

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.  
قسم: علم الاجتماع والديمقراطية.



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية.

الشعبة: علم الاجتماع و الديمقراطية

التخصص: علم الاجتماع التنظيم وعمل

مقدمة من طرف : حجاج أسماء

الموضوع :

دور القيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي لدى العامل  
بالمؤسسة الصناعية  
-دراسة ميدانية : بشركة قنوعة للآجور بولاية تقرت

تاريخ المناقشة:

لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
قودة عزيز	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	رئيسا
بوساحة نجاة	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مشرفا و مقررا
شنوف زينب	أستاذ مساعد ب	جامعة ورقلة	مناقشا

الموسم الجامعي 2023-2024



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم : علم الاجتماع و الديمغرافيا.



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع والديمغرافيا

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

مقدمة من طرف: حجاج أسماء

الموضوع :

دور القيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي لدى العامل  
بالمؤسسة الصناعية  
-دراسة ميدانية : بشركة قنوعة للأجور بولاية تقرت

تاريخ المناقشة

لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
قودة عزيز	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	رئيسا
بوساحة نجاه	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مشرفا و مقرا
شنوف زينب	أستاذ مساعد ب	جامعة ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات وأعانا على إتمام هذا العمل بعد أن سافرنا لنضع النقاط على الحروف ونكشف ما وراء ستار العلم والمعرفة فها هي ثمار علمنا قد أينعت وحن قطافها، هذه كلماتنا المبعثرة نهمس بها في أدن كل من سيفتح هذه المذكرة لينهل معها ما يشاء ويشهي وينفذ ما يرفض وبمنتهى.

هي أيضا كلمات شكر إلى الولدين أطال الله في عمرهما، و إلى كل من حثنا وعرس فينا الأمل والإرادة إلى كل من الأستاذة الغالية المشرفة "تجاة بوساحة" على مرافقتنا في مشوارنا هذا بكل عزيمة وصدق، كما لم تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة، حرصها الشديد على مدى استكمال عملنا، وأشكر جميع الأساتذة الذين أعانونا طيلة مشوارنا الجامعي، وأقدم شكري و امتناني إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد و أخص بالذكر شركة قنوعة.

وفي الختام نسأل الله عز وجل أن يوفقنا ويتقبل منا عملنا هذا ويساعدنا في تقديمه، فهو عمل خالص لوجه الله، وأخر دعوانا الحمد لله رب العالمين.



## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال البيانية
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة
01	مقدمة
الفصل الأول: المدخل العام للدراسة	
03	تمهيد الفصل
04	1- إشكالية الدراسة
06	2- تساؤلات الدراسة
06	3- فرضيات الدراسة

08	4-أسباب اختيار الموضوع
09	5-أهمية الدراسة
09	6-أهداف الدراسة
09	7-مفاهيم الدراسة
14	8-الدراسات السابقة
18	9-المقاربة النظرية
22	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: إجراءات المنهجية للدراسة	
24	تمهيد الفصل
25	1-منهج الدراسة
26	2-مجالات الدراسة
26	-المكاني.
26	-الزمني
26	-البشري
27	3-أدوات جمع البيانات
27	*المقابلة
28	*الاستبيان
30	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج

32	تمهيد الفصل
33	1- عرض و تحليل البيانات الشخصية
37	2- عرض و تحليل فرضيات الدراسة
37	- عرض و تحليل الفرضية الأولى
41	- عرض و تحليل الفرضية الثانية
45	- عرض و تحليل الفرضية الثالثة
49	3- نتائج الدراسة الميدانية
49	- النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى
50	- النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية
51	- النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة
52	4- النتائج العامة للدراسة
53	خلاصة الفصل
55	خاتمة
57	قائمة المصادر و المراجع
61	الملاحق

الجدول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
01	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن	33
02	يوضح توزيع العينة حسب متغير المنصب الوظيفي.	34
03	يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	35
4	يوضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	36
05	يبين كيف يوضح المسؤول الأهداف للعمال.	37
06	يبين نوع التحفيز المقدم من المسؤول للعمال.	37
07	يبين الأسلوب الذي يستعمله المسؤول في العمل	38
08	يوضح تركيز المسؤول على العمل المنجز حتى يتحصل العمال على المكافاة	39
09	يبين كيف تكون طريقة توزيع المكافاة على العمال.	39
10	يبين ما يوفر المسؤول من مستلزمات العمل.	40
11	يبين إلى أي مدى المسؤول للأخطاء التي يقع فيها العمال.	41
12	يبين كيفية معالجة المسؤول	41

	الأخطاء أثناء العمل.	
42	يبين ما مدى تعبير المسؤول عن رضاه في العمل إتجاه العمال.	13
42	يوضح ما يبلغ المسؤول العمال بإنجاز العمل حتى يحصل على أحسن و أجود إنتاج.	14
43	يبين ما يستلزم تقديمه للعمال من عمل لرفع الأداء.	15
43	يبين متي يتدخل المسؤول في عمل العمال.	16
44	يبين اهتمام المسؤول بالقضايا الصعبة و الدقيقة التي تواجه العمال.	17
44	تبين متي يتدخل المسؤول في حل المشكلات.	18
45	إلى أي مدى يقوم المسؤول بتنفيذ العقوبة للعمال.	19
45	يبين متي يقوم المسؤول بتحديد العمال.	20
46	تبين مشاركة العمال في عملية إتخاذ القرارات.	21
46	كيف يكون أسلوب عند حدوث مشكلة في سير العمل.	22
47	ماهي أشد عقوبة يتخذها المسؤول .	23
47	يبين متي يتدخل المسؤول في مشاكل العمال	24

## الأشكال:

رقم	عنوان الشكل	صفحة
01	.يوضع القيادة التبادلية	05
20	يوضح شرح الفرضية العامة.	06
03	يوضح ابعاد ومؤشرات القيادة التبادلية	07
04	يوضح نموذج فيدلر.	21
05	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن.	33
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي..	35
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	36

## الملاحق:

صفحة	عنوان الملحق	رقم
60	يوضح أداة جمع البيانات (الاستمارة)	01
63	الهيكل التنظيمي للشركة فنوعية للأجور بولاية تفرت.	02

## 1 ملخص الدراسة:

2 هدفت هذه الدراسة الموسومة بعنوان " دور القيادة التبادليّة في تنمية التفكير الإبداعي لدى العامل بالمؤسسة  
3 الصناعية" إلى الكشف عن دور القيادة التبادلية في تحقيق التفكير الإبداعي لدى العامل بالمؤسسة  
4 الصناعية بشركة قنوعية للأجور بولاية تڤرت ، التي أجريت بها الدراسة خلال الموسم  
5 الجامعيّ: 2024/2023، على مجتمع بحث مكون 30 عامل بمديرية الإنتاج بالشركة قنوعية  
6 ورشة(التحضير-الصناعة-الفرن)قد تم الاعتماد على النهج البحث الميداني لأنه يتماشى مع طبيعة  
7 الموضوع، أما أداة جمع البيانات فقد تمثلت في الاستمارة كأداة أساسية مدعمة بالمقابلة.  
8 لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة التبادليّة بأبعادها الثلاث (المكافأة المادية والمعنوية-أسلوب الأداء-  
9 أسلوب العقوبة) كان لها دور في تنمية التفكير الإبداعي لدى العامل بالمؤسسة الصناعية من خلال نتائج  
10 التالية:

- 11 1\*يعدّ المسؤول الأرضيّة الخصبة من خلال التحفيز المادي والمعنوي للعمال، من خلال التفاعلات وتوقيع  
12 لهم جو تنظيمي جيد وبتطوير أساليب وطرق العمل جديدة ومبتكرة، تعمل على زيادة الدافعيّة بكل مرونة و  
13 كفاءة و ناجعة داخل المؤسسة، وهذا من خلال أيضا العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم .
- 14 2\*يستخدم أغلبية المسؤولين أسلوب المناسب للتعامل والاحترام وكيفية تفكير في حل المشكلات بطرق جديد  
15 من خلال الثقة التبادلية بين المسؤول والعمال التي تعتبر محددًا من محددات التي تدفع بالعمال إلى تحقيق  
16 الطلاقة الفكرية.
- 17 3\* يلعب أسلوب العقوبة دورا جد هاما في زيادة قدرات العمال على تنمية الإطالة المهنية بطرق تكون  
18 جديدة تمكن من حل المشكلات التنظيمية، بالإضافة إلى تشجيعهم على الإبداع، والتي تزيد من وعيهم بما  
19 يقوم به اتجاه عملهم والأخطاء التي تواجههم حتى يصبح لديهم كفاءة عالية.
- 20 **الكلمات المفتاحيّة: القيادة التبادليّة-التفكير الإبداعي-تنمية-دور .**

21

22

23

24

25

**Abstract:** 26

This study, entitled "The role of Reciprocal Leadership in Developing Creative among workers in The Industrial Establishment" aimed to reveal the role of reciprocal leadership in achieving creative thinking among the working in the industrial establishment at the Qanouba wage Company in the state of Touggourt, which was conducted during the academic season: 2023–2024 on a research community consisting of 30 workers in the production directorate of the company, Qanouba, industrial preparation workshop – the oven. The field research approach was relied upon because it is in line with the nature of the topic. As for the data collection tool, it was represented by the questionnaire as a basic tool supported by the interview. 27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34

This study found that reciprocal leadership in its three dimensions (material and moral reward–performanc method and punishment method) had a role in developing creative thinking among workers in the industrial establishment. 35  
36  
37

Through the following results: 38

1–The official prepares the fertile ground by stimulating the workers financially and morally through interaction, providing them with a good organizational atmosphere, and developing new and innovative methods and methods of with all flexi in the organization, and this also through social relations. mutual exchange between them> 39  
40  
41  
42

2–The majority of officials use the appropriate method of dealing, respect, and how to think about solving problems in new ways through mutual trust between the official and the workers, which is considered one of the determinants of employment, it pushes workers to achieve intellectual fluency. 43  
44  
45  
46

3–The punishment method plays a very important teasing workers role in increasing workers abilities to develop professional longevity in new ways that enable them to solve organizational problems, in addition to increases their to be creative, weir work direction is doing and the mistakes they face so that they become highly efficientm. 47  
48  
49  
50

**Keywords:** transactional leadership–creative thinking–devlopment–Role. 51

52

53

54

55

56



57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74

تعتبر المؤسسة الأداة الأساسية و مجالاً حيويًا في عصرنا الحالي ، حيث يشكل العامل فيها حجر الأساس من خلال النشاطات و التفاعلات التي يقوم بها و يمكن الحكم عليها من خلال مدى فاعلية هذه المؤسسات من أجل مواكبة التطور و التحولات التي شهدتها وعليه لا بد من استعمال الأساليب الحديثة في إدارتها من قادة وعمال حتى يحصل على مهارات و معارف تمكنها من تحقيق أهدافها ، وذلك من خلال إتاحة الفرص لمن لهم القدرة على الإبداع و الابتكار في المجال الوظيفي ، لذلك فالقيادة التبادلية تعتبر أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبناها المؤسسات لمواكبة التغيرات و التطورات المختلفة.

فالقيادة التبادلية كاستراتيجية لإدارة المؤسسة تعمل على استغلال كل الطاقات الكامنة للعمال من أجل إبراز كل الأفكار الإبداعية ، وهذا ما يعتبر من مقومات نجاح المؤسسات كونها المحرك القوي للأفكار عند العمال حتى يتيح لهم تقديم كل ما لديهم من خبرات و إبداعات وظيفية تمكنهم من تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسة من أهداف ووفقا للعوامل الموقفة.

و كنتيجة لذلك أردنا من خلال هذه الدراسة الكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي لدي العامل بالمؤسسة الصناعية، وهذا من خلال القيام بالدراسة الميدانية في شركة فنوعية للأجور بولاية تقرت، و ذلك وفق خطة منهجية على نحو التالي:

**-الفصل الأول:** تمثل في الإجراءات المنهجية لموضوع الدراسة ، حيث تناولنا في هذا الجزء الإشكالية والفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، وأهميته ، وأهداف الموضوع ، و المفاهيم التي تطرقت لها الدراسة وكذلك الدراسات السابقة التي الاعتماد عليها .

**-الفصل الثاني:** تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث المنهج المعتمد في الدراسة ومجالات الدراسة من حيث المكان و الزمان والبشري، و كذا الأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات .

**-الفصل الثالث:** تم في هذا الفصل عرض و تحليل و تفسير البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية سوسيولوجيا ، حيث تناولنا عرض و تحليل فرضيات الدراسة ، و مناقشة نتائج الدراسة وفقاً للفرضيات ، و المدخل النظري المتبني و كذا الدراسات السابقة ، وأخيرا تم عرض النتائج العامة للدراسة.

## الفصل الأول: مدخل عام للدراسة

تمهيد

1-الإشكالية

2-تساؤلات

3-الفرضيات

4-أسباب اختيار الموضوع

5-الأهمية

6-الأهداف

مفاهيم الدراسة

8- الدراسات السابقة

9- المقاربة النظرية

خلاصة

تمهيد الفصل:

في هذا الفصل نستهل بحثنا بمدخل العام للدراسة من خلال عرض الإشكالية والفرضيات وأسباب اختيار الموضوع وأيضا إلى الأهمية والأهداف كما سنتناول المفاهيم الدراسة مع عرض الدراسات السابقة والاستفادة منها بالإضافة إلى المقاربة النظرية التي تناولتها الدراسة.

## أولاً: الإشكالية:

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا هذا تحديات جديدة في ظل سرعة التّحول و العولمة و التّكنولوجيا الحديثة من أجل الحفاظ على استمرارها و بقائها و تطورها و ازدهارها، و أمام هذه التحديات أصبحت الإدارة القديمة أو التقليدية عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة .

كما اتسم هذا العصر بتغيرات و التطورات التي مست كل جوانب الحياة، وحتى أنّه نجده في المؤسسات شتى الأنشطة. وهذا أدى بها إلى ضعف المؤسسات لمتطلباتها في بيئة العمل ، وهذا راجع إلى نذر المورد البشري من خلال صعوبة في تحقيق الكفاءة التي تعدّ عائق من معوقات التّطور.

كما أنه يتحتم على المدير أو المسؤول أن يكون أكثر ملائمة و معرفة حتى تصل إلى درجة الإبداع و الابتكار من أجل نجاحه و قدرته على حسن الاختيار للأساليب التي تمكنه من ذلك حتى يحصل على أحسن إنتاجية.(رمضان ، مومن،201،ص:07).

وعليه لابد من استغلال للقدرات و إبداعات العمال في المؤسسة لأن الإبداع يعد ركنا من أركان المواجهة في التّغيرات و التحولات التي تسلكه مؤسساتنا اليوم ، و التفكير الإبداعي إحدى الأدوات الأساسية التي من خلالها يبحث العامل على البدائل و رسم الأفكار جديدة، حتى تساعده على اتخاذ القرارات وحل المشكلات داخل المؤسسة ، باستخدام استراتيجيات تساعده على تفاعل بين القائد و المرؤوسين في المنظمات من أجل التكيف مع بيئة العمل، أي تكيف و تفاعل بينهما وهذا من خلال الأسلوب المتخذ في القيادة. .

وهذه الأخيرة هي تلك الأسلوب أو نمط الإشراف المناسب والمؤثر في المرؤوسين الذي يعد أحد المتغيرات التي تؤثر في الإبداع داخل المؤسسات اليوم.

ولعل من أبرز الأنماط الحديثة للقيادة هي القيادة التبادلية والتي هي عبارة عن مجموعة من الحاجات تساعد القائد أو المدير على تحقيق أهداف للمؤسسة بأسلوب مرن وطلاقة.

كما تعتبر القيادة التبادلية مدخل جديد في أحداث التطور و التغير داخل المؤسسة من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الحديث، وقد تطرق إليها الباحثون و المختصون في مختلف المجالات المعرفية. و نجد ينظر إليها من الجانب النفسي على أنها مزاج بين شخصية ملتهمه و بين القائد الذكي ،على خلاف الجانب التربوي الذي يرى بأن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية ، ومنهم من يراها تفويض الصلاحيات ،وتمكين المرؤوسين في تحقيق أهداف أساسية في المنظمة كما ينظر السوسيولوجي على أنها نمط يتوقف على علاقة القائد بمرؤوسيه و طبيعة السلطة داخل البناء الاجتماعي.

