

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعهم الإدارية
دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية

رسالة ماجستير

إعداد

عبد الرزاق أحمد الطحان

إشراف

الأستاذ الدكتور مؤيد السالم

٢٠٠٠

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإدراكهم الإدارية في
الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية
"دراسة استكشافية"

رسالة ماجستير

إعداد

عبد الرزاق أحمد الطحان

قدمت هذه الرسالة لإتمام متطلبات درجة الماجستير

٢٠٠٠

لجنة المناقشة:

أ. د. مؤيد السالم رئيساً ومشرفاً
د. جمال أبو دولة عضواً
د. عبد الرسول الحياتي عضواً

الإهداء

إلى روح والدي - رحمه الله - الذي زرع فيّ بذور العلم.
وإلى والدي - حفظها الله - التي تحملت من أجل تعليمي وسعادتي ولا زالت، الشيء
الكثير.
وإلى زوجتي وأولادي آلاء وأحمد وشيماء وأسماء وصفاء، اللذين كان إتمام هذا البحث
على حساب حقوقهم عليّ.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أمدني بالصحة وجملني بالصبر ووقفتني في إتمام بحثي هذا. واشهد أن لا إله إلا الله، وأن محمداً عبده ورسوله. أوتي جوامع الكلم، ورزق عظيم التأثير وحسن القبول. أما بعد، فيطيب لي ابتداءً أن أسجل عظيم شكري لفضيلة الأستاذ زهير الشاويش، حفظه الله الذي لولا تشجيعه ودعمه لما حصلت هذه الدرجة، وإلى أستاذي الفاضل الدكتور مؤيد سعيد السالم، الذي كان لأرائه وملاحظاته القيمة وتشجيعه المستمر، الأثر المباشر في إخراج هذا البحث بصيغته الحالية. جزاه الله عني خير جزاء، ورزقه بعلم ينتفع به. كما أسجل شكري وتقديري لأساتذتي الأفاضل في قسم إدارة الأعمال، الذين كان لي شرف التعلم على أيديهم لنيل هذه الدرجة العلمية. وكذلك إلى الدكتور جمال أبو دولة والدكتور عبد الرسول الحياتي لتفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة.

وفي حقل العمل، فإبني مدين إلى جميع المديرين والموظفين الذين أجابوا على جميع الفقرات الواردة في استبانات البحث. إن لصدق إجاباتهم وتعاونهم دور كبير في إتمام الجانب الميداني من البحث. كما أشكر الزميل هيثم النوباني المدرس في الجامعة الهاشمية، على مساعدته في استخراج نتائج البحث على الحاسب الآلي. وكذلك أشكر دار الأعلام وخصوصاً مديرها الأستاذ ياسين حمو والطابعة الأنسة منال السفاريني على جهودهم الواضحة في طباعة هذا البحث.

محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
١	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج - ز	محتويات الدراسة
١	ملخص الدراسة
٣	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	* مقدمة
٥	* أهمية الدراسة ومبرراتها
٦	* مشكلة الدراسة
٧	* أهداف الدراسة
٧	* نموذج الدراسة
٨	* فرضيات الدراسة
٩	* التعريف الإجرائي للمتغيرات
١١	الفصل الثاني: الإطار النظري
١٢	* مقدمة
١٢	أولاً: نظريات القيادة ونماذج السلوك القيادي للمديرين
١٢	- القيادة والإدارة
١٣	- أوجه الاختلاف والتشابه بين القائد والمدير
١٤	- مداخل ونظريات القيادة في الفكر المعاصر

١٤	- المدخل التقليدي
١٥	- المدخل السلوكي
١٧	- المدخل الظرفي
١٧	- نظرية فيدلر في القيادة
١٨	- نظرية هيرسي بلانشدر
١٩	- نظرية المسار - الهدف
٢٠	نماذج النمط القيادي
٢٠	* أنماط استخدام السلطة
٢٠	- نموذج وايت وليبيت
٢١	- نموذج ليكرت
٢١	- تنبيوم وشمث
٢٢	* أنماط تعتمد على افتراضات القائد
٢٢	- نموذج مكريجور
٢٢	- النمط القيادي المشتق من نظرية (X) في القيادة
٢٢	- النمط القيادي المشتق من نظرية (Y) في القيادة
٢٢	- النمط القيادي المشتق من نظرية (Z) في القيادة
٢٣	* نماذج الأنماط القيادية المستقاة من دراسات جامعة أوهايو
٢٣	- نموذج الشبكة الإدارية
٣٧	ثانياً: الإبداع الإداري
٣٧	١- تعريف الإبداع والإبداع الإداري
٣٩	٢- عناصر الإبداع الإداري
٤٩	- العوامل الشخصية
		(الإحساس بالمشكلة، وفرة الأفكار، المرونة، الأصالة)
٤٠	- العوامل الاجتماعية والثقافية
		(الأسرة، المؤسسات الاجتماعية والثقافية، المجتمع)
٤١	- العوامل السياسية

- ٤١ - العوامل الإدارية
- ٤٢ ٣- مستويات الإبداع الإداري
- ٤٢ - الفردي
- ٤٢ - الجماعي (المنظمة)
- ٤٣ ٤- معوقات الإبداع الإداري
- ٤٣ - المعوقات الإدراكية
- ٤٣ - المعوقات الاجتماعية أو الثقافية
- ٤٤ - المعوقات النفسية أو العاطفية
- ٤٤ - المعوقات الإدارية والتنظيمية
- ٤٥ ٥- كيفية تشجيع الإبداع الإداري
- ٤٧ **ثالثاً: الرضا الوظيفي**
- ٤٧ ١- مفهوم الرضا الوظيفي
- ٤٩ ٢- الرضا الوظيفي والروح المعنوية
- ٤٩ ٣- الرضا الوظيفي والأداء
- ٥٠ ٤- البيئة التنظيمية والرضا الوظيفي
- ٥١ ٥- الأساس النظري للرضا الوظيفي وأساليب قياسه
- ٥١ - النظرة التقليدية للرضا الوظيفي
- ٥١ - النظرة الإنسانية للرضا الوظيفي
- ٥٢ - النظرة السلوكية للرضا الوظيفي
- ٥٢ - النظرة البيئية الحديثة للرضا الوظيفي

الفصل الثالث: بعض الدراسات الميدانية التي اهتمت بالرضا الوظيفي

- ٥٣ والإبداع الإداري
- ٥٤ أولاً: الدراسات الأردنية
- ٥٤ - مقدمة
- ٥٤ - دراسة مخامرة والدهان، ١٩٨٨
- ٥٥ - دراسة الدهان، ١٩٨٩

٥٥	- دراسة أبو فارس، ١٩٩٠
٥٦	- دراسة الفياض، ١٩٩٥
٥٧	ثانياً: الدراسات العربية
٥٧	- دراسة، فضل الله، ١٩٨٦، السودان
٥٧	- دراسة، العتيبي، ١٩٩١، الكويت
٥٩	- دراسة، السالم، ١٩٩٩، العراق
٦١	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
٦١	- دراسة، دامانبور، ١٩٩١، الولايات المتحدة
٦٢	- دراسة، سينجرو ليفين، ١٩٩٢، الولايات المتحدة
٦٣	- دراسة انثي وريزا، ١٩٩٢، الولايات المتحدة
٦٤	- دراسة، ميجونغ، ١٩٩٨، الولايات المتحدة / كوريا
٦٤	- دراسة، بيتر، ١٩٩٩، استراليا
٦٦	- ملخص الدراسات السابقة، جدول رقم (١)
٧٢	- الخلاصة
٧٣	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
٧٤	- مقدمة
٧٤	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
٧٥	ثانياً: مصادر جمع البيانات
٧٦	ثالثاً: استبانة (أداة) الدراسة
٧٦	رابعاً: منهجية تطوير الاستبانة
٧٧	خامساً: صدق الاستبانة (الأداة)
٧٧	سادساً: ثبات الاستبانة (الأداة)
٧٩	سابعاً: توزيع الاستبانة (الأداة)
٧٩	ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

٨١ الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج وتفسيرها
٨٢ أولاً: خصائص عينة الدراسة
٨٨ ثانياً: تحليل النتائج ومناقشة أسئلة الدراسة وفرضياتها
١١١ ثالثاً: اختبار الفرضيات
١١٣ الفصل السادس: الاستنتاجات والتوصيات
١١٤ أولاً: الاستنتاجات
١١٧ ثانياً: التوصيات
١١٨ المراجع
١٢٥ ملحق رقم (١)
١٣٠ ملحق رقم (٢)
١٣٤ ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

ملخص الدراسة

مضت على الإدارة عقود عديدة كانت تؤمن فيها بأن تقدم المنظمة رهين بما يمتلكه المدراء من خصائص شخصية أو قيادية، فالنظريات القيادية التي اهتمت بالخصائص الشخصية، لازالت تؤكد هذا المنحى ... وتتبناه ... وكذلك ... النظريات التي ركزت على السلوك القيادي باعتباره سلوكا مكتسبا بالإمكان تعلمه وتدريب المديرين على كيفية ممارسته بالشكل السليم.

إلا أن الوصول بالمنظمة إلى مرتبة النجاح والمحافظة على استمراريتها في الحفاظ على هذا النجاح، ما عاد بالإمكان تحقيقه بالتركيز على المديرين فقط، رغم إيماننا بأهمية دورهم الأساس في صنعه، فلبقية العاملين (من غير المديرين) الفعل المباشر في هذا النجاح أيضا. وإن لرضا العاملين على السلوك القيادي لمديرهم المباشر تأثير مباشر على مستويات إخلاصهم وأدائهم في المنظمة. إذ لا يعقل أن يعمل الإنسان بشكل جيد تحت توجيه أو إشراف مديره المباشر الذي لا يرتاح إليه أو يحس في قرارة نفسه أنه غير متعاون معه ولا يتمنى له النجاح.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعهم الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة، المدرجة في سوق عمان المالي - السوق النظامي .. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانتين، الأولى للمدراء من أجل قياس متغير الأنماط القيادية، إذ تم توزيع (١٠٠) استبانة استرجع منها ٧٤ استبانة أي بنسبة ٧٤% من عينة الدراسة، وتم توزيع (٥٠٠) استبانة على العاملين من أجل قياس متغيري الرضا الوظيفي، والإبداع الإداري، استرجع منها (٣٩٦) استبانة أي ما نسبته ٧٩%. وكانت عينة الدراسة مكونة من أكبر عشر شركات مدرجة في السوق النظامي.

ولغايات استخراج نتائج الدراسة تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي لاستخراج تكرارات ومتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، وأسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

ودلت النتائج على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي، في حين كانت هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري، كذلك دلت النتائج على أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والإبداع الإداري.

وكانت أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- نشر الثقافة الإبداعية في الشركات الصناعية وتشجيع ودعم الإبداع فيها.
- زيادة التعاون والتنسيق بين الجامعات والشركات.
- قياس أثر النمط القيادي على الإبداع الفني في الشركات.
- إجراء دراسة تقيس أثر حجم الشركة على العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي.

وقد تكونت الدراسة من ستة فصول:

الفصل الأول: وهو الإطار العام للدراسة ويحتوي على أهمية الدراسة ومبرراتها، ومشكلة الدراسة وأهدافها ونموذج الدراسة وفرضياتها ثم التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة.

الفصل الثاني: وهو الإطار النظري للدراسة وتكون من نظريات القيادة ونماذج السلوك القيادي للمديرين ونماذج الأنماط القيادية، ثم تحدث عن الإبداع الإداري وعناصر الإبداع الإداري ومستويات الإبداع الإداري ثم معوقات الإبداع الإداري. وأخيراً تحدث عن الرضا الوظيفي ومفهومه وعناصر الرضا الوظيفي والأساس النظري للرضا الوظيفي.

الفصل الثالث: والذي اشتمل على الدراسات السابقة التي تناولت الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري والأنماط القيادية، وقسمت الدراسات السابقة إلى دراسات أردنية وعربية ثم أجنبية حسب التسلسل الزمني لهذه الدراسات.

الفصل الرابع: تناول هذا الفصل منهجية الدراسة والمكونة من مجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات، ومكونات الاستبانة وتحدث عن صدق الاستبانة وثباتها وطرق توزيع الاستبانة ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

الفصل الخامس: ويحتوي على عرض وتحليل النتائج وتفسيرها والمكون من خصائص عينة الدراسة وتحليل النتائج ومناقشة أسئلة الدراسة وفرضياتها، ثم اختبار الفرضيات.

الفصل السادس: والذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة بعد تحليل وتفسير النتائج.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

إنّ النظرة المتزامنة إلى الإبداع الإداري والقيادة معاً هي أمر غير مألوف. فالإبداع والقيادة الفاعلة يمثلان في نظر سيمنتون (Simonton, 1984) المظهرين الأساسيين للعبقرية في التاريخ. ومن هنا يمكن الإستنتاج أنه عندما نخضع أبرز المبدعين وأبرز القادة للفحص المعلمي فإنّ التميزات الخاصة بين القيادة والإبداع سوف تختفي حيث يصبح الإبداع شكلاً من أشكال القيادة وتصبح القيادة مجالاً من مجالات الإبداع.

كان السيكلوجيون يعتقدون بوجود فروق في النوع بين الأشخاص المبدعين والأشخاص العاديين، لكن نظرتهم تغيرت الآن إذ أنّ هناك شبه إجماع على أنّ غالبية الأفراد يملكون القدرات الإبداعية ولكن بدرجات متفاوتة. وكل ما في الأمر أنّ المبدعين يتميزون بزيادة قدراتهم الإبداعية لدى مقارنتهم بالسواد الأعظم من الناس (معوّض، ١٩٨٣). ولقد اختلف العلماء والمتخصصون في طبيعة العملية الإبداعية وفيما إذا كانت تعتمد على الخيال أم العلم والمعرفة والجهد والمنطق. فهذا (أديسون) يرى أنّ ٩٨% من الإبداع هو جهد والباقي خيال. في حين يرى (انشتاين) أنّ الخيال أهم من المعرفة. ويبدو أنّ الإبداع يحتاج إلى قدر مقبول من كلا الأمرين (الحمادي، ١٩٩٩).

كما أنه ومنذ الثلاثينات من هذا القرن وموضوع الرضا الوظيفي يلاقي الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين في مجال علم النفس والعلوم السلوكية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية.

ولقد دلت معظم - إن لم يكن جميع - الأبحاث والدراسات على أنّ الرضا الوظيفي من أهم عوامل ومقومات الإبداع. فهما أي الإبداع والرضا الوظيفي يكادان يكونان متلازمين خصوصاً إذا أضفنا إليهما متغير السلوك القيادي للمديرين (انظر الجدول رقم (٢)) الذي يوضح ملخصات الدراسات السابقة عن علاقة الرضا الوظيفي بالإبداع الإداري والسلوك القيادي للمدير.

* أهمية ومبررات الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:

- ١- إن العنصر البشري هو الأساس في عملية التنمية والتطوير، ويشكل الركيزة الأساسية لبناء المنظمة ونموها، وبما أن الإبداع هو الوسيلة الأهم لهذا النمو والبناء، تأتي أهمية هذه الدراسة لقياس أثر الأنماط القيادية على الإبداعات الإدارية للعاملين.
- ٢- إن السلوك القيادي في المنظمة يحدد طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة ولتحديد معطيات هذا السلوك وفهم أبعاده لا بد من تحديد أثر الأنماط القيادية في هذه المنظمات على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية.
- ٣- إن قطاع الصناعة يعتبر من أكثر القطاعات دفعا لعجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي لا بد من إيجاد العوامل المؤثرة على الإبداعات الإدارية في هذه المنظمات ومنها الأنماط القيادية. (دليل سوق عمان المالي، ١٩٩٧).
- ٤- بيان أهمية الرضا الوظيفي في تحقيق الإبداعات الإدارية من خلال الأنماط القيادية ومدى إمكانية التنبؤ بهذه الإبداعات:
- ٥- دراسة إمكانية رفع مستوى الإبداع الإداري في المنظمة من خلال إتباع نمط أو أكثر من الأنماط القيادية.
- ٦- تعطي المدراء فكرة عن أكثر الأنماط القيادية فاعلية ذات الأثر على تنمية الإبداع داخل المؤسسة، مما يساعد المدراء على تطوير نمط قيادي أو أكثر.

* مشكلة الدراسة:

من خلال اهتمام الباحث بالشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي (السوق النظامي)، ومعرفته الشخصية بالعديد من المدراء والموظفين، لمس أهمية الأنماط القيادية في الإدارة الأردنية وأهميتها على الرضا الوظيفي للعاملين ودورها في تثير الإبداع الإداري لديهم وبالنظر لغياب مثل هذه الدراسة في البيئة الصناعية الأردنية، لذلك يجد الباحث أهمية دراسة تأثير العوامل السابقة على بعضها ولعل في هذه المساهمة ... إغناء للأدب الإداري، وإفادة كبيره للعاملين في القطاع الصناعي الأردني. وبالإمكان صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة التالية:

- ١- ما هي الأنماط القيادية الأكثر ملاءمة في تحقيق إبداعات العاملين الأكثر استخداماً؟
- ٢- ما هي مستويات الإبداعات الإدارية المؤدية لتحقيق أهداف المنظمات التي سنتناولها الدراسة؟
- ٣- هل يؤثر السلوك القيادي على الرضا الوظيفي وبالتالي على الإبداع الإداري؟

* أهداف الدراسة:

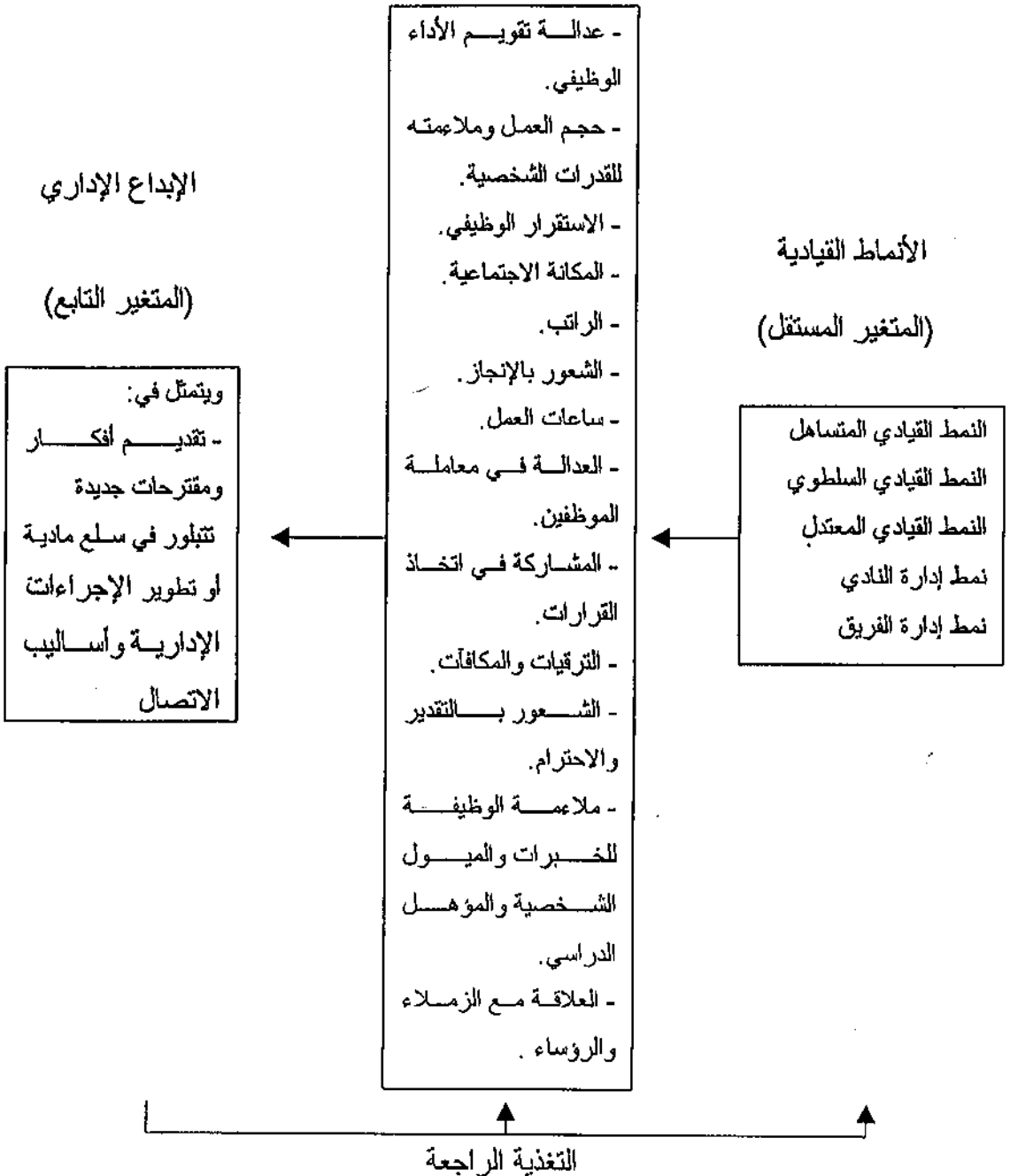
- وانسجاماً مع التساؤلات الفكرية السابقة نستطيع القول إن أبرز أهداف الدراسة الحالية تتجسد فيما يأتي:
- ١- تشخيص الأنماط القيادية للمديرين العاملين في الشركات الصناعية المبحوثة.
 - ٢- التعرف على مستويات الإبداع الإداري التي وصلت إليها الشركات الصناعية المبحوثة.
 - ٣- معرفة أثر الأنماط القيادية على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية في الشركات الصناعية تحت الدراسة.
 - ٤- تقديم الاقتراحات والتوصيات في ضوء النتائج الميدانية التي سيسفر عنها البحث وبالشكل الذي يعزز من عملية القيادة الإدارية ورضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية في الشركات الصناعية الأردنية.

* نموذج الدراسة:

شكل رقم (١)

الرضا الوظيفي

(المتغير الوسيط)



* فرضيات الدراسة:

١- الفرضية الأولى:

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ورضا العاملين.
 H_A : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ورضا العاملين.

٢- الفرضية الثانية:

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية.
 H_A : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية.

٣- الفرضية الثالثة:

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري.
 H_A : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

أولاً: الإبداع الإداري.

اعتماداً على دراسة الفياض التي أشرنا إليها في الدراسات السابقة، سيعتمد التعريف الإجرائي الآتي والخاص بالإبداع الإداري. الإبداع الإداري: هو كل إجراء يهدف إلى التغيير نحو الأفضل في تصميم المنظمة أو في العملية الإدارية والناشئ عن مبادرات إما من قبل الإدارة العليا أو أي أسلوب إداري يشجع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية ودعمها وتبنيها (الفياض، ١٩٩٥). وسوف يتم قياس الإبداع الإداري من خلال تقديم أفكار ومقترحات جديدة تتبلور في سلع مادية أو تطوير الإجراءات الإدارية وأساليب الاتصال.

ثانياً: الرضا الوظيفي.

تم الاستفادة من دراسة (العنبي، ١٩٩١) في صياغة التعريف الإجرائي لهذا المتغير: الرضا الوظيفي: هو مجموعة المشاعر الإيجابية والسلبية للموظف نحو ما تقدمه الوظيفة له من مزايا مادية ونفسية واجتماعية مقارنة بما يتوقعه منها، مما يترك أثراً ملموساً على أدائه وإنتاجيته في موقع العمل.

وبذلك يكون الرضا الوظيفي هو محصلة الاتجاهات الخاصة نحو مختلف عناصر العمل أو الوظيفة، وسيتم قياسه من خلال الفقرات التالية: والتي وضحتها الاستبانة (الملحق رقم ٢):

- عدالة الطريقة التي يتم تقييم الأداء الوظيفي.
- حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية.
- الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي.
- المكانة والمنزلة الاجتماعية للوظيفة.
- الراتب الشهري.
- الشعور بالإنجاز ومدى تحقيق الوظيفة للطموحات الشخصية.
- مواعيد الدوام وعدد ساعات العمل.
- العدالة والمساواة في معاملة الموظفين.
- المشاركة في اتخاذ القرارات مع المستويات الإدارية العليا.
- الشعور بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء.

- ظروف العمل (تهوية، إضاءة، توفر التجهيزات ...).
- ملائمة الوظيفة للخبرات والميول والمؤهل الدراسي.

ثالثاً: النمط القيادي.

النمط القيادي: هو السلوك الغالب على تصرفات المدير اليومية وهو ينجز عمله الإداري من خلال ممارسته لوظائف التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة. وقد تم تحديد خمسة أنماط قيادية وذلك اعتماداً على نظرية الشبكة الإدارية، وهذه الأنماط هي:

١- الإدارة المتساهلة: ومنها يبدي القائد (المدير) أدنى اهتمام في كل من الإنتاج والمروسين.
٢- الإدارة السلطوية: حيث يهتم القائد بجودة وتنسيق جهود الإنتاج لأقصى درجة ممكنة، في حين أنه لا يُعير الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية إلا قدراً ضئيلاً من الاهتمام، ويلزمهم بالتنفيذ الحرفي للتعليمات والإجراءات.

٣- الإدارة المعتدلة: ويبدي القائد اهتماماً معقولاً بكل من الإنتاج والأفراد.

٤- إدارة النادي: ويولي أقصى درجات الاهتمام بالمروسين وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم، ويتوفير بيئة عمل مريحة لهم وعلاقات اجتماعية وطيدة. أما اهتمام القائد بالإنتاج فيكون في أقل درجاته، وأن ما قد يتحقق من زيادة في المستوى الإنتاجي يكون سببه الاهتمام الكبير بالمروسين وعوامل أخرى مثل وجود مروسين من نمط الفريق.

٥- إدارة الفريق: حيث يولي القائد أقصى الاهتمام لكل من الإنتاج والمروسين، ويكون الإنتاج في أعلى مستوياته الممكنة، ويكون الأفراد ملتزمين بأهداف المؤسسة وتسود علاقاتهم الثقة والاحترام المتبادل وتعتبر هذه الإدارة من أفضل الأنماط، وأكثرها تحفيزاً نحو الإبداع.

* بالإمكان ملاحظة الشكل رقم (٣) ص ٢٣ لتحديد أماكن هذه الأنماط.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

مقدمة:

يتناول الفصل الحالي استعراضاً مكثفاً لما كتب عن القيادة الإدارية ونماذج السلوك القيادي للمديرين، وكذلك المواضيع الخاصة بكل من رضا العاملين، والإبداع الإداري. وقد جاء ترتيب مواضيع هذا الفصل بما ينسجم والفرضيات التي طرحناها في الفصل السابق، وبما ينسجم أو يتزامن أيضاً مع بدايات اهتمام كتاب الإدارة. حيث نلاحظ أن البدايات الحقيقية للإدارة اقترنت بالمواضيع الخاصة بالقيادة الإدارية ونظرياتها وأنماطها، التي اقترنت برضا العاملين، وأخيراً، نجد الاهتمام الحديث بمواضيع الإبداع الإداري. ولا شك أن أحد الأسباب التي جسدت هذا الاهتمام المتزايد في وقتنا الحاضر، مرده، التغيرات الكبيرة والمتواصلة والسريعة في البيئة الخارجية للمنظمة، والرغبة العارمة في المحافظة على الميزة التنافسية في هذا النوع من البيئات.

أولاً: نظريات القيادة ونماذج السلوك الإداري للمديرين:

١- القيادة والإدارة Leadership and management .

يتضمن مفهوم الإدارة بشكل عام تلك الأنشطة التي يزاولها فرد أو عدد من الأفراد في المنظمة لتوجيه الجهود البشرية والمادية من خلال سياسات وإجراءات وتعليمات ولوائح عمل وقوانين تقود في محصلتها إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

هناك عدة تعريفات للإدارة سوف يتم استعراض البعض منها، فقد عرفها (درويش وتكلا، ١٩٧٢): "بأنها توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين"، بينما عرفها (Pfiffner and Presthus, 1967): "بأنها تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة". أما (Decenzo & Robbins 1999:5) فيعرفان الإدارة بأنها: عملية التحقيق الكفء للأهداف الخاصة بالمنظمة مع ومن خلال العاملين. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تحتاج الإدارة إلى التنسيق بين مجموعة من الوظائف (التخطيط، التنظيم، القيادة، والمتابعة).

وهناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة، والبعض الآخر يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، ورأي آخر يقول أن الإدارة علم بينما القيادة فن. ويرى (Karr, 1985) أن كل قائد يستطيع أن يكون مديراً ناجحاً لكن ليس كل مدير يستطيع أن يكون قائداً ناجحاً. ويمكن القول

أن الإدارة ترتبط ارتباطاً مباشراً بالسلطة فهي لا تعمل إلا في ظل إجراءات وقوانين محددة بينما القيادة تهتم بالإشراف والتوجيه وتشجيع العاملين وتحفيزهم وإقناعهم بأهمية تحقيق أهداف المنظمة بأحسن ما يكون. بينما الإدارة هي تجسيد للبيروقراطية من حيث الارتباطات في الهيكل التنظيمي للمنظمة أو التنظيم والتعامل مع المألوف.

والواقع فإن الإدارة معنية بالحاضر أما القيادة فتعنى بالتغيير، فرجل الإدارة يحافظ على الوضع الراهن وليس له دور في تغييره لأنه يستخدم الوسائل والأساليب المتاحة من أجل تحقيق الأهداف أو الأغراض المقررة بالفعل، من هنا يُنظر إلى رجل الإدارة على أنه عنصر من عناصر الاتزان والاستقرار أما القائد فإنه داعية للتغيير في البناء والتنظيم ومن هنا يُنظر إليه على أنه عامل مقلق للأوضاع الراهنة (مرسي، ١٩٨٤).

وهناك الكثير من التعريفات التي تناولت القيادة (Leadership) منها ما اقترحه (Koontz and odnel, 1964) إذ عرفا القيادة بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون"، أما (Fiedler, 1979) فقد عرفها بأنها: "تعنى بالجهود المبذولة للتأثير على الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد".

أما (Pfiffner and Presthus, 1967) فقد عرفها بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه والتي تعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة التي تتجاوز المصالح الأنية. (أما درويش و تكلا، ١٩٧٢) فقد عرفا القيادة على أنها: "القدرة التي يتأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى له كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق أهداف معينة أو هدف بذاته".

هذا ويعرفها كل من (Hellriegel & Slocum, 1992: 467) بأنها: القدرة على التأثير والتحفيز، وتوجيه الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة. ويتفق معهما (Kotter, 1990).

٢- أوجه الاختلاف أو التشابه بين القائد والمدير.

أن العديد من الأنشطة المطلوبة في الدور القيادي Leadership role يرتبط بواجبات المدير أيضاً. كما أن وضع الأهداف وتقديم المعلومات (التغذية الراجعة) الخاصة بأداء العمل تتداخل مع كلا الدورين. لكن ذلك لا يعني الترادف بين مصطلحي "المدير" Manager و "القائد" Leader.

"المدير" هو الشخص الذي يتم تعيينه من قبل الإدارة العليا بالمنظمة ليشغل منصب رسمي أو وظيفي معين في إطار الهيكل الرسمي للمنظمة، ويمتلك مسؤولية مباشرة خاصة بتحقيق أهداف محددة يستطيع من خلالها أن يكافئ أو يعاقب.

أما القائد فهو ظاهره شخصية فريدة بمعنى أن المجموعة (وليس الإدارة العليا) هي التي تحدد من يكون قائداً أو لا يكون. لذلك، فإن غياب المجموعة يعني غياب القائد. وهذه النقطة لا تصح دائماً في حالة المدير الرسمي.

أن القائد يستطيع التأثير في الآخرين من أجل إنجاز أعمال تفوق ما تم تحديده في الخطة الرسمية. (S.P.Robbins, 1994: 495).

وهكذا فإن الاختلاف الأساسي بين الاثنين ينبع أساساً من مصدر التأثير (Source of influence). ففي الوقت الذي يحصل فيه المدير على صلاحياته من التنظيم الرسمي ويستخدمها لتحقيق أهداف محددة مسبقاً، نجد أن وجود القائد واستمراره ينبع أساساً من علاقته مع المجموعة، ويستمد قوته منها مباشرة. بعبارة أخرى، إنها مسألة اختلاف بين نظرية السلطة الرسمية. The formal theory of authority. ونظرية قبول السلطة The acceptance theory of authority.

والسؤال الذي يطرح نفسه، هل كل المديرين يجب أن يكونوا قادة؟ وهل كل القادة يجب أن يكونوا مدراء؟

بالتأكيد فإن الطموح هو أن نرى المدراء قد أصبحوا قادة أيضاً. صحيح أن هذا الطموح صعب التحقيق لكن المدير الفعال هو المدير القائد، قادر على التأثير في الآخرين ويمتلك في نفس الوقت سلطة إدارية. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال التفاعل المتواصل مع المرؤوسين وبأسلوب يوازن بين نظرية السلطة الرسمية ونظرية قبول السلطة (السالم: ١٩٨٨ : ٢٩٤).

٣- مداخل ونظريات القيادة في الفكر الإداري المعاصر:

المدخل التقليدي:

يرى بأن القيادة هي مجموعة صفات يمتلكها الفرد بالوراثة، لذلك ترى بأن القائد يولد ولا يصنع، ومن أهم نظريات القيادة ضمن هذا المدخل نظرية السمات أو الرجل العظيم. وتفترض هذه النظرية أن الجانب الكبير الذي يؤدي إلى إنجاز التغييرات الاجتماعية يتحقق من خلال الأفراد ذوي المواهب والقدرة العالية، و"الرجل العظيم" Great Man هو القائد الذي يحتل مكانة ومنزلة متميزة بين أعضاء الجماعة التي يعمل فيها أو ينتمي إليها بحيث

يكون مدعاة للاعتراز والفخر من قبل الآخرين. ومن ميزات هذا القائد: الشهرة، وسهولة الإنجاز، والتكيف الاجتماعي، كما اعتبره البعض بأنه الشخص الذي يمكن أن يكون قائداً رسمياً وغير رسمي في الوقت ذاته. وقد جرت العديد من المحاولات لتطوير نظرية السمات (أو نظرية الرجل العظيم) من خلال تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد. وهذه الصفات قد تكون بدنية أو نفسية أو اجتماعية. وعلى الرغم من الدراسات المتعددة في هذا الاتجاه، فإنه لم يتم التوصل إلى صفات معينة للقائد، كما أن هذه النظرية ركزت جل اهتماماتها على صفات القائد ذاته واعتبرتها هبات من الطبيعة، وأهملت آثار البيئة الخارجية على صفات (سمات) القائد. (الشماع وحمود، ٢٠٠٠).

