

أنماط السلوك القيادي و أثرها على الروح المعنوية لدى العاملين دراسة ميدانية في مؤسسة ملبنة الحليب بتيزي – معسكر

Patterns of leadership behavior and its impact on the employees morale :

A study in the Tizi - MASCARA dairy Corporation

خيرة بلعيز¹، فتحي لعموري²، أمينة بلحنافي³

¹ مخبر العولمة و إنعكاساتها على اقتصاديات دول الشمال و اختيار مدى إمكانية إنشاء اتحاد اقتصادي موحد لها، جامعة الشلف (الجزائر)

² مخبر إدارة أعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة، جامعة الوادي (الجزائر)

³ مخبر تسيير الجماعات المحلية و التنمية المحلية، جامعة معسكر (الجزائر)

تاريخ النشر: 31-03-2026

تاريخ القبول: 08-03-2026

تاريخ الاستلام: 04-08-2022

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على تأثير أنماط السلوك القيادي بأنواعها (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الحر) على الروح المعنوية لدى العاملين بمؤسسة ملبنة الحليب بتيزي –معسكر، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الى جانب استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم اختيار عينة عشوائية تألفت من 40 عامل وعاملة في المؤسسة، ولمعالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية spss25، تم استعمال العديد من الأساليب الإحصائية لاستخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، كما تم استعمال أسلوب الإنحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين هو النمط القيادي الديمقراطي، كما أن مستويات الروح المعنوية جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على الروح المعنوية بمؤسسة ملبنة الحليب بتيزي –معسكر، بالإضافة الى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأوتوقراطي و النمط الحر على الروح المعنوية بمؤسسة ملبنة بتيزي –معسكر .

الكلمات المفتاحية: أنماط السلوك القيادي، الروح المعنوية، مؤسسة ملبنة الحليب تيزي –معسكر .

تصنيف JEL: M54 ؛ D23

Abstract:

The current study aimed to identify the effect of leadership behavior styles (the democratic leadership style, the autocratic leadership style, the free leadership style) on the morale of the employees of the Tizi-Mascara Dairy, This study relied on the descriptive approach, in addition to using the questionnaire as a tool for data collection. A random sample of 40 employees in the institution was selected, For data processing, we use the statistical package spss 25, Several statistical methods were used for data processing, and the simple linear regression method was used to test the hypotheses of the study. The results of the study showed that the dominant leadership style in the organization from the employees point of view is the democratic leadership style, and the morale levels were high, The results of the study also showed a statistically significant effect of the democratic leadership style on the employees morale of the Tizi-Mascara Dairy, In addition to the absence of a statistically significant effect of the autocratic leadership style and the free leadership style on the employees morale in the Tizi-Mascara Dairy

Keywords: leadership style; employee morale; Tizi-Mascara Dairy.

Jel Classification Codes: M54; D23

1. مقدمة

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام العديد من الباحثين و المؤلفين لما له من أهمية كبيرة في التأثير على الآخرين و توجيه سلوكياتهم، و تبعا للإختلاف في الأساليب التي يستخدمها القائد في توجيه مرؤوسيه يحدد السلوك القيادي وأنماطه، وطرق تحفيز الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة وضمان ارتباطهم بها، كما تأتي أهمية هذا الاهتمام بالقيادة من أهمية العنصر البشري داخل المنظمات من حيث أن له دور في المحافظة على المنظمة ونجاحها واستمراريتها وزيادة فعاليتها.

ومن هنا كان من الواجب الحفاظ على معنويات الأفراد داخل المنظمة بمستويات مرتفعة، ومن المعروف أن معنويات الأفراد لها أهمية كبيرة في مجال العمل باعتبارها مقياس لمدى رضا الأفراد عن عملهم وانتمائهم الى المنظمة التي يعملون بها، هاته الروح المعنوية التي تتأثر بالأسلوب القيادي المتبع، وذلك نظرا لما تعكسه هذه الأنماط من أثر على نشاط العاملين ودرجة فعاليتهم ومن ثم على إنجازهم، وبناء على هذا أصبح الإهتمام بالروح المعنوية من الإتجاهات الحديثة لقياس اتجاه الأفراد ومعرفة ردود أفعالهم.