إنّ ظهور القيادة التبادلية ارتبط بـ **داويتون** في سنة 1973، وكان أوّل ظهور لها في علم الاجتماع السياسي على يد **جورج بيرنز** الذي أعطاه بعداً أساسياً في العلوم السياسية و أثر على الأبحاث الأكاديمية السياسية ، وأعطى مفهوم لها على أنها عملية حيث يقوم الرؤساء و المرؤوسين بمساعدة بعضهم للارتقاء إلى مستويات أعلى في الأخلاق و الاندفاع، و نجد خلط بين الإدارة و القيادة في المؤسسات وهي تختلف من ناحية الخصائص و السلوك.

فالقيادة التبادلية هي توجهه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام و المكافأة و نظام الحوافز و الهياكل.... تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية.

و في عام 1974 كان على يد **ماكس فيبر** التي كانت عبارة عن فكرة تقوم على مفهوم بناء علاقة بين القائد و المرؤوسين على أساس المكافأة و التواب مقابل العمل و الإنتاج و العقاب مقابل عدم العمل و انخفاض الإنتاج و يقوم بهذا الأسلوب أيضا على إصدار الأوامر للعاملين مع السماح لهم بالحرية في العمل إذ استمر أدائهم له بالشكل المطلوب و في الوقت المحدد.

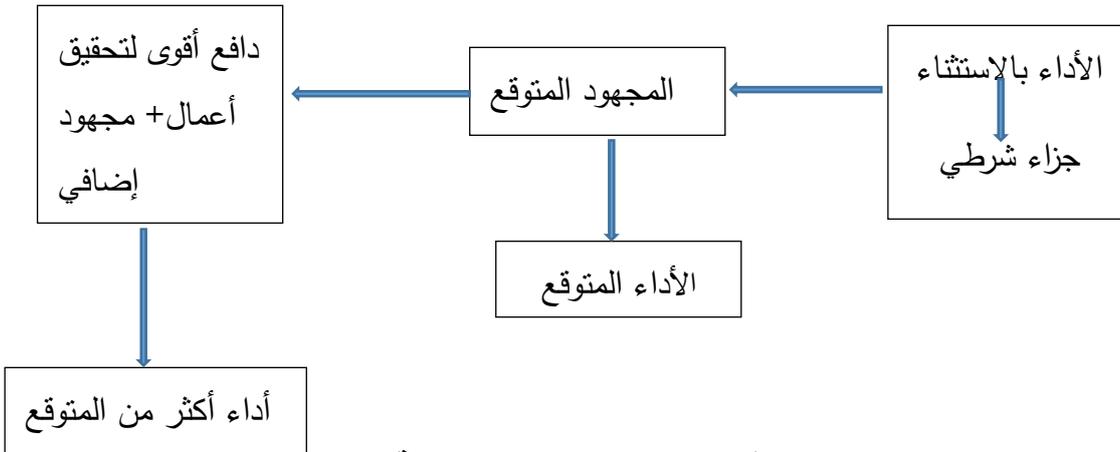
كما نجد أيضا تطرق إليها **جراين** في نظرية التبادل بين الرئيس و الإبتاع التي تقوم على أن مفهومها أن العاملين في المؤسسة لا تيم معاملتهم معاملة واحدة من قبل القائد بل لابد من خلق علاقات بينه و بين العاملين حتى يكون هناك مرونة و طلاقة، و حتى يخلق لديهم إبداع و ابتكار اتجاه المؤسسة.(عمار، كيرد 202، ص: 02-06).

ومن بين المؤسسات نجد المؤسسة الجزائرية بصفة عامة و مؤسسة الصناعية، أي شركة قنوعية للآجور بصفة خاصة واجهة عدة عراقيل التي تحد من حركتها و من أهم التغيرات التي مست علاقات تفاعل بين المسؤولين و العمال نجد متغير أساسي وهو القيادة الذي يدفع بالمؤسسة إلى الإلمام و الارتقاء بها و تحقيق الإبداع من خلال ما يقوم به من مرونة و طلاقة و الحد من المشكلات بالتالي فالميدان يحتاج إلى من لهم القدرة على الإبداع و الابتكار وحل المشكلات عن التحفيز و العقاب طريقة داخل الشركة لذا نطرح التساؤل التالي:

ما دور القيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي لدى العامل بالمؤسسة الصناعية قنوعية للآجور؟

## ثانياً\_التساؤلات الفرعية:

- 1- ما دور المكافأة المعنوية والمادية في تنمية المرونة لدى العامل داخل المؤسسة الصناعية قنوعية للأجور؟
  - 2- هل لأسلوب الأداء دور في تنمية طلاقة الفكرية لدى العامل بالمؤسسة الصناعية قنوعية للأجور؟
  - 3- هل للعقوبة المشروطة دور في تنمية الأصالة المهنية لدى العامل بالمؤسسة الصناعية قنوعية للأجور؟
- عند ما يكون أفضل شخص إضافة له تحفيز وعقوبة يجعل الإنسان الجيد يصل إلى درجة أعلى، المجهود المتوقع يؤدي إلى أداء المتوقع عندما نحصل مسؤول يقوم بقيادة مجموعة جيدة يستخدم يأتي بأشخاص أفضل يعطيهم تحفيز .
- القيادة التي تعتمد على الاهتمام الفرد والاستشارة الشخصية بالإضافة إلى الاستئثار العقلية يجعل دافعية أقوى لتحقيق آمال أكبر بمجهود إضافي وبالتالي يكون الأداء أكثر من المتوقع على عكس المتاح بالأداء المتوقع (أنظر الشكل رقم 01).



**شكل رقم (01): بوضع القيادة التبادلية:**

المصدر: من إعداد طالبة

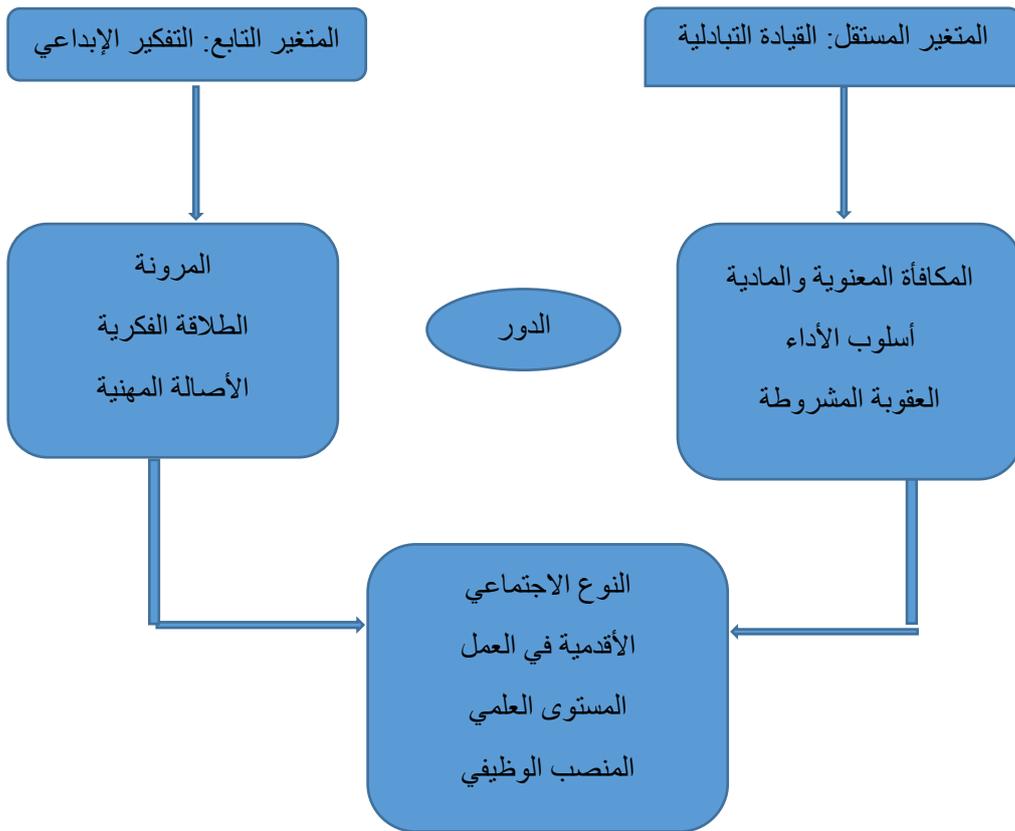
## ثالثاً: فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

- للقيادة التبادلية دور في تنمية التفكير الإبداعي عند العامل بمؤسسة قنوعية للأجور.

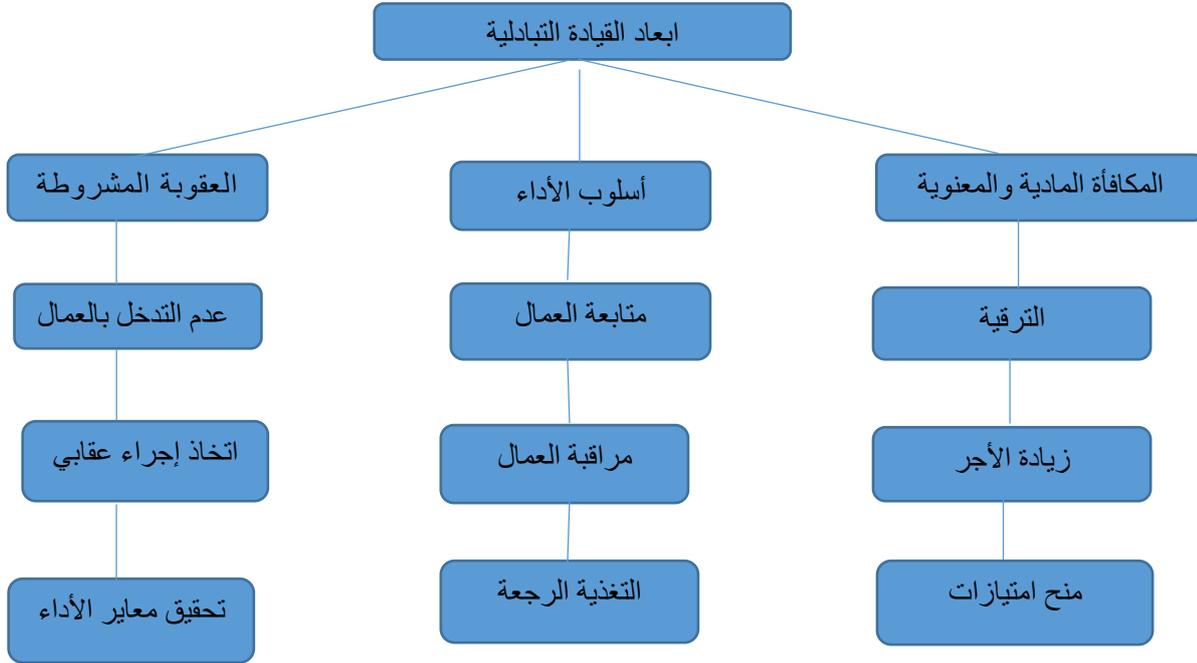
\*الفرضية الفرعية:

- 1- للمكافأة المعنوية و المادية دور في تنمية المرونة عند العامل بمؤسسة قنوعية
- 2- لأسلوب الأداء دور في تنمية الطلاقة الفكرية عند العامل بمؤسسة قنوعية للأجور .
- 3- للعقوبة المشروطة دور في تنمية الأصالة المهنية عند العامل بمؤسسة قنوعية للأجور .



**شكل رقم (02) يوضح شرح الفرضية العامة:**

المصدر: من عداد الطالبة.



**الشكل رقم (03): بوض أبعاد و مؤشرات القيادة التبادلية**

المصدر: من اعداد الطالبة .

#### رابعاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة:

يمكن تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى ما يلي:

##### 1- الأسباب الذاتية:

1- محاولة تسليط الضوء على نوع القيادة وكيفية تنمية التفكير الإبداعي في شركة فنوعية للأجور.

2- أهمية الموضوع والدور الهام الذي تلعبه القيادة التبادلية باعتبارها أحد المقومات الأساسية في

تنمية الإبداع داخل المؤسسة.

3- محاولة معرفة الدور الذي تلعبه القيادة التبادلية في تنمية الإبداع من أجل ضمان استمرارية

المؤسسة الصناعية.

##### 2- الأسباب الموضوعية:

1- قلة الدراسات والبحوث الخاصة بالقيادة التبادلية والتفكير الإبداعي في تخصص علم الاجتماع

التنظيمي.

2- التعرف على نموذج العلاقة القائمة بين القائد وأتباعه داخل مؤسسة الصناعية -شركة قنوعة للأجور - بولاية نقرت.

3- الكشف عن الإستراتيجيات القيادية المتبعة لدى الرؤساء وكيفية التعامل مع المرؤوسين لتنمية التفكير الإبداعي.

### خامسا: أهمية موضوع الدراسة:

و من أهم العناصر التي تتبع من هذا التكامل ما يلي:

- 1- أهمية القيادة التبادلية وأبعادها والعمل على تنمية أفكار تجديدية لدى العامل داخل المؤسسة باعتبارها أحد المداخل القيادية الفعالة.
- 2- تنمية دور القيادة التبادلية في تحديد الخيارات الإستراتيجية و تفعيل الآليات و أساليب المساعدة على تطوير أنشطة المؤسسة من جهة , ومن جهة أخرى تعزيز المشاركة للأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بتفكير الإبداع للعامل بالمؤسسة.
- 3- التأكيد من أن التنمية الفكرية والمهنية لا تتحقق إلا إذا وجدت قيادة تبادلية كقوة فعالة.

### سادسا: أهداف الدراسة:

- 1- الكشف عن دور القيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي.
- 2- التعرف على القيادة التبادلية كنوع جديد من أنماط القيادة بشركة قنوعة للأجور بولاية نقرت.
- 3- معرفة مدى ممارسة أفراد العينة للقيادة التبادلية في ظل تنمية التفكير الإبداعي بالمؤسسة.

### سابعا: مفاهيم الدراسة:

#### -المفاهيم الأساسية:

#### 1- مفهوم القيادة:

#### لغة:

حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قودا ، يقود الدابة من أممها و يسوقها من خلفها، فالقود من أمام و السوق من خلف، ويقول قاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها و منها الانصياع بمعنى الخضوع ، و منها قادة وهو جمع قائد.(ابن منظور، 2001، ص:315).

أما حسب لاروس فالقيادة عمل قائد الجيش ،ويقال قاد الجيش بمعنى ترأسه وتدبر أمره . (خليل الجر، لاروس، 1987، ص:96).

## اصطلاحاً:

تعريف القيادة من الجانب تسييري على أنها: "عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين فهي عملية تحفيز ومساعدة المرؤوسين نحو إنجاز وتحقيق الأهداف". (أيمن حسن، الديراوي، 2021، ص:40).

كما عرفت من الناحية النفسية العلق بأنها: "عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة" (بشير، العلق، 2010، ص:14).

كما تعرف أيضا من الجانب الاجتماعي على أنها: "قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم، التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة". (عادل عبد الرزاق، هاشم، 2010، ص:35)

ومن جهة أخرى عرفها فيدلر بأنها: "عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص بما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين، لذلك فالقائد قد يستخدم مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتقيد أوامره". (حسين عند الحميد أحمد رشوان، 2010، ص:16).

## إجرائياً:

القيادة هي عملية التأثير في سلوك العمال وتوجيههم مما يؤدي إلى الالتزام بأسلوب الأداء الذي يحقق الإبداع والابتكار للمؤسسة الصناعية فنعوبة للأجور بأكبر فعالية وأعلي جودة.

## 2- مفهوم القيادة التبادلية:

وتعرف القيادة التبادلية من الجانب النفسي على أنه: "هي سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به التابعين وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق الأهداف بنجاح. (زهراء سيد عبد الله، الرفاعي، 2013، ص:12)

وكما تعرف من الجوانب الاجتماعية على أنها: "ترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته يحصل التابعون على الثناء والمكافآت والموارد إذ نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم

. (B. Bass ;1985, P :27 )

## إجرائياً:

هي بناء علاقة بين المسؤول و العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، و ذلك من خلال تلبية رغباتهم و تحفيزهم ،بواسطة أسلوب المكافأة أو العقاب و أسلوب الأداء بالاعتماد على القوانين و الإجراءات المطبقة داخل شركة قنوعة.

