



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس العمل والتنظيم
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات استكمال شهادة ليسانس أكاديمي



أنماط القيادة وعلاقتها بالرسوخ الوظيفي
- دراسة حالي: المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي
والمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي -



تحت إشراف الدكتور:
- د. حماسة عمار

إعداد الطلبة:
- وصيف تواتي شيماء
- نذير خديجة

السنة الجامعية: 1443-1444 الموافق 2022-2023 م.



شكر وعرفان



بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي تتم الصالحات، وتهتدي به القلوب، أملهم لك الحمد على نعمك الكثيرة وأولها نعمة العقل والصبر والعمل على إنهاء هذا البحث. نتقدم بالشكر الجزيل الى قسم علم النفس الذي كان مكان ومصدر العلم المعرفة طوال هذا المشوار الجامعي.

الى أساتذة علم النفس العمل والتنظيم الاجتماعي.

شكر خاص للأستاذ المشرف "الدكتور حمامة عمار" الذي لم يبخل علينا بنصائحه وارشاداته وتوجيهاته، كما شجعنا على المثابرة والكد المتواصل طيلة مشوار البحث.

كما نتقدم بفائق الشكر وجزيل الامتنان الى السيد "ادريس سالمى" رئيس قسم الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، ومن خلالهم الى كافة الإطارات والموظفين، نظير راحة صدورهم وحسن تعاونهم.

ونشكر كذلك كل من ساهم في اتمام طباعة هذه المذكرة.



إهداء



أشكر الله عز وجل الذي أمّني بالصحة والعافية وأنار دربي بالصر
والعزيمة لإتمام هذا العمل المتواضع.

أهدي هذا العمل إلى من كان بطنها وعاء وثديها سقاء وجبرها دفيء إلى
من حملتني تسعا ومنحتني العطف والحنان، إلى من علمتني أسمى وأقدس
معاني الصبر والصرامة ونحست في روعي العزيمة، وكانت نطائحا شموحا
تضئ دربي، إلى أختي إنسانة في الوجود "أمي الحبيبة".

إلى من يسر لي الدرب كي أخطو نحو العلم جاهدة خطوة النجاح
والذي أمن لي الأمان وأبعد عني الاحتياج وعمل جاهدا على إرضائي،
وتمنى لي النجاح دوما "أبي العزيز".

إلى أخت الثمرات إخوتي: سارة، وجدان، زينابو، أتمنى لمن النجاح.
إلى من جمعني به القدر خلال مشواري إلى نور أرشدني وما زال
يرشدني، إلى من علمني أسمى وأقدس معاني الصبر والصرامة وعمل
على إرضائي خطيبي "محمد البشير" وإلى كل عائلته.

إلى كل من أعمامي وعماتي وأخوالي وخالاتي حفظهم الله.
إلى من قاسمتني هذا البحث وكانت الأخت عوض الرفيقة صديقتي
"خديجة" وكل عائلتها.

إلى كل من لم تسعمم مذكرتي ووسعتهم ذاكرتي من بعيد ومن
قريب.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى معرفة أنماط القيادة وعلاقتها بالرسوخ الوظيفي بشركة اتصالات الجزائر وسونلغاز بولاية الوادي، وتم توزيع الاستبيان حول متغيري الدراسة على العمال متكونة من 50 عامل وعاملة واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسة وقد اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات مثل النسب المئوية معامل الارتباط بيرسون والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية وهي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أنماط القيادة وعلاقتها بالرسوخ الوظيفي وعليه تحققت فرضيات الدراسة.

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
I	شكر و عرفان.
II	إهداء.
III	ملخص الدراسة.
IV	فهرس المحتويات.
V	فهرس الجداول.
VI	فهرس الملاحق.
VI	قائمة المراجع.
أ	مقدمة.
	الفصل الأول (التمهيدي): الإطار النظري للدراسة.
09	أولاً: إشكالية الدراسة.
11	ثانياً: فرضيات الدراسة.
11	ثالثاً: أهمية الدراسة.
11	رابعاً: أهداف الدراسة.
12	خامساً: مفاهيم الدراسة.
14	خلاصة الفصل.
	الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
15	تمهيد.
15	أولاً: الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع.
15	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.
17	ثالثاً: أدوات جمع البيانات.
21	رابعاً: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.
21	خامساً: مجالات الدراسة.
24	سادساً: المنهج المستخدم في الدراسة.

24	سابعاً: مجتمع الدراسة.
25	ثامناً: أدوات جمع البيانات.
26	خلاصة الفصل.
	الفصل الثالث: عرض وتحليل وتفسير النتائج
27	تمهيد.
27	أولاً: عرض النتائج على أساس الإحصاء الوصفي.
28	ثانياً: عرض النتائج على أساس الإحصاء الاستدلالي.
29	ثالثاً: مناقشة النتائج.
31	رابعاً: الاستنتاج العام.
31	خامساً: التوصيات.

فهرس الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم	16
02	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصلحة	17
03	توزيع بنود مقياس أنماط القيادة على الأبعاد	18
04	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة البعد التي تنتمي إليه من أبعاد اختبار أنماط القيادة	19
05	معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاختبار بالأبعاد الأخرى مع الدرجة الكلية.	20
06	يبين معامل ثبات مقياس أنماط القيادة بطريقة ألفا كرونباخ.	21
07	معامل الارتباط بيرسون بين انماط القيادة والرسوخ الوظيفي	27
09-08	قيمة T ودلالاتها الإحصائية للفروق بين الذكور والإناث في الرسوخ الوظيفي	30-28

فهرس الملاحق:

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	33
02	استبيان أنماط القيادة الإدارية	34
03	استبيان الرسوخ الوظيفي	36
04	خصائص الدراسة	38

قائمة المراجع:

1. أحمد صقر عاشور , " إدارة القوى العاملة " , دار المعرفة الجامعية , الإسكندرية 1985 ,
2. أحمد عبد الرحمان عياصرة , " القيادة الدافعية في الإدارة التربوية " , ط 1 , دار حامد. للنشر والتوزيع , الأردن 2009
3. توفيق محمد محسن , " الموارد البشرية " , ط 2 , مكتبة العبد كان. 2002
4. رواية حسين , " السلوك في المنظمات " , ط 1 , الدار لجامعية للطباعة والنشر. الإسكندرية 2006
5. سهير كامل , " علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق " , دط , مركز الإسكندرية. للكتاب , مصر 2000
6. سهيلة محمد عباس , علي حسين علي , " إدارة الموارد البشرية " , ط 1 , دار وائل للطباعة والنشر , شارع الجمعية المكية 2001 ,
7. طارق كمال , " علم النفس المهني والصناعي " , دط , مؤسسة شباب الجامعة , الإسكندرية. 2007
8. طلعت إبراهيم لطفى , " علم الاجتماع والتنظيم " , دط , مكتب غريب , القاهرة 1993
9. عاطف محمد عبيد , " إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية " , دار النهضة العربية للطباعة والنشر , مصر 1964
10. علي سلمي , " إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية " , دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع , القاهرة , مصر 2001
11. فتوح أبو العزم , " القيادة الإدارية في مجتمعنا الاشتراكي " , ط 1 , مكتبة القاهرة , مصر. 1966

12. محمد بن دليم القحطاني , " تقييم الأداء , مداخل جديدة لعالم جديد " ,
دار النهضة العربية , جامعة الزقازيق 2002
13. محمد سعيد سلطان , " السلوك في المنظمات " , دار المعرفة الجامعية
للنشر , الإسكندرية. 2002
14. محمد شحاتة ربيع , " علم النفس الصناعي والتنظيمي " , دط , المؤسسة
الوطنية للكتاب. الجزائر 1992

مقدمة:

تعد القيادة من المواضيع الهامة التي أثارت اهتمام العلماء والباحثين في علوم كثيرة لا سيما العلوم الإنسانية والاجتماعية بالنظر الى ما تحققه من نتائج تخدم الجماعات والتنظيمات.

