوتوقراطي).**

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الأوتوقراطي على الإبداع الإداري.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد النمط الأوتوقراطي

جدول رقم 14: نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الرذفرضية الثانية (أثر بعد النمط الأوتوقراطي على الإبداع الإداري)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	معامل A	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
النمط الأوتوقراطي	**0.541**	**0.293**	**0.646**	**8.605**	**14.070**	**0.000**

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير لبعد بعد النمط الأوتوقراطي على الإبداع الإداري من خلال عينة الدراسة كما يلي:

- **الفرضية العدمية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الأوتوقراطي على الإبداع الإداري.
- **الفرضية البديلة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الأوتوقراطي على الإبداع الإداري.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد النمط الأوتوقراطي قدرت عند 14.070 مستوى دلالة 0.000 وهي أعلى من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد النمط الأوتوقراطي على بعد الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05)، ومنه فإن الفرضية البديلة غير مقبولة ونقبل الفرضية الفرعية الأولى أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الأوتوقراطي على الإبداع الإداري، أي صلاحية نموذج انحدار البسيط.

- **الإبداع الإداري =8.605+0.646 (النمط الأوتوقراطي).**

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد النمط الديمقراطي

جدول رقم 15: نتائج تحليل انحدار البسيط إختبار الفرضية الثالثة (أثر بعد النمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	معامل A	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
النمط الديمقراطي	**0.645**	**0.416**	**0.524**	**7.461**	**18.468**	**0.000**

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير لبعد النمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي من خلال عينة الدراسة كما يلي:

- **الفرضية العدمية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي.
- **الفرضية البديلة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد النمط الديمقراطي قدرت عند 18.468 مستوى دلالة 0.000 وهي أعلى من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد النمط الديمقراطي على بعد الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05)، ومنه فإن الفرضية البديلة غير مقبولة ونقبل الفرضية الفرعية الأولى أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي، أي صلاحية نموذج انحدار البسيط.

- **الرضا الوظيفي =7.461+0.524 (النمط الديمقراطي).**

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الديمقراطي على الإبداع الإداري.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد النمط الديمقراطي

جدول رقم 16: نتائج تحليل انحدار البسيط اختبار الفرضية الرابعة (أثر بعد النمط اليمقراطي على الإبداع الإداري)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	معامل A	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
النمط الديمقراطي	**0.692**	**0.479**	**0.696**	**8.011**	**20.975**	**0.000**

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير لبعد النمط الديمقراطي على الث الإبداع الإداري من خلال عينة الدراسة كما يلي:

- **الفرضية العدمية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الديمقراطي على الإبداع الإداري.
- **الفرضية البديلة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الديمقراطي على الإبداع الإداري.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد النمط الديمقراطي قدرت عند 20.975 مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد النمط الديمقراطي على بعد الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05)، ومنه فإن الفرضية البديلة غير مقبولة ونقبل الفرضية الفرعية الأولى أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الديمقراطي على الإبداع الإداري، أي صلاحية نموذج انحدار البسيط.

- **الإبداع الإداري =8.011+0.696 (النمط الديمقراطي).**

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الحر على الرضا الوظيفي.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد النمط الحر

جدول رقم 17: نتائج تحليل انحدار البسيط إختبار الفرضية الخامسة (أثر بعد النمط الحر على الرضا الوظيفي)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	معامل A	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
النمط الحر	0.675	0.455	0.818	7.255	19.993	0.000

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير لبعد النمط الحر على الرضا الوظيفي من خلال عينة الدراسة كما يلي:

- **الفرضية العدمية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الحر على الرضا الوظيفي.
- **الفرضية البديلة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الحر على الرضا الوظيفي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد النمط الحر قدرت عند 19.993 مستوى دلالة 0.000 وهي أعلى من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد النمط الحر على بعد الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05)، ومنه فإن الفرضية البديلة غير مقبولة ونقبل الفرضية الفرعية الأولى أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الحر على الرضا الوظيفي أي صلاحية نموذج انحدار البسيط.

- **الرضا الوظيفي =7.255+0.818 (النمط الحر).**

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الحر على الإبداع الإداري.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل انحدار الخطي البسيط لبعد النمط الحر

جدول رقم 18: نتائج تحليل انحدار البسيط إختبار الفرضية السادسة (أثر بعد النمط الحر على الإبداع الإداري)

النموذج	معامل	معامل	معامل	معامل	قيمة T	مستوى

	الارتباط R	التحديد R^2	الانحدار B	A	المحسوبة	دلالة T
النمط الحر	**0.606**	**0.368**	**0.639**	**8.889**	**16.666**	**0.000**

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير لبعد النمط الحر على الإبداع الإداري من خلال عينة الدراسة كما يلي:

- **الفرضية العدمية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الحر على الإبداع الإداري.
- **الفرضية البديلة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الحر على الإبداع الإداري.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد النمط الحر قدرت عند 16.666 مستوى دلالة 0.000 وهي أعلى من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد النمط الحر على بعد الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05)، ومنه فإن الفرضية البديلة غير مقبولة ونقبل الفرضية الفرعية الأولى أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الحر على الإبداع الإداري ، أي صلاحية نموذج انحدار البسيط.