## 3- مفهوم التفكير:

## لغة:

فكر: الفكر: إعمال خاطر في الشيء. التفكير: التأمل ليس لي في هذا الأمر: ليس لي فيه حاجة. (صالح ، قاسم حسن، 2011، ص:).

## اصطلاحاً:

يعرف التفكير من الجانب النفسي على أنه: "هو ما يحدث حين يحل شخص مشكلة، وهو يهيئ الإنسان للشعور الصحيح، حيث يكون الشعور مضللاً و خاطئاً إذا كان بمعزل عن التفكير، ويتعامل هذه الأخير بالإدراك ، و الإدراك يتمثل في التنظيم الذاتي، ونظام المعلومات النشط". (هايل السرور، ناديا، 2005، ص:382).

و يعرف أيضا هو: "النشاط الذي يبذله الفرد ليسجل به مشكلة تعترضه ، مهما كانت طبيعته سواء هذا النشاط يتطلب تفكير أكثر أو أقل حسبما يكون الموقف أكثر أو أقل إشكالاً. (عبد أبو المعاطي، الدسوقي، 2009، ص:13).

و كما يعرفه ديوي أيضا على أنه: "ذلك الإجراء الذي تقوم به الحقائق لتمثل حقائق أخرى لاستقراء معتقد ما". (إبراهيم بن أحمد، الحارثي، 2009، ص:27).

ومن جهة علم الاجتماع التفكير هو: "مجموعة من العمليات أو المهارات العقلية التي يستخدمها الفرد عند البحث عن إجابة لسؤال، أو حل مشكلة". (حسن حسين، زيتون، 2003، ص:06).

## إجرائياً:

التفكير هو ظاهرة من الظواهر العقلية التي تنتج بفعل عدّة عمليات ذهنية و معرفيّة يقوم بها العقل البشري ، وتكون موجهة نحو حل المشكلات أو اتخاذ القرارات، أو أيّ موقف يواجهه الفرد فهي عملية إيجابية التي تعكس العالم الموضوعي من خلال تحليل مواقف المسؤولين في أيّ منصب ما في شركة قنوعة للأجور.

## 4- مفهوم الإبداع:

## لغة:

الإبداع في اللغة: "بدع الشيء ببدعه بدعاً وابتدعه: أنشاه و بدأه ، و بدع الرّكية: استنبطها و استحدثها، و البدع: الشيء الذي يكون أولاً ، و فلان بدع في هذا الأمر أيّ أوّل لم يسبقه أحد، وأبدعت الشيء: اخترعته لا على مثال". (مؤيد أسعد حسين، دناوي، 2007، ص:30).

و الإبداع مصدر من بدع و بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشاه على غير مثال سابق، فالإبداع ما هو إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة" (زيد منير، عبوي، 2006، ص:26).

## اصطلاحاً:

يعرف من جهة علم النفس عند تورانس على أنه: " عملية ذهنيّة يصبح فيها الفرد حساساً للمشكلات و مدركاً للثغرات ، وخلالها فيها لديه من معلومات و العناصر الناقصة ، وعدم الاتساق الذي لا يوجد له حل تمّ اكتسابه أو تعلمه في السابق ثم البحث عن أدلة و مؤشرات في موقف". (نايفة ،قطامي، 2004، ص:211).

كما ينظر إليه أيضا على أنه: " حصيلة سلسلة من العمليات المعرفية التي يمكن أن تتطور لدى معظم الأفراد ، ولكن بالتأكيد على بعض التأثيرات الجينية الوراثية". (ناديا ، سميح ، و محمد الريماوي، 2009، ص:183).

ومن الناحية الاجتماعية على أنه: "قدرة عقلية تظهر علي مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكثر قدر من الطلاقة والمرونة و الأصالة و الحساسية للمشكلات " (عبد الرحمان ، هيجان، 1999، ص:24,25)

و" كما يعرفه أيضا الشمري على أنه: "توظيف أمثل القدرات العقلية و الفكرية التي تتميز بطلاقة و مرونة و أصالة كبيرة و الحساسية للمشكلات و القدرة علي تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات و اكتشافات علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية. (فهد عايض، الشمري، 2002، ص:68).

## إجرائياً:

الإبداع : هو تلك الأفكار الجديدة و المفيدة و المتصلة بحل المشكلات معينة أو تجميع و إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ويتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة و من تم القدرة على التفكير بشكل مختلف و مبدع من أجل إيجاد الحل لها بالمؤسسة الصناعية قنوعة للأجور.

## 5-التفكير الإبداعي:

يعرف من جهة علم النفس دينكا على أنه: "التفكير الإبداعي على أنه عملية ذهنية تهدف إلى تجميع الحقائق ورؤية المواد والخبرات والمعلومات في أبنية وتراكيب جديدة لإضاءة الحل". (عدنان يوسف، العتوم، 2009، ص:138,140).

و كما عرفه الحبيب بأنه: " قدرة الفرد على رؤية ما يحوله بطريقة جديدة، والتعرف على المشكلات التي لم يتوصل إليها أحد من قبل و التوصل إلى حلول فعالة و متفردة و جديدة لتلك المشكلات". (وليد عبد الكريم ، صوافطة، 2008، ص:39).

وعرفه هوينج من الناحية الاجتماعية على أنها: " التفكير المنتشعب الذي يتضمن تحطيم الأفكار القديمة، وعمل روابط جديدة و توسيع حدود. " (عدنان الجراح، العتوم، وبيشار، موقف، 2011، ص:139).

## إجرائياً:

التفكير الإبداعي: هو مستوي من مستويات التفكير العليا ، لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال تطوير النشاط الفكري للفرد ، بوضعه في مشكلات متدرجة الصعوبة و استثارت تفكيره بأساليب جديدة لذا العمال بالشركة قنوعية للأجور .

## ب-المفاهيم المساعدة:

## 1-مفهوم الدور:

## اصطلاحاً:

عرفه كوتويل حيث قال: " الدور سلسلة من الاستجابات المرتبطة بموقف اجتماعي معين يقوم عضو معين من أعضاء المجتمع ، ويمثل هذه السلسلة نمطا من المثيرات لمثل هذه السلسلة من الاستجابات المرتبطة بالموقف نفسه". (دلال، ملحس، وآخرون، 2012، ص:257).

## إجرائياً:

يعدّ عبارة نمط منظم من المعايير، فيما يخص بالمنصب الذي يقوم به الفرد أيّ المهام التي يشغلها العامل في الجماعة العمل داخل الشركة.

**2- مفهوم العامل:****اصطلاحاً:**

يعرف العامل في المادة 2 من قانون علاقات العمل بأنه: "كل شخص يؤدي عملاً يدوياً أو فكرياً مقابل راتب، في إطار التنظيم، و لحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي، عمومياً أو خاص يدعي المستخدم". (كمال، بن سالم، 2017، ص: 303).

**إجرائياً:**

يقصد بمفهوم العامل هنا في دراستنا هو كل فرد يقوم بعمل ما بشركة قنوعية للأجور بولاية تقرت

**3- مفهوم المؤسسة:****اصطلاحاً:**

تعتبر المؤسسة من وجهة نظر المقاربة السوسيولوجي كنظام اجتماعي يتكون من فاعلين اجتماعيين يتفاعلون فيما بينهم وفق القواعد والقيم والمعايير السائدة في المؤسسة ضمن نطاق جغرافي معلوم لتحقيق أهداف محدّدة. (الرائد، جبران مسعود، 2013، ص: 779).

وعرفها معين خليل على أن: "المؤسسة يستعمل بشكل واسع لوصف الممارسات الاجتماعية المتكررة بشكل دوري و منظم، معتمدة و مصانة من قبل المعايير الاجتماعية ولها أهمية جوهرية في البناء الاجتماعي مثل الدور الاجتماعي". (خليل معين، العمر، 2006، ص: 269).

**إجرائياً:**

المؤسسة وهي مجموعة الأفكار والروابط والعلاقات التي تكون بين الأشخاص والمؤسسة وفق للقواعد والقيم السائدة ضمن نطاقه سوء حكومية أو بالمؤسسة الصناعية قنوعية للأجور من أجل تحقيق الأهداف.

**ثامناً: الدراسات السابقة:**

1- الدراسة الأولى: دراسة أحمد مصنوعة، عبد الله قويدر الواحد بعنوان دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (وحدة شلف) جامعة حسبية بوعلي بالشلف، مجلة الإستراتيجية و التنمية، في سنة 2020.

**الإشكالية:**

ارتكزت إشكالية الدراسة على التركيز نحو عدة نقاط و تساؤلات مطروحة تجسدت فيما يلي: ما مدى تأثير القيادة التبادلية بأنماطها (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة) على مستوى الفعالية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف)؟

### التساؤل الأسئلة الفرعية:

- 1\* ما أهمية القيادة التبادلية ضمن الممارسات الإدارية الحديثة؟ وفيما تتمثل أنماطها؟
  - 2\* ماذا نعنى بالفعالية التنظيمية؟ وما هي أهم مداخل قياسها؟
  - 3\* هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $a < 0.05$  لأبعاد القيادة التبادلية على مستوى الفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز وحدة الشلف؟
- المنهج:** حيث استعملت في هذه الدراسة على أساليب التحليل الإحصائي ، و اختار مؤسسة سونلغاز وحدة الشلف لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- العينة:** تم اللجوء إلى أسلوب العينة حيث اختيار 104 عاملا من عمال المؤسسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، كما استعمل الاستبيان كأداة.

### النتائج المتوصل إليها:

- \* يساهم نموذج القيادة التبادلية في تعزيز العلاقات الإيجابية بين الأطراف المشكلة للتنظيم رؤساء والمرؤوسين، حيث تعكس النتائج التطبيقية أن القيادة التبادلية وفق نمط المكافأة المشروطة يشكل مدخل جيد لتعزيز الأداء و تطويره.
- \* تركيز القيادة التبادلية على تعزيز سلوك العاملين وإنتاجيتهم من خلال ربط أدائهم باتفاقيات رسمية أو ضمنية يحصل بموجبها الأفراد الناجحون في ممارسة مهامهم و أدوارهم على المكافأة المناسبة و المشجعة.

2- الدراسة الثانية: دراسة نهي عواد رشيد ساعد. بعنوان: دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة و الإدارة من أكاديمية الإدارة و السياسة لدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016.

- الإشكالية: انطوت الإشكالية على توضيح دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية وطرحت من خلالها التساؤلات التالية: ما دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية؟

### الأسئلة الفرعية:

- 1\* ما مدى توفير سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية؟
- 2- ما مستوى الثقافة الفلسطينية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية؟

3\* هل يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $a < 0.05$  في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة توافر القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة؟

4\* هل يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $a < 0.05$  في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الصحة الفلسطينية يعزى للمتغيرات الديمغرافيا التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

المنهج: حيث استعملت في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية.

العينة: استعملت أسلوب المسح الشامل لكل العينة المستهدفة عددها 178 بنسبة 70.7% من المجتمع ، كما استعملت الاستبيان كأداة جمع البيانات.

### النتائج المتحصل عليها:

\* لا توجد علاقة ترابطية بين القيادة الإبداعية و مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الصحة الفلسطينية.

\* يوجد فرق دال إحصائياً عن مستوى دلالة  $a < 0.05$  في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية يعزى للمتغيرات الديمغرافيا (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) باستثناء بعد الحساسية للمبحوثين في الجنس (لصالح الذكور)

### 3- الدراسة الثالثة:

دراسة صياد لمياء و مباركة أشواق بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في التفكير الإبداعي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية -دراسة حالة بمديرية توزيع الغاز و الكهرباء بتبسة، مذكرة مقدمة لينيل شهادة الماستر، جامعة العربي التبسي ، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، 2022/2021

الإشكالية: أهم ما تطرقت إليه الإشكالية: ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التفكير الإبداعي بالمؤسسة الجزائرية؟

### وتم طرح الأسئلة التالية:

\* كيف تلعب القيم التنظيمية دورا محوري في حل المشكلات لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية (سونلغاز)؟

\* كيف تساهم المعتقدات التنظيمية في توليد أفكار جديدة لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية (سونلغاز)؟

\*كيف تعمل التوقعات التنظيمية على تشجيع التفكير الإبداعي (الابتكار) لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية (سونلغاز)؟

**المنهج:** استعملت الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي من أجل معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التفكير الإبداعي المؤسسة الجزائرية  
**العينة:** اختيار عينة طبقية من المجتمع البحث واختارتا 54 مفردة واستعملت المقابلة والاستمارة.  
**النتائج التي توصل إليها الباحثان:**

- لثقافة التنظيمية دور في التفكير الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية (سونلغاز).
- تلعب القيم دورا في محتوى في حل المشكلات في المؤسسة الجزائرية (سونلغاز).
- تساهم المعتقدات التنظيمية في توليد الأفكار الجديدة.
- تلعب التوقعات التنظيمية على تشجيع التفكير الإبداعي (الابتكار) في المؤسسة الجزائرية (سونلغاز).

## 2-الدراسة الرابعة: دراسة أمل زهير صوالحة بعنوان: مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بأنماط

الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، أطروحة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين 2014.

**الإشكالية:** انطلقت الدراسة من الأسئلة التالية:

\*ما مستوي مهارات التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟

\*ما أنماط الاتصال المتبعة لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات شمال الضفة الغربية؟

\*هل توجد علاقة ترابطية بين مهارات التفكير الإبداعي وأنماط الاتصال لدى مديري المدارس

الحكومية في شمال الضفة الغربية؟

\*هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الإبداعي تعزى لمتغيرات الجنس و المؤهل

العلمي ، وسنوات الخبرة و التخصص العلمي ، ونوع المدرسة ، والعمر لدى مديري المدارس

الحكومية في المحافظات شمال الضفة الغربية؟

**المنهج:** استعملت المنهج الوصفي للدراسة وذلك لملائمته لطبيعتها.

**العينة:** اختيار الطالبة العينة طريقة العينة طبقية العشوائية الممثلة لعدد المعلمين حيث اختارت

500 مفردة من المعلمين والمعلمات، كما استعملت الاستبيان كأداة.

**النتائج المتوصل إليها:**

- أن مستوى للتفكير الإبداعي لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر المعلمين والمعلمات متوسطة.
  - توجد علاقة ترابطية بين متوسطات مهارات التفكير الإبداعي وأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.
  - توجد فروق في مستوى التفكير الإبداعي لتعزيز متغيرات التخصص الأكاديمي ، نوع المدرسة ومستوى الخبرة لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات شمال الضفة الغربية.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الإبداعي تعزي لمتغيرات الجنس ، و العمر والمؤهل العلمي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات شمال الضفة الغربية.
- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

- استطاعت الدراسات التي تم الاعتماد عليها أن:
- تعطينا بعض الجوانب التي تتعلق بموضوع القيادة التبادلية.
- تحديد أبعاد والمؤشرات كل من القيادة التبادلية والتفكير الإبداعي.
- الاستعانة بها في بناء الإشكالية وطرح الفرضيات أيضا لبناء المفاهيم الدراسة.
- ساعدتنا في تحديد المنهجية المناسبة لموضوع الدراسة من مجتمع والعينة والمنهج المستخدم وأدوات لجمع البيانات.
- وكذلك تمت إفادتنا من نتائجها في تحليل والتفسير ومقارنة نتائج الدراسة السابقة بالدراسة الحالية.

**تاسعاً: المقاربة النظرية:**

- تتشعب و تعددت الدراسات التي تناولت القيادة، و تفاوتت فيما بينها خاصة من ناحية المتغيرات المؤثرة على السلوك القيادي ، فمنها من ركزت على السمات الشخصية ، ومنها من ركزت على متغيرات الموقف ، و كلّها قدمت العديد من الأطروحات النظرية التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة و التحليل، لذلك نتجسد عملية اختيارنا للمقاربة النظرية لهذا الموضوع في التركيز على الاتجاه الموقفي باعتباره الأنسب لتحليلنا لهذه الظاهرة.

