

مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان :

القيادة الإدارية ودورها في خلق المناخ الابتكاري لدى العمال

- - Crmetal

:

:

- *

- *

2010 / 2009 :

شكر و تقدير

الحمد لله الذي اكرمنا بنعمة الاسلام و امدنا بالتوفيق لانجاز هذا العمل واعاننا على إتمامه وبعد:

فالعامل الجاد لا يأتي إلا بالتوجيهات والنصائح والتشجيع سواء من قريب أو من بعيد، ومهما كانت نسبة توفيقنا في إنجاز هذا العمل، وإنما يعود فضله على كل الذين قدموا لي يد المساعدة، ولهذا أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير والاحترام للأستاذ الدكتور "الهاشمي مقراني" المشرف على هذا البحث من خلال إرشاداته وتوجيهاته التي أفادتني في إنجاز هذا العمل. كما أتقدم كذلك بالشكر إلى عمال شركة البناء المعدني CRMETAL بالبلدية على العون الذي قدموه لي أثناء إنجاز هذا العمل.

إهداء

إلى روح أبي الطاهرة رحمه وأسكنه فسيح جناته
إلى أغلى أم في الدنيا.
إلى كل إخوتي
إلى كل الأصدقاء

إلى عمال شركة البناء المعدني خاصة مدير الموارد البشرية.
وأخيرا إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	فروع مؤسسة ENCC	32
02	نظام ليكرت للقيادة	91
03	نموذج روبيرت تاننبوم وشميت للقيادة	95
04	أنماط القيادة ودورة الحياة الوظيفية للمرؤوسين	97
05	الشبكة الإدارية لبلاك وموتون	98

01.....

الفصل الأول : الإقتراب المنهجي

06.....

07..... :
09..... :
13..... :
26..... :
29..... :
31..... :
36..... :
38..... :

الفصل الثاني : استراتيجية المنظمة في التعامل مع البيئة

41..... :
52..... :
54..... :
68..... :
69..... :
72..... :
76..... :

الفصل الثالث : كفاءة القيادة الإدارية وعلاقتها بإبداع العمال

83..... :
84..... :
87..... :
90..... :
101..... :

الفصل الرابع : علاقة المناخ والولاء التنظيميين بإبداع العمال

122.....	:
125.....	:
142.....	:
144	:
145.....	:
152.....	:
156.....	:

الفصل الخامس : عرض

وتحليل نتائج كفاءة القيادة الإدارية

161.....	:
164.....	:
180.....	:
183.....	:
185.....	:

الفصل السادس : دور المناخ والولاء التنظيميين في تنمية المهارات الإبداعية

189.....	:
211.....	:
213.....	:
226.....	:
228.....	:
230.....	:
231.....	:

--	--	--

161		01
161		02
162		03
163		04
163		05

164		06
166		07
168		08
170		09
171		10
173		11
174		12

176		13
177		14
178		15
179		16

189		17
191		18
192		19
195		20
197		21
198		22
200		23
201		24
203		25
205		26
207		27
209		28

	.	
--	---	--

213		29
215		30
217		31
218		32
219		33
220		34
221		35
222		36
224		37

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

⋮

⋅

⋅

:

:

-1

:

.

:

.

-

-

.

.

-

:

-2

-

:

-

.

-

-

.

:

:

:

*

.

.

:

- *

:

-1

-2

-3

:
-1

.
-2
-2

:
:
:
-1

"
:

"
:
(1) "
(2)"

"
:

(3)"

:

.

2007

.143 1996

:

:
.143 _____
- (1
.103
- (2
- (3

" : "Chester Bernard "

(1) "

" : "A. Itzioni "

«2

" : "Rogers "

«3

" : "1992 Daft "

«4

:

:

:

" : " "

«5

" : " "

«6

:

1 أيمن عودة المعاني ، مرجع سابق ، ص 56.

2 نفس المرجع، ص 56.

3 مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 35.

4 صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 32.

5 إردواي تيد: فن القيادة والتوجيه، ترجمة محمد عبد الوهاب إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965، ص 16.

6 Charron- jenluc : organisation et gestion de l'entreprise, dunod paris, 2ed, 2001, p53. _

:
 :
 :
 " : " "
 1
 " : "
 2 "
 H. koontz & "
 " : c.odonnell
 3"
 " : "kohan "
 4"
 " : "haiman "
 5"

¹ علي السلمي: الإدارة المصرية، رؤية معاصرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979، ص 75.
² صلاح الدين جوهر: إدارة المؤسسات التربوية، أسسها ومفاهيمها، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط1، 1972، ص7.
³ هناء حافظ بدوي: إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص87.
⁴ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 514.
⁵ رمضان محمد القذافي: العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، ص293.

:

-4

:

"

—

—

" :

1

.

" : "ritchard steerz "

2"

.

" :

3"

.

:

-5

" : "mowday "

4"

.

" : "bouchanan "

5"

.

¹ كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس، دار الفكر، عمان، ط2، 1994، ص 301.

² أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وإنجاز مبدع، عمان، ط2، 1996، ص49.

³ نفس المرجع، ص 49.

⁴ أيمن عودة المعاني: مرجع سابق، ص17.

⁵ نفس المرجع، ص 17.

" : "orielly "

1"

" : "porter "

2"

:

-6

" : "torunce "

3"

" : "victor tompson "

4"

:

:

:

:

-1

-

¹ محمد حسن محمد حمادات: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، عمان، ط1، 2006، ص63.

² نفس المرجع، ص 63.

³ أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وإنجاز مبدع، عمان، ط1، 1996، ص78.

⁴ نفس المرجع، ص 78.

1»

"stogdill"

:

-

-

-

-

-

-

"Edwin chiseli"

" " "

:

-

-

-

2

.

:

:

"

¹ راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، الإسكندرية، 1999، ص22.
² جازية زعتر: أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 198/197.

.

:

:

1 .

:

:

2 .

¹ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1963، ص 163/161.

² أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 163-165.

:

:

-

:

-

-

.

-

-

.

:

.

-

.

-

.

-

-

1 .

:

¹ جازية زعتر: أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 201/202.

.

:

-

:1992

" : 1992

:

.

:

-

.

-

.

:

-

-

.

-

.

:

-1

.

-2

1
.

-3

.

35

%20

%35

%45

250

.

:

-

.

-

-

2
.

-

:

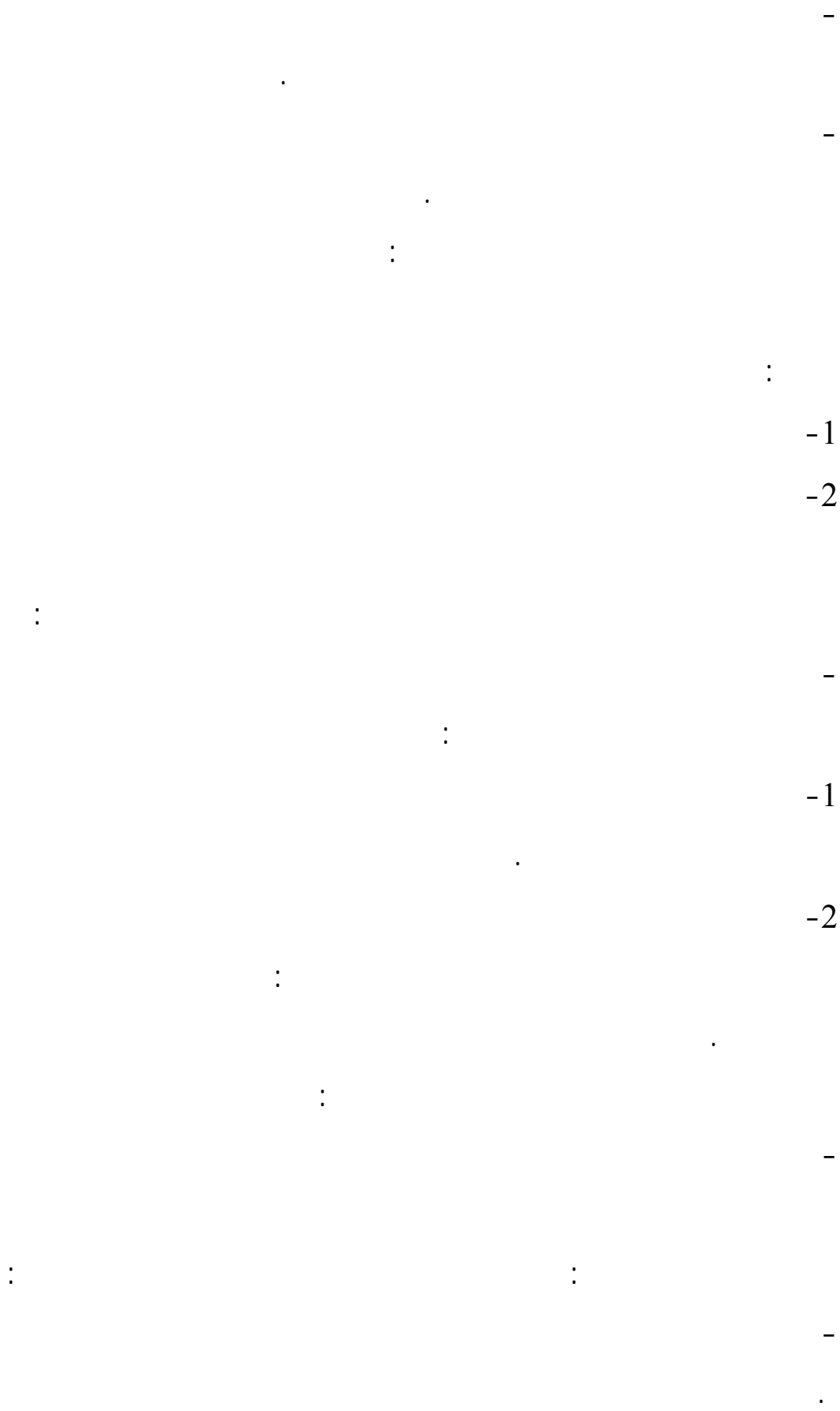
"