- **الإبداع الإداري =8.889+0.639 (النمط الحر).**

سابعا: اختبار الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية والتي مؤداها دراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل (الأنماط القيادية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي والإبداع الإداري).

أ: تحليل انحدار البسيط لأثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي والإبداع الإداري:

الجدول رقم (18): تحليل انحدار البسيط لأبعاد الأنماط القيادية وأثرها على الرضا الوظيفي والإبداع الإداري

جدول رقم 19: تحليل انحدار البسيط لأبعاد الأنماط القيادية وأثرها على الرضا الوظيفي والإبداع الإداري

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	معامل A	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الرضا الوظيفي والإبداع الإداري	0.093	583.0	0.763	3.875	25.841	0.000	667.742	0.000

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

من خلال تحليل الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا، يمكن تحليل علاقة التأثير بين تكنولوجيا المعلومات وجودة الخدمة من خلال عينة الدراسة كما يلي:

- **الفرضية العدمية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.
- **الفرضية البديلة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.
- ومن خلال الجدول أعلاه، لاحظنا أن قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (الأنماط القيادية) قدرت بـ 25.841 عند مستوى دلالة قدر بـ 0.000 ، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما أن قيمة معامل انحدارβ تساوي 763.0 ، أي هناك علاقة تأثير بين الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي والإبداع الإداري، كما أن معامل التحديد المعدل يساوي 583.0، هذا يعني أن 58.3% من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي والإبداع الإداري) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الأنماط القيادية)، والباقي تفسره عوامل أخرى غير مدروسة في هذا النموذج، كما أن قيمة F قدرت ب 667.742 عند مستوى دلالة قدر بـ 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية (0.05)، وهذا دليل بأن النموذج ذو معنوية إحصائية.

كما أن قيمة معامل الارتباط بين (الأنماط القيادية) و(الرضا الوظيفي والإبداع الإداري) قدرت بـ 76.3%، وهي علاقة ارتباط مقبولة، ومنه نستنتج أن هناك علاقة ارتباط طردية بين (الأنماط القيادية) و(الرضا الوظيفي والإبداع الإداري).

كما يمكن صياغة نموذج انحدار البسيط على النحو التالي:

- الرضا الوظيفي والإبداع الإداري =3.875+ 0.763 (الأنماط القيادية).

ومن خلال ما سبق، نستنتج أن الفرضية البديلة مرفوضة ونقبل الفرضية الرئيسية، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد الأنماط القيادية في تحسين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري، كما أن هذه العلاقة مفسرة بتأثير بعد الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي والإبداع الإداري، عند مستوى المعنوية (0.05).

خاتمة

تعتبر القيادة الإدارية ركنا أساسيا في المؤسسة ومن أكثر العمليات تأثيرا في العنصر البشري، وفي ظل العولمة وزيادة التنافس بين المؤسسات أصبح من الضروري زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وسلوكه، حيث تحول أسلوب التعامل معه من التهديد والعقاب إلى إستخدام أسلوب التشجيع والإقناع، فالمؤسسات في الوقت الراهن بحاجة لقادة يتحملون المسؤولية ويلهمون الآخرين ويؤثرون فيهم واتباع نمط قيادي .

ومن خلال دراستنا التي تناولت أثر الأنماط القيادية على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نحاول توضيحها كمايلي:

-إن للأنماط القيادية أثرا على رضا العاملين .

-إن للأنماط القيادية أثرا على الإبداع الإداري.

-توجد علاقة بين الأنماط القيادية ورضا العاملين وإبداعتهم الإدارية.

-النمط القيادي السائد بمصنع الآجر بوغزول هو النمط القيادي بمتوسط حسابي ..يليه النمط...ثم أخيرا النمط

وفيما يتعلق بفرضيات الدراسة أثبتت النتائج مايلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الأوتوقراطي على الإبداع الإداري.

- أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي.

- أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الديمقراطي على الإبداع الإداري.

- أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الحر على الرضا الوظيفي.

- أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد النمط الحر على الإبداع الإداري.

- هناك علاقة طردية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي والإبداع الإداري

التوصيات والاقتراحات :

وبناءا على النتائج السابقة سنقوم بتقديم بعض التوصيات والاقتراحات في مايلي:

-على مدراء مصنع الآجر ببوغزول المدية زيادة السماح بإشراك العاملين في خططهم المستقبلية.

-الإهتمام بمشاكل العاملين يؤدي إلى رضا العاملين فعلى مدير المصنع أن يحاول قدر المستطاع ايجاد الحلول لمشاكل العاملين.