**النظرية الموقفية في القيادة:**

- تتطلق النظرية الموقفية من اعتبار أن القيادة المحرك الأساسي لفاعلية أيّ تنظيم ، لأن القائد يستطيع تسخير و حشد الطاقات الموجودة لدى العاملين معه لتحقيق الأهداف المطلوبة ، ويسير هذا الاتجاه في القيادة إلى ضرورة تناسب سلوك القائد مع الموقف ، و يرجع السبب الأساسي في ذلك

إلى أن المواقف المختلفة تتطلب إشكالات متنوعة من القيادة ، ومن هذا المنطلق فإن الكفاءة في القيادة تتطلب من القائد أن يكتف أسلوبه لكي يتلاءم مع متطلبات الموقف أو الظروف المختلفة. ( توني موردين ، 2007، ص:279).

كما تجسدت هذه النظرية من بين النظريات الحديثة بحيث نجد أن فريد ادوارد فيدلر وضع أنموذجاً أطلق عليه نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة و يعدّ أول نموذج للقيادة الموقفية و قد صمم فيدلر لذلك مقياس tsaeL derreferP rekrowoC الذي يسمح بتحديد إن كان القائد من النوع الذي يهتم بالعمل أو من النوع الذي يهتم بالعاملين، والقاعدة الأساسية لهذه النظرية هي أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف ما، و لتحديد متطلبات الموقف ذلك من خلال وضع وتشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارسه القائد و مرؤوسيه من خلال عناصر الموقف و المتمثلة في: العلاقة بين القائد و العمال، و البناء التنظيمي وسلطة القائد المستمدة من مركزه.

#### أسس النظرية الموقفية:

- 1- ليس هناك طريقة واحدة يمكن إتباعها في الإدارة.
  - 2- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المؤسسة، وعليه فالقيادة التبادلية تسعى دائماً لمواكبة التغيرات التي تحدث داخل محيطها و خارجه، فالقيادة تحدث تغيرات في ثقافة المؤسسة بحيث تتماشى مع الأوضاع الداخلية و الخارجية مثل (الشركات، المنافسة....) .
  - 3- إن التنظيم نظام مفتوح، يتكون من نظم فرعية مختلفة تتفاعل مع بعضها البعض ، و ترتبط مع البيئة الخارجية.
  - 4- يتكون التنظيم من 03 نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج مادة سلع والخدمات، التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.
- فالقائد التبادلي يعمل على إدارة التفاعل و التعاون و تكيف المؤسسة مع التغيرات بمختلف أبعادها(الاقتصادية و الاجتماعية..).من خلال التحفيز و مرونته من أجل بناء إستراتيجية تتماشى مع الوضع الراهن حتى يتكيف و يتفاعل داخل المؤسسة، كما يحاول المرؤوسين التفاعل فيما بينهم ليحققوا الأهداف الذين يصبون إليها

-ولقد سمحت هذه النظرية بتبني مفهوم جديد للقائد و المرؤوسين حيث تركز على ارتباط بين العلاقات الإنسانية، بمعنى أن طبيعة العلاقة الموجود بين القائد و المرؤوسين أو نوع السلطة تجاه العمال، أي أسلوب القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل ، و لقد اكتسبت هذه النظرية تأييدا العديد من علماء الاجتماع و الإدارة بالمقارنة مع الصفات القيادية الموروثة. و نجد العديد من النماذج التي تنطوي تحت هذه النظرية و كما سبق القول فإن النموذج الأول هو الذي يعود إلى فيدلر و الذي قام بالعديد من الأبحاث لمدة طويلة من 1951 إلى 1967 (عيسى ، ايت، 2020، ص:94،95).

### النظرية الموقفية لفريد ادوارد فيدلر:

يتعلق أساس بعاملين الأول، يهتم بقياس سلوك القائد و الثاني يتعلق بالموقف حيث ركز على التعرف على السمات وخصائص القائد و من جهة أخرى كيف يمكن ربط خصائص معينة تبعا لخصائص الموقف، ولذا نجد أنه افترض أسلوبين للقادة ، و حدد العوامل الموقفية في ثلاثة عوامل فبالنسبة لأسلوبي القيادة نجد:

الأسلوب الأول: يتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية. أي يهتم بعلاقة بين العمال فيما بينهم أو بين القائد و المرؤوسين ، وكذا تشجيعهم وحثهم على العمل بكل حرية مرونة من أجل تنمية الأهداف المنشودة، وضبط العلاقات و حل المشكلات التنظيمية..

الأسلوب الثاني: ويتعلق بأسلوب القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل. فالقائد التبادلي يركز على العلاقات الرسمية و توفير كل مستلزمات العمل من أجل رفع الإنتاجية للمؤسسة و تحقيق مداخل ربحية.

أما العوامل الموقفية فتتمثل في طبيعة العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين ، وفي مدة سلطة ، وقوة الرسمية التي يتمتع بها القائد و في درجة هيكله العمل أي مدى وضوح المهام و مدى روتينية هذه المهام التي يقوم بها مرؤوسيه.(عيسى ، ايت، 2020، ص:95).



شكل رقم (04): توضيح نموذج فيدلر.

المصدر: من إعداد الطالبة.

وهذه العوامل الثلاثة تترتب حسب أهميتها، وحسب قوة تأثيرها ، وبهذا يمكن القول أن عند توفر العوامل السابقة ، علاقة المسؤول بالعمال ، الهيكل العمل و درجة قوة منصب الرئيس يكون موقف المسؤول مناسب وملائم حتى يحق له التصرف.

### خلاصة الفصل:

بناء على ما تم ذكره من عناصر شملها هذا الفصل والمعطيات التي استقدينا منها أدى بنا للوصول إلى توجه واضح مرتبط بدراستنا التي سيتم الاعتماد عليها في جمع المعلومات وتحليلها و تحديد المسار المناسب والمختلف عن الدراسات السابقة من أجل الكشف عن الاهتمامات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

## الفصل الثاني: الإجراءات

### المنهجية للدراسة

تمهيد

1- منهج الدراسة

2- مجالات الدراسة

3- مجتمع الدراسة

4- أدوات جمع البيانات

خلاصة

**تمهيد الفصل:**

يمثل الجانب المنهجي محور أساسي باعتباره يقود الباحث نحو استعمال مجموعة من الأدوات مستخدمة،  
والمجالات البحثية المكانية و الرمائية والبشرية، وكذا تحديد مجتمع دراسة والعينة من أجل محاولة  
الوصول إلى نتائج مرجوة من الدراسة.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16
- 17
- 18
- 19
- 20
- 21
- 22

- 23
- 24 **أولاً: منهج الدراسة:**
- 25 المنهج يعني مجموعة من القواعد العامة التي وضعها، وأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في
- 26 دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة. (عمار، كيرد، 1985، ص: 19).
- 27 المنهج في علم الاجتماع هو الخطوات التي تستعمل في البحث في موضوع الوقائع
- 28 الاجتماعية، ويمكن الحديث عن المنهج استطلاعات الرأي، ومنهج التغيرات المتلازمة، والمنهج
- 29 الذي يدرس قضايا معينة في عدد كبير من المجتمعات و المنهج الذي يركز على دراسة مجتمع
- 30 واحد. (حنان، قسبي، 2015، ص: 13).
- 31 و من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة و التحقق من صحة الفرضيات و نظراً لطبيعة موضوع
- 32 الدراسة، فإنه يتطلب إتباع منهج البحث الميداني الذي يعرف على أنه: " طريقة تتناول موضوع بحث
- 33 بإتباع إجراءات تقصي مطبقة على مجتمع بحث، يسمح بدراسة طرق العمل و التفكير و الإحساس
- 34 لدى مجموعات انطلاقاً من تنوع الاهتمامات ، بإمكان البحث أن يستعمل معظم تقنيات البحث ، أن
- 35 أهداف كل تحقيق خاص هي التي تحدد هل ستكون الدراسة فيما بعد وصفية مثلما هو الحال في
- 36 سبر الرأي العام، أو تصنيفية مثلما هو الحال عند القيام بالتعدادات العامة ، أو تفسيرية مثل
- 37 الدراسة التي تعتمد على طريق تطبيق الاستمارة أو فهميه، كما يجري في الدراسات التي تتخذ من
- 38 المقابلة أو الملاحظة في عين المكان تقنية له". (موريس، أنجلرس، 2006، ص: 106).
- 39 وعليه فإن طريقة استخدامنا لهذا المنهج ارتكزت على:
- 40 \*الكشف عن طريقة عمل القائد المبدع و تفكيره باستعمال تقنيات بحث تعتمد على جمع المعلومات
- 41 و المعطيات عن القيادة التبادلية و التفكير الإبداعي، في مؤسسة الصناعية قنوعية للأجور بمدينة
- 42 تقرت.
- 43 \*تم تناول موضوع دراستنا بإتباع إجراءات التقصي مطبقة على مجتمع الدراسة و هي المؤسسة
- 44 الصناعية-شركة قنوعية للأجور، انطلاقاً من تنوع اهتمامات أفراد المجتمع ، والذي يسمح بدراسة
- 45 طرق العمل داخل المؤسسة و طريقة التفكير من خلال استخدام تقنيات البحث التفسيرية اعتماداً
- 46 على تطبيق الاستمارة أداة أساسية و تدعيمها بالمقابلة .
- 47 \*كما استخدم من أجل التحليل والتفسير بالاعتماد على تقنية الاستمارة والملاحظة والتي كانت
- 48 الهدف منهما الفهم والوصف. نظراً لطبيعة الموضوع و الذي يبحث عن دور القيادة التبادلية في
- 49 تنمية التفكير الإبداعي لدى العامل بالمؤسسة الصناعية ،لقد اخترنا شركة قنوعية للأجور بمدينة
- 50 تقرت ، وذلك لاعتبارات التالية:

- 51
- 52 -كونها مؤسسة تظهر فيها خصائص الموضوع (المرونة ، الطلاقة المهنية ، الأصالة الفكرية).
- 53 -طبيعة نشاطها الذي يمتاز بأنها إنتاجية، المنافسة.
- 54 تقع شركة قنوعة للأجور بولاية تڤرت بالضبط
- 55 **ثانياً: مجالات الدراسة:**
- 56 **1-المجال المكاني:** نظرا لطبيعة موضوع الدراسة وهو دور القيادة التبادلية في تنمية التفكير
- 57 الإبداعي لدى العامل بالمؤسسة ، أدى بنا إلى اختيار مؤسسة إنتاجية حتى يظهر لنا الإبداع بشكل
- 58 جلي و منه قمنا باختيار مؤسسة الصناعية -شركة قنوعة لصناعة الأجور بمدينة تڤرت.
- 59 تقع المؤسسة الصناعية قنوعة للأجور بمنطقة برام ببلدية سيدي سليمان دائرة المقارين، ولاية تڤرت
- 60 كما بدأ الاعتماد في سبتمبر 2013.
- 61 أما مرحلة الإنتاج الفعلي لها كان 2018/01/01.
- 62 **2-المجال الزمني:** أجريت هذه الدراسة بالموسم الجامعي: 2024/2023 والتي كانت عبر
- 63 مرحلتين:
- 64 **المرحلة الأولى:** و تسمى هذه المرحلة بالمرحلة الاستكشافية والتي قمنا بها باستكشاف كل ما يتعلق
- 65 بالموضوع الدراسة، وكما قمنا بالاطلاع على بعض الأساسيات الميدانية التي تناولت كل من
- 66 موضوع القيادة التبادلية و التفكير الإبداعي من أجل بناء قاعدة نظرية و منهجية لدراستنا، ففي
- 67 الفترة الممتدة بين 2024/03/20 إلى 2024/03/29 قمنا بجولة استطلاعية لميدان
- 68 الدراسة(بالمؤسسة الصناعية -شركة قنوعة للأجور بمدينة تڤرت) ،ومن أجل التعرف على ميدان
- 69 البحث و معرفة الخصائص الملائمة لدراستنا و كذا ملاحظة المؤشرات التي لم تظهر لنا من خلال
- 70 الجانب النظري حتى ساعدتنا في صياغة أسئلة الاستبيان.
- 71 **المرحلة الثانية:** بعد ضبط متغيرات الدراسة و المؤشرات و الأبعاد المناسبة بوضوح ، وقمنا بالنزول
- 72 الفعلي للميدان و توزيع الاستبيانات على مفردات الدراسة، من أجل جمع كل المعلومات و البيانات
- 73 المتعلقة بالموضوع ، ولقد استغرقت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2024/04/07
- 74 إلى 2024/04/15.
- 75 **3-المجال البشري:**
- 76 يتمثل في مجتمع البحث الذي تم إجراء الدراسة عليه، ويتمثل في مجموعة العمال بالمؤسسة
- 77 الصناعية -شركة قنوعة للأجور بولاية تڤرت الذي بلغ عددهم (120) عاملا بالمؤسسة.
- 78

- 79
- 80 **ثالثاً: مجتمع الدراسة:** مجتمع البحث يمثل جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث.
- 81 أما عينة البحث فهي مجموعة جزئية من المجتمع يتم اختيارها منه بحيث تمثل هذا المجتمع وتحقق
- 82 أغراض البحث. (كريمة، بن صغير، 2018، ص:42).
- 83 وكما عرفها موريس أجرس على أنها: "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً
- 84 التي تركز عليها الملاحظات." (موريس، أنجلرس، 2006، ص:298).
- 85 ومنه تمثل مجتمع دراستنا هذه في عدد العمال الذين يعملون بشركة قنوعة للأجور و الذي بلغ
- 86 عددهم 120 عاملاً .
- 87 **العينة:** تم اختيارها بطريقة قصدية و المتمثلة في مجموعة من العمال من المجتمع الأصلي و التي
- 88 بلغ عددها 30 مفردة (عاملاً) يمثلون مديرية الإنتاج و تشمل 03 ورشات (التحضير-الصناعة-
- 89 الفرن) لأن هذه الورشات لها نشاط خاص يعتمد عليه و بالتالي فالعامل الذي ينتمي إلى هذه
- 90 الورشة يكون له نموذج تفكيري خاص، وتم اختيارها قصدياً لأن متغير التفكير الإبداعي يظهر بهذه
- 91 الورشات أكثر من الورشات الأخرى.
- 92 **رابعاً: أدوات جمع البيانات:**
- 93 تتعدد أدوات جمع البيانات في البحوث العلمية، كالمقابلة، الاستمارة، الملاحظة والاختبارات ...
- 94 حيث يختار الباحث من بين هذه الأدوات الأداة المناسبة حسب موضوع بحثه و الأسئلة التي يسعى
- 95 إلى الإجابة عليها، و يمكن أن يتطلب البحث استخدام أكثر من أداة و ذلك من أجل تقديم إجابات
- 96 علمية دقيقة لكل أسئلة البحث، وهذا يستدعي أن يكون كل باحث ملماً بمختلف الأدوات المتوفرة
- 97 لجمع البيانات و المعلومات حتى يختار الأداة المناسبة التي يستطيع من خلالها التحقق من
- 98 فرضيات الدراسة ، كما يجب التأكد من سلامة الأدوات التي سيعتمدها الباحث في بحثه من صدق
- 99 وثبات. (كريمة، بن صغير، 2018، ص:46).
- 100 ومن بين الأدوات التي تم الاعتماد عليها في دراستنا هات اعتمدنا على تقنية الاستبيان كأداة
- 101 أساسية و الملاحظة كأداة مدعمة التي كانت عبارة عن ملاحظة المسؤولين و العمال.
- 102 **1-الملاحظة:**
- 103 الملاحظة هي: "عبارة عن تقنية منهجية، تتيح بكيفية مباشرة الحصول على بيانات و معلومات عن
- 104 شخص معين أو موضوع ما، قصد تحديد سيرورته أو دلالاتها و بياناته، وتقوم هذه الأخيرة على
- 105 عملية تسجيل كل التغيرات التي تطرأ على الموضوع الملاحظ عن طريق الحواس". (إيناس،
- 106 بوسحلة، 2021، ص:28). فحسب موريس فإنه يراها على أنها : "تقنية مباشرة للنقصي تستعمل