"

:

¹ صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 230/228.

² _____ 232/231



-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

1
.

:

-2

:

-

:1997

-1

:

.

-1

.

-2

.

-3

1

:

.2007/2006

-4

.

:

-

-

-

.

-

.

-

.

-

.

1

.

-

-

-1

:

*

.

:

.

¹ واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، ط1، 2006، ص 80/79.

*

627

778

:

-

()

.

-

1.

:

-2

:

-

:

-1

2

"

"

:

-

-

:

135

75/74.

1

² في هذه الدراسة سوف نستعمل مصطلح الالتزام بمعنى الولاء.

-

.

.

-

-

¹

.

-

"

"

1996

19

1274

.

:

-

.

%59.25

-

²

.

-4

: JUILFORD

:

-

1950

:

¹ محمد حسن محمد حمادات: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، عمان، ط1، 2006، ص91.

² محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 85.

-1 :

-2 :

-3 :

-4 :

-5 :

-6 :

-7 :

-8 :

¹

" "

" "

"Meier"

2"

¹ مصطفى سويف: دراسات نفسية في الإبداع والتلقي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1999، ط1، ص 61/59.

² نفس المرجع، ص 62.



-

.

-

.

:

1

.

:

¹ بن نذير نصر الدين: الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية الاقتصاد، 2002.

.

” ” ”

)

.(

:

” ”

.

:

.

:

:

”

”1

.

¹ هناء حافظ بدوي: إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص80.

:

-

-

-

-

-

" "Loran bennis "

:

"B.Nanous

-

-

-

-

1

.

:

-

¹ طارق عبد الحميد البدري: أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص 180.

-

-

-

«

»

1

.

:

-

.

-

:

:

¹ صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 206.

-

-1 :

"

"2

"1 "

:

-2 :

"

¹ إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، ط2، 1986، ص85.

² توفان عبيدات وآخرون: البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفرع للطباعة والنشر، عمان، ط5، 1996، ص52.

« 1

«2

-3

«

«3

-

4

¹ L. galens (j) roussel (p) : **Méthodes des recherches en gestion des ressources humaines**, paris, 1993, p93.

² Chignon rodolphe & matalon benjamine : **Les enquêtes sociologiques**, théorie et pratique paris, 4^{ème} ed, 1984, p98.

³ فضيل ليو وآخرون: **أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية**، قسنطينة، 1999، ص196.

⁴ أحمد الرفاعي حسين: **مناهج البحث العلمي**، دار وائل، عمان، ط1، 1996، ص122.

1.

" E.N.C.C" 1953

E.N.C.M

" E.T.S.JOSEPH-CARMEI

1964

1975

E..N.C.C

-1

BATIMITAL

-2

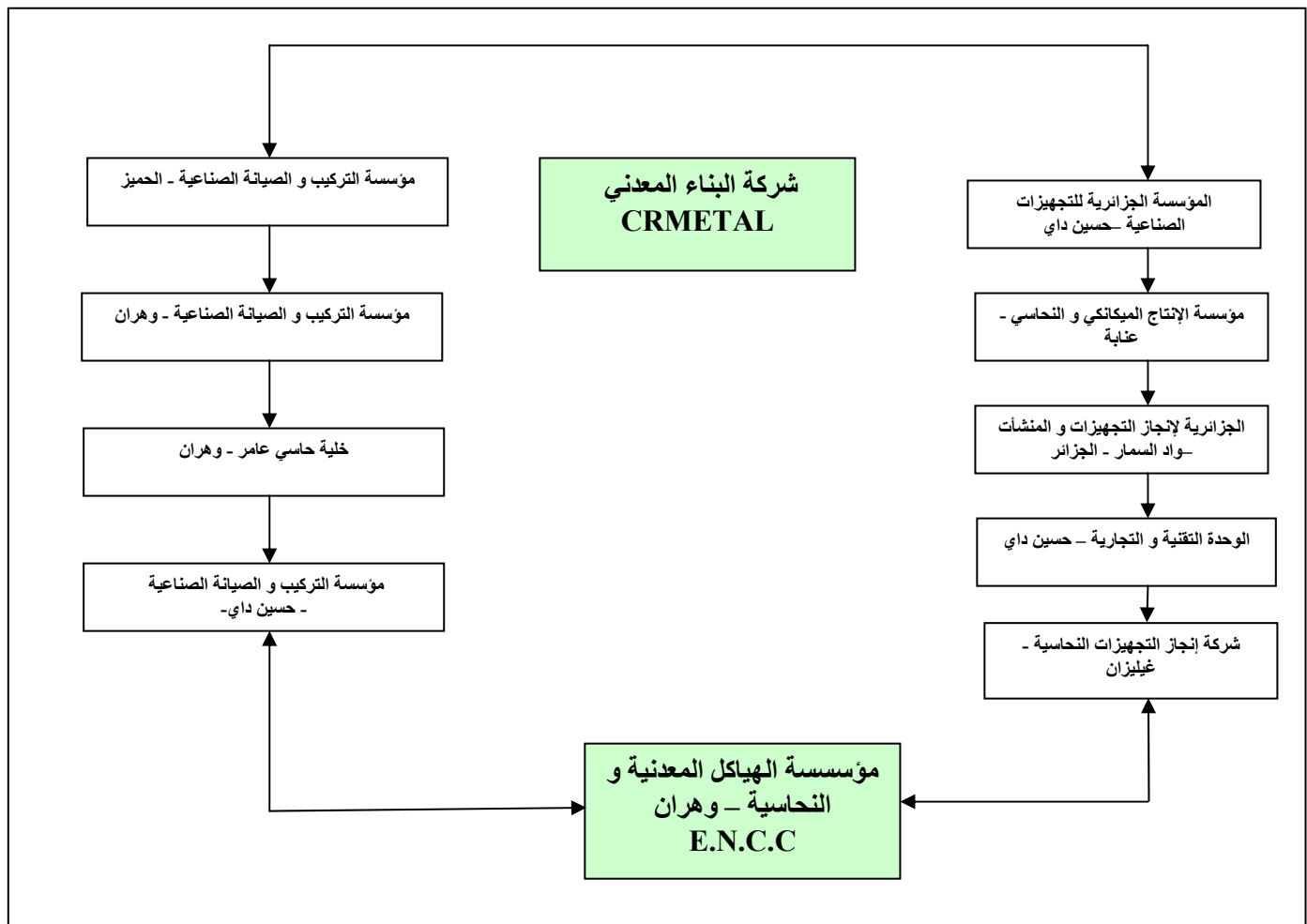
FIROVIALE

-3

-4

11 " E.N.C.C

(01):_____



(E N C C)

1994

2001

)

(09

: -

CRMETAL

130 100.000.000,00

2001 1

: email :crmetal@crmetal-spa.com

34934 ² 46394 ² 66934

² 20540 ² 11460 ²

:

² 12970 : -

² 1716 : -

² 1408 : -

² 460 : -

² 190 : -

² 396 : -

350 ² 545

² 545 ²

: **CRMETAL**

: (01)

42	36	18	16	18	15	06	05	
49	47	07	06	19	21	23	20	
267	260	35	38	26	28	206	194	
358	343	60	60	63	64	235	219	

:

49 42 : 358

267

:

:

.

: CRMETAL

:

-

-

-

-
-
-

: "ISO9001"

-
-
-

.