1.1 مشكلة الدراسة:

من خلال كل ماسبق يمكننا طرح إشكالية دراستنا كالتالي:

ما مدى تأثير أنماط السلوك القيادي على الروح المعنوية لدى العاملين بمؤسسة ملبنة الحليب بتيزي-معسكر؟

ويمكن التعرف على مضامين إشكالية البحث من خلال طرح التساؤلات التالية:

- ما هو السلوك القيادي الذي يمارسه مدير مؤسسة ملبنة الحليب بتيزي -معسكر ؟

- ما مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في مؤسسة ملبنة الحليب بتيزي -معسكر ؟

- ما هو تأثير السلوك القيادي على الروح المعنوية لدى العاملين في مؤسسة ملبنة الحليب بتيزي -معسكر ؟

2.1 فرضيات البحث: استنادا الى إشكالية الدراسة و تساؤلاتها الفرعية تم صياغة مجموعة من الفرضيات و هي :

1.2.1 الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين بملبنة الحليب بتيزي معسكر.

2.2.1 الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير لأنماط السلوك القيادي على الروح المعنوية لدي العاملين بمؤسسة ملبنة الحليب بتيزي -معسكر .

-الفرضيات الجزئية : يمكن تقسيم الفرضية الرئيسية الثانية على مجموعة من الفرضيات الجزئية التالية :

1.2.2.1 يوجد تأثير للنمط القيادي الديمقراطي على الروح المعنوية لدى العاملين بمؤسسة ملبنة الحليب بتيزي -معسكر.

2.2.2.1 يوجد تأثير للنمط القيادي الأوتوقراطي على الروح المعنوية لدى العاملين بمؤسسة ملبنة الحليب بتيزي -معسكر

3.2.2.1 يوجد تأثير للنمط القيادي الحر على الروح المعنوية لدى العاملين بمؤسسة ملبنة الحليب بتيزي -معسكر.

3.1 . أهداف البحث: يهدف هذا البحث الى :

-التعرف على أنماط السلوك القيادي السائد الذي ينتهجه القائد في مؤسسة ملبنة الحليب بتيزي -معسكر .

- التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في مؤسسة ملبنة الحليب بتيزي -معسكر.

-التعرف على تأثير كل نمط من أنماط السلوك القيادي في الرفع او الخفض من الروح المعنوية للعاملين في مؤسسة ملبنة الحليب بتيزي -معسكر .

4.1. **المنهجية المتبعة :** حتى يتم الإجابة على إشكالية الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي من أجل توضيح أثر الأنماط السلوك القيادي على الروح المعنوية لدى العاملين بمؤسسة ملينة الحليب بتيزي - معسكر .

5.1. **محاور الدراسة :** من أجل الإلمام بجوانب الدراسة تم تقسيمها الى ثلاثة محاور أساسية كالتالي :

-الإطار النظري للسلوك القيادي .

-الإطار النظري للروح المعنوية .

-الإطار التطبيقي: السلوك القيادي و الروح المعنوية في مؤسسة الحليب بمعسكر .

2. الإطار المفاهيمي لأنماط السلوك القيادي و الروح المعنوية

1.2. مفهوم السلوك القيادي :

1.1.2. تعريف القيادة

لم يفق الباحثون على تعريف محدد و شامل لمفهوم القيادة ، لذا سنحاول تقديم بعض التعاريف الخاصة بها :

- حاول علماء الاجتماع تفسير القيادة على أنها ظاهرة إجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على مشاركة طوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة (وهيبة، بوفلجة، و نجاة، 2018، صفحة 374).
- كما يعرفها محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان بأنها: "الفرق بين النجاح و الفشل " سواء كان في حرب أو السلم أو تنظيم أعمال ، يكمن في عنصر القيادة و بالرغم من الاهمية المعطاة لهذا العنصر من الدراسات التي لا حصر لها في هذا الشأن ، إلا أن مفهوم القيادة مازال غامضا (سعيد و محمد، 2005، صفحة 141).
- كما تعرف القيادة على أنها قدرة أو قابلية القائد في التأثير على الآخرين، و يعرفها شارما على أنها القدرة على التأثير على أنشطة الأفراد و الجماعات لأجل إنجاز الهدف في موقف معين (مخلص، 2008، صفحة 46).
- القيادة هي النشاط الذي يمارسه القائد في مجال إتخاذ القرار و إصدار الأوامر و الإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية ، و عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (الفهيدى، 2009، صفحة 24).
- و هي القدرة على إحداث التغيير في الاهداف و الاساليب و الاجراءات في العمل ، و القدرة على التصور و التفاعل مع الحاضر و المستقبل و وضع إطار لعمل الافراد و الجماعات و بناء الثقة و تعظيم الروح المعنوية لمجموعة العمل (النذير، 2010، صفحة 19) .
- و يلاحظ من التعريفات السابقة الذكر ، بان القائد هو العنصر الرئيسي و المؤثر في أعمال و نشاطات المرؤوسين ، من خلال قدرته في التأثير على سلوكيات و تصرفات مرؤوسيه ، فهي تجمع بين استخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون في تحقيق الهدف مشترك و محدد .