المدخل السلوكي: Behavioral Approach.

الانتقادات الشديدة التي وجهت إلى المدخل التقليدي بخصوص السمات دفعت الباحثين إلى توجيه اهتماماتهم إلى دراسة السلوك الذي يمارسه القادة. وقد شارك الباحثون في هذا المجال للتعرف أو استكشاف فيما إذا كان هناك شيء مميز في سلوكية القادة الفعالين أم لا؟ على سبيل المثال، هل القادة الفعالين أكثر ميلاً نحو السلوك الاستبدادي أم الديمقراطي؟

Do Leaders tend to be more democratic than Authoritarian?

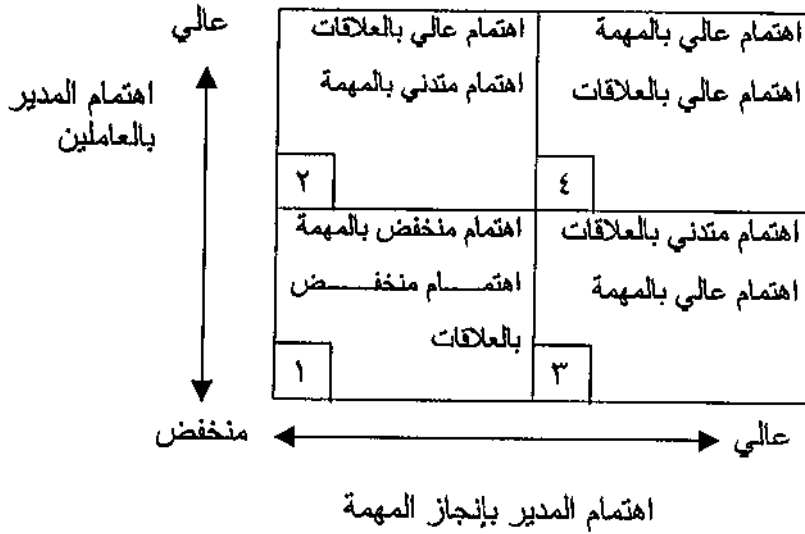
ويبدو أن الأمل قد تجاوز إمكانية أن يكون المدخل السلوكي سوف يقدم إجابات واضحة ومحددة للتساؤلات السابقة، إلى التطبيق الميداني واحتمالات تطويره وفق الأطر والممارسات السلوكية للمدير الفعال والتي تختلف تماماً عن الأشياء التي لاحظناها في المدخل السابق. المدخل التقليدي. والواقع إن تفحص الإرث الإداري في هذا المجال يمدنا بدراسات عديدة إهتمت بالبعد السلوكي وتحديد الأنماط السلوكية (Behavioral) ومن أبرز هذه الدراسات دراسات جامعة أوهايو التي بدأت عام ١٩٤٥ محاولة الإجابة على السؤال التالي: هل سلوك القائد يمكن وصفه بأنه سلسلة واحدة؟ (السالم: ١٩٨٨).

لذلك حاولت تلك الدراسات اقتراح تعريفات ومسميات جديدة، فهناك البناء الأولي والذي يتكون من المهمة، أما الاعتبارات فإنها تمثل العلاقات، وقد وجد فريق جامعة أوهايو (Ohio State University) أن النماذج القيادية تختلف بشكل كبير من قائد لآخر، فالبعض سلوكه يتركز حول المهمة والبعض الآخر يركز على بناء وديمومة العلاقات، وتوجد هناك نماذج سلوكية تتميز بأنها مزيج من السلوك الذي يهتم بالعلاقات والمهمة بنفس المستوى. (Hellriegel & Slocum 1992: 477).

بالتالي ليس هنالك نموذج مهيم كذلك ليس هنالك بعد واحد كسلسلة تبدأ من الدكتاتوري إلى الديمقراطي كما هو الحال في نظرية سلسلة السلوك بل هنالك بعدين ومحورين هما "المهمة" (Task) والعلاقات مع العاملين (Employees) ينتج عنهما أربعة مربعات أو نماذج قيادية لكل منها ميزاتها الخاصة بالقيادة ويمكن توضيحها بالشكل التالي:

شكل رقم (٢)

النماذج القيادية الناتجة عن المزج بين المهمة والعلاقات



نلاحظ أن الدراسة السابقة أنتجت أربعة مربعات كل منها يصنف القائد في نموذج قيادي معين وتعتبر هذه الدراسة الأساس الذي بُنيت عليه الشبكة الإدارية لاحقاً، وهذه النماذج الأربعة هي:

١. القائد الذي يكون اهتمامه منخفض سواء بالنسبة لعلاقاته مع المرؤوسين أو فيما يخص المهمة الموكولة إليه.

٢. القائد الذي يهتم بعلاقاته مع المرؤوسين على حساب إنجاز المهمة.

٣. القائد الذي يهتم بإنجاز المهمة على حساب علاقاته مع مرؤوسيه.

٤. القائد الذي يهتم بإنجاز المهمة وبالعلاقة القوية مع مرؤوسيه.

هذا ولقد مهدت دراسات جامعة أوهايو الطريق لظهور دراسات أخرى شبيهة اهتمت

بالسلوك القيادي. وظهرت تلك الدراسات في جامعة ميشيكان The University of

Michigan.

المدخل الظرفي: Contingency Approach

لقد أصبح واضحاً أمام الذين يدرسون ظاهرة القيادة أن التنبؤ بنجاح القيادة يتضمن أشياء أخرى تتجاوز مجرد التمعن في صفات معزولة أو سلوكيات مفضلة.

ذلك أن الفشل في الحصول على نتائج متطابقة أدى إلى تركيز الباحثين على المؤثرات الموقفية، فالعلاقة بين السلوك القيادي والفاعلية ترى أنه في الموقف (س) يكون السلوك (أ) مناسباً بينما يكون السلوك (ب) أكثر ملاءمة للموقف (ص). وأنه لا بد من التوفيق والنجاح في فصل المواقف عن بعضها البعض بدقة وبشكل صحيح. من أجل إيجاد قادة قادرين على معالجة المواقف المتباينة بأساليب إدارية فعالة.

علماً بأن هنالك المنات من الدراسات التي اهتمت بالمتغيرات الموقفية على مستوى العمل (Task) وعلى مستوى التنظيم وعلى المستوى الشخصي (الفرد - المجموعة) وطبيعة العلاقات المتبادلة. وقد أعدت نظريات عديدة ركزت على كيفية تحديد المواقف وتنوعها. ومن بين تلك النظريات نظرية فيدلر (Fiedlers contingency model, 1965, 1979) ونظرية هيرس بلانشرد (Hersey - Blanshard Situational Leadership model) ونظرية المسار - الهدف. (Houses Path - Goal Leadership Model) وسوف يتم استعراض تلك النظريات باختصار.

أ- نظرية فيدلر في القيادة Fiedlers Contingency Model

ارتكز هذا النموذج المطور من قبل (Fidler) على أن القيادة الفاعلة تعتمد على المواءمة بين النمط القيادي وبين المتطلبات الموقفية، وقد تم قياس النمط القيادي من خلال وصف القائد على أنه مهتم بالمهمة (Task) أو بالعلاقات (Relationship) ويرى (Fidler) أن القائد الفعال هو الذي يوائم بين تركيزه على المهمة والعلاقات، حسب متطلبات المواقف المختلفة. وقد أفرز (Fidler) ثلاث عوامل موقفية (Situation of variables). وهذه العوامل هي:

١- علاقات المدير بالمرؤوسين Leader - Member Relations

وتعتبر من أهم العوامل التي تحدد نوع القيادة المناسبة، سواء كانت ذات اهتمام بالعاملين أو اهتمام بالعمل.

٢- هيكله المهام Task Structure.

وتعني درجة روتينية (رتابه) واستقرار العمل الخاص بالمجموعة التي يقودها المدير.

٣- القوة الوظيفية للمدير Leader Position Power.

وتعبر عن مدى السلطة الرسمية التي يتمتع بها المدير نتيجة لشغله هذه الوظيفة.

ب- نظرية هيرسي بلاتشرد Hersey-Blanchard's Situational Leadership model.

وفقاً لهذه النظرية فإن الإدارة الناجحة أو الفاعلة هي التي يعدل فيها القادة أنماطهم القيادية حسب مدى استعداد (نضج) المرؤوسين للتعامل مع موقف معين. أما الأنماط القيادية المنبثقة عن هذه النظرية فهي ناشئة عن الموازنة بين السلوك القيادي المهم بالمهمة والسلوك القيادي المهم بالعلاقات، الأمر الذي ينشأ عنه الأنماط التالية: (Hersey & Blanchard, 1988: 188).

١- القائد المفوض: Delegating Style.

يتصف هذا النمط بأنه يجمع بين مهمات منخفضة وعلاقات منخفضة (Low - relationships) و (Low - task) ويفوض هذا القائد المجموعة صلاحية اتخاذ القرار كاملاً وتتحمل مسؤوليته. وعليه كلما كانت المجموعة ناضجة* (Mature) كلما اتجه القائد إلى تبني هذا السلوك.

٢- القائد المشارك: Participating Style.

يتميز هذا النمط بأنه منخفض المهام وذو علاقات عالية.

Low task high relationship

ويقوم القائد بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، ويقدم لهم التسهيلات المختلفة.

* والمقصود بـ "Maturity" هو مقدرة ورغبة المرؤوسين في أخذ مسؤولية إدارة أو توجيه سلوكهم في موقع العمل.

٣- القائد المروّج Selling Style

ويتميز هذا النمط بأنه عالي المهام وذو علاقات عالية أيضاً.

٤- القائد الموجه Directive Style

وهو الذي يقوم بتوضيح كيفية تنفيذ المهمة بالتفصيل، ويستخدم هذا النمط في بداية الحياة الوظيفية في الشركة.

ج - نظرية المسار/ الهدف: (House's Path - Goal Leadership Theory, 1971)

جوهر هذه النظرية هو أن العمل الحقيقي للقائد يتركز في مساعدة المرؤوسين على تحقيق أهدافهم وتزويدهم بالتوجيهات الضرورية والدعم لضمان إمكانية تحقيقهم لأهدافهم في إطار أهداف المنظمة أو المجموعة (House, 1971: 321-38). ومصطلح "المسار - الهدف" Path-Goal مشتق من الاعتقاد الذي يرى أن القادة الفعالين هم الذين يوضحوا الطريق للعاملين من أجل مساعدتهم على اختيار البداية الصحيحة باتجاه تحقيق أهدافهم بأقل ما يمكن من المعوقات أو المشاكل التي تصادفهم على هذا الطريق.

ووفقاً لهذه النظرية، يكون سلوك القائد مقبولاً من قبل مرؤوسيه طالما تصوره أنه مبعث لرضائهم الحالي أو وسيلة لتحقيق رضائهم المستقبلي (Robbins, 1994: 506).

وكأي من النظريتين السابقتين، فإن نظرية المسار - الهدف، لا تقدم لنا معادلة بخصوص أفضل الطرق لقيادة الآخرين، وإنما تؤكد على أن المدير الفعال يجب أن يختار النمط الأكثر ملائمة للموقف ولحاجات أعضاء المجموعة التي يقودها. وقد قدمت لنا هذه النظرية أربعة أنماط للقيادة وكما يلي (House and Mitchell, 1974: 84).

١- القائد الموجه Directive Leader

وهو الذي يوضح للتابعين ما هو المطلوب (المتوقع) ويعطي توجيهات توضح كيفية تحقيقه.

٢- القائد الداعم Supportive Leader

وهو الذي يضيف على العمل جو من المتعة، والصدقه ويهتم بتدريب المرؤوسين.

٣- القائد الذي يهتم بالإنجاز Achievement Oriented Leader

يضع أهداف صعبة وتكون قابلة للتحدي ويتوقع مستوى عالٍ من الإنجاز، يجري تطويرات مستمرة، يهتم بالمواصفات العالية، ويأمل أن الأفراد سوف يحققون هذه الأهداف.

٤- القائد المشارك Participative Leader

يُشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، يستشير المرؤوسين دائماً، يسأل عن اقتراحات من المرؤوسين ويستخدمها عند اتخاذ القرارات.

ثانياً: نماذج النمط القيادي:

بعد أن استعرضنا في الصفحات السابقة نظريات ونماذج القيادة فإنه سوف يتم تناول مفهوم النمط القيادي وبعض النماذج والنظريات المتعلقة به، وتجدر الإشارة إلى أن معظم نماذج ونظريات أنماط القيادة هي مستقاة في معظمها من نظريات القيادة.

* من أهم نماذج ونظريات النمط القيادي:

أولاً: أنماط استخدام السلطة.

يقصد باستخدام السلطة مدى استئثار القائد بعملية صنع القرار، ومن أهم النماذج التي تدرج تحت أنماط استخدام السلطة:

١- نموذج وايت وليبيت (White and Lipett) وقد تضمن هذا النموذج الأنماط التالية:

أ. النمط السلطوي (الأتوقراطي): وفي ظل هذا النمط يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وما على المرؤوسين إلا الطاعة والاستجابة.

ب. النمط المشارك: في ظل هذا النمط يشترك المرؤوسين في عملية صنع القرار، ومن صور هذا النمط ما يسمى "الإدارة بالتجوال" حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها في المنظمة، وفي ظل هذا النمط فإن القرار يتخذ بأسلوبين الأول هو أسلوب القرار بالإجماع، إذ يقوم القائد بتشجيع النقاش حول الموضوع وبعد ذلك يقوم باتخاذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية أما الأسلوب الثاني فهو الأسلوب الديمقراطي إذ يتم اتخاذ القرار الذي يعبر عن رأي الأغلبية.

ج. النمط المتسبب: في ظل هذا النمط تُحوّل سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي القائد بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل إذا طلب منه ذلك.

٢- أنماط السلوك القيادي عند ليكرت (Likert, 1961, 1967).

قدم ليكرت (Likert, 1961, 1967) نموذج الشهير بـ "أنظمة القيادة الإدارية" مستندا في ذلك إلى أبحاث ميدانية قام بها بالتعاون مع مساعديه في جامعة ميشيغان. ويتكون النموذج من أربعة أنماط قيادية كما يلي: (السالم، ١٩٨٨، ٣٠٨، ٣٠٩):

أ- النمط القيادي السلطوي والاستغلالي: **Exploitive Authorative Style**.

الثقة معدومة بين المدير والمؤوسين، يقوم المدير باتخاذ القرارات لوحده، لا يستشير المؤوسين بخصوص مشاكل العمل.

ب- النمط القيادي التسلطي الأبوي: **Benevolent Authorative Style**.

لدى المدير ثقة محدودة في المؤوسين، يقوم المدير بمحاورة المؤوسين في موضوع القرار ثم يأخذه بنفسه.

ج- النمط القيادي المشارك: **Participative Style**.

لدى المدير ثقة جيدة في المؤوسين لكنها ليست كاملة، يستشيرهم في مشاكل العمل ويسمح لهم المشاركة في بعض القرارات.

د- النمط القيادي الديمقراطي: **Democratic Style**.

يثق المدير بالمؤوسين وقدراتهم ثقة كاملة وفي مختلف مشاكل العمل ودائما يحاول سؤالهم لتزويده بالأمور الخاصة بحل المشاكل.

٣- نموذج تنبيوم وشمث (Tannenbaum and Schunidt, 1958).

ويطلق عليه أيضا نموذج الخط المستمر في القيادة ويشتمل على سبعة أنماط قيادية:

- القائد الذي يصدر قرارات على شكل أوامر يجب على المؤوسين تنفيذها.

- قائد يتخذ القرار لوحده ويبرره للمؤوسين.

- قائد يحاور المؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بمقترحاتهم.

- قائد يستشير المؤوسين وقد ينفذ بعض مقترحاتهم.

- قائد يناقش القرار بشكل ديمقراطي مع المؤوسين ويأخذ برأي الأغلبية.

- قائد يُصدر توجيهات بشأن القرار ويترك المرؤوسين يتخذونه بأنفسهم.
- قائد يعطي كامل الحرية للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذونه بأنفسهم.

ثانياً: أنماط تعتمد على افتراضات القائد.

يحدد سلوك القائد وأنماطه القيادية بناءً على افتراضاته حول طبيعة مرؤوسيه، من أهم النماذج القيادية التي تقع ضمن هذه المجموعة:

١- نموذج مكريجور (McGregor, 1966):

هذا النموذج المتعلق بالأنماط القيادية هو مُستقى من نظرية "X" ونظرية "Y" في القيادة التي اقترحها الباحث (Mcgregor, 1966) وهنا سوف يتم التركيز على النمط القيادي المتعلق بكل نظرية:

أ. النمط القيادي المشتق من نظرية "X" في القيادة: يفترض القائد أنّ العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه لذلك يقوم بأسلوب الإكراه والإجبار والتوجيه والمعاقبة إذا قام العامل بمخالفة التعليمات.

ب. النمط القيادي المشتق من نظرية "Y" في القيادة: يفترض القائد أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية ويعتقد أن المرؤوس يتمتع برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الإكراه والتهديد والرقابة ويمكن تحفيزه بأساليب كثيرة مثل التفويض ومنحه هامش أكبر من الحرية وإثراء وتوسيع وظيفته وحثه على المشاركة في صنع القرار ويفترض القائد أن المرؤوس هو شخص قادر على الإبداع إذا ما أُتيحت له الحرية لذلك.

ج - النموذج المشتق من نظرية "Z" في القيادة: يفترض "Ouchi" مقترح هذا النموذج أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني، وأنه يمكن الاستفادة من الأساليب والأنماط القيادية اليابانية وتطبيقها على الأفراد والمنظمات الأمريكية إذا تم تعديل تلك الأنماط بحيث تتواءم مع الثقافة الأمريكية وذلك من خلال تعديل الممارسات القيادية اليابانية التالية:

- القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى والمسؤولية الجماعية والتنظيم غير الرسمي، واقتراح تعديل تلك الممارسات لتصبح:

- القرار بالأغلبية (القرار الديمقراطي)، حرية انسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى لأسفل، المسؤولية الجماعية والفردية ويغلب عليها من أعلى لأسفل، المسؤولية الجماعية والفردية معاً، التنظيم الرسمي والبيروقراطي مصحوبة بشبكة من العلاقات غير الرسمية

والفردية معا، التنظيم الرسمي والبيروقراطي مصحوبة بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة والاحترام المتبادل، (Mintzberg, 1983).

ثالثاً: نماذج الأنماط القيادية المستقاة من دراسات جامعة أوهايو ونظريات الشبكة الإدارية:

كانت هنالك عدّة محاولات من الباحثين في جامعة أوهايو تمخض عنها العديد من النماذج المتعلقة بالشبكة الإدارية إذ قام كل من "Blake and Mouton" في شبكتهم الإدارية ببسط أبعاد القيادة (المهمة والعلاقات) التي استخدمت في برامج التطوير الإدارية، وفي تلك الشبكة الإدارية كان هنالك محورين أساسيين بُنيت عليهما أنواع القيادة التي أحرزتها الشبكة الإدارية وهما:

١. الاهتمام بالإنتاج (المهمة).

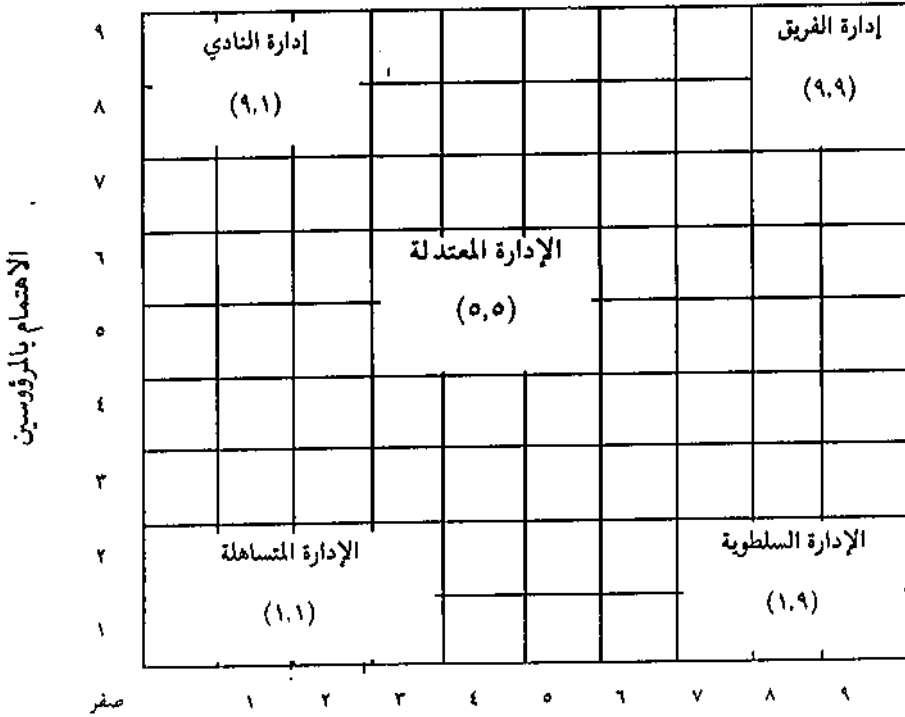
٢. الاهتمام بالناس (العلاقات).

هذين البعدين أنتجا أربعة مربعات وهذه المربعات أنتجت خمسة أنواع من القيادة كما هي

موضحة بالشكل (٣) التالي:

شكل رقم (٣)

نموذج الشبكة الإدارية عند (بليك وموتون، ١٩٦٤)



وكما يتضح من النموذج السابق فإن:

* المدير المتساهل: (١، ١) يقع في الزاوية السفلية اليسرى من الشبكة، حيث يبدي القائد أدنى اهتمام في كل من الإنتاج والمرووسين، بحيث تكون الجهود المبذولة من قبل القائد في مجال الإنتاج تكفي لاستمرارية العمل فقط.

* المدير السلطوي: (١، ٩) ويقع في الزاوية السفلية اليمنى من الشبكة، حيث يهتم القائد بجودة وتنسيق جهود الإنتاج لأقصى درجة ممكنة، في حين أنه لا يُعير الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية إلا قدراً ضئيلاً من الاهتمام، ويلزمهم بالتنفيذ الحرفي للتعليمات والإجراءات.

* المدير المعتدل: (٥، ٥) يقع في وسط الشبكة. ويبدي القائد اهتماماً معقولاً بكل من الإنتاج والأفراد.

* مدير النادي: (٩، ١) يقع في الزاوية العليا اليسرى من الشبكة، ويولي أقصى درجات الاهتمام بالمرووسين وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم، ويتوفر بيئة عمل مريحة لهم وعلاقات اجتماعية وطيدة. أما اهتمام القائد بالإنتاج فيكون في أقل درجاته، وأن ما قد يتحقق من زيادة في المستوى الإنتاجي يكون سببه الاهتمام الكبير بالمرووسين وعوامل أخرى مثل وجود مرووسين من نمط الفريق.

* مدير الفريق: (٩، ٩) يقع في الزاوية العليا اليمنى من الشبكة، حيث يُولى القائد أقصى الاهتمام لكل من الإنتاج والمرووسين، ويكون الإنتاج في أعلى مستوياته الممكنة، ويكون الأفراد ملتزمين بأهداف المؤسسة وتسود علاقاتهم الثقة والاحترام المتبادل وتعتبر هذه الإدارة من أفضل الأنماط، وأكثرها تحفيزاً نحو الإبداع.

وقد تمّ اختيار هذه النموذج واعتماده في هذه الدراسة بسبب بساطته ووضوحه وشموليته وحدائته. فالمحور الأفقي من الشبكة أو الاهتمام بالإنتاج، يتعلق بالنتيجة النهائية للأداء، خطوط الإنتاج، الأداء، الأرباح، رسالة المؤسسة، الدمج، تبني برامج إبداعية في الإنتاج، وغير ذلك. أما المحور العمودي، فيتعلق بالاهتمام بالقوى البشرية، إما رؤساء أو مرووسين أو زملاء عمل، ويتخذ أوجه مختلفة مثل جعل الأفراد يحبونه، يهتم بالأفراد من أجل إسعادهم، وقد يوازن بين الاثنين معاً، أو قد يهتم بتوفير ظروف عمل مريحة له، أو بسلم الرواتب والامتيازات والأمن الوظيفي للموظفين.

ويعتبر المؤلفان الشبكة وسيلة تمكن القادة من التعامل مع المرووسين لتحقيق النتائج من خلالهم بفعالية، كما يعتبرانها وسيلة لتغيير نمط القائد بأخر أكثر فعالية من خلال بعد ثالث أضافه باقتراح من (انطوني رايز)، وأسمياه (بعد الدافعية)، وهما يسعيان لإيجاد وسيلة لقياس هذا البعد عند المدراء بالرغم من اعترافهما بصعوبة القياس النفسي وقياس الدافعية.

إن بعد الدافعية عندهما ثنائي الأطراف، فعندما يسعى القائد لتحقيق أمر ما فإن دافعيته تكون موجبة، وعندما يتجنب القائد أمراً ما، فإن دافعيته تكون سالبة.

كما وأنهما يعتبران الشبكة وسيلة ناجحة لبناء فريق العمل الفعال، وللتطوير المؤسسي. فعندما يتم تغيير نمط القائد إلى النمط (٩ . ٩) من خلال التدريب والخبرة، يقوم هذا القائد ببناء فريق عمل فعال تسوده الثقة والروح المعنوية العالية، ويقوم بوضع الأهداف الخاصة به والمنسجمة مع أهداف المؤسسة، وتكون المعلومات في متناول الجميع، ويعطي المرؤوسين حرية التصرف وتقدير الآراء والمقترحات، ويتم تزويدهم بالتغذية الراجعة بطريقة سليمة، عندها يكون العمل بروح الفريق، ثقافة مؤسسية عامة، وتكون المؤسسة قد أنجزت المرحلة الأساسية على طريق التطوير والإبداع والتميز عن الآخرين، وتكون قادرة على حل ما يعترضها من مشاكل بأسلوب علمي.

ويذكر المؤلفان ستة عناصر أساسية للقيادة الإدارية هي: حل الصراع، روح المبادرة في أداء المهام، الحصول على المعلومات، توجيه المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات، صنع القرار، والتغذية الراجعة.

وفيما يلي تفصيل بأهم خصائص كل نمط قيادي مقترح في الشبكة:

الأنماط القيادية في الشبكة وخصائصها:

سيتم فيما يلي عرض الأنماط القيادية الخمسة، والدافعية الموجبة والسالبة لكل نمط، وسلوك كل نمط أثناء ممارسة عناصر القيادة الستة، حسب نظرية الشبكة الإدارية:

١- نمط المدير المتساهل (١، ١):

يتبع هذا القائد سياسة عدم التدخل والحيادية ما أمكنه ذلك، إلى الحد الذي لا يضر بعضويته في المؤسسة، وإن كان له رؤساء فإنه يقوم بدور تمرير الرسائل إلى الأسفل. دافعيته الموجبة تتمثل في عدم الرغبة بالانهمك في العمل أو في التعامل مع المرؤوسين. أما دافعيته السالبة فتتمثل في خوفه من إنهاء عضويته في المؤسسة، يتجنب المعارضة لأنها تعرضه للانكشاف. أما ممارسة العناصر القيادية لديه فتكون كالتالي:

* حل الصراع: الدافعية الموجبة عند هذا القائد في هذه الحالة هي عدم الرغبة في الخوض في ميدان الصراع وغالباً لا يقدم على التدخل. أما الدافعية السالبة فتتمثل في الاختفاء عن مسرح الصراع. إجاباته يغلب عليها عدم الجزم: (ممكن، محتمل، اعتقد ذلك).

* روح المبادرة في أداء المهام: يعتبرها مخاطرة يمكن أن تؤدي إلى الفشل. تغلب عليه حالة اللامبالاة، ولا يرغب بالتطوير ويؤدي الحد الأدنى من العمل. الدافعية الموجبة عنده هو أنه يبذل جهداً يكفي لإبعاد المشاكل عنه، ويتخلص من العمل عن طريق تفويضه. أما الحفز السالب فيتمثل في عدم القيام بأي مبادرة إلا إذا كان مجبراً على ذلك.

* الحصول على المعلومات: دافعيته الموجبة تتمثل بحصوله على المعلومات ليبقى بحدود المعرفة، ولا يجهد نفسه في الحصول على المعلومات عن أعمال المرؤوسين وإنجازهم. أما دافعيته السالبة فتتمثل في أنه يتجنب الظهور بمظهر العجز الناشيء عن قلة المعلومات لأن ذلك يهدد أمنه الوظيفي. المعلومات عنده ليست لحل المشاكل وليست كافية لأداء فعال، ولكنها للدفاع عن مواقفه.

* توجيه المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات: كتوم، لا يساعد على إزالة التباس المرؤوسين، ويتجنب التعليق على مواقفهم. دافعيته الموجبة هي أن هذه المهمة ليست ملزمة له. أما الدافعية السالبة فهي عدم اتخاذ موقف شفوي أو مكتوب يلفت الأنظار نحوه.

* صنع القرار: الدافعية الموجبة عنده تتمثل في تأجيل صنع القرار ما أمكن، وعدم اتخاذ قرار إلا عند الضرورة وعندما يُجبر على ذلك، أما الدافعية السالبة فتتمثل في الانسحاب من المسؤولية عن طريق تفويض صنع القرار لمرؤوسيه. يفكر كثيراً قبل أن يقدم على صنع القرار ليتأكد من أن النتائج مضمونه.

* التغذية الراجعة: دافعيته الموجبة تتمثل في السعي لجعل الأفراد مسؤولين عن تقييم أنفسهم، أما الدافعية السالبة فتتمثل في الانسحاب من هذه المهمة إذا كانت ستسلط الضوء عليه وعلى ضعفه. أحكامه على أعمال المرؤوسين تنسم بعدم الوضوح.

جميع موظفي هذا القائد - عدا النمط (١ . ١) - لا ينفذون أوامره وتعليماته بل ينفذون ما يريدونه، أكثرهم ميولاً لذلك (النمط المتقلب)، وأقلهم تحايلاً عليه النمط (١ . ٩).

٢- نمط المدير السلطوي (٩ ، ١):

الدافعية الموجبة عند القائد هي رغبته في التحكم والسيطرة والهيمنة، ودافعيته السالبة تتمثل بخوفه من الفشل. عنده تحمل زائد في العمل، يضحى بحاجات المرؤوسين الإنسانية لصالح العمل، إنه يعرف تماماً كيف ينجز العمل، ويرتبّه بطريقة لا تسمح للمرؤوسين بأدنى درجة من المرونة في أدائه. أن هذا الأسلوب لا يُنمّي عند المرؤوسين روح التعاون والمسؤولية والالتزام. أما ممارسته لعناصر القيادة فتتصف بما يلي:

* حل الصراع: دافعيته الموجبة تتمثل باعتقاده بأن المرؤوسين يعتبرونه على خطأ. أما الدافعية السالبة فهي خوفه من الفشل. يعتبر الصراع تهديداً لسيطرته ويحاول كتمه، وفي رأيه هو الذي يفرض الحل، ويعتبر مبادرات المرؤوسين تهديداً لسلطته.

* روح المبادرة: يعطي توجيهات مفصلة لأداء العمل، لا يطلب مشاركة العاملين لأنه يعتبره ضعفاً من جانبه. دافعيته الموجبة فهي التواجد في ساحات العمل وفرض ارادته فيها. أما الدافعية السالبة هي التأكد من نجاح مبادئه قبل تقديمها.

الحصول على المعلومات: الدافعية الموجبة عنده تتمثل في الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن الإنتاجية، وهل هي ضمن المخطط. وأما الدافعية السالبة فهي عدم ضرورة المعرفة عن مساهمات المرؤوسين. ويكون المرؤوسون عادة حذرين من أسئلة هذا القائد، لأن القصد منها كشف الثغرات.

توجيه المرؤوسين: الدافعية الموجبة عنده توجيه المرؤوسين بأسلوب يعطيهم انطباع بأن القائد على معرفة تامة بالمهام. وأما السالبة فهي الاستماع للمرؤوسين ليتأكد من صدق أقوالهم. وقد يضر أسلوب القائد هذا بالنتائج التي هو حريص عليها.

صنع القرار: الدافعية الموجبة عنده في أن يصنع القرار بنفسه وعلى المرؤوسين التنفيذ دونما تساؤل. وأما الدافعية السالبة فهي التأكد من أن قراره قد نفذ كما أراد. لا يتأثر بأراء المرؤوسين، وهو الوحيد الذي يمتلك مصادر صنع القرار (المعرفة، الخبرة، السلطة).

التغذية الراجعة: الدافعية الموجبة هي عدم التردد في تحديد الثغرات وتصويبها في الحال وفي موقع العمل، وأما السالبة فهي تجنب الأخطاء حتى لا يسجل عليه مواقف. إنه يتخذ موقف دفاعي عن نفسه، وقد ينحى باللوم على غيره.

إن قوة المدير تضع حداً لعدم اكتراث العامل (١.١)، ولازدواجية العامل (٥.٥)، يحبط العامل (٩، ١) المفعم بالعواطف، وقد يختلف مع العامل (٩، ١) على أسلوب العمل. ويحاول (العامل المتقلب) استغلاله، وأكثر ثنائي منتج هو مع العامل (٩.٩).