:()

:

:

: -1

: *

-
-
-
-

)

-

(

.

-

:

:

*

-
-
-

: -2

:

-
-
-
-

-
-

: -3

)

(

-
)

.(

-
-
-

()

CNAS

-

: : -4

-

-

: -5

-

-

: :

"

"1

. 358

¹ Madeleine grawitz : méthode des sciences sociales, paris édition, dalloz, 9^{ème} ed, 1993, p 778.

.

%33

$$118 \approx 118.14 = \frac{33 \times 358}{100}$$

:

$$14 \approx 13,86 = \frac{33 \times 42}{100} : -$$

$$16 \approx 16,17 = \frac{33 \times 49}{100} : -$$

$$88 \approx 88.11 = \frac{33 \times 267}{100} : -$$

"119.33"

% 33

104.45

118.14

.

140

2009

09

:

.

102

19

19

"

"

:

. 2009- 03 – 23 19

2009 – 04 – 10 26

2009 – 04 – 12 10

2009 – 04 – 15 09

2009 – 04 – 26 16
 2009 – 05 – 03 19
 2009 – 05 – 11 22
 118

05

:

⋆

:

—

—

⋆

»

«1

:

—

—

⋆

»

«2

¹ سيد أحمد غريب وعلي عبد الرزاق جليبي: تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 296/295.
² نفس المرجع، ص 293.

•
•

•
•

•
•

•
•

•
•

•
•

•
•

•
•

⋮

⋮

⋮

:

:

1.

-1 :

:

:

⋆ :

:

2

¹ عايدة سعيد خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، جامعة عين شمس، 1985، ص 80.

² طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 91-92.

:

.

-

.

-

:

*

.

:

*

¹ مهدي حسين زويلق وآخرون، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، عمان، ط1، 1996، ص 145-146.

² جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 57-58.

³ طه طارق، المرجع السابق، ص 103-104.

.

:

*

:

-

-

:

-

.

-

.

-

2

.

¹ مهدي حسين زويلق وآخرون، مرجع سابق، ص 146-148.

² جازية زعتر، مرجع سابق، ص 55-59.

:

-

.

-

.

-

.

-

*

:

2

:

-

.

-

.

:

.

¹ مهدي حسين زويلق وآخرون، مرجع سابق، ص 148.
² طه طارق، المرجع السابق، ص 106-109.

* :

1 .

-2

:

* :

1

2
.

*
:

:

-
:

.

-
:

3

4
.

*
:

5

¹ طه طارق، المرجع السابق، ص 91-93.

² جازية زعتر، مرجع سابق، ص 50-51.

³ طه طارق، المرجع السابق، ص 94.

⁴ جازية زعتر، مرجع سابق، ص 51-52.

⁵ مهدي حسين زويلق وآخرون، مرجع سابق، ص 142.

1

2
.

*
:

.

*
:

:

-

-

:

-

3
.

¹ طه طارق، المرجع السابق، ص 98.
² جازية زعتر، مرجع سابق، ص 52.
³ طه طارق، المرجع السابق، ص 99-101.

: *

:

-

-

-

.

-

.

-

: -3

:

:

:

:

*

.

*
:

:

-
-
-

*
:

1
.

:

:

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

:

¹ جازية زعتر، مرجع سابق، ص 61-63.

1

.

-

:

*

:

-

-

-

-

-

-

:

*

:

-

.

-

-

2

.

:

:

:

:

*

:

-

.

¹ جازية زعتر، مرجع سابق، ص 63-65.
² جازية زعتر، مرجع سابق، ص 66-74.

		:	-
.			
	:		-
	.		
	:		*
:		-	
.		-	
.		-	
	:	-	
	.		
:		-	
		-	
		-	
		.	
	:		*
	:		
	:	-	
		-	
		-	
	:	-	
		-	
		-	
		.	

- :
- :
1 .

-4 :
:

:

-

-

-

.

-

2 .

¹ جازية زعتر، مرجع سابق، ص 74-78.
² خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار الحامد، عمان، ط2، 2005، ص 195-196.

1.

:

:

:

-1

:

:

.

:

.

:

:

-

-

-

.

:

.

:

:

-
-
1.

:

:

-1 :

-2 :

-3 :

-3 :

2

3.

¹ محمد قاسم القويوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، ط1، 2000، ص 50-51.
² مهدي حسين زويلق وآخرون، مرجع سابق، ص 17-18.
³ طه طارق، المرجع السابق، ص 228-229.

:

:

-

-

:

-

.

-

1

-

:

-

-

2

:

:

:

¹ مهدي حسين زويلق وآخرون، مرجع سابق، ص 15-16.
² محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، ط1، 2005، ص 40.

	:	-
: 1920 – 1864	Maxe Weber	-1

:

:

-1

.

-2

.

-3

-4

.

-5

.

-6

-7

-8

-9

1.

:

:

-

:

-

:

-

.

.

-

.

-

.

"

"

:

-

.

-

¹ خليل محمد حسن الشماع وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد، عمان، ط2، 2005، ص 33-36.

1
 1920 1900
 -2

" " " "

:

-
 -
 -
 -
 -

1915-1856

" 2

"1911

:

-

¹ صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 114-118.
² من التجارب التي قام بها تايلور تجربة رفع الكتل المعدنية، تجربة ملائمة لأدوات المستخدمة تجربة تغذية الآلات.

-3

1841-1925-Henri Fayol

¹ يونس عبد العزيز مقدادي، مدخل إلى علم الإدارة، دار زهران، عمان، ط1، 1995، ص 31-33.

² Fredrick Winslow Taylor : La Direction Des Entreprises , Enag Edition , alger , 1992 , p 58.

:

.

:

14

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

:

¹

.

(2)

.

¹ حسين مريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، عمان، ط1، 2006، ص 54-57.

2- Henri Fayol : Administration industrielle et général , enag edition , alger , 1990 , p 105.

:() -

:

.

-

.

-

.

-

:

-1

.

:

-

-

-

.

:

1929

-

-

.

-

13

-

.

-

.

:

-

.

-

-

.

-

.

1

-

:

¹ يونس عبد العزيز مقدادي وآخرون، مرجع سابق، ص 39-42.

-

.

-

.

-

.

-

1.
.

-2 : :

.y ×

:

-

.

-

.

y

:

¹ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 78.

75

-3

1

:

:

:

:

:

:

:

.

"

" "

"

.

:

-1

:

.

-

.

-

-

.

-

-

(

)

1

" "

¹ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 83-87.
2- Tater Tonic (p) et armion (p) : les systemes de gestion : politique est stuctures .p.v.7. 1975. p35.

(2)

:

1

2

:

:

-

-

-

-

¹ علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمظومات الأعمال، البيئة، الوظائف والإستراتيجيات، دار الحامد، عمان، ط1، 1999، ص 18.

² سعيد سي عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير، مصر، ط2، 1998، ص 248.

-
-
-

-
-
-

-
-
-

:

-2

:

:

:

-3

1.

:

:

()

:

2.

:

¹ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 90-92.
² صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 180-181.

:

-

.

-

-

-

.

-

-

.

:

:

1

:

-

-

-

¹ سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل، عمان، ط1، 2004، ص 145.

		-
		-
.		
	:	-
		-
1		-
.		
	:	:
:		
	:1958	-
:		
		-
		-
		-
		-
.		
	:1961	

¹ مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2004، ص 103-105.

1966

::

-

-

-

:

-

-

-

-

1

.

:1970

¹ الصرايرة أكنتم، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، مؤتة، 2003، ص 203-204.

:1970

• •

—

—

—

•

•

—

—

1973

•

•

•

•

:

1

.

:

:

:

-1

brai barshana

1953

2

:

-

-

.

-

.

-

3

¹ الصرايرة أكنتم، مرجع سابق، ص 205.

² أحمد عبادة، الحلول الابتكارية للمشكلات، النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ط1، 2001، ص 35.

³ جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2005، ص 137-138.

1

12

16 6

2

:

.

-

.

-

.

-

:

-2

:

¹ ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط1، 2004، ص133.

² جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 9-138

-
-
-
-

1

:

-
-
-
-
-
-

2

:

-3

3

:

¹ جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 140.
² مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 155-156.
³ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 133-134.

-
.
-
.

-4
:

1

2
:
-
-
-
-
-
.

-5
:

1.

:

-6

:

-

-

-

-

-

-7

:

-

-

-

-

¹ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 133.

-

:

-

1

-

:

:

-1

-1

-2

2

:

-

-

-

-

¹ جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 141-145.

² محمد قاسم القويوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، 1993، ص 269-271.