أما في عصرنا الحالي، يمكن حصر أهمية القيادة في الدور الذي تلعبه في مواجهة حل المشاكل الكثيرة التي تظهر في المؤسسات الصناعية وغيرها من المؤسسات والجماعات، وكما أنها تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وخلق جو عمل مناسب داخل المنظمة.

إن القيادة الناجحة تظهر في مدى تطابق خصائص وسمات القائد والنمط القيادي الذي يتوجب أن يعتمد في تسيير شؤون الجماعات والأفراد العاملين داخل المنظمة

إن التحولات التكنولوجية المالية والمعلوماتية، تتبعها تطور على مستوى المؤسسة فالمؤسسة التي لا تتطور على نفس الوتيرة مع منافسيها، وشركائها لا يكون مسارها سوى الفناء، ولتقادي الوقوع في هذا المشكل، أصبح من الضروري الاهتمام بالعنصر البشري بصفة عامة والعامل بصفة خاصة، وذلك لكونه عنصرا فعالا وأساسيا في التنظيم، إضافة الى ما عرفه تسيير الموارد البشرية من طرق حديثة وفعالة للاختيار والتوجيه التي تهدف الى تحسين الإنتاج، وتوفير المحيط الملائم لممارسة العمال لنشاطهم. كما أن العامل لوحده غير قادر على تحقيق أهداف المنظمة بدون توجيه وإشراف، فالمنظمة تحتاج لشخص قادر على تسيير وتنظيم العمال لضمان السير الحسن لعمالهم، وهذا الشخص هو القائد، وقد يتبع لتحقيق هذه الأهداف عدة أساليب وأنماط والتي من شأنها التأثير على العمال وعلى أدائهم للمهام والأعمال المسندة لهم، فنمط القيادة المتبع

وكيفية معاملة القائد لمرؤوسيه له تأثير على أداء وسير العمل وعلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها العامة.

كما تهدف المنظمة إلى بقاء العاملين في وظائفهم أو منظماتهم باهتمام كبير من جانب الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة، حيث يسعى العديد من المدراء إلى تهيئة العوامل المادية والنفسية التي تجعل الفرد لا يفكر في ترك وظيفته. إلا أنهم يواجهون تحديات مستمرة من أجل تطوير والاحتفاظ بالموارد البشرية وبخاصة أصحاب المواهب والكفاءات، والذين تعتمد عليهم المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية. كما يمثل الرسوخ الوظيفي مجموعة واسعة من المؤثرات التي تؤثر على قرارات العاملين من أجل البقاء في المنظمة، وهذه المؤثرات تشمل عوامل داخل العمل مثل (الروابط مع أصدقاء، العمل، المواءمة بين مهارات العامل ومتطلبات الوظيفة، وأنشطة خدمة المجتمع تحت رعاية المنظمة)، عوامل خارج المنظمة مثل (الالتزام تجاه الافراد خارج المنظمة والعائلة والمجتمع)

في ضوء هذه المعطيات أردنا أن نعرف علاقة أنماط القيادة بالرسوخ الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر وسونلغاز، بولاية الوادي.

حيث قسمنا بحثنا إلى فصل تمهيدي وفصل تطبيقي: ففي الفصل التمهيدي، تم التطرق إلى الإطار العام لمشكل البحث والذي يحتوي على العناصر التالية:
تحديد الاشكالية، صياغة الفرضيات، أهمية وأهداف البحث، تحديد المفاهيم الأساسية إجرائيا والدراسات السابقة.

أما الفصل التطبيقي، فقد قسمناه إلى فصلين، الفصل الثالث خاص بالإجراءات المنهجية للبحث، حيث تم فيه عرض الدراسة الاستطلاعية، المنهج المستخدم في الدراسة، المجال الزمني والمكاني، العينة، أداة جمع البيانات، صدق وثبات الأداة، حجم العينة، خصائص العينة، الأدوات الإحصائية وتحليل البيانات، وخلاصة الفصل.

وفي الفصل الثالث، تطرقنا فيه الى عرض ومناقشة وتحليل وتفسير النتائج على أساس الإحصاء الوصفي، عرض النتائج على أساس الإحصاء الاستدلالي، مناقشة النتائج، وبذلك توصلنا الى الاستنتاج العام والنتائج التي تجيب على الإشكالية ومشكلة البحث المطروحة في بداية البحث، وفي الأخير، تم تقديم خلاصة البحث والاقتراحات مع ذكر قائمة المراجع ثم الملاحق.

1. الإشكالية:

تحتل المؤسسات أهمية كبيرة في حياة المجتمعات المعاصرة، حيث أنها أخذت سيطرة على معظم النشاطات في المجتمع، وبالتالي فهي تساهم بشكل كبير في تطوير المجتمعات، وتعتمد قيم المؤسسات واستمرارها على المورد البشري الذي يشكل أحد الركائز التي تعبر عن حيويتها وفعاليتها إذ ما يبذله من جهد في الأداء وما يظهره من فعالية ينعكس على المؤسسة لذلك فهي ملزمة بتوفير كافة الشروط والظروف الملائمة التي تساعد على تقديم الأداء الفعال الذي يعود بالفائدة على كل من الفرد والمؤسسة، ولأن هذه الأخيرة كتنظيم لها أهداف تسعى لتحقيقها على إدارة المؤسسات وذلك من خلال تبني قيم تنظيمية تكون الموجه الأساسي لسلوكيات الأفراد في أداء وظائفهم داخل التنظيم.

وعلى ضوء مما سبق فإن مسألة إدراج العنصر البشري ضمن إستراتيجية المؤسسة أصبحت أمراً ضرورياً ولا مجال للحديث اليوم عن أهمية الموارد البشرية في تجسيد خططها وتنفيذها وبالتالي السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة لابد من النظر إلى أداء العامل من خلال تشجيعه وتوجيهه إلى الوجهة الصحيحة ولا يتم ذلك إلا من خلال وجود قيادة فعالة قادرة على استخدامه في الوقت والمكان المناسبين.

وتعتبر أنماط القيادة من أهم الأساليب التي تمكن المؤسسات من العمل والبقاء وتضمن لها الاستمرار والنجاح والقدرة على المنافسة، والأكثر تفاعلية إذ أن التركيز الأساسي للوصول إلى الأهداف التنظيمية يستند على خدمة المرؤوسين المكلفين بتحقيق تلك الأهداف، وتعد مؤشر للعديد من النتائج الإيجابية على مستوى الفرد والمنظمة عبر الثقافات والبيئات التنظيمية المختلفة؛ بالإضافة أنها تعبر عن الاستخدام الأفضل للسلطة.

ولقيادة أهمية كبيرة في جميع المنظمات والمؤسسات دون استثناء لأنها تساعدها على التحول من المنظمات التقليدية إلى المتعلمة، والتي تضع في أولوياتها خدمة وتنمية رأس المال البشري.