-على مدراء مصنع الآجر بوغزول المدية وضع نظام ترقية عادل .

-ضرورة تحفيز العاملين بشكل مستمر حتى يتوفر الرضا الوظيفي ومع يرتفع مستوى الإبداع الإداري

-

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

أولا: الكتب:

1. ابن منظور, لسان العرب ,دار صادر, المجلد 5, ط4, بيروت، لبنان, 2005م.
2. ابن منظور,لسان العرب,دار صادر, المجلد 3,ط1, بيروت, لبنان 2000م.
3. احسان دهش جلاب, ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير , دار صفاء للنشر والتوزيع, الأردن , 2011.
4. أحمد صقر عاشور ج، **إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ،1983.
5. أحمد صقر عاشورج ج، **إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ،1983.
6. أحمد عاشور ,**السلوك الانساني في المنظمات** ,دار المعرفة ط1,الاسكندرية ,1990.
7. أحمد ماهر , السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات , الدار الجامعية الإسكندرية , مصر.
8. أسامة خيري, **الجديد في القيادة الادارية** , دار الراية للنشر والتوزيع ,ط1,عمان الأردن2013.
9. ايهاب عيسى المصري,طارق عبد الرؤوف عامر,الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني ,المؤسسة العربية للعلوم والثقافة,ط1 , 2014.
10. البشابشة، عبير **درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها**، ط ،1الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
11. بطرس حلاق ,**القيادة الادارية** ,الاجازة في الاعلام والاتصال bmc من منشورات الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية ,2020.
12. بلال خلف السكارنة ,**القيادة الادارية الفعالة** ,ط1,دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان,2010.
13. جمال الدين لعويسات , السلوك التنظيمي والتطور الاداري, دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ,الجزائر, 2002.
14. جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.2008.
15. حسين حريم ,**سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال** ,دار الحامد للنشر والتوزيع,2004,عمان .
16. حسين حريم ,**مبادئ الادارة الحديثة** , دار الحامد ,ط1,الأردن,2006 .
17. حسين عبد الحميد رشوان ,**القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي**, مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية ،2010.
18. راوية حسن ,**السلوك التنظيمي المعاصر**, الدار الجامعية ,الاسكندرية,2004.
19. زكي حنوش، **الحوافز والتنمية الشاملة :مجلة الإدارة العامة**، العدد ،47لشهري:سبتمبر و أكتوبر، حلب، سوريا، ،1985.
20. سفير , د,واى سى هالان ,ترجمة أحمد فاروق ,**نظريات القيادة** ,سفير الدولية للنشر, مصر ,ط1.
21. سهيلة عباس ,**القيادة الابتكارية والاداء المتميز** ,حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الاداري دار وائل للنشر عمان الأردن ,2004.
22. السيد فتحي الويشي, **الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الادارية-استراتيجيات التغيير)**,المجموعة العربية للتدريب والنشر,ط1,القاهرة,2013.
23. صالح مهدي محسن العامري ,طاهر محسن منصور الغالبي :**الادارة والأعمال** ,دار وائل للنشر،عمان,الأردن,ط4,2014.
24. عبيدات سهيل أحمد , **القيادة أساسيات, نظريات ومفاهيم** ,دار عالم الكتب الحديث ألأردن .
25. عبد التاصر علك حافظ, حسين وليد حسين عباس , **الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة** , دار غيداء للنشر والتوزيع , ط1, عمان, 2016.
26. عبد الناصر علك حافظ,حسين وليد حسين عباس,**الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة** , دار غيداء للنشر والتوزيع , ط1, عمان, 2016.
27. العجمي محمد حسنين, الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية ,ط2 , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ,عمان , 2010.
28. علي أحمد عبد الرحمان عياصرة : **القيادة والدافعية في الادارة التربوية** , دار الحامد للنشر والتوزيع ,عمان ,2006.
29. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، **الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية**، دار الحامد، الأردن, ط1 ,2006 .
30. علي عبد الرحمان أحمد عياصرة ,محمد محمود العودة الفاضل ,**الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية** ,دار الحامد الأردن ط1، 2006.
31. فاتن عوض الغزو ,**القيادة والاشراف الاداري**,ط1,دار أسامة للنشر والتوزيع ,الأردن ,2010,