٣- نمط المدير المعتدل (٥.٥):

يركز هذا القائد على المواقف الوسط لإعتقاده بأنها الأخف ضرراً، وأن المغالاة قد تتسبب بصراعات. فهو يوازن بين اهتمامه بالإنتاج والافراد ويركز على الأمور المجربة أو التي تحظى بقبول الأغلبية، ويواكب التطورات الجديدة في حقل الإدارة. تتمثل دافعيته الموجبة في رغبته أن يكون عضواً فعالاً في المجموعة. أما دافعيته السالبة فتتمثل في خوفه من الأثر

النفسي الذي يتسبب عن عدم قبول المرؤوسين له، والانفصال عن المجموعة. وتتصف عناصر القيادة الستة عنده بما يلي:

حل الصراع: بسبب دافعيته الموجبه، يسعى إلى حلول وسط يرضى بها الأطراف. أما الدافعية السالبة فتجعله يتجنب الحلول التي يكمن أن ترفض، أو تتسبب بتوتر أحد الأطراف. يلتزم بالتقاليد والممارسات السابقة ويصمم علاقات الأفراد الرسمية، وبذلك يساهم بترسيخ البيروقراطية.

روح المبادرة في أداء المهام: بسبب الدافعية الموجبة، يشرع بالمهام التي تحظى بموافقة الأغلبية، أما الدافعية السالبة فتجنيه تقديم ابداعات معينه، ما لم يتم قبول الأغلبية. يؤسس المسؤوليات بمحددات مقبولة أو مجربه.

الحصول على المعلومات: يحاول الاطلاع على أحدث المعلومات المتعلقة بالعمل وبالمرؤوسين، بوحى من دافعيته الموجبة، وأما السالبة فتجنيه الظهور بمظهر من لا يعرف ماذا جرى من حوله. معلوماته تهتم بظواهر الأمور، وتعتمد على الوثائق؛ وأسئلته غير مباشرة وتجريبيه.

توجيه المرؤوسين: يقدم توجيهات تعكس توجهات عامه أو مشتركة أو رغبات المرؤوسين، ويتجنب اتخاذ موقف يسلط عليه الضوء أو يتسبب في صراعات، قد تتأثر توجيهاته بقناعات المرؤوسين، وتتصف بأنها مناسبة وليست ناجعة.

صنع القرار: يصنع قراراته بحدود المألوف والمتعارف عليه؛ ويتجنب صنع القرار الذي يتسبب له بالمشاكل. وبذلك يكون صنع القرار عنده سهلا، وإن لم يجد سوابق، يعتمد على أفكار الآخرين. يحاول توزيع المسؤوليات وتفويضها بالتساوي.

التغذية الراجعة: يوازن بين سلبيات الأداء وإيجابياته، ولكن لا يركز على السلبيات؛ ويتجنب المواقف المربكة عن طريق السلاسة والتدرج في تقديم التغذية الراجعة واستخدام التبرير. قد يعيق هذا النمط عملية الإبداع والتفكير الخلاق، ولكن لا علاقة لدرجة ذكاء الشخص أو تحصيله بنمطه القيادي.

المرؤوسون من النمطين (١،٩)، (٩،٩) يحبطون من سطحية المدير وتضحيته بجانب من الإهتمام بالانتاج، والمرؤوس (٩،١) أكثر ارتياحا في هذا الوضع، وأما (٩+٩) فيعزز دافعية القائد الموجبة والسالبة معا، ويكون له سيطرة غير مباشرة على المجموعة، أما الثنائي (٥،٥) فيتصان بالتغطية المتبادلة؛ وأما المرؤوس المنقلب فيعزز دافعية القائد السالبة ليضعفه، في سبيل الحصول على مركز أو منفعة شخصية.

٤- نمط مدير النادي (الاجتماعي) (٩، ١):

سميت بهذا الاسم، بسبب شدة التركيز على العلاقات الاجتماعية وقلة التركيز على الانتاج إلى درجة تجعل الأفراد كأنهم أعضاء نادي وليسوا أعضاء مؤسسة، يسعى القائد بسبب دافعيته الموجبة نحو إسعاد المرؤوسين، بافتراض أن العامل السعيد أكثر إنتاجية من غيره ويخاف بسبب دافعيته السالبة من رفض المجموعة له وعدم قبولها به، ومع ذلك قد يكون من بين المرؤوسين من لا يحترمه وخاصة المرؤوسين من ذوي الأنماط (٩، ١) أو (٩، ٩).

وبالرغم مما قد يتحقق من مستويات إنتاجية، إلا أنها ستعاني طالما أنها ليست مجالاً للاهتمام. فالقائد يساعد الأفراد ويدعمهم، ولكنه لا يجبرهم على الأداء. الخلق والإبداع ليسا مجالاً للاهتمام لما يحملانه من تغيير قد يؤدي إلى إزعاج البعض من العاملين. أما عناصر القيادة فتتصف بما يلي:

حل الصراع: يحب أن يلتفت الأنظار إلى جوهر الصراع، ويخاف من قطع خطوط الاتصال مع المرؤوسين، فقد يتنازل عن وجهة نظره أو يقبل بما يعرضه المرؤوسين من وجهات نظر. يبرر تدني الإنتاجية ويبدل الوعود لتحسينها، مما يتسبب في تدمير فعالية العامل. يهدى أطراف الصراع أو يسترضيهم أو قد يهمل الصراع.

روح المبادرة: يسارع إلى المهام التي يعتقد أنها مقبولة للمرؤوسين، ويتجنب المهام الإبداعية التي قد تتسبب في انتقاده أو يتم مقاومتها. وفي هذا تخويل غير مباشر للمرؤوسين للقيام بهذه المهمة.

الحصول على المعلومات: يسعى عن طريق طرح الأسئلة الإيحائية على المرؤوسين، لدفعهم للتكلم إيجابياً عن أنفسهم، ويتجنب الأسئلة التي قد تظهر نقاط ضعفهم.

وبذلك فقد يستنتج الأمر استنتاجاً من ملاحظاته، عندما يشعر بأن الاستفسار يسئ لمؤوسيه. إنه يسعى للحصول على معلومات عن الوضع الراهن.

توجيه المرؤوسين: يوجه بطريقة تعزز الوضع الإيجابي للمرؤوسين، ويتجنب التوجيه الذي يحمل في طياته النقد أو اللوم، انه لا يوجه بطريقة صارمة، ويمكن أن يخدع بسهولة.

صنع القرار: يتخذ القرار بعد أن يتأكد من أنه سيحظى بقبول المرؤوسين وأن مقاومته تكاد تكون معدومة، ويتجنب القرار الذي يغضب المرؤوسين أو يحبطهم، إنه يظهر بموقف لا يحسد عليه عندما يتخذ قراراً يلقى إعاقة أو رفضاً من المرؤوسين.

التغذية الراجعة: يحب أن يشعر مؤوسيه بأنه يسلط الضوء على ايجابياتهم. يتجنب ذكر نقاط ضعفهم، وإذا اضطر إلى ذكر السلبيات، فإنه يبين سبباً خارجاً عن إرادته.

المرووس من النمط (١,٩) قد يكون عدوانياً مع هذا القائد. ويسود الانبهار المتبادل علاقة الثنائي (١,٩). والمرووس (٩,٩) يسعى لحلول جذرية بعكس القائد، ويشكلان الثنائي الأكثر إنتاجاً، أما المرووس (٩+٩) فيتملق القائد ويظهر نفسه كخبير على المصلحة العامة، وقد يوجّه تصرف القائد.

المرووس (١,١) يرتاح في الخدمة مع هذا القائد، في حين أن المرووس (٥,٥) يتمتع بعلاقة دافئة مع هذا القائد، ويعملان على تهدئة التوترات. على أن مشكلة هذا القائد الحقيقية تكمن مع المرووس ذي النمط المتقلب الذي يحاول تضليل القائد وإضعافه والحلول مكانه بطرق غير مباشرة.

٥- نمط مدير الفريق (٩,٩):

يرغب القائد بناءً على هذا الأسلوب بتحقيق ذاته من خلال تقديم ما يستطيعه من جهود للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وتشجيع مرووسيه لتحقيق ذاتهم بنفس الأسلوب، ويخاف من أن تتسلل الأنانية إلى نفسه أو نفوس المرووسين فيفضلوا مصالحهم الخاصة على مصلحة المؤسسة ومصلحة الفريق.

فالتكامل هنا واضح بين حاجات الفرد المادية والوظيفية وحاجات الفريق الاجتماعية وأهداف المؤسسة الانتاجية والتطويرية. الفريق تسوده المودة والثقة والايثار المتبادل والتضحية، وبذلك يُعتبر الكل رابحاً، فالكل يسعى لحل مشاكل العمل بطريقة صحيحة. النقاش يتم بجو صريح ومفتوح، وكل فرد ملتزم ويقدم مساهمته دون خوف، وتُعتمد في النهاية أفضل الحلول، ويتم تبني أفضل الأفكار. وللقاء مزيد من الضوء على هذه الإدارة، لا بد من توضيح عناصر القيادة الستة عند القادة من هذا النمط.

حل الصراع: يسعى القائد لجعل الصراع عنصراً بنّاءاً في حياة المؤسسة. فيفتح أبواب النقاش على مصراعيها للوصول إلى حل صحيح وفهم مشترك لهذا الحل. ويخاف هذا القائد من حدوث استقطاب وتكتلات حول أفكار أو حلول بعينها، أو التركيز على (من هو الصحيح) بدلاً من (ما هو الصحيح). إن القائد يزرع الثقة بحتمية الحل في نفوس مرووسيه، فلا يخلون بمعطياتهم. كما أنه يحدد أسس الحل مع مرووسيه بشكل مسبق، ويساعد الأطراف على فهم وجهات نظر بعضهم البعض. إنه يحاول أن يستأصل الصراع السليبي من جذوره. روح المبادأة: يسعى هذا القائد لتقديم المهام الجديدة التي تهدف إلى رفع الانتاجية، وتشجيع الخلق والابداع، وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، ويتجنب المبادرة في المهام التي تشتت

انتباه المرؤوسين عن الهدف الذي يسعون لتحقيقه، حتى ولو كانت محببه له. يخطط، يضع الأولويات، ويشارك المرؤوسين في اختبار البدائل التي تحقق أكبر عائد، أو نفقاتها أقل، أو التي يتم استخدام المصادر فيها بشكل أمثل.

الحصول على المعلومات: يسعى هذا القائد للحصول على معلومات شاملة عما يجري. ويحفز المرؤوسين لتزويده بكافة المعلومات الممكنة، كما يقوم بتوجيه جهود الفريق لتقييم العلاقة بين السبب والنتيجة، ويتجنب طرح الأسئلة التي تخدم أهدافه الخاصة أو التي تبقى مغلقة على وجهة نظر محدوده. إنه يجمع البيانات والحقائق، ويتعرف إلى مواطن الاتفاق والخلاف والدليل على ذلك. أنه مستمع جيد، ويتحقق من صحة فهمه لما يسمع، حتى لا تتأثر المعلومة بافتراضاته أو توقعاته.

توجيه المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات: يوجه المرؤوسين نحو الطريقة الصحيحة في الأداء، وعندما يقعه المرؤوس بطريقة أصح للأداء، فإنه لا يتردد بالافتتاح والثناء عليها، يتجنب التوجيه الذي يغلق عملية الاتصال مع المرؤوس، أو التوجيه الذي ينغلق على وجهة نظر معينة.

صنع القرار: يحاول اتخاذ قرار الذي يعكس أفضل تفكير أو وجهة نظر، يشترك كل من له علاقة بالمدخلات، أو النتائج؛ ويتجنب اتخاذ القرار الذي لا يحقق حاجات المرؤوسين وأهداف المؤسسة، أو الذي يستثني أحدا ممن مشاركتهم ضرورية. وتتم مناقشة جميع الشكوك والتحفظات بجو مفتوح، لكي يتم الربط بين فهم القرار والموافقة عليه.

ولا يشترط أن يشترك الجميع في اتخاذ القرار حتى يكون فعالا. فقد يتخذ قرارا فعالا لوحده، وقد يتخذه اثنان، وقد يتخذه الفريق بأكمله، وهذا يعتمد على عدة معايير: من الذي تخصصه المشكلة؟، هل يسمح الوقت بإشراك المرؤوسين؟ هل لدى القائد القدرة على اتخاذ القرار لوحده؟ هل التعاون ممكن؟ ما تأثير القرار على بقية الأعضاء؟ وهل إشراك المرؤوسين يطور إمكانياتهم؟

التغذية الراجعة: يسعى هذا القائد لخلق الاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق، تكريس التعاون بينهم، وإن تكون التغذية الراجعة مجالا يتعلمون فيه من خبراتهم السابقة؛ ويتجنب القائد النقد الشخصي للمرؤوس، أو الذي يعزز مقاصد القائد وغاياته الشخصية. وتتنصف التغذية الراجعة هنا بأنها ذات اتجاهين، وتتخلل المهام من بدايتها إلى نهايتها، وتتم في جو صريح ومفتوح. إنها ليست مجرد حكم شخصي، بل تنصب على المهمة. إن انفتاح هذا القائد وأسلوبه الصريح في التعامل يريح الموظفين. إنه يحاول إكمال جوانب النقص عند أي

موظف. الموظف (٩+٩) يحاول أن يتزلف للقائد ليحظى عنده بمكانة. أما الموظف المتقلب فلن يتوانى في تحقيق مصالحه الخاصة حيثما استطاع، فهو يناور في الخطوط الجانبية ويتظاهر بالإخلاص والمودة.

لقد أثبتت الأبحاث خلال الخمس عشرة سنة الماضية أن النمط (٩.٩) هو الأكثر فعالية، وهذا ما أثبتته (فان دي فليرت) في مجموعة أبحاثه لعام ١٩٨٨، ١٩٨٩.

إن اتخاذ القرار بالإجماع، يقلل الوقت اللازم لتطبيقه ويزيد من تأثير الموظفين على عملية التطبيق، ويساعد على بناء فرق العمل، وتعزيز وحدتها، ورفع معنوياتها، وهذا كله من روافد إدارة الجودة الشاملة.

والجدول التالي يلخص خصائص الأنماط الخمسة السابقة:

جدول رقم (١)
خصائص الأزمات القيادية
عند بليك وموتون

التغذية الراجعة	صنع القرار	توجيه المرؤوسين	المعلومات	المبادأة	حل الصراع	نوع النمط القيادي
يجعل الأفراد مسؤولين عن أنفسهم	تسجيل القرار ما لمكن والتعرب من اختلاعه	توجيه المرؤوسين لا يتدخل في المرؤوسين ولا يحل مشاكلهم	معلومات من أجل المعرفة فقط	لا مبالى ويتجنب المبادأة	عدم الرغبة في حل الصراع	نمط المدير المتسامح (١, ١)
تحديث القرارات وتصويبها	بصنع القرار بنفسه وعلى المرؤوسين التنفيذ	يعطى معرفة تامة بالمهام على معرفة تكفي توجيهات عامة	معلومات عن الإقناعية	توجيهات مفصلة لأداء العمل	يعتقد أن المرؤوسين يعتبرونه على خطأ حول وسط	نمط المدير السلطوي (١, ٩)
يوأرن بين مسؤوليات الأداة وإيجابياته	بصنع قرار بحدود المألوف والمخالف عليه	توجيهات تكفي توجيهات عامة	معلومات تتعلق بالعمل والمرؤوسين	يشرح بالمهام التي توافق عليها الأغلبيية	حلول وسط	نمط المدير المعتدل (٥, ٥)
يركز على الإيجابيات ويسهل المليات	يتخذ قرار يحظى بقبول المرؤوسين	يعزز الوضع الإيجابي للمرؤوسين	يطرح أسئلة إيجابية عن المرؤوسين	تثني مهام مقبولة لدى المرؤوسين	بلفت الأنظار إلى جوهر الصراع	نمط المدير الاجتماعي (٩, ١)
اصفلا متبادل بين الفريق وتجنب اللق للشمخصي	قرل يعكس أفضل وجهة نظر	يوجه المرؤوسين نحو الطريقة الصحية للأداء	معلومات شاملة	يشجع الإبداع	يتأقن ويحدد أسس الحل مع المرؤوسين	نمط مدير الفريق (٩, ٩)

وكذلك كانت هناك محاولة أخرى تتعلق بالشبكة الإدارية وهي تلك التي قدمها "Reddin" إذ اقترح إضافة بعد جديد للشبكة المطورة من قبل "Blake and mouton" وهو الفاعلية وبذلك أصبحت الأبعاد المستخدمة في تحديد السلوك القيادي للمدراء ثلاثة هي: (السالم, ١٩٩٩).

- الاهتمام بالمروسين.

- الاهتمام بالإنتاج.

- الفاعلية.

نتج عن إضافة البعد الثالث ثمانية أنماط من السلوك القيادي، وإذا ما أضيف عنصر الفاعلية لتلك الأنماط أدى ذلك إلى إظهار أربعة أنماط أكثر فاعلية وأخرى أقل فاعلية.

وسوف يتم توضيح تلك الأنماط باختصار على النحو التالي:

أولاً: الأنماط الأربعة الأقل فاعلية.

أ. الهارب أو المنسحب.

لا يهتم القائد هنا بكل من الأفراد والإنتاج وله تأثير سلبي على الروح المعنوية للأفراد بالإضافة إلى أنه يعرقل أداء الآخرين عن طريق التدخل في أعمالهم وحجب المعلومات التي يحتاجونها عنهم.

ب. المجامل أو المباشر.

يهتم القائد هنا بالأفراد والعلاقات وبأن يكون لهم شعبية عند المروسين دون الاهتمام بالإنتاج والمهمة، لذلك يتجنبون خلق حالات من الاضطرابات أو السماح بها بين الأفراد. ويكون ذلك أيضاً على حساب الفاعلية في الأداء.

جـ. الأتوقراطي.

يصب القائد كل اهتمامه على العمل والمهمة والإنجاز وذلك على حساب العلاقات الإنسانية، وبالتالي فإن ثقة المروسين فيه تكون متدنية للغاية ولا يعملون إلا إذا مورست عليهم الضغوطات.

د- الموقف أو الموائم.

يهتم بكل من الأفراد والإنتاج، وهو دائماً يفضل الحلول الوسطى ولكنه غير راغب باتخاذ

قرارات سليمة، يحاول دائما التقليل من المشاكل الحاضرة وإن كان ذلك على حساب الاعتبارات المستقبلية المرتبطة بالإنتاج ويبدل جهداً مستمراً لإرضاء من يملكون التأثير على حياته المهنية.

ثانياً: الأنماط القيادية الأكثر فاعلية.

أ. الروتيني البيروقراطي.

يعطي أقل الاهتمام للعمل والأفراد، وغالباً ما يهتم بالقواعد والتعليمات ويوهمون غيرهم بأنهم يعملون ويهتمون بالعمل.
ب. المنمى أو المطور.

يعطي القائد هنا اهتمام عالي بالأفراد واهتمام أقل بالعمل، وبالتالي هو يثق بالمرووسين ويسعى دائماً إلى تطويرهم وإشباع حاجاتهم.
ج. الأتوقراطي العادل.

اهتمام كبير بالإنتاج والعمل واهتمام قليل بالعلاقات الإنسانية وبالتالي يعرف ماذا يريد وكيف يحققه دون إثارة امتعاض الآخرين.
د. الإداري.

يعطي القائد هنا اهتمام كبير بكل من العمل والعلاقات، فهو يضع أهدافاً بعيدة المدى ويوجه كل طاقات الأفراد نحو تحقيقها.

ما هو النموذج القيادي الأفضل؟

يرى "Hapkin" أن السلوك القيادي المرغوب، يتميز باهتمام عالي بالعلاقات وإنجاز المهمة في آن واحد. أما "Blake and Mouton" في شبكتهم الإدارية فقد اقترحا أن أفضل نموذج قيادي مرغوب هو الناتج عن اهتمام عالي بالإنتاج والمرووسين في آن واحد وأن أقل سلوك قيادي مرغوب هو القائد الضعيف والذي لديه أدنى درجة من الاهتمام بالمرووسين والإنتاج، أما "Ridden" فقد أضاف بعداً ثالثاً لنموذج "Blake and mouton" وهو الفاعلية، وكان أفضل سلوك قيادي هو الإداري والذي يهتم بالعمل والعلاقات ضمن إطار فعال.

أشارت الدراسات الحديثة والتجريبية إلى عدم وجود نموذج قيادي يمكن أن يكون هو الأفضل أو يكون ناجحاً بصورة دائمة، وقد قام (Korman, 1996) بمراجعة كل الدراسات

السابقة التي فحصت العلاقة بين الأبعاد التي أتت بها "دراسات جامعة أوهايو" والتي تركز على المهمة (الإنتاج) والعلاقات (الأفراد) والفاعلية، واستنتج "Korman" في النهاية أنّ النموذج القيادي يتغير كلما تغير الموقف وقد توصل "Fiedler" إلى نتيجة مشابهة عندما راجع دراسات غطت 15 سنة من 1952-1967 واستنتج أن نجاح القائد بغض النظر عن النموذج القيادي الذي يتبعه هو مرهون للظروف وأن أفضل قيادة وأنجحها هي تلك التي تستطيع أن تتكيف في سلوكها القيادي حتى تواجه حاجات التابعين والمواقف الخاصة، فالقائد يجب أن يكون قادراً على تشخيص سلوكه القيادي من أجل أن تكون قيادته فاعلة وعليه أن يفحص المتغيرات في التابعين والبيئة المحيطة والتنظيم وحاجات الوظيفة.

ثانياً: الإبداع الإداري Administrative Innovation

١- تعريف الإبداع والإبداع الإداري:

الإبداع في اللغة: من بدع الشيء أو ابتدعه، أي أنشأه وبداه، وبدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال، أي صياغة غير مسبوق لها وكلمة "بديع"، الجديد من الأشياء والأفكار أو السلوك (ابن منظور).

أما تعريف "Thompson" والمذكور في مقالة (El- Farhan, 1985) فقد عرف "الإبداع الإداري" بأنه: عملية خلق وإيجاد أفكار جديدة تكون قابلة للتطبيق، ويجب على المنظمة أن تكون قادرة على الاستفادة من تلك الأفكار الجديدة خاصة إذا كانت هذه الأفكار إبداعية، أو الإبداع التنظيمي يتضمن الاستخدام الناجح للأفكار والطرق والوسائل والبرامج بحيث تكون نتيجة القرارات متخذة داخل المنظمة لذلك تمر عملية الإبداع في ثلاث مراحل متداخلة هي: الفرد، المنظمة الاجتماعية، وبيئة العمل في آن واحد.

كما استعرض (السالم، ١٩٩٩) في دراسته العديد من تعريفات الإبداع، إذ عرف (Harllon, 1978) الإبداع بأنه "ارتباط جديد للعناصر الموجودة بالنسبة للمبدع نفسه، أو هو القدرة على تشغيل المعلومات بطريقة معينة بحيث تكون النتيجة جديدة وأصيله". كما عرفه (Durdin, 1984) كما يمكن تعريفه بأنه "تغيير وتعظيم حصيلة الموارد والإمكانات ونتائجها" (Drucker, 1984)، أو هو "تصور أصيل للبدائل التي يمكنها المساهمة في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة" (موسى، ١٩٩٠)، أو هو تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة (Daft, 1992). أو هو شيء جديد يتمثل إما في سلعة أو حرفة تقدمها وتتبناها المنظمة لأول مرة، (السالم، ١٩٩٩).

إما (وردشوكا، ١٩٨٩) فقد عرفه بأنه "ظاهرة معقدة جداً ذات وجوه وأبعاد متعددة"، وقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة بالتشعب والتنوع، لذلك يبدو من الصعب أن ننتظر إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه، فقد نجد هنا تعريف يركز على بعد محدد بينما نجد تعريفاً آخر يركز على بعد آخر وهكذا.

أما (Stein, 1975) فقد عرف الإبداع بأنه عملية ينتج عنها شيء جديد ويرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد.

أما (سيمسون، ١٩٨٥) فقد عرف الإبداع بأنه العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة ومختلفة كلية.

أما (سمث، ١٩٨٥) فيرى الإبداع بأنه "العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات".

ويقول (هافل، ١٩٩١) أنه العملية التي تؤدي إلى تكوينات أو تركيبات أو تنظيمات جديدة، أما (هاكنون، ١٩٩١) فيرى أن الإبداع يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملاءمة وإمكانية التطور.

أما (Guilford, 1950) فيرى أن الإبداع هو حل لمشكلة ما وأن الإنتاج الإبداعي يبدو كوسيط يقودنا إلى الهدف، إلا وهو حل المشكلة.

أما الإبداع الإداري:

فقد عرفه (بدران، ١٩٨٨) الإبداع الإداري بأنه: "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأساليب والأفكار التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والإدارية الفضلى وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار وإنما هو عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابكة إلى أقصى درجة إذ أن العنصر الأول يتمثل في الفكرة القيادية والرؤيا المتميزة لدى الإداري أما العنصر الثاني فيتمثل في تحريك وتشغيل وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد والفريق، والعنصر الثالث يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة".

واعتماداً على ما سبق يمكننا الخروج بالتعريف التالي للإبداع الإداري:

هو كل إجراء يهدف إلى التغيير نحو الأفضل في تصميم المنظمة أو في العملية الإدارية الناشئة عن مبادرات العاملين في المنظمة التي يتم تبنيها من قبل الإدارة العليا أو أي أسلوب إداري يشجع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية ودعمها وتبنيها.

ويميل بعض الباحثين إلى التمييز بين الاختراع والإبداع. حيث يُعد الإبداع اختراعاً في مرحلة التطبيق، أي أن الاختراع يسبق الإبداع ويتوقف عند الفكرة، أما الإبداع فيشمل تطبيق الفكرة في حين يرى آخرون أن الاختراع درجة من درجات الإبداع حيث تكون حدة الإبداع على مستوى عالمي أي بشكل مطلق، أما الإبداع فيتضمن الجودة على المستوى المحلي أي بشكل نسبي.

ولعله من المفيد التمييز بين الإبداع والإنجاز، فالإنجاز يعني الدأب والمثابرة والحرص على إتمام الواجبات والمهمات أو الوصول إلى الأهداف بنجاح. ولا شك أنه بالإمكان اعتبار الإبداع إنجازاً ولكن ليس العكس فالإنجاز ليس بالضرورة أن يكون إبداعاً (الدهان، ١٩٩٢).

إن الإبداع يرتبط بالخصائص العقلية، كالذكاء والفطنة والدهاء وسرعة البديهة كما يعتمد على قاعدة معرفية عريضة، لذلك فالإبداع هو سرعة وتفوق، وهو استعداد فطري عند بعض الأشخاص يُنمى بالتدريب والتعلم، إن سلوك الإنسان وقدرته على الإبداع ترتبط بالمتغيرات من حوله مثل التجارب والأنشطة الذهنية والثقافية التي شارك فيها والبيئة التي عاش بها، إذ أثبتت دراسات (ماكليلاند) ذلك إذ قام باستخدام أسلوب لقياس الإبداع عند الأفراد في مختلف الثقافات وفي مختلف المهن والقطاعات وكان أسلوب القياس الذي قام به ماكليلاند هو طلبه من هؤلاء كتابة ست قصص قصيرة عن مجموعة من الصور وضعها أمام الممتحنين، وقد وجد (ماكليلاند) أن المديرين يتفوقون بصفة عامة عن المهنيين، ووجد أن التفكير الإبداعي في الدول المقدمة هو أبرز منه في الدول الأقل تقدماً.

والخلاصة أن الإبداع نشاط إنساني يحدث في جميع مجالات الحياة ويحدث على مستوى الإنسان والجماعة والمنظمة والمجتمع وقياسه أمر نسبي والقليل منه هو الذي يتم تسجيله وإعطاؤه هوية إبداعية وهو عملية مركبة تتضمن على الأقل عنصراً عقلياً وعنصراً انفعالياً وعنصراً سلوكياً، والعنصر العقلي هو التفكير الإبداعي أي التفكير في الظواهر بطريقة جديدة ويولد هذا التفكير شعوراً انفعالياً "كالقلق أو الخوف أو الرضا" ثم يُوحّد العنصرين السابقين نفسيهما في سلوك إبداعي ظاهر للأخريين على شكل ناجح.

وقد يتوقف الإبداع عند العنصر الأول "التفكير" أو العنصر الثاني "الانفعال" ومن ثم لا يُظهر أبداً سلوكاً وقد لوحظ من العديد من الدراسات أن بعض من يسجلون درجات عالية على الاختبارات المقننة للتفكير الإبداعي لا يظهرون في آرائهم اليومية سلوكاً إبداعياً.

٢- عناصر الإبداع الإداري:

يمكن توضيح عناصر الإبداع الإداري على النحو التالي:

أولاً: العوامل الشخصية.

١ - الإحساس بالمشكلة، حيث يعتبر الإحساس بالمشكلة من أهم عناصر التفكير الإبداعي، ويعني رؤية المشكلة بشكل واضح وتحديدًا دقيقًا، والتعرف على حجمها وجوانبها

وأبعادها وآثارها، لأن التشعب بالمشكلة أو الموضوع الذي يهتم الشخص هو الذي يوحى بالإبداع، فكلما أجهد الموظف نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة.

- وفرة الأفكار، إن الإبداع يحتاج إلى وفرة فكرية، أي عدد كبير من الأفكار، وربما لا يكون كل هذا العدد من الأفكار نافعاً أو صالحاً للتنفيذ، وربما كان عدد قليل جداً من الأفكار هو الذي يصلح أو حتى فكرة واحدة فقط، ولكن المهم ألا يطرد المبدع أية فكرة تطرأ عليه، ولكن عليه أن يجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار وبعد ذلك يبدأ في بحثها، فيقارنها ببعضها ويفاضل بينها ويختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها.

- المرونة، أي النظر إلى الأشياء في ضوء جديد ومن عدة زوايا بحيث تخرج الأشياء عن أطرها التقليدية التي اعتاد الناس النظر إليها منها، لذلك فقد تبدو أفكاراً معينة متافرة أو غير مترابطة، ولكن نظرة مرنة إليها يمكن الربط بينها، والجمع بين أجزائها فتبدو في شكل جديد.

- الأصالة، لا يكون الشخص مبدعاً إلا إذا توصل إلى شيء جديد لم يسبقه إليه أحد، أما الشخص الذي يفعل ما يفعله الآخرون فهو ليس مبدعاً وإنما مقلداً، فالمدير الذي ينقل سياسة أو أسلوباً معيناً من أساليب الإدارة لا يعتبر مبدعاً، ولكنه إذا طوّر هذه السياسة مثلاً، للبيئة التي يوجد فيها، أو طوّر هذه السياسة، أو عدل فيها، أو أضاف عليها، فهذه درجة من درجات الإبداع والتفكير الجديد.

ومن العناصر الأساسية للإبداع أيضاً، القدرة على التفكير، والتخطيط الاستراتيجي، الذي يتمثل بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها. أما بناء وخلق الثقافة المؤسسية فهو من أهم عناصر الإبداع، ويعني إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، والتركيز على احتياجاتهم والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة، يتوجب على رب تلك الأسرة الاهتمام.

ثانياً: العوامل الاجتماعية والثقافية وتشمل ما يلي.

أ - الأسرة: إن تطوير شخصية الفرد ودفعه إلى تحقيق درجات أعلى من التميز السلوكي هي عملية اجتماعية وثقافية بالدرجة الأولى، وتبدأ عملية التفاعل بين الفرد والمجتمع في الأسرة التي يتعلم من خلالها دروسه الأولى، وتتشكل فيها عناصر شخصيته، ومن خلالها يتعلم أن

إن دور الإدارة في الإبداع يكون بإدخال التقنية الإدارية الحديثة وتكييفها للظروف
ضوعية تمهيدا لتهيئة الإدارة لتنظيماً وأسلوباً وسلوكاً لإدارة الإبداع في المجالات المختلفة
وفقاً من دورها الأكثر أهمية في إدارة وتوجيه وتنفيذ السياسات والبرامج.

إن قدرة الأجهزة الإدارية على تحقيق درجة عالية من التوازن بين السياسات والبرامج
أثيرة من جهة والوسائل المادية والبشرية المتاحة من جهة أخرى هو عمل إبداعي مطلوب،
قيق هذا الهدف ينبغي أحداث تغيير في البيئات التنظيمية الإدارية وفي الأنماط السلوكية
تكونت في ظل ظروف ووظائف تقليدية.

مستويات الإبداع الإداري:

الإبداع قد يكون على المستوى الفردي، أو على مستوى فريق العمل على مستوى المنظمة
أ يلي توضيح لذلك:

إبداع على المستوى الفردي.

تتضمن عملية الإبداع على المستوى الفردي الخطوات التالية:

١- إدراك الفرد للمشكلة.

٢- عملية البحث.

٣- حل المشكلة.

الإبداع على مستوى المنظمة، (فريق العمل، الجماعي).

تتضمن عملية الإبداع داخل المنظمة الخطوات التالية:

١- خلق الفكرة.

٢- حل المشكلة.

٣- التطبيق ونشر الفكرة.

إن عملية الإبداع على مستوى المنظمة تكون شاملة ويجب أن يُنظر إليها على أنها تحدث
نل وخارج المنظمة، خارج المنظمة يمكن تطوير الإبداع من خلال تنمية النشاطات المهنية
شاء المؤسسات التعليمية التي تدعم الإبداع أما داخل المنظمة فيمكن تطوير الإبداع من
نل نشر وتعميم الأفكار الإبداعية.

٤- معوقات الإبداع الإداري:

معوقات الإبداع الإداري هي تلك التي تقلل اندفاع الموظف نحو التفكير الجديد أو تعطيل بعض القدرات الفكرية لديه ويمكن تقسيم هذه المعوقات إلى:

أولاً: معوقات إدراكية لدى الفرد.

الإدراك هو تصورنا للناس والأشياء من حولنا وهو تحصيل للمعلومات المتوفرة من البيئة المحيطة لنا وتتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة ومن ثم تتكون أفكارنا واتجاهاتنا والمعاني التي تلحقها بالناس والأشياء.

ويتعرض الإدراك لمجموعة من المشكلات أهمها:

أ. خداع الإدراك، الذي قد ينتج عن أسباب حسية أو نفسية، فقد يدخل شخصاً منزله ليلاً وقبل أن يضيء النور يرى شيئاً على الكرسي فيتخيله شخصاً أو لصاً.

ب. خطأ الإدراك، وهو تصور صفة ما في الشخص أو الشيء ليست موجودة به فعلاً.

ج. محدودية الإدراك، وهو انحصار الإدراك في دائرة ضيقة تحجب عن صاحبه رؤية أبعاد أو زوايا أو خصائص معينة.