-3

:

1

" "

:

2

:

:

3

¹ سهيلة عباس، مرجع سابق، ص 164-157.
² محمد قاسم القويتي، مرجع سابق، ص 274-272.
³ محمد قاسم القويتي، مرجع سابق، ص 267-266.

:

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

1.

-

:

:

-

2.

¹ خضير محمود كاظم، مرجع سابق، ص 211-212.
² طه طارق، المرجع السابق، ص 125-127.

⋮

⋅

•
•

•
•

•
•

•
•

•
•

•
•

⋮

⋅

∴

∴

∴

∴

*

.

∴

*

.

∴

*

.

∴

*

1

.

∴

∴

DONNELLY

∴

—

∴

*

.

∴

*

.

∴

*

∴

∴

—

." " *

: *

: *

: *

1
:
:

2
:
:

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للطباعة، الإسكندرية، 1996، ص 286.
² هيثم هاشم، مبادئ الغدارة، مطبعة طربين،
دمشق، ط2، 1988، ص 392.

:

:

-

-

1

.

:

-

.

-

-

-

.

:

:

.

:

.

¹ محمد شفيق، الإنسان والمجتمع، مقدمة في السلوك الإنساني، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 10.8-104

:

:

-

-

.

-

-

.

-

1

.

:

.

:

.

:

:

-

.

-

2

.

-

.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 289.
² نفس المرجع، ص 290.

:
:
-1
:

:
:

1

2

3

4

5

-
- ¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 225.
- ² إبراهيم، إبراهيم بسيوني، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، دار النشر لجامعة طنطا، طنطا، 1997، ص 417.
- ³ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون طبعة وسنة، ص 88.
- ⁴ إبراهيم، إبراهيم بسيوني، نفس المرجع، ص 417.
- ⁵ محمد عبد المعطي عساق، السلوك الإداري التنظيمي، دار زهران، عمان، بدون سنة، ص 190-191.

1

2

3

4

5

6

-
- ¹ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، مصر، ط4، 1994، ص 262-263.
- ² طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص 62.
- ³ إبراهيم، إبراهيم بسيوني، نفس المرجع، ص 417.
- ⁴ جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2005، ص 56.
- ⁵ محمدي حسن زويلق، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة عمان، ط1، 1998، ص 102.
- ⁶ محمد عبد المعطي عساق، مرجع سابق، ص 191.

-2

:

:

1

:

:

:

:

2

:

¹ السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح، القاهرة، الطبعة 1، 2001، ص 46.

² عمار عوابدي، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، موقع للنشر، الجزائر، ط1، 1984، ص 103-104.

1.

:

:

: "R.Lickert"

4

1977

:

:"

"

*

.

:

*

.

:

*

.

:

*

¹ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، مصر، ط4، 1994، ص 511.

1

2.

: 02 :

	:	:	:	
			()	

.206

:

: FRED.FIEDLER

-2

:

-

¹ George terry & stephan G, franc lin, les principe des management, éd france lin 1994, p386/387.

² مهدي حسن زويلق وآخر، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، عمان، ط1، 1996، ص 248.

-

-

.

1
.

2

3
.

4
.

2002

.352 – 351

³ .208-207 1995 02

⁴ .230 -229 1999 01

:

_1

.520 – 519

_2

-

-

: Robert Haous "

"

-3

:

-

.

-

:

.

:

-

:

-

:

-

.

:

-

.

:

:

-

.

:

-

.¹

: -4

" "R. tennenbaum "

"warren.schmidt

:

: *

.

: *

.

: *

: 1

(..)

()

.

-5 :

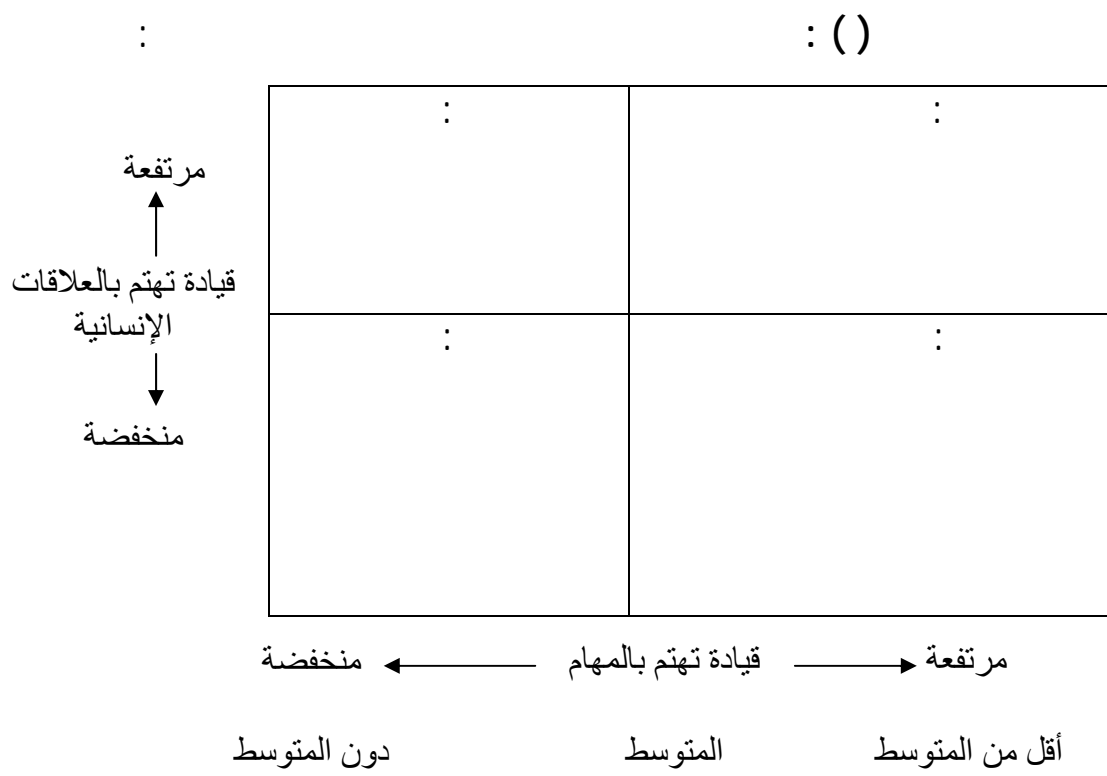
paulhersey&keneth blanchard

143

.

¹⁴³ - جازية زعتر ، مرجع سابق ، ص 215.

(.)



درجة نضج المجموعة

.216

:

.

j.mouton " R.Blake "

:

:

-

-

9 1 (..)

81

:

: ()

9	9/1								9/9
8									
7									
6									
5				5/5					
4									
3									
2									
1	1/1								1/9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

.204

:

:()

(1/1)

.

:()

(1/9)

(1)

.

:

(9/1)

.

:

(5/5)

(9/1)

(1/9)

:()

(9/9)

144

.

- :

- :
:

- :
.

145

- :
.

- :

:

¹⁴⁵ فايز الزغبي ومحمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر، عمان، ط1، 1997، ص 143-145.

- :

-

146

- :

147

: :

:

-1

-2

-3

-4

-5

-1

:

" "

¹⁴⁶ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1994، ص

222.

¹⁴⁷ فايز الزغبى، نفس المرجع، ص 173.

:

-

-

-

-

:

-

-

¹⁴⁸ - , 1992 , 02^{eme} ed , paris , édition du seoul , *lacteur et le systeme* . m& freedberg . crouzie .
¹⁴⁹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط2، 2004، ص 274-275.
 p 44-45.

-

.

-

150 .

:

.

-

-

-

.

-

.

-

151 .

-

:

-2

"

136 2004 01

:

. 419

1999

01

-¹⁵⁰

-¹⁵¹

. 137 -

”

”

152”

.

：

：

”

”

153

.

：

：

：

：

.

.

：

.63-62 1998 01

.126 2006

_ 152

_ 153

-

.

-

154

.

:

:

:

:

-

.

:

-

.128-127

154

:

-

.

-

-

.

:

-

155

.

:

"

"

"

"

.132-130

155

120

			.
:	:	:	-
.		:	-
	:		-
.			-
:			-
	.	:	-
156		:	-3

157

158

:

-

.

159

-

160

.

157- : 01 2004 35.

158- : 01 2005 198.

159- راوية حسن : السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ط1 ، 1999 ، ص 151 – 152.

160- قيس النوري ، السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية ، دار الكندي ، أربد الأردن ، ط1 ، 1999 ، ص 257-259.

:

-

-

-

-

-

161 .

:

:

:

*

.

:

*

.

:

*

.

:

*

162 .

:

.145 – 147

_161
1995
_162

36 37

: -

-

.

: -

-

-

163 .

: -

:

: -

.

: -

.

: -

.

: -

.

: -

.200 -199

_163

: -

:
:-

.
:-

.
:-

164 .