32. فايزة محمد رجب بهنسي, الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ,دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر, مصر , 2011.
33. ماجد عبد المهدي: ادارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط 2013.
34. محمد الصيرفي , الادارة الاصول والأسس العلمية للمدير المبدع , الجزء 1, مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع, ط1 , 2005, الاسكندرية.
35. محمد الفاتح محمود بشير المغربي:**اصول الادارة والتنظيم** ,دار لجنان للنشر والتوزيع ,عمان,الأردن ,ط1, 2009, .
36. محمد حسين محمد رشيد، **الإحصاء والتطبيقي والحيوي**، دار صفاء، عمان، الطبعة 1، 2008.
37. محمد عمر الزعبي,محمد تركي البطاينة ,مرجع سبق ذكره .
38. محمود سلمان العميان,**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**,ط4,دار وائل للنشر والتوزيع,الأردن, 2008.
39. محمود عمر الزعبي, محمد تركي البطاينة, **القيادة الادارية**, دار وائل للنشر والتوزيع , ط1,عمان الأردن ,2014.
40. مروان طاهر الزعبي, الرضا الوظيفي,دار المسيرة للنشر والتوزيع ,عمان, الأردن, 2010.
41. معن محمود عياصرة,مرون محمد بن حمد,**القيادة والرقابة والاتصال الاداري**,دار حامد للتشر والتوزيع ,الأردن,ط1. 2008.
42. منال البارودي, الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين,المجموعة العربية للتدريب والنشر, ط1, 2015م.
43. نبيل محمد مرسي,**المهارات والوظائف الادارية :كيف تحمي مهارتك الادارية؟**,المكتب الجامعي الحديث ,الاسكندرية,2006.
44. النمر وآخرون ,**الادارة العامة الأسس والوظائف** ,مكتبة الفرزدق,الرياض ,1997.
45. نواف كنعان ، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى، 2007 .
46. نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، ،2009.
47. هيثم الهاني . الادارة بالحوافز(الحوافز والمكافآت) , دار كنوز للنشر والتوزيع,بدون ط, عمان,2007.
48. وفيق النخلة, **القيادة والادارة وفن التحفيز**,دارأمجد للنشر والتوزيع ,ط1, عمان, 2015.

ثانيا :المجلات

1. ابريعم سامية,**ماهية القيادة الادارية** , جامعة أم البواقي, مجلة العلوم القانونية والاجتماعية ,جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر , المجلد الرابع العدد2-2019,ص.
2. أيوب صكري، أحمد بن عيشاوي، **أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الفندقية دراسة ميدانية لعينة من فنادق صنف ثلاثة نجوم بولاية المدية**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة،المجلد3,
3. حنان رزق الله، **أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة** "دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة منتوري، قسنطينة.
4. حياة عبد الباقي, دور القيادة الادارية في تنمية وتطوير الابداع الاداري في المؤسسة, المركز الجامعي عين تموشنت,مجلة دفاتر اقتصادية,العدد السدس عشر(السنة التاسعة)جمادي الثاني1439ه-2018م.
5. حيدر عبد الرضا طراد وآخرون ,**الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء العيئة التدريسية في جامعة بابل بحث ميداني** ,مجلة كربلاء العلمية,المجلد الرابع,العدد الثالث , العراق , جوان 2006.
6. عبد الله خالد سليم المعايطة, الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين (دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الاردنية المساهمة العامة المحدودة, مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية-المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ,العدد الثاني, المجلد الأول, افريل 2017.
7. العدد2, ديسمبر 2017م.
8. علي يونس ميا، عزت كيج، **"دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة – دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تشرين"**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية،،38العدد ،2016 .
9. عميد عادل محمد الشديفات,أثر الأنماط القيادية في الابداع الاداري,دراسة تطبيقية لآراء مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قصبة المفرق,مجلة العلوم الانسانية والطبيعة,المجلد2, العدد 10, أكتوبر 2021.
10. مراد محمد النشمي ,هدى أحمد الدعيس,الابداع الاداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن,المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي,المجلد10, العدد29, 2017م.
11. مولاي مصطفى سارة, الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية , مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة- جامعة يحيى فارس -المدية , العدد 06, جوان 2016.

ثالثا :الرسائل الجامعية

1. برهان الدين حسين السامرائي,**دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة** ,أطروحة ماجستير ,الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ,2012.
2. حسين صالح حسين العقيلي , **بحث تخرج للحصول على درجة بكالوريوس في برنامج ادارة الاعمال** ,جامعة العلوم والتكنولوجيا كلية العلوم الادارية والانسانية , اليمن ,2020.
3. رويدة محمد منصور،الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ،دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية ، مشروع أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال الإدارة التنفيذية – توجه إدارة الموارد البشرية، المعهد العالي لإدارة الأعمال ، وزارة التعليم العالي ، الجمهورية العربية السورية،2018.
4. زغمار عبد الكامل,بوشوية بوجمعة , دور القيادة الادارية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية الادارة المحلية ـ ولاية جيجل –مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ,اخصص ادارة الموارد البشرية جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل , 2019-2020.
5. شاطر شفيق,أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ,دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء-سونلغاز-جيجل , مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير, فرع : ادارة الأعمال,جامعة امحمد بوقرة بومرداس , 2009-2010.
6. شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر، 2005.
7. طافر مريم , بومجيرك أحلام ,القيادة الادارية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي جامعة جيجل ,دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج أولاد صالح ,الطاهير ,جيجل, **مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع** ,جامعة محمد الصديق بن يحي 2018,2019 .
8. مجاهدي الطاهر ، محاضرات في القيادة الإدارية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، د س ن .
9. محمد أحمد عبد العزيز الخطيب,دور الادارة الالكترونية في تحقيق الابداع الاداري دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات, أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة-فلسطين تخصص القيادة والادارة, رسالة مقدمة استكمالا للحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والادارة , غزة, فلسطين, 2018م.
10. مروى شاوش ,**أثر انماط القيادة الادارية على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة سونلغاز أم البواقي** ,جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية, مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير, 2020-2021.
11. مروى شاوش ,**أثر انماط القيادة الادارية على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة سونلغاز أم البواقي** ,جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية, مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير, 2020-2021.
12. نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ـ حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز**، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ، 2005.
13. وسيلة واعر ,دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري ,دراسة حالة مجمع صيدال, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية,جامعة محمد خيضر بسكرة,2014-2015,

