



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



المرجع : ...../2022

المهيدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان:

# دور نمط القيادة في تحقيق الإستقرار الوظيفي للموارد البشرية دراسة ميدانية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الأستاذ(ة):

حمود حيمر

إعداد الطلبة:

- بولكراوط روفية

- دميري أميمة

## لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	بلفاضل رحموني
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	حمود حيمر
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	بوجنانة فؤاد

السنة الجامعية 2021/2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

يقول الله تعالى: " لنن شكرتم لأزيدنكم" (سورة إبراهيم الآية 7).

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

رواه الترميذي.

فالشكر والحمد لله سبحانه وتعالى الذي أماننا على إنجاز هذا العمل ويسر لنا أمورنا

وأمدنا بالصبر والعزيمة.

نتقدم بالشكر إلى أستاذنا المشرف "حمود حيمر" الذي تابعنا طيلة هذا العام

ولم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة وكان نعم الموجه، فله كل الشكر

والامتنان.

كما ندين بالشكر للأساتذة الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة لما كان

لإرشاداتهم ونصائحهم من فائدة في تصويب عملاتنا والارتقاء بها إلى مستويات

أفضل.

نشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم لقراءة العمل، والتفضل بتقديم ملاحظاتهم

ولرائهم ونقداتهم وتقويمهم.

الشكر أيضا لكل عمال المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- على حسن

استقبالهم وتعاونهم.

وفي الأخير تحية تقدير وشكر للعائلة والأصدقاء وكل من مد لنا يد العون

والمساعدة ولو بكلمة طيبة من قريب أو من بعيد في سبيل إنجاز هذا العمل.



أهدي ثمرة بصدي المتواضع

إلى الذين قال فيهما الله عز وجل «وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا»

أبي وأمي حفظهما الله

إلى سندي في الدنيا ولا أحصى لهم فضل حفظهم الله عز وجل

إخوتي الأبناء بيدوش، معتز

أخواتي العزيزات خولة، لميس

إلى أخي لطفي وزوجته رزيقة وأختي بسمة وزوجها إسكندر

أسأل الله أن يسعدهم و أن يبارك زواجهم

أقدم إهداء خاص إلى براعم العائلة ملاك، ميمي، زيد، بارك الله لنا فيهم

إلى رفيقات المشوار الآتي فاسمنني لحظاته رعاهم الله ووفقهم

أميمة، آية، كمارا، إبتسام، إيمان، سمية، سحر

إلى كل طالب علم يسعى لكسب المعرفة وتزويد رصيده المعرفي العلمي والثقافي

إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع سائلا الله العلي القدير أن ينفعنا به

ويمدنا بتوفيقه

روفيّة



أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من أمر الله بالإحسان إليهما «وبالوالدين إحسانا»

إلى زهرة أنامي، إلى من ضمتني بوشاح عنائها، إلى مؤنستي في وحدتي ولدتي في

حياتي، إلى صانعة حياتي إلى يوم الفراق

إلى أمي الحنون

إلى عين الوفاء، وعنوان الروح، وعمري في دنياي، إلى من احترق تحت حر الشمس،

وتصلبت عروقه تحت الجليد ليلقيني أسمى دروس التحدي والإقدام

إلى أبي الكريم

إلى من قاسموني حنان أمي وشاركوني حبه أبي إلى إخوتي الأعزاء

مريم، أصيل، دعاء، ملاك

إلى عمي العزيز وزوجته العزيزة

إلى من لقائهم بسمة وحبهم نعمة إلى أبناء عمي

نجاة، حياة، هشام، رقية، حواء، محمود، شرف الدين

إلى من كانوا رمزا للوفاء صديقاتي: روفية، أية، خولة (كمارة)، أمال، لميس، سمية، سحر

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد وكان لي بمثابة

السند، الدعم والتشجيع، وأخص بالذكر شيراز

أميمة

A decorative border consisting of a thin black line forming a rectangle, with stylized black floral and leaf motifs extending from the corners. The motifs include leaves and small circular elements, possibly representing berries or flowers.

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
II	البسمة
III	شكر وتقدير
IV-V	إهداء
VII-VII	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VII	فهرس الملاحق
{أ-د}	مقدمة عامة
{31-2}	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل عام نحو القيادة
03	المطلب الأول: مفهوم القيادة
04	المطلب الثاني: بعض المصطلحات المتعلقة بالقيادة
07	المطلب الثالث: صفات ومهارات القائد
07	أولاً: صفات القائد
09	ثانياً: مهارات القائد
10	المطلب الرابع: أهمية القيادة
12	المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة
12	المطلب الأول: النظريات المفسرة للقيادة
20	المطلب الثاني: أنماط القيادة
20	أولاً: النمط القيادي الديمقراطي
21	ثانياً: النمط القيادي الأوتوقراطي
23	ثالثاً: النمط القيادي الحر (الفوضوي)
24	المطلب الثالث: عناصر القيادة ووظائفها
24	أولاً: عناصر القيادة
25	ثانياً: وظائف القيادة
29	المطلب الرابع: متطلبات القيادة



31	خلاصة الفصل
{33-53}	الفصل الثاني: الإطار النظري للاستقرار الوظيفي
33	تمهيد
34	المبحث الأول: مدخل عام حول الاستقرار الوظيفي
34	المطلب الأول: مفهوم الاستقرار الوظيفي
35	المطلب الثاني: بعض المصطلحات متعلقة بالإستقرار الوظيفي
37	المطلب الثالث: أهمية الاستقرار الوظيفي
38	المطلب الرابع: أهداف الاستقرار الوظيفي
39	المبحث الثاني: أساسيات حول الإستقرار الوظيفي
39	المطلب الأول: النظريات المفسرة للإستقرار الوظيفي
47	المطلب الثاني: بعض عوامل الاستقرار الوظيفي
49	المطلب الثالث: مظاهر الاستقرار الوظيفي
51	المطلب الرابع: مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي
53	خلاصة الفصل
{54-87}	الفصل الثالث: دور نمط القيادة في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية دراسة ميدانية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة
55	تمهيد
56	المبحث الأول: التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة
56	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف_ميلة
57	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف_ميلة
60	المطلب الثالث: الموارد البشرية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف_ميلة
62	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
62	المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة
62	أولاً: منهج الدراسة
62	ثانياً: حدود الدراسة
62	المطلب الثاني: عينة ومجتمع الدراسة
62	أولاً: مجتمع الدراسة
63	ثانياً: عينة الدراسة
64	المطلب الثالث: أدوات جمع بيانات الدراسة

64	أولاً: المقابلة
64	ثانياً: الوثائق والسجلات
64	ثالثاً: الإستبيان
67	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
69	المبحث الثالث: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة الميدانية
69	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص العينة
71	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة
71	أولاً: عرض وتحليل بيانات محور الأنماط القيادية
77	ثانياً: عرض وتحليل بيانات محور الاستقرار الوظيفي
81	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
81	أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
82	ثانياً: إختبار الفرضيات
85	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
87	خلاصة الفصل
{90-89}	خاتمة
{97-92}	قائمة المراجع
{118-99}	الملاحق
	الملخص

A decorative border consisting of a thin black line forming a rectangle, with stylized black floral and leaf motifs extending from the corners. The motifs include leaves and small circular elements, possibly representing berries or flowers.

# فهرس الجداول والأشكال

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	يبين خصائص، مزايا وعيوب النمط القيادي الديمقراطي	01
22	يبين خصائص، مزايا وعيوب النمط القيادي الأوتوقراطي	02
23	يبين خصائص، مزايا وعيوب النمط القيادي الحر	03
61	يبين تعداد الإداريين والأساتذة والطلبة بالمركز الجامعي_ميلة	04
63	يبين مجتمع الدراسة	05
64	يبين عدد الإستمارات الموزعة في مجتمع الدراسة	06
65	يبين تقدير درجات الأداء	07
66	يبين معاملات الصدق لكل من محور الانماط القيادية وابعاده ومحور الاستقرار الوظيفي	08
66	يبين صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة	09
67	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	10
68	يبين قيمة الوسط المرجح والأوزان المنوية ودرجات الموافقة لمحاور الاستبيان	11
69	يبين توزيع العينة حسب الجنس	12
70	يبين توزيع العينة حسب السن	13
70	يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	14
71	يبين توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة	15
72	يبين التكرارات والنسب المنوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمؤشرات محور الأنماط القيادية	16
78	يبين التكرارات والنسب المنوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمؤشرات محور الاستقرار الوظيفي	17
81	يبين اختبار التوزيع الطبيعي ( معامل الالتواء ومعامل التفلطح)	18
82	يبين نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	19
83	يبين نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	20
83	يبين نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	21
84	يبين نتائج إختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية	22

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
40	يبين تسلسل ماسلو الهرمي للإحتياجات	01
42	يبين العلاقة بين نظرية ماسلو ونظرية آدرفر	02
45	يبين نظرية التوقع لفكتور فروم	03
56	يبين موقع المركز الجامعي عبد الحقيظ بوالصوف-ميلة	04
58	يبين المخطط التنظيمي لمديرية المركز لجامعي-ميلة	05
59	يبين المخطط التنظيمي للمصالح التقنية المشتركة للمركز الجامعي-ميلة	06
60	يبين المخطط التنظيمي للمعاهد البيبليوغرافية بالمركز الجامعي-ميلة	07
69	يبين توزيع العينة حسب الجنس	08
70	يبين توزيع العينة حسب السن	09
70	يبين توزيع العينة حسب المستوى	10
71	يبين توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة	11

A decorative border consisting of a thin black line forming a rectangle, with stylized black floral and leaf motifs extending from the corners. The motifs include leaves and small circular elements, possibly representing berries or flowers.

# فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
99	إستمارة الدراسة	01
103	قائمة الأساتذة المحكمين للإستمارة	02
104	معامل الارتباط بيرسون لأبعاد ومحاور الإستبيان	03
105	معامل ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الإستبيان	04
106	التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية	05
107	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمؤشرات محور الأنماط القيادية	06
112	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمؤشرات محور الاستقرار الوظيفي	07
115	إختبار التوزيع الطبيعي لابعاد ومحاور الإستبيان	08
116	تحليل الإنحدار البسيط لمتغيرات الدراسة	09
118	تحليل الإنحدار المتعدد لمحورين (الأنماط القيادية، الاستقرار الوظيفي)	10

# مقدمة





## مقدمة

تعد الجامعة أعلى قمة الهرم التعليمي، إذ تهدف إلى تعليم وإعداد الكفاءات البشرية المتخصصة القادرة على تحمل مسؤوليات الحياة العلمية والعملية عن طريق قيامها بالدور القيادي في تزويد المجتمع بالقوى العاملة المؤهلة والقادرة على الإسهام في عملية التنمية، وهذا لا يتحقق إلا من خلال تناسق كبير بين أفراد الجامعة وإحساسهم بالرضا والأمن الوظيفي، ومن خلال نمط قيادي ناجح يستطيع ترجمة الأهداف التي أنشأت الجامعة من أجلها.

يلقى موضوع القيادة إهتماما كبيرا نظرا للدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة ونجاحها وإستمراريتها وزيادة فعاليتها، وذلك من خلال ما يقوم به القائد من بث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. فالقيادة ضرورية في كل المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص.

إن نمط القيادة الفعال يسهم وبقوة في تحقيق الرضا والإستقرار للفرد، وفي تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة لعمالها. إذ تهدف الإدارة في المنظمات الحديثة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان إستمرار القوى العاملة بها وخاصة ذوي المهارات.

يعتبر الإستقرار الوظيفي إحساس العامل بالرضا والأمن الوظيفي الذي يدفعه إلى البقاء والإستمرار في العمل لدى المنظمة، وهذا الإستقرار ناتج من العديد من العوامل والإجراءات التي تتخذها المنظمة بهدف الاستبقاء والاحتفاظ بالعمال الأكفاء وذوي المهارات بها والذين هم السبب الجوهرى في تحقيق أهداف المنظمة.

ومن أجل ضرورة إبراز دور نمط القيادة في تحقيق الإستقرار الوظيفي للمورد البشري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، برزت هذه الدراسة للتعرف على ذلك.

## 1. الإشكالية:

أبرزت الدراسات الحديثة ضرورة تكيف المورد البشري مع منظمته من خلال توفير شروط وظروف لازمة للعمل، ومن أهم العوامل التي تؤثر على سير العمل القيادة الإدارية بأنماطها حيث تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء العاملين. وتكمن الإشكالية في ضمان الإستقرار الوظيفي للموارد البشرية بالاعتماد على مختلف الأنماط القيادية، ويمكننا صياغة هذه الإشكالية كالتالي: ما هو دور نمط القيادة المعتمد بالمنظمة في تحقيق الاستقرار الوظيفي لمواردها البشرية؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو النمط القيادي السائد في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟
- هل نمط القائد الديمقراطي يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي لدي موظفي الإدارة بالمركز الجامعي ميلة؟
- هل نمط القائد الأوتوقراطي يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي لدي موظفي الإدارة بالمركز الجامعي ميلة؟
- هل نمط القائد الفوضوي (الحر) يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي لدي موظفي الإدارة بالمركز الجامعي ميلة؟

## 2. الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنمط القيادة الديمقراطي في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي - ميلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنمط القيادة الأوتوقراطي في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي - ميلة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنمط القيادة الحر في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي - ميلة.

## 3. أهداف الدراسة:

- نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:
- إبراز دور نمط القيادة في تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- محاولة التعرف على الأنماط القيادية عموماً، والنمط السائد بالمركز الجامعي ميلة خصوصاً.
- معرفة مستوى الاستقرار الوظيفي للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي ميلة.
- الخروج بالتوصيات التي يمكن أن تساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي ميلة.
- جعل هذا الموضوع زادا معرفيا مستقبلياً لكل باحث في هذا المجال.

## 4. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كون أنماط القيادة من الموضوعات الحديثة ذات الأهمية البالغة، حيث تلعب دوراً أساسياً وحساساً في كل عمليات وأنشطة المنظمة، فهي تضمن لها الفعالية والديناميكية المستمرة من أجل تحقيق أهدافها وإستمراريتها. وكذلك الدور الكبير الذي يلعبه الإستقرار الوظيفي داخل المنظمات،

بحيث تكمن أهميته في كونه يقلل من طلبات التحويل، يرفع من مردودية العامل، كما أنه يحقق للعامل قيمة اجتماعية داخل المنظمة.

## 5. أسباب إختيار الموضوع:

وقع إختيارنا على هذا الموضوع للأسباب التالية:

- الميول للموضوع من جهة وارتباطه الوثيق بالتخصص من جهة أخرى.
- محاولة توضيح المفاهيم المتعلقة بأنماط القيادة والاستقرار الوظيفي.
- إمكانية إخضاع هذا البحث إلى التحقق الميداني والمتحصل على نتائج من الواقع المعاش.
- إضافة معلومات والمساهمة في إثراء مكتبة الجامعة وبالأخص قسم علوم التسيير.

## 6. منهج الدراسة:

إن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج التحليلي الوصفي الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة، وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها إستنادا للبيانات المجمعّة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها، والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، حيث تم إستخدام هذا المنهج بتجميع المعطيات الميدانية بواسطة الإستمارة كأداة رئيسية لمعرفة النمط القيادي الممارس على عمال المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ودوره في تحقيق إستقرارهم الوظيفي.

## 7. حدود الدراسة:

للدراسة حدود مكانية، بشرية وأخرى زمنية تتمثل في مايلي:

- الحدود المكانية: حيث تمت هذه الدراسة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة.
- الحدود البشرية: يتمثل في موظفي الإدارة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة، وبلغ عدد مشاهدات المجتمع 104 موظف.
- الحدود الزمنية: الموسم الدراسي 2021/2022.

## 8. المصطلحات المتعلقة بالدراسة:

- القيادة: تعرف على أنها مدى قدرة القائد في توجيه وترشيد الأفراد وضبط شعورهم و سلوكهم ، ليس بمعنى السيطرة أو التحكم فيهم بل طواعية من خلال إطلاق قدراتهم ومواهبهم وإمكانياتهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- القائد: هو الذي يقوم بتسيير مهام المرؤوسين ويتعامل معها ويوجهها بمرونة فهو المفكر والموجه للجماعة، بمعنى هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخريين يقبلون هذا التوجيه.
- النمط القيادي: إن مفهوم النمط يعني الأسلوب الذي ينتهجه القائد الإداري للتأثير على مرؤوسيه، إما سلبا بكبح القدرات الإبداعية لديهم وإما إيجابا عن طريق إظهار هذه القدرات وتميبتها، وعليه فالنمط

- القيادي يعبر عن مجموعة التصرفات التي يبيدها القائد داخل التنظيم نتيجة للضغوط الداخلية أو الخارجية وتترك آثارها المباشرة على سلوك العمال في التنظيم سلبا أو إيجابا.
- **الاستقرار الوظيفي:** هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في التنظيم وعدم تنقله إلى تنظيم آخر لشعوره بالأمان والطمأنينة في عمله ومستقبله المهني وتدرجه، من خلال خلق جو مناسب للعمل وتهيئة الظروف الملائمة وتوفير الحاجيات الضرورية سواء المادية أو المعنوية، مما يجعله راضيا عن الخدمات التي يقدمها من جهة وملتزما في تأديتها من جهة أخرى.
  - **الموارد البشرية:** مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بالمنظمة القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم، ويمثلون أحد أكثر الموارد قيمة في المنظمة.
  - **المنظمة:** هي عبارة عن نسق وبناء تنظيمي تضم مجموعة من الأفراد ووسائل الإنتاج المادية والمالية، حيث تسعى إلى تحقيق أهدافها وأهداف أفرادها.

## 9. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة ذات الصلة بموضع البحث من أهم العناصر التي تنير طريق الباحث في حل مشكلته البحثية، لما لها من إسهامات سواء في التوجيه وفهم الموضوع أكثر وضبط متغيراته، أو تفيد في التحليل والمقارنة، بحيث تساعد الباحث في تكوين خلفية عن الموضوع المراد البحث فيه.

ولأسف تعذر علينا إيجاد دراسات مشابهة لموضوع دراستنا الحالية أي دراسات تربط بين متغير الأنماط القيادية ومتغير الاستقرار الوظيفي معا، فقمنا باختيار مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها ومؤشراتها، وسوف يتم عرضها وفق تسلسلها الزمني، وسيتم تناولها كالتالي:

- **الدراسة الأولى:** دراسة بن وناس صباح (2016/2015)، تحت عنوان " أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي" دراسة حالة "القطاع البنكي لولاية بسكرة" تمت هذه الدراسة قصد نيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة. والتي هدفت إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي من خلال طرح تساؤل رئيسي "هل هناك أثر لأنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة؟".

ومن أبرز نتائجها مايلي:

- ✓ النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي و يليه نمط القيادة التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل.
- ✓ مستوى الإلتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة أعلى من مستوى الإلتزام المعياري و مستوى الإلتزام الإستمراري لديهم.

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط قيادة عدم التدخل على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية) عند مستوى الدلالة 0,05.

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المتغيرات، لكن تختلف عنها من حيث مجتمع الدراسة، حيث أجريت على عينة من القطاع البنكي في حين دراستنا أجريت على عينة من قطاع التعليم العالي. ساعدتنا هذه الدراسة في اثراء الجانب النظري لدراستنا وفي بناء المنهجية والخطوات العلمية السليمة لأجل الحصول على دراسة ذات قيمة علمية.

○ **الدراسة الثانية: دراسة بخلي ريمة (2015/2016)**، تحت عنوان "علاقة الإستقرار المهني بتخطيط المسار الوظيفي" دراسة حالة "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية جيجل". تمت هذه الدراسة قصد نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم إجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل. والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة الكامنة بين الاستقرار المهني وتخطيط المسار الوظيفي بين فئة الموظفين من خلال طرح تساؤل الرئيسي "هل توجد علاقة بين الإستقرار المهني وتخطيط المسار الوظيفي؟".

ومن أبرز نتائجها مايلي:

- ✓ توجد علاقة بين إرتفاع الدخل وتخطيط المسار الوظيفي، حيث يتوجه أغلب العمال إلى إعتبار الأجر العامل الأول لاستقرارهم مهنيا، بل يبدي أغلبية العمال رغبتهم في مغادرة مناصب عملهم بحثا عن مناصب أخرى بأجر أعلى ويتوقف تخطيط المسار الوظيفي على درجة تمتع الفرد بدخل مرتفع.
- ✓ تقوم الترقية على علاقة مباشرة بتخطيط الفرد لمساره الوظيفي حيث أن هذا الأخير هو مفهوم يحظى بالاهتمام لدى أغلبية العمال وذلك يتجلى من خلال سعيهم لبلوغ مراتب وظيفية أعلى عن طريق

سلسلة من الترقيات التي يحصلون عليها، فالترقية تلعب دورا في استقرار العامل وتعتبر الخطوة الأولى لتخطيط المسار الوظيفي.

✓ توجد علاقة ارتباطيه بين جودة العلاقات الإنسانية السائدة بيئة العمل وتخطيط المسار الوظيفي حيث أن توفر مثل هذه العلاقات تساعد الموظف في الحفاظ على دوره ومكانته داخل عمله ويتجلى ذلك من خلال اتجاه اغلب أفراد العينة إلى العلاقات الحسنة داخل العمال تساعدهم على الاستقرار النفسي ما يمكنهم من التخطيط لمستقبلهم المهني بكل راحة وطمأنينة.

تشاركنا هذه الدراسة نفس المتغير التابع (الاستقرار الوظيفي)، لكن نختلف من حيث المتغير الثاني، كما نختلف من حيث حجم العينة ومجتمع الدراسة، حيث شملت دراستنا 100 عامل من المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف بميلة، في حين شملت هذه الدراسة 326 عامل من الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

إستعنا بهذه الدراسة في دعم الإطار النظري والتعرف على أهم إستراتيجيات وأساليب استقرار المورد البشري.

○ الدراسة الثالثة: دراسة برو هشام (2018/2019)، تحت عنوان " أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية " دراسة حالة "وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس لولاية باتنة " تمت هذه الدراسة قصد نيل شهادة دكتوراه تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة. والتي هدفت إلى التعرف على أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين من خلال طرح تساؤل رئيسي "ما هو أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين لمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية-نقاوس؟".

ومن أبرز نتائجها مايلي:

- ✓ يتفاوت تأثير الأسلوب القيادي المتبع لدى رؤساء الأقسام في درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين، إلا أن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر ايجابية في التأثير عليهم.
- ✓ هناك تفاوت واضح في العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين لرؤساء الأقسام بما في ذلك الأسلوب القيادي المتبع.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha > 0.05$ ) في الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات السن ومدة الخدمة بالمؤسسة.

نلاحظ أن هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا من حيث المتغير المستقل والمتمثل في نمط القيادة لكنها تختلف عنها من حيث المتغير التابع، وكذلك من حيث مؤسسة الدراسة الميدانية.

أفادتنا هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري حيث أصبح لدينا فهم معمق للأنماط القيادية، كما ساعدتنا على تحديد مفاهيم الدراسة والاستعانة بها جزئياً في إعداد أسئلة الاستمارة.

○ **الدراسة الرابعة: دراسة عثمان كهينة(2018/2019)، تحت عنوان " دور الإستقرار الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة " دراسة حالة " دائرة المنصورة ولاية برج بوعرييج " تمت هذه الدراسة قصد نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة. والتي هدفت إلى التعرف على دور الإستقرار الوظيفي في تحسين الاداء الوظيفي من خلال طرح تساؤل الرئيسي " كيف يساهم الإستقرار الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة؟".**

ومن أبرز نتائجها مايلي:

- ✓ أن أغلب الأفراد العاملين غير راضين عن أعمالهم وأنهم مستعدون للتخلي عن هذه الوظيفة إذا سنحت لهم الفرصة.
- ✓ أن أغلب الموظفين لا ينالون أجرا مناسباً و لا يحصلون على حوافز أو ترقية.
- ✓ أفراد العينة يعانون من مشاكل و مخاطر داخل بيئة العمل.
- ✓ أن الأفراد العاملين غير مستعدين لبذل جهد من أجل تحسين الإدارة و لست لديهم الرغبة في البقاء في مناصبهم إلى سن التقاعد.

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث متغير الاستقرار الوظيفي لكننا نختلف من حيث تناولنا لهذا المتغير، حيث تناولته هذه الدراسة كمتغير مستقل، بينما تناولناه نحن كمتغير تابع. ويلاحظ أننا نختلف من حيث المتغير الثاني، و في طبيعة المجتمع المدروس وعينته، حيث اعتمدت على 50 عامل في دائرة المنصورة، بينما اعتمدنا في دراستنا على 100 عامل من المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.

وقد أفادتنا هذه الدراسة في تعميق الرؤية وفهم أكثر لأبعاد دراستنا المتعلقة بالمتغير التابع(الاستقرار الوظيفي)، إضافة إلى تحديد مصطلحات ومفاهيم البحث.

## 10. هيكل الدراسة:

للبحث في هذا الموضوع عمدنا إلى خطة شملت جانبين، الجانب الأول يتعلق بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة (أنماط القيادة، الإستقرار الوظيفي)، وتم تقسيمه إلى فصلين:

بالنسبة للفصل الأول "الإطار النظري للقيادة" فتم تقسيمه إلى مبحثين:

- المبحث الأول: مدخل عام نحو القيادة، نتطرق فيه إلى مفهوم القيادة، مصطلحات متعلقة بالقيادة، صفات ومهارات القائد، أهمية القيادة.
- المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة، نتناول فيه النظريات المفسرة للقيادة، أنماط القيادة، عناصر القيادة ووظائفها، متطلبات القيادة.

بالنسبة للفصل الثاني "الإطار النظري للإستقرار الوظيفي" قسم أيضا إلى مبحثين:

- المبحث الأول: مدخل عام حول الإستقرار الوظيفي، يشمل مفهوم الإستقرار الوظيفي، بعض المصطلحات المتعلقة بالإستقرار الوظيفي، أهميته، أهدافه.
  - المبحث الثاني: أساسيات حول الإستقرار الوظيفي، تطرقنا فيه إلى النظريات المفسرة للإستقرار الوظيفي، العوامل المؤثرة على الإستقرار الوظيفي، مظاهر الإستقرار الوظيفي، مظاهر عدم الإستقرار الوظيفي.
- أما الجانب الثاني تعلق بالإطار التطبيقي للدراسة تحت عنوان "دور نمط القيادة في تحقيق الاستقرار البشري للموارد البشرية- دراسة ميدانية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة". وقسم إلى أربعة مباحث:
- المبحث الأول: التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، يشمل لمحة تاريخية عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف\_ميلة، هيكله الوظيفي، وموارده البشرية.
  - المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة، يتضمن منهج وحدود الدراسة، عينة الدراسة ومجتمعها، أدوات جمع بيانات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها.
  - المبحث الثالث: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة الميدانية، يحتوي على عرض وتحليل البيانات الشخصية، عرض وتحليل بياناتمغيرات الدراسة، إختبار الفرضيات، مناقشة نتائج الدراسة.



A decorative border consisting of a thin black rectangular frame with stylized floral and leaf motifs extending from the corners. The top-right corner features a large, detailed floral sprig with leaves and small flowers. The bottom-left corner has a smaller floral sprig. The text is centered within the frame.

**الفصل الأول: الإطار**

**النظري للقيادة**

## تمهيد

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي شغلت العلماء والمفكرين، لإعتبارها ظاهرة إجتماعية توجد في كل موقف إجتماعي، وتتأثر في نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق أهداف معينة، حيث وجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجهها، لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيه. فنجاح المنظمة يرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد المنظمة وقدرته على توجيه العاملين والتأثير في سلوكهم من خلال صفاته وخصائصه ومهاراته الشخصية لما له من دور هام في خلق جو من الثقة والإحترام وتنظيم الحياة المهنية للأفراد.

لهذا سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل عام نحو القيادة.
- المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة.

## المبحث الأول: مدخل عام نحو القيادة

إن الوقوف على مفهوم واضح لظاهرة معينة يعتبر شرط أساسي لفهم حقيقتها، وبما أن القيادة كظاهرة إجتماعية معقدة تطرح إشكالية صعوبة تحديد مفهوم دقيق لها، سننطلق في هذا المبحث إلى تحديد مفهوم القيادة، والتعرف على بعض المصطلحات المتعلقة بها، وكذلك التعرف على صفات ومهارات القائد، بالإضافة لأهميتها.

### المطلب الأول: مفهوم القيادة

الكثير من الكتاب يرجعون أصل كلمة القيادة "Leadership" إلى أصول يونانية ولاتينية، وهي مشتقة من الفعل اليوناني "Archein" ومعناه "يقود"، ويرجع أصلها إلى الكلمة "Ager" ويعني يقود وهو يتفق مع الفعل "Archein" أي "الأرخون" وهو الحاكم الأول في أتيانا القديمة.<sup>1</sup>

لغة: من قاد، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقوادة من الأمام والسوق من الخلف، ويقال أقاده خيلا أي أعطاه إياه يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قاد وهي جمع قائد.<sup>2</sup>

إصطلاحا: يتضح معنى القيادة أكثر ويتجلى من خلال التعريفات المتعددة التي وصفها لها علماء الإدارة، والتي يمكن استعراضها فيما يلي:

○ حيث يعرفها وارين بنس بأنها "عملية فن لتوجيه الأفراد والتنسيق فيما بينهم والعمل على تشجيعهم وحفزهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة".<sup>3</sup>

ركز هذا التعريف على النشاط الذي يقوم به القائد والمتمثل في التأثير على الآخرين.

○ أما ألفريد وبتي عرفها على أنها " القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه".<sup>4</sup>

ركز هذا التعريف على التأثير على المرؤوسين بدون سيطرة أو تحكم بل بشكل طوعي.

○ ويقول روبرت ليفينغستون " القيادة تعني الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سارة زويتي وآخرون، السلوك الإداري (الإدارة المحلية، القيادة الإدارية، التغيير التنظيمي)، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2018، ص70.

<sup>2</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار صادر ببيروت لبنان، الطبعة الأولى، 2000، المجلد12، ص315.

<sup>3</sup> خيرى أسامة، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص12.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص21.

ركز هذا التعريف على سبيل الوصول إلى الهدف.

○ كما تعرف على أنها " عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير فكري لتحقيق الأهداف".<sup>2</sup>

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف القيادة بأنها: مدى قدرة القائد في توجيه وترشيد الأفراد وضبط شعورهم وسلوكهم، ليس بمعنى السيطرة أو التحكم فيهم بل طوعية من خلال إطلاق قدراتهم ومواهبهم وإمكانياتهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

## المطلب الثاني: بعض المصطلحات المتعلقة بالقيادة

لتوضيح مفهوم القيادة بصورة أدق علينا أن نميز بينه وبين المفاهيم الأخرى المتداخلة معه، والتي تتمثل فيما يلي:

### 1. القيادة والإشراف:

يعرف الإشراف على أنه: عملية تعليمية بواسطتها يتم مساعدة جماعات العمل عن طريق مشرف يساعدهم على أن يتعلموا وينموا ويحسنوا ويطوروا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بعرض القيادة بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة وبما يتفق مع أهداف المنظمة.<sup>3</sup>

يمكن التمييز بين القيادة والإشراف في النقاط التالية:

- القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول أولاً من الأعضاء، أما المشرف يستمد سلطته من قوة مكانته التنظيمية نحو إجبار الأفراد وطاعة تعليماته.
- القائد يقدم أعمالاً بفعالية أكثر من المشرف فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح وليس قائد كفؤ.

### 2. القيادة والزعامة:

الزعامة تعني مجموعة من الخصال (الكاريزمية) في شخصية الفرد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه وعلى تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة، وهي شكل من أشكال القيادة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، الدار العلمية، الأردن، 2001، ص 67.

<sup>2</sup> أبو النصر مدحت، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2012، ص 23.

<sup>3</sup> حميد سعاد، سلطان آمال، أنماط القيادة ودورها في تنمية الموارد البشرية- دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات-ميلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والتجارية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، 2019، ص 13.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 237.

يمكن التمييز بين القيادة والزعامة في النقاط التالية:

- الزعيم هو الذي ينقل أو يحول القيم والمعتقدات وحاجات الأفراد إلى مرحلة أسمى وقيم أرفع.
- يظهر الزعيم عندما يواجه التنظيم الناجح مشاكل مستعصية أو عندما يمر بأزمة، حيث يقوم بتغيير وجهة التنظيم، ومواجهة المشكلة وتحويلها إلى فرص ناجحة.
- الزعيم يقيم علاقات تعاونية وليس سلطوية مع التابعين.