وتشكل هذه المشكلات معوقاً يحول دون الإبداع لأنها تحصر تفكير الشخص في الدائرة التي رسمها الإدراك فلا يخرج عنها وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة.

ثانياً: المعوقات الاجتماعية أو الثقافية.

يفرض المجتمع على أبنائه تقاليداً أو أعرافاً معينة، ويتوقع المجتمع من أفراد التزاماً بهذه التقاليد والأعراف، فالأب يتوقع من أبنه سلوكاً معيناً، والمدير يتوقع من مرؤوسيه سلوكاً معيناً، ويميل الناس إلى أن يتصرفوا بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون حتى يحصلوا على رضاهم أو يتقوا غضبهم ويصبحوا أعضاء منسجمين في الجماعات التي ينتمون إليها، وبالتالي يتجنب الفرد الأفكار التي تخرج عن نطاق توقعات الآخرين لأنه يعلم أن الآخرين سيرفضون هذه الأفكار أو يسخرون منها أو يثيرون الصعوبات في سبيلها.

ثالثاً: المعوقات النفسية أو العاطفية.

وهنا يلعب الخوف دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية، فالخوف يكبل الأفكار، ويقيّد حب الاستطلاع ويقاوم نزعة الاستكشاف، إن الخوف من الفشل يؤدي إلى الأحجام والتردد والحذر، وإذا تكرر الخوف من الفشل فإنه يؤدي إلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة وعدم القدرة على التجديد.

رابعاً: المعوقات الإدارية والتنظيمية.

بما أن الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأحسن، فإنه يصادف نفس الصعوبات التي تواجهها محاولات التغيير، ولذلك نجد أن كثيراً من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم فيهجرونها في أول فرصة متاحة لهم إلى بيئات يمكنهم فيها إظهار مواهبهم، وهذا ما يسمى بهجرة الأدمغة والكفاءات، ولكي نشجع العاملين ونحفزهم لا بد من الانتباه إلى المعوقات الإدارية والتنظيمية ومحاولة التغلب عليها.

ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

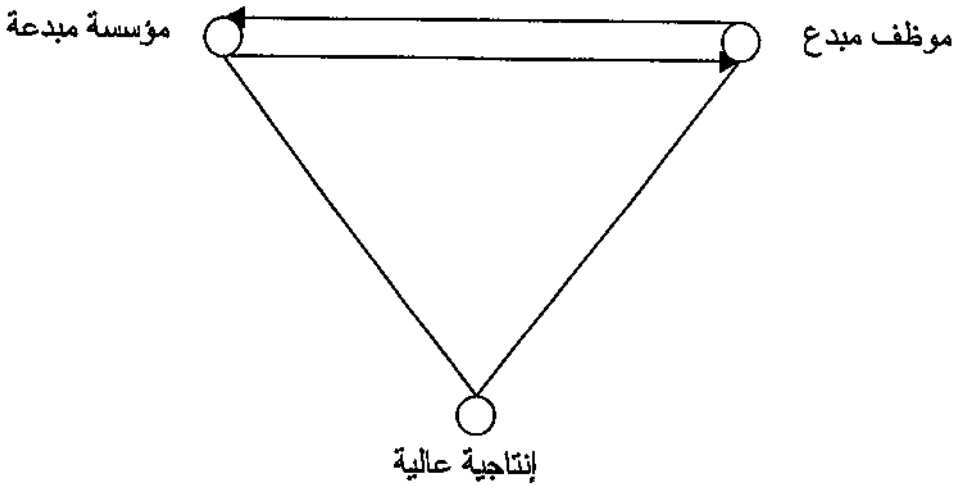
- مقاومة الجهات الإدارية العليا وعدم رغبتها في التغيير الذي ترى فيه تغييراً لوضع اعتادت عليه.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات المعقدة.
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم مما يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين.
- سوء المناخ التنظيمي، ممثلاً بالعلاقات السائدة في الجهاز الإداري، وبنمط الإشراف وأسس الترقية ونظم التقييم والحوافز.
- عدم وجود قيادة إدارية في المستوى المطلوب.
- عزلة الإدارة العليا وعدم اتصالها بشكل مستمر مع المستويات الإدارية الأخرى.
- عدم توافر الحوافز المناسبة.

٥- كيفية تشجيع الإبداع الإداري:

دور الفرد والمؤسسة في تنمية القدرات الإبداعية:

لا شك أن للفرد دوراً كبيراً في تنمية قدراته الإبداعية، ويعزز هذا الدور المؤسسة التي يعمل بها الفرد وذلك من خلال تشجيعها للإبداع ومكافأتها للمبدعين، إن وجود الموظف المبدع في مؤسسة مبدعة يؤدي باستمرار إلى أداء أفضل كما يوضح ذلك الشكل التالي:

شكل رقم (٤)



وحتى يستطيع الفرد تنمية قدراته الإبداعية عليه اتباع ما يلي:

- ١- الانتباه لمعوقات الإبداع، والتعرف على مدى تأثيرها وتغلغلها فيه من أجل التغلب عليها.
- ٢- أن يثق بنفسه بالقدر الذي يجعله يعرف قدر نفسه ولا يغالي في تقديرها، وهناك عوامل كثيرة تشترك في تكوين الثقة بالنفس منها التنشئة في المراحل المبكرة، والتعليم، وتأثير الرفاق والعادات والقيم والتجارب والخبرات الشخصية للفرد، والوظائف التي شغلها وفرص النجاح والفشل التي تعرض لها.
- ٣- يجب على الفرد أن يتبع منهجاً علمياً في تفكيره وذلك من خلال:
 - أ. تسجيل الأفكار التي تطرأ على ذهنه وعدم الإسراع في نقدها أو تحليلها.
 - ب. تحليل الأفكار التي توصل إليها ودراستها وتقييمها.
 - ج. وضع خطة لتنفيذ الفكرة الجديدة، فلا فائدة من الأفكار إلا إذا ترجمت إلى خطة عمل.

د. تقييم الأفكار بعد التنفيذ لأن ذلك يسهل قدرة الفرد على التفكير فيما بعد ويجعله يرى الأمور بشكل واضح وبدرجة أكثر واقعية.

هـ- مراعاة الفرد عناصر الإبداع مثل الإحساس بالمشكلة ووفرة الأفكار والمرونة والأصالة.

هذا بالنسبة لدور الفرد في تنمية القدرات الإبداعية، أما بالنسبة للمؤسسة فيمكن أن تلعب دوراً كبيراً في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين، وذلك لأن الإبداع والتجديد يمكن أن يسهله ويوجه التدريب والتطوير بالاتجاه الصحيح، وأهم ما يمكن للمؤسسة أن تفعله في سبيل تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين ما يلي:

١- تهيئة المناخ المناسب للأفكار الجديدة عن طريق إتاحة الفرصة للعاملين أن يعبروا عن آرائهم ومقترحاتهم، وأن تكون قنوات الاتصال مفتوحة، وأن يتم دراسة الأفكار الجديدة وتحليلها وتبليغ نتائجها للعاملين.

٢- أن يكون القادة في المؤسسة من مدراء ورؤساء ومشرفين قدوة للعاملين في التفكير المتجدد.

٣- تشجيع المدراء والرؤساء والمشرفين، التنافس بين المرؤوسين، لأن ذلك يدفعهم للتوصل إلى أفكار جديدة، وينبغي تعميم الأفكار الجيدة ومكافأة أصحابها.

٤- توفير التدريب الكافي للعاملين، بحيث يكسبهم أكبر قدر ممكن من المعرفة والخبرة.

٥- تبني نظام للحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجيدة، فعندما يكافئ الفرد على أفكاره الجيدة فإنه يسعى باستمرار إلى تقديم المزيد منها، أما إذا لم يكافئ فإن ذلك يؤدي إلى الإحباط.

ثالثاً: الرضا الوظيفي Employee Satisfaction

١- مفهوم الرضا الوظيفي:

خُصَّ بعض الباحثين إلى أن مفهوم الرضا الوظيفي هو من المفاهيم التي يصعب تعريفها وقياسها (ياغي، ١٩٨٩).

فيُطلق تعبير الرضا الوظيفي على الحالة التي يتعامل بها الفرد مع وظيفته وعمله (عبد الخالق، ١٩٨٢) أو هو تعبير يطلق في العادة على مشاعر الموظفين والعمال تجاه أعمالهم (Herbert, etal, 1980). والتي يمكن اعتبارها انعكاساً لمدى الإشباع الذي يحصل عليه من العمل والجماعات التي تشاركه فيه ومن سلوك مديره معه وكذلك من بيئة العمل الداخلية.

يرى "غرين ووينر" من خلال نظرتهم حول التكيف الوظيفي (Theory of Work Adjustment) إلى أن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق والتكيف الفعال من بين حاجات الفرد، ومن أهمها حاجة تحقيق الذات (العدلي، ١٩٨٠)، أما نظرية التوقعات فتري أن الرضا الوظيفي هو حصيلة التفاعل بين حاجات الفرد وتوقعاته وقيمة ما تقدمه الوظيفة، الأمر الذي سوف يؤدي إلى الشعور بالرضا أو الشعور بعدم الرضا.

قدّم لوك (Lock, 1976) تعريفاً إدارياً للرضا الوظيفي بأنه حصيلة للاستجابات السلوكية التي يشعر بها العامل تجاه العمل ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بها، وهو بهذا التعريف جعل الرضا محصلة سلوكية ونفسية لممارسة العامل لوظيفة محددة، أما ما خلصت إليه دراسات السلوكيون الحديثة إذ اعتبرت هذه الدراسات أن الرضا الوظيفي هو حالة السعادة الناجمة عن إدراك الفرد العامل بأن الوظيفة التي يؤديها وضمن ظروف معينة، تحقق له درجة من الإنتاج والإشباع لحاجاته النفسية والمادية، (المغربي، ١٩٨٦).

أما (ياغي، ١٩٩٨) وفي دراسته التي طبقها على الأردن فهو يعرف الرضا الوظيفي بناءً على مدلولاته الإنسانية والبيئية والإدارية في الأردن، وهو يعبر عن الحالة النفسية والسلوكية التي يشعر بها العاملون نتيجة إدراكهم للمستوى الذي يحققه لهم العمل من إشباع فكري ووظيفي وذلك بعد مقارنة أوضاعهم الوظيفية مع أوضاع زملائهم العاملين في المشروع ذاته أو أولئك العاملين في مشروعات أخرى.

وبكلمة أخرى فإن الرضا الوظيفي يعبر عن الحالة الخاصة بالفرد العامل، وعن الحالة الخاصة بالمشروع الواحد، وبخصوصية البيئة الواحدة لعدد من المشروعات، ومن هنا يمكننا القول أن ملامح الرضا الوظيفي تتطلب منا إدراك الإبعاد البيئية التي يعيش فيها هذا العامل

داخل المشروع الذي يعمل فيه وهذا الإدراك يعني أن يقوم الباحث بدراسة الأبعاد الثقافية المتعلقة بالفرد العامل من جهة، وجماعة العمل (العاملون بالمشروع) من جهة أخرى، هذا بالإضافة إلى ضرورة أن يقوم الباحث بتحليل الأبعاد المناخية المرتبطة بالأوضاع الداخلية للمشروع (عبد العاطي، ١٩٨١).

وتجدر الإشارة إلى أن دراسة الرضا الوظيفي للعامل والمدير الأردني يجب أن لا تكون منسوخة عن تلك الدراسات المشابهة في البيئة الغربية، فالنظريات الإدارية والمدارس الفكرية التي تطوّرت عنها والتي تناولت موضوع الرضا الوظيفي بشكل مسهب وخرجت منه بنتائج تتناسب مع بيئات العمل هناك فالنظريات الكلاسيكية (نظريات البيروقراطية ونظرية الإدارة العلمية) اعتبرت أن الرضا الوظيفي يتحقق عندما يحصل على المكافآت النقدية، في حين اعتبرت نظرية العلاقات الإنسانية أن الرضا الوظيفي لا يتحقق إلا من خلال اهتمام إدارة المشروع بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين، ومن جهة أخرى رأى السلوكيون أن الرضا الوظيفي هو حالة فردية وجماعية يتحقق عندما توجه إدارة المشروع عنايتها نحو البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للعمل والتركيز على محتوى الوظيفة والدافعية (العدوان وعبد الحليم، ١٩٩٥).

ويرى (ياغي، ١٩٩٨) أن الرضا الوظيفي في الأردن هو حالة مرتبطة لبيئة العمل الأردنية، وبالتالي فإن تطبيق النظريات السابقة في الرضا الوظيفي والتفكير بنتائجها يصبح مجرداً غير موضوعي من العناصر البيئية المميزة للواقع الأردني والمؤثرة على سلوك العاملين وهذا يعني أن الأسباب الموجبة لتلئيل رضا العاملين الأردنيين قد تختلف لأسباب موضوعية وبحثية عن الأسباب المؤدية لتلئيل أقرانهم من الغربيين. وفي هذا السياق نجد أن دراسات الرضا الوظيفية في البيئة الأردنية قد توصلت إلى أن هنالك مجموعة من العوامل المادية والشخصية والإجرائية المحددة التي تؤثر أكثر من غيرها على رضا العامل الأردني.

ومن أهم هذه العوامل: نمط العلاقات القائمة بين العاملين، الشعور بالأمن الوظيفي، وطبيعة الإشراف الإداري (عبد القادر، ١٩٨٧) وحجم ونوعية الخدمات الوظيفية التي توفرها إدارة المشروع للعاملين (الحنيطي، ١٩٩٤) والظروف المادية للعمل مثل شروط السلامة (طناش، ١٩٩٩) والحوافز المعنوية والحوافز النقدية (العدوان وعبد الحليم، ١٩٩٥).

ومن هذه النتائج يمكننا أن نلاحظ بأن تلك العوامل تختلف من حيث ترتيب أولوياتها بشكل أو بآخر عن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين في البيئة الغربية والتي توصل إليها الباحثون الغربيون.

٢- الرضا الوظيفي والروح المعنوية:

يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالروح المعنوية، إلا أنه يُنظر إلى مفهوم الروح المعنوية على أنه أكثر شمولاً من مفهوم الرضا الوظيفي وأن الرضا الوظيفي هو من مكونات الروح المعنوية (الشيخ وسلامة، ١٩٨٢). ويرى (Evans, 1976) أن الروح المعنوية هي مدى إشباع حاجات الفرد ومدى إدراكه لذلك الإشباع على أنه تابع من وظيفته، أما (مدكور، ١٩٨٤) فيرى أن الرضا يعبر عن اتجاهات كل فرد، أما الروح المعنوية فهي تعبر عن أشياء تتعلق بالمنظمة بشكل عام.

نستخلص مما سبق أن الرضا الوظيفي والروح المعنوية هما وجهان لعملة واحدة مع أن هنالك من يعتقد أن الرضا الوظيفي مرادفاً للروح المعنوية وأن البعض الآخر يميل إلى الفصل بين هذين المفهومين واعتبار الرضا الوظيفي جزء من الروح المعنوية (طوقان، ١٩٩١).

٣- الرضا الوظيفي والأداء:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء (الإنتاجية)، وقد تبينت نتائج تلك الدراسات، إذ دلت نتائج بعضها على أن هنالك علاقة سببية بين الرضا الوظيفي والأداء، وهذا يعني أن الرضا الوظيفي هو سبباً في تحقيق الإنتاجية، بينما دلت نتائج دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقات سببية بين الرضا والإنتاجية. ودلت نتائج دراسة "جرين وغرافت" ونتائج دراسة "كروثيت وبرافلد" إلى عدم وجود علاقة ارتباط سببية بين متغيرتي الرضا الوظيفي وإنتاجية العمل (عاشور، ١٩٩٥)، وذلك على الرغم من دراسات متعددة أخرى قد عجزت عن تأكيد العلاقة السببية بين الرضا والإنتاجية، فإنها لم تنف في الوقت ذاته عن وجود العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرين، وذلك من خلال توسيط متغير الإدراك. إذ أن إدراك العاملين بأن الوظيفة التي يشغلونها تحقق لهم إشباعاً معينة، وأن هذه الإشباعات كافية في وقت وظرف محدد، فإنهم سوف يكونون (أو أن الأولى بهم أن يكونوا) راضين عن عملهم، وأن عدم وضوح هذا الإدراك المتعلق بحالة الإشباع وكفايته النسبية لحاجاتهم يؤدي إلى إضعاف شعورهم بالرضا (عاشور، ١٩٩٥).

وفي هذا السياق نلاحظ أن عناية إدارة المنظمة برضا العاملين وسعيها الجاد بالبحث عن الأسباب التي تزيد من مستوى هذا الرضا، تتبع من إدراك المسؤولين في المشروع للتأكيد

الكبير الذي يحدثه الرضا الوظيفي على سلوك العاملين، وهذا يؤثر تأثيراً كبيراً على جميع مراحل وأنماط السلوك (ياغي، ١٩٨٧) وإن فشل إدارة المنظمة في تحقيق مستويات معقولة من الرضا الوظيفي يوجب عليها وضع السياسات والإجراءات اللازمة لمواجهة دوران العمل والغيابات والنزاعات مع العاملين ونقاباتهم المهنية.

ومما لا شك فيه أن من النتائج الأخرى المتوقعة لعدم رضا العاملين في المنظمات المختلفة تؤدي إلى توجه العاملين نحو السلبية والجماعات الرديفة وزمر العاملين، والتي تعني تجمع عدد من العاملين ممن تشابهت ظروف عملهم أو مشاعرهم تجاه العمل في جماعات شبه مغلقة يكون لها ثقافة خاصة بها، وغنى عن القول أن هذه الجماعات والشغل وما لها من ثقافات فرعية تعمل على إضعاف الروح الجماعية والتشاركية والتآلف بين العاملين وبذلك تؤثر سلباً على الثقافة التنظيمية للمشروع، وتضعف من قوتها وتخلق أطراً فرعية للعاملين يعربون من خلالها عن وجهات نظرهم وتوجهاتهم السلبية نحو العمل من حيث التخريب والإساءة إلى مرافق المشروع (بدر، ١٩٩٣).

وخلاصة القول أن مثل هذه الظاهر الناتجة عن انخفاض مستويات رضا العاملين تؤثر سلباً على أداء المنظمة بشكل عام وعلى أداء القوى العاملة بشكل خاص، الأمر الذي يؤدي إلى إضعاف الإنتاجية وقد يؤدي بالمنظمة إلى الانهماك في مشاكل الأفراد والجماعات العاملة بدلا من الاهتمام بالتسويق والترويج والإبداع ... الخ.

٤- البيئة التنظيمية والرضا الوظيفي:

لكي يتم توضيح العلاقة بين البيئة التنظيمية والرضا الوظيفي فإنه لا بد لنا أن نظهر الحقيقة الموضوعية التي أكدتها نتائج الدراسات البيئة الحديثة والتي تعطي تأكيداً على أن البيئة التنظيمية تتميز من مجتمع لآخر، مانحة بذلك كل مجتمع شخصية مستقلة ومحددة المعالم عن بقية المجتمعات، (Chappel, 1995) وبهذا فإن العلاقة بين الرضا الوظيفي من جهة، والمناخ والثقافة التنظيميين من جهة ثانية، هي علاقة موجودة فعلاً في مجتمع المنظمات على حد سواء، إلا أن نتائج هذه العلاقة هي التي تتباين في حجمها وفي طبيعتها من مجتمع لآخر وذلك حسب المكونات الرئيسية التي تتشكل منها ثقافة المنظمة ومناخها سواء أكانت المكونات المادية أو المكونات الحسية (الإدراكية) علاوة على أولويات العاملين واهتماماتهم (Esslam, 1993).

وبشكل عام وحسب ما أكدت عليه الدراسات في هذا المجال فإن البيئة التنظيمية تعتبر عاملاً أساسياً لتحديد مستوى رضا العاملين وتوضيح نطاق هذا الرضا (كان يكون رضا عام أو عن جانب أو أكثر من جوانب العمل) هذا بالإضافة إلى تحديد طبيعة هذا الرضا، فإما أن يكون رضا وظيفي لمدة طويلة أو مجرد حالة طارئة أو شعوراً إيجابياً مرتبطاً بظرف معين (Karder, 1993)، ومن جهة أخرى فإن هذه التأكيدات تقودنا إلى التسليم بأن رضا العاملين ليس ظاهرة مستقلة عن البيئة التنظيمية وإنما هو ظاهرة تنظيمية خاضعة للعديد من العناصر غير الملموسة للبيئة التنظيمية. إضافة إلى أن الثقافة التي يحملها العاملون تؤثر بقوة في آلية إدراكهم للجوانب المتعددة للمنظمة من إجراءات وسياسات وأنظمة وسلوك إداري (Little, 1995).

٥- الأساس النظري للرضا الوظيفي وأساليب قياسه:

بعد أن تعرضنا لمفهوم الرضا الوظيفي وعلاقته بالروح المعنوية وأداء المنظمة والبيئة التنظيمية، نشير ولو بإيجاز إلى الأساس النظري الذي درس من خلاله الباحثون ظاهرة الرضا الوظيفي في المنظمات الإنتاجية والخدمية. فنظرية الرضا الوظيفي بشكل عام قد تطورت وتوسعت بحيث لم يعد شعور العامل بالارتياح هو المقصود بالرضا الوظيفي وإنما انتساب العامل إلى مكان العمل يفرض عليه بالضرورة ممارسة نمط حياتي متكامل، وهي الحياة التي توازي الحياة الاجتماعية خارج حرم المنظمة. وبهذا فلا ينتظر أن تكون تلك الحياة الوظيفية مرهقة أو بائسة، لذلك مرت نظرية الرضا الوظيفي في مراحل متعددة، يمكن عرضها تحت العناوين الفرعية التالية:

أ- النظرة التقليدية للرضا الوظيفي (المدرسة الكلاسيكية).

ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه ردود فعل للعاملين الناشئة عن طبيعة عملهم ومقدار المكاسب المالية التي ينالونها (العدوان وعبد الحليم، ١٩٩٥). أي أن الرضا الوظيفي بالنسبة لهذه المدرسة هو نتاج لظروف العمل المادية والتنظيمية.

ب- النظرة الإنسانية للرضا الوظيفي (مدرسة العلاقات الإنسانية).

الرضا الوظيفي حسب هذه المدرسة هو انعكاس لمجموعة مترابطة من العلاقات الاجتماعية

في بيئة العمل، وقد سادت هذه الأفكار بعد دراسات هاوثرون، ورائدها العالم التون مايو (Houthorn Studies, Elton Mayo)، إذ ركز هؤلاء الباحثون على دراسة بعض المتغيرات الاجتماعية والإدارية مثل الإشراف والرقابة والعلاقات الوظيفية مع الزملاء.

ج. النظرة السلوكية للرضا الوظيفي.

اهتمت الدراسات السلوكية بالحاجات النفسية للعاملين واعتبرتها الأساس العملي لتحقيق الرضا الوظيفي. وأهم هذه الدراسات هي دراسة "ماسلو" (Maslow) للحاجات الإنسانية، ودراسة "فروم" (Vroom) حول التوقع ودراسة هيرزبيرغ "Herzberg" حول الدافعية والعمل ودراسة بورتر ولولر Porter & Lualer حول الإنجاز والدافعية (عبابنة، ١٩٩٠). وقد دخلت المتغيرات النفسية والسلوكية وعدد كبير من المتغيرات الأخرى الهامة في دراسات السلوكيين المتقدمة ليصبح هنالك منهجاً سلوكياً واضحاً في الإدارة يدرس الرضا الوظيفي للعاملين في منحنى مختلف.

د. النظرة البيئية الحديثة للرضا الوظيفي (المنهج البيئي).

نتيجة لتطور الأفكار الإدارية في المدرسة السلوكية وشيوع الدراسات التي تنظر إلى الرضا الوظيفي كمحصلة لمجموعة كبيرة من المتغيرات المرتبطة بمكان العمل، برز أسلوب علمي بيئي يدرس العلاقة بين الرضا الوظيفي والقيم السائدة في مكان العمل (عبابنة، ١٩٩٥). وفلسفة العمل والعلاقة بين المجتمع المحيط والمؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في مكان العمل.

ومن ناحية أخرى، فإن الإدارة الحديثة أصبحت تعتمد في قياس الرضا الوظيفي على الأساليب العلمية، مثل بعض المقاييس الموضوعية (الغيابات ودوران العمل) ومقاييس ذاتية (الاستبانة والمقالات الشخصية).

في هذه الدراسة تم الاستفادة من دراسة (العتيبي، ١٩٩١) من أجل وضع أبعاد الرضا الوظيفي، وهي موضحة في الفصل الأول ضمن التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

الفصل الثالث

بعض الدراسات الميدانية التي اهتمت
بالرضا الوظيفي و الإبداع الإداري

مقدمة:

المتخصص في البحوث الميدانية التي اهتمت بالرضا الوظيفي، وتلك التي اهتمت بالإبداع الإداري، يرى وجود دراسات كثيرة في موضوع الرضا الوظيفي بينما يجد في المقابل قلة واضحة في الكتابات التي اهتمت بالإبداع الإداري. ومرد ذلك توقيت اهتمام الباحثين بهذه المواضيع من حيث فترة البداية ودرجة القناعة - قناعة الإدارة - بأهمية طرح أو تبني الموضوع.

فقد ابتدأت الدراسات والبحوث الخاصة بالرضا الوظيفي منذ دراسات هوثورن وتجارب التون مايو وزملائه، وتحديدًا منذ العشرينيات، ولا زالت. أما الإبداع، وأهميته، وما هي خصائص المبدعين، والمنظمات المبدعة، فلم نجد لها بحوثًا ميدانية واهتمامًا متزايدًا من قبل الإدارة والباحثين إلا مؤخرًا، وفي فترة لا تتجاوز الثلاثة عقود.

سنحاول هنا التركيز على بعض الدراسات الحديثة التي اهتمت بهذا الموضوع. مبتدئين بالدراسات الأردنية، ثم العربية فالأجنبية.

أولاً: الدراسات الأردنية.

- دراسة (مخامرة والدهان، ١٩٨٨).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع كما يراها العاملون في الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في بورصة عمان، كما استعرضت الدراسة أدبيات الإبداع بالاعتماد على المصادر الثانوية، أما البيانات الأولية تم تجميعها من الميدان باستخدام إستبانة تم إعدادها لهذه الغاية إذ تم توزيع ٢٢٣ نسخة من الإستبانة على ٤٠ شركة تمثل ٣١% من المجتمع الإحصائي، في حين بلغ عدد المستجيبين ١٨٠ عاملاً أي ما نسبته ٨٠%، واستخدم الباحثان العديد من الأساليب الإحصائية من أجل اختبار فرضيات الدراسة وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- الشركات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها تشجع الإبداع طالما أنه لا يخرج عن نشاطات الشركة الأساسية ولا يؤثر على مناصب كبار العاملين فيها.
- العاملون في هذه الشركات لا يعتقدون بأن إدارات هذه الشركات ترى أن الإبداع يتعارض مع طبيعة عملها الحالي، أو يؤثر على قيمة الاستثمارات في السلع والخدمات التي تنتجها.

- يعتقد العاملون إن شركاتهم لا تقدم الحوافز المادية والمعنوية الكافية للإبداع.
- يعتقد العاملون أن الخوف من الفشل ومن رفض أفكارهم من أهم العوامل التي تعيق عملية الإبداع.

- يعتبر العاملون أن في الإبداع حلاً للمشاكل الإنتاجية والتسويقية التي تواجه شركاتهم وأنه يحقق إشباعاً لحاجاتهم النفسية والاجتماعية. وأوصت الدراسة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين.

- دراسة (الدّهان، ١٩٨٩).

هي دراسة نظرية أتبعته المنهج التاريخي التحليلي وقدمت إطاراً نظرياً لظاهرة الإبداع، من حيث مفهومه، أهميته، والاتجاهات العلمية المختلفة لدراسته، ووصفت الباحثة تلك الاتجاهات بأنها مجموعة من البيانات انتظمت بصورة عشوائية، وأشارت الباحثة إلى نتائج بعض الدراسات الميدانية المتعلقة بالإبداع، وركزت على ما يتعلق منها بالمنظمة، واقترحت إتباع منهج النظم (مدخلات، عمليات، مخرجات) لإدارة المتغيرات التي كشفت عنها تلك الدراسات،

وأمثلة على تلك المتغيرات: دوافع الشخص المبدع وسماته وبيئته، العملية الإبداعية ذاتها، الناتج الإبداعي، وقد أوضحت الباحثة الدور الذي يمكن أن تلعبه المنظمة في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين فيها.

- دراسة (أبو فارس، ١٩٩٠).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين في المنظمات العامة الأردنية، وكأمثلة على جوانب ذلك الإبداع: الولاء للمنظمة، التعاون، نشر الأفكار الإبداعية. والنظرة للتغيير، كما هدفت إلى التعرف على دور المنظمات العامة في تشجيع الإبداع عن طريق حفز المديرين وتبنيهم للتغيير ودعمهم له من خلال تقديم المكافآت المادية والمعنوية وتشجيع الاتصال بين الموظفين اختار الباحث عشرة منظمات عامة عشوائياً ووزع ٣٠٩ استبانات وجه ٣٠% منها إلى الإدارة العليا و ٧٠% إلى العاملين، واستعاد منها ٣٢٠ استبانة، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- يتمتع العاملون في هذه المنظمات بدرجة عالية من الإبداع بالرغم من عدم تشجيع تلك المنظمات على الإبداع.

- الحوافز المادية والمعنوية مهمة في تشجيع العاملين على الإبداع وقد أوصى الباحث المنظمات بأن تشجع العاملين على الإبداع عن طريق تقديم المكافآت المادية والمعنوية وأوصى الباحث المنظمات في توفير الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين.

- دراسة (الفياض، ١٩٩٥).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المدرجة في (دليل الشركات المساهمة العامة الأردنية لسنة ١٩٩٤) الصادر عن سوق عمان المالي. وجاءت هذه الدراسة في أربعة فصول:

- الفصل الأول: ويشكل الإطار العام للدراسة، ويشتمل على أهمية الدراسة ومبرراتها، مشكلة الدراسة وأهدافها، نموذج الدراسة وفرضياتها، التعريف الإجرائي للمتغيرات ومنهجية الدراسة، والدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عنها. ثم استخدم مقياسين في الاستبانة لجمع البيانات. المقياس الأول الذي طوره (Blake & Mouton) في نظرية الشبكة الإدارية لقياس النمط القيادي للمديرين، أما المقياس الثاني الخاص بالإبداع الإداري فقد طوره الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة. وقد تم توزيع ٣١٠ نسخ من الاستبانة على تلك الشركات بواقع خمس نسخ لكل شركة: نسخة واحدة للمدير العام أو لأحد مساعديه، ونسختان لمديري الإدارة الوسطى ونسختان لمديري الإدارة الدنيا تم اختيارهم عشوائياً.

- الفصل الثاني: ويشكل الإطار النظري للدراسة حيث تم الاعتماد فيه على مصادر المعلومات الثانوية كالكتب والدوريات، ويشتمل على نظريات القيادة بشكل عام ونظرية الشبكة الإدارية بشكل خاص، كما اشتمل القسم الخاص بالإبداع على تعريفاته، ومستوياته، منشطاته، مظاهره، معوقاته، وخصائص الشركات المبدعة.

- الفصل الثالث: ويتضمن عرض وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من الميدان بواسطة الاستبانة المعدة لهذه الغاية. كان عدد الشركات المستجيبة ٤٨ شركة، وعدد المديرين المجاوبين ١٧٤ مديراً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها:

- ١- ضرورة نشر الثقافة الإبداعية في الشركات الأردنية وتشجيع ودعم الإبداع فيها
- ٢- زيادة التعاون والتنسيق بين الجامعات والشركات.
- ٣- زيادة التنسيق والتعاون بين الشركات نفسها، من خلال تبادل الزيارات والمعلومات.

ثانياً: الدراسات العربية.

- دراسة (فضل الله، ١٩٨٦) السودان.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية على توجهات الإبداع الإداري، استعرض الباحث العديد من تعريفات الإبداع وصوره وخصائص الشخص المبدع والمقومات الاجتماعية والثقافية للمجتمع المبدع وعلاقة الإبداع بالخصائص العقلية، ومظاهر الإبداع في العالم العربي كما حدد الباحث في كل مرحلة المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وأثرها على توجهات الإبداع الإداري. وفي تحديد أشكاله ومظاهره. وقد ركز على أسلوب الثواب والعقاب المستخدم في المجتمع، ونظرة ذلك المجتمع للرجل والمرأة المبدعة، وأنماط القيادة الإدارية، وقد ناقشت الدراسة مظاهر الإبداع الإداري في التنظيمات الرسمية والحكومية والخاصة. وقد حاول الباحث التعرف على سيكولوجية الرجل العربي وافترض بأن الفرد يملك طاقة سيكولوجية هائلة يمكن توجيهها بشكل إيجابي لنتائج قانداً ناجحاً. وبعد أن استعرض الباحث أهداف نظام الرابطة في السودان وهيكله الإداري وبعد أن حلل الأدوار ونمط القيادة فيه، اعتبر الباحث أن نظام الرابطة في السودان استراتيجية إدارية لعدد كبير من المنظمات من أجل التخلص من روتين البيروقراطية فيها، والتخطيط للإصلاحات الإدارية مثل إصلاح نظام شؤون الموظفين وتعيينهم.

- دراسة (العتيبي، ١٩٩١) الكويت.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضى الوظيفي بين موظفي القطاع الحكومي والقطاع الخاص، كذلك هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية لأفراد العينة والرضا الوظيفي بالإضافة إلى التعرف على أهم العناصر التي تحقق الرضا الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتوزيع ٨٠٠ استبانة مناصفة بين موظفي القطاع الحكومي والقطاع الخاص استرجع منها ٦٦٠ استبانة أي (٨٢,٥%) منها ٣٧٨ للقطاع الحكومي أي (٩٤,٥%) و ٢٨٢ للقطاع الخاص أي (٧٠,٥%) وقد دلت النتائج على ما يلي:

١- توجد فروق ذات دلالات إحصائية بين موظفي القطاع الحكومي وموظفي القطاع الخاص وفقاً للعناصر التالية:

- الراتب: الموظفون في القطاع الحكومي والقطاع الخاص غير راضين عن رواتبهم، ولكن موظفي القطاع الحكومي أكثر استياءً من موظفي القطاع الخاص.