وقد أوضحت الدراسات أن أكثر من ثلثي الموظفين الذين يتركون منظماتهم لا يتركون المنظمة نفسها وإنما يتركون الرئيس، فالقائد إما يؤثر بالسلب أو الإيجاب على مرؤوسيه.

وتعد قضية الرسوخ الوظيفي للعاملين في كافة المنظمات إحدى العمليات الحيوية المعقدة والصعبة، حيث ذكر كل من (Eberly & Holtom Mitchell; Lee, 2008) أن الرسوخ الوظيفي يعتمد على تشجيع الموظف على البقاء في المنظمة وأن القيم الشخصية للعامل وأهدافه الوظيفية يجب أن تتناسب مع الخطط المستقبلية للمنظمة وثقافتها التنظيمية والظروف البيئية المحيطة بالعامل، فكلما زادت أدى ذلك إلى زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة وبوظيفته.

إن السمعة التي تتمتع بها المنظمات والمؤسسات تعتبر ثروة استراتيجية لا تقدر بثمن وتُعد الركيزة الأساسية في تقدم المنظمات واستدامة نجاحها وأدائها المتميز، والاهتمام بإدارة سمعة المنظمة ودعمها لا يعني التوجه إلى الجمهور الخارجي فقط وإغفال العاملين بالمنظمات والمؤسسات فيجب الاهتمام بالعاملين أيضا وتوفير بيئة مناسبة ومناخ محفز من شأنه أن يحقق رضا العاملين ويشعرهم بالفخر للعمل بالمنظمة مما ينعكس على سلوكهم في التعامل مع العملاء باعتبارهم حلقات متصلة ومكملة لبعضها البعض.

ومن هنا نطرح التساؤل الآتي:

▪ هل هناك علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة والرسوخ الوظيفي؟

وقد اندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية نذكر أهمها:

▪ هل توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة والرسوخ الوظيفي لدى عمال

اتصالات الجزائر وسونلغاز؟

▪ هل توجد فروق في الرسوخ الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى عمال اتصالات

الجزائر وسونلغاز؟

* هل توجد فروق في الرسوخ الوظيفي تعزى لمتغير المصلحة لدى عمال

اتصالات الجزائر وسونلغاز؟

2. فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أنماط القيادة والرسوخ الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر وسونلغاز.
- هناك فروق ذات دلالة احصائية في الرسوخ الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى عمال اتصالات الجزائر وسونلغاز.
- هناك فروق ذات دلالة احصائية في الرسوخ الوظيفي تعزى لمتغير المصلحة لدى عمال اتصالات الجزائر وسونلغاز.

3. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي يريد الباحث أن يبحث فيه, ونظرا لتعدد الدراسات التي تناولت موضوع الأنماط القيادة وموضوع الرسوخ الوظيفي بالنظر لأهمية كل منهما, ومن خلال معايشة الواقع الاجتماعي كما بجملة من اختلاف في وجهات النظر تبرز أهمية الدراسة الحالية في: تكتسب هذه الدراسة أهمية كونها تعالج موضوع أنماط القيادة وعلاقتها بالرسوخ الوظيفي بهدف رفع أدائهم فحسن القيادة هي الجوهر والمحور الأساسي للعلاقة المتبادلة بين الرئيس ومروسيه. _ الوقوف على الدور الذي تؤديه أنماط القيادة في تحقيق الفعالية والدافعية الى العمل _ معرفة الطرق والسياسات التي تتبعها الإدارة في مواجهة المشاكل المختلفة _ معرفة الأثر الذي يحدثه القائد في زيادة كفاءة الموظفين الإداريين .

4. أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والرسوخ الوظيفي للعاملين عينة الدراسة، ويمكن تلخيص هذه الأهداف كما يلي:
- محاولة الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة والرسوخ الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر وسونلغاز.

- محاولة الكشف عن الفروق في الرسوخ الوظيفي تبعا لمتغير الجنس لدى عمال اتصالات الجزائر وسونلغاز.
- محاولة الكشف عن الفروق في الرسوخ الوظيفي تبعا لمتغير المصلحة لدى عمال اتصالات الجزائر وسونلغاز.

5. مفاهيم الدراسة:

▪ أنماط القيادة:

على الرغم من اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين بدراسة موضوع القيادة، إلا أنهم لم يتمكنوا من الإتفاق على تعريف موحد لمفهومها، وذلك بسبب اختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها للقيادة والظروف التي عاشوها.

هناك عدة تعاريف للقيادة يمكن ذكر بعضها:

- يعرف كل من كونتز koontz " و" أودونيل "odonnell" القيادة على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مريوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيادة بنشاط متعاون".

- أما فيدلر " fiedler فيعرف القيادة بقوله "تعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة والأفراد".

- يعرفها فنروبرستوس " - presthuspfiffner " بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الأنية".

- تعرفها سيكلر هدسون "ceckler-hudson" بقولها "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك وتحقيق أهداف التنظيم الإداري".

- تعرف بأنها "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلتزام قانوني، وذلك لإعترافهم التلقائي بقيمة القائد أهدافها وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذبيريده".

▪ الرسوخ الوظيفي:

عرف كل من (Marasicox and Bennett 2016) الرسوخ الوظيفي بأنه طريقة غير مباشرة لخفض تكاليف دوران العمل لذلك تسعى المنظمات إلى زيادة العمل على إنتماء العاملين وثقتهم التنظيمية بها، ويشير الرسوخ إلي:

- ✓ الروابط مع الأفراد وفرق العمل.
- ✓ المواءمة وانسجام الفرد مع الوظيفة والمنظمة والمجتمع.
- ✓ المنافع والتضحيات التي سوف تعود على الموظف إذا ترك العمل.

كما عرف كل من young, Stone, Aliaga and hack 2013 الرسوخ الوظيفي بأنه «درجة ارتباط العامل بوظيفته والإحتفاظ بها واحساسه بأن أهدافه الشخصية والمستقبلية تتفق مع الأهداف الوظيفية وإن العمل داخل المنظمة يحقق له مميزات وفرص لايمكن الاستغناء عنها كما ينمي لديه روابط رسمية وغير رسمية بمجال العمل».

وعرف كل من (Crossley and Others, 2007) الرسوخ الوظيفي بأنه يتضمن بعدين، وهما:

البعد الأول: الرسوخ الوظيفي داخل العمل، **On-the-job** ويسمى الرسوخ التنظيمي ويتعلق بكيفية ارتباط العامل مع المنظمة وزملائه.

أما البعد الثاني: الرسوخ الوظيفي خارج العمل (of) the job) ويسمى الرسوخ المجتمعي ويتمثل بإرتباط العامل بالمجتمع الذي يعيش فيه والتزاماته تجاه الأسرة والمجتمع.

بينما يرى (Yao and Others 2004) و (Mitchell and Others, 2001) أن الرسوخ الوظيفي يعبر عن مدى العاملين بالمنظمة ومدى ارتباطهم واتصالهم بعملهم الأمر الذي يجعل من الصعب عليهم ترك العمل بالمنظمة.

خلاصة الفصل:

إن مسؤولية القيادة من أصعب المسؤوليات وأعقدها لأن القائد بصدد التعامل مع أفراد لتحقيق أهداف المؤسسة , وذلك من خلال عملهم , ولهذا كان الاهتمام بالقيادة كبير وواسع , فكما تبين من خلال كل الدراسات والنظريات حول القيادة أنها تؤثر على العامل ورضاه , فالعامل يتأثر حتما بنمط القيادة ولا يريد أن يرى في قائده القوة وإصدار الأوامر فقط وإنما يريد أيضا أن يشاركه في اتخاذ القرارات والتخطيط للعمل.