### 3. القيادة والرئاسة:

القيادة: دور اجتماعي رئاسي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة. وعليه فإن القيادة تظهر من داخل الجماعة تلقائياً، والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة من الشروط المهمة لمظهر القائد، وهنا الجماعة هي التي تحدد هدفها، وسلطة القائد تتبع من تفويض الجماعة للقائد الذي يختارونه.

أما الرئاسة فتشير إلى قوة رسمية تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من جانب الجماعة، والرئيس هو الذي يختار الأهداف غالباً وليس الجماعة والرئاسة عادة ما تستند إلى السلطة والسيطرة. والواقع أن الرئيس الناجح هو الذي يستطيع أن يجمع بين صفات القيادة والرئاسة<sup>1</sup>.

يمكن التمييز بين القيادة والرئاسة في النقاط التالية:

- الرئيس يقود الجماعة من خلال السلطة الرسمية والصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه، أما القائد فهو الشخص الذي يقود الجماعة ليس بحكم مركزه أو سلطته وإنما من خلال قدرته على الإقناع والتأثير.
- القيادة تعد أمراً تلقائياً تتوفر في الشخص المناسب، أما الرئاسة فهي عملية مفروضة على الشخص الأكثر خبرة وذو التحصيل العلمي الأكبر.
- القائد يعرف مجموعته وترتبط بينهم علاقات جيدة بعيداً عن جدية العمل، أما الرئيس فقد لا يعرف موظفيه معرفة جيدة وكل ما يربطهم قرارات يجب تنفيذها.
- القيادة تهتم بمصالح الأعضاء ودعمهم لتطوير أنفسهم أما الرئاسة فشأنها الأول مصلحة المؤسسة بصورة أساسية.

### 4. القيادة والإدارة:

تحتاج المنظمات الحديثة إلى القيادة والإدارة معا وليس أي منها منفردة، غير أن المفهومين يختلفان عن بعضهما في نواحي عديدة، فبعض المدراء قد يكونوا قادة جيدين. ولكن ليس بالضرورة أن يكون

<sup>1</sup> جابر نصر الدين، لو كيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، جامعة منتوري، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 152.

- القادة الجيدين مدراء. وبصفة عامة فالقيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة، والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>1</sup>.
- يمكن التمييز بين القيادة والإدارة من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>
- القادة هم الذين يخلقون الثقافات ويغيرونها، أما المديرين فإنهم يعيشون في إطارها؛
  - تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية، والتحفيز وشحن الهمم. بينما تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة؛
  - القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق؛
  - تهتم القيادة بالكليات إختيار العمل الصحيح، بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل إختيار الطريقة الصحيحة للعمل؛
  - تشترك القيادة مع الإدارة في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.
- 5. القيادة والسلطة:**

هي إصدار الأوامر واتخاذ القرارات مستندة إلى أساس التنظيم والقرارات الرسمية، حيث بذلك تمنح للرئيس السلطة الشرعية بشرط أن تكون واضحة يفهمها المرؤوسين، أما القائد فلا يهتم بسلطته وسيطرته قدر ما يهتم بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف وكذا الاهتمام بالجانب الإنساني للمرؤوسين الذي يعتبر من الأولويات.<sup>3</sup>

يمكن التمييز بين القيادة والسلطة في النقاط التالية:

- تظهر القيادة بشكل تلقائي نتيجة حاجة الجماعة لمن ينظمها ويأخذ بيدها لتحقيق الأهداف، بينما يكون ظهور السلطة من خلال الأنظمة والقوانين واللوائح وليس بشكل تلقائي.
- يتم تحديد الأهداف من قبل أفراد المجموعة أنفسهم وليس من قبل القائد وحده، بينما يتم تحديد الأهداف ووضع الخطط في السلطة عن طريق الأنظمة واللوائح.
- تقوم القيادة على الديناميكية والمشاركة والتفاعل بين القائد وأفراد الجماعة، أما السلطة فإن هناك تباعدا بين الرئيس وأعضاء الجماعة وتضعف المشاركة بينهم.
- القيادة تسعى للتطوير والإبتكار أما السلطة فتسعى لتطبيق القوانين والمحافظة على الأمور كما هيا.

<sup>1</sup> طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص28.

<sup>2</sup> فليب سادلر، ترجمة هدى فؤاد، القيادة، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2008، ص37.

<sup>3</sup> بوحجاج سارة، بنون مسعودة، تأثير القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016، ص58.

## 6. القيادة والقوة:

تمثل القوة أداة التأثير التي يستخدمها القادة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتعرف القوة بأنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، ويمكن للفرد أن يمتلك القوة دون الحاجة إلى استخدامها، ومن المنظور التنظيمي يوجد خمسة أنواع من القوة يمكن تصنيفهم في مجموعتين هما:<sup>1</sup>

- القوة الوظيفية وتنقسم إلى ثلاثة أنواع: القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الإرغام والاجبار؛
- القوة الشخصية وتنقسم إلى نوعين هما: قوة الخبرة والقوة المرجعية.

يوجد العديد من الوسائل أو الأساليب التي يمكن من خلالها استخدام القوة بواسطة المدير أو القائد، من بين هذه الأساليب المطالبة أو السؤال والذي يستند إلى القوة الشرعية، حيث يستجيب المرؤوس إلى توجيهات المدير أو القائد نظرا لإدراكه أو اعترافه بأن التنظيم قد منحه هذا الحق، أما الوسيلة الثانية فتكمن فيما يسمى بالتوافق المسبب أو المشروط والذي يستند إلى التدعيم بالحوافز وبالتالي فالمدير يحصل على امتثال المرؤوس نظرا للمكافأة أو العائد المتوقع، كذلك يمكن استخدام الإقناع والذي يعكس تفهم المرؤوس للسلوك بأنه سوف يكون لمصلحته أو مصلحة المنظمة، أيضا الاستناد إلى المطابقة أو التماثل الشخصي، بمعنى أن المدير يستطيع استغلال كونه قوة مرجعية للتأثير في سلوك المرؤوسين من خلال انخراطه في السلوك المرغوب من وجهة نظرهم.

أخيرا يمكن للمدير ممارسة القوة من خلال وسيلة غير ايجابية ترتكز على تحريف المعلومات ولكنه سلوك غير أخلاقي قد يؤدي إلى اكتشاف المرؤوسين لخداع المدير لهم مما يؤدي إلى فقدان الثقة في قيادته.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: صفات ومهارات القائد

القائد هو الشخص القادر على التأثير في جماعة ويسخر طاقاته للمساهمة في تقدمها، فيجب على القائد أن يتمتع بصفات ومهارات تساعده في التأثير على سلوك تابعيه وتحقيق الأهداف المرجوة.

### أولاً: صفات القائد

تحدث الكثير من العلماء والباحثين عن الصفات الواجب توفرها في القائد، وبعضهم جعلها نظرية في القيادة، أي أن تتوفر فيه مجموعة صفات معينة يصبح قائداً. وسنكتفي بذكر رأي خمسة من كبار علماء القيادة فيما يخص الصفات القيادية وهم: وارين بينيس، كوزس وبوسنر، كوكس وهوفر.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 553.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 554-558.

1. الصفات الأساسية للقائد عند وارين بينيس: يشترط توفر الصفات التالية في الشخص ليكون قائداً:<sup>1</sup>
  - الرؤية المرشدة: لديه فكرة واضحة عما يريد تحقيقه مهنياً وشخصياً، ويملك العزيمة وعدم اليأس أمام العقبات وحتى أمام الفشل؛
  - العاطفة: لديه عاطفة كامنة تدفعه نحو تحقيق إنجازات متميزة في المستقبل، وأيضاً رغبة خاصة للإستمتاع بكل ما يعمل؛
  - المصداقية: مصداقيته ونزاهته مشتقة من معرفة الذات والصراحة والنضج، يعرف نقاط قوته وضعفه، صادق إتجاه مبادئه، يتعلم من تجربة العمل مع الآخرين؛
  - الثقة: يكتسب ثقة الناس، حيث أن الثقة لا تمنح مجاناً إنما يكتسبها القائد باستحقاقه لها، إذ بدونها لا يمكن أن يعمل القائد؛
  - الفضول: يتساءل عن كل شيء ويريد التعلم بقدر المستطاع؛
  - الجرأة: مستعد لتقبل المخاطر، وتجربة أشياء جديدة.
2. الصفات الأساسية للقائد عند كوزس وبوسنر: يشترط هذان الباحثان توفر الصفات التالية في الشخص ليكون قائداً:<sup>2</sup>
  - المصداقية: صادق، أمين، جدير بالثقة، صاحب قيم و أخلاق يمثلها؛
  - الرؤية: متطلع للمستقبل، ولديه رؤية ثاقبة، يعرف خطواته المستقبلية؛
  - الكفاءة: يمتلك القدرات والإمكانيات التي تمكنه من تحقيق النتائج وإنجاز المهام الصعبة، وله القدرة على توجيه المنظمة والأفراد لتحقيق الفاعلية؛
  - الذكاء: يتجلى نكاء القائد في قدرته على التعامل مع الأفكار والمعنويات والمفاهيم، وقدرته على التعليم وإعطاء أحكام جيدة؛
  - التحفيز: متحمس إيجابي ونشيط، ويمارس رفع الروح المعنوية والدعم والتشجيع المستمر مع فريقه.
3. الصفات الأساسية عند كوكس وهوفر: يشترط هذان الباحثان توفر الصفات التالية في الشخص ليكون قائداً:<sup>3</sup>
  - صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: الأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع أخلاقيات المهنة؛
  - النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور ويركز نشاطه في ما يخدم المنظمة؛
  - الإنجاز: القائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات؛

<sup>1</sup> Bennis Warren, **On Becoming a Leader**, Basic Books, Twentieth Anniversary Edition, New York, 2009, p 33-35.

<sup>2</sup> جيمس كوزيس، باري بوسنر، القيادة تحد، مكتبة جرير للنشر، ط1، الرياض، السعودية، 2005، ص ص 47-55.

<sup>3</sup> داني كوكس، جون هوفر، القيادة في الأزمات، ترجمة هاني خلجة وريم سرطاوي، بيت الأفكار الدولية، ط1، نيويورك، 1998، ص ص 71-104.



- إمتلاك الشجاعة: فالشخص الجريء قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف انجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة؛
- العمل بدافع الإبداع: حيث يتميز القيادة بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا؛
- العمل الجاد بإتقان والتزام: الإتقان في الأداء وانجاز العمل؛
- تحديد الأهداف: القدرة على تحديد الأهداف الموضوعية القابلة للتحقيق؛
- إستمرار الحماس: إن القادة الذين يمتلكون حماسا ملهما ينقلونه إلى مرؤوسيهم فأى شيء يمتلكه القائد ينتقل بالعدوى إلى الآخرين؛
- إمتلاك الحنكة: حيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية وحل النزاعات بين الأفراد بحكمة، والثقة بالنفس وبالآخرين؛
- مساعدة الآخرين على النمو: القدرة على تعليم المرؤوسين ومساعدتهم، ويحتاج القائد إلى هذه الصفة من أجل مساعدة العمال وتوجيههم لإنجاز الأعمال المحددة.

#### ثانيا: مهارات القائد:

إن القائد يحتاج مهارات أساسية تساعده على إنجاز أعماله ومهامه القيادية والإدارية والتأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف في ظل بيئة دائمة التغيير. تشكل المهارة القدرة على القيام بعمل أو امر ما بسهولة وسلاسة وإتقان، حيث تكمن أهميتها في أنها ترفع الإنتاجية والإنجاز، وكثير من الدراسات تحدثت عن المهارات اللازمة للقائد، ومن أبرز تلك المهارات التي تم تحديدها والحديث عنها مايلي<sup>1</sup>:

1. **المهارات الفنية:** وهي كل ما يتمتع به القائد في التنظيمات من إلهام وفهم للجوانب الفنية للعمل الإداري، بحيث يكون القائد مجيدا لعمله وملتقنا إياه وملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الاعمال التي يؤديها ومعرفة متطلباتها. فالمهارة الفنية تركز على طرق وأساليب العمل، وامتلاك القائد لتلك المهارات من شأنه أن يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وارشاداته نحو الإنجاز المطلوب ونذكر منها:<sup>2</sup>

- قدره على تحمل المسؤولية والفهم الشامل للأمور، الحزم، القدرة على صياغة الأهداف وتحقيقها في مجال التخصص؛

- الإستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة واللاتات كإتساب مهارة اللغة والمحاسبة واستخدام الحاسوب؛
- إستعمال المعلومات وتحليلها وإدراك الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

2. **المهارات التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، وأن تكون له القدرة والقابلية للقيام بمختلف الوظائف الموجهة له من تخطيط وتنظيم وتوجيه

<sup>1</sup> علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، ط1، الأردن، 2010، ص16.

<sup>2</sup> سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط7، الأردن، 2009، ص147.

ورقابة وغيرها من الوظائف والعمل على متابعتها وتقييمها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع واجبات واضحة وكاملة وقابلية للتنفيذ ونذكر منها:<sup>1</sup>

○ مهارة اتخاذ القرارات؛

○ مهارة إدارة الاجتماعات وتشكيل اللجان؛

○ مهارة إدارة التغيير ومهارة إدارة الوقت.

**3. المهارات الفكرية:** وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والإستنتاج، وكذلك تعني المرونة والإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين حيث تشمل تلك المهارات قدرة القائد على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>. وفي ما يلي بعض هذه المهارات:

○ القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة.

○ امتلاك الرؤية والقدرة على التوقع.

**4. المهارات الإنسانية:** تتجلى في قدرة القائد على تفهم سلوك العاملين، علاقاتهم، مشاكلهم، دوافعهم وأرائهم مع مراعاة حاجاتهم الشخصية، النفسية والاجتماعية وتبني مختلف أساليب العمل للرفع من الروح المعنوية، بالإضافة إلى تعديل أنماط السلوك وضرورة العمل على خلق ما يعرف بالتوازن السلوكي داخل التنظيم كما يتماشى مع احتياجات المنظمة، وعلى هذا يجب أن تكون علاقة القائد مع مرؤوسيه علاقة اندماج وتآلف وثقة متبادلة وتعاون ودعم ومساندة لكي تسود العلاقات الإنسانية الطيبة بمجال العمل وتستحق الأهداف المنشودة. ومن بين هذه المهارات نذكر:<sup>3</sup>

○ القدرة على الإتصال، وفن الإستماع؛

○ التحفيز وفهم الذات وفهم الآخرين،

○ مهارة الإقناع.

### المطلب الرابع: أهمية القيادة

إن أهمية القيادة تأتي من خلال حاجة المنظمات للشخص الذي يستطيع قيادة هذه المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية مع مرؤوسيه، ويمكن إجمال أهمية القيادة فيما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طارق السويدان، مقياس مهاراتك القيادية، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت، 2014، ص 20.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر، ط1، القاهرة، 2007، ص324.

<sup>3</sup> علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق ذكره، ص 71.

<sup>4</sup> مدحت محمد ابو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، مصر، 2009، ص20.

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة؛
- هي حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- تعميم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم كافة الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- هي التي تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة؛
- تدعيم السلوك التنظيمي وذلك من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين بالقدوة الحسنة،
- شحذ الهمم بشكل لم يسبق له مثيل بمهام التغيير المطلوبة، وظهرت أهمية القادة الذين يحبون التغيير أو القادة التحويليين كبديل للمديرين و المحافظين.
- مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على التقدم كوحدات في مجتمع.
- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- معرفة القوة التي يستند إليها القادة في المنظمة من خلال معرفة السلوك القيادي المعتمد وبيان نوع العلاقة بين القوة التنظيمية من خلال المواصفات الشخصية للقادة الإداريين؛
- مساعدة الجماعات على الإنفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.<sup>1</sup>

بينما بين كنعان أهمية القيادة في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- بدون القيادة لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج؛
- بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير؛
- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة؛
- بدون القيادة لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه،
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الاسكندرية، 2010، ص87.

<sup>2</sup> كنعان نواف، دار العلوم، الرياض، 1985، ص 200.

## المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة

إن تطور الفكر الإداري أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي حاولت تفسير مفهوم القيادة، وبناءا على ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض أهم هذه النظريات، بالإضافة إلى التعرف على الأنماط القيادية، ثم عرض عناصر القيادة ووظائفها، وأخيرا متطلباتها.

### المطلب الأول: النظريات المفسرة للقيادة

من بين أهم النظريات المفسرة للقيادة، مايلي:

#### أولا: نظرية الرجل العظيم

إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون ولا يصنعون، بمعنى أن القائد يولد من أب قائد لأن لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلا للقيادة، وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة فهو يحمل صفات قيادية، كقوة التأثير في الجماعة بما له من شخصية مؤثرة وقوية، وبما يمتلك هذا الفرد القائد من مواهب وقدرات غير عادية.<sup>1</sup> هذه النظرية قدمها الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر مؤكدا على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائدا دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس.<sup>2</sup>

إن الباحث في هذه النظرية يجد أنها تعتمد على الفرد ولا تترك مجالا ومكانا للجماعة بل يشجعها على السلبية فالمطلوب من الجماعة الخضوع والطاعة، والعناصر التابعة للقائد يتم اختيارهم بناء على عنصر الولاء قبل الكفاءة، وحصرت القيادة في فئة محدودة، وتعد قاصرة على إيجاد متغيرات يمكن اعتمادها لتحديد صفات القائد بشكل دقيق، وتنطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات ومن أمثلتها:

○ نظرية الأمير.

○ نظرية البطل.

○ نظرية الرجل المتميز.

ويعد فرنسيس جالتون من أبرز الدعاة لتلك النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييدا لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة.<sup>3</sup>

على الرغم من المظهر الجذاب لهذه النظرية إلا أن هناك العديد من الاعتراضات التي واجهتها وأهم هذه الاعتراضات ما يلي: <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عزات كريم عدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص59.

<sup>2</sup> ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات: مدخل إلى نظريات القيادة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2011، ص23.

<sup>3</sup> ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط1، 2004، ص30.

○ تجاهلت هذه النظرية العوامل البيئية، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثة فحسب، فهذه السمات على فرض وجودها فإنها لا تكفي، فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع وبطبيعة التنظيم؛

○ فشلت هذه النظرية في تحديد سمات واضحة لشخصية الرجل القيادي؛  
○ تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى برامج تنمية المهارات القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان إكساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين.

### ثانياً: نظرية السمات

تقوم هذه النظرية على أن القيادة تؤسس على صفات وخصائص تتوافر في القائد ويتميز بها عن بقية أقرانه، وهذه الصفات عادية وملموسة ويمكن التعرف عليها، وقد أشارت الدراسات التي اهتمت بهذه الصفات إلى أن القادة يتمتعون بصحة جيدة، وبطول القامة، ويهتمون بالأناقة، والمظهر الجيد، وأكثر نكاه من باقي زملائهم، ويتصفون ببعض الصفات الشخصية مثل: الثبات، المبادرة، والجرأة، والطموح، وعدم التردد في اتخاذ القرارات، وبذلك فإن هذه النظرية تعد الصفات والخصائص الذاتية هي المعيار الأساسي لنجاح القائد في أعماله، وهي التي أهلته أو تؤهله لتولي المركز القيادي بين جماعته.<sup>2</sup> وتؤكد هذه النظرية على خبرة القائد وتمرسه في الحياة، فالقائد الناجح الذي يكتسب السمات القيادية في الجماعة وممارسته قيادة أفرادها.<sup>3</sup>

وإعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة المعترف بهم، مستخدمين الطريقة الاستنتاجية، التي عن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا السمات القيادية التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة، وخرجوا من ذلك بأن هذه السمات المشتركة تعتبر سمات لازمة للقيادة.<sup>4</sup> وقد أورد حامد زهران سمات القائد التي أسفرت عنها نتائج الدراسات مقسمة إلى خمس سمات رئيسية هي:<sup>5</sup>

1. السمات الجسمية: يميل القائد أن يكون أطول الأتباع، وأثقل وزناً منهم وأكثر حيوية ونشاطاً من الأتباع؛

<sup>1</sup> عرفة المتولي سند ، مقدمة في العلوم السلوكية: تطبيقاتها في مجال الإدارة، دار النهضة الحديثة، ط1، بيروت، 1983، ص236.

<sup>2</sup> مصطفى صلاح والناية، الإدارة التربوية: مفهومها - نظرياتها - وسائلها، دار القلم، الإمارات العربية المتحدة، دبي، 1986، ص38.

<sup>3</sup> أحمد البقري، القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1987، ص24.

<sup>4</sup> أبو الخير كمال، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1973، ص224.

<sup>5</sup> حامد زهران، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، القاهرة، 1977، ص 62.

2. السمات العقلية: ويتسم القائد بالذكاء، والثقافة، وبعد النظر، ونفوذ البصيرة، والتنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها، وأعلى مستوى في الإدراك والتفكير، والطلاقة اللفظية، والأقدر في الحكم على الأشياء والأسرع في اتخاذ القرارات؛

3. السمات الانفعالية: يتسم القائد بالثبات والنضج الانفعالي، وقوة الإرادة والثقة بالنفس، ومعرفة النفس وضبطها؛

4. السمات الاجتماعية: القائد أكثر من الأتباع في التعاون مع الجماعة، القائد أميل إلى الانبساطية، وروح الفكاهة والمرح مع الأتباع، والأقدر على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة، وكسب ثقتهم، وهو أكثر من الأتباع ميلا إلى المشاركة، والإسهام بشكل إيجابي في النشاط الاجتماعي، وهو أقدر على خلق روح معنوية عالية في الجماعة، وأبرع في لم شملها والإبقاء عليها؛

5. سمات عامة: وتشمل حسن المظهر والمحافظة على الوقت، ومعرفة العمل والإمام به، والأمانة، وحسن السمعة، والتمتع بعادات شخصية حسنة، والتمسك بالقيم الروحية والمعايير الاجتماعية، والتواضع.

وقسم عالم الإدارة الهندي تايجي، السمات التي يجب توافرها في المدير إلى ثلاث مجموعات وهي سمات شخصية مثل الصحة، وروح الصداقة، والذكاء، والأمانة، الحكم الصائب، وسمات سياسية مثل إدراك الأهداف السياسية والمثل العليا، وسمات نظامية وهي قدرته على الالتزام بالأنظمة ومراعاة تطبيقها بشكل صحيح.<sup>1</sup>

وهكذا فقد جاءت هذه النظرية لتخالف المبادئ الأساسية في نظرية الرجل العظيم، حيث القائد يولد وليه حقائق موروثه بالإضافة إلى ما يمكن أن يكتسبه من خصائص خلال الخبرة والتدريب المستمر، إذن هو مولود ومصنوع.<sup>2</sup>

وقد تعرضت هذه النظرية إلى المآخذ الآتية:<sup>3</sup>

- أهملت دور المرؤوسين في نجاح عملية القيادة حيث أثبتت الدراسات أن للمرؤوسين دورا كبيرا في نجاح عمل القائد؛
- لم يحدد دعاة هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد.
- من الصعوبة تعميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي ثابت؛
- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار نظرية السمات أنها سمات لا توجد إلا في القائد قد تتوفر في القادة وغير القادة، الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا؛

<sup>1</sup> كنعان نواف، مرجع سابق ذكره، ص 313.

<sup>2</sup> رياض فهمي الأغا والأغا، الإدارة التربوية: أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة، مطبعة منصور، غزة، 1996، ص 191.

<sup>3</sup> كنعان نواف، مرجع سابق ذكره، ص 348.

- لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة محددة من السمات، وكيف يمكن معرفة مدى توافر هذه السمة الشخصية، وإخيرا متى تكون هذه السمة فطرية ومتى تكون مكتسبة ويمكن تعلمها.
- عدم الاتفاق على معنى موحد لكل سمة قيادية، و وجود صعوبة في تعميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي؛

قد يفقد القائد سمة أو أكثر من سمة متفق عليها، ومع ذلك فإنه ينجح في قيادته.<sup>1</sup>

### ثالثا: النظرية السلوكية

أدى عدم الحصول على نتائج منتظمة وثابتة من أبحاث ودراسات مدخل السمات إلى محاولة استكشاف عوامل أخرى تفسر ظاهرة القيادة، فبدأت دراسات سلوكيات القائد في الفترة من منتصف الخمسينيات حتى منتصف الستينيات، وكان التركيز فيها على ماذا يعمل؟ وكيف يعمل؟ وقد أدت نتائج البحوث في سلوكيات القادة إلى التوصل لمجموعة من عدة أدوات وقوائم لتحديد هذه السلوكيات. وكان من أهم الدراسات التي عنيت باستنباط سلوكيات القيادة ما يلي:<sup>2</sup>

#### 1. دراسات جامعة أوهايو:

قام عدد من العلماء في عام 1949 بعمل قوائم تتكون من حوالي 1800 للصور الممكنة لسلوكيات القادة، وكانت القائمة شاملة جدا ولكن كان من الصعب تطبيقها في الواقع العملي، ومن أجل ذلك قام العلماء بمراجعة سلوكيات القيادة وصنفت على شكل أبعاد، ثم اختصرت السلوكيات المتشابهة تحت كل بعد والنتيجة كانت قائمة مدمجة مكونة من 50 سلوك و 9 أبعاد، وهذه القائمة عرفت بما يسمى استبانة وصف سلوكيات القائد (LBDQ) وتعد واحدة من أكثر المقاييس استخداما في بحوث القيادة، وبعد التحليل الإحصائي لهذه السلوكيات استطاع الباحثون عزل أربعة أبعاد وهي: (المبادأة في تنظيم العمل، مراعاة مشاعر الآخرين، التركيز على الإنتاج، الحساسية).

وقد ركزت العديد من الدراسات اللاحقة على بعدين قياديين هما:

- المبادأة في تنظيم العمل: ويعكس هذا النمط القيادي مدى إمكانية القائد لمعرفة وتنظيم دوره وأدوار مرؤوسيه لتحقيق الأهداف.
  - مراعاة مشاعر الآخرين: ويعكس هذا النمط القيادي مدى وجود علاقات عمل لدى القائد تتميز بخصائص من الثقة المتبادلة، واحترام أفكار المرؤوسين ومراعاة مشاعرهم.
- وقد وجدت الدراسات أن نمط مراعاة مشاعر الآخرين له علاقة إيجابية بالفعالية القيادية.

#### 2. دراسات جامعة ميتشجان:

<sup>1</sup> الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الشرق الأوسط للطباعة، ط6، عمان، 1998، ص198  
<sup>2</sup> محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص254.



بدأت دراسات ميتشجان في نفس الوقت تقريبا الذي بدأت فيه دراسة جامعة أوهايو، وذلك بواسطة كل من "كانز" و "خان" و "ليكارث"، وكان تركيزها أيضا على أنماط سلوك القادة، وقد توصل الباحثون إلى تطوير نمطين (بعدين) من الأنماط القيادية هما:

○ نمط القيادة المهتم بالعاملين: ويختص بالعلاقة مع الآخرين والاهتمام بهم وتقديم الدعم النفسي وبناء جماعة العمل.

○ نمط القيادة المهتم بالإنتاج: يختص بهيكل العمل وتحديد الأنظمة والقواعد وحث الموظفين على الانتاج.

وقد فضلت دراسات ميتشجان القادة الذين يتمتعون بالنمط القيادي المرتكز حول العاملين عن أصحاب النمط القيادي المرتكز على الانتاج.

وبالمثل ذهب "رالف ستوجديل" في دراسة مسحية قام بها وحل من خلالها أكثر من خمسة عشر دراسة للسماوات التي تجعل الفرد قائدا، وهذه السماوات جاءت على النحو التالي: الاعتماد، المعاملة، الإدارة، ناضج عقليا، القدرة على التغيير، الاطلاع الواسع، الذكاء.<sup>1</sup>

#### رابعا: النظرية الموقفية

وتقول النظرية بأن فاعلية القيادة هي نتيجة تفاعل متغيرات متعددة منها ما يتعلق بالقائد، ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين، ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية، ومنها ما يتعلق بالموقف، ويؤثر التفاعل المستمر بين تلك المتغيرات في اختيار النمط القيادي الفاعل.<sup>2</sup>

تشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد ليتبوءوا مكانة القيادة، فالفرد قد يكون قائدا في موقف دون الآخر، فالسماوات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فمدير الشركة مثلا يحتاج لمهارات وسماوات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس القسم، وهذه النظرية لا تنكر ما للسماوات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة إلا أنها ترى أنه لا بد لتحديد السماوات القيادية أن تضع الموقف في الاعتبار الأول باعتباره المؤثر في تحديد تلك السماوات.

فنظرية الموقف إذن تجمع بين سماوات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما يحتاجه القائد من سماوات وخصائص، ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السماوات التي تبرز القائد، وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مطبعة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص108.

<sup>2</sup> أبو ناموس، رائدة علي عبد الكريم، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، مذكرة

ماجستير تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، ص52.

<sup>3</sup> نفس المرجع.



ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ما يلي:

- أن المغالاة في أثر الموقف والعوامل البيئية والظروف الاجتماعية أمر غير صحيح، وفيه إغفال للعوامل والسمات الشخصية للقائد.
- ليس هناك اتفاق تام بين القائمين على هذه النظرية حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أو غير ملائم.<sup>1</sup>

#### خامساً: النظرية التفاعلية

يقوم هذا المدخل أساساً على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات، ونظرية الموقف)، ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضاً التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي، ولاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.

إن فكرة هذه النظرية تقوم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة سواء كانت متصلة بالسمات والصفات الشخصية بالقائد، أو بالمجموعة التي يتولى قيادتها ومدى قبولها للقائد، وحتى ما يتعلق بالهدف المطلوب الذي يجتمع عليه القائد والمجموعة، أي أن هذه النظرية تعني أن يحصل تفاعل بين القائد والجماعة والأهداف المطلوبة، فهي تنظر للقيادة وخصائصها من خلال التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، وترتبط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، وسميت بنظرية التفاعل لأننا نشخص القائد من خلال مراقبة تفاعله ضمن الجماعات التي يكون عضواً فيها، وهو تفاعل ينطوي على توجيه الفرد للآخرين وإعطائهم مقترحات وتفسيرات وغيرها.<sup>2</sup>

ولقد أوضحت هذه النظرية أن نجاح القيادة يعتمد على قدرة القائد على اختيار النمط القيادي الذي يتلاءم مع الموقف ومع حاجات المرؤوسين في ظل ظروف البيئة الاجتماعية التي تحدد خصائص القيادة المطلوبة في بعض المواقف، والتفاعل مع خصائص وأهداف المجتمع . وبذلك تكون النظرية التفاعلية قد أسهمت إسهاماً إيجابياً في تحديد خصائص القيادة الإدارية ويظهر هذا الإسهام على الوجه الآتي:<sup>3</sup>

- لم تنكر النظرية أهمية نظريتي السمات والموقف ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها وحدها كمعيار لتحديد خصائص القيادة الإدارية؛
- النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه، وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

<sup>1</sup> النوري عبد الغني، اتجاهات جديدة في الإدارات التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة، الدوحة، قطر، 1991، ص26.

<sup>2</sup> سعاد نائف برونو، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط5، عمان، الأردن، 2009، ص367.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2002، ص214-

### سادسا: النظرية الوظيفية

يشترك أتباع النظرية الوظيفية مع أتباع النظرية التفاعلية في افتراضاتهم، إلا أنهم يركزون على أسباب إطاعة أعضاء الجماعة لأحدهم وأسباب جعله في موقع قيادي، وهم يرون ذلك نتيجة شعورهم بأن سلوك هذا الفرد يخدم مصالحهم، ويؤدي لهم وللجماعة خدمة وظيفية، فالشخص الذي يبرز كقائد هو شخص يقوم بنشاطات يعتبرها الآخرون في صالحهم، فيطيعونه ويطلبون توجيهاته، ولهذا يعتبرون القيادة سلوك وظيفي للجماعة، ولهذا جاءت تسمية النظرية الوظيفية، والملاحظ أنه في كلا النظريتين التفاعلية أو الوظيفية القيادة تبرز من الجماعة ولا تفرض عليهم، فأعضاء الجماعة ومن دون شعور أو إدراك منهم يبدؤون توجيهات أحدهم وتنفيذها، أي جعله قائداً.