- 107 عادة في مشاهدة مجموعة ما (قرية، جمعية..... إلخ) بصفة مباشرة و ذلك بهدف أخذ معلومات
- 108 كيفية من أجل فهم المواقف السلوكيات". (موريس ،أنجرس،2006،ص:184).
- 109 تم الاعتماد على الملاحظة في المرحلة الاستطلاعية للموضوع على ميدان الدراسة ، وهي المؤسسة
- 110 الصناعية لصناعة الآجور بولاية تفرت من أجل استكشاف خصائص من نوع الجنس و السن.... و
- 111 مميزات عينة الدراسة، واستكشاف المؤشرات التي يندرج ضمن متغيرات الدراسة و القيادة التبادلية
- 112 من تحفيز وعقاب و أسلوب العمال و أصالة و مرونة .... وهذا من خلال الملاحظة المباشرة
- 113 العمال والتقرب منهم من بدون تدخل.
- 114 **2-الاستبيان:**
- 115 الاستبيان أو الاستمارة هي تقنية لجمع البيانات عادة ما يتم إدراجها ضمن البحث الكمي، يطرح من
- 116 خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة محددة مسبقا على أفراد العينة من أجل الحصول على
- 117 المعلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد. (إيناس،بوسحلة،2021،ص:31).
- 118 -و في هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية، و قد قمنا بتصميمها انطلاق من:
- 119 \*الأدبيات النظرية التي تناولت موضوع الدراسة.
- 120 \* الاطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- 121 \*الدراسة الاستطلاعية التي أجريت في ميدان الدراسة.
- 122 -بحيث تم تقسيم هذا الاستبيان إلى أربعة(04) محاور بمجموع خمسة وعشرون (25) سؤالاً كما
- 123 يلي:
- 124 **1-المحور الأول:**
- 125 يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين و التي ترتبط بالحالة الاجتماعية و المهنية الخاصة بهم،
- 126 وتضمنت (04) أسئلة من (01) إلى (04) على: السن، المنصب الوظيفي، المستوى التعليمي،
- 127 الأقدمية في العمل .
- 128 **2-المحور الثاني:**
- 129 و يتكون من مجموعة من الأسئلة خصصت لدراسة المكافأة المعنوية والمادية و دورها في تنمية
- 130 المرونة عند العامل، و تتضمن (06) أسئلة من السؤال (06) إلى السؤال (10)، والذي حاولنا من
- 131 خلالها التعرف على دور المكافأة في تنمية المرونة عند العامل.
- 132
- 133
- 134

<b>3- المحور الثالث:</b>	135
يتكون من مجموعة من الأسئلة خصصت لدراسة أسلوب الأداء و دوره في تنمية الطلاقة المهنية	136
عند العامل بالمؤسسة، و قد صمت (07) أسئلة من (11) إلى (17) حاولنا من خلالها التعرف	137
على دور أسلوب الأداء و كيفية تنمية الطلاقة المهنية عند العامل .	138
<b>4- المحور الرابع:</b>	139
يتكون من مجموعة من الأسئلة خصصت لدراسة أسلوب العقوبة و دوره في تنمية الأصالة الفكرية عند	140
العامل بالمؤسسة، و صم ( 08 ) أسئلة فمن السؤال (18) إلى السؤال رقم ( 25 ) و الذي حاولنا فيه معرفة	141
دور العقوبة المشروطة و كيفية تنمية الأصالة الفكرية عند العامل، وهذا كل من خلال قياسنا لبعض	142
المؤشرات التي وجدت في ميدان الدراسة	143
	144
	145
	146
	147
	148
	149
	150
	151
	152
	153
	154
	155
	156
	157

	158
<b>خلاصة الفصل:</b>	159
من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل ، و الذي تم فيه تحديد مجموعة الإجراءات المنهجية	160
التي يتوجب علينا الاعتماد عليها ليتبين لنا أهم مختلف الركائز التي قام عليها مجالنا النظري ، و	161
التي تمهد لنا الطريق نحو اختباراتنا الميدانية بالاعتماد على أدوات منهجية تمكننا من الوصول إلى	162
هدفنا العلمي، كالاعتماد على النهج المناسب، و الأدوات المناسبة والمجالات التي قام عليها البحث	163
الميداني.	164
	165
	166
	167
	168
	169
	170
	171
	172
	173
	174
	175

## الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج

تمهيد الفصل

1- عرض و تحليل البيانات

2- عرض و تحليل الفرضيات

3- نتائج الدراسة الميدانية

4- النتائج العامة

خلاصة

**تمهيد الفصل:**

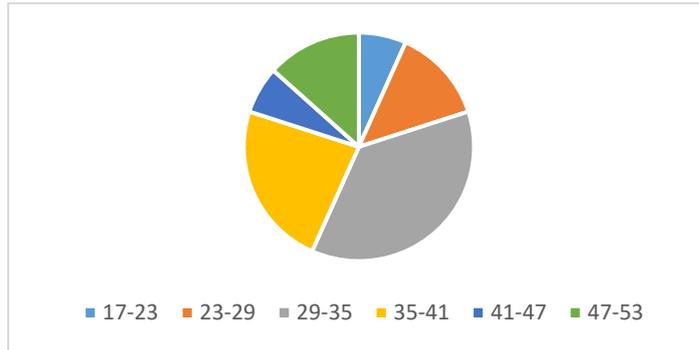
خُصَّ هذا الفصل إلى إبراز ما يجب معرفته بعد التحقق الميداني الذي قمنا به في مجال الدراسة، و ذلك باختبار فرضيات الدراسة التي كانت على شكل جداول و رسوم بيانيّة، التي ترجمت إلى تحليلات سوسيلوجيّة، و ذلك بالاعتماد على المقابلة و الاستبيان التي أجريت على مجموعة من أفراد كانت محل الدراسة مكنتنا من المساهمة في الوصول إلى عرض مفصل للنتائج التي خلص إليها هذا البحث، والذي مكننا من إصدار حكم علمي حول دور القيادة التبادليّة في تحقيق التفكير الإبداعي لدى العامل بالمؤسسة.

### أولاً- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

إنّ من الخصائص عينة الدراسة أنها تتشكل من المتغيرات التالية: السن، المنصب الوظيفي، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل.

ومن المتعارف عليه أن مجتمع البحث يتكون من مجموع من العمال تختلف أعمارهم، و الذين يرجع طبيعة العمل الذي يستدعي ذلك.

شكل رقم(05): يوضح توزيع العينة حسب متغير السن:



جدول رقم (01): يوضح توزيع العينة حسب متغير السن:

السن	التكرار	النسبة
من 17 سنة إلي 23 سنة	01	6.67%
من 23 سنة إلي 29 سنة	04	13.33%
من 29 سنة إلي 35 سنة	11	36.67%
من 35 سنة إلي 41 سنة	07	23.33%
من 41 سنة إلي 47 سنة	02	6.67%
من 47 سنة إلي 53 سنة	04	13.33%
المجموع	30	100%

تبين لنا من خلال المعطيات الواردة في الجدول (01) المتعلقة بسن المبحوثين أن المتوسط الحسابي للسن بالنسبة للمبحوثين قدرت ب(32سنة) حيث أن الفئة العمرية (من 29-35) هي أكبر نسبة حيث قدرت بنسبة 36.67%، بالمقابل أقل نسبة التي تتساوي في الفئتين العمريتين (17-23) و(47-53) التي قدرت ب6.67%.

وعليه قد تبين من خلال المعطيات الميدانية للجدول تبين لنا أن عمال شركة قنوعية للأجور أغلبهم كهول ، ويرجع هذا إلى طبيعة النشاط الممارس وكذا إلى ما يتمتعون به من مرونة وحرية في مجال العمل، ولأن الفئة الكهول لديهم قدرة كافية من العطاء أكثر من الفئات الأخرى، فمن خلال المقابلة الاستطلاعية التي تمت مع العمال في الشركة تم التوصل إلى أنّ الشركة تعتمد على الفئة العمرية (23-29) لما يتميزون به من مرونة وطلاقة داخل مجال العمل و هو ما أكدته دراسة عواد رشيد ساعد أنّه هناك فرق لصالح ( الذكور). (نظر الصفحة:15).

وللوصول إلى تحقيق التفكير الإبداعي، نلاحظ تنوع المناصب التي يشغلها أفراد العينة بالشركة على حسب طبيعة الأعمال والمهام المؤكدة لهم وهذا ما يبرزه الجدول التالي:

**جدول رقم(02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي:**

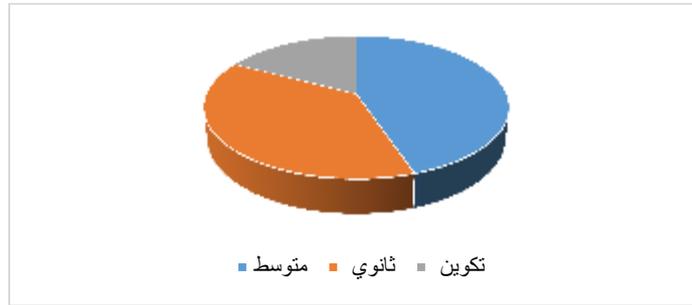
النسبة	التكرار	المنصب الوظيفي
3.33%	01	ليكزو ميكانيك
3.33%	01	قائد فوج
3.33%	01	قائد لوحة التحكم
3.33%	01	مساعد 01
3.33%	01	مساعد 02
20%	06	مشغل لوحة التحكم
16.67%	05	سائق ورشة
10%	03	عامل الصنف 01
6.67%	02	عامل الصنف 02
30%	09	عامل ورشة
100%	30	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (02) نجد أنّ نسبة 30% كانت لعمال الورشة و تليه نسبة 16.67% من عمال مشغل لوحة التحكم بعدها سائق الورشة التي قدرت ب10% ثم فئة العمال عامل من الصنف 01 و 02 قدرت بنسبة 6.67% أمّا المناصب الأخرى نجد متساوية التي قدرت 3.33%.

من خلال القراءة التحليلية للمجدولة نلاحظ أن هناك تنوع في المناصب الوظيفية داخل النسق التنظيمي للمؤسسة، وهذا يعتبر مؤشر هام يدل على المؤسسة على تحقيق الإبداع و الابتكار من أجل الحفاظ على استمرارها و مكانتها في السوق و مواجهة العوامل الموقفية مهما كانت طبيعتها. و هذا ما أدته أيضا دراسة "أمل زهير صوالحة" وتنفيذه دراسة نهى عواد رشيد ساعد. (عد الفصل الثاني في الصفحة 15-16).

من الملاحظ أنّ مجتمع البحث يتميز باختلاف في المستويات التعليمية و الشهادات بحسب ما تفرضه طريقة العمل بالشركة، وهو ما يبرز جلياً في الشكل الجدول الموضحين كالآتي

شكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:



جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

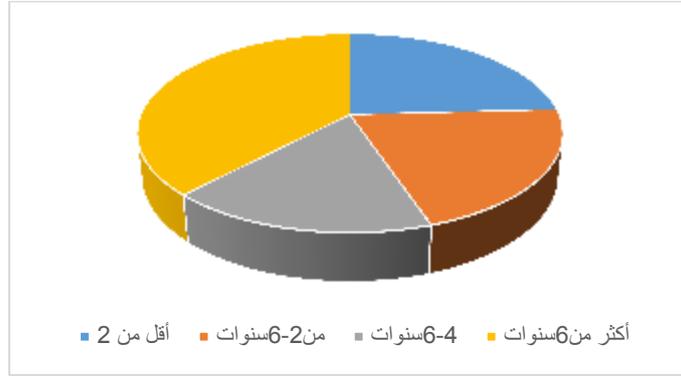
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
43.33%	13	متوسط
36.67%	11	ثانوي
16.67%	06	تكوين مهني
100%	30	المجموع

تبين لنا من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم(03) المتعلق بالمستوى التعليمي للمبحوثين أن أكبر فئة كانت ذات مستوى التعليمي متوسط بنسبته(43.33%) و أقل فئة كانت ذات مستوى التكوين المهني بنسبتها16.67% .

وعلى إثر المعطيات الكمية نلاحظ أن المستوى التعليمي للمبحوثين أغلبها من ذوي التعليم متوسط و هو ما يعود إلى أن الشركة أو الورشة لا تحتاج إلى من لهم مستوى عالي فالتوظيف حسب المؤهلات العلمية و التخصص العلمي يعود بالإجابة على المؤسسات سواء الربحية أو التجارية ، من خلال اختيار العمال

المؤهلين علميا و معرفيا يساعدهم على الإبداع و بناء رؤية مستقبلية واضحة من أجل دراسة الشركة و ما قد تحققه من أهداف ربحية حتى تصنف ضمن المؤسسات الناجحة ، وهذا مالا تفاق مع دراسة نهى عواد ساعد في النتيجة المتوصل إليها، في أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للمؤهل العلمي هي الفئة الغالبة لصالح الذكور .

شكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:



جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
أقل من سنتين	07	23.33%
من 02 إلى 04 سنوات	06	20%
من 04 إلى 06 سنوات	05	16.67%
أكثر من 06 سنوات	11	36.67%
المجموع	30	100%

تبين لنا من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (04) أعلاه المتعلق بمتغير الأقدمية في العمل أن أكبر نسبة فيه قدرت بـ 36.67% وهي تمثل فئة المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية من (02-04) سنوات بالمقابل نجد فئة المبحوثين الذين لديهم أقل سنوات خبرة هي الفئة (02-04) أقل نسبة و التي قدرت بـ 20%.

ومن خلال النتائج الأولية المتحصل عليها نلاحظ أن العمال الذين لهم أقدمية في العمل لأكثر من 06 سنوات هم الفئة الأكبر نسبة المقدرة بـ 36.67% فهذه المدة كافية لكسب خبرة كبيرة في ميدان العمل نتيجة للتجارب و التحديات التي واجهوها أثناء العمل ، ومن خلال ربط هذا المتغير بتغير السن نجد أن شركة قنوعية للأجور تقوم بتوظيف على أساس من لهم خبرة أكبر ، وهذا راجع إلى أن المرؤوسين يختاروا على أساس الخبرة في المجال حتى يتسنى لهم العمل بحرية ، كما لاحظنا في الوقت نفسه ضعف نسبة الفئة (02-04) و الذي يمكن إرجاعها إلى ضعف عملية التوظيف بالشركة أو أنهم الفئة العمرية (17-23) لأنهم مازال و يزاولون دراستهم سن صغير من العمل أو الفئة العمرية (47-53)هم من يريدون أن يقوم بالاستقالة سن كبير، وهذا ما تم الاتفاق عليه مع دراسة أمل زهير (أنظر جزء الدراسات السابقة الصفحة:17-18).

### ثانياً: عرض وتحليل فرضيات الدراسة:

#### 1- عرض وتحليل الفرضية الأولى:

المكافأة المادية و المعنوية و دورها في تنمية المرونة للعامل.

جدول رقم (05): يبين كيف يوضح المسؤول الأهداف للعمال:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	25	83.33%
لا	05	16.67%
المجموع	30	100%

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم(05) المتعلقة بكيفية توضيح المسؤول للأهداف للعمال فنجد أن الذين أجابوا ب (نعم) قدرت النسبة بـ 83.33%، بالأفراد الذين أجابوا ب (لا) قدرت بنسبة 16.67%. و من خلال القراءة السوسولوجية للجدول يبرز لنا أن المسؤول في شركة قنوعية يحاول أن يبين الأهداف للعمال بكل عزيمة وإرادة ، هذا ما يوضح المسؤول من تقديم للخطط العمل، وإجراءات و مستلزمات في العمل، و لكل التعديلات التي يطلبها مديرية الإنتاج بشركة لأنها تساهم في رفع معنويات العمال و زيادة الدافعية وهذا حتى لا يقع العامل في الأخطاء تعرقل العملية الإنتاجية أو تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية، وهذا ما جاءت به دراسة عبد الله قويدر في نتائجها تعكس الفعالية التنظيمية قدرة المؤسسة في تحقيق الاستجابة المطلوبة من الإنتاجية و الإبداع التنظيمي و التطور... .