2.1.2. مفهوم السلوك القيادي

- و يعرف السلوك القيادي على أنه الطريقة التي ينجز بها أو تعمل بها الأشياء أو الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين(هيبازة و الهادي ، 2021 ص 397).

➤ و قد يعرف السلوك القيادي على اساس السلوك الذي ينتهجه القائد بحيث تميز نوعين من السلوك و هما :

✓ **سلوك يهتم بالعاملين :** و يعني الاحترام ، تتجه أنشطة القائد الى تحقيق رفاهية مرؤوسيه و إقامة علاقة إيجابية معهم .

✓ **سلوك يهتم بالانتاج :** و يعني التوجه نحو إنجاز العمل و تكون أنشطة القائد متجهة نحو تحسين الانتاجية و إنجاز العمل

(عبد الوهاب، 2010، صفحة 24)

- كما ان السلوك القيادي هو الاعمال التي يقوم بها القائد في سياق توجه و تنسيق عمل مرؤوسيه و قد يتضمن هذا أعمالا كبناء علاقات العمل و الثناء عليهم و إظهار التقدير لمصلحتهم و مشاعرهم (طالب و جواد، 20، صفحة 119) .
- ونقصد بالسلوك القيادي في بحثنا هو كل ما يصدر من القائد من أنماط سلوكية و ممارسات من أجل التأثير على سلوك المرؤوسين بالشكل المرغوب فيه و مساعدتهم على انجاز واجباتهم و إشباع رغباتهم لتحقيق الأهداف المسطرة دون التعارض مع معتقداتهم و تقاليدهم

3.1.2. أنماط السلوك القيادي

ان القيادة العليا في منظمات الأعمال تلعب دورا كبيرا في وضع إستراتيجية هذه المؤسسة ، و هناك الكثير من الأنماط القيادية نذكر منها :

✓ **النمط القيادي الاوتوقراطي :** و فيه يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل اتباعه على القيام باعمال وفقا لإرادته و عادة مايستخدم أسلوب التهديد و التخويف لتنفيذ مايريد ، و هو لايهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم و هو الذي يحدد الأهداف و سبل تحقيقها (محمد و محمد الامين، 2020، صفحة 324).

• هذا السلوب لا يهتم بأفكار مرؤوسيه و غالبا ما ينسب النجاح لنفسه و يفضل أسلوب الإشراف المباشر وفي ظل هذا النمط تنخفض الروح المعنوية و الدافعية للمرؤوسين ، بسبب القلق الدائم و عدم الاستقرار النفسي لديهم (حمزة و سامية، ، 2020، صفحة 275).

• من عيوب هذا النمط أنه يؤدي الى اعتماد العاملين على القائد و إضعاف الروح المعنوية و إضعاف روح المبادرة و الابتكار (رائف، ، 2008، صفحة 26) .

✓ **النمط القيادي الديمقراطي :** يقوم هذا النوع من القيادة على إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار، فالقائد يعمل على اشراك الأعضاء عند وضع الأهداف والخطط و السياسات، يتميز هذا النوع من السلوك القيادي بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، هذا راجع الى تحقيق مبدا المشاركة و الحرية و المساواة التعاون ، و يكون انتاج المؤسسة على مستوى عال من الجودة بسبب دافعية المجموعة و الروح المعنوية المرتفعة و الولاء لأفرادها و خلق فرصة الإبداع لدى الموظفين و تؤثر مهاراتهم (سلطان و عنود، 2018، صفحة 278). فالقائد الديمقراطي يفوض صلاحياته للمرؤوسين ليوفر الوقت و الجهد ، و يدعمهم معنويا و يعتبر القيادة مهمة تشاركية بينه و بين مرؤوسيه (معتوق و حميدي، 2020، صفحة 276).