- نظام الترقيات والمكافآت: عبر الموظفون في كلا القطاعين عن عدم رضاهم عن هذا المتغير، ولكن الموظفين في القطاع الخاص هم أكثر استياءً من أقرانهم في القطاع الحكومي.
- عدد ساعات العمل اليومية: الموظفون في كلا القطاعين راضون عن هذا المتغير ودرجة الرضا يميل لصالح القطاع الحكومي.
- مواعيد الدوام: عبر الموظفون عن رضاهم في كلا القطاعين، ودرجة الرضا تميل أكثر لصالح القطاع الحكومي.
- ظروف العمل: الموظفون في كلا القطاعين راضون عن ظروف العمل ودرجة الرضا هي أكثر لصالح القطاع الخاص.
- نوع العمل وملاءمته للميول والمؤهلات الدراسية: الموظفون راضون عن هذا المتغير في كلا القطاعين، ودرجة الرضا تميل أكثر لصالح القطاع الخاص.
- المكانة والمنزلة الاجتماعية للوظيفة: الموظفون في كلا القطاعين راضون عن هذا المتغير ودرجة الرضا لصالح القطاع الخاص.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا العام في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، إذ أن متوسط الرضا الوظيفي يشير إلى أن الموظفين في كلا القطاعين راضون إلى حد ما عن وظائفهم.
- ٢- أما بالنسبة للعلاقة بين الرضا الوظيفي ومتغيرات الدراسة الشخصية، فقد أظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي في القطاع الحكومي بين درجة الرضا الوظيفي وجميع المتغيرات الشخصية ما عدا الراتب والمؤهل العلمي، وقد كان هنالك ارتباط معنوي في القطاع الخاص بين درجة الرضا الوظيفي وجميع المتغيرات باستثناء الجنسية والمؤهل العلمي.
- ٣- أهم العناصر التي تحدد الرضا الوظيفي في القطاع الحكومي هي: ظروف العمل، وعدالة الطريقة التي يتم بها تقييم الأداء الوظيفي، أما في القطاع الخاص فقد كانت أهم العوامل التي تحدد الرضا الوظيفي هي الشعور بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء والعلاقة مع الزملاء والرؤساء. والمكانة والمنزلة الاجتماعية للوظيفة وعدالة الطريقة التي يتم بها تقييم الأداء الوظيفي.

أهم توصيات الدراسة:

- ١- زيادة رواتب الموظفين لتتلاءم مع مستوى المعيشة.
- ٢- إعادة النظر في نظام الترقيات والمكافآت والعمل على تطويره.
- ٣- إتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ٤- زيادة الاهتمام بالأمن والاستقرار الوظيفي.
- ٥- مراعاة التوافق بين حجم العمل وقدرات الموظف الشخصية.

- دراسة (السالم، ١٩٩٩) العراق.

قام (السالم، ١٩٩٩) وهو المشرف الحالي على هذه الرسالة بدراسة طبيعة العلاقة القائمة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين وهي دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، استهدفت تشخيص واقع العمل والسلوك الإبداعي للعاملين وتسلط الأضواء على طبيعة العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين في واحدة من اضخم المنشآت الصناعية الثقيلة في العراق (المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة). كذلك هدفت إلى تقديم بعض المقترحات الخاصة في تطوير عملية تصميم العمل وتأثير السلوك الإبداعي في المنشأة المذكورة آنفاً فضلاً عن فتح المجال أمام الدراسات اللاحقة لبحث مواضيع ترتبط بهذا الموضوع وضمن إطار الطروحات التي تنطلق منها هذه الدراسة.

وتكمن أهمية الدراسة في أنها الأولى في العراق من حيث تناولها لجوانب تصميم العمل وربطها بمتغيرات السلوك الإبداعي إن التعرف على الأبعاد الأساسية المكونة لتصميم العمل (من حيث تنوع المهارة، وهوية المهنة، وأهمية العمل والاستقلالية، والتغذية المرتدة، ومدى تأثيرها في السلوك الإبداعي للعاملين يعد مجالاً خصباً لتطوير آفاق المعرفة الإدارية في هذا المجال، سيما وأن الدراسة تمت في دولة عربية وستكون رافداً معززا للطروحات الإدارية في هذا المجال من خلال تقديمها شواهد ميدانية لا تزال بعيدة عن الرصد والإستشهاد في أدبنا الإداري المعاصر.

كان الإطار النظري للدراسة محتوياً على المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: تصميم العمل: وهو البناء المتكامل الذي يتضمن تحديد الخصائص ذات العلاقة بمتطلبات العمل من مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات، وكانت الخصائص الأساسية

لتصميم العمل المعتمدة في هذه الدراسة هي: نوع المهارة، وهوية المهنة، وأهمية المهنة، الاستقلالية، والتغذية الراجعة.

المتغير التابع: السلوك الإبداعي: وهو السلوك المميز الذي يمارسه الفرد في موقع العمل ويتمثل هذا السلوك في المتغيرات الفرعية التالية:

أ- سعة الاتصالات: أي مدى امتلاك الفرد الفرصة لنقل وتفسير الاتصالات الواردة في أقسام أخرى إلى المجموعة التي يعمل بها وكذلك مدى قدرته على توسيع الاتصالات مع الجهات الخارجية من خلال علاقاته الشخصية.

ب- اتخاذ القرارات: مدى قدرة الفرد على اتخاذ القرارات المهمة في فترات قياسية نسبياً، وكذلك محاولاته في اكتشاف المشاكل لهدف حلها بأساليب جديدة حتى وإن كانت المعلومات المتاحة عنها نادرة.

ج- المجازفة وتحمل المخاطر: مدى ميل الفرد وشجاعته في القيام بأعمال إبداعية ذات مخاطر غير عادية.

د- تشجيع وتجسيد الإبداع: مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، وكذلك مدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع العمل.

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الهادفة إلى فحص طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل "تصميم العمل" وما يحتويه من متغيرات (التنوع، وهوية وأهمية المهمة، والاستقلالية والتغذية المرتدة الداخلية والخارجية)، والمتغير التابع السلوك الإبداعي وما يحتويه من متغيرات فرعية (سعة الاتصالات، واتخاذ القرارات والمجازفة وتحمل المخاطر وتشجيع وتجسيد الإبداع) وذلك بهدف الوقوف على قدرة النموذج الذي حددته الدراسة على التنبؤ بالسلوك الإبداعي في المنشأة المبحوثة.

تألف مجتمع الدراسة من العاملين في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة البالغ عددهم ١٧٦٠٠ موظفاً خلال عام ١٩٩٥ وهو العام الذي أنجزت فيه الدراسة، وتكونت العينة من (٢٠٠) موظف أي ما نسبته (٤, ١١) % من مجموع العاملين.

وقد دلت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود ارتباطات إيجابية بين متغيرات تصميم العمل ومتغيرات السلوك الإبداعي، وقد كانت جميع العلاقات إيجابية ومعنوية (باستثناء متغير العمل تنوع المهمة والذي لم يكن معنوياً رغم ارتباطه الإيجابي بالسلوك الإبداعي) كما توصلت الدراسة إلى أن تصميم العمل يؤثر معنوياً في متغيرات السلوك الإبداعي المعتمدة.

وقدمت الدراسة مجموعة توصيات أهمها:

- ١- تشذيب وتقليص تنوع العمل بما يتلاءم وقابليات الأفراد وقدراتهم الإبداعية بالشكل الذي يعزز من تصاعد أدائهم وليس العكس.
- ٢- ضرورة قيام الإدارة بعقد اجتماعات ولقاءات دورية مع العاملين لتقديم أهمية ما تنتجه من معدات صناعية ثقيلة ودورها في تطوير الصناعات العراقية من أجل تعزيز شعور العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به وتحسين مستويات إبداعاتهم.
- ٣- ضرورة إدراك العاملين لنطاق أعمالهم وعمقها في ضوء إثراء أبعاد العمل مما يساعد في زيادة نموهم الوظيفي والذاتي وتحسين سلوكهم الإبداعي من خلال تحرير القدرات الكامنة وتشجيعهم للبحث عن أفضل الطرق للأداء، وأفضل الحلول للمشاكل التي تواجههم في العمل. حتى يشعروا بالحماس والتفاؤل وتتقلص لديهم حالات الضجر والملل والإحباط.
- ٤- إتاحة الفرصة أمام العاملين لتسلم مسؤولية العمل بتكليفهم بأداء وحدة عمل متكاملة تجعلهم أمام مساهمة مستمرة عن نواتج العمل مما يزيد من إدراكهم لهوية أعمالهم وبالتالي زيادة درايتهم لمهام أعمالهم وتحسين مهاراتهم ومعارفهم العلمية.
- ٥- تدعيم ومساندة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم بهدف تنمية قدراتهم الإبداعية وخلق الحالة الإبداعية وتطوير الموجود منها وكذلك تنشيط أداء العمل ودفعه للأفضل.

ثالثاً: الدراسة الأجنبية.

- دراسة دامانپور (Damanpour, 1991) / الولايات المتحدة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أبعاد الإبداع التنظيمي وخصائص المنظمة التي تساعد على (أو تعيق) الإبداع أو تعدل العلاقة بين الإبداع التنظيمي وخصائص المنظمة. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بمراجعة وتحليل ٢١ دراسة عملية وكتابين من تلك التي أنجزت في الفترة ١٩٦٠-١٩٨٨ ثم بين أبعاد الإبداع التنظيمي والعوامل التي تعدل العلاقة بين الإبداع التنظيمي وخصائص المنظمة ذات الدلالة الإحصائية.

بعد أن استعرض الباحث في دراسته الأدبيات المتعلقة بموضوع الإبداع التنظيمي تبين له أن للإبداع التنظيمي أنواع متعددة منها:

أ- حسب درجة الإبداع هنالك نوعين:

النوع الأول: الإبداع الجذري أو كما يسمى "نهائي" "غير روتيني" "توجه جديد".

النوع الثاني: الإبداع التدريجي أو كما يسمى "المرحلي" "روتيني" "بسيط".

ب- حسب مجال الإبداع في المنظمة وهو نوعان:

النوع الأول: الإبداع الفني: ويتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة جديدة أو استخدام تكنولوجيا إنتاجية

جديدة، ويكون مجال هذا النوع من الإبداع على مستوى الإدارة الدنيا في المنظمة.

النوع الثاني: الإبداع الإداري: ويتعلق بالهيكل التنظيمي للمنظمة أو نظامها الإداري أو بأنه

خطة أو برنامج يهدف إلى مساعدة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها. ويكون مجال هذا النوع

من الإبداع في مستوى كل من الإدارة الوسطى والإدارة العليا.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أبعاد الإبداع الإداري التالية كانت ذات دلالات إحصائية:

الرسمية، اللامركزية الكثافة الإدارية، (النسبة بين عدد المدراء وعدد العاملين الكلي) وتعدد

الدوائر، وموقف الإدارة من التغيير، وعدد سنوات خدمة المدير في وظيفته الحالية، والمصادر

المالية الزائدة، والاتصال بالبيئة، والاتصال الداخلي، والتباين العمودي (عدد المستويات

الإدارية).

وقد أوصى الباحث بأن تجري عملية التحليل البعدي في الدراسات اللاحقة والمشابهة

للدراسة لجميع عناصر الإبداع التنظيمي، سواء أكانت ذات دلالة إحصائية أم لا، لأن من شأن

ذلك مساعده الباحثين اللاحقين المهتمين بدراسة أبعاد الإبداع التنظيمي على دراسة عناصر

إبداعية جديدة، أو تلك التي لم تكن ذات دلالات إحصائية، كي لا تكون دراساتهم نسخة مكررة

عن الدراسات السابقة لها.

- دراسة سينجر وليفين (Sanger & Levin, 1992) / الولايات المتحدة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة الإبداع والآلية التي ينبثق عنها الإبداع التنظيمي،

ويعد أن استعرض الباحثان أدبيات الدراسة، اختارا ٢٦ شركة عامة اعتبرت مبدعة في

السنوات العشرين التي سبقت الدراسة، كانت ٢٢ شركة من هذه الشركات قد ربحت جائزة

"فورد" للمنظمات المبدعة، والأربع شركات الأخرى هي من الشركات المعروفة والتي يشهد

لها الجميع بالإبداع. وقد استرشد الباحثان بحكم الخبراء في هذا المجال من الأكاديميين

والمختصين في الشؤون السياسية والإدارية وبعد أن أجاب مدراء هذه المنظمات على أسئلة الباحثين قاما بتحليل البيانات وتوصلا إلى النتائج التالية:

- الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة واستخدامها بطرق جديدة.
- إن تحليل السياسات الحالية المعمول بها في المنظمة إذا تم تعديلها وتطويرها وتلافي الجوانب السلبية فيها، ستكون أكثر فاعلية في تحقيقها للنجاح والإبداع من عملية الاختيار بين سياسات جاهزة من خارج المنظمة.

وقد أقر الباحثان إمكانية التعلم والتدريب على المهارات والسلوك الإبداعي وأوصيا بذلك. كما أقر بأن المديرين هم رواد التغيير في منظماتهم وعليهم إن يأخذوا بالمخاطرة الناتجة عن إدخال التغيير على منظماتهم وأن يقللوا من العوائق البيروقراطية ويركزوا على الناحية العملية في الأداء.

- دراسة اتلي وريزا (Ettli & Reza, 1992) / الولايات المتحدة.

تقصت هذه الدراسة الأسباب والعوامل التي تجعل من عملية إدخال تكنولوجيا جديدة للمنظمة (الإبداع الفني) أمراً ناجحاً.

تناول الباحثان أهمية التغيير في المنظمات لضمان بقائها واستمرارها، ثم استعرضنا نظريات التكامل التنظيمي والأدبيات السابقة في هذا الموضوع.

تكونت عينة الدراسة من ٣٩ شركة من الشركات التي اشترت أنظمة إنتاج متطورة وتم الإعلان عن ذلك في الدوريات المتخصصة. وحصلنا على البيانات الخاصة بالدراسة من خلال مقابلة ٢٠ مديراً عاماً و ٣٠ مديراً من مدراء الإدارة الوسطى و ٢٣ موظفاً من المهندسين ومعداً للبرامج والمشروعات في تلك الشركات. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة توصل الباحثان للنتائج التالية:

١- يكون الإبداع الفني (استخدام أنظمة إنتاج جديدة) في المنظمة ناجحاً عندما تتم الموازنة بين هذا النظام الجديد وبين الهيكل التنظيمي عن طريق إعادة هيكلته بشكل متكامل ومتناسق.

٢- تكون الموازنة فاعلة وناجحة وتحقق ميزة تنافسية عندما يتم خلق أنماط هيكلية جديدة والتنسيق بين التصاميم وعمليات التصنيع، والتعاون والتنسيق مع الموردين، والتركيز على سوق معين وتوثيق العلاقة مع العملاء فيه والاستجابة لحاجاتهم الهيكلية في المنظمة عن طريق إدخال التغييرات بأسلوب متدرج وسلس.

- دراسة (Peter, 1999) استراليا.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير كل من الثقافة التنظيمية (الكلية والإثنية) على الولاء التنظيمي. كذلك تم دراسة العلاقة بين المتغيرات السابقة في ظل وجود بعض المتغيرات المعدلة مثل: النمط القيادي، الرضى الوظيفي، وبعض المتغيرات الديمغرافية مثل: العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية وعدد سنوات الخبرة الكلية. ومن أجل تحقيق أغراض الدراسة وزعت ٣٩٨ استبانة واسترجع ٢٥١ منها، أي ما نسبته ٦٥% تقريباً تم استخدام أسلوب الانحدار وأسلوب الارتباط من أجل اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن للثقافة الإثنية تأثيراً أكبر على الولاء التنظيمي من الثقافة الكلية، وقد كان للثقافة الإثنية المتعلقة بالابتكار والإشراف تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي أما الثقافة الإثنية المتعلقة بالبيروقراطية فقد كان لها تأثير سلبي على الولاء التنظيمي.

كذلك أظهرت النتائج أن كلا من الرضا الوظيفي والنمط القيادي لهما تأثير مهم على الولاء التنظيمي، لكن تأثير الرضا الوظيفي كان هو الأكبر. أما العمر فقد اثر على العلاقة بين الرضا الوظيفي والنمط القيادي من جهة والولاء التنظيمي من جهة أخرى، بينما لم تؤثر العوامل الأخرى مثل سنوات الخبرة والمؤهل العلمي على العلاقة بين المتغيرات المدروسة. وأوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية. والاهتمام بالرضا الوظيفي.

- دراسة ميجونغ (Mijeong, 1998) / الولايات المتحدة وكوريا.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي والأداء للعاملين في قطاع تصميم البرمجيات.

تم توزيع ٥٥ استبانة (٢٩ إناث و ٢٦ ذكور) على شركات البرمجيات في القطاعي الخاص والعام وكذلك المراكز التابعة للجامعات في كل من الولايات المتحدة وكوريا. أظهرت النتائج وجود علاقات مهمة إحصائياً بين النمط القيادي والأداء ولم تكن هنالك علاقة مهمة بين الرضى الوظيفي والأداء.

أوصى الباحث بأن تكون هنالك طريقة مناسبة للقيادة في مثل هذه المنظمات تعتمد على القيادة الذاتية وذلك لأن المبرمجين هم من ذوي الخبرات والمؤهلات العالية ويمتازون بأعدادهم القليلة ودينامية العلاقات فيما بينهم لذلك من المناسب أن يقودوا أنفسهم بأنفسهم.

ومن خلال الاستعراض لجميع الدراسات التي ذكرت أنفاً نستطيع تقديم خلاصة يعكسها

الجدول (٢) التالي:

ويُلخص جدول رقم (٢) الدراسات السابقة:

أهم التوصيات	أهم النتائج	أهدافها	أسلوب جمع البيانات	نوعها	مكاتبها	المؤلف	تاريخها	عنوان الدراسة
<p>- تقدير الحوافز المالية والمعنوية للمبدعين</p>	<p>- الشركات الأردنية تشجع الإبداع. - لا يتعرض الإبداع مع طبيعته للعمل الحثيث للشركات. - لا تقدم الشركات الحوافز المالية والمعنوية الكافية للإبداع. - الإبداع هو حل للمشاكل الابتاعية والتسويقية.</p>	<p>التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع في الشركات المساهمة للعامّة الأردنية</p>	<p>مستلر أولية ٢٢٣ الاستبارة توزع واسترجاع ١٨٠ أي ما نسبة ٨٠%</p>	ميدانية	الأردن	محسن مخامرة وأمية لاهان	١٩٨٨	العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة
<p>- تقديم الحوافز المالية والمعنوية للمبدعين.</p>	<p>- يتمتع العاملون في المنظمات المدروسمة بدرجة عالية من الإبداع. - الحوافز المالية والمعنوية مهمة في حفز العاملين على الإبداع.</p>	<p>التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين في المنظمات العامة الأردنية والتعرف على دور المنظمات العامة الأردنية في تشجيع الإبداع</p>	<p>مستلر أولية - استبارة ٣٠٩ وتم توزيع نسخة واسترجاع ٣٠ أي ما نسبة ٧٠%</p>	ميدانية	الأردن	محمود أبو قارس	١٩٩٠	الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية

أهم التوصيات	أهم النتائج	أهدافها	أسلوب جمع البيانات	نوعها	مكانها	المؤلف	تاريخها	عنوان الدراسة
<p>اقتُرحت الأبحاث التالية مذموج النظم (مدخلات، عمليات، مخرجات) لإدارة المتغيرات التي كشفت عنها الدراسات المسابقة المتعلقة بالإبداع.</p>	<p>قامت الدراسة بإسراء نظريا للإبداع من حيث مفهومه، أهميته والاحتياجات العلمية المتعلقة به</p>	<p>التعرف على ظاهرة الإبداع وتقديم إطار نظري لها</p>	<p>مصدر ثانوية</p>	<p>نظرية</p>	<p>الأردن</p>	<p>أميمة الأدهان</p>	<p>١٩٨٩</p>	<p>الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة</p>
<p>أوصى باستخدام نظام الرياضة الذي يمكن استخدامه كاستراتيجية إدارية لعدد كبير من المنظمات من أجل حل مشاكلها الإدارية.</p>	<p>- الأفراد العربي يمكن طاقة سيكولوجية هائلة يمكن توجيهها نحو الإبداع. - نظام الرياضة في السودان هو نظام إبداعيا.</p>	<p>معرفة أن المقومات السببية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية على توجيهات الإبداع الإداري</p>	<p>مصدر ثانوية</p>	<p>نظرية</p>	<p>السودان</p>	<p>فضل الله على فضل الله</p>	<p>١٩٨٢</p>	<p>المقومات السببية والاقتصادية والثقافية في العالم العربي وآثرها في توجيهات الإبداع الإداري</p>

أهم التوصيات	أهم النتائج	أهدافها	أسلوب جمع البيانات	نوعها	مكاتبها	المؤلف	تاريخها	عنوان الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة وعي وأكثاب الموظفين. - إعلاء الأظفر في نظام الترقية. - المشاركة في اتخاذ القرارات. - الاهتمام بالأمن الوطني. - مواجعة العمل مع القدرات. 	<ul style="list-style-type: none"> - توجد فروقات مهمة إحصائيا بين القطاعين العام والخاص بالنسبة للارتب ونظام المكافآت وعدد ساعات العمل ومواعيد الأرام وظروف العمل ونوع العمل والمكافأة الاجتماعية للممل. - يوجد ارتباط مخفي بين الرضا وجميع المتغيرات ما عدا الراتب والمؤهل العلمي في القطاع العام ومسا عدا الجنسية والمؤهل العلمي في القطاع الخاص. - لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة الرضا العام. 	<ul style="list-style-type: none"> - التعرف على مصنفات الرضا الوظيفي في القطاع العام والخاص. - التعرف على طبيعة العلاقة بين العوامل الشخصية والرضا الوظيفي. - التعرف على أهم العناصر التي تحقق الرضا الوظيفي. 	<ul style="list-style-type: none"> مصدر أولية استبانة تم توزيع ٨٠٠ نسخة واسترجع ٢٦٠ نسبة ٨٢,٥٠% 	<ul style="list-style-type: none"> ميدانية استطلاعية 	الكويت	أدم العتيبي	١٩٩١	الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين العام والخاص في دولة الكويت.
<ul style="list-style-type: none"> - نشر الثقافة الإبداعية - التعاون والتسيق بين الجامعات والشركات - تحديث المقاييس الخاصة بالإبداع. 	<ul style="list-style-type: none"> - يوجد أثر للأتمتة القياسية على الإبداع الإداري في الشركات المبحوثة 	<ul style="list-style-type: none"> - التعرف على أثر الأتمتة القياسي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة. 	<ul style="list-style-type: none"> مصدر أولية مصدر ثانوية 	<ul style="list-style-type: none"> ميدانية 	الأردن	محمود الفياض	١٩٩٥	أثر الأتمتة القياسي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة.

أهم التوصيات	أهم النتائج	أهدافها	أسلوب جمع البيانات	نوعها	مكانها	المؤلف	تاريخها	عنوان الدراسة
<p>- تقييم توروع العمل.</p> <p>- قيام الإدارة بعقد اجتماعات دورية مع العاملين.</p> <p>- ضرورة ادراك العاملين لنطاق أعمالهم.</p> <p>- تزعيم مشاركاة العاملين في اتخاذ القرارات.</p>	<p>- توجد علاقات ارتباط إيجابية ومفيدة بين متغيرات تصميم العمل ومتغيرات السلوك الإبداعي (باعتناء تنوع المهمة).</p> <p>- تصميم العمل يؤثر معنوياً في متغيرات السلوك الإبداعي المعتمدة.</p>	<p>- تشخيص واقع تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين.</p> <p>- العلاقة بين المتغيرين السابقين.</p>	<p>مصادر أولية استقناة حجم العينة ٢٠٠</p>	ميدانية	العراق	مؤيد السالم	١٩٩٩	العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية.
<p>- عند اجراء دراسات لاحقة عن الإبداع يجب مراعاة دراسة أبعاد أو متغيرات غير المذكورة سابقاً.</p>	<p>أبعاد الإبداع الإداري التالية كانت ذات دلالة إحصائية: الرزمة، اللامركزية، الكفاءة الإدارية، تعدد الدوافع، موقف الإدارة من التغيير، الاستغناء الإدارية الزائدة، المصادر الخارجية والاتصال الداخلي التابعين العمودي.</p>	<p>- معرفة أبعاد الإبداع التنظيمي وخصائص المنظمة التي تشجع أو تعيق الإبداع.</p>	<p>مصادر ثانوية</p>	نظرية	الولايات المتحدة	دمايانور	١٩٩١	الإبداع التنظيمي تحليل بعدي للعوامل المؤثرة عليه والعوامل المصححة له.

أهم التوصيات	أهم النتائج	أهدافها	أسلوب جمع البيانات	نوعها	مكاتبها	المؤلف	تاريخها	عنوان الدراسة
<p>أهم التوصيات</p> <p>- على المديرين أن يأخذوا بالمخاطر ويقوموا بعمليات التغيير وأن يتكلموا من عواطف الإبداع.</p>	<p>أهم النتائج</p> <p>- الإبداع يشأ عن التطور في المعرفة والخبرة الحالية واستخدامها بطرق جديدة.</p> <p>- تعديل السياسات الحالية أفضل من تطبيق سياسات جديدة.</p>	<p>أهدافها</p> <p>- معرفة طبيعة الإبداع والآلية التي يتبعها الإبداع التنظيمي.</p>	<p>أسلوب جمع البيانات</p> <p>مصادر أولية. المقابلة الشخصية.</p>	<p>نوعها</p> <p>ميدانية</p>	<p>مكاتبها</p> <p>الولايات المتحدة</p>	<p>المؤلف</p> <p>سينجر ولين</p>	<p>تاريخها</p> <p>١٩٩٢</p>	<p>عنوان الدراسة</p> <p>استخدام الخبرة والمعرفة المستبقة بالمساليب الجديدة، الإبداع يشأ عن تطوير العمل الحالي.</p>
<p>أهم التوصيات</p> <p>- عملية إعادة الهيكلة في المنظمة يجب أن تفسر بأسلوب سلس ومكثج.</p>	<p>أهم النتائج</p> <p>- يكون الإبداع الفني ناجحاً إذا تم الموازنة بين التكنولوجيا الجديدة والهيكل التنظيمي تكون الموازنة فاعلة عندما يتم خلق أصاط مرمية جديدة.</p>	<p>أهدافها</p> <p>تقصي الأسباب والعوامل التي تجعل إدخال تكنولوجيا إنتاجية للمنظمة أمراً ناجحاً (الإبداع الفني).</p>	<p>أسلوب جمع البيانات</p> <p>مصادر أولية. مقابلة شخصية.</p>	<p>نوعها</p> <p>ميدانية</p>	<p>مكاتبها</p> <p>الولايات المتحدة</p>	<p>المؤلف</p> <p>التي وريزا</p>	<p>تاريخها</p> <p>١٩٩٢</p>	<p>عنوان الدراسة</p> <p>التكامل التنظيمي والإبداع العملي</p>

أهم التوصيات	أهم النتائج	أهدافها	أسلوب جمع البيانات	نوعها	مكاتبها	الموظف	تاريخها	عنوان الدراسة
<p>- ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية وبالذات الإثنية.</p> <p>- الاهتمام بالرضا الوظيفي.</p>	<p>- تأثير الثقافة الإثنية على الولاة التنظيمي أكبر من تأثير الثقافة الكاوية.</p> <p>- يؤثر النمط القيادي والرضا الوظيفي على الولاة التنظيمي.</p> <p>- العمر يمثل العلاقة بين المتغيرات السابقة.</p>	<p>- قياس أثر كل من الثقافة التنظيمية الكاوية والإثنية والنمط القيادي والرضا الوظيفي على الولاة التنظيمي.</p>	<p>مصادر أولية.</p> <p>- مقابلة شخصية + استبانة ٢٩٨ استرجع منها ٢٥١ نسبة ٦٥%.</p>	ميدانية	استقرايا	بيتر	١٩٩٨	أثر كل من الثقافة والنمط التنظيمية والنمط القيادي والرضا الوظيفي على الولاة التنظيمي.
<p>- أن يكون أسلوب القيادة في هذا القطاع هو أسلوب القيادة الذاتية. أي أن تتترك حريات أكبر لتلك المجموعات لقيادة نفسها.</p>	<p>- لا توجد علاقات مهمة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء.</p> <p>- توجد علاقة مهمة إحصائية بين النمط القيادي والأداء.</p>	<p>- معرفة تأثير النمط القيادي على الرضا للعاملين والأداء للعاملين في قطاعات الخدمات.</p>	<p>مصادر أولية.</p> <p>- استبانة.</p> <p>٥٥ -</p>	ميدانية	الولايات المتحدة وكوريا	ميجونغ	١٩٩٩	العلاقة بين الأداء، النمط القيادي والرضا الوظيفي في شركات إنتاج البرمجيات.

الخلاصة:

ركزت معظم الدراسات السابقة (سواء كانت المحلية أو العربية أو الأجنبية) على منشأة واحدة أو قطاع فرعي صغير ولم تتصف بالشمولية. كما أنها لم تتناول تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي والإبداع الإداري معاً. كما يلاحظ على هذه الدراسات صغر حجم العينة واعتماداً على ما سبق، يأمل الباحث تجاوز هذا القصور وجعل بحثه يغطي جوانب لا زالت بعيدة عن الدراسة الميدانية، فالعينة ستكون أكبر وأكثر شمولية، فضلاً عن أن المتغيرات المبحوثة ستكون أكثر. حيث سيقوم الباحث ببحث العلاقة التأثيرية بين كل من النمط القيادي للمدير ورضاء العاملين وإبداعهم الإدارية في مجموعة من الشركات الصناعية المساهمة في الأردن.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

الفصل الرابع منهجية الدراسة

مقدمة:

تناول الفصل الثالث بعض الدراسات الميدانية الخاصة بكل من الرضا الوظيفي والإبداع الإداري. وسوف يركز الفصل الحالي على عرض وتوجيه منهجية الدراسة وكيفية تطوير الاستبانات كأدوات رئيسية لقياس المتغيرات المعتمدة في هذه الدراسة وتحديدًا، سيركز الفصل الحالي على تصميم الدراسة، طرق البحث ووسائل جمع البيانات، منهجية تطوير الاستبانات. الاختبارات الإحصائية الخاصة بصدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات تطبيق أداة القياس، ثم مجتمع الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة. مع بيان محددات الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي لعام ١٩٩٧ في السوق النظامي والبالغ عددها (٥٠) شركة بالإضافة إلى العاملين في تلك الشركات وستكون عينة الدراسة أكبر عشر شركات صناعية مدرجة في هذا السوق .

وقد تم اختيار مجتمع الدراسة المذكور سابقاً للأسباب التالية:

١. تم اقتصار عينة الدراسة على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي النظامية وذلك بسبب توفر بيانات ثانوية عن تلك الشركات مثل عدد العاملين وحجم الموجودات.
٢. تم اختيار أكبر عشر شركات وذلك لأن تلك الشركات تمثل العمود الفقري للاقتصاد الأردني إذ أن قيمتها السوقية تمثل جزءاً كبيراً من مجموع الشركات المدرجة، كذلك تمثل نسبة كبيرة من الناتج المحلي الإجمالي، وقد تم اختيار الشركات كبيرة الحجم إذ أنه من المتوقع أن تحتوي هذه الشركات على مستويات إدارية متعددة بالإضافة إلى احتمال وجود مخصصات للبحث والتطوير في هذه الشركات، وبالتالي اهتمامها بالإبداع الإداري، مما يسهل مهمة الباحث ويحقق نتائج الدراسة المرجوة. وسوف يتم اختيار عينتين مقنعتين إحصائياً. الأولى تمثل المدراء والثانية تمثل العاملين.

ويوضح الجدول التالي القيم السوقية وعدد العاملين للشركات المبحوثة ونسبتها إلى إجمالي القيم السوقية لقطاع الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في السوق النظامي في سوق عمان المالي.

جدول رقم (٣)

القيم السوقية وعدد العاملين لأكبر عشر شركات مدرجة سوق عمان المالي (السوق النظامي) عمان كما هي في ١٩٩٧/١٢/٣١.

عدد العاملين	القيم السوقية / دينار	اسم الشركة
٢٧٧٧	١٩٨,٨٦٢,٢٧٣	مصانع الإسمنت
٢٨٣٥	١٢١,٤٤٠,٠٠٠	الفوسفات
٢٢٣٦	٣٥٩,٠٩٨,٤٢٥	البوتاس
٣٦٩٥	٧٢,٦٤٠,٠٠٠	مصفاة البترول
١٩٨	٢٦,٠٨٠,٠٠٠	الأجواخ
٨٠٩	٤٥,١٨٠,٠٠٠	العربية لصناعة الأدوية
٤٥١	٣١,٢٠٠,٠٠٠	دار الدواء
٨٤	٢٠,٠٩٠,٠٠٠	الاستثمارات العامة
٤٨٢	١٨,٠٤٠,٠٠٠	مجمع الشرق الأوسط
١٢٠	١٨,٧٥٠,٠٠٠	الاتحاد لإنتاج التبغ
١٣٦٨٠	٩١١,٣٩٠,٦٩٨	المجموع

مجموع القيم السوقية لقطاع الصناعية = ١,٠٩٧,٢٨٩,١٦٠

$$\% ٨٤,٤٤٤ = \frac{٩١١,٣٩٠,٦٩٨}{١,٠٩٧,٢٨٩,١٦٠} = \text{نسبة القيم السوقية للشركات العشر الكبرى}$$

مجموع عدد العاملين في مجتمع الدراسة = ١٩٠٨٠

نسبة عدد العاملين في عينة الدراسة لعدد العاملين في مجتمع الدراسة

$$72\% = \frac{13680}{19080}$$

ثانياً: مصادر جمع البيانات.