قائمة
الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان الموجه لعينة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير : ادارة أعمال

الأخ الفاضل /الأخت الفاضلة

تحية تقدير واحترام

في اطار التحضير لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة أعمال حول موضوع "أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وابداعاتهم الإدارية –دراسة حالة مصنع الآجر بوغزول" نضع بين أيديكم هذا الاستبيان .

لذا نرجو منكم الإجابة على فقرات محاوره بدقة وموضوعية حتى تكون النتائج دقيقة , وذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب , وليكن في علمكم أن كل ما سيرد في إجاباتكم سيكون موضع تقديري, وسيعامل بسرية تامة ولن يستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا في انجاز هذه الدراسة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

العمر : **20-30** ☐ **31-50** ☐ **51 فما فوق** ☐

المستوى التعليمي : ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐

دكتوراه ☐ تقني سامي ☐

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من05-10 سنوات ☐

من 10-20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

المحور الثاني : الأنماط القيادية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غيرموافق	غيرموافق بشدة
النمط الأوتوقراطي						

1	المدير يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالعاملين					
2	المدير ينتقد العمال بطريقة قاسية					
3	يوجهنا بأسلوب الأمر والنهي					
4	يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات					
5	لا يغير رأيه حتى وان كان خاطئا					
النمط الديمقراطي						
6	المدير يفوض جزءل من صلاحياته					
7	يشجعنا المدير على الاتصال فيما بيننا					
8	يعاملنا بطريقة ودية					
9	يسمح للعاملين بأخذ دور قيادي					
10	يتم اشراك العاملين في اتخاذ القرار					
النمط الحر						
11	يمنح المدير سلطاته لجميع العاملين					
12	يعطي المدير الحرية الكاملة لمرؤوسيه لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها					
13	يتساهل المدير مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجبهم					
14	يعطي تعليمات عامة وغير محددة					
15	يتسامح في تأجيل الأعمال المبرمجة					

المحور الثالث : الرضا الوظيفي والابداع الاداري

الرقم	العبارة					
الرضا الوظيفي						
16	الأجر الذي أتقاضاه يتلاءم مع الجهد الذي أبذله					
17	الأجر الذي أحصل عليه يسد حاجاتي					
18	سياسة الأجور والمكافآت المتبعة عادلة					
19	الادارة تشاركك في اتخاذ القرارات					
20	المسؤوليات والمهام الموكلة اليك واضحة					
21	الترقية تتم على أساس الفعالية والكفاءة					
22	الترقية تؤثر على أدائي الوظيفي					
23	تحرص المؤسسة على المشاركة في الدورات التدريبية من أجل الترقية					
24	المسؤول يتعامل معك بشكل ودي					
25	معايير اختيار المشرف تؤثر في بيئة العمل					
26	وجودك ضمن فريق عمل يشعرك بالارتياح					
27	تتبادل التعاون مع أعضاء الجماعة					
28	أشعر بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء					
29	تعتبر أوقات الراحة كافية					
30	عدد ساعات العمل تناسبني					
الابداع الاداري						
31	أطرح اقتراحات وأفكار جديدة لأساليب العمل					
32	تهيئ لنا الادارة قنوات الاتصال اللازمة مع					

	البيئة الخارجية لغرض تطوير الابداعات الادارية					
33	الادارة تقوم بتشجيعنا على التجريب وعدم الخوف من الفشل					
34	تزداد رغبتي في الابداع عندما نعمل بصفة تشاركية في فريق العمل					
35	أشعر بالثقة عندما أساهم في حل المشكلات أثناء عملي					
36	يوجد اتصال بين المسؤولين والعاملين في العمل لايصال الأفكار والمقترحات					
37	أعبر عن رأي حتى وان كان مخالفا لرأي رؤسائي					
38	أكتشف نقاط الضعف في اجراءات العمل					
39	لدى العاملين القدرة على انجاز اعمالهم بأسلوب متجدد ومتطور					
40	أحاول حل المشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرون					
41	أمتلك القدرة على الاشراف على الأفراد المبدعين					
42	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات					
43	تقدم المؤسسة حوافز ومكافآت نظير أفكار جديدة					
44	يمكنني تغيير رأيي عندما أقتنع بعدم صحته					
45	أصرح برأي حتى وان كان مخالفا لرأي رؤسائي					