جدول رقم (06): يبين نوع التحفيز المقدم من المسؤول للعمال:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	مجموع التكرارات	المجموع نسب %
نعم	06	%20	30	%100
	10	%33.33		
	14	%46.67		
لا	00	%00	%00	%00
المجموع	30	%100	30	%100

تبين لنا من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم(06) أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا(بنعم) قدرت بـ 100% مقارنة بالمبحوثين الذين أجابوا بـ(لا) تتعدم من خلال القراءة السوسولوجية للجدول يبرز لنا أن المسؤول يحفز العمال على العمل بنسبة 100% من المبحوثين يقررون أن المسؤول يقدم الحوافز و يكون التحفيز على شكل حوافز مادية و معنوية معا و التي قدرت بنسبة 46.67% و منهم من يقول أنها على شكل حوافر معنوية فقط و التي قدرت نسبتهم بـ33.33% على خلاف من يقول حوافز مادية والتي تقد بـ20%، وهذا راجع إلى أن المسؤول يحاول كسب ثقة العمال ،و كذا طبيعة أو ثقافة التحفيزية للمسؤول، بالإضافة إلى أهمية التنظيم غير رسمي المتمثل في العلاقات و التفاعلات الاجتماعية داخل البناء الاجتماعي، و كذا أهمية تمكين العلاقة بين المسؤول و العمال لأنّ نجاح الشركة مرهون بالعلاقة القائمة ، فبالتالي يحاولون أن تكون علاقة تبادلية حتى تحقيق الإبداع داخل الشركة، وهذا من أجل تحقيق المصلحة الجماعية و ما تهدف إليها المؤسسة، وهذا ما أكدته دراسة عبد الله قويدر، في نتائجها، أن تعزيز العلاقات الإيجابية بين المسؤول و المرؤوسين و هي مدخل جديد لتعزيز الأداء(أنظر جزء الدراسات السابقة صفحة 15-17).

جدول رقم(07): يبين الأسلوب الذي يستعمله المسؤول في العمل:

نوع الأسلوب الذي يستعمله المسؤول في العمل	التكرار	النسبة
يثير الحماس في العمل	15	50%
يشجع على المثابرة في العمل	14	46.67%
أخرى تذكر	01	3.33%
المجموع	30	100%

تبين لنا من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (07) أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ (أنّ المسؤول يثير فيهم الحماس في العمل) بنسبة قدرت بـ 50% تليها من أجاب بـ (لأنّ المسؤول يشجعهم على المثابرة في العمل) بنسبة قدرت بـ 46.67% في حين من جابوا بأسلوب أخرى قدرت بـ 03.33%.

من خلال القراءة السوسولوجية نلاحظ أن النسبتين متقاربتين منهم من يستعمل معهم المسؤول أسلوب الإثارة في العمل و منهم من يعتمد على أسلوب تشجيعهم على العمل و هذا راجع إلى مدى اهتمام المسؤول بالعمال و بطريقة تفكيرهم و بما يفكرون فيه، وذلك أن المسؤول لهو القدرة على التكيف مع العمال بأسلوب يتسنى لهم أن يخلق بينهم الانسجام و التلاحم في العمل داخل الشركة و خارجها و تحقيق أهدافها، أما بالنسبة إلى الذين يعتمد مهم أساليب أخرى هذا راجع إلى بمرور الوقت في الميدان تزيد خبرة العامل مع الاحتكاك بالآخرين ، وهذا ما تؤكدته النظرية الموقفية في نموذج فيدلر (أنظر إلى مدخل النظري الخاص بالنظرية صفحة 19-20).

جدول رقم(08): يوضح تركيز المسؤول على العمل المنجز حتى يتحصل العمال على المكافأة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	22	73.33%
لا	08	26.67%
المجموع	30	100%

تبين لنا من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم(08) المتعلق بتركيز المسؤول على العمل المنجز من أجل الحصول على المكافأة العمال أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ (نعم) قدرت بـ 73.33% في المقابل الذين أجابوا بـ (لا) قدرت بـ 26.67%.

من خلال القراءة السوسولوجية للجدول رقم (08) يبرز لنا أنّ المسؤول يسعى لبلوغ الأهداف الأساسية للمؤسسة ، فإنّه يركز علي العمل المنجز من قبل العمل لأنه حتى يقدم لهم المكافأة على ذلك العمل المنجز، وذلك راجع إلى أن المسؤول يركز جيدا على زيادة دافعية العمال نحو الإنجاز، فالمكافأة التي يقدمها تزيد من حماسهم و رغبتهم في بلوغ العمل المنجز يحاول أن يحافظ على تحقيق الإنتاجية و أيضا المحافظ على طاقم العمال ،وهذا كل من أجل الشركة و الحفاظ على السوق, في حين هناك من لا يرى ذلك، وعليه تصبح أفعال العمال موجهة فقط من أجل ما تم تقديمه لا من أجل تحقيق المكافأة تحقيق أهداف المؤسسة، وتؤكد ذلك دراسة عبد الله قويدر أنّ نتائج تطبيقية للقيادة التبادلية وفق نمط المكافأة المشروطة يشكل مدخل جيد لتعزيز الأداء و تطويره .

جدول رقم(09): يبين كيف تكون طريقة توزيع المكافأة على العمال :

النسبة	التكرار	طريقة توزيع المكافأة على العمال من طرف المسؤول
50%	15	تقديم مبالغ مالية أثناء الأفرح
33.33%	10	حضور الجناز والزيارة عند المرض
16.67%	05	أخرى تذكر
100%	30	المجموع

تبين لنا من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم(09) أن أكبر نسبة للمبحوثين الذين أجابوا ب(تقديم مبالغ مالية أثناء الأفرح) قدرت ب50 %، بالمقابل أقل نسبة للمبحوثين الذين أجابوا ب(طريقة أخرى توزع المكافأة) قدرت ب16.67%.

من خلال القراءة السوسولوجية للجدول رقم (09) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين الذين أجابوا بأن الطريقة المتبعة في توزيع المكافأة تكون على شكل مبالغ مالية، هذا يعني أن المسؤول يوزع المكافأة على حساب الحالات الاجتماعية للعمال وهذا راجع إلى أن المسؤول يكون فرد من العمال أثناء أفرحهم و أحزانهم فإن المرؤوسين يضعون ثقتهم في مسؤولهم، وفي المقابلة الاستطلاعية التي أجريت مع العمال أكدّ على أهمية تمكين العلاقة بين المسؤول والعمال، لأنّ نجاح أي مؤسسة مربوط على حساب العلاقة الموجود بينهم حتى يحقق الأهداف للشركة على حين من يرى أنّه يقدم المكافأة المسؤول على حسب الحالة التي يكون

عليها العامل ففي بعض الأحيان تكون معنوية أو مادية و حتى التدخل في الأحوال الشخصية للعامل، وهذا راجع إلى العلاقات الاجتماعية داخل النسق التنظيمي و إلى ثقافة الشركة التي يأخذها معهم إلى خارجها، وهذا ما تؤكدته دراسة أمل زهير في نتائج التي تحصلت عليها أنه يوجد علاقة بين مهارات التفكير الإبداعي و أنماط الاتصال (بالعودة للصفحة رقم 17) .

**جدوا رقم (10): يبيّن ما يوفر المسؤول من مستلزمات للعمل :**

يوفر مستلزمات للعمل	التكرار	النسبة
الآلات اللازمة - أدوات الحماية - النقل للعمال	30	%100
أخرى تذكر	00	%00.00
المجموع	30	%100

تبين لنا من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (10) المتعلقة بما يوفر المسؤول من مستلزمات للعمل أن كل المبحوثين قد أجابوا ب(أن المسؤول يوفر الآلات و أدوات الحماية ، و النقل للعمال) قدرت ب100%، بالمقابل نجد نسبة المبحوثين الذين أجابوا(أخرى تذكر) تنعدم.

و من خلال القراءة السوسولوجية للجدول رقم (10) تبين لنا أن كل المبحوثين يقرون على أن المسؤول يوفر لهم ما يستلزم من الآلات الأزمّة في العمل ، وأدوات الحماية ، النقل للعمال، وهذا من خلال إنجاز الأعمال في الوقت المطلوب و بسرعة ، دون أن يترك المجال لتماطل في إنجاز الأعمال، وهذا راجع إلى أن المسؤول يحاول أن يتفادى الرتبة داخل المؤسسة، فبالتالي تعود بالفائدة على المؤسسة وعلى العمال بحد ذاتهم، فحريص كل الحرص على السلامة المهنية للعمال حتى يوفر لهم جو مريح ومناسب للعمل، و السير الحسن لنشاط الشركة، وهذا ما يتوافق مع العوامل الذي جاء بها فيدلر في النظرية نموذج للنظرية الموقفية ( أنظر مدخل النظرية صفحة 18-21).

## 02- عرض وتحليل الفرضية الثانية:

أسلوب الأداء ودوره في تنمية الطلاقة للعامل بالمؤسسة.

**جدول رقم(11): يبين إلى أي مدى المسؤول للأخطاء التي يقع فيها العمال:**

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	24	%80
لا	06	%20
المجموع	30	%100

تبين لنا من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم(11) أن أكبر نسبة للمبحوثين قد أجابوا بـ(نعم) وقدرت بنسبة 80% و أقل نسبة من المبحوثين الذين أجابوا (لا)وقدرت ب20%. وعند القراءة السوسولوجية للجدول رقم(11) يتضح لنا أن أغلب الإجابات كانت تبين أن المسؤول يعمل على كشف و يتابع العمال من حيث الأخطاء التي يقع فيها أثناء العمل و حتى يكشف نقاط ضعف و القوة لدى العامل من خلال نشاطه في المؤسسة، وبإمكان المسؤول أن يراعى ويعالج كل الأخطاء حتى لا تعرقل نشاط المؤسسة، و يجب استغلالها و أخذها بعين الاعتبار حتى يكون العمال على كامل حريته و هذا ما يتركه بيدع و بيتكر، وهذا راجع إلى أن المسؤول حريص كل الحرص و التشدد في العمل و هذا ما أكدته النظرية الموقفية( أنظر إلى مدخل النظري عند النظرية فيدلر صفحة18-21).

**جدول رقم(12): يبين كيفية معالجة المسؤول الأخطاء أثناء العمل:**

معالجة المسؤول الأخطاء	التكرار	النسبة
تقديم النصائح للعمال	18	60%
تقديم دورات تدريبية	07	23.33%
أخرى تذكر	05	16.67%
المجموع	30	100%

تبين لنا من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم(12) المتعلقة بكيف يعالج المسؤول الأخطاء التي يقع فيها أثناء العمل ، نجد أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة الذين أجابوا ب (تقديم النصائح للعمال)قدرت ب60% بالمقابل أقل نسبة لإجابات أفراد العينة الذين أجابوا ب(أخرى تذكر)قدرت ب16.67%. من خلال القراءة السوسولوجية للجدول يتضح لنا أن المسؤول يعتمد على أسلوب تقديم النصائح للعمال وهذا راجع إلى مدى اهتمام المسؤول بالعمال وهذا من خلال التوجيهات وتدريبات وحتى الحصص التكوينية الفترات التكوينية وحتى في مجال العمل تهدف إلى تنمية المهارات الإبداعية للعمال لجعلهم يعمل بكل ثقة وفاعلية و كفاءة وهذا ما جاءت به النظرية الموقفية و الذي يتضح أكثر في الأسس أما بنسبة للفئة التي أجابت ب (أخرى تذكر) هذا يعنى أن العمال لا يبالي بكل النصح و التدريب المقدم له و أنه يكسب ذلك بمرور الوقت في الميدان يكسب العامل خبرة و يستطيع من خلالها تحقيق الطلاقة الفكرية للعامل داخل العمل.

جدول رقم(13): يبين ما مدى تعبير المسؤول عن رضاه في العمل اتجاه العمال:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	29	96.67%
لا	01	03.33%
المجموع	30	100%

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم(13) المتعلقة بتعبير المسؤول عن الرضا عندما يتمكن العمال من إنجاز ما يتوقع منه أن ينجز من عمل أن نسبة الذين أجابوا ب(نعم) قدرت بـ96.67% بالمقابل نسبة الذين أجابوا ب(لا) قدرت بـ03.33%.

من خلال القراءة السوسولوجية للجدول نلاحظ أن نسبة إجابات الباحثين في ما يتعلق بالتعبير عن الرضا المسؤول كبيرة ، وهذا راجع إلى مدى اهتمام العمال بالعمل المقدم لهم و التشارك الأعمال و العلاقات فيما بينهم، أيّ العلاقات الإنسانية، فعند تحليل العلاقة و التفاعل الاجتماعي لجعلهم قادرين على الفعل الجماعي الذي يساهم في تعزيز روح المشاركة للمؤسسة، هذا ما عبر عنه المسؤول عن رضاه في العمل المنجز من طرف العمال سوء أجبر عنه أو باختيارهم من أنفسهم دون تدخل المسؤول في تقديم الأعمال.

جدول رقم (14): يوضح ما يبلغ المسؤول العمال بإنجاز العمل حتى يحصل على أحسن و أجود إنتاج:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	28	93.33%
لا	02	6.67%
المجموع	30	100%

تبين لنا من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (14) أن نسبة إجابات الباحثين ب(نعم) قدرت بـ93.33% في المقابل بسبة إجابات الباحثين ب (لا) قدرت بـ06.67%.

عند قراءة المعطيات المجدولة في الجدول رقم(14) أنه أكبر نسبة للباحثين الذين أجابوا ب (نعم) و التي قدرت بـ93.33% وهذا راجع إلى مدى اهتمام المسؤول بالعمل و وجودته و كميته التي على عاتقه و هذا من خلال توضيح للعمال ما يجب عليهم وما لا يجب، وكذا نلاحظ من خلال ربط هذا المتغير بمتغير أسلوب الأداء نجد أن المرؤوسين أصبح لديهم القدرة على الإبداع و الابتكار، بالتالي يبلغهم بالأعمال بناء على المؤشرات المتوفرة لدينا. كما تؤكد نتائج دراسة عبد الله قويدر في أنّ تعكس الفعالية التنظيمية قدرت المؤسسة على تنمية الإنتاجية والإبداع التنظيمي والتكيف البيئي والتطور.

## جدول رقم(15):يبين ما يستلزم تقديمه للعمال من عمل لرفع الأداء:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	30	100%
لا	00	00.00%
المجموع	30	100%

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم(15) المتعلقة بما يقدم المسؤول ما يلزم من رأي حول العمل لرفع الأداء عند العمال، نجد أن المبحوثين الذين أجابوا بـ(نعم) قدرت بـ100% بالمقابل أن المبحوثين الذين أجابوا بـ(لا) تنعدم.

من خلال القراءة السوسيولوجية للمعطيات الجدول نلاحظ أن النسبة الكبيرة جدا من المبحوثين قد يقدم المسؤول ما يلزمهم من أفكار وخيارات حتى تزيد نسبة الأداء عندهم وهذا راجع إلى محاولة المسؤول أن يتماشى مع الخيارات والأفكار التي تسعى إلى زيادة الأداء ، بالتالي تعود بالفائدة على الشركة و على العمال بحد ذاتهم، وهذا من خلال اعتماده على بناء أساليب و طرق متنوعة ومختلفة من أجل استثمار مجهوداتهم و قدراتهم الإبداعية من خلال ما يقدمه المسؤول من مستلزمات تزيد من زيادة الأداء وهذا ما جاءت به النظرية الموقفية، في نموذج فيدلر، حتى توفر لهم جو تنظيمي مريح و بالتالي السير الحسن للنشاط المؤسسة.

## جدول رقم(16): يبين متى يتدخل المسؤول في عمل العمال:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	24	80%
لا	06	20%
المجموع	30	100%

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم(16) تبين أن إجابات المبحوثين بـ(نعم) قدرت بـ80 % في حين نجد نسبة إجابات المبحوثين بـ(لا) قدرت بـ20%.

في القراءة السوسيولوجية للمعطيات الجدولة في الجدول رقم (16) نجد أن النسبة الأكبر من المبحوثين قد أجابوا بأنه يتدخل مسؤولهم في العمل عندما تصل المشاكل إلى درجة من التعقيد التي تعترض نشاط المؤسسة ، وراجع ذلك إلى أنه يجب النظر إلى المشاكل بطريقة حديثة وبأساليب جديدة ، وهذا يجب على

العمال عرض تلك المشكلات على المسؤول، في حين نجد أن من لا يحب تدخل المسؤول في المشكلات التي تواجههم وهذا راجع إلى أن العمال يسرون وقف القانون التشريعي للعمل و هو الكفيل بتدخل في حلها.

جدول رقم(17): يبين اهتمام المسؤول بالقضايا الصعبة والدقيقة التي تواجه العمال:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	28	%93.33
لا	02	%6.67
المجموع	30	%100

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (17) المتعلقة باهتمام المسؤول بالقضايا الصعبة والدقيقة التي تواجه العمال يتبين أن إجابات المبحوثين الذين أجابوا ب(نعم) قدرت بـ%93.33 بالمقابل نسبة إجابات المبحوثين الذين أجابوا ب(لا) قدرت بـ%06.67.