لغرض إنجاز هذه الدراسة تم الاعتماد على المصادر الثانوية والأولية وبالشكل الآتي:

- 1- مصادر ثانوية: وذلك بالاعتماد على الكتب والمقالات والدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي تم الحصول عليها من الكتب والمقالات والدوريات المتخصصة وشبكة الإنترنت.
- 2- مصادر أولية: وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب الاستبانة في جمع البيانات والتي أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

ثالثاً: أداة الدراسة.

تم تطوير الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الإطلاع على الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، وعلى الأبحاث والدراسات السابقة، التي أجراها كل من الباحثين مخامرة والدهان ١٩٨٨، العتيبي، ١٩٩١، الفياض ١٩٩٥، السالم ١٩٩٩، بيتر ١٩٩٨، ميجونغ ١٩٩٩. انظر جدول رقم (٢) صفحة ٦٦.

رابعاً: منهجية تطوير الاستبانة.

تكونت الاستبانة بشكلها النهائي (ملحق رقم ١) و (ملحق رقم ٢) من ثلاثة أجزاء، موزعة على نموذجين، نموذج خاص بالأنماط القيادية ورمز له بالرمز (أ)، وزع على المدراء، في الشركات المبحوثة ونموذج (ب) وزع على العاملين، ضمن شروط موضوعية، حيث تم اعتماد معايير للعاملين المستجوبين منها:

- ١- أن يكون قد حصل على تقدير جيد جداً أو ممتاز بأخر تقييم للأداء.
- ٢- أن يكون قد حصل على مكافأة مجزية لآخر سنة عملها في المنظمة.
- ٣- يفضل من ساهم أو حصل على براءة اختراع.
- ٤- أن يكون قد حصل على شهادة شكر وتقدير واحدة على الأقل في مجالات العمل.

ولا يشترط أن تتوفر جميع هذه الشروط عن الشخص الواحد، بل بتوفر بعض هذه الشروط.

وقد تكون النموذج (أ) الذي يقيس الأنماط القيادية من جزأين، الجزء الأول معلومات عامة كانت من السؤال (٦-١) والتي تتعلق بالجنس والمؤهل العلمي والمستوى الدراسي والعمر وسنوات الخبرة. الجزء الثاني، يتحدث عن الأنماط القيادية ويتكون من (٦) فقرات، كل منها يحتوي على (٧) عبارات، تتحدث كل فقرة عن أحد عناصر الأنماط القيادية: فالفقرة الأولى، تقيس روح المبادرة في أداء المهام، والفقرة الثانية، تقيس المعلومات، والفقرة الثالثة تقيس التوجيه، والفقرة الرابعة تقيس صنع القرار، والفقرة الخامسة تقيس التغذية الراجعة، والفقرة السادسة تقيس الصراع.

أما النموذج (ب) فيقيس المتغير التابع، الإبداع الإداري، والمتغير الوسيط، الرضا الوظيفي وقد احتوى ثلاثة أجزاء: فالجزء الأول يتحدث عن معلومات عامة، كالجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والوظيفة التي يشغلها، وكان من السؤال ٦-١، أما الجزء الثاني فيقيس الإبداع الإداري من السؤال ٧-١٥، والجزء الأخير (الثالث) فيقيس الرضا الوظيفي من السؤال ١٦-٢٧.

وقد جاءت أسئلة الاستبانة بجزأيها إما من دراسات أو أبحاث سابقة، وتعديل بعض الأسئلة لتتلاءم مع موضوع الدراسة أو إضافة أسئلة جديدة لتحقيق أغراض الدراسة على النحو التالي:
النموذج (أ) والذي يتعلق بالأنماط القيادية فقد تم وضع الأسئلة من (٦-١) من قبل الباحث والمتعلقة بالمعلومات العامة.

أما الفقرات من (٧-٤٨) فقد أخذت من دراسة (الفياض، ١٩٩٥) بعد تعديل الفقرات: ٨، ١٣، ١٨، ٢٤، ٣١، ٣٨، ٤٧، لتتلائم وأغراض الدراسة.

النموذج (ب) والذي يتعلق بالإبداع الإداري والرضا الوظيفي فقد تم وضع الأسئلة المتعلقة بالمعلومات العامة من السؤال (٦-١) من قبل الباحث.

أما أسئلة الإبداع الإداري والواقعة من السؤال (٧-١٥) فقد وضعت من قبل الباحث وفيما يتعلق بأسئلة الرضا الوظيفي فقد أخذت من دراسة (العتيبي، ١٩٩١) وهي من السؤال ١٦-٢٧ بعد تعديل الفقرة (٢١) من قبل الباحث، لتتلاءم مع أغراض الدراسة وقد تم وضع مقياس خماسي التقدير مكون من درجات الموافقة التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

وقد تم إعطاء قيمة موافق بشدة رقم (٥)، وموافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، وغير موافق بشدة (١).

وقد تم اعتماد المعيار الآتي وذلك لتحديد مستوى الرضا الوظيفي والإبداع الإداري كما هي في الجدول رقم (٤) التالي:

جدول رقم (٤)

معيار تحديد مستويات الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى العاملين

المدى	درجة المجال
٢-١	منخفض
٣	متوسط
٥-٤	عالي

خامساً: صدق الأداة Instrument Validity

للتأكد من أن المقياس المستخدم في هذه الدراسة هو بالفعل يقيس ما يراد قياسه، فقد تم تصميم الاستبانة بشكلها الأولي ومناقشتها مع المشرف على هذه الرسالة وتعديلها بعد إبداء ملاحظاته عليها، ومن ثم عرضت على خمسة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة اليرموك، وثلاثة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية لإبداء ملاحظاتهم مما أدى إلى تعديل بعض الفقرات، أو إعادة صياغة بعضها الآخر لإخراج الاستبانة بشكلها النهائي.

وقد تم عرض الاستبانة على عينة مختارة من مجتمع الدراسة (Pilot study) للتعرف على مدى فهم هذه العينة للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها. وكان عدد عينة المدراء (١٠) مدراء وعدد العاملين (٢٥) عامل علماً بأن هؤلاء الأفراد لم يدخلوا في العينة الرئيسية التي جرى عليها التحليل.

سادساً: ثبات الأداة Instrument Reliability

تم الاعتماد على اختبار كرونباخ الفا الذي يقيس الاتساق الداخلي بين أسئلة الاستبانة، ويلاحظ من الجدول رقم (٥) أن أسئلة الاستبانة كانت متسقة داخلياً وأن النتائج تتصف بالثبات

النسبي، أي أنه إذا تم توزيع الاستبانة مرات عديدة فإنه من المتوقع الحصول على نفس النتائج، لأن معاملات كرونباخ الفا للأسئلة التي تقيس متغيرات الدراسة كانت أعلى من (٦٠%) (Sekaran, 1999).

جدول رقم (٥)
نتائج اختبار كرونباخ الفا

المتغير	قيمة كرونباخ الفا
النمط القيادي: المتساهل	٦٩,٣ %
السلطوي	٧١,٥ %
المعتدل	٦٨,٣ %
النادي	٧٢,٥ %
الفريق	٧٠,١٥ %
الرضا الوظيفي	٧٧,٩٥ %
الإبداع الإداري	٧٣,٧٩ %

سابعاً: توزيع الأداة.

بعد التأكد من صدق وثبات الأداة، تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة من قبل الباحث على النحو التالي:

- ١- من خلال زيارة الباحث لإدارات المؤسسات المبحوثة وتسليم الاستبانة إلى المديرين والعاملين تحت إشرافهم المباشر
 - ٢- زيارة المواقع التابعة للمؤسسات والمنظمات المبحوثة لمحاولة تسليم الاستبانات لأفراد العينة الخاصة بالعاملين والمرؤوسين بشكل مباشر، في المواقع الميدانية.
- وقد تم توزيع (١٠٠) استبانة من النموذج (أ) وبعد الإرجاع تبين أن الصالح منها ٧٤ استبانة أي بنسبة ٧٤%.
- كما تم توزيع (٥٠٠) استبانة من النموذج (ب) أعيد منها ٣٩٦ استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة ٧٩%.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

تمّ استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- أساليب الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات ونسبتها وذلك من أجل وصف مجتمع وعينة الدراسة وأسئلة الدراسة ومتغيراتها.
- ٢- اختبار ألفا كرونباخ من أجل قياس الإعتدالية والاتساق الداخلي بين أسئلة الاستبانة وثبات النتائج، بمعنى أنه لو تمّ إعادة توزيع الاستبانات على العينة مرة أخرى فهل من الممكن الحصول على نفس النتائج؟ هذا ما تجيب عليه نتائج اختبار كرونباخ ألفا.
- ٣- الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression الذي يقيس وجود علاقة بين متغيرين تابع ومستقل وقد تمّ استخدامه في اختبار الفرضيات الثلاث.

الفصل الخامس

عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

مقدمة:

بعد أن تناولنا موضوع منهجية الدراسة في الفصل السابق، نحاول هنا عرض وتحليل النتائج وتفسيرها في إطار الأهداف والأسئلة والفرضيات التي تمّ تحديدها سابقاً. وابتداءً سنقدم هنا وصفاً لخصائص عينة الدراسة من حيث الخصائص الشخصية والوظيفية لكل من عينة المدراء وعينة المرؤوسين. ثم يلي ذلك عرض لنتائج الدراسة ودلالاتها في ضوء الأهداف الموضوعية للدراسة والتي يمكن تلخيصها بالآتي:

أولاً: خصائص عينة الدراسة.

١- خصائص عينة المدراء: وتشمل الخصائص التالية:

تكونت عينة المدراء من ٧٤ مديراً، ولتغطية خصائصهم الأساسية تم اعتماد المتغيرات الخاصة بكل من الجنس، المستوى التعليمي، والمستوى الإداري، وسنوات الخبرة والعمر، ويوضح ذلك جدول رقم (٦) التالي:

١- خصائص عينة المدراء

ويخلص الجدول رقم (٦) التالي النتائج الخاصة بأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير الشخصي	
١٣,١	٦٧	ذكور	الجنس	أ
٦,٩	٥	إناث		
%١٠٠	* ٧٢		المجموع	
٨,٥	٦	دبلوم متوسط	المستوى التعليمي	ب
٧٨,٩	٥٦	بكالوريوس		
١٢,٦	٩	دراسات عليا		
%١٠٠	* ٧١		المجموع	
٩,٥	٧	إدارة عليا	المستوى الإداري	ج
٣٢,٤	٢٤	إدارة وسطى		
٥٨,١	٤٣	إدارة إشرافية		
%١٠٠	٧٤		المجموع	
١٦,٤	١٢	٣٥-٣٠ سنة	العمر	د
٦٨,٩	٥١	٤٥-٣٥ سنة		
١٣,٧	١٠	٤٥ سنة فأكثر		
%١٠٠	* ٧٣		المجموع	
٧٣,٨	٢٨	أقل من ١٥ سنة	الخبرة	هـ
٤٠,٥	٣٠	١٩-١٥ سنة		
٢١,٦	١٦	٢٠ سنة فأكثر		
%١٠٠	٧٤		المجموع	

* اختلاف مجموع أفراد العينة جاء بناء على عدم إجابة بعض أفراد العينة على بعض المتغيرات.

توضيح لنتائج الدراسة ومتغيرات أفراد العينة ودلالاتها في ضوء أهداف الدراسة:
أ- الجنس:

شكل المدراء الذكور ما نسبته (٩٣, ١%) من المدراء المبحوثين بينما شكلت الإناث ما نسبته (٦, ٩%) وهذا يدل على تدني مشاركة المرأة في المناصب القيادية في العينة المبحوثة. ويلاحظ أن عدد الإناث قليل وهي نتيجة طبيعية نظراً لأن طبيعة العمل في هذه الشركات تتطلب جهداً شاقاً ومسافات بعيدة عن مراكز المدن.

ب- المؤهل العلمي:

فمعظم المدراء كانوا من حملة الشهادة الجامعية الأولية إذ بلغ عددهم (٥٦) وشكلوا ما نسبته (٧٨, ٩) من عينة المديرين. يليهم حملة الشهادات العليا وهم (٩) مدراء ونسبتهم (٢, ١٢%) في حين بلغ عدد حملة الدبلوم المتوسط (٦) وشكلوا ما نسبته (٥, ٨%) من العينة.

ج- المستوى الإداري:

حيث بلغ عدد المدراء من الإدارة العليا (٧) مدراء في حين كان هنالك (٢٤) مديراً من الإدارة الوسطى و(٤٣) مديراً من الإدارة الإشرافية. ويؤثر ذلك تباين مستويات المدراء في عينة البحث الأمر يعزز من شمولية البحث.

د- العمر:

فقد بلغت أعمار المديرين الذين يقلون عن (٣٥) سنة (١٢) مديراً بينما بلغ عدد من تراوحت أعمارهم بين (٣٥-٤٤) سنة (٥١) في حين كان هنالك عشرة مدراء تزيد أعمارهم عن ٤٥ سنة.

أغلب المدراء وقعت أعمارهم بين ٣٥ و ٤٥ سنة. حيث كان هناك ١٢ مدير فقط دون ٣٥ سنة، و ١٠ مدراء أكثر من ٤٥ سنة. الأمر الذي يؤكد أن غالبيتهم لا زالوا في مقتبل العمر.

هـ- الخبرة:

ودلت النتائج على أن عدد المدراء الذين كانت خبراتهم تقل عن (١٥) سنة (٢٨) مدير أما من تراوحت خبراتهم بين (١٥-١٩) سنة فكانوا (٣٠) مديراً، في حين كان هناك (١٦) مديراً تزيد خبراتهم عن (٢٠) سنة.

ويستدل من ذلك أن هؤلاء المدراء في مقتبل العمر. أغلبهم يملك خبرات إدارية لسنوات طويلة وأغلبهم من الذكور ولدى غالبيتهم تعليم جامعي. وتتفق هذه السمات التي وجدناها عند المدراء في عينة الدراسة مع الكثير من الدراسات العربية التي اهتمت بخصائص المدير العربي (السالم، ١٩٩٩).

٢- خصائص عينة المرؤوسين.

أما خصائص عينة المرؤوسين العاملين بناءً على الإجابات المقدمة عن الاستبانة الخاصة بالعاملين وحملت الرمز (ب) فقد كانت على النحو التالي كما هو موضح بالجدول رقم (٧) التالي:

جدول رقم (٧) يلخص نتائج خصائص عينة العاملين

المتغير الشخصي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	٣٤٠	٨٨,١%
	إناث	٤٦	١١,٩%
المجموع		٣٨٦	١٠٠%
مستوى التعليم	ثانوية فأقل	٧	١,٨%
	دبلوم متوسط	٢٦٠	٦٦,٥%
	بكالوريوس	١٢٢	٣١,٢%
	دراسات عليا	٢	,٠٥%
المجموع		٣٩١	١٠٠%
العمر	٢٠-١٨	٨	٢%
	٢٥-٢٠	١١٢	٢٨,٣%
	٣٠-٢٦	١٩٥	٤٩,٢%
	٣٥-٣١	٤٨	١٢,١%
	٤٠-٣٦	٢٠	٥,١%
	٤١ فأكثر	١٣	٣,٣%
المجموع		٣٩٦	١٠٠%
الخبرة	سنة فأقل	١٥	٣,٨%
	٥-٢	١٤١	٣٥,٦%
	١٠-٦	١٩٤	٤٩%
	١٥-١١	٢٣	٥,٨%
	١٦- فأكثر	٢٣	٥,٨%
المجموع		٣٩٦	١٠٠%
الوظيفة	وظيفة فنية	١٣٢	٣٣,٣%
	وظيفة إدارية	٢٦٤	٦٦,٧%
المجموع		٣٩٦	١٠٠%

أما إجابات العاملين عن الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الخاصة بالعاملين فكانت على النحو التالي:

أ- خصائص العينة حسب متغير الجنس:

بلغ عدد المجيبين من الذكور (٣٤٠) من أصل (٣٨٦) شخص أي ما نسبته (٨٨,١%) بينما بلغ عدد الإناث (٤٦) أي ما نسبته (١١,٩%) بينما امتنع (١٠) أشخاص عن الإجابة. ويرجع الباحث سبب ذلك أن بعض هؤلاء لم ينتبه إلى أهمية الإجابة على هذا السؤال.

ب- خصائص العينة حسب متغير المؤهل الدراسي:

أما بالنسبة لمتغير التعليم أظهرت النتائج أن (٧) مجيبين من أصل (٣٩١) عامل كانوا من حملة شهادة الثانوية العامة أو ما هو دونها وبذلك شكلوا ما نسبته (١٨%) من مجموع المجيبين أما حملة الدبلوم المتوسط فقد بلغ عددهم (٢٦٠) ونسبتهم من عدد المجيبين (٦٦,٥%) وهي أعلى نسبة مقارنة مع بقية النسب، أما حملة الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس) فقد بلغ عددهم (١٢٢) ونسبتهم (٣١,٢%) بينما بلغ عدد حملة الدراسات العليا (٢) ونسبتهم (٠,٥%).

ج- خصائص العينة حسب متغير العمر:

وبلغت أعمار من هم أقل من (٢٠) سنة (٨) أي ما نسبته (٢%)، أما الذين تراوحت أعمارهم (٢٠-٢٥) فقد بلغ عددهم (١١٢) أي ما نسبته (٢٨,٣%). وبلغ عدد الذين تراوحت أعمارهم من (٢٦-٣٠) سنة (١٩٥) أي ما نسبته (٤٩,٢%) في حين بلغ عدد من تراوحت أعمارهم من (٣١-٣٥)، (٤٨) أي ما نسبته (١٢,١%) أما الفئة العمرية (٣٦-٤٠) فقد بلغ عدد تكراراتها (٢٠) وشكلت ما نسبته (٥,١%) من مجموع التكرارات. في حين كان عدد من يزيد عمرهم عن (٤٠) سنة (١٣) ونسبتهم (٣,٣%).

ويلاحظ أن غالبية أفراد العينة تقل أعمارهم عن ٣٦ سنة حيث بلغت نسبتهم ٩١,٦% الأمر الذي يؤكد أن غالبيتهم من الشباب وأن فارق العمر بينهم وبين المديرين الذين اخضعوا للدراسة ليس بالشيء الكبير وهو أمر يعزز من التفاعل بين الجانبين في موقع العمل نظرا لتقارب أعمارهم.

د- خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة:

أما بالنسبة لمتغير الخبرة فقد بلغ عدد الذين كانت خبراتهم سنة واحدة فأقل (١٥) سنة من أصل (٣٩٦) أي ما نسبته (٨, ٣%) أما من تراوحت خبراتهم من (٢- ٥) سنوات فقد بلغ عددهم (١٤١) وشكلوا ما نسبته (٦, ٣٥%) في حين بلغ عدد من كانت خبراتهم (٦-١٠) سنوات (١٤٩) وما نسبته (٤٩%) . ومن كانت خبراتهم (١١- ١٥) سنة بلغ عددهم (٢٣) وشكلوا ما نسبته (٨, ٥%) وأما من زادت خبراتهم عن ١٥ سنة فقد بلغ عددهم أيضاً (٢٣) وشكلوا ما نسبته (٨, ٥%).

ويلاحظ من النتائج الخاصة بسنوات أن غالبية العاملين لا تزيد سنوات خبراتهم عن عشر سنوات حيث نسبة هؤلاء ٨٨, ٤% وهذه نتيجة منطقية عندما نتذكر أن أغلبهم لا تزيد أعمارهم عن ٣٥ سنة.

هـ- خصائص عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:

بلغ عدد المرؤوسين الذين يعملون على خطوط الإنتاج (١٣٢) أي ما نسبته (٣, ٣٣%) في حين بلغ عدد العاملين والموظفين في الدوائر الأخرى (٢٦٤) أي ما نسبته (٧, ٦٦%).

ثانياً: تحليل النتائج ومناقشة أسئلة الدراسة وفرضياتها.

١- ما هي الأنماط القيادية عند المديرين:

كانت الفكرية الأساسية لهذه الدراسة على أنّ للنمط القيادي تأثير على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية.

لدى تحليل إجابات المديرين الخاصة بهذا المتغير تبين أن هنالك أكثر من نمط قيادي لدى أفراد العينة، ومن خلال تحليل الإجابات تلك وبالرجوع لخصائص كل نمط على حده الموضحة عند تحديد خصائص كل نمط والتي مرت سابقاً (انظر الصفحات ٢٤-٣٢) وملخص هذه الخصائص بالجدول رقم (١) صفحة (٣٣). ومن خلالها الخصائص تلك تستطيع تحديد النمط القيادي لكل مدير من خلال إجاباته على جميع فقرات الاستبانة (أ) الخاصة بالمدرء.

والجدول رقم (٨) التالي يحدد تكرارات ونسبة كل نمط حسب عدد أفراد العينة.

جدول رقم (٨)

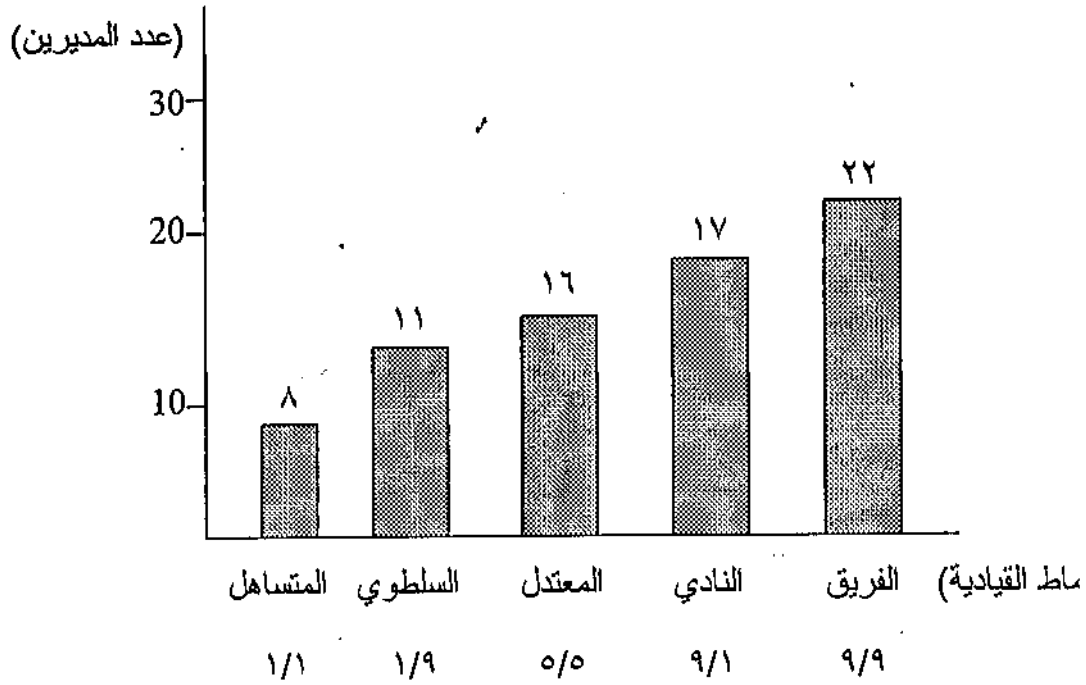
أنماط القيادة الإدارية عند المديرين وفقا لنموذج الشبكة الإدارية

النسبة	التكرار	النمط والرمز
١٠,٨%	٨	المدير المتساهل ١،١
١٤,٩%	١١	المدير السلطوي ١،٩
٢١,٦%	١٦	المدير المعتدل ٥،٥
٢٣%	١٧	مدير النادي ٩،١
٢٩,٧%	٢٢	مدير الفريق ٩،٩
١٠٠%	٧٤	المجموع

وبالإمكان توضيح هذه الأنماط الخمسة بالشكل الآتي:

شكل رقم (٥)

توزيع الأنماط القيادية لعينة المديرين وفقا لنموذج الشبكة الإدارية



نلاحظ من الجدول والشكل السابق ما يلي:

١- لا يوجد نمط قيادي واحد بل مجموعة أنماط قيادية لدى المديرين الذين شملهم البحث، وهذا يتفق مع الدراسات المعاصرة (المدخل الظرفي) حيث لا تعترف بوجود نمط قيادي واحد يصلح لجميع المواقف ويمارسه جميع المدراء، ويؤدي نفس النتيجة.

٢- إن النمط القيادي الخاص بإدارة الفريق هو الغالب في العينة، (٢٢) مدير، نمط مدير النادي (١٧) مدير، ثم المعتدل أو الواقعي (١٦) مدير، ثم السلطوي (١١) مدير، فالمتساهل (٨) مدراء.

٣- إن هذه النتيجة تعد مشجعة لأن غالبية الدراسات التي ذكرناها في الجانب النظري تؤكد على أن المدير الذي يعتمد نمط الفريق (٩/٩) في سلوكه القيادي العام سوف يؤدي إلى أحداث خصائص إيجابية في سلوكية العاملين ومستويات رضائهم، وإبداعاتهم الأمر الذي ينعكس بالنهاية على زيادة فرص نجاح المنظمات التي يعملون فيها، من خلال تعزيز إنتاجيتها بصورة متواصلة (انظر خصائص هذا النمط في ص ٣٠ وما بعدها). ذلك لأن الخصائص السلوكية التي يمتاز بها مدير الفريق (وهو الذي رمز له عند Blake بـ(٩/٩)، تستهدف التكامل بين حاجات الفرد الوظيفية وحاجات الفريق الاجتماعية وأهداف منظمته التي يعمل فيها. ويعمل جاهدا على تخفيف ذلك من خلال حل الصراعات القائمة بين العاملين بأساليب بناءة، وتشجيع روح المبادرة في مجالات الإبداع، إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات الأساسية ذات العلاقة بالعمل، وتوجيههم نحو استخدام الطرق الصحيحة في الأداء، وببذل جهده في جعل العاملين يشاركونه إيجابيا في صناعة القرارات، وتكريس التعاون بينهم.

٤- لكننا نجد في الجانب الآخر أن هناك (١٧) مديرا بين أفراد العينة، تجسدت سلوكياتهم القيادية في نمط النادي الاجتماعي. وهو الذي أخذ الرمز (٩/١) يقابلهم ١١ مدير سلطوي (١/٩). وكما نعلم فإن نمط مدير النادي الاجتماعي (٩/١) يمتاز بخصائص سلوكية سلبية من حيث مدى مساهمتها في أحداث الرضا في نفوس العاملين، وتشجيعهم على تقديم الإبداعات والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات.

إذ أن من بين أبرز خصائص هذا النمط أن المدير يركز بشدة على العلاقات الاجتماعية على حساب تركيزه على الإنتاج ومتطلباته الأساسية.

ويتجنب توجيه المرؤوسين بأسلوب يحمل في طياته النقد أو اللوم، ولا يأخذ أو يحدد المهام لهم إلا إذا كانت تحظى بقبول لديهم.

أن هذا السلوك يساعد الأفراد ويدعمهم ولكنه لا يجبرهم على الأداء، ولا يهتم المدير بإبداعات العاملين نظراً لأنها تجعله يغير من سياساته نحو العاملين وقد يكون في ذلك إزعاج لبعضهم.

ومن جهة أخرى فإن نمط المدير السلطوي (١/٩) يقف على النقيض من ذلك تماماً، حيث يركز على الإنتاج ولكنه يهمل الأفراد إلى حد بعيد. فهو يرغب في التحكم والسيطرة ويخاف من الفشل، ويضحى بحاجات المرؤوسين الإنسانية لصالح العمل. وواضح أن هذا الأسلوب لا ينمي عند المرؤوسين روح التعاون والمسؤولية والالتزام، ولا يشجعهم على اتخاذ القرارات، فالمدير هو الذي يتخذ القرارات وما على المرؤوسين سوى التنفيذ.

إننا عندما نضيف عدد هؤلاء المدراء السلطويين إلى زملائهم مدراء النادي الاجتماعي، سنجد عددهم يقفز إلى (٢٨) مديراً أي (٩, ٣٧%) من مجموع عينة المديرين.

وهذا ليس بالشيء الجيد. ولا يمكن أن نتوقع مستويات رضائيه عاليه، أو إبداعات عالية،

بين المرؤوسين الذين شملهم البحث.

* التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية:

رأينا في الجانب النظري ولا سيما عند شرح نموذج الشبكة الإدارية الذي تم اعتماده في هذه الدراسة،

مكونات النمط القيادي عند Blake & Mouton

هي ستة: روح المبادرة، والمعلومات، والتوجيه، وصنع القرار، والتغذية الراجعة، والصراع.

وفي هذه الفقرة سيتم تحليل التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة بكل مكون أو عنصر ه هذه العناصر، وكما يلي:

أ- روح المبادرة: Initiative Spirit

تتكون روح المبادرة عند بليك وموتون من سبعة أسئلة هي (٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣) في الاستأ الأولى (انظر الملحق (١)). وتدور هذه الأسئلة حول مديات قيام المدير بحث مرؤوسيه نحو أداء المنوطة بهم ودعمهم، وتفويض أداء المهام إليهم، ومدى تأكيده عليهم ليؤدوا هذه المهام بالأساليب الاعتياد ذات النمط المتكرر كما تؤكد هذه الفقرات، ولا سيما السؤال (١٣) على موقفه في دعم جهود المرؤوسين عندما ينسبوا نجاح العمل إليه.

وواضح من الجدول (٩) الذي يعكس إجابات المدراء الذين شملهم البحث. أن هناك تنوع في مواقف بخصوص كل سؤال من الأسئلة السبعة. لكن الملاحظ من قيم المتوسطات أن أعلى متوسط كان (٤٨، والخاص بالسؤال رقم (١٢) الذي يؤكد على ضرورة قيام المرؤوسين بأداء العمل وفقاً للطريقة التي تحديدها من قبل الإدارة، أو بتعبير أدق من قبل المدير المباشر.

أما أقل متوسط فهو (٣٩، ١) وكان من نصيب السؤال رقم (١٣). والذي خلاصته أن المدير يدعم ج المرؤوسين عندما ينسبوا له النجاح في تحقيق المهام. وقد جاء ثنائي هذا المتوسط نتيجة لطبيعة السؤال حيث الجراءة، والصراحة... ويرى الباحث أن هكذا سؤال يصعب أن نجد منه إجابات متباينة. إذ لا يعقل يجيب المدير بأنه سوف يدعم جهود المرؤوسين فقط عندما يهدوه نجاحاتهم في العمل. وعند استرجاع الو الفرضي والبالغ (٣) درجات، نجد أن أكثر من نصف الأسئلة كانت لصالح الذين يتجهون نحو نمط الفر ويتعدون عن المدراء أصحاب نمط السلوك السلطوي أو المتساهل.

جدول رقم (٩)

القرارات والمتوسطات والاحصائيات المعيارية لإجابات المدرء

حجم العينة = ٧٤ مدير)

للأمانة المتعلقة بروج المبدأة لديهم

شدة الإجابة

الاحصائيات المعيارية	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		البيان الخاصة	رقم السؤال	
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد			
٠,٩٨	٢,٩			٤٣,٨	٢٢	٤,١	٣	٥٢,٧	٢٩			أشدد على المروضين ليقبلوا جهودهم دون أن أظنهم.	٧	
٠,٩٧	٣,١٣	١,٤	١	٥٠,٠	٢٧	٩,٥	٧	٢٩,٢	٢٩			أحث المروضين في أداء المهمة.	٨	
٠,٦٣	٢,٣٩			٤٧,٣	٢٥	٤٤,٦	٢٣	٨,١	٦			أضع جهود المروضين في أداء المهمة.	٩	
٠,٦٤	٢,٣٢			٤٠,٥	٢٠	٥٢,٦	٢٩	٥,٤	٤	١,٤	١	أطلب من المروضين أن يتبعوا تعليماتي تماماً في أداء المهمة.	١٠	
٠,٥٥	١,٥					٢,٧	٢	٤٤,٦	٢٣	٥٢,٧	٢٩	أفرض المهمة بكاملها للمروضين.	١١	
٠,٦٢	٢,٤٨			٥٥,٤	٤١	٣٧,٨	٢٨	٦,٨	٥			أطلب من المروضين أن يوزنوا المهمة بالطرق المعتادة.	١٢	
٠,٤٩	١,٣٩								٢٩,٢	٢٩	١٠,٨	٤٥	أضع جهود المروضين إذا تسعوا النجاح في تحقيق المهمة لي شخصياً.	١٣
٠,١٢	١٢,٧٣												المتوسط العام	

ب- المعلومات : Information

تشكل المعلومات حجر الزاوية في صناعة القرارات الإدارية، ونجاح أي مدير، خاصة عندما تكون دقيقة وكافية أو مناسبة، ويتم توفيرها بالوقت المطلوب، وعند تفحص الأسئلة الخاصة بهذا المكون نجد أن نموذج الشبكة الإدارية يفرد لنا سبعة فقرات (أسئلة) خاصة بذلك وهي الأسئلة (١٤، ١٥، ١٦، ٢٠) والموضحة في الاستبانة رقم (١). وتتوجه جميع هذه الاسئلة إلى كيفية حصول المدير على المعلومات ذات العلاقة بعمله، أو في كيفية نشرها أو إيصالها إلى المرؤوسين ليؤدوا عملهم بالشكل المطلوب، هذه الأسئلة واجبات المدراء عليها تم ترتيبها في الجدول رقم (١٠).

ويلاحظ من هذا الجدول أن السؤال رقم ١٦ نال أعلى متوسط عند مقارنته مع بقية المتوسطات. وعندما ندقق في مكونات هذا السؤال نجد أن المدير حريص على أخذ المعلومات الصحيحة ولا يمانع في مناقشتها مع المرؤوسين والاستماع إلى آرائهم الخاصة بشأنها. وهكذا يتجسد بشكل واضح فيها نمط قيادة الفريق. (انظر خصائص هذا النمط في صفحة ٣٠-٣٣).

ومن جهة أخرى نجد أن أقل المتوسطات كانت من نصيب السؤال رقم (٢٠) إذ بلغ (٢٤، ١). وهنا أيضا نجد أن المدير الجيد لا يكتفي بأقل قدر ممكن من المعلومات. نظراً لأن طموحه أبعد من ذلك فهو، كما رأينا في السؤال رقم (١٦) حريص على أخذ المعلومة الدقيقة والجديدة ومناقشتها مع مرؤوسيه. ويرى الباحث أن الإجابة التي قدمها هؤلاء المدراء في السؤال رقم (٢٠) تعزز ما قدموه في السؤال رقم (١٦) ولا تتقاطع معه.