: -5

: "

165 . -

.170-167 ⁻¹⁶⁴
¹⁶⁵ - george terry & stiphen g.fronklin , les principe du management , édition , fronklin ,
France , 1994 , p 411

166

:

.

-

.

-

.

-

167

:

:

*

:

"

"

-

.

-

-

.

.176- 175

:

.79

_166
_167
1988

¹⁶⁸ - مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 145-146.

169

170»

171

¹⁶⁹ -محمد دعبس يسري : الاتصال والسلوك الإنساني : رؤية في أنتروبولوجيا الإتصال ، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع الاسكندرية 1999 ، ص 57-58.

¹⁷⁰ -مصطفى عشوي ، مرجع سابق ، ص 148-149.

¹⁷¹ -نفس المرجع ، ص 143.

: *

:

-

.

.

:

:

*

.

-

.

-

.

-

.

.

:

-

:

*

.

★

172

.

:

-6

.

:

:

-

-

-

.36

₋172

130

173

P.ROTTER & L HESKETT

%166

%682

11

%282

%36

%1

%756

.287-286

_173

:

-

.

-

.

-

-

-

-

.

*

.

¹⁷⁴ - jean brilman : les meilleurs pratique de management (cœur de performance) , édition d'organisation , 3^{eme} ed , 2001 , p 58-59.

-

1.

.

∴

∴
.140-139

2005 2004⁻¹

•
•

•

•
•

•

•

•

•

•

•

•

:

التي

:
:
:

177

2
.

¹⁷⁷ واصل جميل المومني ، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار الحامد ، عمان ، ط1 ، 2006 ، ص 25.
2 محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، بدون دار النشر ، عمان ، 1993 ، ص 215 – 216.

1

:

:

-

-

:

-

:

-

2

.

:

-

-

-

-

¹⁷⁸ خضير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر ، عمان ، ط1 ، 2002 ، ص 164-165.
2 محمد الصيرفي ، السلوك التنظيمي ، مؤسسة حورس الدولية ، الاسكندرية ، ط1 ، 2005 ، ص 334.

.	-
.	-
.	-
.	-
.	-
.	-
:	-
.	-
.	-
.	-
:	-
.	-
.	-
1.	-
:	-
:	-
:	-1
.	-2
:	-2

¹⁷⁹ محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 335-336.
2 واصل جميل المومني ، مرجع سابق ، ص 34 – 35 .

-3 :

-4 :

2 .

-5 :

-6 :

1 .

:

:

2

.

¹⁸⁰ يعقوب حسين نشوان ، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان ، ط3 ، 2003 ، ص 225 .
2 محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 216 – 217 .

:

.

:

.

:

¹⁸¹ أحمد صقر عاشور ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، بيروت ، 1999 ، ص 49 – 50.

:

1

:

-

-

:

-

.

-

-

.

-

-

.

¹⁸² خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 167.
2 توفيق درويش ، مرجع سابق ، 102- 104.

2 .

-

:

" "

1

2

3 .

:

¹⁸³ كامل محمد المغربي ، مرجع سابق ، ص 304 .
2 محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 217 .
3 خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 168 .

.

1

.

:

¹⁸⁴ خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 169.

1 .

:

:

:

:

:

:

¹⁸⁵ صلاح الشنواني ، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، طبعة منقحة ، 1995 ، ص 78.

2 josef sumph & midrel hugues : dictionnaire de sociologie la rousse , paris , 1973 , p 180 – 181.

2

:

.

:

1

2

:

3

:

¹⁸⁶ عمر السعيد وآخرون ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار عان للنشر والتوزيع ، 1998 ، ص 101.
2 خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 168.
3 قباري محمد اسماعيل ، التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية ، جامعة الاسكندرية ، بدون سنة ، ص 306 – 307.

:

-

-

-

-

-

-

1.

:

:

:

2

¹⁸⁷ جازية زعتر ، مرجع سابق ، ص 138 .
2 مهدي حسن زويلف وآخرون ، أساسيات في الإدارة ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، ط 1 ، 1998 ، ص 93 .
3 محمد قاسم القريوتي ، نظريات المنظمة والتنظيم ، دار وائل ، عمان ، ط 1 ، 2000 ، ص 110 .

3

:

-

-

-

.

-

-

1

" "

:

-

¹⁸⁸ مهدي حسن زويلف ، إدارة المنظمة - نظريات وسلوك - دار مجدلاوي ، عمان ، ط1 ، 1996 ، ص 157 - 158.

¹⁸⁹ نفس المرجع ، ص 159 .
¹⁹⁰ محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، عمان ، 1993 ، ص 219 .
 2 فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ط 5 ، 1986 ، ص 275 .

2 .

1 .

:

2

¹⁹¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق ، ص 219 .
2 كامل محمد المغربي ، مرجع سابق ، ص 305 .
3 يعقوب حسين نشوان ، مرجع سابق ، ص 224 – 227 .

3

1

:

¹⁹² محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 220.
2 مهدي حسن زويلف ، إدارة المنظمة ، مرجع سابق ، ص 280-281.

2

1

:

2

:

¹⁹³ مهدي حسن زويلف ، أساسيات الإدارة ، مرجع سابق ، ص 108 .

2 محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 342 .

3 محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 221 – 222.

3

:

1

2

3

¹⁹⁴ محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق ، ص 150 – 151.

2 محمد قاسم القريوتي ، المرجع السابق ، ص 223.

3 محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 388.

4 جازية زعتر ، مرجع سابق ، ص 227 .

.

⋮

4

.

⋮

—

—

.

—

—

—

1

:

:

:

:

:

¹⁹⁵ توفیق درویش ، مرجع سابق ، ص 140 – 141 .

¹⁹⁶ توفیق درویش ، مرجع سابق ، ص 146 – 148 .

-

.

-

.

-

.

-

.

-

-

.

-

1

.

¹⁹⁷ جازية زعتر ، مرجع سابق ، ص 234 – 236 .

1 .

¹⁹⁹ كامل محمد المغربي ، مرجع سابق ، ص 306 – 308 .

•

:

1

161

:

2

.

:

:

:

:

1

-
- ²⁰¹ أيمن عودة المعاني ، مرجع سابق ، ص 39.
- 2 نفس المرجع ، ص 40.
- 3 محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 251.
- ⁴ أيمن عودة المعاني ، مرجع سابق ، ص 41.
- 5 موسى اللوزي ، مرجع سابق ، 126- 127.

1200

1969

2

3
.

:

4

5
.

:

.

:

:

:

-

-

-

-

2

.

" "

" "

.

:

²⁰² أيمن عودة المعاني ، مرجع سابق ، ص 43.
2 موسى اللوزي ، مرجع سابق ، 129-130.

1 .

2 .

²⁰³ أيمن عودة المعاني ، مرجع سابق ، ص 57-62.
2 موسى اللوزي ، مرجع سابق ، 132.

-6

:

" " "

" "

" "

1 .

-7

:

:

.

-

.

-

²⁰⁴ أيمن عودة المعاني ، مرجع سابق ، ص 43-45 .

1

:

-8

2

.

:

-9

²⁰⁵أيمن عودة المعاني ، مرجع سابق ، ص 46-48.
2 موسى اللوزي ، مرجع سابق 130.

1

2

-10 :

:

-1 :

²⁰⁶ أيمن عودة المعاني ، مرجع سابق ، ص 53-50 .
2 موسى اللوزي ، مرجع سابق 130 .

-2

:

-3

:

1

:

:

:

:

²⁰⁷ أيمن عودة المعاني ، مرجع سابق ، ص 55- 57 .

:

-

.

-

-

.

-

.

1

.

²⁰⁸ موسى اللوزي ، مرجع سابق ص 133 .
2 أيمن عودة المعاني ، مرجع سابق ، ص 68 – 69 .

2

:

1

:

-

-

:

1

2

3

:

²⁰⁹ أيمن عودة المعاني ، مرجع سابق ، ص 70 – 74 .

²¹⁰ موسى اللوزي ، مرجع سابق ص 134-135.

2 محمد حسن رسمي ، السلوك التنظيمي للإدارة التربوية ، دار الوفاء ، الاسكندرية ، ط1 ، 2004 ، ص 60.

3 أيمن عودة المعاني ، مرجع سابق ، ص 75 – 76 .

4 محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 249-250.

-

-

.

-

-

-

4

.

:

:

1

:

-

-

-

-

:

-

²¹¹ محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص 309 – 310.
2 محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 236 – 237.
3 محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص 311-312.

					-
		.			-
				2	
		.			
	:				
.					
3					
	:				
			:		-1
					-2
				.	
			:		-3

-4 :

.

-5 :

.