وهذا بدوره سيعود على الإنتاج والأداء والربح , فالقائد هو المعني بالقرار في هذه المسألة سواء يدفع عماله إلى الرفع من أدائهم وبالتالي الزيادة في الإنتاج وهذا ما دفع بالباحثين إلى البحث عن النمط الذي سيتجاوب مع العمال إيجابيا.

تمهيد:

من خلال ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة وجميع جوانبها سيتم في الجانب التطبيقي عرض الإجراءات المنهجية المتبعة والأساليب البحثية المستخدمة لتحقيق غرض الدراسة من خلال عرض المنهج المتبع والتعريف بأدوات جميع البيانات وكذلك مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة فيما يلي ستعرض هذه الأمور بشكل من التفصيل.

1. المنهج المتبع:

لكل دراسة منهج مناسب لها من حيث الموضوع، كون المناهج تختلف فيما بينها من حيث الخصائص ويعرف المنهج على أنه مجموعة من القواعد العامة التي تهيم على سير العمل وتحديد عملياته من أجل الوصول إلى نتيجة معلومة وهو بهذا يقوم على التأمل والشعور (صابر، 2004، 25).

ونظرا لطبيعة الموضوع المعالج في هذه الدراسة فإن المنهج المناسب لها هو المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لهذه الدراسة، حيث يسمح بوصف الظاهرة، من خلال التعبير النوعي ودراسة العلاقات التي توجد بين الظاهرة والظواهر الأخرى والتعبير عنها بشكل كمي وهذا بما يتناسب مع الأهداف الدراسة الحالية والمتمثل في الكشف عن أنماط القيادة و علاقتها بالرسوخ الوظيفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وسونلغاز فهو أسلوب من أساليب البحث الذي يدرس ظاهرة الدراسة كيفية وضع خصائصه، ودراسة كمية توضح حجمها ومتغيراتها ودرجات ارتباطها من ظواهر الأخرى(العطوي، 2000، 137).

2. عينة الدراسة:

1.2. عينة الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة ضرورية لإنجاز البحث العلمي إذ يعد أساسا جوهريا لبناء البحث كله وإهمال الدراسة الاستطلاعية ينقص البحث أحد عناصره الأساسية ويسقط عن الباحث جهدا كبيرا كان قد بذله فعلا في المرحلة التمهيديّة للبحث، وكما كان موضوع الدراسة يدور حول " أنماط القيادة و علاقتها بالرسوخ الوظيفي " استغلينا فترات تواجدنا

بالمؤسسة اتصالات الجزائر و مؤسسة سونغاز التي تمثل المجتمع الأصلي لعينة البحث وقد عرضنا عليهم موضوع دراستنا ولاحظنا مدى تعاونهم معنا وقد تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (50) عامل وعاملة أُخذت بطريقة عرضية، وسعت الدراسة إلى التأكد من:

- مدى ملائمة الأداة على العينة.

- التعرف على العينة.

- حساب أو معرفة الخصائص السيكومترية لأدوات البحث (الصدق والثبات).

3. مجتمع الدراسة:

دراسة أي ظاهرة تربوية أو اجتماعية أو نفسية تعتمد أساسا على العينة المستهدفة في الدراسة، إذ أنه بدون عينة لا نستطيع دراسة أي مشكلة نفسية أو اجتماعية أو تربوية نظرة الكبر حجم المجتمع الإنساني، وتعرف العينة بأنها جزء من المجتمع الأصلي يحتوي على بعض العناصر التي تم اختيارها بطريقة معينة بقصد دراسة المجتمع (الصرفي، 2002، 185).

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عرضية لملاءمتها طبيعة الدراسة والمجتمع المدروس، وقد بلغ حجم العينة الأساسية في هذه الدراسة (50) عامل وعاملة من مختلف المصلحة. حيث تهدف الدراسة من خلالها للتعرف على خصائص المجتمع الذي تمثله العينة.

ومن بين الخصائص التي تتصف بها العينة الدراسة، ما يوضحه الجدولين الآتيين:

*من حيث الجنس: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم على الشكل الموضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم.

النسبة المئوية	عدد العمال	الجنس
30.37	42	الذكور
69.62	08	الإناث

المجموع	50	100
---------	----	-----

* من حيث المستوى: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصلحة.

المستوى	عدد العمال	النسبة المئوية
تقنية	26	34.81
تجارية	24	54.81
المجموع	50	100

3. أدوات جمع البيانات:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة الاستبيان فهو سبيلنا للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بمفردات الدراسة، سواء كان البحث مسحيًا أو جزئيًا، ويتم عن طريقه التعرف على توجهات العينة الدراسية ودراسة السلوكيات الخاصة بها، واكتشاف معلومات مهمة تلزم الباحث لتنفيذ البحث العلمي.

1.3 مقياس الرسوخ الوظيفي:

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على مقياس أنماط القيادة لصاحبه (دكتور معافى أنور) ويتكون من (26) بنداً في صيغة عبارات تقريرية، وهي عبارة تقيس أنماط القيادة في ثلاثة أبعاد، تقابلها خمسة بدائل للإجابة (موافق تماماً، موافق، موافق الى حد ما، غير موافق، غير موافق تماماً).

أما مقياس الرسوخ الوظيفي ل (عديلي سنة 2016) ويتكون من (29) بنداً في صيغة عبارات تقديرية، وهي عبارات تقيس الرسوخ الوظيفي في بعد واحد، تقابلها خمسة بدائل للإجابة (موافق تماماً، موافق، موافق الى حد ما، غير موافق، غير موافق تماماً).

جدول رقم (03): يوضح توزيع بنود مقياس أنماط القيادة على الأبعاد.

الرقم	الأبعاد	أرقام البنود	عدد البنود
01	الدكتاتوري	من 1 - 9	09
02	التشاركي	من 10 - 19	10
03	التسيبي	من 20 - 26	07
	المجموع		26

أما فيما يخص مفتاح تصحيح المقياس فقد تم إعطاء الدرجات من (01 إلى 05) لبدائل الإجابة الخمسة بداية من (01 غير موافق تماما) وصولا إلى (05 موافق تماما).

- صدق وثبات مقياس (اختبار) أنماط القيادة

الصدق: تم حساب الصدق بطريقة الاتساق الداخلي

أ- صدق الاتساق الداخلي لمقياس:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه، وذلك على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (04): يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة البعد التي تنتمي إليه من أبعاد اختبار أنماط القيادة.

النمط التسيبي		النمط التشاركي		النمط الدكتاتوري	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
0.98**	20	0.87	10	0.25	01
0.98	21	0.93*	11	0.40*	02
0.98**	22	0.87**	12	0.69	03
0.98*	23	0.98**	13	0.76**	04
0.96**	24	0.96**	14	0.32*	05
0.97**	25	0.98**	15	0.89	06
0.96**	26	0.97**	16	0.84**	07
0.53**	27	0.97	17	0.79	08
0.57**	28	0.97	18	0.77**	09
	29	0.98	19		10

(* تدل على مستوى الدلالة 0.05 و(**) تدل على مستوى الدلالة 0.01.

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل الارتباط معظم بند المقياس محصور بين

(0.65/0.18) وهي قيم دالة إحصائياً بمستوى دلالة يتراوح بين (0.01-0.05)، مما

يشير أن عبارات المقياس تتمتع بدرجة صدق جيدة يمكن الاعتماد عليها في إجراء الدراسة،

باستثناء البنود (1، 2، 3) وسيتم حذفها.