أما لو انتقلنا إلى بقية الأسئلة الأخرى نجد ما يلي:

هناك نشئت واضح في إجابات المدراء على السؤال رقم (١٤) والسؤال رقم (١٧) والسؤال رقم (١٩). حيث نلاحظ أن الانحرافات المعيارية عالية لهذه الأسئلة مقارنة مع ما نجده في بقية الأسئلة الأخرى. لكننا يجب أن لا نستغرب من ذلك نظراً لتباين توجهات أسلوب المدراء في التعامل مع كل عنصر من عناصر النمط القيادي.

ولعله من المفيد الإشارة هنا إلى أن أعلى انحراف معياري وهو الخاص بالسؤال (١٧) يرتبط بصورة أكثر مع سلوكية المدراء أصحاب النمط السلطوي، فهم الذين يمتازوا بخبراتهم العالية، ويدققوا كثيراً في السلوكية الفنية للعاملين ويخشوا الفشل بشكل كبير.

جدول رقم (١٠)

التكرارات والمتوسطات والاحصائيات المعيارية لإجابات المدرء

للاستئنة المتعلقة بالمعلومات

شدة الإجابة

الاحصاف المعيارى	المتوسط الحسابى	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم السؤال
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
٠,٧٤	٢,٧٢			١٧,٦	١٣	٢٧,٨	٢٨	٤٤,٦	٢٢			١٤
٠,٢٢	٢,٩٤			٩٤,٦	٧٠	٥,٤	٤					١٥
٠,٣٧	٢,٩٠	١,٤	١	٨٩,٢	٦٦	٨,١	٦	١,٤	١			١٦
٠,٨٢	٢,٨٥			٥٢,٧	٢٩	١٨,٩	١٤	٨,١	٦			١٧
٠,٥٦	٢,٠٤			١,٤	١	١٣,٥	١٠	٧٣,-	٥٤	١٢,٢	٩	١٨
٠,٧٠	٢,٥٩			٥,٤	٤	٥٥,٤	٤١	٣٢,٤	٢٤	٦,٨	٥	١٩
٠,٤٢	١,٢٤							٢٤,٣	١٨	٧٥,٧	٥٦	٢٠
٠,٢٢	٢,٩											المتوسط العام

العبارة الخاصة

أبحث عن المعلومات التي تخدم هدفى الشخصى ولا
تضر بالمروسين.

أتوقع من المروسين ترويدى بالمعلومات والتي على
من يفعل ذلك.

أبحث، أتحقق من المعلومات، استمع للمروسين وأناقشهم.

أحصص كل معلومة وأؤكد من عدم خطأ المروسين
ليكون كل شيء تحت سيطرتى.

أبحث عن المعلومات الإيجابية فقط لأن المعلومات
السلبية تضايق المروسين.

أحصل على المعلومات بطريق غير مباشرة لأؤكد من
صحة اعتقادى.

أكتفى بأقل قدر ممكن من المعلومات حتى ولو كانت
مكررة.

جـ التوجيه: Directing

تشكل سلوكية المدير في كيفية توجيهه للعاملين، عنصراً آخر في مجال النمط القيادي الذي يمتاز به مدير دون آخر.

والتوجيه له صور عديدة، فقد يكون بسيطاً، أو معقماً من خلال التفاعل بين المدير والمرؤوسين، الأسئلة التي تجسد ذلك عند Blake and Mouton سبعة أيضاً.

تشكل مجموعها تباين في سلوكيات المدير عند توجيهه للعاملين. انظر الاستبانة رقم ١ (من السؤال ٢٧-٢٠) ولغرض الوقوف على حقيقة الوضع عند المدراء بخصوص هذه الأسئلة ومدى تجاوبهم معها تم إعداد الجدول رقم (١١) والمبني على إجاباتهم الخاصة بكل سؤال من الأسئلة السبعة.

ويلاحظ من هذا الجدول أن أعلى متوسط كان من نصيب السؤال رقم (٢٤) والذي مضمونه أن المدير رجه المرؤوسين بشكل صحيح ومفهوم، وقد بلغ هذا المتوسط (٨٩, ٣) وهو أعلى من المتوسط الفرضي البالغ (٣).

أما أقل متوسط فكان من نصيب السؤال الرقم (٢١) إذ بلغ (٩٧, ١) وهو أقل من المتوسط الفرضي كثير. وخلاصة هذا السؤال أن المدير لا يجيب على أسئلة المرؤوسين إلا عندما يسألوه. ومن الواضح أن سؤال رقم (٢٤) له انطباعات إيجابية تكسب المدير صفة محمودة فهو ملم بعمله تماماً وقادر على إيصال مضمون التوجيه لهم بشكل جيد، لذلك جاءت إجابات المدراء بخصوص هذا السؤال عالية. بينما كانت جاباتهم على السؤال رقم (٢١) بشكل يعكس إنهم لا يحبذون هكذا سلوك. لأنهم كما رأينا في السؤال السابق الأسئلة التي ناقشناها في الفقرات السابقة (روح المبادأة والمعلومات) حريصون، وقادرون على الحصول على المعلومات بالشكل الصحيح، وبعد مناقشة مستفيضة مع العاملين الأمر الذي يعزز من سلوكيتهم التفاعلية مع المرؤوسين وهم باتجاه تحقيق أهداف العمل ويتعزز رأي الباحث أكثر عندما نبحث مضمون الأسئلة رقم (٢٦) ورقم (٢٥) و (٢٢). انظر الجدول أدناه.

(حجم العينة ٧٤ مدير)

القرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات المدراء
للأسئلة المتعلقة بالتوجيه

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	شدة الإيجابية										رقم السؤال	
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة			
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
٠,٤٩	١,٩٧			٢,٧	٢	٢,٧	٢	٨٣,٨	٦٢	١٠,٨	٨	٢١	أجيب عندما يسألني المرؤوسين فقط.
٠,٠٠٤	٢,٧٧			٢٩,٧	٢٢	٣٢,٤	٢٤	٢٣	١٧	١٤,٩	١١	٢٢	أبدي للمرؤوسين ما يحسون أو ما يتوقعون سماعه مني، أو حجهم بشكل مرن قابل للتحويل والرصوم لمواقف وسط بيني وبينهم.
٠,٣٧	٣,٩			٨٩,٢	٦٦	٨,١	٦	١,٤	١			٢٣	أوجه المرؤوسين بشكل صحيح ومفهوم لهم.
٠,٣٥	٣,٨٩	١,٤	١	٨٦,٥	٦٤	١٢,٢	٩					٢٤	أصدر على توجيهاتي لأنها دائما صحيحة وآراء المرؤوسين خاطئة.
٠,٤٦	٢,١٢	١,٤	١	١,٤	١	١٣,٥	١٠	٨١,١	٦٠	٤,١	٣	٢٥	أصبر على توجيهاتي لأنها دائما صحيحة وآراء المرؤوسين خاطئة.
٠,٥٦	٣,٠١			١٤,٩	١١	٧٣	٥٤	١٠,٨	٨	١,٤	١	٢٦	أبدي أفكار المرؤوسين وأحاول تبنيها.
٠,٨٦	٢,٧			٢٧,٠	٢٠	٢٥,٧	١٩	٤٥,٩	٣٤	١,٤	١	٢٧	لا أتردد عن توجيهاتي بسهولة حتى لو استمعت للمرؤوسين وتناقضت معهم.
٠,٣١	٢,٩٢												المتوسط العام

د- صنع القرار: Decision Making

المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وصناعتها تشكل ركناً أساسياً في نجاح عمل المدير وفي تحديد نمطه القيادي.

إذ كما نعلم أن المدير الذي يرحب بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الأساسية هو مدير مشارك أو ديمقراطي أو أنه باتجاه أن يكون مدير فريق، وفي كل هذه الأمور هو مدير ناجح على الأغلب، نظراً لأن المشاركة السلمية والإيجابية في اتخاذ القرارات تقلل من فرص فشل المدير والقرارات التي يأخذها في عمله اليومي.

أما لو كانت الحال غير ذلك، أي يمتنع المدير أو لا يرحب بمشاركة العاملين مشاركة فاعله ويستصغر قابلياتهم في الوقت الذي يفتخر فيه بقابلياته الذاتية، فإنه سيكون مديراً غير ناجح بالضرورة، ولدينا أبحاث عديدة تؤكد ذلك وما ذكره Blake and Mouton عند شرح الأنماط القيادية للشبكة الإدارية. خير دليل. حيث حدد هذان الباحثان مكونات التوجيه بسبعة أسئلة أيضاً تجسد مدى قرب المدير من المرؤوسين ورغبته في فسح المجال لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

لقد قام الباحث بتجميع إجابات المدراء بخصوص هذه الأسئلة السبعة (السؤال رقم ٢٨ ولغاية ٣٤) (انظر الاستبانة الأولى). في الجدول رقم (١٢) أدناه. ومنه يلاحظ ما يلي:

- أن أعلى متوسط كان من نصيب السؤال رقم (٣٣) ومقداره (٩١، ٣). كما أن أقل متوسط هو (٦٧، ١) وكان من نصيب السؤال رقم (٣٠).

- وعند تدقيق مضمون هذين السؤالين نجد أن السؤال رقم (٣٣) يؤكد على أن المدير لا يؤخذ قراراته إلا إذا كانت صحيحة وفعالة. ولكنه لا يوضح لنا مدى مشاركة العاملين في ذلك ومن جهة أخرى أننا لو دققنا في السؤال رقم (٣٠) سنجد أننا أمام مدير واحد فقط أقر أنه يترك حرية اتخاذ القرار بالكامل للمرؤوسين. (انظر جدول رقم ١٠) وفي الوقت الذي نضع فيه علامة استفهام كبيرة أمام سلوكية هذا المدير.

- نجد أن بقية المدراء وهم النسبة الغالبة لا يتركوا هكذا عمل أساسي بيد المرؤوسين إلا بعد ثقة عالية في قدراته الفنية والإدارية. ويمكن القول من خلال إجابات المدراء على بقية الأسئلة الخاصة بموضوع اتخاذ القرارات أن غالبيتهم لديهم الخصائص الآتية:

* يشجعون المرؤوس على اتخاذ القرارات ٦٨%.

* يستمعون للمرؤوس قبل اتخاذ القرارات ٦٨%.

* حريصون على اتخاذ القرارات الواقعية ٣، ٧٤%.

* لا يفضلوا اتخاذ قرارات انفرادية ١، ٨٥%.

(حجم العينة ٧٤ متدبر)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات المتدربين

للاستئنة المتعلقة بصنع القرار

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مُسْتَدَة الإجابَة												رقم السؤال
		مواقف بشدة		مواقف		محايد		غير مواقف		غير مواقف بشدة		العبارَة الخاصَة		
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد			
٠,٧٤	٣,٥٤			٦٨,٩	٥١	١٦,٢	١٢	١٤,٩	١١			٢٨	أستمع المرووسين لاتخاذ القرار لتستمر العلاقة جيد بيني وبينهم. أستمع للمرووسين ولكن تكون الكلمة الأخيرة في صنع القرار لي.	
٠,٥١	٣,٧	١,٤	١	٦٨,٩	٥١	٢٨,٤	٢١	١,٤	١			٢٩	أترك اتخاذ القرار بالكامل للمرووسين. أجبر المرووسين على قبول القرار الذي أتخذه.	
٠,٥٧	١,٦٧			١,٤	١	١,٤	١	٦٠,٨	٤٥	٣٦,٥	٢٧	٣٠	أأخذ القرار القابل للتطبيق والمقبول من المرووسين.	
٠,٧٠	٣,١٧			٣٥,١	٢٦	٤٧,٣	٣٥	١٧,٦	١٣		١٦	٣١	أشارك المرووسين بشكل فعال وأأخذ القرار الصحيح.	
٠,٤٣	٣,٧٤			٧٤,٣	٥٥	٢٥,٧	١٩					٣٢	أأخذ القرار بنفسه دون التركيز بما يقوله المرووسين.	
٠,٦٣	٣,٩١	١٢,٢	٩	٧١,٦	٥٣	١٢,٢	٩	٤,١	٣			٣٣		
٠,٥٢	٢,٥٥			٤,١	٣	٤,١	٣	٨٥,١	٦٣	٦,٨	٥	٣٤		
٠,٢٠	٣,١٢	المتوسط العام												

هـ التغذية الراجعة: Feed Back

إن المدير الذي يسعى للحصول على التغذية الراجعة وباستمرار عن الإجراءات الإدارية ومواطن القوة والضعف في مؤسسته ويسعى لتصويب نقاط الضعف ويعزز ويدعم نقاط القوة هو بلا شك مدير تنطبق عليه مواصفات وشروط النمط القيادي الخاص بنمط إدارة الفريق أو النمط المشارك. مما تقدم يمكن القول أن المدير الذي لا يعير التغذية الراجعة الاهتمام الكافي واللازم، فلا يمكن أن يكتب لهذا المدير النجاح في إدارة مؤسسته وهذا يتفق مع ما أكده الباحثان Blake and Mouton عند وضع المعايير الأساسية للمدير الناتج فيما يخص التغذية الراجعة وقد حددت فقرات التغذية الراجعة حسب تصنيف الباحثان المذكوران بسبع فقرات تشكل سبعة أسئلة يتجسد من خلالها سلوك المدير ومدى تعامله وتفاعله مع التغذية المرتدة أو الراجعة والتجاوب معها والتصرف أو التصرفات الإيجابية أو السلبية التي يقوم بها والإجراءات التي يتخذها وهي تجسد مدى فعالية المدير في الاستفادة من التغذية الراجعة.

ولدى قيام الباحث بحصر إجابات المدراء على الأسئلة السبعة المكونة لعناصر التغذية الراجعة والتي تبدأ من السؤال رقم ٣٥ وتنتهي بالسؤال ٤١ كما وردت بالاستبانة رقم (١) نستطيع ملاحظة الأمور التالية:

- أن أعلى متوسط حسابي كان يقابل السؤال رقم (٤١) الوارد بالاستبانة الأولى وهذا يتفق مع معطيات الدراسة الكلية إذ أن مضمون هذه العبارة تشير إلى أن المدير يشجع التغذية الراجعة بالاتجاهين. وبالمقابل نجد أن أقل متوسط ومقداره (٤٣, ١) كان للسؤال رقم (٣٩) الذي خلاصته أن المدير يستخدم التقييم الإيجابي للأعمال التي تخدم مصالحه الشخصية: ونستطيع الاستنتاج بأن المدير الناجح لا بد أن يولي التغذية الراجعة بالاتجاهين أولوية خاصة وهذا ما ينطبق على مواصفات المدراء من ذوي النمط الفريق أو المشارك بحسب الجدول رقم (١) ص ٣٣.

كما نستنتج أن غالبية المدراء غير موافقين على أن يجير المدير التغذية الراجعة لمصلحته الشخصية. وكذلك نجد أن غالبية المدراء تولي التغذية الراجعة أهمية كبيرة، من خلال إجابات المدراء تصيب في هذا الاتجاه حيث أن تحديد الخطأ توجيه اللوم للمسؤول عنه كانت نسبة (٩٠, ٥) وتزويد المرؤوسين بالتغذية الراجعة جاء بنسبة (٨٧, ٨) بينما كانت نسبة تشجيع التغذية الراجعة (٨٥, ١).

جدول رقم (١٣)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات المدراء عن الأسئلة الخاصة بالتغذية الراجعة (حجم العينة ٧٤ مدير)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	شدة الإجابة												رقم السؤال
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة الخاصة		
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد			
٠,٣٥	٣,٨٩			٩٠,٥	٦٧	٨,١	٦	١,٤	١			٢٥	حدد الخطأ ووجه اللوم للمسؤول عنه.	
٠,٨٨	٢,٩٤			٣٣,٨	٢٥	٢٩,٧	٢٢	٣٣,٨	٢٥	٢,٧	٢	٣٦	أشجع المرؤوسين والتي عليهم في جوائز الأداء الإيجابية فقط.	
٠,٤٩	٣,٨٦	١,٤	١	٨٧,٨	٦٥	٦,٨	٥	٤,١	٣			٣٧	أزود المرؤوسين بتغذية راجعة وأتوقع منهم أن يشعروا علي في ذلك.	
٠,٦٠	٢,١٢			٤,١	٣	٦,٨	٥	٨٦,٥	٦٤	٢,٨	٢	٣٨	لا أزود المرؤوسين بتغذية راجعة.	
٠,٦٩	١,٤٣					٥,٤	٤	٣٢,٤	٢٤	٦٢,٢	٤٦	٣٩	أستخدم التقييم الإيجابي للأعمال التي تصعب في مصالحي الشخصية الوظيفية.	
٠,٤٩	٣,١٣			٣١,١	٢٣	٥١,٤	٣٨	١٧,٦	١٣			٤٠	أبرز جوائز الأداء الإيجابية أو لائق السلبية بطرق غير رسمية.	
٠,٨٠	٤,٣٧	٥٥,٤	٤١	٢٩,٧	٢٢	١٢,٢	٩	٢,٧	٢			٤١	أشجع التغذية الراجعة بالأجهازين من والتي المرؤوسين يعد القيام بالمهمة.	
٠,١٨	٣,١١												المتوسط العام	

و- الصراع:

ما يواجه المدير وهو يمارس عمله هو صراعات متنوعة تحدث بالمنظمة. وإيجاد طريقة مناسبة لحل هذه الصراعات يكون شغله الشاغل نظراً لعلاقة ذلك بنجاحاته المستقبلية، فالمدير القادر على حل الصراعات العديدة والمتكررة، ويجنب المنظمة مخاطر هذه الصراعات. لا شك أن هذا المدير يمكن وصفه بالمدير الناجح لأن من شروط نجاح المدير هو إمكانية حل الصراع بمهارة وإتقان. لذلك جاء نموذج الشبكة الإدارية وجعل طرق حل الصراع في المنظمات من الخصائص الأساسية التي يجب توفرها في المدير حتى يستطيع تأدية واجباته التي تعزز موقعه القيادي. وقد قسمت عناصر حل الصراع بحسب الشبكة الإدارية عند Blake and Mouton إلى سبعة فقرات تقيس كل منها الطريقة التي نستطيع من خلالها تحديد النمط القيادي لهذا المدير عن غيره انظر جدول (١) ص ٣٣.

ومن أجل معرفة إجابات المدراء على هذه الفقرات تم إعداد الجدول رقم (١٤) والذي يعكس إجابة المدراء على كل فقرة وتكرار وشدة كل إجابة وقد وقعت هذه البيانات من السؤال رقم (٤٢) وحتى السؤال ٤٨.

ومن خلال الاستعراض الإجابات نجد أن بالسؤال رقم (٤٨) كان لها أكبر المتوسطات البالغ (٥, ٤) الأمر الذي يعزز أن المدير الناتج لا بد أن يسعى على أن لا يكون هناك طرف خاسر في الصراع والمهمة الرئيسية لهذا المدير هو حل الصراع ومصالحه أطرافه وهو ما يتفق مع خصائص نمط مدير الفريق حسب ما هو موضح بالجدول (١) ص ٣٣.

ونجد من الجدول أيضاً أن أدنى متوسط كان من نصيب الفقرة التي يسعى من خلالها المدير للحصول على منفعة شخصية بغض النظر عن نتيجة الصراع، حيث كانت للسؤال رقم (٤٤) وكان متوسطها (٤٣, ١) ولم تتجاوز نسبة الذين وافقوا على هذا السؤال مع المحايدین ٨, ٢%.

بينما باقي النسبة كاملة كانت غير موافقة على هذه العبارة. وبعبارة أخرى فإن الغالبية العظمى من إجابات المدراء كانت تتمحور حول إيجاد أسباب الصراع ووسائل حلها (٤٠, ٧٨) وتتجنب حدوث الصراع واستمراريته (٨, ٨٧) ويميل أكثر من نصف أفراد العينة لاسترضاء أطراف الصراع ومصالحاتها (٤, ٥٥).

جدول رقم (١٤)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات المدراء عن الأسئلة المتعلقة بحل الصراع (حجم العينة ٧٤ مدير)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	شدة الإيجابية										رقم السؤال	
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة			
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
٠,٣٨	١,٩٥					٥,٤	٤	٨٥,١	٦٣	٩,٥	٧	٤٢	<p>أفتد على ضرورة الاستجابة لوجهة نظري. أتحف موافقا محايدا ولا أتحفل مطلقا. ألمس الحصول على منفعة شخصية لي. أصطي حلو لا يمكن أن يتعايش معها كل طرف من أطراف الصراع.</p>
٠,٢٦	١,٨٧			٤,١	٣	٤,١	٣	٦٧,٦	٥٠	٢٤,٣	١٨	٤٣	
٠,٥٩	١,٤٣			١,٤	١	٦,٤	١	٣٢,٥	٢٧	٦٠,٨	٤٥	٤٤	
٠,٥٤	٣,٨١			٨٧,٨	٦٥	٥,٤	٤	٦,٨	٥			٤٦	
٠,٥٨	٣,٧١			٧٨,٤	٥٨	١٤,٩	١١	٦,٨	٥			٤٧	
٠,٦٦	٣,٠٩			٢٧,٠	٢٠	٥٥,٤	٤١	١٧,٦	١٣			٤٨	<p>أبحث عن التسبب بالصراع لأن الحل يبدأ بتجنبها. أستقرضي الأطراف المتصارعة وأعمل على مصالحتها.</p>
٠,٢٠	٢,٩١	٥٥,٤	٤١	٣٩,٢	٢٩	٥,٤	٤					٤٨	
المتوسط العام													

٢- مستويات الرضا الوظيفي عند العاملين:

أشرنا في الفصل النظري إلى أن الرضاء هو مجموعة المشاعر الإيجابية والسلبية للموظف نحو ما تقدمه الوظيفة له من مزايا مادية ونفسية واجتماعية مقارنة بما يتوقعه منها، الأمر الذي يترك أثراً ملموساً على أدائه في موقع العمل. ومن أجل تحديد مستويات الرضا الوظيفي للعاملين الذين شملهم البحث الحالي تم اعتماد الأوزان التي وردت في الجدول رقم (٤) ص ٧٨. ويوضح الجدول التالي مستويات الرضا الوظيفي لدى هؤلاء العاملين:

جدول رقم (١٥)

مستويات الرضا الوظيفي عند العاملين

النسبة	التكرار	مستوى الرضاء
٢٥,٣	١٠٠	عالي
٧٢,٧	٢٨٨	وسط
%٢	٨	منخفض
%١٠٠	٣٩٦	المجموع

وكما يتضح من الجدول أن غالبية العاملين لديهم مستويات رضا وظيفي إيجابية أي تقع في موقع متوسط (وعددهم ٢٨٨ موظف) أو في خانة المستوى العالي (وعددهم ١٠٠ موظف) بينما يوجد فقط ثمانية موظفين هبط رضاهم الوظيفي إلى أقل من المتوسط، أي كان ضعيفاً.

أما لو انتقلنا إلى بحث مكونات هذا الرضاء وكيف استجاب لها هؤلاء الموظفون الذين شملهم البحث، فنجد أن مكونات الرضاء في هذا البحث قوامها (١٢) سؤالاً تبدأ أرقامها في الاستبانة الثانية من رقم (١٦) ولغاية (٢٧). وتدور جميعها حول المشاعر الإيجابية والسلبية للموظف نحو ما تقدمه الوظيفة له من مزايا مادية واجتماعية ونفسية مقارنة مع ما يتوقعه منها. وقد تم عرض إجابات الموظفين حول هذه الأسئلة في الجدول رقم (١٦). ومنه يتضح غالبية الموظفين متفق على أن عملهم الحالي يوفر لهم الأمان والاستقرار الوظيفي في الشركة. (بلغ المتوسط ٣١,٤). وأن العمل يتلاءم مع قدراتهم الشخصية (كان المتوسط ١٩,٤), وأن الوظائف التي يؤديونها تتلاءم مع خبراتهم ومؤهلاتهم الدراسية.

حيث بلغ المتوسط بهذا الجانب (١٩,٤). إن هذه الصفات تؤكد أن العاملين يعملون في بيئة تنظيمية جيدة إذا ما نظرنا إلى داخل العمل وإطاره العام ومدى انسجامه مع القابليات والميول الفردية.

لكننا بالمقابل نجد غياب حلقة مهمة تجعلهم لا يرتاحون إلى رؤسائهم المباشرة لأنهم لا يفسحون لهم مجال للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية داخل الشركة (انظر إجابات الموظفين على السؤال رقم ٢٤). ويعتقد الباحث أن تغيب هذه الحلقة المهمة من المكونات الفعلية للرضا الوظيفي عن هؤلاء العاملين يكون لها تأثيرها في سلوكية العاملين داخل الشركة، من حيث إنهم سوف يقللوا من أهمية القرارات التي أخذها الإدارة، ولا يتفاعلوا معها إيجابيا لأنها ستكون في نظرهم مجرد أوامر فوقيه ليس إلا، والجدول رقم (١٦) التالي يوضح ذلك.

شدة الإيجابية

الاحصاف المعيارية	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم السؤال
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
٠,٤١	٣,٩٣	٠,٥	٢	٩٥,٢	٣٧٧	١,٥	٦	٢,٠	٨	٠,٨	٣	١٦
٠,٥٧	٤,١٩	٢٦	١٠٣	٦٨,٢	٢٧٠	٤,٥	١٨	١,٣	٥	٠,٨	٣	١٧
٠,٧٩	٤,٣١	٤٩,٧	١٩٧	٣٢,٦	١٢٩	١٦,٧	٦٦	٠,٨	٣	٠,٣	١	١٨
٠,٧٤	٣,٨١	١٤,٤	٥٧	٥٦,٨	٢٢٥	٢٤,٢	٩٦	٤,٣	١٧	٠,٣	١	١٩
٠,٥١	٣,٩٤	٦,١	٢٤	٨٥,٦	٢٣٩	٥,٣	٢١	٢,٥	١٠	٠,٥	٢	٢٠
٠,٦٥	٣,٩١	١١,٦	٤٦	٧٣,٥	٢٩١	١٠,١	٤٠	٤,٣	١٧	٠,٥	٢	٢١
٠,٥٣	٣,٧٥	٣,٥	١٤	٦٩,٢	٢٧٤	٢٦,٣	١٠٤	١	٤	٠,٣	١	٢٢
٠,٤٦	٣,٩٠	٣,٣	١٣	٨٦,٤	٣٤٢	٨,١	٣٢	٢	٨	٠,٣	١	٢٣
٠,٧٥	٢,٤٨	١,٥	٦	١٠,٦	٤٢	٢٣,٠	٩١	٦٤,٤	٢٥٥	٠,٥	٢	٢٤
٠,٥٧	٣,٢١	١	٤	٢٥,٣	١٠٠	٦٨,٤	٢٧١	٤,٥	١٨	٠,٨	٣	٢٥
٠,٥١	٣,٩٢	١,٨	٣٢	٧٧,٥	٢٠٧	١٣,٤	٥٣	٠,٨	٣	٠,٣	١	٢٦
٠,٧٤	٤,٠٩	٢٩,٠	١١٥	٥٤,٠	٢١٤	١٤,١	٥٦	٢,٥	١٠	٠,٣	١	٢٧
٠,٣٣	٣,٧٨	المتوسط العام										
		البيان الخاصة										
		يتم تقييم أدائي للعمل الذي اكف به بعدالة.										
		يتلائم حجم العمل الذي أقوم به مع قدراتي الشخصية.										
		أشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي في هذه الشركة.										
		للوظيفة التي أشغلها مكانة ومنزلة اجتماعية مرموقة داخل الشركة.										
		الراتب الذي أتقاضاه يتواءم مع الجهد الذي أبذله.										
		أشعر بالإحسان ويسان للوظيفة التي أشغلها تحقق طموحاتي الشخصية.										
		مواعيد الدوام وعدد ساعات العمل مناسبة لي.										
		هناك عدالة ومساواة في معاملة الموظفين.										
		لدي مجال وفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية داخل الشركة.										
		أشعر بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء.										
		ظروف العمل (تجوية، إضاءة، تبريد التجهيزات) مناسبة لي.										
		وظيفتي تلائم موهبتي وخبراتي ومؤهلي الدراسي.										

في مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين:

، أن عرفنا الإبداع الإداري بأنه كل إجراء أو تصرف يهدف إلى إحداث تغيير نحو في تصميم المنظمة أو في العمليات الإدارية وينشأ نتيجة للمبادرات التي يقوم بها وتحتضنها الإدارة في الشركة وتعمل على تشجيعها باستمرار. رغم من قناعة الباحث بأن الإبداع موجود عند الجميع ولكن بدرجات متفاوتة يبقى عن مدى مستويات الإبداع عند هؤلاء العاملين الذين تناولهم البحث الحالي. اتبعنا في تحديد هذه المستويات نفس الأوزان التي اعتمدها في تحديد مستويات الرضا (انظر جدول ٤ ص ٧٨). وعند تقسيم إجابات العاملين على فقرات الإبداع الإداري على المستويات التي يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (١٧)

مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين

النسبة	التكرار	مستوى الإبداع
٣٥,٩	١٤٢	عالي
٦٠,٤	٢٣٩	متوسط
٣,٨	١٥	منخفض
%١٠٠	٣٩٦	المجموع

لاحظ من هذا الجدول أن هناك (١٥) موظفاً لديهم مستوى منخفض في مجالات الإبداع ، ولكن الغالبية وعددهم (٣٨١) موظف لديهم مستويات متوسطة أو عالية في الإبداع .

عند التمعن في الفقرات المكونة للإبداع الإداري والتي أجاب عليها هؤلاء العاملون نجد شيء ارتاحوا إليه هو السؤال رقم (١٥) والذي مضمونه أن الشركة تتعامل مع جودة على أساس أنه أحد أوجه الإبداع الإداري (بلغ عدد الذين أجابوا بالإيجاب على هذا ، (٣٤٢) موظف (أي بنسبة ٨٦,٤% من مجموع العاملين الذين شملهم البحث).

تلعب الإدارة دوراً إيجابياً في تهيئة قنوات الاتصال اللازمة للموظفين المبدعين ، مع الجهات الخارجية بهدف تطوير إبداعاتهم الإدارية وقد بلغ عدد هؤلاء (٣٥٩) وشكلوا نسبة (٦, ٩٠%) من مجموع العاملين.

كد (٢٤٣) موظف (أي ٣, ٦١% من المجموع) أنهم حصلوا على حوافز معنوية نتيجة ت التي قدموها خلال الفترة الماضية.

نهم اشتكوا من شيء واحد وهو عدم وجود مقاييس موضوعية للإبداع السؤال رقم بيت أشار (٢٠٠) موظف إلى عدم وجود هذه المقاييس الموضوعية للإبداع الإداري. بة ٥, ٥٠% من المجموع).

ي الباحث أن غياب المعايير في هذا الجانب الحيوي، يولد ظلالاً من الشك على كيفية لإبداعات واحتسابها ضمن قائمة الجهود المميزة، وتكريم أصحابها.

جدول رقم (١٨) التالي يلخص النتائج السابقة.

الإصناف المعجلري	المتوسط الحسابي	شدة الإجابة												رقم السؤال
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة الخاصة		
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد			
٠,٣٩	٣,٩١	٠,٣	١	٩٣,٤	٣٧٠	٣	١٢	٣,٣	١٣	٠,٣	١	٧	تخصص الشركة نسبة جيدة من الموارد المالية للبحث والتطوير. تهيء لنا الإدارة قوات الاتصال اللازمة مع البيئة الخارجية لغرض تطوير الإبداعات الإدارية التي نتقدم بها.	
٠,٥٥	٤,١٨	١٨,٤	٧٣	٧٢,٢	٢٨٦	٨,٣	٣٣	١,٠	٤	٠,٣	١	٩	تشجعني الإدارة على التعريب وعدم الخوف من الفشل وكثرت المحاولات بخصوص الأفكار والمقترحات الجيدة التي أقدمها. أقوم بتجريب الأفكار الإبداعية التي أقدم بها للإدارة. قامت الإدارة بمنحني حوافز معنوية نتيجة للإبداعات التي أقدمتها خلاله للفترة الماضية.	
٠,٨٨	٣,٩٣	٢٣,٨	١٣٤	٢٧,٥	١٠٩	٣٧,١	١٤٧	١,٣	٥	٠,٣	١	١٠	أقوم بتجريب الأفكار الإبداعية التي أقدم بها للإدارة. قامت الإدارة بمنحني حوافز معنوية نتيجة للإبداعات التي أقدمتها خلاله للفترة الماضية.	
٠,٧٨	٣,٩٩	٢٨,٣	١١٢	٤٣,٤	١٧٢	٢٧,٣	١٠٨	٠,٨	٣	٠,٣	١	١١	أقوم بتجريب الأفكار الإبداعية التي أقدم بها للإدارة. قامت الإدارة بمنحني حوافز معنوية نتيجة للإبداعات التي أقدمتها خلاله للفترة الماضية.	
٠,٧٦	٤,٠٢	٢٨,٠	١١١	٤٧,٥	١٨٨	٢٣,٢	٩٢	١,٠	٤	٠,٣	١	١٢	نتيجة للإبداعات الإدارية التي أقدمها، أحصل على مكافآت مالية مجزية من قبل الشركة. يوجد لدى الشركة مفاتيح موضوعية للإبداع الإداري.	
٠,٥٢	٣,٩١	٨,٨	٣٥	٨٠,٨	٣٢٠	٧,٨	٣١	٢,٥	١٠	١,٣	٥	١٣	يخصص الكافة والمصاريف الإدارية لا يؤثر على الحوافز المادية التي تقدم للمبدعين. ترعى الشركة في جودة أدائي للعمل أحد أوجه الإبداع.	
٠,٧٥	٢,٦٢	١,٠	٤	١٢,١	٤٨	٣٦,٤	١٤٤	٤٩,٢	١٩٥	١,٣	٥	١٤	يخصص الكافة والمصاريف الإدارية لا يؤثر على الحوافز المادية التي تقدم للمبدعين. ترعى الشركة في جودة أدائي للعمل أحد أوجه الإبداع.	
٠,٧٤	٣,٤٠	٥,٦	٢٢	٣٨,٤	١٥٢	٤٧,٠	١٨٦	٨,٨	٣٥	٠,٣	١	١٥	يخصص الكافة والمصاريف الإدارية لا يؤثر على الحوافز المادية التي تقدم للمبدعين. ترعى الشركة في جودة أدائي للعمل أحد أوجه الإبداع.	
٠,٦٨	٤,١٣	٢٨,٨	١١٤	٥٧,٦	٢٢٨	١٢,١	٤٨	١,٣	٥	٠,٣	١	١٥	يخصص الكافة والمصاريف الإدارية لا يؤثر على الحوافز المادية التي تقدم للمبدعين. ترعى الشركة في جودة أدائي للعمل أحد أوجه الإبداع.	