✓ **النمط القيادي الحر (التسيبي) :** هو النمط القيادي الذي يقوم على أساس عدم التدخل في مجريات الامور، و لا يلعب القائد دورا يذكر في تسيير شؤون المجموعة أو اقرار أساليبها و تحديد أهدافها، هذا النمط معاكسا تماما للقيادة الديكتاتورية ، و ذلك لغياب قيادة حقيقية، ولكل المرؤوسين في هذا النمط الحرية في أداء عمله (رائف، 2008، صفحة 11). يقوم القائد بدفع الأهداف للعاملين و ترك الحرية لهم في كيفية تحقيقها (مجيد، صفحة 300) .

4.1.2. العوامل المؤثرة في إختيار أسلوب القيادة و محددات فاعليتها

يمكن تلخيص أهم العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة كما يلي :

- ✓ **العوامل التي تتعلق بالقائد :** شخصية القائد و صفاته و خصائصه و اتجاهاته و مدى ثقته بقدراته و القيم التي يؤمن بها و مدى ثقة القائد بالآخرين ، و تبني القائد لأسلوب قيادي معين و ميله إلى فلسفة قيادية معينة يقوم بتطبيقها و إستخدامها مع المرؤوسين .
- ✓ **العوامل المتعلقة بالمرؤوسين:** يتباين المرؤوسون في قدراتهم و خبراتهم و قيمهم واتجاهاتهم و مدى التزامهم بأهداف المنظمة بطبيعة الحال يتفاوت الاسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد الى آخر ومن جماعة الى اخرى.

- ✓ **العوامل المتعلقة بالموقف :** يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة إذ لا تشجع المواقف الصعبة التي يتعرض لها القائد على مشاركة المرؤوسين في مواجهتها .
- ✓ **العوامل التي تتعلق بالمنظمة :** إذ لكل منظمة ثقافة الخاصة بها و قيمها و معاييرها و فلسفتها و قواعدها و المناخ الخاص بها .
- ✓ **العوامل التي تتعلق بالبيئة :** تحيط بالمنظمة عوامل و متغيرات بيئية مختلفة و متنوعة التأثير لا يستطيع القائد تجاهلها لأنها تفرض قيود على سلوكه (محمد عبد السلام، 2010، صفحة 28)
- ✓ و من هنا يجب على أي قيادة في المنظمة الأخذ بعين الاعتبار هذه النقاط لمواجهة التحديات في بيئتها الداخلية و الخارجية بهدف تحسين أداء المنظمة الذي يعود بالفائدة عليها.

2.2. مفهوم الروح المعنوية :

تعتبر الروح المعنوية من المواضيع المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي و سمة من سمات الحياة التنظيمية و أساس الوصول الى الفعالية التنظيمية ، و لقد حظيت باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة من قبل الباحثين لأنها السبب الرئيسي لفهم و تفسير سلوك الافراد داخل المنظمة

1.2.2. تعريف الروح المعنوية :

- يقصد بالروح المعنوية في العمل أو في المنظمات الإقتصادية على أنها الإستعداد الوجداني الذي يساعد الفرد على زيادة الإنتاجية دون أن يعتريه مزيد من الإجهاد و التعب فهي الاستعداد الذي يهيئ الفرد للإقبال بحماس على التعاون، و يجعله أقل استعدادا للميل مع المؤثرات الخارجية و خاصة تلك التي تقوم على الزعم بأن هم المنظمة الوحيد هو أن تأخذ من الفرد أقصى ماتستطيع من جهة و تعطيه أقل ما يجب من مقابل (بربر، 1997، صفحة 17). فالإنتاجية ترتبط بشكل مباشر بالروح المعنوية (Samai, 2015, p. 12) .
- كما تعرف على أنها الاستعداد الطبيعي و المكسب الذي يدفع الفرد الى الاقبال بحماس على مشاركة زملاءه في نشاطهم، و من ثم فهو يتعلق بشعور الافراد ببعضهم البعض و شعورهم نحو رؤوسيه و نحو المجتمع الذي يعملون له (كشير، 2021، صفحة 389) .
- و يرى روبرت كابون C-Robert ان الروح المعنوية هي درجة التي عندها تتحقق حاجات الفرد ، كما أنها الدرجة التي يشعر فيها الفرد بأن هذا التحقق نابغ من الظروف الكلية التي يعمل فيها .
- و تعرف أيضا بأنها حالة نفسية عقلية و وجدانية يمكن أن يستدل عليها من خلال سلوك الفرد أو أدائه، و من الثبات و الاتزان، مصحوب بشعور انفعالي يسود الفرد او الجماعة للقيام بمهام يعجز عنها الاخرين (العربي و سامية، 2020، صفحة 20).
- و حسب النظرة التوفيقية فإن الروح المعنوية تتكون من اندماج الفرد مع الجماعة التي ينتمي اليها ثم تفاعله معها ، فهي نتيجة تآانس الاهداف الفردية و الجماعية التي ينتمي اليها (حمزة، 2006، صفحة 49).
- هي إستعداد من جانب الافراد الذين يعملون في المنظمة ما لبيذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المجموعة أو أهداف المنظمة بصفة عامة (Hardy, 2009, p. 35) .
- كما تعرف بأنها رد فعل وجداني و عقلي للفرد اتجاه عمله و تكون الروح المعنوية عالية تظهر من خلال الرضا و الحماس و التعاون ، و تظهر الروح المعنوية منخفضة في الغياب و التأخر ...، و إضاعة الوقت و عدم الرضا عن العمل (محجوبة و بلحسن ، 2021، صفحة 220) .