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج spss

المتغيرات الشخصية

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	96,0	96,0	96,0
	أنثى	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30-20	4	16,0	16,0	16,0
	50-31	17	68,0	68,0	84,0
	51فما فوق	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	3	12,0	12,0	12,0
	أخر	17	68,0	68,0	80,0
	تقني سامي	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

الخبرة_المهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	3	12,0	12,0	12,0
	من 5 إلى 10 سنوات	15	60,0	60,0	72,0
	من 10 إلى 20 سنة	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

نتائج إجابات المحور الأول

aa1					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	16,0	16,0	16,0
	غير موافق	3	12,0	12,0	28,0
	محايد	11	44,0	44,0	72,0
	موافق	2	8,0	8,0	80,0
	موافق بشدة	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

aa2					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	20,0	20,0	20,0
	غير موافق	8	32,0	32,0	52,0
	محايد	6	24,0	24,0	76,0
	موافق	5	20,0	20,0	96,0
	موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

aa3					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	16,0	16,0	16,0
	غير موافق	6	24,0	24,0	40,0
	محايد	7	28,0	28,0	68,0
	موافق	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

aa4				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	غير موافق بشدة	4	16,0	16,0	16,0
	غير موافق	8	32,0	32,0	48,0
	محايد	8	32,0	32,0	80,0
	موافق	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

aa5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	20,0	20,0	20,0
	غير موافق	7	28,0	28,0	48,0
	محايد	6	24,0	24,0	72,0
	موافق	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ab1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	16,0	16,0	16,0
	موافق	12	48,0	48,0	64,0
	موافق بشدة	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ab2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	4,0	4,0	4,0
	محايد	3	12,0	12,0	16,0
	موافق	13	52,0	52,0	68,0
	موافق بشدة	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ab3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	12,0	12,0	12,0

	موافق	14	56,0	56,0	68,0
	موافق بشدة	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ab4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	4,0	4,0	4,0
	محايد	8	32,0	32,0	36,0
	موافق	11	44,0	44,0	80,0
	موافق بشدة	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ab5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	1	4,0	4,0	8,0
	محايد	4	16,0	16,0	24,0
	موافق	14	56,0	56,0	80,0
	موافق بشدة	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ac1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	2	8,0	8,0	12,0
	محايد	7	28,0	28,0	40,0
	موافق	10	40,0	40,0	80,0
	موافق بشدة	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ac2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	غير موافق	2	8,0	8,0	8,0
	محايد	3	12,0	12,0	20,0
	موافق	16	64,0	64,0	84,0
	موافق بشدة	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ac3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	12,0	12,0	12,0
	غير موافق	2	8,0	8,0	20,0
	محايد	5	20,0	20,0	40,0
	موافق	13	52,0	52,0	92,0
	موافق بشدة	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ac4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	8	32,0	32,0	36,0
	محايد	6	24,0	24,0	60,0
	موافق	9	36,0	36,0	96,0
	موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ac5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	20,0	20,0	20,0
	غير موافق	2	8,0	8,0	28,0
	محايد	5	20,0	20,0	48,0
	موافق	8	32,0	32,0	80,0
	موافق بشدة	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

نتائج إجابات المحور الثاني

ba1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	12,0	12,0	12,0
	محايد	5	20,0	20,0	32,0
	موافق	14	56,0	56,0	88,0
	موافق بشدة	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ba2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	8	32,0	32,0	36,0
	محايد	2	8,0	8,0	44,0
	موافق	12	48,0	48,0	92,0
	موافق بشدة	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ba3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	12,0	12,0	12,0
	محايد	10	40,0	40,0	52,0
	موافق	9	36,0	36,0	88,0
	موافق بشدة	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ba4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	3	12,0	12,0	16,0
	محايد	4	16,0	16,0	32,0
	موافق	15	60,0	60,0	92,0

	موافق بشدة	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ba5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	8,0	8,0	8,0
	محايد	2	8,0	8,0	16,0
	موافق	16	64,0	64,0	80,0
	موافق بشدة	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ba6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	8,0	8,0	8,0
	موافق	15	60,0	60,0	68,0
	موافق بشدة	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ba7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	12,0	12,0	12,0
	محايد	8	32,0	32,0	44,0
	موافق	13	52,0	52,0	96,0
	موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ba8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	4,0	4,0	4,0
	محايد	7	28,0	28,0	32,0
	موافق	12	48,0	48,0	80,0
	موافق بشدة	5	20,0	20,0	100,0