كما أن مزية هاتين النظريتين لتخصص الإدارة هما أنهما تعتبران القيادة سلوك يمكن أن يتعلمه كل إنسان تقريباً، وبدرجات مختلفة من الإتقان، وقلة من الناس لا تستطيع التفاعل مع الآخرين، ولا تستطيع أن تلعب دوراً قيادياً، وعليه يمكن أن نهى قادة إداريين من خلال تمكينهم من التفاعل ضمن الجماعات، وبشكل يساعدهم على أن يبرزوا كقادة<sup>1</sup>.

### سابعا: القيادة التبادلية

يقوم مفهوم القيادة التبادلية على فكرة تبادل المنافع والمصالح بين القائد وأتباعه من أجل الوصول إلى الأهداف المتفق عليها، حيث يتم حشد جهودهم بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكلي، وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين، ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كونه مدخلا لتحسين الإنتاجية بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطية<sup>2</sup>.

قام هذا الاتجاه على الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي يقوم فيه أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء هذا التبادل منافع متبادلة.

ويرى "بلو" على ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد بقدر كبير، كما يستفيد أعضاء الجماعة

<sup>1</sup> كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت، لبنان، 1996، ص 108.

<sup>2</sup> ماجد عبد الهادي مساعدة، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2018، ص280.

عند إتباع نصائحه الجيدة والتميزة، حيث إن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لها يكسبه مزيدا من الإمكانيات القيادية.<sup>1</sup>

### ثامنا: نظرية المسار (الهدف)

قام بتطوير هذه النظرية روبرت هاوس والتي تؤكد أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الأهداف، وإزالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافأتهم على إنجازهم.

ويعتمد هذا النموذج على نظرية التوقع في الحفز وتحدد هذه النظرية أربعة أنماط من السلوك القيادي يمكن استخدامها جميعها من قبل القائد ولكن في مواقف وظروف مختلفة، وهي:<sup>2</sup>

○ القيادة الموجهة أو المباشرة: يتبلور سلوك القائد الإداري وفقا لهذا النمط في إخبار وإعلام المرؤوسين إلى ما هو مطلوب منهم إنجازا بدقة، ويبين لهم الكيفية المناسبة للإنجاز من خلال تفاصيل وجداول وكذلك تبيان معايير تقييم الأداء وفقا لكل مهمة وأداء، إن هذا النمط يقابل ذلك النمط القيادي الموجه نحو المهمة؛

○ القيادة المساندة: يظهر هذا النمط القيادي اهتماما واضحا بجاجات المرؤوسين وكل ما من شأنه خلق جو ودي مريح ويقوم على حسن المعاملة وبشكل إيجابي، إن هذا النمط القيادي الموجه نحو العاملين؛

○ القيادة المشاركة: استشارة المرؤوسين وأخذ مقترحاتهم وأفكارهم بنظر الاعتبار وتشجيعهم للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بكل ما يرتبط بعملهم، وهو ما يقوم به هذا النمط؛

○ القيادة المهمة بالإنجاز: وضع أهداف ترتقي لمستويات المرؤوسين والذين تثق بتحملهم لمسؤوليات تحقيقها وبأداء متميز، وتسعى كذلك للتحسين المستمر في أداء مجموعة العمل؛

الإسهام المهم لهذه النظرية هو إشارتها إلى ضرورة تعديل سلوك القائد الإداري إلى الشكل الذي يؤثر أكثر في أداء ورضا المرؤوسين، ومن هنا ليس على القائد الإداري أن يقتصر بسلوكه القيادي على نمط واحد وإنما المطلوب هو التحرك في تلك الأربعة المذكورة أعلاه وبما يعتمد على الموقف ومتغيراته الأساسية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة

مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة ألكلي محمد اولحاج، البويرة، 2015، ص39.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط6، عمان، 2018، ص274.

<sup>3</sup> فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص334-335.

## المطلب الثاني: أنماط القيادة

حسب التقسيم الكلاسيكي الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعا الذي يقسم القيادة بناء على أسلوب القائد وطريقته في التأثير، حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي: النمط الديمقراطي، و النمط الأوتوقراطي، والنمط الحر.

### أولا: النمط القيادي الديمقراطي

وقد أطلق أيضا على هذا النمط مصطلح القيادة الإيجابية والقيادة البناءة أو التوجيهية، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات، فهي تقوم على إحترام مشاعر المرؤوسين وإشراكهم في إتخاذ القرارات وإفساح المجال لهم للمبادرة كما تشجع على الإبداع وتدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم بمنح الفرص للنمو المهني والوظيفي لكل فرد، حيث يمارس القائد إشرافا عاما لحفز المرؤوسين على زيادة الإنتاجية ويعتمد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريكهم وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين معهم.<sup>1</sup>

كما يشجع النمط القيادي الديمقراطي المرؤوسين على العمل كوحدة واحدة لتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية لدى العاملين حيث تكون النتيجة درجة عالية من الشعور بالانتماء مما يدفعهم إلى رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم، وعليه فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة.<sup>2</sup>

باختصار النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الذي يعطي فيه القائد مساحة واسعة للمرؤوسين، لكي يشاركوا في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وكذلك التفاعل فيما بينهم جميعا.

يمكن إبراز خصائص، مزايا وعيوب هذا النمط القيادي الديمقراطي من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق ذكره، ص260.

<sup>2</sup> طارق عبد الحميد البديري، مرجع سابق ذكره، ص24.

الجدول رقم(01): يبين خصائص، مزايا وعيوب النمط القيادي الديمقراطي

النمط القيادي	الخصائص	المزايا	العيوب
القيادة الديمقراطية (الشورية) (المشاركة)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يشرك الأتباع في اتخاذ القرارات، ويأخذ الآراء بالأغلبية.</li> <li>✓ يثق بقدرات الآخرين ويحترم آرائهم.</li> <li>✓ يحفز الآخرين على تقديم البدائل لحل مشكلات العمل.</li> <li>✓ يخلق في الآخرين شعورا بالمسؤولية.</li> <li>✓ يؤمن أن الحافز المادي ليس هو الوحيد، ويستخدم حوافز معنوية أيضا.</li> <li>✓ يعمل على تحقيق التوازن بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم.</li> <li>✓ يمدح وينتقد بموضوعية، ويكون هادئا في نقده.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ رفع روح المعنوية للعاملين واقبالهم على العمل برغبة ونشاط.</li> <li>✓ تحقيق الترابط الجماعي وايجاد جو اجتماعي سليم.</li> <li>✓ تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.</li> <li>✓ تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.</li> <li>✓ تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ إن المشاركة تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه.</li> <li>✓ يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما وسرعة.</li> <li>✓ القيادة تفشل إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية، او كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، 1985، ص 320.

### ثانيا: النمط القيادي الأوتوقراطي

أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، ففي الأصل كلمة أوتوقراطي هي كلمة لاتينية "Autocrates" تعني حكم الفرد الواحد، وتعني أصلا خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة، إذن فهي خضوع الموارد البشرية في المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة القائد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2005، ص232.

النمط الأوتوقراطي هو النمط الذي تتركز فيه السلطة بيد القائد، حيث يتخذ كافة القرارات بنفسه ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها ويركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية. ويميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية وهي : القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخيرة ،القيادة الأوتوقراطية اللبقة وفي مايلي شرح موجز لكل منها:<sup>1</sup>

○ القيادة الأوتوقراطية التسلطية: أثبتت دراسات ليفين وجماعته أن سلوك القائد الأوتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسيا وصارما في تعامله مع مرؤوسيه، إذ يقوم على تحكم القائد في مرؤوسيه واستخدامه سلطته الرسمية كأداة تهديد لإنجاز العمل دون اهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعامله معهم، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته.

○ القيادة الأوتوقراطية الخيرة: في هذا النمط يتفق القائد في اتجاهاته مع القائد الأوتوقراطي المتسلط إلا أنه أقل قسوة منه في تعامله مع مرؤوسيه، لأنه يدرك أن كسب رضاهم عن طريق الإقناع بأهمية القرار وفوائده أفضل من تهديدهم لإنجاز العمل ، كما يحاول استخدام الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية من خلال الإطراء والمدح والثناء وأيضا من خلال العقاب الخفيف وذلك لكي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته.

○ القيادة الأوتوقراطية اللبقة: هذا النمط يبدو اقل الدرجات تطرفا في إستبداديته وأكثر إقترابا للنمط الديمقراطي، حيث يجعل القائد مرؤوسيه يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي اتخذه بمفرده، إذ يعتقد أن مشاركتهم له في أداء مهامه وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية ولكنه يحاول خلق الإحساس لديهم بأنهم يشاركونه بغرض حصوله على تأييدهم وطاعتهم له. يمكن إبراز خصائص، مزايا وعيوب هذا النمط القيادي الأوتوقراطي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(02): يبين خصائص، مزايا وعيوب النمط القيادي الأوتوقراطي

النمط القيادي	الخصائص	المزايا	العيوب
القيادة الأوتوقراطية	<p>✓ يسعى دائما إلى إبقاء السلطة والقرار بيده وحده.</p> <p>✓ ينفرد بوضع الخطط والأهداف وسياسات العمل،</p> <p>✓ يرفع شعار (نفذ ولا تناقش)،</p> <p>بمعنى أنه يصدر الأوامر</p>	<p>✓ ناجحة وملائمة في بعض المواقف كالأزمات والطوارئ.</p> <p>✓ فعالة عندما تكون الأعمال روتينية ومعروف طريقة آدائها.</p>	<p>✓ بشكل عام هذا النمط يعوق إنجاز العمل.</p> <p>✓ فساد الإتصالات الإدارية وتتعطل التغذية الرجعية من قبل المرؤوسين.</p> <p>✓ يثير سخط الموظف الكفاء</p>

<sup>1</sup> ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق ذكره، ص ص 71-72.

الواثق في نفسه وعمله، ويولد القلق والإضطراب لدى الموظفين. ✓ يؤدي إلى ظهور تجمعات غير رسمية داخل التنظيم، لمقاومة ضغوط القيادة الأوتوقراطية. ✓ شيوع الشعور بالفشل وخيبة الأمل مما يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية	✓ فعالة عندما يكون القائد على قدر كبير من الكفاءة، ويتمتع بنظرة بعيدة المدى ولديه الخبرة والمعرفة الواسعة بمجال العمل. ✓ هذا النمط ملائم وناجح في التعامل مع بعض النوعيات من الموظفين.	لتنفذ دون نقاش. ✓ يعتقد أن الجزء المادي والترهيب وحده هو الذي يحفز الناس للعمل. ✓ ينسب النجاح لنفسه ويقلل من جهود الآخرين، ويلقي بالفشل على التابعين. ✓ إتصالاته تكون دائما للأسفل.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، 1985، ص 322.

### ثالثا: النمط القيادي الحر

يرجع استخدام النمط الحر إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر (أسلوبا لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد)، ولم يطبق هذا النمط في مجال الإدارة إلا بعد استخدامه في الدراسات التجريبية التي قامت بها جامعة أيوا الأمريكية وجرى تطبيقه بعد ذلك في الدراسات التطبيقية التي أجريت في التنظيمات الإدارية المختلفة<sup>1</sup>.

في ظل النمط الحر لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمؤسسة، حيث تخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي هو بإعطاء إرشادات وتوجيهات ويتدخل عندما يطلب منه فقط.

يتميز هذا النمط القيادي بعدة خصائص، وله مزايا وعيوب، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

#### الجدول رقم(03): يبين خصائص، مزايا وعيوب النمط القيادي الحر

النمط القيادي	الخصائص	المزايا	العيوب
القيادة الحرة	✓ يعطي قدرا كبيرا من الحرية للأتباع، ويترك لهم حرية التصرف بدون تدخل منه. ✓ لا يقوم بتحديد أي أهداف للمنظمة.	✓ فعال عندما يحسن القائد الحرة والتفويض والتكيف معه، ويحسن مرؤوسيه استخدام التفويض.	✓ عدم تأدية العمل بشكل كامل. ✓ ضياع معظم وقت القائد في الإستقبال والحفلات وحضور اللجان.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق ذكره، ص 261.

<p>✓ ضعف القدرة على توحيد جهود المجموعة مما يضيع قدرتها على الإنتاج .</p> <p>✓ يؤدي إلى إصدار قرارات خاطئة في أغلب الأحيان.</p> <p>✓ عدم وجود حماس وإنخفاض الدافعية لدى الأفراد.</p>	<p>✓ فعال عندما يكون العاملين على مستوى عال من التعليم، ولديهم تحمل المسؤولية.</p> <p>✓ ملائم للمؤسسات العلمية العليا ومراكز البحث العلمي .</p> <p>✓ فعال وملائم للأفراد ذوي القدرات الإبداعية والإبتكارية.</p>	<p>✓ علاقاته الإجتماعية ضعيفة، لأن أتباعه لايشعرون بوجوده بل ويتجاهلونه.</p> <p>✓ يتبع القائد سياسة الباب المفتوح في الإتصالات، ولكن يكتفي فقط بتوجيهات عامة تاركا لمرؤوسيه حرية التصرف.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، 1985، ص224.

### المطلب الثالث: عناصر القيادة ووظائفها

في هذا المطلب سنتطرق أولاً لعناصر القيادة ثم وظائفها.

#### أولاً: عناصر القيادة

ترتبط العملية القيادية بالعديد من العناصر والقدرات التي تتسم بها المنظمة ككل، وهي التي ترسم صورة مستقبل الإدارة، وغالبا إمكاناتها في تحقيق التقدم والتفوق على المنظمات المنافسة، وهناك أربع عناصر أساسية يمكن إجمالها فيما يلي:

- **العنصر الأول:** توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها، وظهور شخص بين أفرادها مغاير لبقية الأفراد الآخرين في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها، والتعاون معهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ، لذلك يعتبر عنصر مهم لوجود القيادة باعتبارها مكون مهم من مكونات التنظيم؛
- **العنصر الثاني:** عملية التأثير الإيجابي التي يقوم القائد نحو أفراد جماعة العمل بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين، حيث تعتبر عملية التأثير مقصودة وهادفة للقيادة لذا فإن أي تأثير يتم بالإكراه، لا يدخل ضمن عناصر القيادة.<sup>1</sup>
- **العنصر الثالث:** تحقيق الأهداف المرغوبة، وهي الأهداف المتعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد وأخرى خاصة بالأفراد داخل التنظيم، وثالثة خاصة بالجماعة ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة، وتبرز

<sup>1</sup> كنعان نواف، مرجع سبق ذكره، ص80.



صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة والعكس صحيح، حيث يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في الأهداف، ومحاولة إعادة ترتيبها بحيث يجد كل طرف ما يرضيه ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة لتمكينها من إشباع حاجاتها، ومن خلال ميل الجماعة ورغباتها في الانقياد للقائد من خلال قناعتها بأنه يعمل على زيادة إشباع حاجياتهم وتحقيق الأهداف المشتركة.<sup>1</sup>

○ **العنصر الرابع:** عملية التنسيق، حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وتضافر الجهود وانسجام بين أعضاء التنظيم حتى يوجهوه جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية التنظيمية، حيث لا يمكن للقائد توجيه المجموعة والتأثير عليها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق و الانسجام الفعلي.<sup>2</sup>

### ثانياً: وظائف القيادة

يتولى القائد القيام بالوظائف التالية:<sup>3</sup>

1. **التخطيط:** يعتبر التخطيط الخطوة الأولى في الإدارة حيث يمثل خطوة هامة ونقطة البدء للقائد لمواجهة الأحداث والمتغيرات المستقبلية مما يجعله ضرورة حاسمة لكل المنظمات مهما كان هدفها وطبيعتها نشاطها وحجمها.<sup>4</sup>

- حيث يعرفه فايول "على أنه عملية تنبؤ لما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد الكامل لمواجهته".
  - أما جورج تيري فيقول عن التخطيط أنه: "الإختيار الذي يستند على الحقائق واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بصورتها لتحقيق النتائج المنشودة".
  - ويقول كونتز "إن التخطيط هو التقرير المسبق لما يجب عمله؟ وكيف يتم؟ ومتى؟ ومن الذي يقوم به؟".
- ومن بعض مزايا التخطيط في المنظمات مايلي:

○ يبين مقدما ما تحتاجه أي خطة من المواد واللوازم والإمكانيات الواجب استخدامها كما ونوعا وبذلك تستطيع التهيؤ والإستعداد للظروف والإحتمالات.

<sup>1</sup> كنعان نواف، مرجع سبق ذكره ، ص86.

<sup>2</sup> محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص11.

<sup>3</sup> وليد عطية، القيادة الإدارية ودورها في فعالية الإتصال التنظيمي- دراسة ميدانية بالجماعات المحلية بلدية سطيف، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2015، ص ص 51-68.

<sup>4</sup> كامل بربر، الإدارة: عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 1969، ص55.

○ يساهم في توفير قدرة كافية لتحديد المشاكل المتوقع حدوثها وعمل اللازم لتفاديها أو الإستعداد لها قبل وقوعها.

○ يوضح التخطيط هدف المنظمة ليعمل كل فرد بالجماعة على تحقيقه.

○ التخطيط يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات ففي ظل التخطيط تطمئن المنظمة لنجاح أهدافها.

○ يساعد في خلق حالة التنسيق بين الفعاليات والأعمال المختلفة، كما يختصر ويختزل الوقت اللازم للقيام بها.

**2. التنظيم:** إن التنظيم يرتبط بالعمل والجهد الجماعي، فإذا كانت الموارد المادية والبشرية اللازمة للعمل غير مجتمعة، فإن تجميعها معاً بنظام وترتيب يتم من خلاله، فبدونه لا يمكن للمديرين القيام بعملهم.

○ حيث يعرفه ميلر على أنه "مجموعة أفراد مرتبة ومدربة للقيام بعمل مشترك بحيث يفهم بعضهم بعضاً من خلال اشتراكهم جميعاً في إسئاء معلومات معينة، وتربطهم وحدة العزيمة والمصلحة، ويظهر ذلك في إستعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم".

○ أما لويس آلان يقول " التنظيم هو وظيفة الإدارة التي تتطلب تطوير الهيكل التنظيمي وتخصيص الموارد البشرية لضمان تحقيق الأهداف"<sup>1</sup>.

○ في حين ينظر طومسون إلى التنظيم على انه كيان رشيد ينشأ لتحقيق أهداف محددة".

ويمكن إيجاز أهمية التنظيم في النقاط التالية:

○ إن التنظيم من خلال تجزئته لأهداف وتقسيمه إلى أعمال و توزيعه للمهام حسب التخصصات وحسب جهود وقابليات وقدرات الأفراد العاملين يحقق فائدة كبيرة للمنظمة.

○ إن التنظيم يحقق الوفودات الإقتصادية للمنظمة المتمثلة في استثمار الجهود و الطاقات البشرية المتاحة من خلال التخصص ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

○ إن التنظيم يساعد المديرين على تحقيق العمل الجماعي الفعال المبني على التعاون والتفاعل الذي يحدث بين أفراد مجموعة العمل.

**3. إتخاذ القرار:** إن إتخاذ القرار هو لب الإدارة و قلبها النابض، فهو عملية مستمرة بطبيعتها ومتغلغلة في العناصر الأساسية للإدارة وعلى هذا الأساس فإن عملية إتخاذ القرار تشترط تحديد السبل الواجب إتباعها لإنجاز العمل الذي ينسب للعاملين و إعطاء الدور لهم بالقدرة التي تمكنهم من القيام بالعمل.

<sup>1</sup> بشير العلق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص321.

وتتصف عملية إتخاذ القرارات بعدة صفات هي: <sup>1</sup>

- أنها عملية قابلة للترشيد وتتأثر بعوامل ذات صبغة إجتماعية وإنسانية ترتبط بمتخذ القرار والمرؤوسين والبيئة الداخلية والخارجية؛
- أنها عملية تمتد في الماضي و المستقبل فالقرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها، كما تمتد القرارات في تأثيرها إلى المستقبل؛
- أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة فهي نتاج جهد مشترك لمراحل مختلفة من الإعداد والتحضير وجمع معلومات وتحليلها وتقييمها؛
- أنها عملية تتصف بالعمومية والشمول فهي تكاد تكون عامة لكافة المنظمات وصالحة للتطبيق عليها جميعها سواء كانت منظمات تجارية أو صناعية أو خدمية وهي تتصف بالشمولية من حيث أن القدرة على إتخاذ القرارات ينبغي أن تتوافر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على إختلاف مستوياتهم؛
- أنها عملية ديناميكية مستمرة، حيث تنتقل من مرحلة لأخرى وصولاً إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار.

**4. التوجيه:** إن التوجيه أساساً عملية إصدار وإعطاء معلومات وإيصالها إلى المرؤوسين، وإصدار التعليمات لا تعتبر توجيهاً إنما أن تصل هذه التعليمات إلى المرؤوسين ويفهمونها بالمعنى الذي يريده المديرين والرؤساء.

- بحيث يعرف **دافيس** التوجيه على أنه "عملية دفع المنظمة للسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف، والمنظمة تكون في الحقيقة مجموعة من الأفراد تتعاون لتحقيق هدف مشترك تحت توجيه قيادة معينة".
  - ويعرف أيضاً أنه "الوظيفة الإدارية التي تنطوي علي كل الأنظمة التي صممت على تشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية وهو مهمة مستمرة لصنع القرارات وتجسيدها في أوامر وتعليمات".
  - وعليه فالتوجيه هو إرشاد المرؤوسين وترغيبهم في العمل للوصول إلى الأهداف والتوجيه ليس تنفيذاً للأعمال إنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال ويتكون التوجيه من الإتصال، القيادة، التحفيز.
- ومن شروط التوجيه في الإدارة مايلي:

- إختيار الوقت المناسب لتوجيه التعليمات و إصدار الأوامر و القرارات.

<sup>1</sup> حسن محمد إبراهيم حسان ومحمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007، ص ص133-134.

- إصدار الأوامر بالطريقة التي يفهمها ويستوعبها المرؤوسين ليقوموا بتنفيذ مزامينها.
  - إصدار الأوامر بطريقة التي لا تقبل الإجهاد والتؤويل والتلاعب بالألفاظ والمعاني.
  - يجب على المدير عند إصداره للأوامر أن يكون مستعداً للإجابة عن ردود الأفعال المتوقعة صدورها من قبل المرؤوسين.
  - عدم الإزدواجية في إصدار الأوامر.
5. الرقابة: تعتبر الرقابة من أهم حلقات سلسلة العناصر الإدارية وتبرز أهميتها في توجيه المرؤوسين وزيادة حماسهم لعملهم وتصحيح مسارهم كما أنها تعمل على قياس درجة أداء العاملين في أنشطتهم المختلفة في المنظمة.
- حيث يعرفها هنري فايول "هي التأكد فيما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن هدفها هو بيان نقاط الضعف والأخطاء من أجل تقييمها ومنع تكرارها وهي تطبق على كل شيء، سواء كانت أشياء أم أشخاص أم تصرفات".
  - وتعرف أيضاً "الرقابة هي عملية تستهدف الكشف عن الانحراف الإداري، أيًا كان موقعه ونوعه، بما يكفل سير الإدارة بصورة فعالة ومجدية".
- ومما سبق نشير إلى أن القيادة تهدف إلى:<sup>1</sup>
- التحقق من أن الخطط تحققت أو أنها في سبيلها للتحقق؛
  - التأكد من توافر كافة المواد اللازمة قبل الإنتاج والفحص الدوري للآلات والمعدات وإصلاحها من الأعطال؛
  - مقارنة النتائج المحققة للأهداف المستهدفة، ومدى التوافق بين التنفيذ والخطط واتخاذ الإجراءات الكفيلة لإنطباقها؛
  - الوقوف على أسباب الانحرافات وأساليب مواجهتها؛
  - كشف أوجه القصور ومدى الالتزام بمبدأ المشروعية في كافة أنشطة المنظمة، أي شمولية الرقابة في المجالات المختلفة.

<sup>1</sup> حسن محمد إبراهيم حسان ومحمد حسنين العجمي، مرجع سابق ذكره، ص ص 130-131.

### المطلب الرابع: متطلبات القيادة الناجحة

إن متطلبات القيادة الناجحة تتمثل في مجموعتين من العوامل هما الخصائص والقدرات الذاتية للقائد وخصائص الظروف المحيطة، نذكرهم كما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: الخصائص والقدرات الذاتية:

- **الرؤية :** الرؤية هي ترجيح في الاتجاه وترشيد في توجيه وتخصيص الموارد، وهي تصريح بما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، لهذا فإن الرؤية هي التي تقدم مسار النشاط وفق تفضيلات القائد وهي التي تعكس الهوية والتفكير الاستراتيجي والبراعة الذهنية في جعل المؤسسة هي المبادرة في صنع الأحداث وتحقيق الأهداف وقيادة السوق، وبناء على ذلك نقول لا قيادة بدون رؤية.
- **الكارزما:** إن القيادة في بعدها الرشيد هي مجموعة الخبرات المتراكمة لنماذج القيادة في المواقف المختلفة، ومثل هذه البراعة هي التي تضمن للقيادة سرعة البديهة ومعالجة المواقف الجديدة بقدر عالي من الاستعداد جراء هذه الخبرات الكبيرة.
- **البراعة:** إن البراعة في القيادة ليست سوى المهارة والقدرة على التصرف القيادي في المواقف التي تواجه القائد، إنها الحرفية القيادية والخبرة في التعامل بطريقة تقدم الدليل المرة تلو المرة على أن القائد يقود ويوجه ويؤثر في الآخرين.
- **الذكاء العاطفي:** إن ما يمتاز به القائد هو أن المعامل العاطفي يكون عالياً مما يؤهلهم للتأثير في الذين يعملون معهم، فالذكاء العاطفي هو القدرة على فهم واحترام عواطف الآخرين والتأثير بها والاستجابة الذكية لها وهذه السمة هي التي تقرب القائد من العاملين معه بطريقة تكون فاعلية فريق العمل الذي يقوده القائد.
- **القيم:** إن قيم الأداء التي يحتاجها القائد للتقدم نحو تحقيق الرؤية بحاجة إلى قيم أخلاقية كالنزاهة والعدالة، كما يحتاج إلى الثقة للتقدم في علاقته مع العاملين الذين يتطلعون للقائد كقدوة في الأداء وقوة في القيم والأخلاقيات.
- **نوعية المرؤوسين:** لا يمكن فهم فاعلية القيادة على أنها مسألة فردية رغم أهمية الكارزما وبراعتها، إنما هي فاعلية ذلك المزيج من فاعلية القائد التي تتحول من خلال تأثير القيادة إلى فاعلية وكفاءة المرؤوسين، والواقع أن التأثير الشخصي للقائد يكون عظيم التأثير مع مرؤوسين كفؤين ومؤهلين.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق ذكره، ص ص 75-78.

ثانيا: الظروف المحيطة:

- البيئة الخارجية العامة: وهي مجمل الظروف السياسية، القانونية، الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية والثقافية السائدة في البلد والتي تؤثر على المؤسسة، وهذه الظروف عندما تكون مشجعة فإنها توفر دوافع ومحركات إضافية للقيادة من أجل العمل والمبادرة والابتكار.
- البيئة الخارجية الخاصة: تتمثل في أصحاب المصالح الذين يتأثرون ويؤثرون بشكل مباشر بأعمال وأنشطة المؤسسة كما هو الحال في: الزبائن، المجهزين، المنافسين، النقابات... إلخ. إن القيادة تدرك اليوم أهمية العلاقات البعيدة الأمد مع أصحاب المصالح ليس فقط لأنهم يمثلون رأس مال جديد (رأس مال العلاقات) الذي ينعكس إيجابيا على القيمة السوقية للمؤسسة.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى كل ما يخص القيادة، بداية بمفهومها إذ قدمنا عدة تعاريف لها من عدة أوجه، ثم ميزنا بين مفهومها والمفاهيم الأخرى المتداخلة معها (الإشراف، الزعامة، الرئاسة، الإدارة، السلطة، القوة)، وكذلك إبراز أهم صفات القائد حسب رأي خمسة من كبار علماء القيادة (وارين بينيس، كوزس وبوسنر، كوكس وهوفر)، وعرض أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد والتي تتمثل في مهارات فنية، تنظيمية، فكرية، إنسانية، بالإضافة إلى التعرف على الأهمية الكبرى التي تحضى بها القيادة.

بعدها تم التطرق لأهم النظريات وأكثرها شيوعاً والتمثلة في نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات اللتان تركزان أساساً على الصفات والمميزات الفردية للقائد، بالإضافة إلى النظرية السلوكية، والنظرية الموقفية التي تهتم بالتفاعل الذي يحدث بين القائد والموقف، والنظرية التفاعلية، النظرية الوظيفية، ثم نظرية القيادة التبادلية، وفي الأخير نظرية المسار (الهدف).

ومن خلال دراسة الأنماط القيادية (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة)، نستخلص أن النمط الديمقراطي يقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، أما النمط القيادي الأوتوقراطي أسلوب يرتكز على تفرد القائد بالسلطة، بينما نجد أن نمط القيادة الحرة مبني على أساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

كذلك تعرفنا على عناصر القيادة المتمثلة في توافر جماعة منظمة من الأفراد، وعملية التأثير الإيجابي التي يقوم بها القائد نحو أفراد هذه الجماعة، تحقيق الأهداف المرغوبة، عملية التنسيق. كما تعرفنا أيضاً على وظائف القيادة (التخطيط، التنظيم، إتخاذ القرار، التوجيه، الرقابة)، وفي الأخير تطرقنا لمتطلبات القيادة (الخصائص والقدرات الذاتية، الظروف المحيطة).

A decorative border consisting of a thin black rectangular frame with stylized floral and leaf motifs extending from the corners. The top-right corner features a large, detailed floral sprig with leaves and small flowers. The bottom-left corner has a smaller floral sprig. The text is centered within the frame.

الفصل الثاني: الإطار

النظري للاستقرار الوظيفي



## تمهيد

يعد الاستقرار الوظيفي من المواضيع الأساسية في مجال الإدارة، ومن أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت، فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار الوظيفي متحقق فيها ويتمتع به جميع موظفيها.

وقد ازدادت أهمية الإستقرار الوظيفي بعد سلسلة الدراسات والبحوث التي أجريت على الدور المحوري والمكانة التي يحتلها العنصر البشري في العملية الإنتاجية بعد ما ساد الإعتقاد ولفترة طويلة من الزمن أن الوسائل والآلات والمعدات والمواد الأولية كافية من أجل الوصول إلى الأهداف المخططة وتحقيق الفعالية اللازمة.

وانطلاقاً من أهمية استقرار الموارد البشرية في المنظمة وتحقيق أهداف التنظيم وضمان استمرارية العملية الإنتاجية وجب على المنظمات أن تهتم بتوفير أحسن الظروف المناسبة لهذه الموارد والحفاظ عليها، لإعتبارها الدعامة الأساسية لأي منظمة تطمح الاستقرار والتماسك في المجتمع.

وفي هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على الاستقرار الوظيفي من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل عام حول الاستقرار الوظيفي.
- المبحث الثاني: أساسيات حول الاستقرار الوظيفي.

## المبحث الأول: نظرة عامة حول الاستقرار الوظيفي

يعتبر الاستقرار الوظيفي متغير من المتغيرات الأساسية التي تؤثر في المؤسسة من جميع نواحيها المختلفة بشكل عام، ومواردها البشرية بشكل خاص، ونحن في هذا المبحث سنحاول التعرف على مفهوم الاستقرار الوظيفي، وبعض المصطلحات المتعلقة به، بالإضافة إلى أهميته وأهدافه.

### المطلب الأول: مفهوم الإستقرار الوظيفي

سنوضح مفهوم الاستقرار الوظيفي من خلال استعراض المعنى اللغوي للاستقرار عامةً، ثم الاستقرار الوظيفي بصفة خاصة، كما يلي:

**أولاً: الاستقرار لغة:** الاستقرار جاء بمعنى متانة، رسخ، صلابة، ثبات، استقر بالمكان أي أقام به، والاستقرار يعني ثبوت الشيء في مكانه.<sup>1</sup>

**ثانياً: الاستقرار الوظيفي اصطلاحاً:** اهتم الكثير من الباحثين بمفهوم الاستقرار الوظيفي وغالباً ما يربطونه بعوامل الرضا عن العمل وحافزه، من هنا جاءت بعض التعاريف التي حاولت تحديد مصطلح الاستقرار وهي:

1. حيث يعرفه **محمد علي محمد** بأنه " ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى تنظيم آخر، وهذا إذا كان التنظيم المنتمي إليه يشكل مستقبلاً مهنياً له، وفق عوامل مادية ملموسة، وأخرى إجتماعية، نفسية متضافرة، لتحقيق التكامل والاستقرار".<sup>2</sup>

ركز هذا التعريف على وجوب شعور العامل بالرضا والراحة في عمله حتى يستقر وظيفياً.