جدول رقم (05): يوضح معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاختبار بالأبعاد الأخرى مع الدرجة الكلية.

النمط التسيبي	النمط التشاركي	النمط الدكتاتوري	
0.99**	0.96**	0.57**	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية التي ينتمي إليها من أبعاد اختبار أنماط القيادة تتراوح بين (0.47-0.72) وهي قيم دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.01)، مما يشير أن أبعاد المقياس تتمتع بدرجة صدق عالية يمكن الاعتماد عليها في إجراء الدراسة.

الرسوخ الوظيفي					
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
0.41**	20	0.49**	10	0.76*	01
0.23	20	0.68	11	0.63	02
0.44**	21	0.91	12	0.71	03
0.49**	22	0.47	13	0.58**	04
0.38**	21	0.67	14	0.19*	05
0.51**	42	0.91	15	0.98	06
0.52**	52	0.59	16	0.78**	07
0.53**	26	0.74	17	0.99	08
0.57**	27	0.81	18	**0.92	09
	29	0.81	19	0.49	10

ب- الثبات: ثبات مقياس أنماط القيادة:

- ثبات مقياس أنماط القيادة بطريقة ألفا التطبيقية:

تم التأكد من ثبات الأداة بطريقة ألفا التطبيقية ببرنامج SPSS₂₃، وكانت النتائج كالتالي:
جدول رقم (06) يبين معامل ثبات مقياس أنماط القيادة بطريقة ألفا كرونباخ.

المعادلة	معامل الثبات	التباين	التسمية	البعد
(ألفا) العادية	0.714	7.482	الدكتاتوري	البعد 1
(ألفا) العادية	0.48	3.355	التشاركي	البعد 2
(ألفا) العادية	0.348	3.992	التسيبي	البعد 3
(ألفا) التطبيقية	0.99	15.078		المقياس الكلية

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₅.

نلاحظ من الجدول أن قيم معاملات الثبات للمقياس وأبعاده بلغت مستويات مقبولة، فقد تمتع المقياس الكلي بمعامل ثبات مقبول، حيث وصلت قيمة المعامل إلى نسبة 99% وهي قيمة مرتفعة جدا تعكس ثبات درجات الأفراد على المقياس الكلي.

4. الأساليب الإحصائية:

لا يخلو أي بحث علمي من استعمال أساليب إحصائية لمعالجة المتغيرات، وقد اتبع في هذه الدراسة الأساليب التالية:

- المتوسط الحسابي

- الانحراف المعياري

- اختبار "ت"

- معامل الارتباط بيرسون

5. مجالات الدراسة:

للقيام بأي دراسة أو بحث ميداني يجب أن نقوم بتحديد مجالات الدراسة تحديدا دقيقا وذلك من أجل الوصول الى أحسن وأفضل النتائج فعلية تحديد المجالات ضرورية في أي بحث اجتماعي حيث أنها تساعد الباحث في مواجهة المشكلة بكل موضوعية علمي.

1.5. المجال الزمني:

المرحلة الأولى: وفي هذه المرحلة التي يطلق عنها في المنهجية بالمرحلة الاستكشافية حيث قمنا فيها بالزيارة الاستطلاعية إلى ميدان الدراسة المتمثلة 14 02 2023 في شركة اتصالات الجزائر وسونلغاز، حيث توجهنا إلى مسير إدارة الموارد البشرية الذي منحنا الموافقة على إجراء الدراسة.

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة قمنا بالاتصال بمديرية الموارد البشرية وذلك 14 03 2023 من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بمديرية اتصالات الجزائر وسونلغاز والمتمثلة في المجال الجغرافي، المجال البشري، الهيكل التنظيمي.

المرحلة الثالثة: كانت يوم 4 أبريل 2023، حيث قمنا بتوزيع استمارة على المبحوثين حيث وزعنا 50 استمارة على العمال، وقد استرجعنا في نفس اليوم وذلك بوجود اقبال من طرف العمال الذين سهلوا مهمة الاجابة على أسئلة الاستمارة دون تعقيد. وفي المرحلة الاخيرة وكانت 18 أبريل 2023 وفي مرحلة تفريغ الاستمارة وتبويب البيانات وتعريفها والتعليق عليها، ووضع النتائج العامة للدراسة وذلك بالاعتماد على الاستاذ المشرف.

2.5. المجال المكاني:

- نشأة وتطور شركة اتصالات الجزائر وشركة وسونلغاز.

1.2.5. التعريف بالمؤسسة:

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والانترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والانترنت.

تأسست وفق القانون 2000/03 المؤرخ في 05 اوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها إسم "اتصالات الجزائر".

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000.00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 18083 0200.

2.2.5. الهيكل التنظيمي للاتصالات الجزائر:

- يتكون الهيكل التنظيمي للاتصالات الجزائر من مدير الإدارة العامة، وهو الشخص المسؤول بالكامل عن كل ما يدور داخل الشركة.
- وينقسم من مساعد رئيس الإدارة العامة ومدير الاتصالات ومديرية الدراسات والمستشار اضافة الى د.ن.أ.
- القسم د.ن. التقسيمات الفرعية هي مديرية المشروع السهل، مديرية فوري للمشروع، شعبة دي لانديات، المفتشية العاملة ومديرية تخطيط المعلومات والبيانات الفنية.
- في الأقسام الدنيا، مديرية المالية والمحاسبة، المديرية العامة للإدارة، ومديرية الموارد البشرية، وكل قسم من هذه الأقسام مسؤول عن المهام المحددة التي تم تعيينها في بروتكول الشرك.

3.5. المجال الموضوعي:

أنماط القيادة وعلاقتها بالرسوخ الوظيفي

4.5. المجال البشري:

والمتمثل في مجتمع أو عينة الدراسة وهو عدد العاملين بالشركة حيث تضم شركة اتصالات الجزائر " موارد بشرية تساهم في نجاح واستمرار وتحقيق أهداف المؤسسة وقد اشتمل المجال البشري في بحثنا على مجموعة من العمال ويقدر عددهم 50.

6. المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتبر المنهج من الخطوات الهامة لأي بحث، وطبيعة الموضوع هي التي تفرض استخدام منهج معين في البحث، وحتى تكون درستنا علمية اخترنا ا منهجا علميا تسير وفق هذه الدراسة.

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة اكتشافه الحقيقة يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتحليلها إلى نتائج علمية وموضوعية تمكنه من الإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يسيرها البحث ويعرف المنهج الوصفي على «مجموعة الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها أو الوصول إلى نتائج أو تعميمات على الظاهرة أو الموضوع محل البحث." (سليمان؛ 2005؛377).

7. مجتمع الدراسة:

عندما يقوم الباحث بدراسة ظاهرة معينة أو مشكلة ما فإن الأمر يتطلب أن يحدد مجتمع بحثه ويتمثل مجتمع البحث في جميع الأفراد والأشخاص والأشياء التي تكون موضوع مشكلة البحث، وبعبارة أخرى جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث. وقد كان مجتمع البحث الذي سنعرضه افي هاته الدراسة، العمال مديرية الفلاحة والتنمية الريفية تعتبر العينة من أهم شروط البحث العلمي للقيام بأي دراسة ميدانية تعرف على أنها: "عبارة على مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كل مجتمع الدراسة الأصلي (بيات؛ وآخرون؛ 1999؛ 74).