	Total	25	100,0	100,0	

ba9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	4,0	4,0	4,0
	محايد	4	16,0	16,0	20,0
	موافق	11	44,0	44,0	64,0
	موافق بشدة	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ba10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	16,0	16,0	16,0
	محايد	8	32,0	32,0	48,0
	موافق	10	40,0	40,0	88,0
	موافق بشدة	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ba11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	16,0	16,0	16,0
	محايد	3	12,0	12,0	28,0
	موافق	14	56,0	56,0	84,0
	موافق بشدة	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ba12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	4,0	4,0	4,0
	محايد	2	8,0	8,0	12,0
	موافق	16	64,0	64,0	76,0
	موافق بشدة	6	24,0	24,0	100,0

	Total	25	100,0	100,0	

ba13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	20,0	20,0	20,0
	موافق	13	52,0	52,0	72,0
	موافق بشدة	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ba14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	12,0	12,0	12,0
	محايد	7	28,0	28,0	40,0
	موافق	9	36,0	36,0	76,0
	موافق بشدة	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

ba15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	8,0	8,0	8,0
	محايد	7	28,0	28,0	36,0
	موافق	9	36,0	36,0	72,0
	موافق بشدة	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

bb1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	20,0	20,0	20,0
	موافق	13	52,0	52,0	72,0
	موافق بشدة	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

bb2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	8,0	8,0	8,0
	محايد	5	20,0	20,0	28,0
	موافق	12	48,0	48,0	76,0
	موافق بشدة	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

bb3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	20,0	20,0	20,0
	موافق	13	52,0	52,0	72,0
	موافق بشدة	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

bb4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	4,0	4,0	4,0
	محايد	8	32,0	32,0	36,0
	موافق	14	56,0	56,0	92,0
	موافق بشدة	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

bb5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	20,0	20,0	20,0
	موافق	11	44,0	44,0	64,0
	موافق بشدة	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

bb6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	20,0	20,0	20,0
	موافق	15	60,0	60,0	80,0
	موافق بشدة	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

bb7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	8,0	8,0	8,0
	محايد	7	28,0	28,0	36,0
	موافق	15	60,0	60,0	96,0
	موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

bb8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	8,0	8,0	8,0
	محايد	6	24,0	24,0	32,0
	موافق	16	64,0	64,0	96,0
	موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

bb9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	28,0	28,0	28,0
	موافق	15	60,0	60,0	88,0
	موافق بشدة	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

bb10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	8,0	8,0	8,0

	محايد	6	24,0	24,0	32,0
	موافق	13	52,0	52,0	84,0
	موافق بشدة	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

bb11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	2	8,0	8,0	12,0
	محايد	4	16,0	16,0	28,0
	موافق	16	64,0	64,0	92,0
	موافق بشدة	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

bb12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	12,0	12,0	12,0
	محايد	9	36,0	36,0	48,0
	موافق	12	48,0	48,0	96,0
	موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

bb13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	16,0	16,0	16,0
	موافق	15	60,0	60,0	76,0
	موافق بشدة	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

bb14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	8,0	8,0	8,0

	محايد	3	12,0	12,0	20,0
	موافق	15	60,0	60,0	80,0
	موافق بشدة	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

bb15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	2	8,0	8,0	12,0
	محايد	4	16,0	16,0	28,0
	موافق	16	64,0	64,0	92,0
	موافق بشدة	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

معامل كرونباخ ألفا

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	30

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	45

المتوسطات والإنحراف المعياري

N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type

	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques
aa1	25	1,00	5,00	3,0400	1,30639
aa2	25	1,00	5,00	2,5600	1,15758
aa3	25	1,00	4,00	2,7600	1,09087
aa4	25	1,00	4,00	2,5600	1,00333
aa5	25	1,00	4,00	2,6000	1,11803
ab1	25	3,00	5,00	4,2000	,70711
ab2	25	2,00	5,00	4,1200	,78102
ab3	25	3,00	5,00	4,2000	,64550
ab4	25	2,00	5,00	3,8000	,81650
ab5	25	1,00	5,00	3,8400	,94340
ac1	25	1,00	5,00	3,6400	1,03602
ac2	25	2,00	5,00	3,8800	,78102
ac3	25	1,00	5,00	3,3600	1,15036
ac4	25	1,00	5,00	3,0400	1,01980
ac5	25	1,00	5,00	3,2400	1,42244
N valide (liste)	25				