2. كما عرفه **إنتون مايو** على أنه " إشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله والراحة وضمن الاستقرار عن طريق تحفيزه وترقيته".<sup>3</sup>

ركز هذا التعريف على أن استقرار العامل وظيفياً يعني ثباته في عمله وعدم تنقله إلى تنظيم آخر.

3. أما **أحمد عبد الواسع** عرفه على أنه " إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف، مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعوا للقلق، كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمن استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وضمن أمنه الصناعي وترقيته".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد مختار عمر، معجم في اللغة العربية المعاصرة، ط1، مجلد عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص 11.

<sup>2</sup> محمد ماهر عيش، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1985، ص34.

<sup>3</sup> إنتون مايو، المشاكل الاقتصادية للمدينة الصناعية، ترجمة مبارك إدريس، دار الفكر العربية، مصر، 1991، ص 13.

<sup>4</sup> عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، إدارة الأفراد، دار صادر، ط1، الرياض، السعودية، 1973، ص 81.

ركز هذا التعريف على ضرورة شعور العامل بالأمن والوقاية في عمله لضمان استمراره. 4. ويقول السيد علي شتا " الاستقرار يرتبط بمستوى الرضا المهني للعامل، فالعامل الذي لا يشعر بالرضا والراحة في عمله يحاول دائما تغييره ويعتبر الغياب عن العمل مظهر من مظاهر عدم الاستقرار المهني".<sup>1</sup>

ركز هذا التعريف على ضمان استقرار العامل عن طريق تحفيزه وترقيته.

بناءً على التعريفات السابقة نقترح تعريف الاستقرار الوظيفي كمايلي: هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في المنظمة وعدم تنقله إلى منظمة أخرى، لشعوره بالأمان والطمأنينة في عمله ومستقبله المهني نظراً لتوفر بيئة مناسبة للعمل، وتوفر الحاجيات الضرورية سواء المادية أو المعنوية، مما يجعله راضياً عن العمل الذي يقوم به وملتمزاً بأداء مهامه.

### المطلب الثاني: مصطلحات متعلقة بالاستقرار الوظيفي

لتوضيح مفهوم الاستقرار الوظيفي بصورة أدق علينا أن نميز بينه وبين المفاهيم الأخرى المتداخلة معه، والتي تتمثل فيما يلي:

#### أولاً: الرضا الوظيفي

يتضمن مفهوم الرضا الوظيفي مجموعة من المحاور تشمل الشعور والتقبل والتوقع وإشباع الحاجة، و يشار إليه بأنه له أكثر من بعد جميعها تدور حول مشاعر الفرد ودرجة رضاه عن عمله وأجره وعلاقاته سواء مع رؤسائه أو زملاءه. فهو سلوك ضمني يكمن في وجدان الفرد.<sup>2</sup>

1. علاقة الرضا الوظيفي بالاستقرار الوظيفي: يتحدد الرضا الوظيفي في مجموعة من المؤشرات كالرضا عن الأجر والرضا عن طبيعة العمل وعن العلاقة بين العمال وكلما كان العمل يحقق إشباعاً للعامل كلما زادت درجة الرضا عنه والاندماج فيه والرضا عن الأساليب المتبعة فيه، وبالتالي الاستمرار في العمل والاستقرار فيه.<sup>3</sup>

#### ثانياً: الروح المعنوية

يقصد بها المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة، والتي تتميز بالثقة في الجماعة وبتقنة الفرد في دوره في هذه الجماعة والإخلاص والاستعداد للكفاح من أجل أهدافها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> السيد علي شتا، تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مركز الإسكندرية للكتاب، ط1، الإسكندرية، 1997، ص 344.

<sup>2</sup> فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين: من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط 1، الاسكندرية، 2011، ص 44.

<sup>3</sup> نفس المرجع.

<sup>4</sup> فرح عبد القادر طه، دار المعارف للنشر، ط 6، القاهرة، 1988، ص 278.

2. علاقة الروح المعنوية بالاستقرار الوظيفي: لا شك في أن رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة يعتبر هدفا أساسيا ينبغي على الإدارة أن تعمل على تحقيقه، بإتباع الأساليب التي تعمل على رفعها كتهيئة المناخ الطبيعي والاجتماعي والنفسي المناسب للعمل، لإشعارهم بالراحة النفسية والرضا عن العمل، بما يكفل الاستمرار والنجاح في المنظمة.<sup>1</sup>

### ثالثا: الإلتزام الوظيفي

هو العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف المنظمة والفرد، والاعتقاد القوي بأهمية هذه الأهداف ومدى تقبلها، والاستعداد لبذل جهد في المنظمة والبقاء داخلها.<sup>2</sup>

○ علاقة الإلتزام بالاستقرار الوظيفي: إن هناك من الأسباب ما يجعل موضوع الإلتزام في المنظمة من طرف الأفراد العاملين فيها ذو أهمية كبيرة للمنظمة ولأفراد على حد سواء. فهو يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها. وهناك 3 أنواع للإلتزام: ✓ الإلتزام الاستمراري: هو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها.

✓ الإلتزام المعياري: وهو شعور الفرد بأنه ملزم بسبب ضغوط الآخرين مثل: الزملاء والمرؤوسين.

✓ الإلتزام العاطفي: هو توافق أهداف الفرد وقيم المنظمة والفرد يريد المشاركة في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيمة.

فالملاحظ لهذه الأنواع من الإلتزام نجد أن كلها تعمل على بقاء الفرد في المنظمة وتعزز استقراره.

### رابعا: دوران العمل

يشير معدل دوران العمل إلى نسبة دخول وخروج العمال إلى ومن أحد الأقسام أو الإدارات، مقارنة بالعدد الإجمالي لعمال هذا القسم أو الإدارة، وعادة ما يتم الاعتماد على عدد الخارجين من القسم فقط، فإذا كان معدل دوران العمل 12 بالمئة هذا معناه أن هناك احتمال أن يترك العمل 12 عامل من كل 100 عامل متاحين للعمل، في هذه الحالة يطلق على معدل دوران العمل بمعدل ترك الخدمة، ويترك الناس أعمالهم لعدة أسباب أهمها: الاستقالة، النقل، الترقية، العجز، الفصل، الوفاة.<sup>3</sup> يمكن حساب معدل دوران العمل على مستوى المصالحج، الأقسام أو المنظمة ككل.

<sup>1</sup> فرج عبد القادر طه، مرجع سابق ذكره، ص 278.

<sup>2</sup> أميرة محمد رفعت حواس، أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 57.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية تانيس سابقا، 2004، ص 129.

علاقة دوران العمل بالاستقرار الوظيفي: يستخدم معدل دوران العمل في التنبؤ بعدد العاملين الذين سيتركون الخدمة خلال العام القادم، وبالتالي التعرف على إحتياجات الإحلال، والتعرف على مدى إنخفاض الرضا والروح المعنوية الأمر الذي يؤدي إلى إرتفاع معدل ترك الخدمة وبالتالي عدم القدرة على الإبداع وعدم الاستقرار.<sup>1</sup>

### خامسا: العدالة التنظيمية

هي أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، فهي تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.<sup>2</sup>

3. علاقة العدالة التنظيمية بالاستقرار التنظيمي: إن مراعاة العدالة تمكن المديرين من تحقيق الأهداف الصعبة بسبب تركيزها على تحقيق نوع من التعاون الإداري بين العاملين وبعضهم البعض، كما تسهم في رفع مستويات أداء الأفراد نظرا لإتاحة الفرصة لتوليد الأفكار وبناء جسر من الثقة بين العاملين والإدارة من ناحية، وبين العاملين وبعضهم البعض من ناحية أخرى.

### المطلب الثالث: أهمية الاستقرار الوظيفي

- يكتسب الاستقرار الوظيفي أهمية كبيرة في حياة الفرد العامل من حيث أنه يمثل المتطلب الرئيسي لإبداع العامل وإكمال مهامه على الوجه الحسن.
- إن مزايا استقرار العامل في وظيفته هي النقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي عن غيره بحكم إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي التقليل من اتصالات الإصابة بحوادث العمل، والتعب والإجهاد، كما أن استقرار أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسك وارتباط أعضائها، وبالتالي يدوم انتماءها للمنظمة ويرتفع مستوى التزامها التنظيمي والعكس صحيح.<sup>3</sup>
- وإذا كان الاستقرار الوظيفي له أهمية كبيرة بالنسبة للعامل وجماعة العمل، فهو بالنسبة للمنظمة له أهمية مضاعفة حيث تحرص بعض المنظمات في الدول المتقدمة على استقرار موظفيها من جميع النواحي، حيث أن استقرار وارتياح الفرد في عمله يعني ضمان تحقيق المنظمة لأهدافها ونجاحها.
- الأهمية التي يكتسبها الاستقرار الوظيفي تكمن أساسا في الحفاظ على اليد العاملة المدربة والمكتسبة للخبرة، فالعامل المستقر في عمله تشبع بثقافة ومنتجع بطباع جماعة العمل بعكس العامل كثير التنقل فهو دائما يبحث عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل وأساليب العمل الجديدة الغير معروفة للعامل والتي تصبح له مصدر قلق وخوف من المجهول وتثبيط للمعنويات.

<sup>1</sup> أحمد ماهر مرجع سابق ذكره، ص 129.

<sup>2</sup> أميرة محمد رفعت حواس، مرجع سابق ذكره، ص 46.

<sup>3</sup> إبراهيم رمضان ديب، دليل ادارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، ط 2، القاهرة، 2006، ص 85.

- اذن استقرار المنظمة من استقرار العمال والعكس صحيح، ولكي تضمن المنظمة وجودها ضمن السوق الاقتصادية وثباتها عليها التخطيط والإعداد الجيد توفير الاحتياجات من موارد بشرية ومادية لتضمن استقرارها.

### المطلب الرابع: أهداف الاستقرار الوظيفي

لابد أن الاستقرار الوظيفي كأحد العوامل التي يطلبها الأفراد العاملين في منظماتهم يهدف إلى مجموعة من النقاط وهي كالتالي:

- تحقيق الفرد لمكاسب مادية ومعنوية جراء استمراره وبقاءه في عمله.
- توفير الجو الملائم الذي يساعد العاملين على الإبداع وشحن طاقاتهم.
- تعزيز الشعور بالولاء التنظيمي اتجاه المنظمة.
- إعطاء الفرصة الأوفر للعمال من أجل التفكير في مستقبلهم المهني وبناء مساهمهم الوظيفي بالشكل الذي يتلاءم وتطلعاتهم المستقبلية.
- من خلال هذه النقاط يمكن القول أن المنظمة التي تسعى إلى توفير الاستقرار الوظيفي فإنها بطريقة ما تحاول الحفاظ على الأفراد العاملين داخلها من أجل تحصيل العوائد التي تخطط لها على المدى الطويل والقصير، وعلى اعتبار أن عامل الاستقرار هو المطلب الأول لهؤلاء وهو المحدد الأساسي لكي يخلصوا لوظائفهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

## المبحث الثاني: أساسيات حول الاستقرار الوظيفي

يتحقق الاستقرار الوظيفي باجتماع مجموعة من العوامل فهو يتأثر بكل الظروف المحيطة بالعمل سواء الظروف التنظيمية الداخلية أو البيئة الخارجية. ونحن في هذا المبحث بصدد محاولة التعرف على أهم النظريات المفسرة له، وتبيان عوامله، بالإضافة إلى عرض أهم مظاهر الإستقرار وعدم الإستقرار الوظيفي في المنظمة.

### المطلب الأول: النظريات المفسرة للاستقرار الوظيفي

لقد اهتم الكثير من العلماء في مجال الإدارة بالاستقرار الوظيفي، كما اهتموا بمعرفة الدور الذي تلعبه المنظمة في تحسين ظروف العمل، اذ نجد أن هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير دور الاستقرار في الإدارة أو في أي منظمة أخرى ومنها:

**أولاً: نظرية الحاجات ل "أبرهام ماسلو":**

جاء بهذه النظرية عالم النفس (أبرهام ماسلو)، الذي انطلقت أبحاثه من خلفية اهتمامه وعنايته بدراسة الإشباع الإنسانية في بيئة العمل، وأن هذا الإشباع هو الذي يحكم تصرفات الأفراد، ويعتقد أن حاجات الأفراد تنتظم في تسلسلية هرمية بحيث أن الدوافع لديه تبحث في بداية الأمر عن إشباع الحاجات الدنيا ولا ينتقلون إلى إشباع حاجات أعلى إلا عندما يتم إشباع الحاجات الأولى.

كما توصل ماسلو إلى أن الحاجة المشبعة لا تنتهي عند إشباعها بل هي تفسح المجال لظهور الحاجة التي تعلوها، وتتطلب إشباعها فالفرد لا يكف عن السعي إلى إشباع حاجة ما، لدى الكثير من الناس شبكة معقدة من الحاجات تنطوي على العديد من الرغبات التي تؤثر في سلوك كل منهم ويجب إشباع الحاجات الدنيا بصورة أعمق قبل الحاجات العليا.<sup>1</sup>

وتتلخص هذه الحاجات في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- 1. حاجات فيزيولوجية:** وتشمل الحاجة إلى الماء والهواء والغذاء وهي التي تشكل القاعدة الأساسية الدنيا لهرم الحاجات ويسعى الأفراد إلى إشباع هذه الحاجات.
- 2. حاجات الأمن والأمان:** وتشمل حاجات الحماية الجسدية والاستقرار النفسي وعلى ذلك فإن تدابير الوقاية من طوارئ العمل والإجراءات الخاصة بتحسين ظروفه تدخل ضمن نطاق إشباع هذه الحاجات.
- 3. حاجات الشعور بالانتماء:** وتشمل حاجات الصداقة والمحبة والانتساب إلى الجماعة وهي تبرز عند إشباع الحاجات من النوعين الأولين.

<sup>1</sup> كاظم محمود والخرسة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2007، ص 97.

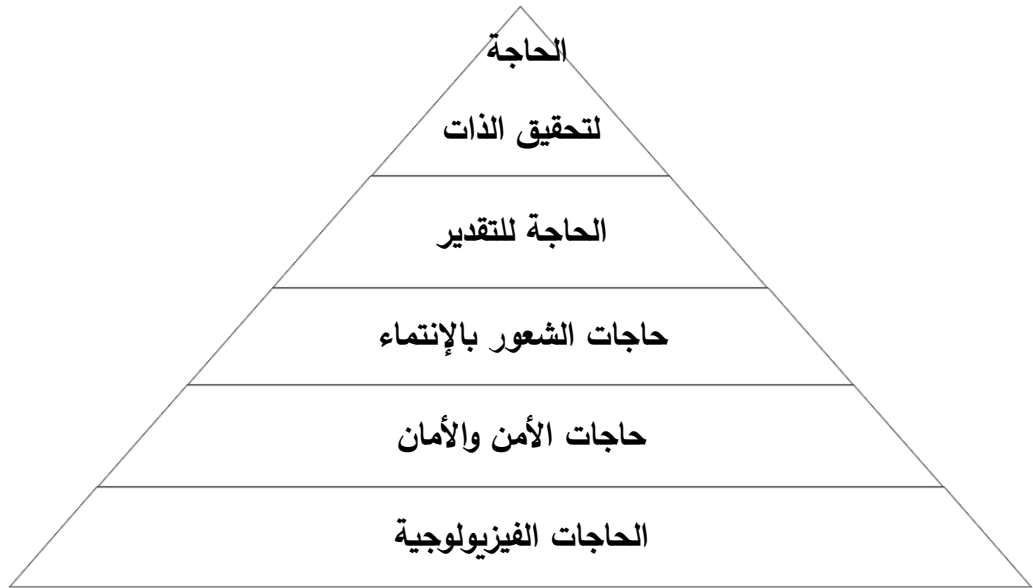
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 97-98.

4. حاجات الشعور بالتقدير: وتشمل ما ينتاب الإنسان من إحساس بأن يكون موضع تقدير واحترام من قبل الآخرين بما هو عليه من أوضاع وبما هو فيه من مؤهلات وكفاءات.

5. الحاجة إلى تحقيق الذات: وتتمثل في مشاعر الرضا الداخلي التي يحس بها الإنسان من جراء القيام بالعمل المطلوب وهذا ما يجعل التنظيم مكان لتفتح شخصية الإنسان وفرصة لإعطاء حياته بعض المعاني التي يحرص عليها.

بالنظر إلى نظرية ماسلو للحاجات نجده أنه قد ركز على عوامل نفسية دافعة لأجل البقاء والاستمرار في مكان العمل وهي نفسها تلك العوامل التي تضمن للفرد الاستمرارية والتطور والنجاح، إذ يتوقف تحقيق الفرد لمسار وظيفي ناجح على مدى تكيفه داخل عمله ومدى تمكنه من تحقيق الاستمرارية فيه، فتوفير متطلبات أساسية مثل الانتماء والتقدير والحاجات الفسيولوجية والسعي لتحقيق الذات هي المحددات التي تضمن الاستقرار الوظيفي، بل ويتعداه إلى أبعد من ذلك بتحقيق الاستقرار النفسي للفرد ما يجعله يؤمن بالعمل الذي يقوم به ويزيد ذلك في عطاءه المتواصل.

الشكل رقم(01): تسلسل ماسلو الهرمي للإحتياجات



**SURSE:** A.H. Maslow, **Altheort of Human Motivation**, An Internet Resource Developed by Chirtopher.D. Green, New York University, 2000, P372.

يظهر الشكل رقم (01) هرم ماسلو للإحتياجات، حسب هذه النظرية يوجه الأفراد إهتمامهم في إشباع الحاجات أسفل الهرم فحسب (الحاجات الفيزيولوجية) حالما تشبع هذه الحاجات ينشط المستوى التالي لهم (حاجات الأمن والأمان) وحالما تشبع ينشط المستوى التالي (الحاجات الإجتماعية) وحالما تشبع الحاجات الإجتماعية نركز على تقدير الذات، يعتقد ماسلو أن أغلب الاشخاص يتوقفون عند هذه المرحلة أي أن أغلب



الأشخاص يمضون حياتهم في تكوين تقديرهم لذاتهم وللآخرين، لكن عندما يتحقق ذلك تسيطر الحاجة لتحقيق الذات.

### ثانيا: نظرية الحاجات المعدلة ل "ألدرفر":

قام بها " ألدرفر" بإعتماد على دراسته وتحليله للنظرية السابقة " نظرية الحاجات" و من خلالها قام بوضع نظريته الجديدة، حيث قدم ألدرفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاث أنواع من الحاجات:<sup>1</sup>

1. حاجات البقاء : وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو؛
2. حاجات الارتباط : وتعتبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة، تمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير؛
3. حاجات النمو : وتعتبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام، حاجة تحقيق الذات عند ماسلو.

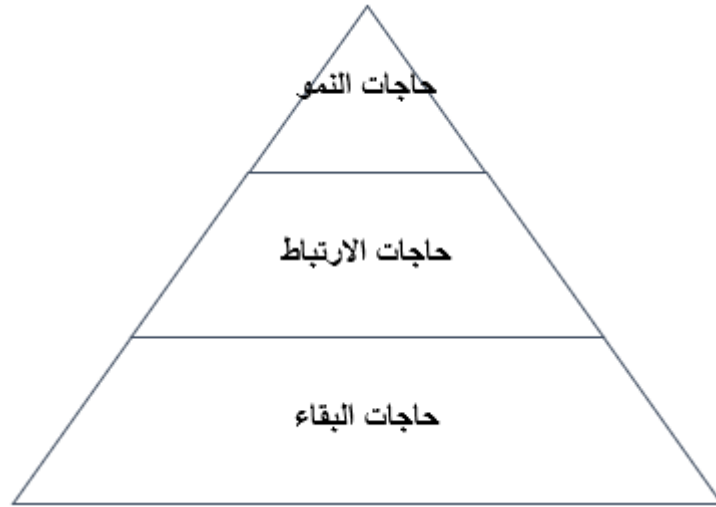
تعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين واستقرارهم في العمل يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، وفي أن الفرد يتحرك على السلم من أسفل إلى أعلى وأن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد والحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية إلا أن نظرية ألدرفر تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة لأخرى، إذ يرى ألدرفر أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل سلم الحاجات أي أنه في حالة إخفاق الفرد في محاولة لإشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا.

وقد نوه ألدرفر بأن هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات وأولوية إشباعها من بيئة لأخرى.

فالفرد الذي يفشل في الوصول إلى مركز وظيفي مرموق قد يقوم بتقوية علاقاته الإجتماعية مع الآخرين، كذلك إذا لم تسمح سياسات المنظمة وأنظمتها للفرد بإشباع حاجات النمو والتطور قد يوجه الفرد جهوده نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 49.

الشكل رقم(02): يبين العلاقة بين نظرية ماسلو ونظرية آدرفر



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 49.

يظهر الشكل رقم(02) العلاقة بين نظرية ماسلو للحاجات ونظرية آدرفر حيث تمثل حاجات البقاء عند آدرفر الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو، بينما حاجات الارتباط تمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير، أما حاجات النمو وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام، حاجة تحقيق الذات عند ماسلو.

### ثالثا: نظرية الإنجاز لـ "ماكليلاند":

أشارت هذه النظرية إلى أن الأفراد يختلفون في درجة المثابرة لإنجاز الأهداف باختلاف البيئة التي يعيشون بها وثقافتهم واحتكاكهم ببعضهم البعض، حيث من هذه الفكرة انطلق ماكليلاند في كتابه الذي اشتهر به "مجتمع الإنجاز" وذلك بتركيزه على البيئة التي تؤثر على الإنسان وتدفعه لكي يكون متحفز في عمله. ويرى صاحب هذه النظرية أن الإنسان مدفوع برغبته الكبيرة في التفوق وتحقيق نتائج باهرة في عمله بحيث يثبت أنه جدير بالاحترام والتقدير، فالنتائج التي توصل إليها تمكن من القول أن دافع الإنجاز يمثل الرغبة في تحقيق نتائج جيدة في المهام التي يقوم بها الأفراد.<sup>1</sup>

من خلال هذه النظرية نجد للأفراد ثلاث فئات أساسية من الحاجات وهي:<sup>2</sup>

1. الحاجة إلى القوة : أن الأفراد الذين تكون لديهم هذه الحاجات قوية يسعون وراء الحصول على المركز والسلطة وبالتالي هم يقبلون في منظمة الأعمال التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم؛
2. الحاجة إلى الانتماء : الأفراد الذين يتسمون بحاجات انتماء قوية يسعون إلى إقامة علاقات إجتماعية

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، ط1، القاهرة، 2003، ص 145.  
<sup>2</sup> نفس المرجع.

3. في المنظمة مما يعمل على إقامة جماعات رسمية في المنظمة الأمر الذي يدفعهم إلى الإقبال على المهام الموكلة إليهم ما يزيد من انجازهم وفعاليتهم؛

4. الحاجة إلى الانجاز: الدافع إلى الانجاز هو رغبة في تقديم نتائج جيدة ومتميزة عن ما يقدمه الآخرون؛  
إن فإبحاث ماكيليلاند أكدت أن الأفراد الذين يتميزون بالطموح والرغبة القوية وهدفهم الوصول إلى مناصب المسؤولية يندفعون في عملهم بقوة وينجزونه بكفاءة عالية حتى يثبتوا أنهم ناجحين ومتميزين ويتمتعون دوما بقدر من الحماس لأنهم لا يريدون أن يخيبوا آمال رؤسائهم الذين يتوقعون منهم باستمرار كفاءة عالية تفوق كفاءة الأفراد ذوي الانجاز الضعيف؛

لذلك يعد الفهم الكامل للمفاهيم الخاصة بدافع الانجاز والمعرفة الدقيقة للخصائص التي يبحث عنها الأفراد ذوي دوافع الانجاز القوي في أعمالهم يمكن أن يساعد المديرين على تفسير، سلوك العاملين والتنبؤ بها.

#### رابعا: نظرية العاملين ل "هرزبرغ":

تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات في علم السلوك التنظيمي لأنها تقوم على أساس معرفة دوافع العاملين وكذا معرفة رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يقومون بها، حيث قسم هرزبرغ العوامل المؤثرة على العمل في المنظمة إلى مجموعتين وهي:<sup>1</sup>

- **عوامل وقائية:** وهي مختلف العوامل التي يؤدي توفرها بشكل ملائم إلى منع مشاعر الاستياء وعدم الرضا من العمل ومن أهم هذه العوامل: السياسات الإدارية والنظام الداخلي، وعلاقات الاتصال مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والشعور بالأمان والاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات والأجر.
- **العوامل الدافعة:** وهي مختلف العوامل المتعلقة بالعمل ذاته ويؤدي توفرها إلى شعور الفرد بالرضا التام وتتمثل في حب الإنجاز والاحترام والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم في الحياة العملية ، والترقية في الوظيفة وطبيعة العمل.

كما توصل هرزبرغ كذلك إلى أن العوامل التي تسبب الرضا عن العمل تختلف عن العوامل التي تسبب الاستياء من العمل، أي أن الرضا عن العمل والاستياء منه يعدان منفصلان حيث أن عدم توافر العوامل المسببة للرضا يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا ولكنها لا تؤدي إلى الشعور بالاستياء والعكس صحيح حيث أن توفر العوامل الوقائية يؤدي إلى انخفاض الشعور بالاستياء ولكنها لا تؤدي إلى الشعور بالرضا ومن هنا يمكن القول أن الأفراد قد يكونوا راضين وغير راضين في نفس الوقت.

حيث يؤكد هرزبرغ على ضرورة إعطاء العامل مزيدا من الحرية والمسؤولية في عملية إتمام وإنجاز أعمالهم فهذا الإثراء في المهام يفتح المجال لهم لاكتساب المزيد من الخبرة والنمو الوظيفي، وبالتالي التقدم في السلم الوظيفي، هذا ما يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من التزامهم الوظيفي.

<sup>1</sup> بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، ط 1، مصر، 2008، ص 95.

### خامسا: نظرية العدالة أو المساواة ل " آدمز ":

إنطلقت هذه النظرية على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة، وذلك أن العاملين يعتقدون مقارنات بينهم وبين أقرانهم وزملائهم، فلا يكتفي هؤلاء ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له وإنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد. وحسب نظرية آدمز فإن الفرد يقارن بين المدخلات والمخرجات لكي يشعر إذا كان هناك عدل وإنصاف بين ما يحصل عليه والمجهود الذي يبذله ثم يقارن بين ما يحصل عليه وبين ما يقدمه للمؤسسة وما يحصل عليه غيره في المؤسسة.<sup>1</sup>

والمقصود بالمدخلات: المجهود الذي يبذله الإنسان في العمل، مستوى التعليم، الأقدمية، الأداء، صعوبات العمل. أما المخرجات فهي النتائج والمكافئات التي يحصل عليها الفرد مثل: الأجر، العلاوات، الأمن الوظيفي والشعور النفسي بالارتياح والاستقرار في العمل.

لذلك تؤكد هذه النظرية على عدالة التوزيع في الموارد والفرص، فهذا يدفع الأفراد العاملين ويحفزهم على محاولة الإبقاء على الوضع القائم بمعنى أن الفرد سيستمر في الفاعلية وتقديم نفس مستوى المدخلات للمؤسسة التي يعمل بها طالما أن النواتج لم تتغير بالمقابل لم تتغير المدخلات، أما إذا كانت هناك لاعدالة في التوزيع بين المدخلات و المخرجات، وهذا بالمقارنة بين الأفراد العاملين في نفس المستوى سواء في نفس المنظمة أو في منظمة أخرى مشابهة من حيث المدخلات، إلا أننا نجد بعض المزايا في هذه الأخيرة من حيث المخرجات، فهذا ما يولد الشعور بالإحباط لدى العاملين ويقلل من أدائهم وربما يخل باستقرارهم الوظيفي وذلك لعدم وجود عدالة في العائد.

### سادسا: نظرية التوقع ل "فكتور فروم":

تعد نظرية فكتور فروم من النظريات الحديثة في الدوافع، حيث يرى أن الفكرة الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية هي أن دافعية الفرد لأداء مهامه هي محصلة للفوائد التي يحصل عليها وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه، بحيث أن الفرد العامل قبل أن يقوم بأي سلوك يحاول التفكير بالربط بين احتمالات ثلاثة أساسية هي: الجهد، الأداء والجزاء. حيث بين فروم من خلال هذه النظرية أن سلوك الأداء تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في بدائل الجهد المبذول وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء. والسؤال الذي يطرح كيف يقوم الفرد بالمفاضلة بين هاته البدائل و للإجابة على هذا الانشغال زود فروم نظريته بمجموعة من الخصائص نذكر منها:<sup>2</sup>

○ يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك و أن السلوك الذي يختاره الفرد هو السلوك الذي يعظم به عوائده؛

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ذكره، ص63.

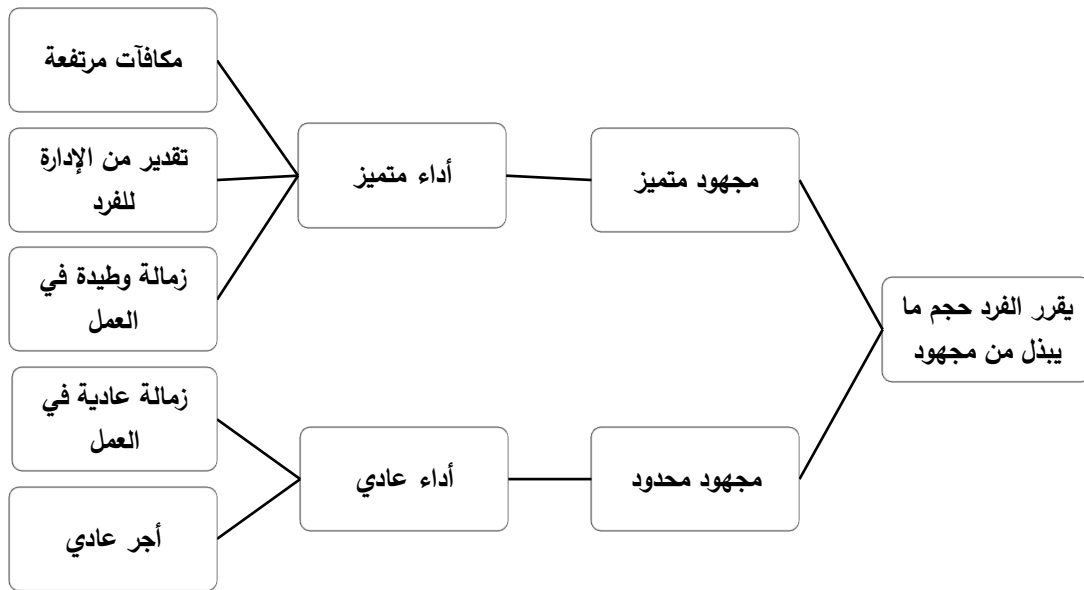
<sup>2</sup> ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل إلى بناء المهارات، الدار الجامعية، ط 8، مصر، 2002، ص 155.

○ إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لتوقع الفرد أن مجهوده سوف يؤدي إلى أداء معين وأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة وأن ما يحصل عليه الفرد من عوائد ومنفعة وجاذبية له تحقق رضاه عن ما يقدمه؛

تعتمد العناصر الموجودة في النقطة السابقة على عملية تقدير شخصية وليست قياس موضوعي فما يشعر به فرد ويدركه عن هذه العناصر الثلاثة يختلف تماما عما يشعر به ويدركه شخص آخر عن نفس العناصر؛

كما يبنى فروم نظريته على مفاهيم ثلاثة هي : القيمة، التوقع والقوة ومن مميزات نظريته أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد ولكن بالعديد من الحوافز، والفرد يختار الأكثر، وتعتبر مساهمة فروم إشباعا لحاجاته ورغباته بنظريته هذه أثرا ملموسا في تحسين الدوافع والأداء، ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم خاصة وأنه وضع نظم مكافآت للأداء المتميز بحيث يكون الفرد على علم مسبق بالمكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل بما يضمن كسب عضوية العامل في التنظيم وولائه

#### الشكل رقم(03): يبين نظرية التوقع لفكتور فروم



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل إلى بناء المهارات، الدار الجامعية، ط 8، مصر، 2002، ص 155.