ولذلك تم اختيارنا لعينة العشوائية الطبقية والتي: "تعتبر من العينات الشائعة الاستخدام والتي يتم فيها تقسيم المجتمع إلى مجتمعات جزئية تسمى الطبقات، بحيث تتكون مفردات كل طبقة متجانسة بالنسبة لخصائص المطلوبة دراستها وباختيار عينة عشوائية من كل طبقة من هذه الطبقات يتم أخذ العينة الطبقية." (الرفاعي، 2005، ص 149).

8. أدوات جمع البيانات:

إن الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث واللازمة لأجراء الدراسة الميدانية لا تتم بطريقة مباشرة ولا اعتباطية؛ وإنما بطريق مجموعة من الأدوات التي تعتبر من الوسائل الضرورية والأساسية لهذه العملية لهذا حتى يستطيع الباحث الالمام بجميع معطيات موضوع البحث، وكما أن هذه الأدوات تتحدد وفقا لطبيعة البيانات والمعلومات المراد جمعها. وتعرف أدوات المستخدمة بأن: " مجموعة أدوات الفنية التي تستخدم في جمع المادة العلمية من أجل الوصول إلى تحديد جوانب ظاهرة اجتماعية بطريقة علمية وموضوعية تؤدي في النهاية إلى التوصل إلى نتائج علمية. (بوحوش، 1995، ص 44) وعليه فإن الأدوات التي قمنا باستخدامها وهي:

المقابلة تعرف على أنها: تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول الباحث أن يستشير الباحث بعض المعلومات من المبحوث والتي تدور حول آرائه (باشيورة وآخرون؛ 2010؛ 387).

الاستمارة: " مجموعة من أسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجاباتها أو الآراء المحتملة أو بفرغ للإجابة ويتطلب من المجيب عليها الإشارة إلى ما يراه مهما؛ أو ينطلق عليه منها أو يعتقد أنه هو الاجابة الصحيحة (الدعلاج؛ 2010؛ 97).

الوثائق والسجلات: تعتبر إحدى الأدوات المساعدة على جمع البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة، حيث يلجأ إليها الباحث باعتبارها توفر له الكثير من الوقت والجهد (بوحوش؛ 2005؛ 210).

ولقد استعنا دراستنا بسجلات الوثائق وذلك بغية جمع المعلومات والبيانات الضرورية وخاصة المتعلقة ب:

- بيانات حول موقع ونشأة المؤسسة.
- بيانات حول الهيكل التنظيمي للمديرية وأهم المصالح والأقسام الموجودة بها.
- بيانات حول الأنشطة والمهام الممارسة.

خلاصة الفصل:

يعتبر هذا الفصل نظرة شاملة أَلَمَّت منهجية البحث حيث تمّ التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية وتمثل المنهج المستعمل في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تعرض مجتمع الدراسة، وذلك من خلال التعرف على عينة البحث وخصائصها، وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي فرضتها طبيعة الموضوع.

كما قمنا بتحديد الاجراءات المنهجية وتحديد مجالات الدراسة الثالث: المكاني، الزماني، البشري، وكذا فرضيات الدراسة والمنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي باعتباره ملائم لطبيعة موضوع بحثنا وهز أنماط القيادة وعلاقتها بالرسوخ الوظيفي في شركة اتصالات الجزائر وسونلغاز واعتمدنا كذلك على أدوات جمع البيانات والمعلومات المتمثلة في كل من والاستمارة وسجلات الوثائق كما قمنا بتحديد عينة الدراسة وهي عينة عشوائية طبقية بين موظفين شركة اتصالات الجزائر وسونلغاز.

تمهيد:

بعد تعرضنا لعينة البحث قوامها وخصائصها والمنهج المتبع في الدراسة وكذا الوسائل المستعملة لجمع وتحليل البيانات، سنقوم الآن بعرض ومناقشة النتائج المتحل عليها.

1. عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تتص الفرضية الأولى على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية بين انماط القيادة والرسوخ الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة سونلغاز.

تم قياس هذه الفرضية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS²²، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول (07) معامل الارتباط بيرسون بين انماط القيادة والرسوخ الوظيفي.

المتغير	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
انماط القيادة	0.94	01.0
الرسوخ الوظيفي		

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (15) أن قيمة معامل الارتباط r بلغت 0.94 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه نقول بأنه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والرسوخ الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر وسونلغاز.

وترجع الباحثان : على أن المدير الذي يتبع القيادة الديمقراطية يسير على توفير الظروف المادية و المعنوية للعمال, كما يسهل عملية الاتصال من خلال تبني مبدأ التفويض مع العمال والعاملات, والأخذ برأيهم في معظم القرارات, وهذه الظروف ترفع الروح المعنوية و بالتالي تجعل الموظفين راضيين عن عملهم, وهذا ما يتيح أيضاً مبدأ الشورى بين المدير ومروؤوسيه حيث ينمي لديهم روح العمل من خلال إثراء جو ملائم يحس فيه العمال بقيمة

العمل الذي يقدمه في سبيل إنجاح المنظومة التي تشارك فيها مع المدير في وضعها، ويجعل منه عضوا نشطا فيها و هذا ما يزيد من رضاه على عمله.

2. عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرسوخ الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر وسونلغاز. تم قياس هذه الفرضية باستخدام اختبارات لعينتين مستقلتين، بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS²²، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (08): قيمة T ودلالاتها الإحصائية للفروق بين الذكور والإناث في الرسوخ الوظيفي

عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	القيمة الاحتمالية	مستوى دلالة
الذكور	42	103.479	15.66	0.29	غير دالة إحصائيا
الإناث	8	109.8750	14.48		

من خلال الجدول رقم (17)، نجد أن المتوسط الحسابي لمجموعة الذكور يساوي 103.479 بانحراف معياري يساوي 15.66، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الإناث يساوي 109.875 بانحراف معياري يساوي 14.48، وهي غير دالة إحصائيا وعليه يمكن القول بأن مجموعة الذكور والإناث متجانستين في حين بلغت قيمة T 1.14 بقيمة احتمالية (0.29) أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، بناءً على ذلك نرفض الفرضية البحثية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرسوخ الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر وسونلغاز.

وترجع الطالبتان ذلك إلى: المعاملة التي يلقاها العمال (ذكور وإناث) من طرف المشرفين والإدارة وذلك بخلق جو صحي وملائم للعمل يسوده الاحترام المتبادل بين العمل

والمسؤولية وكذلك من خلال لاهتمام والحرص على معرفة المشاكل التي تعترضهم أثناء تأدية عملهم، كما تحفزهم ماديا ومعنويا وهو الشيء الذي يبعث فيهم روح العمل الجماعي ويشعرهم بالأمن الوظيفي ويبعث فيهم روح الولاء لمنظمتهم وتجعلهم يتمسكون بالبقاء فيها. وكذلك إعطائهم فرصة للراحة وذلك للاسترجاع وإمكانية مواصلة عملهم، كما إعطائهم أهمية للجانب النفسي في المؤسسة بتوفير مختصين في علم النفس العمل والتنظيم وذلك من أجل التنبؤ بالموارد البشرية.