	N Statistiques	Minimum Statistiques	Maximum Statistiques	Moyenne Statistiques	Ecart type Statistiques
ba1	25	2,00	5,00	3,6800	,85245
ba2	25	1,00	5,00	3,2400	1,12842
ba3	25	2,00	5,00	3,4800	,87178
ba4	25	1,00	5,00	3,5600	,96090
ba5	25	2,00	5,00	3,9600	,78951
ba6	25	3,00	5,00	4,2400	,59722
ba7	25	2,00	5,00	3,4800	,77028
ba8	25	2,00	5,00	3,8400	,80000
ba9	25	2,00	5,00	4,1200	,83267
ba10	25	2,00	5,00	3,4800	,91833
ba11	25	2,00	5,00	3,7200	,93630
ba12	25	2,00	5,00	4,0800	,70238
ba13	25	3,00	5,00	4,0800	,70238
ba14	25	2,00	5,00	3,7200	,97980
ba15	25	2,00	5,00	3,8400	,94340
bb1	25	3,00	5,00	4,0800	,70238
bb2	25	2,00	5,00	3,8800	,88129
bb3	25	3,00	5,00	4,0800	,70238
bb4	25	2,00	5,00	3,6800	,69041
bb5	25	3,00	5,00	4,1600	,74610

bb6	25	3,00	5,00	4,0000	,64550
bb7	25	2,00	5,00	3,6000	,70711
bb8	25	2,00	5,00	3,6400	,70000
bb9	25	3,00	5,00	3,8400	,62450
bb10	25	2,00	5,00	3,7600	,83066
bb11	25	1,00	5,00	3,6400	,90738
bb12	25	2,00	5,00	3,4400	,76811
bb13	25	3,00	5,00	4,0800	,64031
bb14	25	2,00	5,00	3,9200	,81240
bb15	25	1,00	5,00	3,6400	,90738
N valide (liste)	25				

نتائج اختبار الفرضيات

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	m2[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : m1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,648[a]	,420	,419	3,73440

a. Prédicteurs : (Constante), m2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4829,905	1	4829,905	346,335	,000[b]
	de Student	6666,077	478	13,946		
	Total	11495,981	479			

a. Variable dépendante : m1

b. Prédicteurs : (Constante), m2

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	8,237	,526		15,665	,000
	m2	,689	,037	,648	18,610	,000
a. Variable dépendante : m1						

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	m3[b]	.	Introduire
a. Variable dépendante : m1			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,541[a]	,293	,291	4,12393
a. Prédicteurs : (Constante), m3				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3366,731	1	3366,731	197,964	,000[b]
	de Student	8129,250	478	17,007		
	Total	11495,981	479			
a. Variable dépendante : m1						
b. Prédicteurs : (Constante), m3						

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	8,605	,659		13,052	,000
	m3	,646	,046	,541	14,070	,000

a. Variable dépendante : m1

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	m4[b]	.	Introduire
a. Variable dépendante : m1			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,645[a]	,416	,415	3,74641
a. Prédicteurs : (Constante), m4				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4786,985	1	4786,985	341,061	,000[b]
	de Student	6708,996	478	14,036		
	Total	11495,981	479			
a. Variable dépendante : m1						
b. Prédicteurs : (Constante), m4						

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	7,461	,570		13,100	,000
	m4	,524	,028	,645	18,468	,000
a. Variable dépendante : m1						

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode

1	m5[b]	.	Introduire
a. Variable dépendante : m1			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,692[a]	,479	,478	3,53885
a. Prédicteurs : (Constante), m5				

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5509,759	1	5509,759	439,954	,000[b]
	de Student	5986,222	478	12,523		
	Total	11495,981	479			
a. Variable dépendante : m1						
b. Prédicteurs : (Constante), m5						

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	8,011	,480		16,688	,000
	m5	,696	,033	,692	20,975	,000
a. Variable dépendante : m1						

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	m6[b]	.	Introduire
a. Variable dépendante : m1			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,675[a]	,455	,454	3,61909

a. Prédicteurs : (Constante), m6

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5235,211	1	5235,211	399,700	,000[b]
	de Student	6260,770	478	13,098		
	Total	11495,981	479			

a. Variable dépendante : m1

b. Prédicteurs : (Constante), m6

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	7,255	,538		13,481	,000
	m6	,818	,041	,675	19,993	,000

a. Variable dépendante : m1

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	m7[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : m1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,606[a]	,368	,366	3,90019

a. Prédicteurs : (Constante), m7

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4224,894	1	4224,894	277,744	,000[b]
	de Student	7271,088	478	15,211		
	Total	11495,981	479			
a. Variable dépendante : m1						
b. Prédicteurs : (Constante), m7						

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	8,889	,546		16,277	,000
	m7	,639	,038	,606	16,666	,000
a. Variable dépendante : m1						

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	tf[b]	.	Introduire
a. Variable dépendante : m1			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,763[a]	,583	,582	3,16760
a. Prédicteurs : (Constante), tf				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6699,892	1	6699,892	667,742	,000[b]
	de Student	4796,090	478	10,034		
	Total	11495,981	479			

a. Variable dépendante : m1
b. Prédicteurs : (Constante), tf

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,875	,546		7,091	,000
	tf	,158	,006	,763	25,841	,000

a. Variable dépendante : m1