يظهر الشكل رقم(03) نظرية التوقع لفكتور فروم حيث تقترح هذه النظرية أن الفرد يقرر أن يتصرف بطريقة معينة لأن هناك دافع يحفزه على اختيار سلوك معين دون السلوكيات الأخرى، بسبب النتيجة التي يتوقع الحصول عليها من ذلك السلوك، بحيث كلما توقع مكافآت مرتفعة يحضى بتقدير من الإدارة ولديه زمالة وطيدة في العمل كلما كان مجهوده وأدائه متميز، وكلما كان توقعه بأن أجره سيكون عادي ولديه زمالة عادية في العمل كلما كان مجهوده محدودا وأدائه عاديا.

### سادسا: النظرية اليابانية ل "وليا اوشي":

لقد حضيت هذه النظرية باهتمام كبير في الأوساط العلمية المهتمة بالسلوك التنظيمي وخاصة في العالم الغربي، فهي نظرية تحاول أن تكامل الممارسات الإدارية اليابانية الأمريكية<sup>1</sup>. تعود أهمية هذه النظرية إلى أهمية المناخ التنظيمي، والاعتماد على فرق العمل المتأخية والمتجانسة وإلى الثقة المتبادلة بين الإدارة وعمالها، وبمعنى آخر فإن مؤسس هذه النظرية **وليا اوشي** يرى أن مشكل الإدارة في زيادة الإنتاج وتحقيق أرباح مرتفعة لا يكمن في زيادة المكافآت المالية، أو مضاعفة الاستثمار في الأبحاث العلمية، أو مضاعفة ساعات العمل والقيام بأعمال شاقة، وإنما المشكل يكمن في إدارة العمال بطريقة حسنة، بحيث ينتج عن ذلك نوع من التآلف والمحبة بينهم، وبالتالي يتعاون الجميع لأجل تحقيق نتائج إيجابية، ولهذا فالعمل يكون ضمن فلسفة خاصة تستمد قوتها من البيئة اليابانية التي تركز على التعاون الوثيق بين المديرين والعمال.

و أهم ما تتميز به الإدارة اليابانية حسب هذه النظرية هو توظيف العاملين لديها مدى الحياة وتعد هذه القاعدة بمثابة سنة الحياة التي تقوم عليها المنظمات اليابانية فالوظيفة الدائمة تعني بأن الشركات الكبيرة والمنظمات الحكومية تقوم بفتح باب التوظيف في ربيع كل عام خلال المدة التي تتوافق مع تخرج الطلبة من المدارس الثانوية والجامعات وبمجرد تعيين هذا الموظف الجديد فإنه يبقى في وظيفته حتى سن التقاعد الإجباري في الخامسة والخمسين من العمر ولا يفصل العامل إلا لسبب جوهري كالحكم عليه بجريمة كبيرة<sup>2</sup>، فهي تنتهج السياسة التالية:

- ضمان الوظيفة مدى الحياة؛
- المشاركة الجماعية في صنع القرار؛
- الإهتمام الشمولي بالموظف؛
- التركيز على عمل الفريق والمسؤولية الجماعية.<sup>3</sup>

في هذه الحال تتوفر الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس وتنشأ المودة في المعاملات بين طرفي العملية الإنتاجية وبالتالي تتولد مشاعر الرضا عن البيئة التنظيمية مما يؤدي إلى التمسك بالوظيفة وعدم التفكير في ترك العمل.

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون، مرجع سابق ذكره، ص 71.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، خيظر كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 8، 2007، ص 107.

<sup>3</sup> ناصر دادى عدون، مرجع سابق ذكره، ص 71.

## المطلب الثاني: بعض عوامل الإستقرار الوظيفي

هناك عوامل عديدة ومتداخلة مع بعضها تؤثر في الاستقرار الوظيفي، وفي دوران العاملين من وإلى الوظيفة، ومن أهمها:<sup>1</sup>

**أولاً: الإشراف:** الإشراف السليم والقيادة الفعالة يجنبان الفرد كثيراً من مواطن الخطأ والزلل، وتتجهان به إلى الأداء السليم المحقق لغايات الفرد ومطالب العمل في آن واحد. ويواكب الإشراف عملية التحفيز والتشجيع، أي استخدام الحوافز بكافة أنواعها لتأكيد وتدعيم السلوك الايجابي من جانب الفرد، وتشجيعه على مواصلته والاستمرار فيه، أو لردعه عن السلوك السالب وإقناعه بالعدول عنه والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل. يحذف

**ثانياً: الترقية:** هي تغيير الفرد لوظيفته الحالية ليؤدي وظيفة أخرى ذات مسؤوليات واختصاصات وسلطات أعلى، تختلف عما كان متوفراً في الوظيفة الأصلية، تحقق طموحات الفرد وتشعره بالأمان في المستقبل عن طريق استمراره في المنظمة، وتساعد على تحقيق تطلعات ورغبات العاملين الذين يتطلعون إلى مناصب أعلى أو أعمال أفضل خلال حياتهم الوظيفية. ما يرفع المستوى الوظيفي والمهاري للعاملين.

**ثالثاً: الحوافز:** يشير مصطلح التحفيز إلى الإدارة المهمة التي تدفع الشخص لإبداء سلوك معين، كما تعبر الحوافز عن تلك الإحتياجات التي يطلبها الشخص في ميدان عمله والتي يؤدي توفرها إلى إبراز القدرات والطاقات والموهب، ويبرز التحفيز في ثلاث نقاط مهمة في ميدان العمل وهي الجهد، أهداف المنظمة، إحتياجات الشخص، وعموماً فإن توفر المحفزات في العمل يغير من سلوكيات الأفراد حيث يسعى الفرد إلى العمل بدافعية أكبر وروح معنوية أعلى<sup>2</sup>، والشائع في تقسيم أنواع الحوافز هو تقسيمها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية:

1. **الحوافز المادية:** وهي مجمل الحوافز الملموسة ذات الطابع النقدي أساساً وتتمثل في الأجر ويعبر عن المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها.<sup>3</sup>

فالعامل حتى يتقاضى أجراً معيناً لابد له أن يقدم مجهوداً مقابله، وهي الصيغة الثابتة التي تقوم عليها كافة عقود العمل في جميع التشريعات على اختلافها. وتقسم الأجر إلى أجر نقدية وهي المبالغ التي يتسلمها الفرد الموظف لقاء ما يقوم به من عمل، وأجر حقيقية وهي ما يعبر بها الاقتصاديون عن القدرة

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 1998، ص 218.

<sup>2</sup> Stephen Robbins et d'autres, **Management : L'essentiel des concepts et pratiques**, Nouveaux Horizons, Pearson éducations, France, parie, 2017, p.310.

<sup>3</sup> أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، البحرين، 2006، ص327.

الشرائية للرواتب، والأجور النقدية التي يتسلمها بصفة دورية والأجور العينية هي التي تدفع للعمال على شكل سلع و خدمات وهذا النوع الأخير هو السمة الغالبة في المنظمات الحكومية.<sup>1</sup>

2. **الحوافز المعنوية:** حيث قد يتجه الكثير من الأفراد إلى إعتبار الأجور عاملا واحدا لتحقيق الرضا في العمل، بل هو عامل من بين عوامل عدة محققة للرضا ولذلك كان لمفهوم الحوافز المعنوية الأثر البالغ لدى شريحة معتبرة من الفئة الشغيلة في كافة المستويات، و تتمثل أساسا في:<sup>2</sup>

- التسهيل الاجتماعي أي أن الفرد عند قيامه بعمله وسط مجموعة من الزملاء يقومون بنفس العمل، ويكون لذلك الأثر البعيد على زيادة الإنتاج؛
- المدح والثناء على إنجازات العمال لأجل تحفيزهم نحو الأداء الأعلى والأفضل دائما؛
- المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- فرص التعليم والتكوين والشكر والتقدير.

**رابعا: أنظمة الأمن والسلامة المهنية:** يشكل نظام الأمان الذي تتمتع به المنظمة أحد أهم الاعتبارات التي يضعها الفرد في الحسبان أثناء توجهه لطلب منصب عمل، وما ذلك إلا لأن الفرد يحرص دوما على صحته وسلامته، وقد تعرض الكثير من الباحثين لموضوع الأمان والسلامة المهنية بشكل واسع ومفصل فيمكن تعريف هذا المصطلح أنه " حماية صحة العاملين وأمنهم والحرص على سلامتهم وتوفير الأمان لهم من أجل أن يقوموا بأعمالهم على خير وجه بعيدا عن احتمال إصابتهم أو تعرضهم للأخطار في مواقع العمل".<sup>3</sup>

**خامسا: الاتصال:** هو وسيلة هامة لإبلاغ القيادات العليا بما تم إنجازه من أهداف وما هي المشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ الخطط الإدارية والتعليمية، أو الانحرافات التي لم تكن متوقعة والاقتراحات اللازمة لعلاج تلك المشكلات.<sup>4</sup>

وتعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وذلك لأن الاتصالات تساعد في القيام بتحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء

<sup>1</sup> نجم عبدالله العزاوي وجواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2013، ص 118.

<sup>2</sup> محمود خيضر وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للطباعة والتوزيع والنشر، ط1، عمان، 2009، ص 186.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، إسرائ للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 364.

<sup>4</sup> محمد نعمان محمد علي البعداني، أساسيات الإدارة والإشراف التربوي، جامعة الإيمان، قسم التزكية، 2013، ص 133.



وإنتاجية العمل، والتنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، كما تساهم في التأثير في الآخرين وقيادتهم وتحفيز وتحسيس العاملين.<sup>1</sup>

**سادسا: الظروف الفيزيائية:** هي مجموعة الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء أداء عمله، فعندما تتوفر الظروف الفيزيائية الملائمة للعامل فإنها تساعد على تحسين الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعامل وتساعد على الاستقرار في العمل وهي كالتالي:

1. **الإضاءة:** الإضاءة الغير مناسبة ترفع معدلات الحوادث، وبهذا الصدد أوضح فيرنون أن معدل الحوادث زاد بمقدار % 25 في ظروف الإضاءة الصناعية غير الكافية عما كان عنه في الضوء الطبيعي للنهار. ويلاحظ أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإضاءة والحوادث تتفق في نتائجها بشكل ملحوظ، كما تتماشى مع المنطق. فالإضاءة الكافية والمناسبة ضرورية لإدراك الأخطار التي تدور بالفرد ومن ثم يمكنه تحاشيها فيقل تعرضه للحوادث.<sup>2</sup>

2. **الحرارة:** إن نتائج الدراسات فيما يتعلق بعلاقة درجات الحرارة بالحوادث تتفق إلى حد كبير، ويبدو ذلك منطقيا إذا قلنا أن درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل تسبب ضيقا لدى العامل ينعكس بالتالي على كفاءته في أدائه لعمله فيزداد احتمال تورطه في حوادث. بالإضافة إلى ارتفاع درجة الحرارة أو انخفاضها عن الحد المناسب من آثار على الناحية الفسيولوجية للفرد. فإن أي شيء يجعل العامل يحس بالضيق يجذب انتباه العامل نحو نفسه، ومن ثم يقل انتباهه للعمل، وهكذا يحتمل أن يتورط في حادثة.<sup>3</sup>

3. **الضوضاء:** تتسبب الضوضاء في تشتيت الانتباه ومن ثم زيادة احتمال وقوع الحوادث لنقص الانتباه للأخطار التي تحيط بالفرد، كما أنه يحتمل أيضا أن الضوضاء ليست عاملا مسببا، بل مجرد عامل عارض يصاحب الحوادث وأن كليهما يرجع إلى أن العمل الخطير عادة ما يكون مصحوبا بضوضاء. وهكذا يحتمل أن تكون الضوضاء عاملا مسببا للحوادث أو عاملا عارضا يتواجد معها أو هما معا.<sup>4</sup>

### المطلب الثالث: مظاهر الاستقرار الوظيفي

إن نجاح أي منظمة وإستمرارها في الرفع من إنتاجيتها وزيادة أرباحها يعتمد أساسا على وجود عمال مؤهلين ومستقرين في عملهم. ومن أهم مؤشرات ومظاهر الاستقرار الوظيفي، مايلي:

<sup>1</sup> إبراهيم الديب، مدير مستقل، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، ط5، المنصورة، مصر، 2009، ص 216.

<sup>2</sup> فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص 295.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 296.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 299.

**أولاً: تماسك جماعات العمل:** تصنيف جماعات العمل إلى ثلاثة أصناف هي جماعة الزملاء، جماعة الرؤساء وجماعة الإدارة، وكل مجموعة يمثلها مدير، بحيث يمكن وصف المنظمة على أنها جماعات متفاعلة فيما بينها، ولكل جماعة أهداف ونشاطات مختلفة، وللوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاستقرار الوظيفي لا بد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات من خلال التقليل من حدة التنافس والصراعات عن طريق توزيع الأدوار وتوفير فرص التقدم والترقية وفتح قنوات الإتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة للمحافظة على تماسكها واستمرارها في تحقيق أهدافها المشتركة، مما يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم ويدفعهم إلى بذل جهد أكبر وزيادة درجة الواء والانتماء للجماعة.<sup>1</sup>

**ثانياً: الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي:** يعد الشعور بالأمان شرط من شروط الصحة النفسية إذ يشعر الفرد بالإطمئنان والاستقرار والانتماء لبيئته. وتظهر أهمية الشعور بالأمان عند ماسلو بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية حيث تتضمن الحاجة للأمان، مايلي: الحماية من المخاطر المادية والصحية، الحماية من التدهور الإقتصادي، تجنب المخاطر غير المتوقعة.<sup>2</sup>

وعند تحقيقه ينعكس بالإيجاب على الأداء وبالتالي يستمر السلوك البشري بالاستقرار والمساهمة في رفع الروح المعنوية للأفراد، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية.

**ثالثاً: المشاركة العمالية في إتخاذ القرارات:** تشير الدراسات والبحوث المختلفة إلى أن قيام رئيس العمال باشتراك العاملين في وضع أهداف الجماعة وإعداد الخطط وتنفيذها، مع فسح المجال لإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية في العملية الإنتاجية يزيد من إنتماء العاملين وولائهم للمنظمة ويقوي روابط التضامن والتعاون بين جماعات العمل.

حيث أشار بلاك واكرز أنه منذ الثمانينات بدأ الإهتمام بتحسين نوعية حياة العمال عن طريق تدعيم عملية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الأمر الذي أدى إلى ارتفاع الإنتاجية وحل كثير من مشكلات العمل.<sup>3</sup>

**رابعاً: تخطيط وتنمية الموارد البشرية:** هي عملية تتعلق بتحليل إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> السيد علي شتا، مرجع سابق ذكره، ص336.

<sup>2</sup> محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، ط2، القاهرة، 9176، ص146.

<sup>3</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص236.

<sup>4</sup> محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان، ط2، الرياض، 2008، ص73.

فمن خلال الإستخدام الأمثل للموارد البشرية تضمن المنظمة درجة عالية من الرضا الوظيفي وتتجنب حالة الإستياء والتذمر والغموض لدى العاملين من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب كل حسب مؤهلاته وكفاءاته وخبرته، فإذا كان هناك لبس أو إختلاط في الأدوار فهذا يؤثر سلبا على العملية الإنتاجية وعلى استقرار العمالة في المنظمة.

### المطلب الرابع: مظاهر عدم الإستقرار الوظيفي.

إن مظاهر عدم الإستقرار الوظيفي كثيرة ومتعددة، تتجلى لدى العمال في سلوكيات وتصرفات تعبر عن مقاومة لظروف غير مقبولة داخل المنظمة، ويمكن إيجازها في مايلي:

**أولاً: التغيب:** يعرف ناجي سفير التغيب على أنه "الظاهرة التي يشكها غياب العامل من مكان العمل في الوقت الذي يفترض فيه وجوده بصفة طبيعية لتأدية المهام الموكلة إليه"<sup>1</sup>. وهو نوع من المقاومة يلجأ إليها العمال هروبا من ضغوط العمل والجو المشحون في المنظمة. ويعبر عن سخط وعدم رضا عن وضعية مهنية سائدة. وأسباب التغيب كثيرة قد تكون داخل التنظيم كالظروف الفيزيائية الصعبة، وعلاقات العمل السيئة، نوع الإشراف، الإحساس باللاعادلة، عدم كفاية الدخل المادي، أو من خارج التنظيم كالأمراض والإضطرابات النفسية، الظروف الأسرية.

**ثانياً: الإضراب والإحتجاج:** يعتبر الإضراب أكثر مظاهر عدم الإستقرار ومن أقوى المؤشرات على وجود نية في ترك المنظمة، قد تكون أسبابه راجعة إلى ظروف تنظيمية، فهو إحتجاج يقوم به العمال للتعبير عن وضع سيئ يعانون منه، ويعني التوقف الجماعي عن العمل لحين حدوث تغيرات في المكافآت أو ظروف العمل<sup>2</sup>.

إن نجاح أو تحقيق مطالب العمل دون اللجوء إلى الإضراب يتوقف على تماسك جماعة العمل ومهاراتهم، فالعمال ذوي المهارات العالية أكثر جماعات العمل تماسكا وهم يملكون مساومة كبيرة ويناضلون من أجل متابعة وحل مشاكلهم سواء عن طريق اجراءات التفاوض الرسمية أو القيام بإضرابات...إلخ، والجماعات ذات المهارات المنخفضة تملك أعلى مستوى من حيث تورطها في أشكال الصراعات غير المنظمة.

**ثالثاً: الشكاوى والتظلمات:** تظهر لدى العمال في عدة مناسبات حيث يعود بعضها الى الشعور الصادق بظلم وقع على العامل بالفعل و احيانا اخرى تظهر نتيجة لاضطراب نفسي يهدف به العامل الدفاع على نفسه

<sup>1</sup> فاتح جبلي، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير

موارد بشرية، جامعة قسنطينة، 2006، ص 12.

<sup>2</sup> عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ط 4، الإسكندرية، مصر، 1988، ص 84.

مثلا، وذلك نتيجة ظروف العمل غير المواتية كالعلاقات السيئة بين العمال أنفسهم أو بين المشرف المباشر عليهم<sup>1</sup>.

تعتبر الشكاوى وسيلة يجذب بها العامل نظر الإدارة الى ظروفه محاولا بذلك حل المشاكل قبل انفجارها وتحولها الى ازمات، فاذا تقادم الوضع يدفعه ذلك للبحث عن مؤسسة أخرى توفر له الراحة النفسية والعدالة في المعاملات والعلاقات الجيدة بين زملاء العمل والإدارة.

**رابعا: ترك العمل إراديا:** يعتبر من سلوكيات الإنسحاب المترتبة على ضغوط العمل، وفي المقابل وجود بيئة عمل أفضل نجحت في استقطاب هذه الفئة من العمال، ويعبر عن مغادرة العامل لمكان عمله بطريقة عمدية ويعود ذلك لأسباب متعددة كأسباب شخصية (صحة العامل، التفرغ لرعاية الأطفال، صعوبة المواصلات، مشاكل منزلية و عائلية)، أسباب مهنية (رغبة العامل في التغيير نحو الأفضل، عدم الرضا عن العمل والمركز الاجتماعي، ضعف الرواتب والأجور، الظروف الفيزيائية السيئة). وأسباب مالية، وقد يكون السبب الرئيسي أن العامل لا يشعر بالارتياح اتجاه جانب من جوانب العمل أو اتجاه العمل ككل.

<sup>1</sup> صالح بن نوار، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي في الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة، 1995، ص24.

## خلاصة الفصل:

مما تقدم نستنتج أن الاستقرار الوظيفي يعني بقاء العامل في عمله الذي يشغله في المنظمة وعدم تنقله إلى منظمة أخرى مادامت المنظمة الأولى توفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية والتنظيمية، وتجعله مطمئنا على مستقبله المهني وراض عنه، كذلك تعرفنا على بعض المصطلحات المتعلقة به (الرضا الوظيفي، الروح المعنوية، الإلتزام التنظيمي، دوران العمل، العدالة التنظيمية)، وأهميته الكبرى في بيئة العمل التي تعود على الفرد والمنظمة، وأهدافه.

كما تطرقنا لأهم النظريات المفسرة له (نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو، نظرية الحاجات المعدلة لآلدرفر، نظرية الإنجاز لمكجيلاند، نظرية العاملين لهرزبرغ، نظرية العدالة لآدمز، نظرية التوقع لفكور فروم، النظرية اليابانية لوليا أوشي)، وتعرفنا أيضا على جملة من العوامل (الإشراف، الترقية، الحوافز، أنظمة الأمن والسلامة المهنية، الإتصال، الظروف الفيزيائية) التي تعتبر ضرورية لتحقيق الجو المناسب والملائم للعمل، وتم أيضا عرض أهم مظاهره والتي تم حصرها في تماسك جماعات العمل، الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي، المشاركة العمالية في إخذ القرار وأخيرا تخطيط وتنمية الموارد البشرية، وبالنسبة لمظاهر عدم الاستقرار الوظيفي فقد تم تحديدها كما يلي التغيب، الإضراب والإحتجاج، الشكاوي والتظلمات، ترك العمل إراديا.



الفصل الثالث: دراسة

ميدانية في المركز

الجامعي عبد الحفيظ

بوالصوف-ميلة



## **تمهيد**

بعد عرضنا للجوانب النظرية لكل من الأنماط القيادية والإستقرار الوظيفي، إضافة إلى أهم ما توصل إليه الباحثين حول العلاقة بينهما ومن ثم بناء مجموعة من الفرضيات، سيتم في هذا الفصل إختبار الفرضيات من خلال تطبيق نموذج الدراسة على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف\_ميلة.

وقد قسم الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث هم:

المبحث الأول: التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة الميدانية.

## **المبحث الأول: التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة**

يعتبر المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- من مؤسسات التعليم العالي الوحيدة في المنطقة، وفي هذا المبحث سنحاول إعطاء لمحة تاريخية له بالإضافة إلى معرفة هيكله التنظيمي وإحصاء موارده البشرية.

### **المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة**

المركز الجامعي لميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم - 204-08- المؤرخ في 09 جويلية 2008، فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، وكان أول مدير للمركز الجامعي الأستاذ الدكتور علي بوقرورة.

يقع المركز الجامعي لميلة عن بعد خمس كيلومترات عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين بلديتي ميلة و زغاية ويتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار.

الشكل رقم(04): يبين موقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة



المصدر: Google Map

يتوفر المركز الجامعي لميلة على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة تشرف على تأطير طلبته ومنحهم تكوينا حسب احتياجاتهم ووفق مساراتهن وتخصصاتهم، استقطب المركز العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها.



**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة**

تطبيقا للمادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 05-299 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق ل 16 غشت سنة 2005، يهدف هذا القرار إلى تحديد التنظيم الإداري للمركز الجامعي وطبيعة مصالحه التقنية المشتركة.

1. توضع مديرية المركز الجامعي تحت مسؤولية مدير ويساعده كل من:

- مدير مساعد للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات: ويساعده كل من رئيس مصلحة التعليم والتدريب والتقييم، رئيس مصلحة التكوين المتواصل، رئيس مصلحة الشهادات والمعدلات.
- مدير مساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي للعلاقات الخارجية: ويساعده كل من رئيس مصلحة ما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص، رئيس مصلحة نشاطات البحث وتثمين نتائجها، رئيس مصلحة العلاقات الخارجية.
- مدير مساعد للتنمية والإستشراف: ويساعده كل من رئيس مصلحة الإحصاء والإستشراف، رئيس مصلحة الإعلام والتوجيه، رئيس مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز.
- أمين عام: ويساعده كل من نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية (ويساعده كل من رئيس مصلحة المستخدمين الأساتذة، رئيس مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، رئيس مصلحة التكوين وتحسين المستوى، رئيس مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية)، نائب مدير الميزانية والمحاسبة والوسائل (ويساعده كل من رئيس مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث، رئيس مصلحة المحاسبة ومراقبة التسيير والنشاطات، رئيس مصلحة الوسائل والجرد والأرشفيف، رئيس مصلحة النظافة والصيانة).
- مدير المكتبة المركزية: ويساعده كل من رئيس مصلحة الاقتناء والمعالجة، رئيس مصلحة البحوث الببليوغرافية، رئيس مصلحة التوجيه.

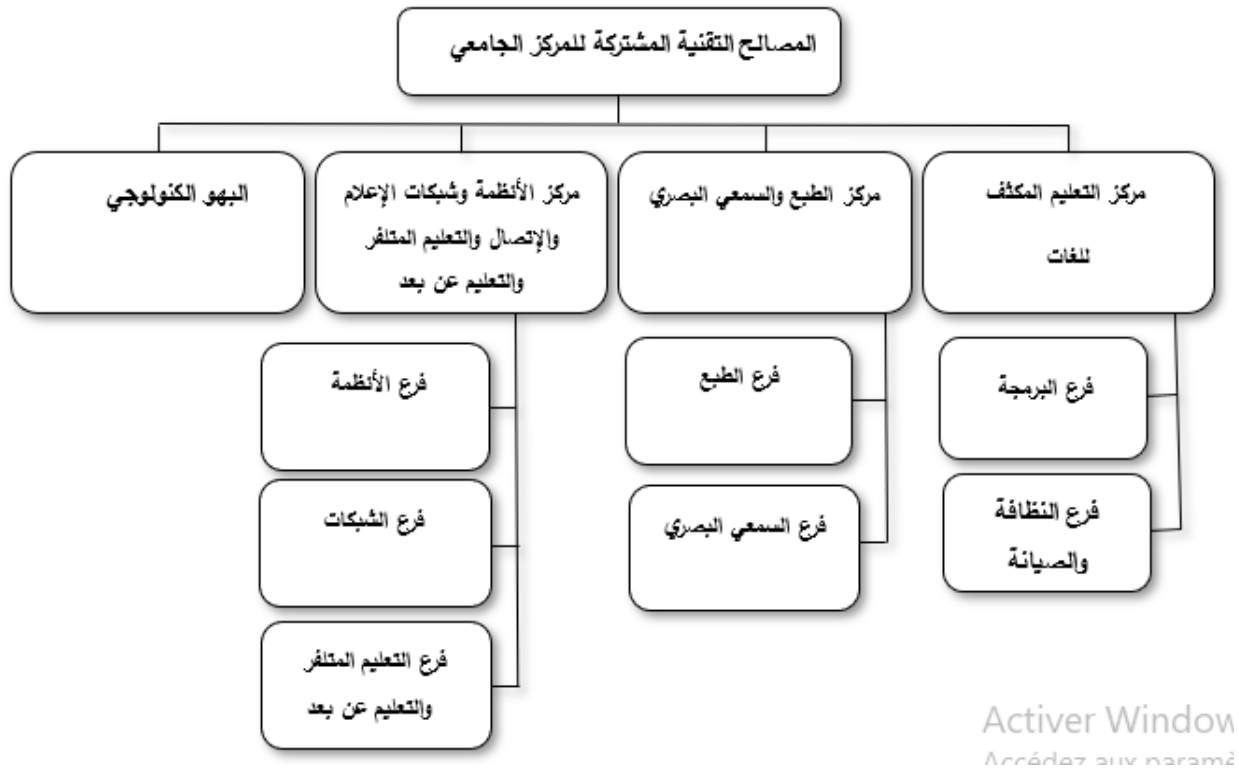
الشكل رقم(05): يبين المخطط التنظيمي لمديرية المركز الجامعي ميلة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المركز الجامعي

2. تتكون المصالح التقنية المشتركة للمركز الجامعي مما يأتي:
- مركز التعليم المكثف للغات: ويشمل فرع البرمجة، فرع النظافة والصيانة.
  - مركز الطبع والسمعي البصري: ويشمل فرع الطبع، فرع السمعي البصري.
  - مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد: ويشمل فرع الأنظمة، فرع الشبكات، فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

الشكل رقم(06): يبين المخطط التنظيمي للمصالح التقنية المشتركة للمركز الجامعي\_ميلة

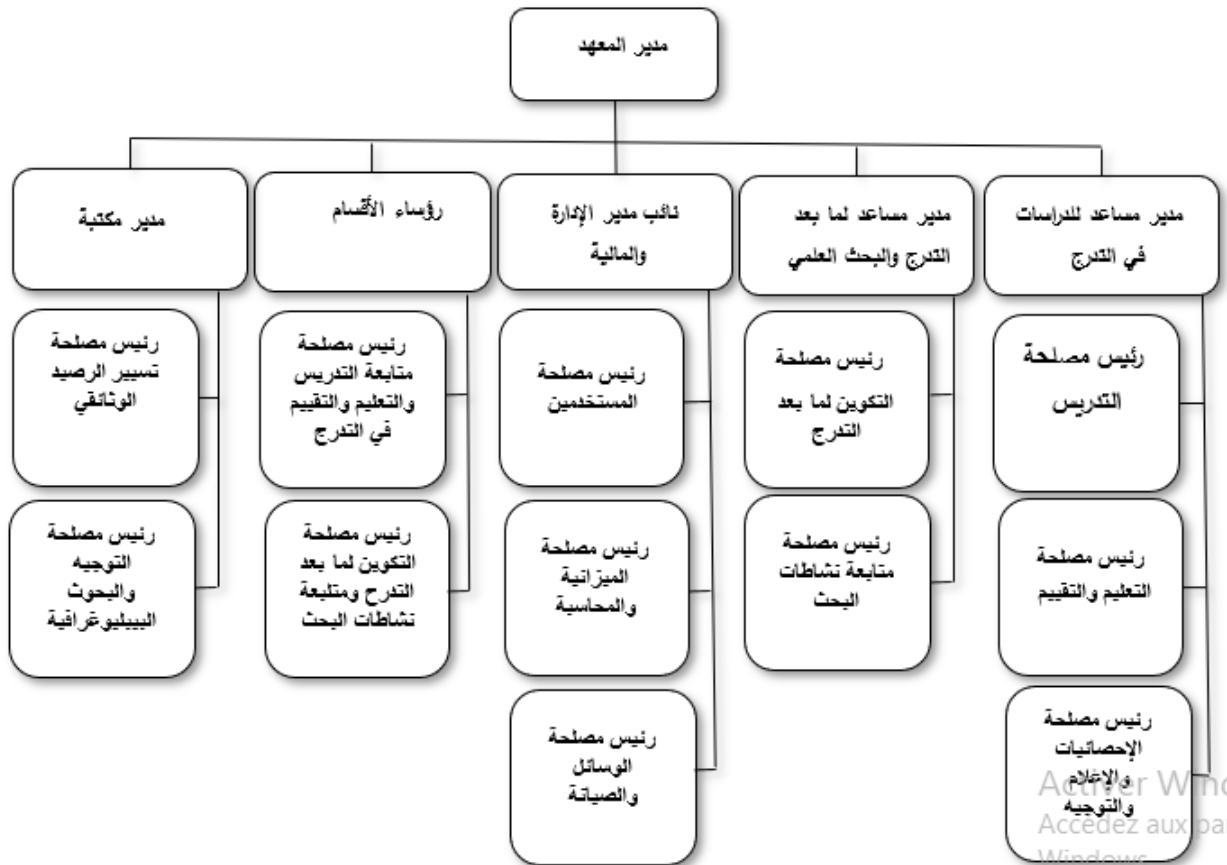


المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المركز الجامعي

3. يوضع المعهد تحت مسؤولية مدير ويساعده كل من:
- مدير مساعد للدراسات في التدرج: ويساعده كل من رئيس مصلحة التدريس، رئيس مصلحة التعليم والتقييم، رئيس مصلحة الإحصاءات والإعلام والتوجيه.
  - مدير مساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي: ويساعده كل من رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج، رئيس مصلحة متابعة نشاطات البحث.