- و عرفها Zaheer and Sheraz بأنها مقدرة مجموعة من الافراد على التكاتف بإصرار و مثابرة و بثبات لتحقيق هدف مشترك (خالد و عاطف ، 2017، صفحة 281).
- كما أنها الشعور الذي يجعل العامل راضيا عن عمله مقبلا عليه بحماس و بعلاقة طيبة مع رؤسائه مندجما مع زملائه، و يمكن أن تكون بصفة جماعية كما يمكن أن تكون بصفة فردية و هي تمثل مجموعة العلاقات الانسانية و إتجاهات الجماعة للعمل نحو عملهم و نحو المستويات الإدارية و نحو العمل وظروفه (عبد الحميد و نزي، 2017، صفحة 264).
- و تعرف الروح المعنوية بأنها إتجاه تحمله الجماعات و الافراد العاملون في منظمة معينة يساعدهم على العمل معاكفريق واحد ، و بأقل ما يمكن من حالات الصراع و الزاع من خلال سعيهم نحو تحقيق الاهداف المنشودة (العتيبي، 2008، صفحة 102).
- و يعرفها النشواتي على أنها الجو العام الذي يسود المنظمة و الناتج من إتجاهات الأفراد و آرائهم بالظروف المحيطة بالعمل ، و تتحدد درجتها بالمرتفعة و المنخفضة حسب الجو المحيط بالفرد، فإذا كانت الظروف المحيطة تتسم بالحماسة، و التفاؤل إتجاه الأعمال ، فان الروح المعنوية تكون مرتفعة ، اما إذا ساد جو التشاؤم و عدم الاستقرار ، و عدم الرضا فان الروح المعنوية تكن منخفضة (عوض، 2006، صفحة 8).
- الروح المعنوية هي الصورة الكلية لنوعية العلاقات الانسانية السائدة في جو العمل ، لذلك فانه لايمكن اجادها عن طريق الاوامر و التعليمات او العقوبات رغما عن إدارة العاملين (سامي، 2014، صفحة 26) .

2.2.2. أهمية الروح المعنوية و خصائصها

✓ أهمية الروح المعنوية

- ✓ بناء على ماسبق تتضح أهمية الروح المعنوية فيما يلي
- ✓ ان الروح المعنوية مؤثر على كفاية و فعالية الادارة و تعكس مدى نجاعتها في القيادة و تحقيق أهداف التنظيم.
- ✓ أنها تؤثر على سلوك العاملين مهما كان موقعهم في التنظيم .
- ✓ تشكل قوة نفسية مؤثرة في الاداء و الانتاج .
- ✓ انه من الممكن انخفاضها بدرجة كبيرة من ارتفاعها لذا ينبغي المحافظة عليها و الاعتناء بها على الدوام (مريم، 2017، صفحة 111).