أن القيم الشخصية للعامل وأهدافه الوظيفية يجب أن تتناسب مع الخطط المستقبلية للمنظمة وثقافتها التنظيمية والظروف البيئية المحيطة بالعامل. ومن خلال ما ذكر تستنتج الطالبتان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على زيادة الرسوخ الوظيفي والأداء وكانت عينة الدراسة مكونة من 50 مفرد من شركة اتصالات الجزائر وسونلغاز وأشارت النتائج الى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل مباشر في زيادة الرسوخ الوظيفي وتحسين أداء العمل.

وانتقلت نتائج الدراسة الحالية، مع دراسة كل من المبحوح (2015) ودراسة عديلي (2016)، ودراسة الفضلي والدلماني (2014). والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرسوخ الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر وسونلغاز باختلاف الجنس. فيما اختلفت النتائج مع دراسة الشكعة (2012)، حيث أظهرت النتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في الرسوخ الوظيفي لدى شركة اتصالات الجزائر وسونلغاز ولم تكن الفروق دالة تبعاً للتفاعل الرسوخ الوظيفي والجنس.

3. عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثانية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرسوخ الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر وسونلغاز باختلاف المصلحة. تم قياس هذه الفرضية باستخدام اختبارات لعينتين مستقلتين، بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS²²، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (09): قيمة T ودلالاتها الإحصائية للفروق بين الذكور والإناث في الرسوخ الوظيفي

عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	القيمة الاحتمالية	مستوى دلالة
41	189.88	50.89	1.14	0.29	غير دالة إحصائيا
109	183.37	53.81			

من خلال الجدول رقم (17)، نجد أن المتوسط الحسابي لمجموعة الذكور يساوي 189.88 بانحراف معياري يساوي 50.89، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الإناث يساوي 183.37 بانحراف معياري يساوي 53.81، وهي غير دالة إحصائيا وعليه يمكن القول بأن مجموعة الذكور والإناث متجانستين في حين بلغت قيمة T 1.14 بقيمة احتمالية (0.29) أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، بناءً على ذلك نرفض الفرضية البحثية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رسوخ الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر وسونلغاز باختلاف المصلحة.

وترجع الطالبتان ذلك الى: أن العمليات التجارية أكثر نسبة وتفوق عن فئة النساء غالبا أن الرجال أكثر خبرة في عملية تبادل العلاقات بين الاشخاص في تبادل السلع وتوفير أحسن الكميات بأحسن جودة في النوعية بأقل تكليف واقصى وقت، وغالبا ما تكون العملة النقدية تخضع بعض جوانب المعاملات التجارية، مثل التمثيل الصادق والأحكام التعاقدية. يمكن ان تكون المعاملات قصيرة مثل الشراء النقدي، أو طويلة مثل عقد الخدمة الذي يمتد لسنوات.

أما بالنسبة للمصلحة التقنية كانت ضئيلة لدى فئة النساء لأنهم أقل خبرة من الرجال في علاقة تبادل العلاقات الخارجية بما فيها البيع والشراء وطرق التحايل والمعاملات خاصة من ناحية العملة النقدية.

4. الاستنتاج العام:

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها في شركة اتصالات الجزائر وشركة سونلغاز ولاية الوادي، وبعد تحليلنا لكل النتائج، توصلنا الى تحقق الفرضية الاولى القائلة بأنه "توجد علاقة ارتباطية بين انماط القيادة والرسوخ الوظيفي"، أما بالنسبة للفرضية الثانية التي تقول إنه "توجد علاقة ارتباطية بين انماط القيادة والرسوخ الوظيفي" قد تحققت.

غير أن هذه النتائج التي تحصلنا عليها نسبية ومحدودة ويمكن الأخذ بها في إطار عينة بحثنا وخصائصها، إذ لا يمكن تعميمها على جميع المؤسسات.

5. التوصيات:

- محاولة تقديم الحوافز المادية والمعنوية بطريقة عادلة بين العمال ومحاولة إزالة شعور الفرد بعدم العدالة يقارن نفسه مع الآخرين.
- الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت والاهتمام بالبيئة الداخلية للعمل من طرف القيادة الادارية.
- اعتماد المؤسسة على متخصصين في مجال الاقتصاد من أجل وضع أسس علمية في عملية توزيع الحوافز.
- توعية الفرد على أهمية العمل الذي يعمل فيه وإزالة الشعور على أنه عامل بسيط فقط، وذلك من خلال رفع معنوياته وتقديم له حوافز معنوية كإقامة حفلات تكريمية أو تقديم شهادات تقديرية أو كتابة أسمائهم في لوحة خاصة بالمتأزمين مثلاً وجعلهم عبرة للعمال الآخرين وخلق فيهم روح الإنجاز الأفضل.
- على القيادة الإدارية استعمال مهارات إنسانية وتنظيمية من أجل إبعاد فكرة المحسوبية لدى العمال.

- على القيادة الإدارية التوازن بين رواتب العمال والظروف المعيشية التي يعيشونها في وقتا الحالي كالأخذ في الاعتبار مصاريف نقل العمال والاهتمام بواجباتهم اليومية حتى لا يحدث بما نسميه دوران العمل.
- توعية الفرد العامل بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات مما يكسبه الشعور بالاهتمام من طرف الإدارة.
- إجراء دورات تدريبية للقائد في مجال التعامل مع المورد البشري داخل المؤسسة.
- توفير الجو الاجتماعي من خلال استعمال العلاقات الانسانية الان الجوى الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على ولاء العامل للمنظمة ومن ثم البقاء فيها.

الملحق رقم: 01

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

أخي العامل، أختي العاملة:

أضع بين يديك المقياسين التاليين بهدف الحصول على بعض المعلومات والبيانات التي تخدم أهداف البحث العلمي في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس أكاديمي في علم التنظيم والعمل بعنوان "أنماط القيادة وعلاقتها بالرسوخ الوظيفي" لذا نأمل منك الإطلاع على المقاسين وقراءتهما ومن ثم الإجابة عليهما بصدق وموضوعية وجدية وفقا لما ينطبق عليك بوضع إشارة (X) أمام العبارة المناسبة، علما أنه ليس هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة.

كما يجب أن تعطي إجابة واحدة فقط على كل سؤال وعدم ترك عبارة بدون إجابة.

وبهذا تساهمي في إنجاح الدراسة المذكورة وخدمة أهداف البحث العلمي كما أن إجابتك تحاط بالسرية التامة.

معلومات أولية:

الجنس: ذكر () أنثى ()

المستوى: مصلحة تقنية () مصلحة تجارية ()

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم: 02

استبيان أنماط القيادة الإدارية

غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	العبارات	
					يحتفظ القائد بجميع سلطات العمل لديه	1
					ينفرد القائد بإتخاذ القرارات دون أخذ رأي الموظفين	2
					يعتبر القائد أن التخطيط مسؤوليته لوحده	3
					يصدر القائد أن التعليمات و يصر على تنفيذها بغض النظر عن قناعة الموظفين	4
					يتدخل القائد في كيفية تنفيذ المهام و تفاصيلها للتأكيد من صحة إنجاز العمل	5
					يهتم القائد بإنجاز العمل أكثر من إهتمامه بالموظفين و حاجاتهم	6
					يستخدم القائد أسلوب بالضغط و التهديد على الموظفين لإداء عملهم	7
					يعتبر القائد أن المناقشة و تبادل الآراء مع الموظفين مضيعة للوقت	8
					يهتم القائد بتحسين مركزه على حساب العمل و الموظفين	9
					يشارك القائد الموظفين في عملية صنع القرارات	10
					يفوض القائد جزء من سلطته لبعض الموظفين وفق مسؤولياتهم	11
					يمنح القائد الموظفين فرصة التواصل معه بطريقة سهلة و واضحة	12