- نائب مدير الإدارة والمالية: ويساعده كل من رئيس مصلحة المستخدمين، رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة، رئيس مصلحة الوسائل والصيانة.
- رؤساء الأقسام: ويساعده كل من رئيس مصلحة متابعة التدريس والتعليم والتقييم في التدرج، رئيس مصلحة التكوين لما بعد التدرج ومتابعة نشاطات البحث.
- مدير مكتبة المعهد: ويساعده كل من رئيس مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي، رئيس مصلحة التوجيه والبحوث

الشكل رقم(07): يبين المخطط التنظيمي للمعاهد البيبليوغرافية بالمركز الجامعي-ميلة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المركز الجامعي

### المطلب الثالث: الموارد البشرية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة

بلغ عدد عمال الإدارة الذين يعملون في المركز الجامعي-ميلة 260 عامل، بينما بلغ مجموع عدد الأساتذة 612 أستاذ منهم 447 أستاذ دائم و151 أستاذ مؤقت، كما بلغ إجمالي عدد الطلبة 11830 طالب موزعين على 03 معاهد كما يلي في الجدول الموالي:

الجدول رقم(04): يبين تعداد الإداريين والأساتذة والطلبة بالمركز الجامعي ميلة

تعداد الطلبة	تعداد الأساتذة		تعداد الإداريين	الهيكل مديرية المركز
	المؤقتين	الدائمين		
			164	مديرية المركز
معهد العلوم والتكنولوجيا				
			17	مديرية المعهد
949	06	75	07	قسم الرياضيات والإعلام الآلي
564	10	38	04	قسم الهندسة المدنية والري
1789	48	68	04	قسم العلوم الطبيعية والحياة
565	08	38	03	قسم الهندسة الميكانيكية والكهروميكانيك
3867	72	219	35	المجموع
معهد الآداب واللغات				
			20	مديرية المعهد
2142	40	78	05	قسم اللغة والأدب العربي
1734	39	50	07	قسم اللغات الأجنبية
3876	79	128	32	المجموع
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير				
			14	مديرية المعهد
868	00	28	05	قسم العلوم الإقتصادية والتجارية
1679	00	22	05	قسم علوم التسيير
747	00	41	03	قسم العلوم المالية والمحاسبة
793	00	09	02	قسم الحقوق
4087	00	100	29	المجموع
11830	151	447	260	المجموع العام
ملاحظة: إحتساب الأساتذة بمديرية المركز والمعهد ضمن الأقسام التابعين لها				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المركز الجامعي

## **المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة**

يحتوي هذا المبحث على أربعة مطالب، المطلب الأول ويشمل منهج الدراسة المتبع وحدودها، ويعرض المطلب الثاني كل من مجتمع الدراسة وعينتها، وفي المطلب الثالث استعرضنا أدوات جمع بيانات الدراسة، حيث تم توضيح كيفية إعداد الاستبيان والتحقق من صدقه وثباته، وأخيرا تم توضيح الأساليب الإحصائية التي سوف يتم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي للبيانات في المطلب الرابع.

### **المطلب الأول: المنهج وحدود الدراسة**

#### **أولا: منهج الدراسة**

تماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعرض إلى طبيعة النمط القيادي السائد في الجامعات الجزائرية، ومدى تأثيره على الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة قصد الوصول إلى أهم الاستنتاجات التي تسهم في إثراء الدراسة.

#### **ثانيا: حدود الدراسة**

- 1. المجال المكاني:** لقد وقع الاختيار لإجراء الدراسة الميدانية على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.
- 2. المجال الزمني:** تمثلت الحدود الزمنية لدراستنا في الفترة الممتدة من (شهر مارس إلى شهر ماي)، تم في هذه الفترة تحديد مكان إجراء الدراسة الميدانية والعينة التي ستجرى عليها الدراسة، وبعد إجراء تعديلات حسب نصائح واقتراحات الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم) وتحت تصرف الأستاذ المشرف قمنا بإعداد الاستمارة وتوزيعها في الفترة من (20 إلى 28 أفريل).
- 3. المجال البشري:** يتمثل المجال البشري للدراسة في موظفي الإدارة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- وبلغ عدد مشاهدات المجتمع 260 عامل، وتم اعتماد 40% من مجتمع الدراسة بحيث كان عدد العينة التي طبقت عليها الدراسة 104 موظف إدارة لأنهم الأقدر على تقديم المعلومات المتعلقة بمشكلة الدراسة باعتبارهم عاشوا المشكلة وعاصروها.

### **المطلب الثاني: عينة ومجتمع الدراسة**

#### **أولا: مجتمع الدراسة**

يعني بمجتمع الدراسة مجموعة الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمع آخر، لذا يتكون مجتمع دراستنا من جميع الموظفين

بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، البالغ عددهم 858 موظف، حسب احصائيات الادارة المركزية في الموسم الجامعي(2020-2021). موزعين كما يلي:

الجدول رقم(05): يبين مجتمع الدراسة

مديرية المركز	معهد العلوم والتكنولوجيا	معهد الأدب واللغات	معهد العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية	المجموع العام
164	326	239	129	858

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المركز الجامعي-ميلة.

### ثانيا: عينة الدراسة

تتمثل عينة بحثنا في الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي-ميلة والتي يبلغ حجمها 104 من أصل 260 موظف، أي ما نسبته 40% من حجم المجتمع حيث تم الإعتماد على طريقة العينة القصدية لأنها تحقق أغراض الدراسة.

#### ○ طريقة أخذ عينة الدراسة:

- N : حجم مجتمع البحث من الإداريين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.
- n : حجم عينة الدراسة
- 40%: نسبة العينة المأخوذة من المجتمع الأصلي للبحث.

$$n = \frac{N * 40\%}{100\%}$$

نستطيع استخدام الطريقة الثلاثية لتحديد حجم العينة كالتالي:

$$N(260) \rightarrow 100\%$$

$$n \rightarrow 40\%$$

$$n = \frac{N * 40\%}{100\%} = \frac{260 * 40\%}{100\%} = 104$$

بعد توزيع الاستمارات على عينة الدراسة، وبعد الاسترجاع والفرز حددت عدد الاستمارات المسترجعة 100 استمارة، حيث تم الاستغناء عن 4 استمارات بسبب عدم استرجاعها.

الجدول رقم(06): يبين عدد الإستمارات الموزعة في مجتمع الدراسة.

المجموع العام	الإستمارات غير المسترجعة	الإستمارات المسترجعة	الإستمارات الموزعة	العدد
100	04	100	104	

المصدر: إعداد الطالبين

### المطلب الثالث: أدوات جمع بيانات الدراسة

**أولاً: المقابلة:** تعرف المقابلة على أنها تفاعل يتم عن طريق موقف المواجهة يستطيع فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو أداء أو معتقدات أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية<sup>1</sup>. ومن أجل الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين والكشف عن أساليب العمل المتبعة داخل المركز الجامعي\_ميله، تمت المقابلة كالتالي:

- **المقابلة الأولى:** كانت مع الإدارة ورؤساء المصالح، حيث تم فيها الموافقة على إجراء البحث بالمركز الجامعي\_ميله كما تم القيام بدراسة استطلاعية داخله.
- **المقابلة الثانية:** كانت مع موظفي الإدارة بالمركز الجامعي\_ميله حيث تم ملء الاستمارة بصفة دقيقة وموضوعية.

**ثانياً: الوثائق والسجلات:** وهي عبارة عن وثائق مقدمة من طرف الهيئات المختصة التابعة للمنظمة، وباعتبار أن دراستنا كانت بالمركز الجامعي حيث تم تقديم بعض الوثائق المتعلقة بالهيكل التنظيمي، وجداول تعداد العاملين، كما تم تقديم وثائق تبين لنا نشأة المركز الجامعي.

**ثالثاً: الاستبيان:** يعتبر الاستبيان وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة بالمطلوب وبكيفية قياس المرغوب في دراسته، فهو عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقاً ليقوم المستجيب بتسجيل إجاباته عليها باختيار أحد البدائل المحددة<sup>2</sup>.

وتم تقسيم الاستبيان لهذه الدراسة إلى قسمين:

- **القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

<sup>1</sup> محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1980، ص 339.

<sup>2</sup> Kothari ,C.R, **Research Methodology-Methods and Techniques**, New Delhi, Wiley Eustern Limited, 1985, P26.



○ القسم الثاني: وهو عبارة عن البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والذي احتوى على 39 مؤشر قياس منها 24 مؤشر لقياس الأنماط القيادة خصص لكل نمط 08 مؤشرات (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر)، و15 مؤشر لقياس الاستقرار الوظيفي.

### 1. طريقة تقدير درجات الأداء :

يتم تقدير درجات الأداء حسب اتجاه الإجابة ففي العبارات الموجبة تكون الدرجات (1،2،3،4،5) ، وفي العبارات السالبة تكون الدرجات (5،4،3،2،1)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(07): يبين تقدير درجات الأداء

البيان	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الفقرات الإيجابية	01	02	03	04	05
الفقرات السلبية	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين.

### 2. الخصائص السيكومترية للأداة:

أ. الصدق: هو أهم اعتبار يجب توافره في الاختبار، كما أنه من أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في الاختبار، ويدل على مدى تحقيق الاختبار للغرض الذي وضع من أجله ويعد الاختبار صادقا إذا كان يقيس سلوكا ما أعد لقياسه<sup>3</sup>، وقد إعتدنا في دراستنا على:

- الصدق الظاهري: ويشير إيبيل إلى أن حكم أو رأي المحكمين على الصدق الظاهري للمقياس ذو وزن جدير بالاهتمام، وبخاصة إذا كان هؤلاء المحكمين من ذوي الدراية والخبرة، وقد تم هذا أنفا عند تحليل فقرات المقياس عن طريق عرض المقياس على الخبراء. أنظر الملحق رقم (02).
- الصدق الذاتي: باعتباره أصدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية والذي يقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل، والجدول التالي يوضح ذلك:

<sup>3</sup> محمد أبو هشام حسن، الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام Spss، جامعة الملك سعود، السعودية، 2006، ص 18.

الجدول رقم(08): يبين معاملات الصدق لكل من محور الانماط القيادية وابعاده ومحور الاستقرار الوظيفي.

المتغير	قيمة ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الأنماط القيادية	0.862	0.928
	0.671	0.819
	0.734	0.856
	0.696	0.834
الإستقرار الوظيفي	0.933	0.965
مجموع المحورين	0.882	0.939

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

تبين نتائج الجدول أن معاملات الصدق مابين 0.819 و 0.965 وهي مرتفعة، وهذا ما يدل على أن المقياس يقيس السلوك المراد قياسه.

- **صدق الإتساق البنائي:** يعتبر صدق الإتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الإتساق البنائي مدى إرتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الإستبيان مجتمعة<sup>4</sup>، (أنظر الملحق رقم 02). والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(09): يبين صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة

الإرتباط مع الدرجة الكلية للإستبيان			محاور الإستبيان	
معامل بيرسون	مستوى الدلالة	حجم العينة		
0.706**	0.000	100	محاور	المحور الأول: الأنماط القيادية
0.699**	0.000	100	الإستبيان	المحور الثاني: الإستقرار الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الإرتباط بين كل محور من محاور الإستبيان والدرجة الكلية لإجمالي محاور الإستبيان بلغت 70.6% بالنسبة لمحور الأنماط القيادية و69.9% بالنسبة لمحور الإستقرار الوظيفي بمستوى دلالة 0.000 وهي أكبر من 50 عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، ومنه تعتبر محاور الإستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسها.

<sup>4</sup> محمد أبو هشام حسن، مرجع سابق ذكره، ص 22.

ب. ثبات الإستبيان: تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة الموزعة على عينة من عمال المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، الذين قدر عددهم 100 عامل. أنظر الملحق رقم (04).

تم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 0.6، وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(10): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

المتغير	عدد الإستجابات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الأنماط القيادية	100	08	0.862
	100	08	0.671
	100	08	0.734
الثبات الكلي	100	24	0.696
الإستقرار الوظيفي	100	15	0.933
مجموع المحورين	100	39	0.882

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- تشير البيانات في الجدول رقم(10)، إلى أن معامل الثبات لأبعاد محور الأنماط القيادية يفوق 0.6 حيث كانت نسبته 0.862 بالنسبة للنمط الديمقراطي، و 0.671 بالنسبة للنمط الأوتوقراطي، وبالنسبة للنمط الحر فبلغ ثباته 0.734 وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لأبعاد هذا المحور مقبول.
- تشير البيانات في الجدول رقم(10)، إلى أن معامل الثبات لفقرات محور الأنماط القيادية يفوق 0.6 حيث كانت نسبته 0.696 وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا المحور فوق المتوسط.
- تشير البيانات في الجدول رقم(10) إلى أن معامل الثبات لفقرات محور الاستقرار الوظيفي أكبر من 0.6 حيث كانت نسبته 0.933 وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا المحور مرتفع.
- تشير البيانات في الجدول رقم(10) إلى أن معامل الثبات لكل فقرات الإستبيان أكبر من 0.6 حيث كانت نسبته 0.882 هذا يعني أن ثبات فقرات الاستبيان مرتفع.

#### المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، الذي يعتبر من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة، وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة.
2. المتوسط الحساب (Arithmetic Mean): وذلك لحساب القيمة التي يعطيها مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.

3. **الإنحراف المعياري (Standard Deviation):** حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى إنحراف إستجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
4. **معامل ألفا كرونباخ (Gronbach's Alpha):** لمعرفة ثبات عبارات الإستمارة.
5. **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation):** لقياس صدق العبارات.
6. **معامل الالتواء (Skewness):** يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما، يستخدم لإختبار التوزيع الطبيعي للبيانات<sup>5</sup>.
7. **معامل التفلطح (Kurtosis):** وهو مقياس يصف إرتفاع قيمة المنحني من حيث الإعتدال، يستخدم لإختبار التوزيع الطبيعي للبيانات<sup>6</sup>.
8. **تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis):** لإختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
9. **تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):** لإختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع.
10. لغرض تحديد مستويات أوزان فقرات محاور الدراسة (الأهمية النسبية)، المعبر عنها في محاور الاستمارة، تم اعتماد مقياس ليكرت الموضح سابقا، وعلى أساسه حدد المدى 5-1=4، وبتقسيمه على مستويات الأداة والبالغة 5 نحدد طول الفئة والمقدرة ب:  $8.0 = 5/4$ ، وعليه تكون قيمة الوسط المرجح والأوزان المئوية كما يلي:

الجدول رقم (11): يبين قيمة الوسط المرجح والأوزان المئوية ودرجات الموافقة لمحاور الاستبيان.

الوسط المرجح	الأوزان المئوية	درجة الموافقة
من 1 إلى أقل من 1.8	من 0.2 إلى أقل من 0.36	ضعيفة جدا
من 1.08 إلى أقل من 2.6	من 0.36 إلى أقل من 0.52	ضعيفة
من 2.6 إلى أقل من 3.4	من 0.52 إلى أقل من 0.68	متوسطة
من 3.4 إلى أقل من 4.2	من 0.68 إلى أقل من 0.84	عالية
من 4.2 إلى أقل من 5	من 0.84 إلى أقل من 100	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

<sup>5</sup> محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 138.

<sup>6</sup> نفس المرجع، ص 139.

## المبحث الثالث: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة الميدانية

بعد ما تم شرح الإجراءات المنهجية التي تتبعناها من أجل الدراسة الميدانية سنحاول في هذا الفصل وصف خصائص مجتمع البحث محل الدراسة، واستعراض اجابات المستجوبين حول عبارات الاستبيان وتحليلها باستخدام مختلف الأساليب الاحصائية المناسبة، حيث خصص المطلب الأول لعرض وتحليل خصائص العينة، أما المطلب الثاني فخصص لعرض وتحليل بيانات محاور الدراسة المدرجة في الاستبيان (الأنماط القيادية، الاستقرار الوظيفي)، وفي المطلب الثالث سيتم إختبار فرضيات الدراسة، ويليه في المطلب الرابع مناقشة نتائج الدراسة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص العينة

سنعرض في هذا المطلب أهم السمات الشخصية لعمال المركز الجامعي-ميلة، والتي تمثل عوامل مهمة لتفسير اتجاهاتهم حول محاور الدراسة.

#### 1. توزيع العينة حسب الجنس

الشكل رقم(08): يبين توزيع العينة حسب الجنس

الجدول رقم(12): يبين توزيع العينة حسب الجنس



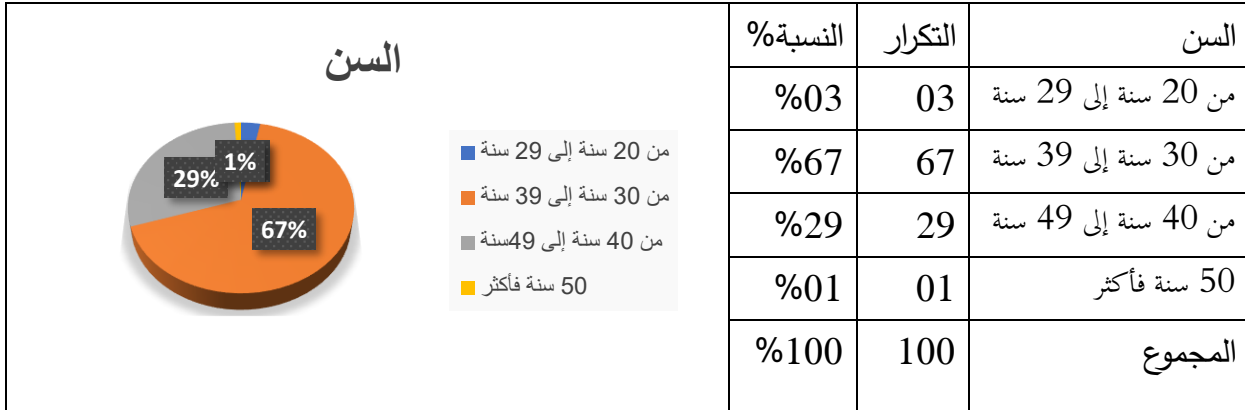
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

أهم ما يمكن ملاحظته فيما يخص فئة الجنس هو أن أغلبها أنثوية، حيث بلغ عدد الإناث 80 أي ما يعادل 80%، في حين قدر عدد الذكور 20 رجل أي بنسبة 20%. أنظر الملحق رقم (05).

## 2. توزيع العينة حسب السن

الشكل رقم(09): يبين توزيع العينة حسب السن

الجدول رقم(13): يبين توزيع العينة حسب السن



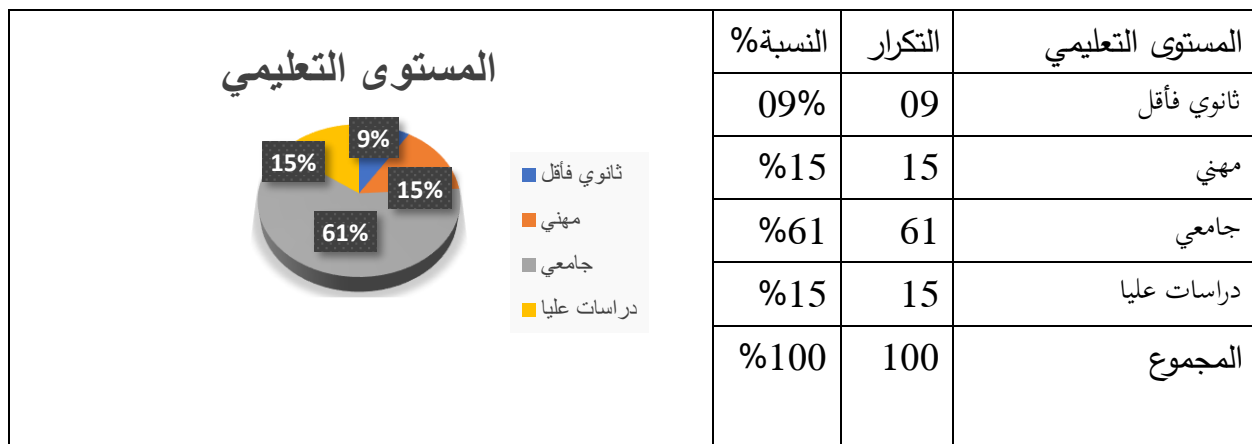
من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول يمكن الوصول إلى أن أكبر قيمة تتشكل من الفئة العمرية (من 30 إلى 39) مما يدل على أن الأغلبية من العمال هم من الشباب والتي بلغت 67%، بينما كانت نسبة الفئة (من 40 إلى 49) ما يعادل 29%، في حين بلغت نسبة الفئة العمرية (من 20 إلى 29) ما يعادل 3%، أما الفئة من 50 سنة فأكثر فهي تمثل 1% فقط. أنظر الملحق رقم (05).

## 3. توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الشكل رقم(10): يبين توزيع العينة حسب المستوى

الجدول رقم(14): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

التعليمي



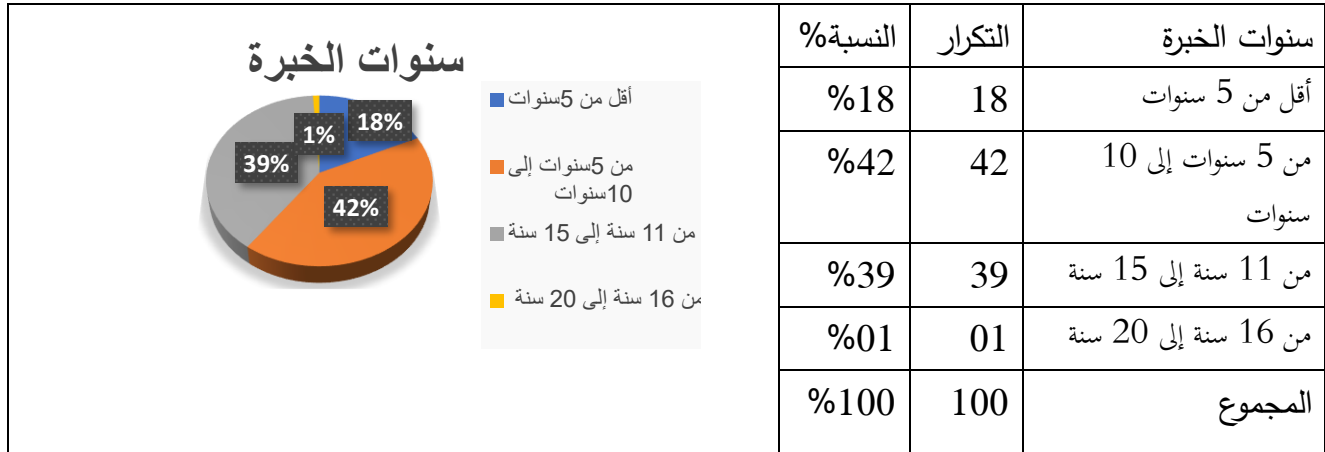
أهم ما يمكن ملاحظته فيما يخص المستوى التعليمي هو أن أغلب أفراد العينة ذات مستوى تعليمي جامعي أي ما يعادل 61%، وبلغ عدد الأفراد ذو المستوى التعليمي الأقل من الثانوي 9 أفراد أي ما يعادل

9%، فيما بلغت نسبة كل من المهنيين وأصحاب الدراسات العليا 15 فرد لكل فئة أي ما يعادل 15%.

أنظر الملحق رقم (05).

#### 4. توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم(15): يبين توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة الشكل رقم(11): يبين توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للخبرة المهنية فنلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ذات خبرة مهنية تتراوح من 5 سنوات إلى 10 سنوات أي بنسبة 42%، و 39% تتراوح خبرتهم من 10 سنوات إلى 15 سنة، في حين نجد 18 فردا ذوي خبرة مهنية أقل من 5 سنوات، وفرد 01 فقط خبرته المهنية تتراوح بين 15 سنة إلى 20 سنة. أنظر الملحق رقم (05).

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة

سنركز في هذا المطلب على إدراج التوزيعات التكرارية لإجابات موظفي الإدارة محل الدراسة حول محور الأنماط القيادية ومحور الاستقرار الوظيفي، وتحليل البيانات المتعلقة بها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما سنقوم بتحديد الأهمية النسبية لمختلف فقرات المحورين ودرجة الموافقة عليها.

أولاً: عرض وتحليل بيانات محور الأنماط القيادية

الجدول رقم (16): يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات محور الأنماط القيادية.

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
بعد النمط الديمقراطي	3.0738	0.79972							متوسطة	61%
يشرك المدير الموظفين في اتخاذ لبعض القرارات	2.8700	1.22808	التكرار	18	23	18	36	05	متوسطة	57%
			النسبة %	18%	23%	18%	36%			
يحفز المدير الموظفين على الإبداع في العمل	2.7400	1.10664	التكرار	15	28	29	24	04	متوسطة	55%
			النسبة %	15%	28%	29%	24%			
يشجع المدير الموظفين على إبداء آرائهم في تصميم وتنفيذ العمل	2.9500	1.09521	التكرار	13	19	32	32	04	متوسطة	59%
			النسبة %	13%	19%	32%	32%			
يفوض المدير جزء من الصلاحيات المنسوبة إليه للموظفين الذين تتوفر فيهم الكفاءة	3.3100	1.15203	التكرار	10	14	22	43	11	متوسطة	66%
			النسبة %	10%	14%	22%	43%			
يراعي المدير القدرات العلمية للموظفين عند توزيع المهام عليهم	3.1400	1.20621	التكرار	15	13	23	41	08	متوسطة	63%
			النسبة %	15%	13%	23%	41%			
يثق المدير بقدرات وإمكانيات مروضيه	3.3600	1.00020	التكرار	05	14	30	42	09	متوسطة	67%
			النسبة %	05%	14%	30%	42%			
يتحلى موظفي المركز الجامعي بروح العمل الجماعي والتعاون أثناء قيامهم بعملهم	3.3400	0.98699	التكرار	04	18	25	46	07	متوسطة	67%
			النسبة %	04%	18%	25%	46%			
غالبا ما يستخدم المدير أسلوب الثناء والمدح في التعامل مع الموظفين لتحفيزهم أكثر	2.8800	1.16584	التكرار	17	18	30	30	05	متوسطة	58%
			النسبة %	17%	18%	30%	30%			
بعد النمط الأوتوقراطي	3.0963	0.56348							متوسطة	62%
يلتزم المدير بتطبيق كافة التعليمات والأنظمة المنصوص عليها قانونيا	3.6200	1.05198	التكرار	06	08	21	48	17	عالية	72%
			النسبة %	06%	08%	21%	48%			
يتحمل المدير لوحده	2.8400	0.90699	التكرار	04	35	37	21	03	متوسطة	57%



الفصل الثالث ..... دراسة ميدانية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالسوف - ميلة

		03%	%21	37%	35%	%04	النسبة %			مسؤولية حل المشاكل واتخاذ القرارات
60%	متوسطة	06	28	31	31	04	التكرار	0.99995	3.0100	يحتكر المدير سلطة توزيع المهام والصلاحيات
		06%	28%	31%	31%	%04	النسبة %			
56%	متوسطة	06	11	50	25	08	التكرار	0.94687	2.8200	يعتقد المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت المدير
		06%	11%	50%	25%	%08	النسبة %			
58%	متوسطة	08	22	29	32	09	التكرار	1.10353	2.8800	المدير لا يراعي قدرات الموظفين
		08%	22%	29%	32%	%09	النسبة %			
63%	متوسطة	10	28	35	23	04	التكرار	1.02548	3.1700	يحرص المدير أن يكون المتحدث الرسمي بإسم الموظفين
		10%	28%	35%	23%	%04	النسبة %			
68%	عالية	16	34	28	18	04	التكرار	1.08246	3.4000	يوزع المدير المهام على الموظفين حسب وجهة نظره
		16%	34%	28%	18%	%04	النسبة %			
61%	متوسطة	10	20	40	23	07	التكرار	1.05844	3.0300	يطبق المدير العقوبات على الموظفين دون مراعاة ظروفهم
		10%	20%	40%	23%	%07	النسبة %			
53%	متوسطة							0.63797	2.6475	بعد النمط الحر
60%	متوسطة	07	28	36	18	11	التكرار	1.09157	3.0200	غالباً ما يتساهل المدير في تطبيق قوانين العمل داخل المركز الجامعي
		07%	28%	36%	18%	%11	النسبة %			
51%	ضعيفة	01	18	30	38	13	التكرار	0.96735	2.5600	يتجرد المدير من معظم المسؤوليات الإدارية بمنحها لموظفيه
		01%	18%	30%	38%	%13	النسبة %			
48%	ضعيفة	04	09	31	37	19	التكرار	1.02671	2.4200	يترك المدير حرية اتخاذ القرار لموظفيه بشكل كلي
		04%	09%	31%	37%	%19	النسبة %			
58%	متوسطة	04	32	26	26	12	التكرار	1.10554	2.9000	يترك المدير المجال للموظفين لحل مشاكل العمل وفق أسلوبهم
		04%	32%	26%	26%	%12	النسبة %			
51%	ضعيفة	03	20	30	25	22	التكرار	1.13043	2.5700	يتساهل المدير في تطبيق العقوبات التي تضبط سلوك وتصرفات الموظفين داخل المركز
		03%	20%	30%	25%	%22	النسبة %			
54%	متوسطة	06	20	26	32	16	التكرار	1.14486	2.6800	يتيح المدير الحرية للموظفين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون أي توجيه أو
		06%	20%	26%	32%	%16	النسبة %			

							التكرار	1.03748	2.1200	رقابة
52%	ضعيفة	02	08	24	32	34	التكرار	1.03748	2.1200	يعقد المدير اجتماعات مع موظفيه باستخدام تقنيات التواصل عن بعد وبدون وضع برامج مسطرة
		02%	08%	24%	32%	%34	النسبة %			
58%	متوسطة	09	17	44	16	14	التكرار	1.12002	2.9100	يقضي القائد وقتا كبيرا في أنشطة إجتماعية مختلفة أثناء فترة الدوام في المركز الجامعي
		09%	17%	44%	16%	%14	النسبة %			
59%	متوسطة							0.40651	2.9392	محور الأنماط القيادية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

1. بعد النمط الديمقراطي: بلغ متوسطه الحسابي 3.07 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.79 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد. أنظر الملحق رقم(06).
  - المؤشر 01: بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.87 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.22 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن المدير يشرك الموظفين في اتخاذه لبعض القرارات 41% وبلغ معدل المحايدين 19% بينما بلغ معدل المعارضين 41%.
  - المؤشر 02: بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.74 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.10 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن المدير يحفز على الإبداع في العمل 28% وبلغ معدل المحايدين 29% بينما بلغ معدل المعارضين 43%.
  - المؤشر 03: بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.95 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.09 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن المدير يشجع الموظفين على إبداء آرائهم في تصميم وتنفيذ العمل 36% وبلغ معدل المحايدين 32% بينما بلغ معدل المعارضين 32%.
  - المؤشر 04: بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.31 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.15 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن المدير يفوض جزء من الصلاحيات المنسوبة إليه للموظفين الذين تتوفر فيهم الكفاءة 54% وبلغ معدل المحايدين 22% بينما بلغ معدل المعارضين 24%.

- **المؤشر 05:** بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.14** ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري **1.20** أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن المدير يراعي القدرات العلمية للموظفين عند توزيع المهام عليهم **49 %** وبلغ معدل المحايدين **23%** بينما بلغ معدل المعارضين **28%**.
- **المؤشر 06:** بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.36** ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري **1.00** أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن المدير يثق بقدرات وإمكانيات مرؤوسيه **51%** وبلغ معدل المحايدين **30%** بينما بلغ معدل المعارضين **19%**.
- **المؤشر 07:** بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.34** ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري **0.98** أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن موظفي المركز الجامعي يتحلون بروح العمل الجماعي والتعاون أثناء قيامهم بعملهم **53%** وبلغ معدل المحايدين **25%** بينما بلغ معدل المعارضين **22%**.
- **المؤشر 08:** بلغت قيمة المتوسط الحسابي **2.88** ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري **1.16** أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن المدير غالبا ما يستخدم أسلوب الثناء والمدح في التعامل مع الموظفين لتحفيزهم أكثر **35%** وبلغ معدل المحايدين **30%** بينما بلغ معدل المعارضين **35%**.
- 2. **بعد النمط الأوتوقراطي:** بلغ متوسطه الحسابي **3.09** وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري **0.56** حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد. أنظر الملحق رقم (06).
- **المؤشر 01:** بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.62** ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري **1.05** أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على التزام المدير بتطبيق كافة التعليمات والأنظمة المنصوص عليها قانونيا **65%** وبلغ معدل المحايدين **21%** بينما بلغ معدل المعارضين **14%**.
- **المؤشر 02:** بلغت قيمة المتوسط الحسابي **2.84** ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري **0.90** أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن المدير يتحمل لوحده مسؤولية حل المشاكل واتخاذ القرارات **24%** وبلغ معدل المحايدين **37%** بينما بلغ معدل المعارضين **39%**.
- **المؤشر 03:** بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.01** ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري **0.99** أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن المدير يحتكر

- سلطة توزيع المهام والصلاحيات 34% وبلغ معدل المحايدين 31% بينما بلغ معدل المعارضين 35%.
- المؤشر 04: بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.82 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.94 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على اعتقاد المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت 17% وبلغ معدل المحايدين 50% بينما بلغ معدل المعارضين 33%.
- المؤشر 05: بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.88 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.10 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن المدير لا يراعي قدرات الموظفين 30% وبلغ معدل المحايدين 29% بينما بلغ معدل المعارضين 41%.
- المؤشر 06: بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.17 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.02 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن المدير يحرص أن يكون المتحدث الرسمي باسم الموظفين 38% وبلغ معدل المحايدين 35% بينما بلغ معدل المعارضين 27%.
- المؤشر 07: بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.40 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.08 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن المدير يوزع المهام على الموظفين حسب وجهة نظره 50% وبلغ معدل المحايدين 28% بينما بلغ معدل المعارضين 22%.
- المؤشر 08: بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.03 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.05 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن المدير يطبق العقوبات على الموظفين دون مراعاة ظروفهم 30% وبلغ معدل المحايدين 40% بينما بلغ معدل المعارضين 30%.
3. بعد النمط الحر: بلغ متوسطه الحسابي 2.64 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.63 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد. أنظر الملحق رقم (06).
- المؤشر 01: بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.02 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.09 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن المدير غالبا ما يتساهل في تطبيق قوانين العمل داخل المركز الجامعي 35% وبلغ معدل المحايدين 36% بينما بلغ معدل المعارضين 29%.
- المؤشر 02: بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.56 ما يعني درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري 0.96 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن المدير يتجرد من معظم

المسؤوليات الإدارية بمنحها لموظفيه 11% وبلغ معدل المحايدين 30% بينما بلغ معدل المعارضين 51%.