✓ **خصائص الروح المعنوية :** تتصف الروح المعنوية بعدد من الصفات التي تميزها عن غيرها من الظاهر و الاتجاهات النفسية المركبة نذكر منها :

- ✓ الروح المعنوية مجموعة من الصفات و الاحوال النفسية الملازمة للجماعة التي تعمل معا لتحقيق أهداف معينة .
- ✓ تعد الروح المعنوية ظاهرة نفسية لا تخضع للملاحظة المباشرة ، و بالتالي لا يمكن قياسها مباشرة إنما عن طريق آثارها و نتائجها
- ✓ أن الروح المعنوية عدة معايير يمكن الحكم في ضوئها على أن الروح المعنوية السائدة بين الأفراد الجماعة منخفضة أو مرتفعة (عبد الحميد و نزي، 2017، صفحة 264)

- الروح المعنوية كحالة نفسية أو اتجاه يسيطر على أفراد هذه الجماعة العاملين معا و تظهر آثارها في السلوك و استجابات أفراد هذه الجماعة ، ترتفع و تنخفض حسب ما يحيط بالجماعة من عوامل و ظروف مادية و نفسية و اجتماعية ، حسب ما يصادفه الفرد و الجماعة من نجاح او فشل في تحقيق أهدافهم و إشباع حاجاتهم .
- إن الروح المعنوية ظاهرة نفسية معقدة تتأثر بالعديد من العوامل التي ترتبط بظروف العمل المادية و الاجتماعية و النفسية اما ترتفع او تنخفض. (فوزية، 144، الصفحات 317-318)

3.2.2. مستويات الروح المعنوية : للروح المعنوية ثلاثة مستويات أساسية سيتم شرح كل مستوى على حدة:

- ✓ **المستوى الاول : العلاقة بين العامل و عمله :** يعكس هذا المعيار موقف العامل من عمله كأن يكون العامل راضي و متحمس في المنظمة و يقصد بالرضا الحماس للعمل و هو شعور الفرد برابطة عاطفية بينه و بين عمله مثل :
 - محبته للعمل .
 - شعور بالألفة التي تربطه بـجو العمل .
 - شعور باحترام كرامته في العمل و بعده عن جو الحشد و البغضاء.
 - شعور بـجو من العدالة و بمكانته و اهميته بالنسبة للعمل.فإذا شعرت الادارة بوجود علاقة سلبية للعامل بعمله فإنه يدل على وجود روح معنوية منخفضة لديه ،لذلك تسعى إلى رفعها بالبحث عن المشكلة التي تكمن وراء ذلك (مریم، 2017، صفحة 115).
- ✓ **المستوى الثاني : العلاقة بين العامل و زملائه :** ان علاقة العامل بزملائه في المؤسسة لها أهمية كبيرة في الرفع او الخفض من مستوى الروح المعنوية لديه ،فكلما كان هناك جو من التفاهم و التعاون كلما أحس العامل بالارتياح في عمله ،ترتفع مستوى الروح المعنوية عنده و بالتالي يحسن من إنتاجيته (معمر و صالح، 2019، صفحة 36)
- ✓ **المستوى الثالث: العلاقة بين العامل و إدارته :**العامل انسان يشعر بكرامته و ارتباطاته الاجتماعية و انتمائه القومي ، ولكن يؤذيه أن يرى المؤسسة تعمل على أداء مصالحها بوسائل أو طرق تؤذيه .و أن العامل يعمل لقاء أجر و لكنه وحده لا يكفي ولا بد للعامل أن يتأثر في حسن العلاقة القائمة بينه و بين الادارة التي تمثل المؤسسة .
- حيث أن هذه العلاقة ذات أثر كبير على إنتاجيته و كل إساءة تؤذي روحه المعنوية وبالتالي تؤثر سلبا على إنتاجيته و العكس صحيح(مریم، 2017، صفحة 115).

4.2.2. سبل تقوية الروح المعنوية لدى جماعة العمل

- الروح المعنوية كما رأينا هي ظاهرة معقدة و هي نتاج للعديد من العوامل المحيطة بـجو العمل بكل ما يملكه من ظروف مادية و اجتماعية و إنتاجية لذا يستحسن في دراستنا هذه ان نتجه الى ذكر السبل التي تؤدي الى رفع الروح المعنوية و تقويتها لدى الجماعة و نلخصها فيما يلي :
- إدراك الجماعة العاملة للهدف العام الذي تسعى ادارة الشركة الى تحقيقه ، مع بيان دور و مسؤولية هذه الجماعة في هذا الصدد.
 - اتصال متبادل بين العمال و الإدارة يفهم كل طرف ماله و ما عليه .
 - إقامة أو جعل دوافع العمل و تنظيمها سواء كانت مالية او غير مالية .