					13	يحرص القائد على الموضوعية و العدالة عند تقييم الموظفين
					14	يراعي القائد قدرات و إمكانات الموظفين عند توزيع المهام
					15	يسعى القائد الى تطوير مهارات و قدرات الموظفين لرفع مستوى أدائهم
					16	يشجع القائد الموظفين على التجديد و لإبداع و الابتكار في أساليب العمل
					17	يوازن القائد بين متطلبات العمل و بين حاجات الموظفين
					18	يتيح القائد للموظفين مناقشة مشكلات العمل لمواجهةها
					19	يعمل القائد على تنسيق الجهود و التعاون بين الموظفين
					20	يمنح القائد الموظفين حرية كبيرة في إتخاذ القرارات المناسبة لهم
					21	يترك القائد للموظفين حرية إختيار المهام و طرق إنجازها
					22	يتفقد القائد المنهجية الواضحة و المحددة لسير العمل
					23	يقدم القائد المشهورة للموظفين عند طلبهم
					24	ينتسأل القائد مع الموظفين المقصرين في أداء عملهم
					25	يترك القائد حل مشكلات العمل للموظفين
					26	يقبل مستوى متابعة القائد لعمل الموظفين

الملحق رقم: 03

استبيان الرسوخ الوظيفي

غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	العبارات	
					احب زملائي في فريق العمل الذي أعمل به بالشركة	1
					يوجد توافق بيني و بين زملائي في العمل	2
					استخدم مهاراتي و مواهبي في العمل	3
					اشعر بالتوافق مع ثقافة الشركة	4
					لدي إنتماء لشركتي	5
					سلطتي و مسؤوليتي في الشركة مناسبة له	6
					قيمي متوافقة مع قيم الشركة	7
					يمكنني الوصول الى أهدافي المهنية بالعمل بالشركة	8
					اشعر بالنمو و التطور في مجال عملي	9
					احب المكان الذي أعيش فيه	10
					سكني مناسب له	11
					المجتمع الذي أعيش فيه جديد	12
					تتوافر الانشطة الترفيهية بمكان سكني	13
					لدي قدر من الحرية لمعرفة تقرير متابعة أهدافي في مجال عملي	14
					تقدم لي الشركة امتيازات و حوافز مناسبة	15
					زملائي بالعمل يحترموني	16

					17	سوف افقد الكثير من المكاسب إذ تركت العمل
					18	لدي رعاية صحية مناسبة مقدمة من الشركة
					19	عملي بالشركة يحسن من أدائي
					20	استمراري بالشركة مرتفع
					21	تركي للمجتمع الذي أعيش به صعب
					22	يحترموني الأفراد في المجتمع الذي أعيش فيه
					23	سكني امن لي
					24	زملائي بالعمل يتفاعلون معي
					25	زملائي يعتمدون علي في العمل
					26	أشارك بفرق العمل بالشركة
					27	يتوافر لدي مسكن مناسب أعيش فيه
					28	عائلتي تسكن بالقرب مني
					29	اصدقائي قريبون من مكان سكني

الملحق رقم 04:

خصائص الدراسة:

Correlations

	الديكتاتوري	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	
الديكتاتوري	Pearson Correlation	1	.246	.405*	.695**	.762**	.323	.893**	.841**	.793**	.775**
	Sig. (2-tailed)		.168	.019	.000	.000	.067	.000	.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	التشاركي	ي	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22
التشاركي	Pearson Correlation	1	.870**	.934**	.878**	.982**	.962*	.980**	.976**	.978*	.972*	.984*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	33	33	32	33	33	33	33	33	33	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	التسيبي	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29
التسيبي	Pearson Correlation	1	.987**	.986*	.987**	.966**	.972**	.964*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	القيادة_انماط	الديكتاتوري	التشاركي	التسيبي	
القيادة_انماط	Pearson Correlation	1	.570**	.963**	.986**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000
	N	33	33	33	33
الديكتاتوري	Pearson Correlation	.570**	1	.370*	.484**
	Sig. (2-tailed)	.001		.034	.004
	N	33	33	33	33
التشاركي	Pearson Correlation	.963**	.370*	1	.954**
	Sig. (2-tailed)	.000	.034		.000
	N	33	33	33	33

التسبيبي	Pearson	.986**	.484**	.954**	1
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	
	N	33	33	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		الرسوخ الوظيفي	V3 0	V3 1	V3 2	V 3 3	V 34	V3 5	V3 6	V3 7	V3 8	V3 9	V4 0	V4 1	V4 2	V4 3	V4 4	V4 5	V4 6	V4 7	V4 8	V4 9	V5 0	V5 1	V5 2	V5 3	V5 4	V5 5	V5 6	V5 7	V5 8	
الرسوخ الوظيفي	Pearson	1	-	-	-	.2	.3	.5	.6	.7	.8	.7	.8	.8	.8	.9	.9	.9	.8	.9	.9	.9	.9	.9	.9	.9	.9	.9	.9	.9	.9	.9
	Correlation		.327	.186	.077	.177	.263	.371	.458	.519	.598	.678	.799	.892	.949	.949	.968	.991	.947	.967	.961	.959	.974	.981	.978	.981	.981	.966	.969	.969	.969	
	Sig. (2-tailed)		.063	.030	.668	.232	.031	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N		33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Run MATRIX procedure:

COEFFICIENT ALPHA by Dr. Mohamed Habashy Hussein
.992

----- END MATRIX -----

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.977	29

عينة الدراسة الاستطلاعية:

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	28	84.8	87.5	87.5
	أنثى	4	12.1	12.5	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

		المصلحة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقنية	20	60.6	62.5	62.5
	تجارية	12	36.4	37.5	100.0
	Total	32	97.0	100.0	
Missing	System	1	3.0		
Total		33	100.0		

خصائص العينة الأساسية:

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	42	82.4	84.0	84.0
	أنثى	8	15.7	16.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Missing	System	1	2.0		
Total		51	100.0		

		المصلحة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقنية	26	51.0	52.0	52.0
	تجارية	24	47.1	48.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Missing	System	1	2.0		
Total		51	100.0		

الفرضية الأولى:

Correlations

		القيادة_انماط	الوظيفي_الرسوخ
القيادة_انماط	Pearson Correlation	1	.941**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	51	51
الوظيفي_الرسوخ	Pearson Correlation	.941**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرضية الثانية:

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الوظيفي_الرسوخ	ذكر	42	103.0476	15.66097	2.41654
	أنثى	8	109.8750	14.48583	5.12151

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الوظيفي_الرسوخ	Equal variances assumed	.163	.688	-1.142-	48	.259	-6.82738-	5.97738	-18.84571-	5.19095
	Equal variances not assumed			-1.206-	10.376	.255	-6.82738-	5.66300	-19.38362-	5.72886

Group Statistics

	المصلحة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الوظيفي_الرسوخ	تقنية	26	103.6923	15.76774	3.09231
	تجارية	24	104.6250	15.61998	3.18841

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الوظيفي_الرسوخ	Equal variances assumed	.043	.836	-.210-	48	.835	-.93269-	4.44337	-9.86668-	8.00130

- أنماط القيادة وعلاقتها بالرسوخ الوظيفي الملاحق

Equal variances not assumed			-0.210	47.750	.835	-0.93269	4.44166	-9.86446	7.99907
--------------------------------------	--	--	--------	--------	------	----------	---------	----------	---------