- المؤشر 03: بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.42 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.02 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن المدير يترك حرية اتخاذ القرار لموظفيه بشكل كلي 13% وبلغ معدل المحايدين 31% بينما بلغ معدل المعارضين 56%.
- المؤشر 04: بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.90 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.10 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن المدير يترك المجال للموظفين لحل مشاكل العمل وفق أسلوبهم 36% وبلغ معدل المحايدين 26% بينما بلغ معدل المعارضين 38%.
- المؤشر 05: بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.57 ما يعني درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري 1.13 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن المدير يتساهل في تطبيق العقوبات التي تضبط سلوك وتصرفات الموظفين داخل المركز 23% وبلغ معدل المحايدين 30% بينما بلغ معدل المعارضين 47%.
- المؤشر 06: بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.68 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.14 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن المدير يتيح المدير الحرية للموظفين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون أي توجيه أو رقابة 26% وبلغ معدل المحايدين 26% بينما بلغ معدل المعارضين 48%.
- المؤشر 07: بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.12 ما يعني درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري 1.03 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن المدير يعقد اجتماعات مع موظفيه باستخدام تقنيات التواصل عن بعد وبدون وضع برامج مسطرة 10% وبلغ معدل المحايدين 24% بينما بلغ معدل المعارضين 66%.
- المؤشر 08: بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.91 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.12 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن المدير يقضي وقتا كبيرا في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء فترة الدوام في المركز الجامعي 26% وبلغ معدل المحايدين 44% بينما بلغ معدل المعارضين 30%.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات محور الاستقرار الوظيفي

الجدول رقم (17): يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمؤشرات محور

الاستقرار الوظيفي.

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	التكرار والنسبة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة النسبية	الأهمية النسبية
أواجه صعوبة كبيرة في اتخاذ القرار المتعلق بمستقبلي الوظيفي	3.0200	1.23893	التكرار	09	35	20	21	15	متوسطة	60%
			النسبة%	%09	%35	20%	21%	15%		
أشعر بالقلق على مستقبلي الوظيفي	2.9900	1.19337	التكرار	07	36	19	25	13	متوسطة	60%
			النسبة%	%07	%36	19%	25%	13%		
أشعر بعدم الثقة في علاقتي مع زملائي في العمل	3.4600	1.07703	التكرار	15	41	24	15	05	عالية	69%
			النسبة%	%15	%41	24%	15%	05%		
غالبا ما يتكون لدي شعور بالرغبة في ترك الوظيفة	3.0300	1.27489	التكرار	15	26	17	31	11	متوسطة	61%
			النسبة%	%15	26%	17%	31%	11%		
أشعر أن مسؤوليتي الإجتماعية تؤثر سلبا على إستقراري في الوظيفة	3.3200	1.18816	التكرار	15	39	16	23	07	متوسطة	66%
			النسبة%	%15	39%	16%	23%	07%		
التعليمات التي أتلقاها تصدر من أكثر من مسؤول واحد	2.5600	1.35079	التكرار	09	24	08	32	27	ضعيفة	51%
			النسبة%	%09	24%	08%	32%	27%		
يتم تكليفي بمهام وواجبات في الإدارة أشعر أنها غير موضوعية	2.7900	1.26567	التكرار	06	34	12	29	19	متوسطة	56%
			النسبة%	%06	%34	12%	29%	19%		
غالبا ما يتم التقييم في الإدارة على أسس شخصية وغير موضوعية	2.7700	1.19642	التكرار	08	22	25	29	16	متوسطة	55%
			النسبة%	%08	22%	25%	29%	16%		
تطبق الإدارة أنظمة حوافز عادلة لموظفيها	3.5300	1.10513	التكرار	23	28	32	13	04	عالية	71%
			النسبة%	%23	28%	32%	13%	04%		
الراتب الذي أتقاضاه لا يتناسب مع الجهد الذي أبذله	2.1800	1.12259	التكرار	03	11	22	29	35	ضعيفة	44%
			النسبة%	%03	%11	22%	29%	35%		
الواجبات التي أقوم بها تفوق إمكانياتي وقدراتي في العمل	2.9100	1.15553	التكرار	03	37	24	20	16	متوسطة	58%
			النسبة%	%03	37%	24%	20%	16%		
غالبا ما ينتابني الشعور بالملل بسبب العمل الروتيني الذي أقوم به	2.4400	1.15750	التكرار	03	20	20	32	25	ضعيفة	49%
			النسبة%	%03	20%	20%	32%	25%		

54%	متوسطة	23	21	28	19	09	التكرار	1.26730	2.7000	وجود فرصة عمل أخرى خارج الإدارة أفضل من التي أعمل بها
		23%	21%	28%	19%	%09	النسبة%			
58%	متوسطة	15	26	22	29	08	التكرار	1.21352	2.8900	غالبا ما تسند إلى مهام وواجبات غير واضحة
		15%	26%	22%	29%	%08	النسبة%			
49%	ضعيفة	37	13	22	22	06	التكرار	1.34431	2.4700	ظموحاتي لا تتوافق مع العمل الذي أنجزه
		37%	13%	22%	22%	%06	النسبة%			
57%	متوسطة							0.64891	2.8767	محور الاستقرار الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.

### نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي لمحور الاستقرار الوظيفي **2.87** وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري **0.64** حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد. أنظر الملحق رقم (07).

- **المؤشر 01:** بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.02** ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري **1.23** أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أنهم يواجهون صعوبة كبيرة في اتخاذ القرار المتعلق بمستقبلهم الوظيفي **36%** وبلغ معدل المحايدين **20%**، بينما بلغ عدد المعارضين معدل **44%**.
- **المؤشر 02:** بلغت قيمة المتوسط الحسابي **2.99** ما يعني درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري **1.19** أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أنهم يشعرون بالقلق على مستقبلهم الوظيفي **38%**، وبلغ معدل المحايدين **19%** بينما بلغ معدل المعارضين **43%**.
- **المؤشر 03:** بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.46** ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري **1.07** أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على شعورهم بعدم الثقة في علاقاتهم مع زملائهم في العمل **20%** وبلغ معدل المحايدين **24%** بينما بلغ معدل المعارضين **56%**.
- **المؤشر 04:** بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.03** ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري **1.27** أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أنه غالبا ما يتكون لديهم شعور بالرغبة في ترك الوظيفة **42%** وبلغ معدل المحايدين **17%** بينما بلغ معدل المعارضين **41%**.
- **المؤشر 05:** بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3.32** ما يعني درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري **1.18** أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على الشعور بأن



- مسئولياتهم الاجتماعية تؤثر سلبا على استقرارهم في الوظيفة 30% وبلغ معدل المحايدين 16% بينما بلغ معدل المعارضين 54%.
- **المؤشر 06:** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.56 ما يعني درجة موافقة **ضعيفة** وانحراف معياري 1.35 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن التعليمات التي يتلقونها تصدر من أكثر من مسؤول واحد 59% وبلغ معدل المحايدين 08% بينما بلغ معدل المعارضين 33%.
- **المؤشر 07:** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.79 ما يعني درجة موافقة **متوسطة** وانحراف معياري 1.26 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أنه يتم تكليفهم بمهام وواجبات في الإدارة يشعرون أنها غير موضوعية 48% وبلغ معدل المحايدين 12% بينما بلغ معدل المعارضين 40%.
- **المؤشر 08:** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.77 ما يعني درجة موافقة **متوسطة** وانحراف معياري 1.19 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أنه غالبا ما يتم التقييم في الإدارة على أسس شخصية وغير موضوعية 45% وبلغ معدل المحايدين 25% بينما بلغ معدل المعارضين 30%.
- **المؤشر 09:** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.53 ما يعني درجة موافقة **عالية** وانحراف معياري 1.10 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن الإدارة تطبق أنظمة حوافز عادلة لموظفيها 17% وبلغ معدل المحايدين 32% بينما بلغ معدل المعارضين 51%.
- **المؤشر 10:** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.18 ما يعني درجة موافقة **ضعيفة** وانحراف معياري 1.12 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن الراتب الذي يتقاضوه لا يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه 64% وبلغ معدل المحايدين 22% بينما بلغ معدل المعارضين 14%.
- **المؤشر 11:** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.91 ما يعني درجة موافقة **متوسطة** وانحراف معياري 1.15 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن الواجبات التي يقومون بها تفوق امكاناتهم وقدراتهم في العمل 36% وبلغ عدد المحايدين 24% بينما بلغ عدد المعارضين 40%.
- **المؤشر 12:** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.44 ما يعني درجة موافقة **ضعيفة** وانحراف معياري 1.15 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أنه غالبا ما ينتابهم الشعور بالملل بسبب العمل الروتيني الذي يقومون به 57% وبلغ معدل المحايدين 20% بينما بلغ معدل المعارضين 23%.



- **المؤشر 13:** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.70 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.26 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على وجود فرصة عمل أخرى خارج الإدارة افضل من التي يعملون بها 44% وبلغ معدل 28% بينما بلغ معدل المعارضين 28%.
- **المؤشر 14:** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.89 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.21 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أنه غالبا ما تسند اليهم مهام وواجبات غير واضحة 41% وبلغ معدل المحايدين 22% بينما بلغ معدل المعارضين 37%.
- **المؤشر 15:** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.57 ما يعني درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري 1.34 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما بلغ معدل الموظفين الذين يوافقون على أن طموحاتهم لا تتوافق مع العمل الذي ينجزونه 50% وبلغ معدل المحايدين 22% بينما بلغ معدل المعارضين 28%.

### المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

قبل عرض إختبار فرضيات الدراسة نختبر أولا التوزيع الطبيعي للمتغيرات.

### أولا: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

من أجل اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، تم حساب قيمة معامل الالتواء، ومعامل التفلطح للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع ( أنظر الملحق رقم 08 )، وتظهر قيم معاملات الالتواء ومعاملات التفلطح للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع في الجدول التالي:

الجدول رقم(18): يبين اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء ومعامل التفلطح)

معامل التفلطح	معامل الإلتواء	المتغيرات	
-0.147	-0.539	النمط الديموقراطي	أنماط القيادة
0.676	0.327	النمط الأوتوقراطي	
0.621	0.222	النمط الحر	
0.974	-0.677	المحور ككل	
-0.412	-0.239	المحور ككل	الاستقرار الوظيفي
-0.401	-0.741	الاستبيان ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة وأبعادها تقع في المجال [3.3-]، وقيمة معامل التفلطح تقع في المجال [7.7-]، مما يشير إلى أن متغيرات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً، وبالتالي يمكن الاعتماد على الاختبارات المعلمية.

### ثانياً: إختبار الفرضيات

○ **الفرضية الفرعية الأولى:** والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنمط القيادة الديمقراطي في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي - ميلة.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر بعد نمط القيادة الديمقراطي على تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمركز الجامعي - ميلة. أنظر الملحق رقم (09)

الجدول رقم (19): يبين نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

Sig T	T	$\beta$	Sig F	F	R <sup>2</sup>	R	
0.000	9.196	2.338					الثابت
0.033	2.164	0.173	0.033	4.682	0.046	0.214	النمط الديمقراطي

دال عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ). المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وذلك بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت  $R=0.214$  وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، ويفسر النمط الديمقراطي ما مقداره 4.682 من التباين الكلي للمتغير التابع، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$ ، وهي نسبة مقبولة تشير إلى ملائمة النموذج، أي أن 4.6 من الاستقرار الوظيفي للموظفين يعود لنمط القيادة الديمقراطي أما النسبة الباقية تعود لعوامل عشوائية أخرى. وبالنظر إلى قيمة (Sig) والتي بلغت 0.033 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وقيمة (F) التي بلغت 4.682 يتبين وجود تأثير معنوي لنمط القيادة الديمقراطي في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين، أي أنه كلما زاد اعتماد المركز الجامعي - ميلة على نمط القيادة الديمقراطي أدى ذلك إلى زيادة شعورهم بالاستقرار الوظيفي. وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير دال إحصائياً لنمط القيادة الديمقراطي على الاستقرار الوظيفي.

○ **الفرضية الفرعية الثانية:** ومفادها أن: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنمط القيادة الأوتوقراطي في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي - ميلة.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر بعد نمط القيادة الأوتوقراطي على تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمركز الجامعي-ميلة. أنظر الملحق رقم(09)

الجدول رقم(20): يبين نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

Sig T	T	$\beta$	Sig F	F	R <sup>2</sup>	R	
0.000	11.543	4.006					الثابت
0.001	-3.324	-0.367	0.001	11.048	0.101	0.318	النمط الأوتوقراطي

دال عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ). المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط بين نمط القيادة الأوتوقراطي وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وذلك بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت  $R=0.318$  وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، ويفسر نمط القيادة الأوتوقراطي ما مقداره (10.1%) من التباين الكلي للمتغير التابع، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$ ، وهي نسبة مقبولة تشير إلى ملائمة النموذج، أي أن 4.6 من الاستقرار الوظيفي للموظفين يعود لنمط القيادة الديموقراطي أما النسبة الباقية تعود لعوامل عشوائية أخرى. وبالنظر إلى قيمة (Sig) والتي بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وقيمة (F) التي بلغت 11.048 وقيمة الميل الحدي للانحدار ( $\beta$ ) والتي بلغت -0.367 وهي قيمة سالبة يتبن وجود تأثير معنوي لنمط القيادة الأوتوقراطي في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين، أي أنه كلما زاد اعتماد المركز الجامعي-ميلة على نمط القيادة الأوتوقراطي أدى ذلك إلى التقليل من شعور الموظفين بالاستقرار الوظيفي. وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير دال إحصائيا لنمط القيادة الأوتوقراطي على تحقيق الاستقرار الوظيفي.

○ **الفرضية الفرعية الثالثة:** تنص الفرضية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنمط القيادة الحر في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي-ميلة.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر بعد نمط القيادة الحر على تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمركز الجامعي-ميلة. أنظر الملحق رقم(09)

الجدول رقم(21): يبين نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

Sig T	T	$\beta$	Sig F	F	R <sup>2</sup>	R	
0.000	10.398	2.908					الثابت
0.890	-0.139	-0.014	0.890	0.019	0.000	0.318	النمط الحر

دال عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ). المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه عدم وجود علاقة ارتباط بين نمط القيادة الحر وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وذلك بالنظر إلى قيمة (F) والتي بلغت 0.019 بمستوى دلالة (Sig=0.890) وهي قيمة غير معنوية لأنها أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وهو ما يفسر بأن الانحدار غير معنوي، أي أن نمط القيادة الحر ليس له تأثير معنوي في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين، وعليه يتم قبول الفرضية الثالثة والتي تنص لا يوجد تأثير دال إحصائيا لنمط القيادة الحر في تحقيق الاستقرار الوظيفي لموظفي وترفض الفرضية البديلة.

**الفرضية الرئيسية:** من أجل الوقوف على معنوية علاقة الارتباط بصورة عامة بين أنماط القيادة كمتغير مستقل والاستقرار الوظيفي كمتغير تابع لابد من اختبار الفرضيتين الاتيتين:

- **فرضية العدم ( $H_0$ ):** لا تلعب الأنماط القيادية دورا مهما في تحقيق الاستقرار الوظيفي لموظفي الإدارة بالمركز الجامعي-ميلة.
- **الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** تلعب الأنماط القيادية دورا مهما في تحقيق الاستقرار الوظيفي لموظفي الإدارة بالمركز الجامعي-ميلة.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتحقق من وجود علاقة بين أنماط القيادة وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وبالتالي معرفة هل هناك دور أم لا. أنظر الملحق رقم(10)

الجدول رقم(22): يبين نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية

معامل التضخم الثابت VIF	Sig T	T	$\beta$	Sig F	F	R-deux	R	أبعاد المتغير المستقل	المتغير التابع
	0.000	7.305	3.617	0.004	46.81	0.128	0.357	الثابت	الاستقرار الوظيفي
	1.184	1.697	0.143					النمط الديمقراطي	
	1.056	-2.856	-0.322					النمط الاوتوقراطي	
	1.129	0.689	-0.071					النمط الحر	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنماط القيادية بأبعادها مجتمعة (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) على الاستقرار الوظيفي لموظفي الإدارة بالمركز الجامعي - ميله، حيث بلغت قيمة  $F = 46.81$  بمستوى دلالة  $0.004$  وهو اقل من  $0.05$  مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن الأنماط القيادية تلعب دورا مهما في تحقيق الاستقرار الوظيفي كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.357$  أي أن أنماط القيادة مجتمعة تفسر ما قيمته  $35.7\%$  من التغيرات في متغير الاستقرار الوظيفي، أما بالنسبة لتأثير كل نمط على حدا فقد أشارت القيم المتضمنة في الجدول أعلاه إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنمط القيادة الديمقراطي فقط على الاستقرار الوظيفي، أما بقية الأنماط فقد كان تأثيرها غير دال إحصائيا، وحتى أنها كانت عكسية بالنسبة للنمط الحر. وهذا يدل على أن موظفي المركز الجامعي - ميله يرون أن اهتمام مدراءهم باحتياجاتهم ورفاهيتهم يشعرهم بالراحة والطمأنينة والاستقرار الوظيفي.

#### **المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الأنماط القيادية في تحقيق الإستقرار الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي - ميله، والتعرف على نمط القيادة السائد الذي يساهم في الرفع من مستوى الإستقرار الوظيفي.

من خلال نتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى التالي:

#### **أولاً: بالنسبة للنتائج المتعلقة بمحور الأنماط القيادية**

- جاء بعد نمط القيادة الديمقراطي بمتوسط بلغ  $3.07$  وبانحراف معياري بلغ  $0.79$  أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أنه هناك مستويات متوسطة من توفير النمط الديمقراطي بالمركز الجامعي - ميله.
- جاء بعد نمط القيادة الأوتوقراطي بمتوسط بلغ  $3.09$  وبانحراف معياري بلغ  $0.56$  أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أنه هناك مستويات متوسطة من توفير النمط الأوتوقراطي بالمركز الجامعي - ميله.
- جاء بعد نمط القيادة الحر بمتوسط بلغ  $2.64$  وبانحراف معياري بلغ  $0.36$  أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أنه هناك مستويات متوسطة من توفير النمط الديمقراطي بالمركز الجامعي - ميله.
- النمط القيادي الأوتوقراطي هو النمط القيادي السائد بالمركز الجامعي - ميله، يليه في المرتبة الثانية النمط القيادي الديمقراطي، وفي المرتبة الثالثة النمط القيادي الحر.

**ثانيا: بالنسبة للنتائج المتعلقة بمحور الاستقرار الوظيفي**

○ بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين من أفراد العينة من الموظفين على عبارات المحور الثاني المتعلق بقياس الاستقرار الوظيفي 2.87 وبتأخراف معياري بلغ 0.64 وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الموظفين المستجوبين وتمركزهم حول قيمة المتوسط الحسابي العام للدرجة الكلية للمحور وهو ضمن مجال الموافقة ( من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن مستوى الاستقرار الوظيفي لدي موظفي الإدارة بالمركز الجامعي - ميلة هو بدرجة متوسطة .

**ثالثا: نتائج اختبار الفرضيات**

- يساهم النمط القيادي الديمقراطي في الرفع من مستوى الاستقرار الوظيفي لدي موظفي الإدارة بالمركز الجامعي - ميلة.
- وجود علاقة أثر عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والاستقرار الوظيفي للموظفين بالمركز الجامعي - ميلة.
- وجود علاقة أثر موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والاستقرار الوظيفي للموظفين بالمركز الجامعي - ميلة.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحر والاستقرار الوظيفي للموظفين بالمركز الجامعي - ميلة.

## خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل لمحة عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، من خلال معرفة هيكله التنظيمي وموارده البشرية، ثم تطرقنا للإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم التعرف على منهج الدراسة ومجالاتها الزمانية والمكانية والبشرية، كذلك توضيح مجتمع الدراسة وعينتها بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والتي تمثلت في الإستمارة كأداة رئيسية والتي تم التحقق من صدقها وثباتها والمقابلة كأداة ثانوية، أيضا تم عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة، وفي الأخير قمنا بعرض وتحليل بيانات الدراسة وإختبار الفرضيات ومناقشة النتائج التي أسفرت عنها.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على تأثير النمط القيادي في تحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال إستجابة موظفي الإدارة بالمركز الجامعي-ميلة، حيث تم التعرف على النمط السائد وهو النمط الأوتوقراطي بالإضافة إلى معرفة مستوى الاستقرار الوظيفي الذي كان بدرجة متوسطة.



الخاتمة



## الخاتمة

بعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة (الأنماط القيادية، الاستقرار الوظيفي) والعلاقة بينهما، واسقاط ما تم عرضه على الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي - ميلة، توصلنا إلى جملة من النتائج، قدمنا على أساسها جملة من الاقتراحات، بالإضافة إلى فتح آفاق لدراسات مستقبلية تخدم البحث العلمي، وهو ما تلخصه النقاط التالية:

أولاً: النتائج المتوصل إليها

يمكن التمييز بين نوعين من النتائج، نتائج متعلقة بالجانب النظري من البحث، وأخرى متعلقة بجانبه التطبيقي، كما يلي:

**1. نتائج الدراسة النظرية**

- القيادة هي العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتأثير في مشاعر وأفكار الآخرين وفي سلوكهم ويحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد، فالقيادة هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين؛
- من متطلبات القيادة القدرة على اختيار أفضل الأساليب وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية؛
- إن النمط القيادي المطبق في المنظمة له تأثير مباشر على مستوى آدائهم؛
- لوجود إدارة ناجحة وفاعلة لابد من وجود استقرار وظيفي، لأنه يعتبر من أهم عوامل نجاح الجهاز الإداري؛
- يهدف الاستقرار الوظيفي إلى استمرار وجود الإدارة على المدى الطويل لإرتباطه بالموارد البشري الذي يعتبر أهم مورد في المنظمة؛

**2. نتائج الدراسة الميدانية**

- النمط القيادي السائد بالمركز الجامعي ميلة هو النمط الأوتوقراطي، وذلك بنسبة 62% حسب آراء أفراد العينة؛
- هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنمط القيادة الديمقراطي في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي - ميلة؛
- هناك أثر عكسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنمط القيادة الأوتوقراطي في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي - ميلة؛
- هناك أثر عكسي وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنمط القيادة الحر في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي - ميلة؛

○ مستوى الاستقرار الوظيفي للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي - ميلة كان بدرجة متوسطة؛

### ثانيا: التوصيات

من خلال النتائج أعلاه نقترح التوصيات التالية:

- الابتعاد عن كل السلوكيات التي تعبر عن السيطرة والإرغام، من طرف مسؤولي المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، لعدم ملاءمتها لطبيعة مواردها البشرية؛
- الحرص على إتباع النمط القيادي الديمقراطي بالمركز الجامعي - ميلة، لأنه يؤدي إلى تحسين الأداء؛
- العمل على تغيير النمط القيادي المتبع ليلائم ظروف العمل وخصائص الموارد البشرية؛
- البحث باستمرار عن العوامل والأجواء المناسبة التي تؤدي إلى زيادة شعور الموظفين بالاستقرار الوظيفي، والعمل على تشجيعها؛

### ثالثا: آفاق البحث المستقبلية

في ظل دراستنا الحالية والنتائج المتوصل إليها، يمكن أن يكون بحثنا هذا منطلق لبحوث مستقبلية، على غرار مايلي:

- دراسة مقارنة للعوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي في القطاعين الخاص والعام؛
- دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستقرار الوظيفي بالجامعات الجزائرية؛
- دراسة دور نمط القيادة في تحقيق التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة.

A decorative border consisting of a thin black line forming a rectangle, with stylized black floral and leaf motifs extending from the corners. The motifs include leaves and small circular elements, possibly representing berries or flowers.

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. المعاجم والقواميس

- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر ببيروت لبنان، ط1، المجلد12، 2000.
- أحمد مختار عمر، معجم في اللغة العربية المعاصرة، مجلد عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2008.

2. الكتب

- إبراهيم الديب، مدير مستقل، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، ط5، المنصورة، مصر، 2009.
- أبو الخير كمال، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1973.
- أبو النصر مدحت، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2011.
- أحمد البقري، القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1987.
- أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، البحرين، 2006.
- إلتون مايو، المشاكل الاقتصادية للمدينة الصناعية، ترجمة مبارك إدريس، دار الفكر العربية، مصر، 1991.
- بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، ط1، مصر، 2008.
- جابر نصر الدين، لوكنيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الإجتماعي، جامعة منتوري، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، الدار العلمية، الأردن، 2001.
- حامد زهران، علم النفس الإجتماعي، عالم الكتب، القاهرة، 1977.
- حسن محمد إبراهيم حسان ومحمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007.

- حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الاسكندرية، 2010.
- خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط8، 2007.
- خيرى أسامة، القيادة الإدارية، دار الزاوية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- رياض فهمي الأغا والأغا، الإدارة التربوية: أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة، مطبعة منصور، غزة، 1996.
- سارة زويتى وآخرون، السلوك الإداري (الإدارة المحلية، القيادة الإدارية، التغيير التنظيمي)، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2018.
- سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط7، الأردن، 2009.
- سعاد نائف برونوط، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط5، عمان، الأردن، 2009.
- السيد علي شتا، تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مركز الإسكندرية للكتاب، ط1، الإسكندرية، 1997.
- الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الشرق الأوسط للطباعة، ط6، عمان، 1998.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2002.
- طارق السويدان، مقياس مهاراتك القيادية، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت، 2014.
- طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002.
- طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مطبعة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر، 2002.
- عبد الغني النوري، اتجاهات جديدة في الإدارات التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة، الدوحة، قطر، 1991.

- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2003.
- عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ط 4، الإسكندرية، مصر، 1988.
- عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، الرياض، السعودية، 1973.
- عرفة المتولي سند ، مقدمة في العلوم السلوكية: تطبيقاتها في مجال الإدارة، دار النهضة الحديثة، ط1، بيروت، 1983.
- عزات كريم عدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وادارة الابتكار، دار الفكر، ط1، الأردن، 2010.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 1998.
- فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2005.
- فائزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين: من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط 1، الاسكندرية، 2011.
- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف للنشر، ط 6، القاهرة، 1988.
- فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- فليب سادلر، ترجمة هدى فؤاد، القيادة، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2008.
- كاظم محمود والخرسة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2007.
- كامل بربر، الإدارة: عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 1969.
- كامل محمد عويضة، علم نفس الصناعي، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت، لبنان، 1996.
- كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، 1985.
- ماجد عبد الهادي مساعدة ، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2018.
- ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات: مدخل إلى نظريات القيادة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2011.

- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل إلى بناء المهارات، الدار الجامعية، ط 8، مصر، 2002.
- ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط1، 2004.
- محمد أبو هشام حسن، الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام Spss، جامعة الملك سعود، السعودية، 2006.
- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان، ط2، الرياض، 2008.
- محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، ط1، القاهرة، 2003.
- محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، ط2، القاهرة، 9176.
- محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1980.
- محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1985.
- محمد نعمان محمد علي البعداني، أساسيات الإدارة والإشراف التربوي، جامعة الإيمان، قسم التزكية، 2013.
- محمود خيضر وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للطباعة والتوزيع والنشر، ط 1، عمان، 2009.
- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط6، عمان، 2018.
- محي الدين الأزهري، الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
- مدحت محمد أبو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر، ط1، القاهرة، 2007.
- مدحت محمد ابو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط2، مصر، 2009.
- مصطفى صلاح والنابة، الإدارة التربوية: مفهوما- نظرياتها- وسائلها، دار القلم، الإمارات العربية المتحدة، دبي، 1986.

- موسى سلامة اللوزي وخضير كاظم حمود، ادارة الاعمال، دار الثراء للنشر والوزيع، ط1، الاردن، 2008.
- موسى فتحي محمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، إسرائ للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- نجم عبدالله العزاوي وجواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.

### 3. المذكرات والرسائل الجامعية

- أبو ناموس، رائدة علي عبدالكريم، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، مذكرة ماجستير تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- أميرة محمد رفعت حواس، أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- بوحجاج سارة، بنون مسعودة، تأثير القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016.
- جيمس كوزيس، باري بوسنر، القيادة تحد، مكتبة جرير للنشر، ط1، الرياض، السعودية، 2005.
- حميد سعاد، سلطان أمال، أنماط القيادة ودورها في تنمية الموارد البشرية- دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات-ميلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والتجارية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، 2019، ص 13.



- داني كوكس، جون هوفر، القيادة في الأزمات، هاني خلجة وريم سرطاوي، بيت الأفكار الدولية، ط1، نيويورك، 1998.
- صالح بن نوار، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي في الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة، 1995.
- فاتح جبلي، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة قسنطينة، 2006.
- كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة سونلغاز – مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محمد اولحاج، البويرة، 2015.
- وليد عطية، القيادة الإدارية ودورها في فعالية الإتصال التنظيمي، دراسة ميدانية بالجماعات المحلية بلدية سطيف، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- A.H. Maslow, Altheort of Human Motivation, An Internet Resource Developed by Chirtopher.D. Green, New York University, 2000.
- Bennis Warren, On Becoming a Leader, Basic Books, Twentieth Anniversary Edition, New York, 2009.
- Kothari ,C.R, Research Methodology–Methods and Techniques, New Delhi, Wiley Eustern Limited, 1985.
- Stephen Robbins et d'autres, Management : L'essentiel des concepts et pratiques, Nouveaux Horizons, Pearson France, parie, 2017.

# الملاحق



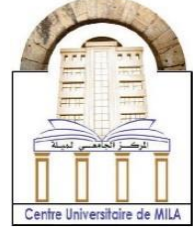
الملحق رقم (01): إستمارة الدراسة



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

معهد العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

السيدة (ة) الفاضل(ة):

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة دور نمط القيادة في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- وذلك إستكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال.

ولأن آرائكم القيمة لها أثر كبير في إتمام هذه الدراسة يرجى منكم التكرم بإعطائها جزء من وقتكم والإجابة على مضامينها بكل دقة وموضوعية، دون ترك أي عبارة دون الإجابة عليها لما لذلك أثر كبير على صحة النتائج التي سوف نتوصل إليها.

ونفيدكم أن ما تدلون به من إجابات يستخدم في أغراض البحث العلمي فقط وسوف يعامل بسرية، شاكرين لكم سلفاً حسن تعاونكم ولكم منا فائق الإحترام والتقدير.

تحت إشراف

- حيمر حمود

إعداد الطلبة:

- بولكراوط روفية

- دميري أميمة

السنة الجامعية: 2022/2021

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب.