- شعور العمال بأن جهودهم موضع تقدير من طرف الإدارة .
- إتاحة الفرص للعمال ليعبروا عن آرائهم و ما يجول في خاطرهم ، و ما يكونونه من مشاعر .
- الطلب من العمال ان يتفهموا سياسة المؤسسة و خططتها و نظمها كي يكونوا على علم بما يدور حولهم من أحداث و وقائع .
- عدم الطلب من العمال ان يقوموا بعمل ينقص من إحترامهم ، و احساس العامل بالاطمئنان على عمله و تحرره من القلق النفسي فمن الضروري توفير جو اجتماعي ممتع للعمل .
- من السبل التي تؤدي الى رفع الروح المعنوية لدى جماعة العمل نذكر منها : (تحسين الظروف الفيزيائية كالادارة و التهوية و الحرارة ... الخ ، و إتباع سياسة عادلة في الاجور و تسوية الخلافات بين العمال و الادارة (حمزة، 2006، صفحة 58).

5.2.2. علاقة السلوك القيادة بالروح المعنوية

- تعتبر القيادة و السلوك القيادي من أهم العوامل المحدد لمستوى الروح المعنوية لدى الافراد العاملين في المؤسسة، فالقيادة التي تعتمد على التسلط و الاستئثار بالسلطة و التعامل مع الأفراد بدرجة من التعالي و التعاطف عليهم، فهي تسهم بشكل كبير في تباعد الافراد عن القيادة و انخفاض الروح المعنوية للجماعة و يعوق ذلك تحقيق الاهداف .
- أما القيادة الناجحة فهي التي تدرك حقيقة السلوك الانساني و تؤثر فيه و تفهم الطبيعة البشرية و تعمل على تكوين مجموعة من الأفراد المتعاونين من خلال بث روح العمل الجماعي الفعال و معالجة الخلافات و الصراعات بين الأفراد و شعورهم بالأهمية و المشاركة في الرأي، و يساهم هذا في رفع الروح المعنوية وتحقيق الأهداف .
- ان من أهم العوامل المؤثرة في الروح المعنوية هو نمط السلوك القيادي تجاه العاملين حيث أن هناك نوعان منه، الأول هو السلوك القيادي الأوتقراطي الذي يتسم بالسيطرة على الأفراد و الجماعات مما يؤدي الى هبوط الروح المعنوية، و الثاني هو السلوك القيادي الديمقراطي الذي يتسم بالإشباع المشترك و الاحترام المتبادل بين القائد وأفراد الجماعة يؤدي الى رفع من معنوياتهم .
- ان نمط السلوك القيادي الذي ينتهج أسلوب الاشراف العام، و الذي يعطي للعاملين قدرا كبيرا من الحرية في أداء أعمالهم يؤدي الى رفع الروح المعنوية و بالتالي زيادة الانتاجية، أما نمط السلوك القيادي الأوتقراطي الذي ينتهج أسلوب الإشراف الدقيق و الذي يهتم بالعمل حتى ولو أدى الى زيادة الانتاجية على المدى القصير فإنه يؤدي الى تدهور الروح المعنوية و انخفاض الانتاجية على المدى البعيد .
- الأسلوب المهتم بالعاملين يؤدي الى زيادة الانتاجية ، أما الأسلوب المهتم بالانتاج يؤدي الى انخفاض الانتاج.
- للسلوك القيادي فاعلية في رفع الروح المعنوية لدى العاملين اذا كان هذا السلوك يعكس المباداة و الاحترام و التقدير للعاملين و لآمالهم و طموحاتهم (احمد، 2011، صفحة 191) .
- كما أن نوعية و كفاءة المشرف من أهم العوامل التي تؤثر على الروح المعنوية للعاملين، وتظهر من خلال توجيه العاملين و إرشادهم، و توضيح مختلف الانحرافات و مساعدتهم على تصحيحها، و منحهم الاستقلالية في العمل، أيضا إتاحة الفرص للعاملين في اتخاذ القرارات الادارية و العمل على تفويضهم جزء من الصلاحيات وفقا لقدراتهم و كفاءتهم يزيد من مستوى الروح المعنوية لديهم، كما أن للقيادة دور في إيجاد موازنة بين المتغيرات الاجتماعية مثل بناء علاقات مع الزملاء و متطلبات العمل لزيادة التماسك بينهم و تدعيم مشاعرهم بالارتباط و الحماس و الاندفاع أكثر نحو (مقدم و احلام، صفحة 330)، كما يعتبر المشرفين في مجال العمل هم قادة جماعات العمل، حيث يمكن للمنظمات وضع سياسات تبين الخصائص الواجب