%٣٩

٣,٧٣

المتوسط العام

١٠٩

ولعله من المفيد الإشارة هنا إلى أن نمط مدير الفريق هو أكثر الأنماط علاقة بالإبداع الإداري للعاملين، حيث من يتأثر من العاملين بهذا النمط (١١٨) موظف أي بنسبة (٨, ٢٩%) من أصل العدد الكلي والبالغ ٣٩٦ عاملاً يليه نمط مدير النادي (٨٩) موظف، ثم المدير المعتدل (٨٤) موظف، والسلطوي (٥٨) موظف. وآخر مستويات الإبداع كانت عند المدير المتساهل، حيث وجدنا (٤٧) موظف يتأثر بذلك فقط والجدول رقم (١٩) يوضح ذلك.

نسبة تأثير الأنماط القيادية على درجة الإبداع الإداري

جدول رقم (١٩)

درجة الإبداع								نوع النمط القيادي
المجموع		عالي		متوسط		منخفض		
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
١١,٩	٤٧	٩,٩	١٤	١٣,٤	٣٢	٦,٧	١	المتساهل
١٤,٦	٥٨	١٣,٤	١٩	١٥,٩	٣٨	٦,٧	١	السلطوي
٢١,٢	٨٤	١٩,٧	٢٨	٢٢,٢	٥٣	٢٠,٠	٣	المعتدل
٢٢,٥	٨٩	٢٥,٤	٣٦	٢٠,٩	٥٠	٢٠,٠	٣	النادي
٢٩,٨	١١٨	٣١,٧	٤٥	٢٧,٦	٦٦	٤٦,٧	٧	الفريق
%١٠٠	٣٩٦	%١٠٠	١٤٢	%١٠٠	٢٣٩	%١٠٠	١٥	المجموع

ثالثاً: اختبار الفرضيات.

اختبار الفرضية الأولى.

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ورضا العاملين.

H_A : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ورضا العاملين.

نجد من مطالعتنا لنتائج اختبار الفرضية الأولى أن قيمة (T) المحسوبة كانت (٤٢٣, ٠)، بينما بلغت قيمة (T) المعنوية (٦٧٢, ٠)، وقيمة (T) الجدولية يساوي (٩٦, ١) عند مستوى ثقة ٩٥, ٠، وبما أن قاعدة القرار هي أننا نقبل الفرضية الأساسية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الأساسية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_A) وهذا يعني أن متغير الأنماط القيادية يكاد لا يفسر شيئاً يذكر من التباين في متغير رضا العاملين. وهذا يعني وجود متغيرات أخرى تؤثر على الرضا الوظيفي غير النمط القيادي. وهذه النتيجة جاءت مخالفة لنتائج الدراسات الأخرى وهي عكس ما كان يتوقعه الباحث. وقد يكون سبب ذلك أن الشركات المبحوثة شركات كبيرة الحجم فيها عدد كبير من الموظفين وإدارتها بيروقراطية. لذلك فإن تأثير الممارسات القيادية على العاملين قد يكون محدوداً كذلك فإن العديد من الشركات المبحوثة تمتلك فيها الحكومة نسبة عالية من أسهمها أو كانت كذلك قبل أن يتم خصصتها (مثل مصنع الإسمنت). وبالتالي فإن حقوق العاملين هي شبه معروفة لأن تلك الشركات هي شبه مدارة من الحكومة الأمر الذي قد يضعف أثر الممارسات القيادية ودور القيادة والنمط القيادي في التأثير على رضا العاملين. والجدول (٢٠) أدناه يلخص نتيجة اختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (٢٠) يلخص نتائج اختبار الفرضية الأولى:

الجدول رقم (٢٠)

القرار	قيمة T الجدولية	قيمة T المعنوية SIG	قيمة T المحسوبة
رفض	٩٦, ١	٦٧٢,	٤٢٣,

اختبار الفرضية الثانية:

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية.

H_A : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية.

دلت نتائج اختبار الفرضية الثانية أن قيمة (T) المحسوبة (١٣,٣٦) أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (١,٩٦) وقيمة (T) المعنوية (SIG) كانت تساوي (صفر) وبناء على قاعدة القرار كما مر معنا نرفض فرضية الأساسية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة.

وهذا يعني وجود علاقة إيجابية بين رضا العاملين وتأثيره الإيجابي على الإبداعات الإدارية للعاملين. هذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات السابقة. والجدول رقم (٢١) يلخص نتائج اختبار الفرضية الثانية.

الجدول رقم (٢١)

نتائج اختبار الفرضية الثانية

القرار	قيمة T الجدولية	قيمة T المعنوية SIG	قيمة T المحسوبة
قبول	١,٩٦	صفر	١٣,٣٦

ختبار الفرضية الثالثة:

H₀: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والإبداع الإداري.

H_A: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والإبداع الإداري.

بلغت قيمة (T) المحسوبة (٣,٦١٩) وبلغت قيمة (T) الجدولية ١,٩٩٢١ وهي أقل من قيمة (T) المحسوبة. وعليه نرفض الفرضية الأساسية (H₀) لأن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. ويؤدي ذلك ضمناً إلى قبول الفرضية البديلة (H_A).

وبدلنا هذا على وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي للمدراء والإبداعات الإدارية للعاملين، كما هو موضح بالجدول رقم (٢٢).

الجدول رقم (٢٢) نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (٢٢)

القرار	قيمة T الجدولية	قيمة T المعنوية SIG	قيمة T المحسوبة
قبول	١,٩٩٢١	صفر	٣,٦١٩

الفصلُ السادس

الاستنتاجات والنوصيات

الفصل السادس

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

تتركز الأهداف الأساسية من هذا الفصل الأخير في تقديم أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث بعد تناوله الجوانب النظرية والميدانية، لمفردات البحث. لذلك سيتضمن الفصل الحالي فقرتين أساسيتين تركز الأولى على الاستنتاجات وتتناول الفقرة الثانية أبرز التوصيات والمقترحات التي يأمل الباحث مساهمتها في تطوير العمل الإداري القيادي وتعزيز مستويات الرضا الوظيفي للعاملين وإبداعاتهم الإدارية.

أولاً: الاستنتاجات:

بالإمكان تقديم الاستنتاجات ضمن مستويين الأول هو الاستنتاجات النظرية، والمستوى الثاني خاص بالاستنتاجات الميدانية.

١- الاستنتاجات النظرية:

أ- تتعدد الأنماط القيادية التي يمارسها المدراء عند تنظيمهم وتوجيههم للموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة. وبالرغم من عدم وجود نمط قيادي واحد يصلح للتطبيق بنجاح في جميع المواقف التنظيمية.

إلا أن هذه الأنماط تتوزع بين محورين هما الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالإنتاج ومتطلباته.

ب- يعد بليك وموتون من أبرز الذين تناولوا الأنماط القيادية بأساليب وصفية يسهل استيعابها من قبل المديرين، وبالإمكان تطبيقها في برامج تنميه وتطوير السلوكيات القيادية للمديرين. وقد جسدا أعمالهما المتميزه في الشبكة الإدارية للأنماط القيادية التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية.

ج- يتحقق الرضا الوظيفي للعامل نتيجة لاستجاباته السلوكية والنفسية تجاه العمل ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بها في ضوء مدى ما توفره له من اشباعات نفسية ومادية. وهناك تبعاً لذلك، مجموعة من العوامل الموقفيه (مادية، وشخصية، وتنظيمية) تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

وهي تختلف في ترتيب أولوياتها تبعاً لنوع البيئة التي يوجد بها العاملون.

د- الإبداع نشاط إنساني يحدث في جميع مجالات الحياة وعلى المستوى الفردي والجماعي عندما تتوفر له العوامل المشجعه، وقياسه أمر نسبي، والقليل من الإبداع يتم تسجيله وإعطاؤه هوية إبداعية وبالإمكان

لقول إن الإبداع الإداري هو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل. والإبداع كعمل يتضمن ثلاثة عناصر متداخلة. يتمثل الأول بالفكرة القيادية والرؤيا المتميزة لدى الإداري، ويتمثل الثاني في تحريك وتنشيط مواهب ومهارات الفرد، أما العنصر الثالث فيتمثل في استثمار ناتج هذه التركيبة وتوظيفها في العمل اليومي بشكل فاعل.

هـ- هناك دراسات عديدة بحثت متغيرات البحث الحالي (النمط القيادي للمدير، الرضا الوظيفي للعاملين، والإبداع الإداري على مستوى العاملين)، لكنها لم تبحث هذه المتغيرات وفقاً للترتيب المنطقي الذي اعتمد في البحث الحالي. كما أن أغلبها تناول هذه المتغيرات بشكل مستقل. ويستطيع القارئ ملاحظة جدول رقم (٢) ص ٦٦ بهذا الصدد.

كما ركزت معظم الدراسات الميدانية التي تناولناها في الفصل الثالث على منشاء واحدة، أو قطاع فرعي صغير، وأن أغلبها أمتاز بعينته الصغيره.

٢- الاستنتاجات المستمدة من البحث الميداني:

أ- تبين من النتائج أن هنالك أكثر من نمط قيادي لدى المديرين وهذا يتفق مع الدراسات المعاصرة (المدخل الظرفي) حيث لا تعترف بوجود نمط قيادي واحد يصلح لجميع المواقف ويمارسه جميع المدراء ويعطي نتائج واحدة.

ب- كانت المتوسطات العامة للرضا الوظيفي والإبداع الإداري أعلى من الوسط الافتراضي وهذا يدل على أن العاملين المبحوثين في هذه الدراسة هم راضون، كذلك عندهم مستويات إبداع عالية.

ج- أظهرت الدراسة أن وجود علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية للمدراء وبين الإبداع الإداري لدى العاملين.

وهذا يعزز الفكرة الأساسية للبحث ويؤيدها، الأمر الذي يدعونا للاهتمام بهذه الأنماط ودعم وتشجيع المدراء الذين يمارسون النمط الأكثر تأثيراً في دعم الإبداعات الإدارية لدى العاملين.

د- كما أظهرت الدراسة أن الرضا الوظيفي ليس ناقلاً للعلاقة بين الأنماط القيادية للمديرين وإبداعات العاملين الإدارية.

وهذه النتيجة تدعو للتساؤل: هل بالفعل أن الرضا الوظيفي ليس متغيراً وسيطاً أو ناقلاً للعلاقة بين الأنماط القيادية وإبداعات العاملين الإدارية؟ وهي نتيجة تخالف ما كان يتوقعه الباحث والافتراضات الأساسية للدراسة. ويرى الباحث إنه ربما كانت هناك متغيرات أخرى لها تأثيرات أكبر في هذا المجال، من بينها مثلاً إخلاص العاملين، وحاجاتهم للموارد المادية، ورغباتهم في التقدم الوظيفي.

هـ- بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية. ومن شأن هذه النتيجة الدعوة لايلاء عناصر الرضا الوظيفي للعاملين أهمية كبيرة حتى نستطيع الوصول لمستويات عالية من الإبداع الإداري لديهم.

و- لم تظهر الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية للمديرين ورضا العاملين. وهي نتيجة أيضا لم تكن متوقعة، فهي تقول أن العامل لديه مستوى جيد من الرضا، بغض النظر عن النمط القيادي الذي يمارسه المدير. وهذه النتيجة جيدة من حيث أنها تؤكد على أن الرضا الوظيفي للعاملين لا يرتبط فقط بالسلوك القيادي، وإنما هناك عوامل أخرى (ذاتية، ومادية، وتنظيمية) لها الأثر المباشر في صيرورة ذلك.

المراجع

أولاً المراجع العربية:

- أبو فارس، محمود، ١٩٩٠، الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- بدر، حامد، ١٩٩٣، السلوك التنظيمي، ط٥، القاهرة.
- بورصة عمان، ١٩٩٨، دليل الشركات المساهمة العامة الأردنية، عمان، الأردن.
- الحمادي، علي، ١٩٩٩، شرارة الإبداع، دار ابن حزم، بيروت.
- حمود، خضير، الشماع، خليل، ٢٠٠٠، نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط الأولى، عمان.
- الحنيطي، محمد، ١٩٩٤، تحليل الرواتب والأجور في الشركات المساهمة المحدودة في الأردن، دراسة ميدانية، دراسات، مجلد ١ عدد ٢.
- خضير، نعمة والنعمي، فلاح والخشالي، فيصل، ١٩٩٤ قياس السمات القيادية للمدراء: دراسة اختبارية في منظمات صناعية. المجلة العربية للإدارة، مجلد ١٦، عدد ١، ص ٥٩-٩٤.
- دين كئب سايمنت، ١٩٩٣، العبقرية والإبداع والقيادة، عالم المعرفة، ١٧٦ ترجمة، شاكر عبد الحميد، الكويت.
- الزاغة، فواز، ١٩٩٧، الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في بنك القاهرة عمان في فروعها العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- الدهان، أميمة، ١٩٨٩، الإبداع والسلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة، تنمية الرافدين، مجلد ١، عدد ٢٦، ص ١١-٨٤.
- الزغل، رياض، ١٩٨٥، البنية التنظيمية وأثرها على قدرة التحكم في التكنولوجيا والابتكار، التجربة الصناعية وقضية التنمية، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٩ عدد ٤، ص ٧٨-٨٩.

- السالم، مؤيد سعيد، ١٩٩٩، العلاقة بين تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية على منشأة صناعية عراقية، دراسات مجلد ٦، عدد ١، ص ٩٨-١١٣.
- السالم، مؤيد، ١٩٨٨، نظرية المنظمة، مداخل وعمليات (بغداد: مطبعة شفيق)، ٢٩٣-٢٩٤.
- السالم، مؤيد، الرويح، سنان (١٩٩٩)، القيم الإدارية للمدير الصناعي في العراق، دراسة ميدانية، ص ٩-٣٣.
- مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول.
- الشيخ، سليمان الخضيري وسلامة حمد، ١٩٨٢، الرضا المهني لدى المعلمين في دولة قطر، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية عدد ٣٠.
- عاشور، أحمد صقر، ١٩٩٥، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعة القاهرة.
- عبابنة، تميم، ١٩٩٥، أساليب إدارة الطرح، دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عبد الخالق، ناصيف، ١٩٨٢، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- العتيبي، آدم، ١٩٩١، الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت: دراسة استطلاعية مقارنة، الإدارة العامة العدد ٦٩، ص ٣١-٥٩.
- عبد العاطي، السيد، ١٩٨١، الايكولوجيا الاجتماعية، دار المعرفة المصرية الإسكندرية.
- عبد القادر، عيد الله، ١٩٨٧، تحليل المناخ المؤسسي وتأثيره على الرضا الوظيفي في قطاع المراقبة الجوية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العدوان، ياسر وعبد الحليم، أحمد، ١٩٩٠، الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة في الأردن، أبحاث اليرموك مجلد ١١ عدد ١.
- العديلي، ناجي، ١٩٨١، الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- فضل الله، علي، ١٩٨٦، المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري، المجلة العربية للإدارة، مجلد ١٠، عدد ٣، ص ٧٨-٩٧.
- الفياض، محمود أحمد، ١٩٩٥، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، استخدام: نظرية الشبكة الإدارية. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.

- كناش، سلامة، ١٩٩٠، الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، دراسات مجلد ١٧، عدد ٣.
- مخامرة، محسن والدهان، أميمة، ١٩٨٨، العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، دراسات، مجلده ١ عدد ٢ ص ١٥١-١٧٤.
- المغربي، كامل محمد، ١٩٨٦، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- ياغي، محمد، ١٩٨٩، قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، مجلد ١٣ عدد ٢.
- ياغي، محمد، ١٩٨٦، تقييم الموظف للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- ياغي، عبد الفتاح، ١٩٩٨، أثر البيئة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مشاريع عامة مختارة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق. الأردن.

: المراجع الأجنبية.

- Ali Esslam, (1993), **Environmental and organizational variables Affecting the Founding and Mortality of organizations With application to the firms regulated by the investment Law**, Egypt. Phd. University of Al- escandaria, Egypt.
- Anthony, R.N, Dearden, J., and Govendarajam. V, (1992), **Management Control-systems**. Irwin. inc, USA.
- Daft, Richard (1991), **Management**, Dryden press. orland.
- Dammanpour, fariborz, (1991), **Organization innovation: A meta analysis of Effects of Determinants and Moderators** Academy of Management Journal, Vol. 34. No. 3pp 555-590.
- Don Hellriegel & John W. Slocum, Jr., (1992), **Management**, (Reading Massachusette., Addison-Wesley Publishing Co. 6th. ed.).
- Ettlle, John E. and Reza. E.U (1992), **organization integration and process innovation**, Academy of Management Journal, Vol. 35 No. 4, PP 782-827.
- Evans, Edward, (1976), **Management Techniques For Librarians** academic Press, London.
- F.E. Fiedler, (1967), **A theory of Leadership Effectiveness** (New York McGraw-Hill).
- F.E. Fiedler (1979), "The Effectiveness of the Contingency Model Training: A Review of the Validation of Leader Match", **Personality Psychology**, Vol. 32. PP. 45-62.

- Herbert and others. (1980), **Personal Human Resource Management**, Irwin.
- Hessari, M.K, (1995), **Relationship Between perceived leadership behavior of Managers and employee satisfaction in the Auto industry of IRAN**, PHD, Nova soatheasters university.
- J.P. Kotter, (1990), "**What Leaders Really Do**", Harvard Businers Review, May - June PP. 103-111.
- Kesler, Mark, Kolstad, Dianna, and clark. (1991) W.E Third generation R&D: the key to leveraging corecompetenies.
- Locke, E.À, 1976, **The Nature and Cause of Job satisfaction**, Hand book of industreid and organizationel Psychology chicago.
- Lok, Peter, (1999), **The Influence of organisational culture, subculture, Leadership style or organization commetment**, PHD, university of sydne, Australia.
- Morgan, Robert, (1998), **The Relationship among Performance, leadership style, and Job satafaction in ISD& Project teams**, PHD the florida state university, USA.
- P. Hersey and K.H. Blanchard, (198), **Management of Organizational Behavior**, (Englewood, Cliffs, Newjersey: Prentice-Hall, sth. ed.).
- Rensis Likert, (1967), **The Human Organization** (Newyourk: McGraw-Hinll.
- Rensis Likert (1961), **New Patterns of Mangement**, New York: McGraw-Hill.

- R . J. House and T. R. Mitchell, (1974) "**Path-Goal Theory of Leadership**", Journal of Contemporary Business, Autumn, PP. 81-98.
- Robert J. House, (1971) "**A Path - Goal Theory of Leader Effectiveness**", Administrative Science Quarterly, September, PP. 321-338.
- Robert Hellowell & Don Wollace, (1992) **Negotiating Foreign Investment**, A manual For the third world, V. II (Washington DC: the International Law Institute).
- Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, (1958) "**How to Choose A leadership Pattern**", Harvard Business Review, March-April.
- Sekaran, Uma, (1999), **Research method**, Prentice Hall, Newyork.
- Sanger, Mary B and Levin M.A., (1992) **Using old stuff in New Ways: innovation as A case of Evalutinary Tinkering**, journal of Policy Analysis and management Vol.11 No 1. PP 88-115.
- Stanly korder, (1993), **Organizational Ecology and stratigic choice in the independent Telephone industry in texas**, phd, university of texas, U.S.A.
- Stephen P. Robbins, (1994), **Management**, (Englewood, Cliffs: New Jersey, 4th. ed.), PP. 495.
- Suzan Little, (1995), **Organizational Climat and Job satisfaction**. PHD, University of Texas. U.S.A.
- Susan Kaysen chapell, (1995), **The Relationship Between organizational climate and Job satisfaction**, Phd, Uvivesity of Florida, U.S.A.

- Vroom, Victor, (1964), **Work and motivation**, John wiley and sons.
- Wanger III, J.A and Hollenback. Jr., (1992) Management of organizational Behavior, Prentic- Hall, Inc, New Jersey, U.S.A.

ملحق رقم (١)

نموذج (أ)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك

كلية الدراسات العليا

إدارة الأعمال

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة.

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، وذلك للإيفاء بمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ولتحقيق هذا الغرض تم إعداد الاستبانة المرفقة لغرض الوقوف على حقيقة الوضع بالنسبة لهذه المتغيرات في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة وتقديم بعض المقترحات الإيجابية للعاملين في هذا القطاع. إن دقة وموضوعية إجاباتكم على جميع فقرات هذه الاستبانة سيكون لها الأثر البالغ في صدق وأصالة المقترحات التي ستقدمها هذه الدراسة. أملين تعاونكم في هذا المجال ... علماً بأن المعلومات الثمينة التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

طالب الماجستير

عبد الرزاق الطحان

المشرف

الأستاذ الدكتور مؤيد السالم

الجزء الأول:

معلومات عامة.

يرجى التكرم بوضع علامة "X" في المربع المناسب أو ملئ الفراغ بالبيانات ذات العلاقة:

١- الجنس: ذكر أنثى.

٢- المؤهل العلمي: ثانوية عامة فأقل دبلوم متوسط بكالوريوس دراسات عليا .

٣- المستوى الإداري: إدارة عليا إدارة وسط إدارة أشرفية .

٤- العمر

٥- عدد سنوات الخبرة في المنشأة الحالية

٦- عدد سنوات الخبرة الكلية

الجزء الثاني:

الأنماط القيادية.

فيما يلي (٦) فقرات كل منها تحتوي على (٧) عبارات، يرجى التكرم بوضع إشارة (X) مقابل العبارة التي تصف ممارساتك القيادية الفعلية وليس حسب ما تعتبره الوضع الأمثل، فيرجى الإجابة على جميع الفقرات علماً أنه لا توجد لدينا إجابة صحيحة بشكل مطلق أو خاطئه بالمعنى المتعارف عليه.

أولاً: روح المبادرة في أداء المهام.

عند الشروع بمهمة معينة من قبل المجموعة الإدارية التي رأسها فإنني.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
٧	أشدد على المرؤوسين ليبدلوا جهودهم دون أن أحثهم.					
٨	أحث المرؤوسين في أداء المهمة.					
٩	أدعم جهود المرؤوسين في أداء المهمة.					
١٠	أطلب من المرؤوسين أن يتبعوا تعليماتي تماماً في أداء المهمة.					
١١	أفوض المهمة بكاملها للمرؤوسين.					
١٢	أطلب من المرؤوسين أن يؤديوا المهمة بالطرق المعتادة.					
١٣	أدعم جهود المرؤوسين إذا نسبوا النجاح في تحقيق المهمة لي شخصياً	١				

ثانياً: المعلومات.

للحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل وبالمرؤوسين داخل الشركة فإنني.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١٤	أبحث عن المعلومات التي تخدم هدفي الشخصي ولا تضر بالمرؤوسين.					
١٥	أتوقع من المرؤوسين تزويدي بالمعلومات والتي على من يفعل ذلك.					
١٦	أبحث، أتحقق من المعلومات، استمع للمرؤوسين وأناقشهم.					
١٧	أحصل كل معلومة وأتأكد من عدم خطأ المرؤوسين ليكون كل شيء تحت سيطرتي.					
١٨	أبحث عن المعلومات الإيجابية فقط لأن المعلومات السلبية تضايق المرؤوسين.					
١٩	أحصل على المعلومات بطريق غير مباشرة لأتأكد من صحة اعتقادي.					
٢٠	أكتفي بأقل قدر ممكن من المعلومات حتى ولو كانت مكررة.					

ثالثاً: التوجيه.

عند توجيه المرؤوسين وتزويدهم بالتعليمات فإنني.

الرقم	العجارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
٢١	أجيب عندما يسألني المرؤوسين فقط.					
٢٢	أبدي للمرؤوسين ما يحبون أو ما يتوقعون سماعه مني.					
٢٣	أوجههم بشكل مرن قابل للتعديل والوصول لمواقف وسط بيئي وبينهم.					
٢٤	أوجه المرؤوسين بشكل صحيح ومفهوم لهم.					
٢٥	أصر على توجيهاتي لأنها دائماً صحيحة وأراء المرؤوسين خاطئة.					
٢٦	أحبذ أفكار المرؤوسين وأحاول تبليها.					
٢٧	لا أترجع عن توجيهاتي بسهولة حتى لو استمعت للمرؤوسين وتناقشت معهم.					

رابعاً: صنع القرار.

لاتخاذ قرار ما فإنني.

الرقم	العجارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
٢٨	أشجع المرؤوسين لاتخاذ القرار لتستمر العلاقة جيدة بيئي وبينهم.					
٢٩	استمع للمرؤوسين ولكن تكون الكلمة الأخيرة في صنع القرار لي.					
٣٠	اترك اتخاذ القرار بالكامل للمرؤوسين.					
٣١	أجبر المرؤوسين على قبول القرار الذي اتخذه.					
٣٢	أخذ القرار القابل للتطبيق والمقبول من المرؤوسين.					
٣٣	أشارك المرؤوسين بشكل فعال واتخذ القرار الصحيح.					
٣٤	أخذ القرار بنفسني دون التأثر بما يقوله المرؤوسين.					

خامساً: التغذية الراجعة.

للاستفادة من الخبرات الحالية في المهام المستقبلية فإنني.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
٣٥	أحدد الخطأ وأوجه اللوم للمسؤول عنه.					
٣٦	أشجع المرؤوسين وأثني عليهم في جوانب الأداء الإيجابية فقط.					
٣٧	أزود المرؤوسين بتغذية راجعة وأتوقع منهم أن يثنوا علي في ذلك.					
٣٨	لا أزود المرؤوسين بتغذية راجعة.					
٣٩	أستخدم التقييم الإيجابي للأعمال التي تصب في مصلحتي الشخصية الوظيفية.					
٤٠	أبرز جوانب الأداء الإيجابية أولاً ثم السلبية بطرق غير رسمية.					
٤١	أشجع التغذية الراجعة بالاتجاهين من وإلى المرؤوسين بعد القيام بالمهمة.					

سادساً: الصراع: عند حدوث صراع من نوع ما في الشركة فإنني:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
٤٢	أشدد على ضرورة الاستجابة لوجهة نظري					
٤٣	أأخذ موقفاً محايداً ولا أتدخل مطلقاً					
٤٤	ألتزم بالحصول على منفعة شخصية لي					
٤٥	أعطي حلاً لا يمكن أن يتعايش معها كل طرف من أطراف الصراع					
٤٦	أبدأ عن أسباب الصراع لأن الحل يبدأ بتجنبها					
٤٧	أبحث عن المتسبب بالصراع بين المرؤوسين وأعاقبة					
٤٨	أسترخي الأطراف المتصارعة وأعمل على مصلحتها					

ملحق رقم (٢)

نموذج (ب)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك
كلية الدراسات العليا
إدارة الأعمال

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة.

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، وذلك للإيفاء بمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ولتحقيق هذا الغرض تم إعداد الإستبانة المرفقة لغرض الوقوف على حقيقة الوضع من وجهة نظركم بخصوص كل من الرضاء الوظيفي وإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة وتقديم بعض المقترحات الإيجابية للعاملين في هذه الشركات.

أملين الحصول على إجابات دقيقة وموضوعية وعلى جميع فقرات هذه الإستبانة ... علماً بأن المعلومات الثمينة التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

طالب الماجستير
عبد الرزاق الطحان

المشرف
الأستاذ الدكتور مؤيد السالم

الجزء الأول:

معلومات عامة.

يرجى التكرم بوضع علامة "X" في المربع المناسب أو ملء الفراغ بالبيانات ذات

العلاقة:

١- الجنس: ذكر أنثى.

٢- المؤهل العلمي: ثانوية عامة فأقل دبلوم متوسط بكالوريوس دراسات

عليا

٣- العمر

٤- عدد سنوات الخبرة في المنشأة الحالية

٥- عدد سنوات الخبرة الكلية

٦- الوظيفة الحالية

الجزء الثاني:

الإبداع الإداري.

فيما يلي مجموعة من العوامل المنشطة للإبداع الإداري والذي يعرف لغايات هذه

الدراسة:

" كل إجراء يهدف إلى التغيير نحو الأفضل في تصميم المنظمة أو في العملية الإدارية

الناشئ عن مبادرات العاملين في المنظمة "

يرجى وضع علامة "X" حسب اتفاقك مع كل منها:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
٧	تخصص الشركة نسبة جيدة من الموارد المالية للبحث والتطوير.					
٨	تهيء لنا الإدارة قنوات الاتصال اللازمة مع البيئة الخارجية لغرض تطوير الإبداعات الإدارية التي نتقدم بها .					
٩	تشجعي الإدارة على التجريب وعدم الخوف من الفشل وتكرار المحاولة بخصوص الأفكار والمقترحات الجديدة التي أقدمها.					
١٠	أقوم بتجريب الأفكار الإبداعية التي أقدم بها للإدارة.					
١١	قامت الإدارة بمنحي حوافز معلوبة نتيجة للإبداعات التي قدمتها خلاله الفترة الماضية.					
١٢	نتيجة للإبداعات الإدارية التي أقدمها، أحصل على مكافآت مادية جزئية من قبل الشركة.					
١٣	يوجد لدى الشركة مقاييس موضوعية للإبداع الإداري.					
١٤	خفض الكلفة والمصاريف الإدارية لا يؤثر على الحوافز المادية التي تقدم للمبدعين.					
١٥	ترى الشركة في جودة أدائي للعمل أحد أوجه الإبداع.					

الجزء الثالث:

الرضا الوظيفي:

والمقصود بالرضا الوظيفي لغايات هذه الدراسة: "مجموعة المشاعر الإيجابية والسلبية تجاه ما تقدمه الوظيفة للعامل من مزايا مادية ونفسية واجتماعية مقارنة بما يتوقعه العامل منها".

وفيما يلي مجموعة عوامل تكون رضاؤك الوظيفي أملا الإجابة بما يتلاءم ومدى اتفاقك

مع كل منها:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١٦	يتم تقييم أدائي للعمل الذي يكلف به بعدالة.					
١٧	يتلاءم حجم العمل الذي أقوم به مع قدراتي الشخصية.					
١٨	أشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي في هذه الشركة.					
١٩	الوظيفة التي أشغلها لها مكانة ومنزلة اجتماعية مرموقة داخل الشركة.					
٢٠	الراتب الذي أتقاضاه يتواءم مع الجهد الذي أبذله.					
٢١	أشعر بالإنجاز وبأن الوظيفة التي أشغلها تحقق طموحاتي الشخصية.					
٢٢	مواعيد الدوام وعدد ساعات العمل مناسبة لي.					
٢٣	هنالك عدالة ومساواة في معاملة الموظفين.					
٢٤	لدي مجال وفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية داخل الشركة.					
٢٥	أشعر بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء.					
٢٦	ظروف العمل (تهوية، إضاءة، توفير التجهيزات) مناسبة لي.					
٢٧	وظيفتي تلائم ميولي وخبراتي ومؤهلي الدراسي.					

٣٣٣٤٥٤

Abstract

The Effect of Managers Leadership Style on Employees' Satisfaction and Managerial Innovation: An Exploratory Study in the Jordanian Industrial Companies

Prepared by:
Abdul Razzak Tahhan

Supervised by:
Dr. Moayaid Al-Salim

The present research aims at exploring the effect of leadership patterns of managers on employees' satisfaction and managerial innovation in industrial stock companies listed in Amman financial market – the regular market. To carry out this study, two questionnaires were prepared, one designed for managers, to measure the variant of leadership patterns. Of this questionnaire, 100 copies were distributed, of which 74 (74%) were completed and returned. The other questionnaire was designed for employees, to measure the two variants of job satisfaction and managerial innovation; of this questionnaire 500 copies were distributed to employees; of these 396 (79%) were filled and returned. The sample of study consisted of the ten largest companies listed in the regular market.

In drawing out the results of the study, the researcher adopted interpretive analysis to determine the frequency, means and standard deviation of the sample subjects, the simple linear curve of the study's assumptions.

The findings revealed that there is no statistically significant relationship between leadership pattern and job satisfaction, while there appeared to be a statistically significant relationship between job satisfaction and managerial innovation. The results also showed that there is a statistically significant relationship between leadership pattern and managerial innovation.

The main recommendations of the research were the following:

- spreading awareness in industrial companies and encouraging and supporting innovation in them.
- Increasing cooperation and coordination among universities and companies.
- Measuring the effect of leadership patterns on technical creativity in companies.

- Running a research on the effect of the size of a company on the relationship between leadership patterns and job satisfaction.

The research consisted of six chapters:

Chapter one: provides a general framework of the research. It focuses on the importance and justification of the research, the problem of research, its objectives and assumptions; and it contains a functional definition of the research.

Chapter two: is about the theoretical framework of the study. It contains leadership theories, patterns of leadership behaviour of managers and leadership patterns. Besides, it discusses managerial innovation, its elements and its levels, and obstacles to managerial innovation. Last, it discusses job satisfaction, its conception and elements, and the theoretical basis of job satisfaction.

Chapter three: surveys previous studies that discussed job satisfaction and its relation to managerial innovation and leadership patterns; it divides those studies into Jordanian studies, Arabic studies and foreign studies, arranged in chronological order.

Chapter four: This chapter discusses the methodology adopted in the research: the community and the sample of the research, the sources of data collection, and the items on the questionnaire. It discusses also the validity and consistency of questionnaire, the methods of distributing the questionnaire; lastly, it points out the statistical methods adopted in the data analysis.

Chapter five: includes a survey and analysis of results; that is to say, the characteristics of the research sample, analysis of results, a discussion of the questions and the assumptions behind them, and a testing of assumptions.

Chapter six: includes conclusions and recommendations drawn from the research on the basis of the survey and analysis of findings.