1. الجنس:  ذكر  أنثى2. السن:  من 20 سنة إلى 29 سنة  من 30 سنة إلى 39 سنة من 40 سنة إلى 49 سنة  50 سنة فأكثر3. المستوى التعليمي:  ثانوي فأقل  مهني جامعي  دراسات عليا4. سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات من 11 سنة إلى 15 سنة  من 16 سنة إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

## الجزء الثاني: البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة إتفاقتك مع مضمون كل عبارة.

## المحور الأول: الأنماط القيادية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	يشرك المدير الموظفين في اتخاذه لبعض القرارات					
02	يحفز المدير الموظفين على الإبداع في العمل					
03	يشجع المدير الموظفين على إبداء آرائهم في تصميم وتنفيذ العمل					
04	يفوض المدير جزء من الصلاحيات المنسوبة إليه للموظفين الذين تتوفر فيهم الكفاءة					
05	يراعي المدير القدرات العلمية للموظفين عند توزيع المهام عليهم					
06	يثق المدير بقدرات وإمكانيات مرؤوسيه					

					07 يتحلّى موظفي المركز الجامعي بروح العمل الجماعي والتعاون أثناء قيامهم بعملهم
					08 غالبا ما يستخدم المدير أسلوب الثناء والمدح في التعامل مع الموظفين لتحفيزهم أكثر
					09 يلتزم المدير بتطبيق كافة التعليمات والأنظمة المنصوص عليها قانونيا
					10 يتحمل المدير لوحده مسؤولية حل المشاكل واتخاذ القرارات
					11 يحتكر المدير سلطة توزيع المهام والصلاحيات
					12 يعتقد المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت
					13 المدير لا يراعي قدرات الموظفين
					14 يحرص المدير أن يكون المتحدث الرسمي بإسم الموظفين
					15 يوزع المدير المهام على الموظفين حسب وجهة نظره
					16 يطبق المدير العقوبات على الموظفين دون مراعاة ظروفهم
					17 غالبا ما يتساهل المدير في تطبيق قوانين العمل داخل المركز الجامعي
					18 يتجرد المدير من معظم المسؤوليات الإدارية بمنحها لموظفيه
					19 يترك المدير حرية اتخاذ القرار لموظفيه بشكل كلي
					20 يترك المدير المجال للموظفين لحل مشاكل العمل وفق أسلوبهم
					21 يتساهل المدير في تطبيق العقوبات التي تضبط سلوك وتصرفات الموظفين داخل المركز
					22 يتيح المدير الحرية للموظفين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون أي توجيه أو رقابة
					23 يعقد المدير إجتماعات مع موظفيه باستخدام تقنيات التواصل عن بعد وبدون وضع برامج مسطرة
					24 يقضي المدير وقتا كبيرا في أنشطة إجتماعية مختلفة أثناء فترة الدوام في المركز الجامعي

## المحور الثاني: الإستقرار الوظيفي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					أواجه صعوبة كبيرة في اتخاذ القرار المتعلق بمستقبلي الوظيفي	01
					أشعر بالقلق على مستقبلي الوظيفي	02
					أشعر بعدم الثقة في علاقتي مع زملائي في العمل	03
					غالبا ما يتكون لدي شعور بالرغبة في ترك الوظيفة	04
					أشعر أن مسؤوليتي الإجتماعية تؤثر سلبا على إستقراري في الوظيفة	05
					التعليمات التي أتلقاها تصدر من أكثر من مسؤول واحد	06
					يتم تكليفي بمهام وواجبات في الإدارة أشعر أنها غير موضوعية	07
					غالبا ما يتم التقييم في الإدارة على أسس شخصية وغير موضوعية	08
					تطبق الإدارة أنظمة حوافز عادلة لموظفيها	09
					الراتب الذي أتقاضاه لا يتناسب مع الجهد الذي أبذله	10
					الواجبات التي أقوم بها تفوق إمكانياتي وقدراتي في العمل	11
					غالبا ما ينتابني الشعور بالملل بسبب العمل الروتيني الذي أقوم به	12
					وجود فرصة عمل أخرى خارج الإدارة أفضل من التي أعمل بها	13
					غالبا ما تسند إلى مهام وواجبات غير واضحة	14
					طموحاتي لا تتوافق مع العمل الذي أنجزه	15

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للإستمارة

الرتبة العلمية	التخصص	اسم ولقب المحكم
أستاذ محاضر "أ"	تسيير المنظمات	زيد جابر
أستاذ محاضر "أ"	ادارة أعمال	عاشوري إبراهيم
أستاذ محاضر "ب"	علوم التسيير	بوسيكى حليلة
أستاذ محاضر "ب"	إقتصاد وادارة المعرفة والمعارف	طباخي سناء
أستاذ محاضر "ب"	علوم اقتصادية وعلوم التسيير	بوابحة سعاد
	ادارة أعمال	خلوفي سفيان
أستاذ مساعد "ب"	تسويق	معاذ ميمون

## الملحق رقم (03): معامل الارتباط بيرسون لأبعاد ومحاور الإستبيان

		Corrélations					
		مجموع المحاور	محور الانماط القيادية	محور الاستقرار الوظيفي	بعد النمط الديمقراطي	بعد النمط الأوتوقراطي	بعد النمط الحر
مجموع المحاور	Corrélation de Pearson	1	,706**	,699**	,668**	,005	,517**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,963	,000
	N	100	100	100	100	100	100
محور الانماط القيادية	Corrélation de Pearson	,706**	1	-,014	,722**	,322**	,736**
	Sig. (Bilatérale)	,000		,888	,000	,001	,000
	N	100	100	100	100	100	100
محور الاستقرار الوظيفي	Corrélation de Pearson	,699**	-,014	1	,214	-,318**	-,014
	Sig. (Bilatérale)	,000	,888		,033	,001	,890
	N	100	100	100	100	100	100
بعد النمط الديمقراطي	Corrélation de Pearson	,668**	,722**	,214	1	-,216	,328**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,033		,031	,001
	N	100	100	100	100	100	100
بعد النمط الأوتوقراطي	Corrélation de Pearson	,005	,322**	-,318**	-,216	1	,007
	Sig. (Bilatérale)	,963	,001	,001	,031		,944
	N	100	100	100	100	100	100
بعد النمط الحر	Corrélation de Pearson	,517**	,736**	-,014	,328**	,007	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,890	,001	,944	
	N	100	100	100	100	100	100

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Active Win  
Accédez aux pa  
Windows. —



الملحق رقم (04): معامل ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الإستبيان

### ألفا كرونباخ لمحور الأنماط القيادية

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,696	24

ألفا كرونباخ لبعده النمط القيادي      ألفا كرونباخ لبعده النمط الأوتوقراطي      ألفا كرونباخ لبعده النمط الحر

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,734	8

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,671	8

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,862	8

### ألفا كرونباخ لمحور الاستقرار الوظيفي

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	15

ألفا كرونباخ للمحورين (الأنماط القيادية، الاستقرار الوظيفي)

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	39

## الملحق رقم (05): التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	20,0	20,0	20,0
	أنثى	80	80,0	80,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 سنة إلى 29 سنة	3	3,0	3,0	3,0
	من 30 سنة إلى 39 سنة	67	67,0	67,0	70,0
	من 40 سنة إلى 49 سنة	29	29,0	29,0	99,0
	سنة فأكثر 50	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

		المستوى_التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	9	9,0	9,0	9,0
	مهني	15	15,0	15,0	24,0
	جامعي	61	61,0	61,0	85,0
	دراسات عليا	15	15,0	15,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

		سنوات_الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	18	18,0	18,0	18,0
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	42	42,0	42,0	60,0
	من 11 سنة إلى 15 سنة	39	39,0	39,0	99,0
	من 16 سنة إلى 20 سنة	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

## الملحق رقم (06): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات محور الأنماط القيادية

## بعد النمط الديموقراطي

N	Valide	100
	Manquant	0
Moyenne		3,0738
Médiane		3,1250
Ecart type		,79972
Somme		307,38

## Statistiques

	N		Moyenne	Médiane	Ecart type	Somme
	Valide	Manquant				
يشرك المدير الموظفين في اتخاذ بعض القرارات	100	0	2,8700	3,0000	1,22808	287,00
يحفز المدير الموظفين على الإبداع في العمل	100	0	2,7400	3,0000	1,10884	274,00
يشجع المدير الموظفين على إبداء آرائهم في تصميم وتنفيذ العمل	100	0	2,9500	3,0000	1,09521	295,00
يفوض المدير جزء من الصلاحيات المنسوبة إليه للموظفين الذين تتوفر فيهم الكفاءة	100	0	3,3100	4,0000	1,15203	331,00
يراعي المدير التدرج العظمى للموظفين عند توزيع المهام عليهم	100	0	3,1400	3,0000	1,20621	314,00
يتقن المدير بقرارات وإمكانيات مرسومه	100	0	3,3600	4,0000	1,00020	336,00
يتحلى موظفو المركز الجامعي بروح العمل الجماعي والتعاون أثناء قيامهم بعملهم	100	0	3,3400	4,0000	,98899	334,00
غالبا ما يستخدم المدير أسلوب التنازل والمدح في التعامل مع الموظفين لتحفيزهم أكثر	100	0	2,8800	3,0000	1,16584	288,00

## يحفز المدير الموظفين على الإبداع في العمل

## يشرك المدير الموظفين في اتخاذ بعض القرارات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide معارض بشده	15	15,0	15,0	15,0
معارض	28	28,0	28,0	43,0
محايد	29	29,0	29,0	72,0
موافق	24	24,0	24,0	96,0
موافق بشده	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide معارض بشده	18	18,0	18,0	18,0
معارض	23	23,0	23,0	41,0
محايد	18	18,0	18,0	59,0
موافق	36	36,0	36,0	95,0
موافق بشده	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

## يفوض المدير جزء من الصلاحيات المنسوبة إليه للموظفين الذين تتوفر فيهم الكفاءة

## يشجع المدير الموظفين على إبداء آرائهم في تصميم وتنفيذ العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide معارض بشده	10	10,0	10,0	10,0
معارض	14	14,0	14,0	24,0
محايد	22	22,0	22,0	46,0
موافق	43	43,0	43,0	89,0
موافق بشده	11	11,0	11,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide معارض بشده	13	13,0	13,0	13,0
معارض	19	19,0	19,0	32,0
محايد	32	32,0	32,0	64,0
موافق	32	32,0	32,0	96,0
موافق بشده	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

يثق المدير بقدرات وإمكانيات مرؤوسيه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشده	5	5,0	5,0	5,0
	معارض	14	14,0	14,0	19,0
	محايد	30	30,0	30,0	49,0
	موافق	42	42,0	42,0	91,0
	موافق بشده	9	9,0	9,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

غالبًا ما يستخدم المدير أسلوب الثناء والمدح في التعامل مع الموظفين لتحفيزهم أكثر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشده	17	17,0	17,0	17,0
	معارض	18	18,0	18,0	35,0
	محايد	30	30,0	30,0	65,0
	موافق	30	30,0	30,0	95,0
	موافق بشده	5	5,0	5,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

براعي المدير القدرات العلمية للموظفين عند توزيع المهام عليهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشده	15	15,0	15,0	15,0
	معارض	13	13,0	13,0	28,0
	محايد	23	23,0	23,0	51,0
	موافق	41	41,0	41,0	92,0
	موافق بشده	8	8,0	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

يتحلى موظفو المركز الجامعي بروح العمل الجماعي والتعاون أثناء قيامهم بعملهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشده	4	4,0	4,0	4,0
	معارض	18	18,0	18,0	22,0
	محايد	25	25,0	25,0	47,0
	موافق	46	46,0	46,0	93,0
	موافق بشده	7	7,0	7,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Statistiques

بعد النمط الاوتوقراطي

N	Valide	100
	Manquant	0
Moyenne		3,0963
Médiane		3,1250
Ecart type		,56348
Somme		309,63

	N		Moyenne	Médiane	Ecart type	Somme
	Valide	Manquant				
يلزم مدير المركز الجامعي بتطبيق كافة التعليمات والأنظمة المنصوص عليها قانونيا	100	0	3,6200	4,0000	1,05198	362,00
يتحمل المدير لوحده مسؤوليه حل المشاكل واتخاذ القرارات	100	0	2,8400	3,0000	,90699	284,00
يحسب المدير سلطة توزيع المهام والصلاحيات	100	0	3,0100	3,0000	,99995	301,00
يعتقد المدير أن تبادل الآراء مضيجه للوقت	100	0	2,8200	3,0000	,94687	282,00
المدير لا براعي قدرات الموظفين	100	0	2,8800	3,0000	1,10353	288,00
يحرص المدير أن يكون المتحدث الرسمي باسم الموظفين	100	0	3,1700	3,0000	1,02548	317,00
يوزع المدير المهام على الموظفين حسب وجهة نظره	100	0	3,4000	3,5000	1,08246	340,00
يطبق المدير العقوبات على الموظفين دون مراعاة ظروفهم	100	0	3,0300	3,0000	1,05844	303,00

يتحمل المدير لوحده مسؤولية حل المشاكل واتخاذ القرارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشده	4	4,0	4,0	4,0
	معارض	35	35,0	35,0	39,0
	محايد	37	37,0	37,0	76,0
	موافق	21	21,0	21,0	97,0
	موافق بشده	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

يعتقد المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشده	8	8,0	8,0	8,0
	معارض	25	25,0	25,0	33,0
	محايد	50	50,0	50,0	83,0
	موافق	11	11,0	11,0	94,0
	موافق بشده	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

يحرص المدير أن يكون المتحدث الرسمي باسم الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشده	4	4,0	4,0	4,0
	معارض	23	23,0	23,0	27,0
	محايد	35	35,0	35,0	62,0
	موافق	28	28,0	28,0	90,0
	موافق بشده	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

يطبق المدير العقوبات على الموظفين دون مراعاة ظروفهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشده	7	7,0	7,0	7,0
	معارض	23	23,0	23,0	30,0
	محايد	40	40,0	40,0	70,0
	موافق	20	20,0	20,0	90,0
	موافق بشده	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

يلتزم مدير المركز الجامعي بتطبيق كافة التعليمات والأنظمة المنصوص عليها قانونيا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشده	6	6,0	6,0	6,0
	معارض	8	8,0	8,0	14,0
	محايد	21	21,0	21,0	35,0
	موافق	48	48,0	48,0	83,0
	موافق بشده	17	17,0	17,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

يحترق المدير سلطة توزيع المهام والصلاحيات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشده	4	4,0	4,0	4,0
	معارض	31	31,0	31,0	35,0
	محايد	31	31,0	31,0	66,0
	موافق	28	28,0	28,0	94,0
	موافق بشده	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

المدير لا يراعي قدرات الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشده	9	9,0	9,0	9,0
	معارض	32	32,0	32,0	41,0
	محايد	29	29,0	29,0	70,0
	موافق	22	22,0	22,0	92,0
	موافق بشده	8	8,0	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

يوزع المدير المهام على الموظفين حسب وجهة نظره

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشده	4	4,0	4,0	4,0
	معارض	18	18,0	18,0	22,0
	محايد	28	28,0	28,0	50,0
	موافق	34	34,0	34,0	84,0
	موافق بشده	16	16,0	16,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

## Statistiques

N	Valide	Manquant	N		Moyenne	Médiane	Ecart type	Somme
			Valide	Manquant				
			100	0	3,0200	3,0000	1,09157	302,00
			100	0	2,5600	2,0000	,96735	256,00
			100	0	2,4200	2,0000	1,02671	242,00
			100	0	2,9000	3,0000	1,10554	290,00
			100	0	2,5700	3,0000	1,13043	257,00
			100	0	2,6800	3,0000	1,14486	268,00
			100	0	2,1200	2,0000	1,03748	212,00
			100	0	2,9100	3,0000	1,12002	291,00

## بعد النمط الحر

N	Valide	Manquant
	100	0
Moyenne	2,6475	
Médiane	2,6250	
Ecart type	,63797	
Somme	264,75	

غالبًا ما يتساهل المدير في تطبيق قوانين العمل داخل المركز الجامعي	100	0	3,0200	3,0000	1,09157	302,00
يتجرد المدير من معظم المسؤوليات الإدارية بمنحها لموظفيه	100	0	2,5600	2,0000	,96735	256,00
يترك المدير حرية اتخاذ القرار لموظفيه بشكل كلي	100	0	2,4200	2,0000	1,02671	242,00
يترك المدير المجال للموظفين لحل مشاكل العمل وفق أسلوبهم	100	0	2,9000	3,0000	1,10554	290,00
يتساهل المدير في تطبيق العقوبات التي تصبب سلوك وتصرفات الموظفين داخل المركز	100	0	2,5700	3,0000	1,13043	257,00
يمنح المدير الحرية للموظفين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون أي توجيه أو رقابة	100	0	2,6800	3,0000	1,14486	268,00
يعقد المدير اجتماعات مع موظفيه باستخدام تقنيات التواصل عن بعد وبدون وضع برامج مسطرة	100	0	2,1200	2,0000	1,03748	212,00
يقضي القائد وقتًا كبيرًا في أنشطة اجتماعية مختلفة أثناء فترة الأوامر في المركز الجامعي	100	0	2,9100	3,0000	1,12002	291,00

## يتجرد المدير من معظم المسؤوليات الإدارية بمنحها لموظفيه

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide معارض شده	13	13,0	13,0	13,0
معارض	38	38,0	38,0	51,0
محايد	30	30,0	30,0	81,0
موافق	18	18,0	18,0	99,0
موافق شده	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

## غالبًا ما يتساهل المدير في تطبيق قوانين العمل داخل المركز الجامعي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide معارض شده	11	11,0	11,0	11,0
معارض	18	18,0	18,0	29,0
محايد	36	36,0	36,0	65,0
موافق	28	28,0	28,0	93,0
موافق شده	7	7,0	7,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

## يترك المدير المجال للموظفين لحل مشاكل العمل وفق أسلوبهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide معارض شده	12	12,0	12,0	12,0
معارض	26	26,0	26,0	38,0
محايد	26	26,0	26,0	64,0
موافق	32	32,0	32,0	96,0
موافق شده	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

## يترك المدير حرية اتخاذ القرار لموظفيه بشكل كلي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide معارض شده	19	19,0	19,0	19,0
معارض	37	37,0	37,0	56,0
محايد	31	31,0	31,0	87,0
موافق	9	9,0	9,0	96,0
موافق شده	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

يتيح المدير الحرية للموظفين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون أي توجيه أو رقابة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشده	16	16,0	16,0	16,0
	معارض	32	32,0	32,0	48,0
	محايد	26	26,0	26,0	74,0
	موافق	20	20,0	20,0	94,0
	موافق بشده	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

يقضي القائد وقتا كبيرا في أمشطة إجتماعية مختلفة أثناء فترة الدوام في المركز الجامعي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشده	14	14,0	14,0	14,0
	معارض	16	16,0	16,0	30,0
	محايد	44	44,0	44,0	74,0
	موافق	17	17,0	17,0	91,0
	موافق بشده	9	9,0	9,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

يتساهل المدير في تطبيق العقوبات التي تضبط سلوك وتصرفات الموظفين داخل المركز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشده	22	22,0	22,0	22,0
	معارض	25	25,0	25,0	47,0
	محايد	30	30,0	30,0	77,0
	موافق	20	20,0	20,0	97,0
	موافق بشده	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

يعد المدير إجتماعات مع موظفيه باستخدام تقنيات التواصل عن بعد وبدون وضع برامج مسطرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشده	34	34,0	34,0	34,0
	معارض	32	32,0	32,0	66,0
	محايد	24	24,0	24,0	90,0
	موافق	8	8,0	8,0	98,0
	موافق بشده	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### محور الانماط القيادية

N	Valide	100
	Manquant	0
Moyenne		2,9392
Médiane		3,0000
Ecart type		,40951
Somme		293,92

الملحق رقم (07): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات محور الاستقرار الوظيفي

## Statistiques

	N		Moyenne	Médiane	Ecart type	Somme
	Valide	Manquant				
أواجه صعوبة كبيرة في اتخاذ القرار المتعلق بمستقبلي الوظيفي	100	0	3,0200	3,0000	1,23893	302,00
أشعر بالقلق على مستقبلي الوظيفي	100	0	2,9900	3,0000	1,19337	299,00
أشعر بعدم الثقة في علاقتي مع زملائي في العمل	100	0	3,4600	4,0000	1,07703	346,00
غالبا ما يتكون لدي شعور بالرغبة في ترك الوظيفة	100	0	3,0300	3,0000	1,27489	303,00
أشعر أن مسؤوليتي الاجتماعية تؤثر سلبا على إستقراري في الوظيفة	100	0	3,3200	4,0000	1,18816	332,00
التعليمات التي أتلقاها تصدر من أكثر من مسؤول واحد	100	0	2,5600	2,0000	1,35079	256,00
يتم تكلفني بمهام وواجبات في الإدارة أشعر أنها غير موضوعية	100	0	2,7900	3,0000	1,26567	279,00
غالبا ما يتم التقييم في الإدارة على أسس شخصية وغير موضوعية	100	0	2,7700	3,0000	1,19642	277,00
تطبق الإدارة أنظمة حوافز عادلة لموظفيها	100	0	3,5300	4,0000	1,10513	353,00
الراتب الذي أتقاضاه لا يتناسب مع الجهد الذي أبذله	100	0	2,1800	2,0000	1,12259	218,00
الواجبات التي أقوم بها تفوق إمكانياتي وقدراتي في العمل	100	0	2,9100	3,0000	1,15553	291,00
غالبا ما ينتابني الشعور بالملل بسبب العمل الروتيني الذي أقوم به	100	0	2,4400	2,0000	1,15750	244,00
وجود فرصة عمل أخرى خارج الإدارة أفضل من التي أعمل بها	100	0	2,7000	3,0000	1,26730	270,00
غالبا ما تسند إلى مهام وواجبات غير واضحة	100	0	2,8900	3,0000	1,21352	289,00
طموحاتي لا تتوافق مع العمل الذي أنجزه	100	0	2,4700	2,5000	1,34431	247,00

## أشعر بالقلق على مستقبلي الوظيفي

## أواجه صعوبة كبيرة في اتخاذ القرار المتعلق بمستقبلي الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	أشعر بالقلق على مستقبلي الوظيفي		Fréquence	Pourcentage	أواجه صعوبة كبيرة في اتخاذ القرار المتعلق بمستقبلي الوظيفي	
			Pourcentage valide	Pourcentage cumulé			Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق بشده	13	13,0	13,0	13,0	15	15,0	15,0	15,0
موافق	25	25,0	25,0	38,0	21	21,0	21,0	36,0
محايد	19	19,0	19,0	57,0	20	20,0	20,0	56,0
معارض	36	36,0	36,0	93,0	35	35,0	35,0	91,0
معارض بشده	7	7,0	7,0	100,0	9	9,0	9,0	100,0
Total	100	100,0	100,0		100	100,0	100,0	



## غالبًا ما يتكون لدى شعور بالرغبة في ترك الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشده	11	11,0	11,0	11,0
	موافق	31	31,0	31,0	42,0
	محايد	17	17,0	17,0	59,0
	معارض	26	26,0	26,0	85,0
	معارض بشده	15	15,0	15,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

## أشعر بعدم الثقة في علاقتي مع زملائي في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشده	5	5,0	5,0	5,0
	موافق	15	15,0	15,0	20,0
	محايد	24	24,0	24,0	44,0
	معارض	41	41,0	41,0	85,0
	معارض بشده	15	15,0	15,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

## التعليمات التي أتلقاها تصدر من أكثر من مسؤول واحد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشده	27	27,0	27,0	27,0
	موافق	32	32,0	32,0	59,0
	محايد	8	8,0	8,0	67,0
	معارض	24	24,0	24,0	91,0
	معارض بشده	9	9,0	9,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

## أشعر أن مسؤوليتي الإجتماعية تؤثر سلبًا على إستقراري في الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشده	7	7,0	7,0	7,0
	موافق	23	23,0	23,0	30,0
	محايد	16	16,0	16,0	46,0
	معارض	39	39,0	39,0	85,0
	معارض بشده	15	15,0	15,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

## غالبًا ما يتم التقييم في الإدارة على أسس شخصية وغير موضوعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشده	16	16,0	16,0	16,0
	موافق	29	29,0	29,0	45,0
	محايد	25	25,0	25,0	70,0
	معارض	22	22,0	22,0	92,0
	معارض بشده	8	8,0	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

## يتم تكليفي بمهام وواجبات في الإدارة أشعر أنها غير موضوعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشده	19	19,0	19,0	19,0
	موافق	29	29,0	29,0	48,0
	محايد	12	12,0	12,0	60,0
	معارض	34	34,0	34,0	94,0
	معارض بشده	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

## الراتب الذي أتقاضاه لا يتناسب مع الجهد الذي أبذله

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشده	35	35,0	35,0	35,0
	موافق	29	29,0	29,0	64,0
	محايد	22	22,0	22,0	86,0
	معارض	11	11,0	11,0	97,0
	معارض بشده	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

## تطبيق الإدارة أنظمة حوافر عادلة لموظفيها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشده	4	4,0	4,0	4,0
	موافق	13	13,0	13,0	17,0
	محايد	32	32,0	32,0	49,0
	معارض	28	28,0	28,0	77,0
	معارض بشده	23	23,0	23,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

غالباً ما ينتابني الشعور بالملل بسبب العمل الروتيني الذي أقوم به

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشده	25	25,0	25,0	25,0
	موافق	32	32,0	32,0	57,0
	محايد	20	20,0	20,0	77,0
	معارض	20	20,0	20,0	97,0
	معارض بشده	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

الواجبات التي أقوم بها تفوق إمكانياتي وقدراتي في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشده	16	16,0	16,0	16,0
	موافق	20	20,0	20,0	36,0
	محايد	24	24,0	24,0	60,0
	معارض	37	37,0	37,0	97,0
	معارض بشده	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

وجود فرصة عمل أخرى خارج الإدارة أفضل من التي أعمل بها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشده	23	23,0	23,0	23,0
	موافق	21	21,0	21,0	44,0
	محايد	28	28,0	28,0	72,0
	معارض	19	19,0	19,0	91,0
	معارض بشده	9	9,0	9,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

غالباً ما تسند إلى مهام وواجبات غير واضحة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشده	15	15,0	15,0	15,0
	موافق	26	26,0	26,0	41,0
	محايد	22	22,0	22,0	63,0
	معارض	29	29,0	29,0	92,0
	معارض بشده	8	8,0	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

ظمورحاتي لا تتوافق مع العمل الذي أنجزه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشده	37	37,0	37,0	37,0
	موافق	13	13,0	13,0	50,0
	محايد	22	22,0	22,0	72,0
	معارض	22	22,0	22,0	94,0
	معارض بشده	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### محور الاستقرار الوظيفي

N	Valide	100
	Manquant	0
Moyenne		2,8707
Médiane		2,9000
Ecart type		,64891
Somme		287,07

## الملحق رقم (08): إختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد ومحاور الإستبيان

	N		Statistiques			
	Valide	Manquant	Asymétrie	Erreur standard d'asymétrie	Kurtosis	Erreur standard de Kurtosis
بعد النمط الديمقراطي	100	0	-,539	,241	-,147	,478
بعد النمط الاوتوقراطي	100	0	,327	,241	,676	,478
بعد النمط الحر	100	0	,222	,241	,621	,478
محور الانماط القيادية	100	0	-,677	,241	,974	,478
محور الاستقرار الوظيفي	100	0	-,239	,241	-,412	,478
مجموع المحاور	100	0	-,741	,241	,401	,478

## الملحق رقم (09): تحليل الإنحدار البسيط لمتغيرات الدراسة

## 1. تحليل الإنحدار البسيط لبعء النمط القيادي الديمقراطي والاستقرار الوظيفي

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,214 <sup>a</sup>	,046	,036	,63717

a. Prédicteurs : (Constante), بعد النمط الديمقراطي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,901	1	1,901	4,682	,033 <sup>b</sup>
	de Student	39,786	98	,406		
	Total	41,687	99			

a. Variable dépendante : محور الاستقرار الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), بعد النمط الديمقراطي

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,338	,254		9,196	,000
	بعد النمط الديمقراطي	,173	,080	,214	2,164	,033

a. Variable dépendante : محور الاستقرار الوظيفي

## 2. تحليل الإنحدار البسيط لبعء النمط القيادي الأوتوقراطي والاستقرار الوظيفي

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,318 <sup>a</sup>	,101	,092	,61829

a. Prédicteurs : (Constante), بعد النمط الأوتوقراطي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,223	1	4,223	11,048	,001 <sup>b</sup>
	De Student	37,464	98	,382		
	Total	41,687	99			

a. Variable dépendante : محور الاستقرار الوظيفي

b. Prédictors : (Constante), بعد النمط الاوتوقراطي

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	4,006	,347		11,543	,000
	بعد النمط الاوتوقراطي	-,367	,110	-,318	-3,324	,001

a. Variable dépendante : محور الاستقرار الوظيفي

## 1. تحليل الإنحدار البسيط لبعء النمط القيادي الحر والاستقرار الوظيفي

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,014 <sup>a</sup>	,000	-,010	,65215

a. Prédictors : (Constante), بعد النمط الحر

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	,008	1	,008	,019	,890 <sup>b</sup>
	de Student	41,679	98	,425		
	Total	41,687	99			

a. Variable dépendante : محور الاستقرار الوظيفي

b. Prédictors : (Constante), بعد النمط الحر

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	2,908	,280		10,398	,000
	بعد النمط الحر	-,014	,103	-,014	-,139	,890

a. Variable dépendante : محور الاستقرار الوظيفي

الملحق رقم (10): تحليل الإنحدار المتعدد لمحورين (الأنماط القيادية، الاستقرار الوظيفي)

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,357 <sup>a</sup>	,128	,100	,61549

a. Prédicteurs : (Constante), بعد النمط الحر, بعد النمط الاوتوقراطي, بعد النمط الديمقراطي

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,320	3	1,773	4,681	,004 <sup>b</sup>
	de Student	36,367	96	,379		
	Total	41,687	99			

a. Variable dépendante : محور الاستقرار الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), بعد النمط الديمقراطي, بعد النمط الاوتوقراطي, بعد النمط الديمقراطي

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	3,617	,495		7,305	,000		
	بعد النمط الديمقراطي	,143	,084	,176	1,697	,093	,845	1,184
	بعد النمط الاوتوقراطي	-,322	,113	-,280	-2,856	,005	,947	1,056
	بعد النمط الحر	-,071	,103	-,070	-,689	,492	,886	1,129

a. Variable dépendante : محور الاستقرار الوظيفي

## الملخص

هدفنا من خلال هذه الدراسة معرفة أثر الأنماط القيادية على الاستقرار الوظيفي لموظفي الإدارة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، وبالتالي حل الإشكالية التالية ما هو دور نمط القيادة المعتمد بالمنظمة في تحقيق الاستقرار الوظيفي لمواردها البشرية؟، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتقسيم البحث إلى جانب نظري وآخر تطبيقي، حيث تضمن البحث في جانبه النظري عرض المفاهيم الفكرية المتعلقة بالأنماط القيادية والاستقرار الوظيفي، أما الجانب التطبيقي فتمحور حول دراسة ميدانية طبقت بالمركز الجامعي-ميلة، حيث إختارنا عينة مكونة من 104 مفردة من أصل 206 موظف. وأظهرت الدراسة أن النمط القيادي السائد بالمؤسسة محل الدراسة هو النمط القيادي الأوتوقراطي، وأن مستوى الإستقرار الوظيفي كان بدرجة متوسطة، كما أن نمط القيادة الحر هو الوحيد الذي كان أثره على الاستقرار الوظيفي غير دال إحصائياً. وبناء على ذلك نوصي بضرورة تعزيز نمط القيادة الديمقراطي بالمركز الجامعي-ميلة لما له من أثر إيجابي في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين الإداريين، بالإضافة إلى البحث عن العوامل والأجواء المناسبة التي تؤدي إلى زيادة شعورهم بالاستقرار الوظيفي، والعمل على تشجيعها.

**الكلمات المفتاحية:** أنماط القيادة، الاستقرار الوظيفي، الموارد البشرية.

## Summary

This study aims at investigating the impact of leadership styles on professional stability among administrative employees of the university center Abdelhafid Boussouf– Mila. We tackle the following issue: **What is the role of the leadership style adopted by the organization in achieving professional stability for the university's human resources?** In order to reach that goal, we composed the study into theoretical and practical parts. In its theoretical part, the study exposes intellectual concepts related to leadership styles and professional stability. In its practical part, the study is dealing with a field research that was applied at the university center of Mila. Our sample consists of 104 out of 260 employees. The study revealed that there is a prevalent leadership style which is the autocratic style and that the level of professional stability was medium and the free leadership style is the only one that has no statistically significant impact on professional stability. We recommend the necessity of enhancing the democratic leadership style in the university center– Mila due to its positive impact on the professional stability of administrative employees. In addition to looking for suitable factors and atmosphere which lead to increasing their sense of job stability. And thus encouraging it.

**Key words:** Leadership style, the professional stability, Human resources.