-6 :

1 .

²¹² محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 237-239.

•
•

•

·

·

:

:

:

: 01

(%)		
85,60	101	
14,40	17	
%100	118	

101

118

% 14,40

17

% 85,60

:

:02

%		
29,66	35]27-19]
29,66	35]35-27]
26,27	31]43-35]
08,48	10]51-43]
05,93	07]59-51]
% 100	118	

•

:03

•

•

:

:04

%		
74,58	88	
13,56	16	
11,86	14	
100	118	

% 13,56

% 74,58

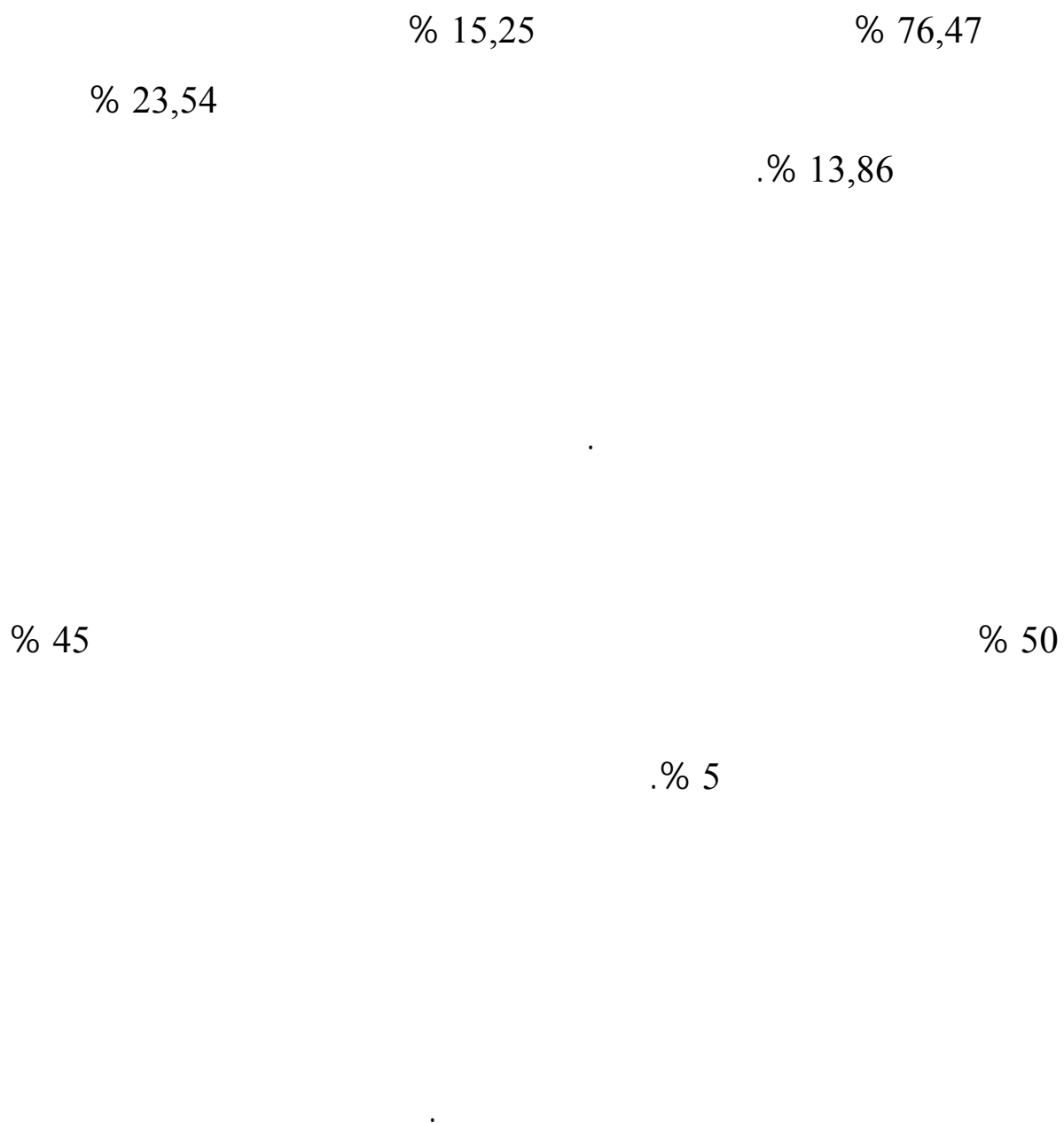
% 11,86

.(16/88)

:

:05

%		
50	59]7-1]
28,81	34]13-7]
05,09	06]19-13]
11,01	13]25-19]



:07

:

%		%		%		
100	35	48,57	17	51,43	18]27-19]
100	35	51,43	18	48,57	17]35-27]
100	31	51,61	16	48,39	15]43-35]
100	1	40	04	60	06]51-43]
100	07	42,86	03	57,14	04]59-51]
% 100	118	49,15	58	50,85	60	

% 50,85

51 43

% 60

% 57,14

% 51,43

27

48,57]43 -35]]35 -27]

% 49,15

% 48,39 %

%51,61

43

% 40

43

. 51

.

.

.

:08

:

%		%		%		%		
100	88	32,95	29	37,5	33	29,55	26	
100	16	-	-	50	08	50	08	
100	14	07,14	01	50	07	42,86	06	
%100	118	25,42	30	40,68	48	33,90	40	

% 40,68

% 50

% 33,90

% 37,5

Opinion	Percentage
Yes	50%
No	42,86%
Don't know	25,42%
Refuse to answer	2,95%
Other	7,14%

% 42,86

% 32,95

24

||

$$\begin{array}{c} \parallel \\ \bullet \\ \bullet \end{array}$$

11

• •

11

•

:

:09

%		%		%		
100	101	31,68	32	68,32	69	
100	17	35,29	06	64,71	11	
% 100	118	32,20	38	67,80	80	

% 68,32

% 67,80

% 32,20

% 64,71

% 35,29

.% 31,68

10:

:

%		%		%		
100	16	62,5	10	37,5	06	
100	12	25	03	75	09	
100	31	41,94	13	58,06	18	
100	39	48,72	19	51,28	20	
100	15	26,67	04	73,33	11	
% 100	113 ^(*)	43,36	49	56,64	64	

(*) : هناك خمسة مبحوثين لم يصرحوا برأيهم حول هذا السؤال.

	% 56,64	
% 73,33		% 75
% 51,28		% 58,06
% 43,36		% 37,5
% 62,5		
% 41,94	% 48,72	
26,67		
		. % 25 %

—

. -

.

:11

:

%		%		%		
100	77	62,34	48	37,66	29	
100	16	62,5	10	37,5	06	
100	14	50	07	50	07	
% 100	^(*) 117	60,75	65	39,25	42	

(*) : هناك 11 مبحوثا لم يدلوا برأيهم حول هذا السؤال.

% 60,75

% 62,34

% 62,5

% 39,25

% 50

% 50

. % 37,5 % 37,66

-

-

•

(*) : هناك 09 مبحوثين لم يدلوا برأيهم حول هذا السؤال.

192

% 60

% 66,67

% 31,19

25

•

•

—

•

:13

$$\vdots$$

%		%		%		%		
100	16	18,75	03	50	08	31,25	05	
100	12	25	03	41,67	05	33,33	04	
100	34	35,29	12	23,53	08	41,18	14	
100	40	35	14	37,50	15	27,50	11	
100	16	25	04	25	04	50	08	
%100	118	30,51	36	33,90	40	35,59	42	

% 50

% 35,59

% 33,33

% 41,18

% 27,50

% 31,25

% 33,90

% 50

% 30,51

.% 23,53

:14

:

%		%		%		
100	88	56,82	50	43,18	38	
100	16	37,5	06	62,5	10	
100	14	14,29	02	85,71	12	
% 100	118	49,15	58	50,85	60	

62,5

% 85,71

% 50,85

% 49,15

% 43,18

%

% 56,82

.% 14,29

% 37,5

:
 :15

%		%		%		
100	101	31,68	32	68,32	69	
100	17	23,59	04	76,47	13	
% 100	118	30,51	36	69,49	82	

% 69,49

30,51

% 68,32

% 76,47

% 23,59

% 31,68

"
 "
"
"

:

." " :

.

.

:16

:

%		%		%		
100	101	57,43	58	42,57	43	
100	17	23,53	04	76,47	13	
% 100	118	52,54	62	47,46	56	

% 57,43

% 52,54

% 47,46

% 23,53

% 76,47

.% 42,57

.

.

:

:

2009

02

-1

:

.

.

:

.

.

."Feed back"

2009

02

-2

:

.

:

.

.

.

.

.

:

:

.

:

. ISO

.

:

:

-

.

-

.

-

.