نلاحظ من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول نجد ما نسبته %93.33 هي النسبة الأكبر أي أغلب المبحوثين يقولون أن المسؤول يقوم باهتمام و مراقبة العمال في العمل، وهذا من خلال أن المسؤول يهتم بنشاط المؤسسة و الحرص على أن الأسلوب المتبع في العمل هو إقامة العلاقات بين المسؤول والعمال حتى يحصل على ثقتهم و يكشف ما يتعرض له من مشاكل و قضايا صعبة تواجه سير العمل داخل الشركة و في بعض الحالات حتى خارجها.

### 03- عرض وتحليل الفرضية الثالثة:

العقوبة المشروطة ودورها في تنمية الأصالة الفكرية بالمؤسسة:

جدول رقم(18): تبين متى يتدخل المسؤول في حل المشكلات:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	27	%90
لا	03	%10
المجموع	30	%100

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (18) المتعلقة بتدخل المسؤول عندما تصبح المشكلات جديدة نجد أن إجابات المبحوثين ب(نعم) قدرت بـ%90 في المقابل إجابات المبحوثين ب(لا) قدرت بـ%10. من خلال القراءة السوسولوجية للمعطيات المجدولة في الجدول رقم (18) نلاحظ أن النسبة الكبيرة من المبحوثين قد أجابوا ب(نعم)و التي قدرت بـ%90 وهذا راجع إلى مدى اهتمام المسؤول بالعمال و بمشاكلهم

التي تعترضهم أثناء العمل، وخلق لدى العمال كل الحرية في فسخ المجال والإنصات لهم بدون تخوف من المسؤول، كما تبرز لدى المسؤول أهمية المراقبة و الكشف عن الأخطاء و المخالفات التي تحدث داخل البناء التنظيمي، وكذا الكشف عن نقاط الضعف و معالجتها في ميدان العمل على خلاف الأقلية الذين لا يرون ذلك ضروري في الشركة وكل ما يقوم به المسؤول هو عملية المراقبة من أجل أغراض أخرى كالخصم أو إقالتة من المنصب فقط، وهذا ما استشفناه أيضا من خلال المقابلة الاستطلاعية.

**جدول رقم(19): إلى أي مدى يقوم المسؤول بتنفيذ العقوبة للعمال:**

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	27	90%
لا	03	10%
المجموع	30	100%

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (19) المتعلقة بتنفيذ العقوبة في حال لم يتمكن العمال من إنجاز ما هو مطلوب منهم من طرف المسؤول تبين أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ(نعم) قدرت بـ 90%، في حين نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ(لا) قدرت بـ 10%.

أثناء تحليل المعطيات سوسيوولوجية للجدول رقم(19) نجد أن نسبة 90% من المبحوثين قد أجابوا بـ(نعم) و هذا راجع إلى أن المسؤول يقوم بتنفيذ العقوبة على العمال عند عدم إنجاز العمل المطلوب، وهذا قد يخل بنظام المؤسسة و على سمعتها، وقد يتخذ هذا حتى يزيد من حماسهم وحرصهم على العمل وعلى الأدوات حتى يحقق الأهداف المسطرة ، أي أن أفعالهم موجهة وهذا من أجل تحقيق مصالح المؤسسة لا الجماعة العمل .

**جدول رقم(20): يبين متى يقوم المسؤول بتحذير العمال:**

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	26	86.67%
لا	04	13.33%
المجموع	30	100%

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم(20) المتعلقة بتحذير المسؤول للعمال مسبقا التي تؤدي إلى انحراف العمل وتعيق مصالح المؤسسة نجد أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ(نعم) قدرت بـ 86.67% في حين من أجابوا بـ(لا) قدرت بـ 13.33%.

من خلال القراءة السوسولوجية للجدول يبرز لنا أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين أجابوا بـ(نعم) قدرت بـ 86.67% و هذا يعني أنّ المسؤول لديه قدرة الاحتفاظ على سيرو نشاط المؤسسة، فالمسؤول الكفاء هو الذي يستطيع أن يتعامل مع المواقف بكل حزم و صرامة، وكذا حسب طبيعة الموقف و قدرته على سيطرة على العمال، فالعوامل الموقفية التي تواجه نشاط المؤسسة يمكن أن يتحكم فيها المسؤول سوء كانت أخطأ أو صواب حتى يتمكن من حزم زمام الأمور داخل البناء التنظيمي، وهذا ما جاء به نموذج فيدلر في النظرية الموقفية من ناحية الأسس (أنظر المدخل النظري الصفحة:18-21).

جدول رقم(21): تبين مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	17	56.67%
لا	13	43.33%
المجموع	30	100%

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم(21) المتعلقة باستبعاد المسؤول للعمال بالتدخل في اتخاذ القرارات تبين أن ما نسبتهم من المبحوثين قد أجابوا بـ(نعم) وقدرت بـ 56.67% بالمقابل ما نسبتهم من المبحوثين قد أجابوا بـ(لا) وقدرت بـ 43.33%.

من خلال القراءة التحليلية للمعطيات المجدولة اتضح لنا أن نسبة إجابات المبحوثين حول استبعاد العمال بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات كبيرة ، وهذا راجع إلى العلاقة بين العمال و المسؤول أيّ العلاقات الإنسانية، و عند تحليل الكيان التنظيمي نجد النّظام الرسمي وغير رسمي هماً جداً في المؤسسة، فعلى المسؤول أن يثير تفكير العمال اتجاه كل ما يتعلق بالعمل و مشكلاته مما يدفعهم إلى البحث عن أفكار جديدة و أساليب تساعدهم بالعمل بحرية وهذا من خلال إعطائهم فرص في صنع القرارات وذلك بمشاركتهم في الاجتماعات و الندوات و تحويلها إلى قواعد، هذا ما يزيد دافعية العمال على تنفيذ تلك القواعد بكفاءة و كل عزيمة، وهذا ما تبينه النظرية الموقفية (أنظر إلى مدخل النظرية الخاص بالنموذج فيدلر الصفحة:18-21).

جدول رقم(22): كيف يكون أسلوب المسؤول عند حدوث مشكلة في سير العمل:

أسلوب المسؤول	التكرار	النسبة
العقوبة بالخصم في الأجر	25	83.33%
العقوبة في المردودية	03	10%

أخرى تذكر	02	06.67%
المجموع	30	100%

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم(22) المتعلقة الأسلوب المتخذ في حال حدوث إخفاق في سير العمل تبين لنا أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين أجابوا ب(العقوبة بالخصم من الأجر) قدرت بـ 83.33%، بالمقابل أن أقل نسبة من المبحوثين الذين أجابوا ب(العقوبة في المردودية) قدرت بـ 10% في حين من يقول بأسلوب آخر قدر بـ 06.67%.

بالقراءة السوسيوولوجية للجدول رقم(22) نجد أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين أجابوا ب(أسلوب الخصم من الأجر) وهذا يدل على أن المسول قد يتخذ أسلوب ، الخصم من الراتب في حالة العقاب لأنه قد يناسب الموقف ، وهذا من تصريح العمال لأسلوب المتخذ في هذه الحالة، كل هذا يدل على حرص المسؤل على نشاط الشركة و محافظ على نظام سيرها وهذا إن ذل فإنه يدل على أنّ المسؤل يعاقب العمال كما يقوم بتحفيّزهم أيّ أسلوب اللين والشدة في العمل، في حين من المبحوثين من يقول أن المسؤل يتخذ أسلوب آخر التفسير الكتابي أو التوبيخ العمال عند العقاب، وهذا ما أكدته دراسة عبد الله قويدر في أن تركيز على سلوك العاملين وإنتاجيتهم من خلال ربط أدائهم بالمكافأة المناسبة.

جدول رقم(23): ما هي أشد عقوبة يتخذها المسؤل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	22	73.33%
لا	08	26.67%
المجموع	30	100%

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم(23) المتعلقة بتبين تنفيذ المسؤل أشد العقوبات في حال فشل العمال في العمل تبين لنا أن إجابات المبحوثين بـ (نعم) قدرت بـ 73.33% في حين إجابات المبحوثين بـ(لا) قدرت بـ 26.67%.

نلاحظ من خلال تحليل البيانات المجدولة أن النسبة الكبيرة من المبحوثين قد أجابوا بـ(نعم) قدرت بـ 73.33% وهذا راجع إلى أن المسؤل يقوم باتخاذ أشد العقوبات اتجاه العمال الذين لا يهتمون بنجاح العمل، وهذا من أجل الحفاظ على نجاح الشركة اتخاذ أشد عقوبة على فشل العمل، لأن عند الحرص الوقوف على أي صغيرة و كبيرة من الأخطاء و تنفيذ العقوبة يؤدي إلى توفير أحسن و أجود إنتاج فبتالي

يؤدي إلى نجاح المؤسسة، وهذا ما أكدته نتائج دراسة "صياد لمياء" و مباركة أشواق في أن حل المشكلات تلعب دورا في المؤسسة الجزائرية (في صفحة 16-17).

جدول رقم(24): يبين متى يتدخل المسؤول في مشاكل العمال:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	26	86.67%
لا	04	13.33%
المجموع	30	100%

ملاحظة: المجموع لا يمثل مجتمع البحث بل يمثل مجموع إجابات المبحوثين

من خلال المعطيات المجدولة في الجدول رقم(24) أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب(نعم) قدرت بـ 86.67% بالمقابل نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب (لا) قدرت بـ 13.33%.

من خلال القراءة السوسيولوجية نلاحظ من أغلب إجابات المبحوثين أن يتدخل المسؤول في مشاكل العمال و هذا راجع إلى قدرت المسؤول على حفاظ بالعلاقات الاجتماعية داخل الكيان التنظيمي، و هذا من خلال المشاكل التي تعترض العمال و محاولة التعامل معها بكل ثقة و حسب طبيعة الموقف و مدى قدرته على السيطرة عليها و ضبطها، فالعوامل الموقفية التي تواجه نشاط الشركة يمكن أن يتحكم فيه المسؤول حتى يحقق الانسجام و التلاحم بين العمال فيما بينهم أو بين المسؤول داخل المؤسسة أو خارجها لتستطيع المؤسسة مواصلة سيرها ونجاحها على خلاف من يري عكس ذلك التعامل بكل صرامة وحذر من أجل الحفاظ على الكيان المؤسسة وهذا ما تؤكدته النظرية الموقفية (أنظر إلى الجانب النظري الخاص بالنظرية الموقفية صفحة 18) .

### ثالثا: نتائج الدراسة الميدانية:

بالاعتماد على تحليلنا و تفسيرنا للبيانات و المعطيات الميدانية التي تحصلنا عليها، قد توصلنا إلى مجموعة من النتائج و التي على حسابها نستطيع أن نثبت صحة و صدق الفرضية العامة و الفرضيات الجزئية، من أجل الوصول إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي الذي طرح في الإشكالية و المتمثل في: ما دور القيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي للعامل بالمؤسسة؟

01-النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى: المكافأة المادية والمعنوية ودورها في تنمية المرونة عند

العامل بالمؤسسة

من خلال استعراضنا للجدول المتعلقة بالفرضية الأولى وحسب إجابات المبحوثين عن التساؤلات الواردة في الجداول من رقم (05) إلى رقم (10) والتي نهدف من خلالها إلى الكشف عن المكافأة المادية والمعنوية ودورها في تنمية المرونة ، توصلنا إلى أن المكافأة المادية والمعنوية و المتمثلة في منح و زيادة في الرواتب

أو شكر و ثناء و مدح قد ساهم كلها في زيادة تبعية العمال و ولاء للمسؤول والانصياع لأوامره ، وهذه نتيجة للعلاقات الإنسانية الموجود داخل النسق التنظيمي، الذي ينتج و يعيد إنتاج القوانين و القواعد وذلك وفقا للعلاقات المبنية داخل الشركة و ما تؤكدته نظرية الموقفية خاصة في نموذج فيدلر، وهذا ما بينه الجدول رقم(05) و (06).

و كما يتضح ذلك من خلال الجدول رقم (09) و(10) ما نسبة (100%) من مجتمع الدراسة يقوم المسؤول ب توفير لهم كل ما يستلزم من نقل و أدوات العمل و الحماية و كذا حضور مع العمال أفرانهم وأحزانهم وهذا ما يزيد من تقرب العمال بالمسؤول و انجذابهم له وكسب احترامهم يجعلهم متمسكين بعضهم البعض وهذه نتيجة التفاعل و التلاحم و بالتالي يستطيع المسؤول أن يسيطر على العمال و هذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية .

كما نجد أن النسبة الغالبة المقدرة ب(80%) تقوم بتقديم الحوافز المادية و المعنوية للعمال من أجل زيادة حماسهم و رغبتهم في العمل وتحقيق أجود و أحسن إنتاجية ، و يرجع هذا إلى الثقافة التحفيزية للمسؤول وإلى أهمية العلاقات الاجتماعية ، كما تزيد كفاءة و دافعية العمال نحو العمل بكل احترام و تقدير على مجهوداتهم المبذولة سوء كان ماديا أو معنويا وهذا ما تؤكدته نظرية التدرج الحاجات في نموذج ماسلو كما توافق دراستنا مع نتائج دراسة صياد لمياء أنه المعتقدات التنظيمية تساهم في توليد أفكار جديد بناء على هذه النتائج نستنتج أن الفرضية الأولى و التي كانت محل الدراسة و اختبار صحتها من عدمها، فقد تم إثبات صحتها من خلال الدراسة الميدانية.

## 02-النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية: أسلوب الأداء ودوره في تنمية الأصالة المهنية للعامل بالمؤسسة.

من خلال استعراضنا للجدول المتعلقة بالفرضية الثانية و من خلال إجابات المبحوثين عن التساؤلات الواردة في الجداول من رقم(11) إلى(17) و التي نهدف من خلالها على الكشف عن دور أسلوب الأداء في تنمية الأصالة الفكرية للعامل ،فقد توصلنا إلى أن معظم الإجابات كانت تصب في مجملها نحو البحث عن أفكار جديدة في سير نشاط المؤسسة ما يستدعي من المسؤول أن يتكيف مع العمال في خلق أفكار جديدة أو يطور من أسلوبه بما يتماشى مع خصوصية الموقف، من خلال

حل المشكلات التي تعترض العمال بطريقة جديدة ، وهذا بالاعتماد على فهم و تحليل الموقف جيدا من أجل اتخاذ القرارات الأزمة و الصائبة للحد منها و كما أن هناك من يعتمد على طرح المعضلات التنظيمية على العمال من خلال الاجتماعات و الندوات التي يتناول فيها كل ما يخص المشاكل و , ومحاولة إيجاد حل لها بطرق جديد وبأفكار مغايرة تكون بشكل إبداعي ، وهو ما يتطابق مع طرح نظرية الموقفية عند نموذج فيدلر و نتائج الجدول رقم(11) و (13).

في حين يبين لنا الجدول رقم(15) و(17) أن المسؤول قد أعطي درجة من الحرية للعمال في التحكم في سير المؤسسة و تشجيع العمال على التجديد ، وهذا لنقادي المشاكل و المشكلات التي تعرض عملهم و تقتل الإبداع والابتكار لديهم، بالإضافة إلى المناخ التنظيمي الذي يساعد في تحفيزهم على العمل بكل حرية و فاعلية، كما يقوم المسؤول بتوفير كل ما يستلزم من مستلزمات و إمكانيات حتى يعرس فيهم روح الحماس و المسؤولية مما يجعلهم يشعرون بمكانتهم داخل البنية التنظيمية و يدفعهم إلى الإبداع و الابتكار و هذا ما أكدته مدرسة العلاقات في تجارب هاوثورن لإلتون مايو

كما أوضحت نتائج الجدول (16) أنّ المسؤول الذي يعتد على أسلوب يثير فيهم الحماس، و يشير إلى مدى اهتمامه بالعمال و إثارة تفكيره اتجاه المشاكل التي تعترضهم ، مما يؤدي بهم إلى تقديم أفكار جديدة و إبداعية من خلال مشاركتهم في القرارات التي تخص سير العمل ، وهذا ما أكدته نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر داركر

و بناء على هذه النتائج فإنّ الفرضية الثانية والتي كانت محل الدراسة و اختبار صحتها من عدمه ، فقد أكدت إثبات صحتها من خلال الدراسة الميدانية.

### 03-النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: العقوبة المشروطة ودوره في تنمية الطلاقة الفكرية للعامل بالمؤسسة.

من خلال استعراضنا للجدول المتعلقة بالفرضية الثالثة ومن خلال إجابات المبحوثين حول التساؤلات الجداول من رقم(18) إلى (25) و التي نهدف من خلالها إلى الكشف عن دور أسلوب العقوبة في تنمية الطلاقة الفكرية للعامل المؤسسة، فقد توصلنا إلى أن كمكان للتفاعلات و العلاقات الاجتماعية فلا بد من أخذ العنصر البشري بعين الاعتبار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و كوسيلة لرفع الإنتاجية .

في حين نجد أن إجابات المبحوثين المقدره ب90% من خلال الجدول رقم (18) و (19) تتمحور حول أسلوب العقاب المتخذ مع العمال و هذا راجع إلى إدراك المسؤول أهمية مواكبة التطور و التغيير الذي يطرأ من خلال اعتماده على أساليب و طرف مختلفة، وهذا على حساب الموقف و ما جاءت به نظرية الظرفية في الإدارة، ولقد أكدت أنّه لا يوجد أسلوب واحد يمكنها من استمرارها، وهذا يبرز من خلال القيم

الاجتماعية مثلاً أو شدة التنافس أو أدوات تكنولوجية حتى يساعد المسؤول على اختيار أسلوب عقابي مناسب يتأقلم مع الأوضاع التي تعيشها المؤسسة، وهذا ما نادى به النظرية الموقفية عند فيدلر كما نجد أيضاً أن ما نسبته 86.67% يقوم بعقاب العمال من أجل زيادة الإنتاجية و جودة العمل و نجاح المؤسسة مربوط بتحقيق أفكار تكون من نسيج العامل فعليه يقوم بالعقاب حتى يحقق النجاح للمؤسسة

فنجده يدرس كل ما يتعلق به من نقاط ضعف و قوة التي يجب مراعاتها و معالجتها، بالإضافة إلى مراقبة مدى تنفيذ البرامج والخطط و تركيز على كل ما يتعلق بهم من أخطاء و مخالفات التي تحدث داخل البناء التنظيمي من أجل إتباع أسلوب منهج يتماشى المتغيرات و هذا ما توصل إليه في الجدول رقم (20) و (24). بناء على هذه النتائج نستنتج أن الفرضية الثالثة و التي كانت محل دراسة و اختبار صحتها من عدمها، فقد تم التوصل إلى إثبات صحتها من خلال الدراسة الميدانية.

#### رابعاً: النتائج العامة للدراسة:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج يمكن أن نقول:

1\*الأرضية الخصبة التي يعدّها المسؤول من خلال التحفيز المادي والمعنوي للعمال، من خلال التفاعلات وتوقير لهم جو تنظيمي جيد وبتطوير أساليب و طرق العمل جديدة و مبتكرة، تعمل على زيادة الدافعية بكل مرونة و كفاءة ناجعة داخل المؤسسة ، وهذا من خلال أيضاً العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم .

2\*يستخدم أغلبية المسؤولين أسلوب المناسب للتعامل والاحترام وكيفية تفكير في حل المشكلات بطرق جديد من خلال الثقة التبادلية بين المسؤول والعمال التي تعتبر محددًا من محددات التي تدفع بالعمال إلى تحقيق الطلاقة الفكرية.

3\* يلعب أسلوب العقوبة دورا جد هاماً في زيادة قدرات العمال على تنمية الأصالة المهنية بطرق تكون جديدة تمكن من حل المشكلات التنظيمية، بالإضافة إلى تشجيعهم على الإبداع، التي تزيد من وعيهم بما يقوم به اتجاه عملهم والأخطاء التي تواجههم حتى يصبح لديهم كفاءة عالية.

**خلاصة الفصل:**

خُصَّ هذا الفصل إلى إبراز ما يجب معرفته بعد التحقق الميداني الذي قمنا به في مجال الدراسة، وذلك باختبار فرضيات الدراسة التي كانت على شكل جداول ورسوم بيانية، التي ترجمت إلى تحليلات سوسيولوجية، و ذلك بالاعتماد على المقابلة و الاستبيان التي أجريت على مجموعة من أفراد كانت محل الدراسة مكنتنا من المساهمة في الوصول إلى عرض مفصل للنتائج التي خُصَّ إليها هذا البحث، والذي مكننا من إصدار حكم علمي حول دور القيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي لدى العامل بالمؤسسة .

الخاتمة

أصبح اهتمام المؤسسات والمنظمات مربوط بالعنصر البشري، الذي يعتبر محركاً أساسياً ورئيسياً في كل العمليات، وحتى يتحقق هذا لابد من توفيره وإعطائه قدراً كافياً من الحرية في إنجاز العمل وكذلك تشجيع أسلوب العمل الجماعي بكل طلاقة وتجنب إصدار الأوامر أو تقيد من أجل إنجاز المهام، و في ظل المنافسة و التغيير المتسرع ، و نظراً لأهميتها البالغة تباينت النظريات التي تناولتها، من أهمها النظريات الحديثة التي نظرت للقيادة كقيادة التبادلية التي لها القدرة على تشجيع روح الإبداع والابتكار فيه، ويتم كل هذا من خلال القيادة التبادلية التي تمكن المسؤول أن يطلقها على العمال، ولهذه القيادة دوراً على تنمية التفكير الإبداعي .

و قصد احتلال مكان تنافسي أمن والجوهر في ذلك هو دور بين القيادة التبادلية وتنمية التفكير الإبداعي لكي تضمن أي مؤسسة تميزها وارتقائها إلى تطبيق المؤسسة القيادة التبادلية كأسلوب إداري يتماشى مع المتغيرات والمستجدات التي تحدث في العالم.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها حول الموضوع دراستنا أكدت المعطيات والمعلومات الجانب النظري والجانب الميداني وأثبتت وجود دور للقيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي عند العامل بالمؤسسة الصناعية.

## قائمة المصادر والمراجع

المعاجم:

- 1- ابن منظور جمال الدين، 2001، لسان العرب، بيروت، مجلد 12 ، ط1، دار صادر.
- 2\_ خليل الجر، لاروس 1987، معجم العربي الحديث، باريس، مكتبة لاروس.
- 3\_ جبران مسعود، الرائد، 2003، المعجم الالفبائي في اللغة و الاعلام ، ط1، لبنان، دار العلم للملايين.

الكتب:

- 4\_ الحارثي، إبراهيم بن أحمد، 2009، تعليم التفكير، ط1، مصر، دار المقاصد.
- 5\_ الدسوقي، عبد المعاطي، 2009، سلسلة تعليم العلوم 03 تطوير الأنشطة العلمية التنمية التفكير في ضوء المشروعات العالمية ، مصر، دار الجامعي الحديث.
- 7\_ الديراوي، أيمن حسن، أنوغين، أحمد فاروق، 2001، القيادة الإدارية. ط1، برلين، المركز الديمقراطي العربي.
- 8\_ الشمري، فهد عايض، 2002، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات و الكوارث، شركة نجد التجارية، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- 9- العتوم، عدنان يوسف ، والجراح، عدنان، و موقف بشارة، 2009 ، تنمية مهارات التفكير الإبداعي ط2، عمان، دار المسير النشر و التوزيع.
- 10\_ العلق، بشير، 2011، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- 11\_ بن سالم، كمال، 2017، نحو نظم نوعية العلاقات العمل في ظل التحولات الاقتصادية و الاجتماعية الجديدة ، مجلة قانون العمل و التشغيل، العدد 04.
- 12\_ يوحوش، عمار، 1985، دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية، ط2، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب.
- 13\_ توني، موردين، ترجمة خالد العامري، 2007، أساسيات علم الإدارة، ط1، مصر، دار الفاروق.
- 14\_ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2010 ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي، مصر ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر.

- 15\_ زيتون، حسن حسين، 2003، سلسلة أصول التدريس تعليم التفكير رؤية تطبيقية في تنمية العقول المكررة، القاهرة، دار عالم الكتب.
- 16\_ سميح، ناديا، و الريماوي، محمد عودة، 2009، التعليم المستند إلى الدماغ، ط2، عمان ، دار الميسرة.
- 18\_ صالح، قاسم حسين، 2011، الإبداع في الفن ، عمان، دار دجلة.
- 19\_ عبوي، زيد منير، 2006، إدارة الابداع و الابتكار، ط1، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع.
- 20\_ قصبي، حنان، و الهلال، محمد، 2015، في المنهج، ط1، المغرب، دار توبقال للنشر.
- 21\_ قطامي، نايفة، 2004، تعليم للمرحلة الأساسية، ط2، عمان، دار الفكر.
- 22\_ مؤيد، أسعد حسيندناوي، 2007، تطوير مهارات التفكير الإبداعي تطبيقات على برنامج كورت، ط1، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع.
- 23\_ ملحس، دلال، و آخرون، 2012، مشكلات الاجتماعية، ط1، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع.
- 24 -موريس أنجرس، ترجمة صحراوي كمال بوشرف، 2006، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، الجزائر، دار القصة للنشر .
- 25- هاشم ، عادل عبد الرزاق ، 2010، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 26- هاييل السرور ،ناديا، 2010، مدخل إلى تربية المتميزين و الموهوبين، ط5، عمان ،دار الفكر
- 27- هيجان عبد الرحمان، 1999، المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، ط1، مركز الأبحاث الجامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

#### المجالات:

- 28- أحمد مصنوعة ، عبد الله قويدر الواحد ، دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف)، مجلة الاستراتيجية و التنمية، المجلد 10/العدد05 أكتوبر، 2020

#### المطبوعات:

29- ايت عيسى عيسى, 2021/2020, محاضرة في إدارة الأعمال , موجهة للسنة أولى ليسانس علوم اقتصادية تجارية, وعلوم التسيير , جامعة ابن خلدون تيارت

30- بن صغير ,كريمة, 2018/2017, مطبوعة بيداغوجية في مادة المنهجية و تقنيات البحث, كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم علم النفس, قالمة.

31- بوسحلة ايناس, 2022/2021, محاضرات في منهجية و تقنيات البحث , تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ,قسم علو الاجتماع و الديمغرافيا, كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة.

#### الرسائل العلمية:

32- ساعد, نهي عواد رشيد, 2018/2015, دور القيادة الابداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية, رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة و الإدارة من اكااديمية الإدارة و السياسة لدراسات العليا بفلسطين.

33- صياد لمياء و مباركية اشواق , 2022/2021, دور الثقافة التنظيمية في التفكير الإبداعي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية-دراسة حالة بمديرية توزيع الغاز و الكهرباء بتبسة ,جامعة العربي التبسي ,تبسة.

34- عمومن, رمضان, 2014, علاقات الأنماط القيادية بمستوى الابداع الإداري و التطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية,دراسة وقف نموذج الشبكة الإدارية لبلاك و موتون,أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراهعلوم في علم النفس العمل و التنظيم,جامعة ورقلة قاصدي مرباح.

35 -كبير,عمار, 2015,تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية, دراسة حالة مؤسسة سونلغاز , بالأغواط,مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات لنيل شهادة الماجستير , جامعة البويرة أكلي محند أولحاج.

#### مراجع فرنسية:

-B. Bass ,Leadership and Performance Beyond Exception; Free Press,1985.

-Rensis Likert ,New patterns of management ,USA.Mc Graw-hill book;1967,p3

الملاحق

ملحق رقم 01:



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم: علم الاجتماع والديمقراطية  
التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل.

استمارة البحث:

في إطار انجاز بحث علمي ميداني لنيل شهادة الماستر بعنوان: دور القيادة التبادلية في تحقيق التفكير الإبداعي لدى العامل بالمؤسسة الصناعية -دراسة حالة شركة قنوية للأجور بولاية تقرت.

نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الاستبيان من أجل مساعدتنا للوصول الى نتائج علمية وموضوعية بالإجابة على هذه الأسئلة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة حتى يتسنى لنا الوصول الى معلومات تفيدنا في هذه الدراسة, مع العلم ان المعلومات المصرح بها تبقى سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولكم منا فائق الشكر والتقدير على تعاونكم معنا .

من الطالبة: حجاج أسماء

السنة الجامعية: 2023/2024.

**المحور الأول: البيانات الشخصية:**

1- السن: .....

2- المنصب الوظيفي: .....

3- المستوى التعليمي:

متوسط: ثانوي:  عي: تكوين مهني:

4- الاقضية في العمل: .....

**المحور الثاني: المكافأة المادية والمعنوية ودورها في تحقيق المرونة:**

5- هل يقوم المسؤول بتوضيح أهداف العمل للعمال (تقديم خطة للعمل، إجراءات مستلزمات في العمل والتعديلات حسب

ما يتطلب ذلك، زيادة تحسين جودة المنتج...)? نعم  لا

6- هل مسؤولك يحفز العمال على العمل بحرية؟ نعم  لا

-في حال الإجابة بنعم كيف يكون شكل التحفيز:

\* على شكل حوافر مادية (منحة، زيادة في الراتب)

\* على شكل حوافر معنوية (شكر، مدح، ثناء)

\* مادية ومعنوية معا

7- ما هو الأسلوب الذي يستعمله المسؤول في العمل:

-يثير الحماس في العمل

-يشجع على المثابرة في العمل

-أخرى تذكر.....

8- هل يركز مسؤولك على العمل المنجز من أجل الحصول على مكافأة؟ نعم  لا

9- كيف يتم توزيع المكافآت من طرف مسؤولك؟

\* تقديم مبالغ مالية أثناء الأفراس العمال

\* حضور الجنائز أو زيارات العمال أثناء المرض

\* أخرى تذكر.....

10- لانجاز الاعمال ماذا يوفر مسؤولك من مستلزمات؟

- الآلات اللازمة في العمل

- أدوات الحماية

- النقل للعمال

-أخرى تذكر.....

**المحور الثالث: أسلوب الأداء ودوره في تحقيق الطلاقة الفكرية للعامل بالمؤسسة:**

11- هل يتابع مسؤولك الأخطاء التي تقع فيها أثناء أدائك للعمل؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بلا أذكر لماذا؟

12- كيف يعالج مسؤولك الأخطاء التي تقع فيها أثناء العمل؟

\*تقديم النصائح للعمال

\*تقديم دورات تدريبية

\*أخرى تذكر .....

13- هل يعبر مسؤولك عن الرضا عندما يتمكن العمال من إنجاز ما يتوقع منه أن ينجزه؟ نعم  لا

14- هل ييلع مسؤولك العمال عما يجب إنجازه حتى يحصل على أحسن وأجود إنتاج بأقل جهد؟ نعم  لا

15- هل يقدم مسؤولك ما يلزم من رأي حول العمل (أفكار , خيارات) مناسبة لرفع الاداء؟ نعم  لا

16- هل يتدخل مسؤولك في العمل فقط عند ما تصل المشاكل الى درجة التعقيد؟ نعم  لا

17- هل يهتم مسؤولك بالقضايا الصعبة والدقيقة التي تواجه العمال؟ نعم  لا

**المحور الرابع: أسلوب العقوبة ودورها في تحقيق المهنية الفكرية بالمؤسسة:**

18- هل يتدخل المسؤول عندما تصبح المشكلات جدية؟ نعم  لا

19- هل ينفذ مسؤولك العقوبة في حال لم يتمكن العمال من انجاز ما هو مطلوب منه؟ نعم  لا

20- هل يقوم المسؤول مسبقا بتحديد العمال الذين لا يصح انحرافاتهم التي تعيق مصلحة المؤسسة؟ نعم

لا

21- هل يستبعد مسؤولك العمال من التدخل في اتخاذ القرارات؟ نعم  لا

22- كيف يكون الاسلوب الذي يتخذه مسؤولك في حال حدوث اخفاق في سير العمل:

\*العقوبة بالخصم في الاجر

\*العقوبة في المردودية

-أخرى تذكر .....

23- هل يتخذ مسؤولك أشد العقوبات في حال فشل في العمل؟ نعم  لا

24- هل يسمع مسؤولك لمشاكل العمال ويحاول حلها؟ نعم  لا

25- إذا كانت لديك اقتراحات أخرى لم يتم التطرق إليها سابقا يمكنك اضافتها.

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم (02):

الهيكل التنظيمي للشركة قنوعة للأجور بولاية تڤرت.