-

		:	:	-
(06)			.% 84,75	-
	% 45	% 50	(6)	.
				-
			.% 50	(07)
(08)				-
			.% 40,68	-
	.% 67,80	(09)		-
		.% 56,67	(10)	-
	.% 39,25	(11)		-
			.% 68,81	(12)

			-
35.59	(13)		
			-
.% 50,85	(14)		
			-
	.% 69,49	(15)	
			-
		(16)	
		.% 52,54	

•
•

•
•

•

•

•

•

•

⋮

⋮

:

-

:

:17

		2 1						
%		%		%		%		
100	88	35,23	31	42,05	37	22,73	20	
100	16	12,50	02	50	08	37,50	06	
100	14	21,43	03	42,86	06	35,71	05	
%100	118	30,51	36	43,22	51	26,27	31	

% 50

% 43,22

30,51

% 42,05

% 42,86

%

% 35,23

% 26,27

% 12,50

% 21,43

% 35,71

% 37,50

.% 22,73

()

-

-

.

:

.

-

.

-

-

.

-

.

:18

:

%		%		%		
100	88	57,95	51	42,05	37	
100	16	56,25	09	43,75	07	
100	14	42,86	06	57,14	08	
% 100	118	55,93	66	44,07	52	

% 57,95

% 55,93

% 42,86

% 56,25

% 44,07

% 57,14

.% 42,05

% 43,75

.

:19

%		%		%		
100	101	56,44	57	43,56	44	
100	17	70,59	12	29,41	05	
% 100	118	58,47	69	41,53	49	

% 56,44

% 70,59

% 58,47

% 41,53

.% 29,41

% 43,56

.

(5)

20

"

" :

()

" :

-

"

.

" :

"

"

"

" :

"

-

-

.

()

.

.

"
.

"

.

.

:

:20

%		%		%		
100	59	40,68	24	59,32	35]7 -1]
100	34	23,53	08	76,47	26]13 -7]
100	06	-	-	100	06]19 -13]
100	13	23,08	03	76,92	10]25 -19]
100	06	16,67	01	83,33	05	[37 -25]
% 100	118	30,51	36	69,49	82	

% 69,49

19

13

]37 -25]

% 100

%83,33

% 30,51

7

% 40,68

13

. 19

"

"

.

.

.

:

:21

%		%		%		
100	80	55,68	49	44,32	39	
100	13	38,46	05	61,54	08	
% 100	^(*) 101	53,47	54	46,53	47	

(*) : هناك 17 مبحوثا لم يدلوا برأيهم حول هذا السؤال.

55,68

% 53,47

% 46,53

% 38,46

%

61,54

% 44,32

%

.

:22

:

%		%		%		
100	88	37,50	33	62,50	55	
100	16	18,75	03	81,25	13	
100	14	28,57	04	71,43	10	
% 100	118	33,90	40	66,10	78	

% 81,25

% 66,10

% 33,90

% 62,50

% 71,43

% 37,50

.% 18,75

% 28,57

.

.

:23

•

•

%		%		%		
100	88	54,55	48	45,45	40	
100	16	56,25	09	43,75	07	
100	14	35,71	05	64,29	09	
% 100	118	52,54	62	47,46	56	

% 52,54

35,71

% 54,55 % 56,25

% 47,46 %

% 45,45

% 64,29

% 43,75

:24

:

%		%		%		
100	101	40,59	41	59,41	60	
100	17	35,29	06	64,71	11	
% 100	118	39,83	47	60,17	71	

% 60,17

% 64,71

% 39,83

% 59,41

.

:

.

.

:25

:

%		%		%		
100	101	36,63	37	63,37	64	
100	17	17,65	03	82,35	14	
% 100	118	33,90	40	66,10	78	

% 82,35

% 66,10

% 33,90

% 63,37

•

•

•

•

•

:26

:

%		%		%		
100	88	37,50	33	62,50	55	
100	16	06,25	01	93,75	15	
100	14	07,14	01	92,86	13	
% 100	118	29,66	35	70,34	83	

92,86

% 93,75

% 70,34

% 29,66

% 62,50

%

% 37,50

06,25

% 07,14

%

.

.

"

"

(PLAZMA)

.

()

.

:

:27

%		%		%		
100	59	38,98	23	61,02	36]7 -1]
100	34	35,29	12	64,71	22]13 -7]
100	06	-	-	100	06]19 -13]
100	13	23,08	03	76,92	10]25 -19]
100	06	33,33	02	66,67	04	[37 -25]
% 100	118	30,90	40	66,10	78	

% 66,10

% 100 19

% 76,92 25 19

]37 -25]]13 -7]]7 -1]

.% 61,02 % 64,71 % 66,67

% 30,90

07

. 19 13

.

.

"

"

.

:28

:

%		%		%		%		
100	101	27,72	28	49,50	50	22,77	23	
100	17	05,88	01	52,94	09	41,18	07	
%100	118	24,58	29	50	59	25,42	30	

% 52,94

% 50

%25,42

% 49,50

% 41,18

% 24,58

% 22,77

.

:

.

.

		:	:	-
	.% 43,22	(17)		-
44,07	(18)			-
			.%	
				-
			.% 41,53	(19)
				-
			.% 69,49	(20)
				-
			.% 53,47	(21)
				-
.% 66,10	(22)			
				-
			.% 47,46	(23)
				-
.% 60,10	(25)	% 60,17	(24)	

.% 70,34 (26)

-

-

.% 50 28)

% 66,10 (27)

:

:

:29

:

%		%		%		
100	59	42,37	25	57,63	34] 7 – 1]
100	34	47,06	16	52,94	18] 13 – 7]
100	06	16,67	01	83,33	05]19 -13]
100	13	23,08	03	76,92	10]25 -19]
100	06	50	03	50	03	[37 -25]
% 100	118	40,68	48	59,32	70	

% 59,32

19

% 83,33

19

13

13

% 76,92

25

7

% 52,94

% 40,68

% 57,63

—

—

.

—

—

.

:30

:

%		%		%		
100	88	50	44	50	44	
100	16	43,75	07	56,25	09	
100	14	14,29	02	85,71	12	
% 100	118	44,92	53	55,08	65	

% 85,71

% 55,08

% 56,25

% 44,92

.

:31

:

%		%		%		
100	101	46,53	47	53,47	54	
100	17	52,94	09	47,06	08	
% 100	118	47,46	56	52,54	62	

% 47,06

% 53,47

% 52,54

% 47,46

.

.

:32

:

%		%		%		
100	85	42,35	36	57,65	49	
100	16	43,75	07	56,25	09	
100	14	35,71	05	64,29	09	
% 100	^(*) 115	41,74	45	58,26	67	

(*) : هناك ثلاث مبحوثين لم يجيبوا عن هذا السؤال.

% 58,26

% 57,65

% 64,29

% 41,74

% 56,25

.

.

:33

:

%		%		%		%		
100	99	08,08	08	72,73	72	19,19	19	
100	17	05,88	01	70,59	12	23,53	04	
%100	^(*) 116	07,76	09	72,41	84	19,83	23	

(*) : هناك مبحوثين إثنين لم يجيبوا عن هذا السؤال.

% 72,41

% 19,83

% 70,59

% 72,73

% 19,19

% 23,53

.% 07,76

)

(6

()

:34

:

%		%		%		
100	81	35,80	29	64,20	52	
100	16	06,25	01	93,75	15	
100	12	08,33	01	91,67	11	
% 100	^(*) 109	28,44	31	71,56	78	

(*) : هناك (09) مبحوثين لم يجيبوا عن هذا السؤال.

% 71,56

% 64,20

% 91,67

% 93,75

% 28,44

% 35,80

% 06,25 % 08,33

:35

:

%		%		%		
100	95	32,63	31	67,37	64	
100	16	31,25	05	68,75	11	
% 100	^(*) 111	32,43	36	67,57	75	

(*) : هناك سبعة مبحوثين لم يجيبوا عن هذا السؤال.

% 67,57

% 68,75

% 67,37

% 32,43

.% 31,25

% 32,63

•

Kategorie		Anzahl		Prozent	
Kategorie 1	Subkategorie 1.1	13	25	67,80	100
	Subkategorie 1.2	19	19	76,92	76,92
Kategorie 2	Subkategorie 2.1	7	13	64,41	70,59
	Subkategorie 2.2	19	25	76,92	100
Gesamt		32	44	77,27	100

]19 -13]

% 66,67

25

.

.

.

:

:37

%		
35,23	31	
31,82	28	
18,18	16	
12,50	11	
02,27	02	
% 100	88 ^(*)	

(*) : هناك 30 مبحوثا لم يجيبوا عن هذا السؤال.

% 35,23

% 31,82

% 18,18

%.12,50

.

		:	:	
				-
%59.32	(29)	.		-
				-
%55.08	(30)	.		
				-
		.		
			%52.54	(31)
				-
(32)		.		
			%58.26	
				-
.	% 72.41	(33)	.	
		()		-
	%71.56	(34)	.	
				-
%67.57	(35)	.		
			% 67.80	(36)

-

.

⋮

⋮

⋮

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

.	2	
:		-
.((16)	(09))
		-
.((26))	
		-
.		

•
•

•

—

—

•

	:		-
		:	-
	:		-01
		. 1979	
01			-02
		. 2005	
01			-03
		.1996	
.2005 02			-04
			-05
		.2004 01	
.2003			-06
			-07
		.1995	
			-08
		.1998	
	:		-09
		.1999 01	
			-10
		.1999 01	
	:		-11
		.2004	
			-12
		.1997	
			-13
		.200 01	
			-14
		.2000	

		-33
	.1998 2	-34
		.2002 1
	—	-35
	.1993	-36
		.1997
	.2005	-37
2	:	-38
		.1994
2		-39
		.1996
		-40
	.2006 1	-41
1		.1995
	.2006 1	-42
1	:	-43
		.2004
		-44
	.2003 3	-45
		.1999
		-46
	.1999 1	-47
		.1999
		-48
	.2003	

	-49
.1999 1	-50
.2003	-51
.2005 / 2004	-52
.1992	-53
.1996 5	-54
:	-55
.1999 1	-56
.2004 1	-57
.2001 1	-58
.2004 2	-59
.	-60
.1996	-61
.2002	-62
.	-63
()	-64
1	-65
.1984	-66

	:	-64
.1983		-65
		.1999
		-66
		.
		-67
.1997 1		-68
.2000 1		-69
:		-70
.1993		.2004 1
	:	-71
	.1997	-72
	.1985	-73
1		.2000
	:	-
		-1
	.1965	-2
.1998 1		-3
	.1995	-4
	.1999 1	
	:	-

- 1
- .2006
- 2
- .2007 / 2006
- 3
- .2006
-
- :
- 1- crouzier (m) **&** freed berg , lacteur et la steno , edition du séaul ,
paris, 2eme ed , 1992.
 - 2- ghignion rodolphe **&** mata lon benjamine , les euquetes
sociologiques : theorie at pratique , paris , 4eme ed, 1984.
 - 3- charroun jeu luc , organisation et gestion de l'entreprise , penod ,
paris , eme ed , 2001.
 - 4- fred rick winslow taylor , la dérection scientifique des entreprises ,
ENAG EDITION Alger , 1992.
 - 5- george terry **&** tephon(G) froumlin , les principes du management
edition frontlin , 1994.
 - 6- heuri fouyai , l'administration industrielle et générale ,ENAG
EDITION Alger , 1990.
 - 7- jeu brilman , ; les meilleurs pratique de management (couer de la
performance) edition d'organization , 3eme ed , 2001.
 - 8- lgalens (j) roussel (p) , methodes des recherches , paris , 1993.
 - 9- madleine g rewitz : methodes des science sociales , édition dalloz ,
paris , 9 eme ed , 1993.
 - 10- tater tonic(p) **&** ARMION (p) , les systèmes de gestion : politique
et structure , paris , 1975.

مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان .

القيادة الإدارية ودورها في خلق المناخ الابتكاري لدى العمال

- - Crmetal

:

:

_*

_*

2010 / 2009 :

المحور الأول : البيانات العامة

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر : . . سنة

3- المستوى التعليمي : أمي ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4- الدرجة المهنية : عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐ إطار ☐

5- الأقدمية في المهنة : . . سنة

المحور الثاني : معلومات خاصة بمدى كفاءة القيادة الإدارية ودورها في

تشجيع الإبداع

6- هل للقيادة الإدارية دور في التأثير على العمال في تحسين أدائهم ؟ نعم ☐ لا ☐

* في حالة نعم هل هذا ناتج عن ؟ - استعمال السلطة ☐

- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات ☐

- ترك الحرية للعمال في التصرف والعمل ☐

7- هل الطريقة القيادية المتبعة في المؤسسة مناسبة ؟ نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين هل ساهمت في تحسين الأداء ؟

- كثيرا ☐

- نوعا ما ☐

- لم تساهم ☐

8- كيف ترى استجابة العمال لنمط القيادة المتبع في المؤسسة ؟

☐ إيجابي

☐ إيجابي نوعا ما

☐ سلبي

في جميع الحالات علل لماذا ؟

9- ما نوع علاقتك مع رئيسك ؟ - علاقة عمل ☐

☐ - علاقة عمل وزمالة

أخرى حدد

10- هل أنت راضي عن النمط القيادي المتبع من طرف رئيسك ؟ نعم ☐ لا ☐

11- هل يهتم رئيسك بالمشاكل الخاصة بالعمال خارج المهام الرسمية ؟ نعم ☐ لا ☐

12- هل رئيسك راضي عن عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

13- ما نوع القيادة المطبقة في مؤسستك ؟

☐ ديموقراطية

☐ استبدادية

☐ غير موجهة

14- هل يمنح لك رئيسك مجالا للإبداع والابتكار في عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين وضح

15- هل ترى أن علاقتك مع رئيسك في العمل لها تأثير على أدائك ؟ نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين وضح

16- هل الإدارة واعية بمشاكل واهتمامات العمال ؟ نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين وضح

المحور الثالث : معلومات خاصة بطبيعة المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة وعلاقته بالإبداع

17- عند اتصالك بالإدارة، هل تعتمد على ؟ التنظيم الرسمي ☐

☐ العلاقات الشخصية

18- هل يقوم رئيسك بإشراككم في عملية اتخاذ القرارات ؟ نعم ☐ لا ☐

19- هل سبق وأن قدمت اقتراحات لتحسين سير العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم ، هل صلت بها الإدارة..... و لماذا.....

- أخرى حدد

20- ما نوع علاقتك مع العمال ؟ علاقة صداقة ☐ علاقة مصلحة ☐

21- أين تتجه لحل مشاكلك ؟ الإدارة ☐ النقابة ☐

أخرى حدد

22- هل يحدد القائد للمرؤوسين كيفية القيام بعملهم ؟ نعم ☐ لا ☐

23- هل يلقى التجديد والإبداع تشجيعا في هذه المنظمة ؟ نعم ☐ لا ☐

24- هل ترى أن تحفيز العمال ساهم في تحسين أدائهم ؟ نعم ☐ لا ☐

25- هل قامت مؤسستكم بتقديم حوافز العمال ؟ نعم ☐ لا ☐

ما نوعها

26- هل حدث وأن قامت مؤسستكم بعملية تدريب لعمالها أو البعض منهم ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم هل هذا يرجع إلى : نقص مهارات العمال ☐

التدريب على طرق عمل وألات جديدة ☐

مواجهة التحديات الخارجية ☐

27- هل ترى بأن لعملية الرقابة دور مؤثر في تحسين العمال لأدائهم ؟ نعم ☐ لا ☐

وكيف ذلك ؟

28- هل ساهمت عملية الرقابة في تقليل الانحرافات والأخطاء في الأداء ؟ كثيرا ☐

قليل ☐

لم تساهم ☐

المحور الرابع : معلومات خاصة بدرجة انتماء الفرد إلى المنظمة التي يعمل بها وأثرها على تنمية قدراته الإبداعية

29- هل تعتبر هذه المؤسسة مكان عمل جيد ؟ نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين لماذا ؟

30- هل تناضل الإدارة من أجل حماية مصالح المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

31- هل يرتبط العمال ارتباطاً شديداً بوحدات عملهم ؟ نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين وضح

32- هل الأخذ بالأفكار الجيدة يتم بسرعة في هذه المنظمة ؟ نعم ☐ لا ☐

33- عندما تواجهك مشكلة في العمل ، هل تطرح بدائل وحلول ؟ نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

34- هل تحرص على تقديم أفكار و مقترحات لتطوير المؤسسة التي تعمل فيها ؟ نعم ☐ لا ☐

35- هل تفكر بإيجابية تجاهه مستقبلك الوظيفي ؟ نعم ☐ لا ☐

في كلتا الحالتين صف لنا ذلك

.....

36- لو عرض عليك منصب عمل في مؤسسة أخرى تقدم نفس المزايا هل تقبل به ؟ نعم ☐ لا ☐

37- ماذا تقترح لتحسين دور القيادة الإدارية ؟

- 1

-

.....
.....

.....

- 2 -

.....
.....

.....

- 3

.....
.....

.....

- 4

-

.....
.....

.....
.....

.....

- 5

-

.....
.....

.....
.....

- 6

-

- 7

- 8

- 9

-

- 10