توفرها في الفرد الذي تم تعيينه في وظائف الاشراف، كأن يكونوا ذوي قدرات عالية و اجتماعيين و عادلين، حتى يكسب المشرف ثقة العاملين و بالتالي ترتفع الروح المعنوية لديهم (محمد ر.، 2015، صفحة 42)

3.2. الدراسات السابقة الخاصة بأنماط النمط القيادي و الروح المعنوية

هناك العديد من الدراسات السابقة المتنوعة بين العربية والمحلية والأجنبية التي تناولت موضوع أنماط السلوك القيادي والروح المعنوية، سوف نستعرض أهمها من أجل التعرف على أهم الاجراءات التي اتبعتها للتوصل الى النتائج و التوصيات المختلفة.

1.3.2 دراسة (سمر، 2021) بعنوان: أنماط القيادة التربوية و علاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية و التعليم الأساسية في لواء قسبة اريد من وجهة نظر المعلمين .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أنماط السلوك للقيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية والتعليم الابتدائية في لواء قسبة من وجهة نظر المعلمين، حيث إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي و على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم اختيار عينة عشوائية خلال العام الدراسي (2019-2020) شملت (307) معلم و معلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لأنماط سلوك القيادة السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء قسبة اريد من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة حسب الترتيب التنازلي (النمط القيادي الديمقراطي بدرجة كبيرة ثم يليه النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة النمط التسبيبي بدرجة متدنية)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين النمط الديمقراطي ورفع الروح المعنوية، ووجود علاقة سالبة غير دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين النمط الأوتوقراطي والروح المعنوية، كذلك وجود علاقة موجبة غير دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين النمط التسبيبي ورفع الروح المعنوية .

2.3.2 دراسة (مرزوق، 2020) تحت عنوان: أنماط القيادة في الجامعة الجزائرية و أثرها على الروح المعنوية لدى العاملين (جامعة أم البواقي، جامعة تبسة، جامعة خنشلة) نموذجاً

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري الجامعات وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين، اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي و على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، شملت عينة الدراسة على عينة قصدية تألفت من (234) عاملاً من جامعات أم البواقي وتبسة وخنشلة، حيث أظهرت النتائج أن النمط السائد في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العاملين هو النمط الديمقراطي ثم يليه النمط الدكتاتوري و في المرتبة الأخيرة جاء النمط التسبيبي، أما مستوى الروح المعنوية كان متوسطاً من وجهة نظرهم، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مستوى ممارسة الأنماط القيادية لمديري الجامعات للنمط الديمقراطي والنمط التسبيبي وبين الروح المعنوية للعاملين، كما وجدت علاقة سلبية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين ممارسة الأنماط القيادية لمديري الجامعات للنمط القيادي الدكتاتوري و بين الروح المعنوية .

3.3.2 دراسة (فيحان، 2017) تحت عنوان: درجة ممارسة قادة مدارس محافظة للقيادة التشاركية و علاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية و مدى تأثيرها على الروح المعنوية لدى المعلمين، حيث إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات، شملت عينة الدراسة على

(638) معلما، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظه تربة جاءت بدرجة كبيرة، كما تبين أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين بالمدارس الحكومية بنين بمحافظه تربة جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين لجميع أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الانسانية) تعزى الى اختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظه تربة حول تقديرهم لمستوى الروح المعنوية لديهم إجمالا والتي تعزى الى إختلاف المؤهل العلمي، في حين تبين وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة .

4.3.2 دراسة (Eboka, 2016) تحت عنوان: Principals Leadership Styles and Gender Influence on Teachers Morale in Public Secondary Schools

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير أنماط القيادة لدى مديري المدارس والجنس على الروح المعنوية للمعلمين، شملت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة تم اختيار 72 مدير و ما مجموعه 2506 معلم في 72 مدرسة ثانوية عامة من مناطق التعليم الثلاثة في ولاية دلنا بنيجيريا، حيث تم تكييف أداتين بحثيتين هما استبيان متعدد العوامل و استبيان رأي المعلم في جامعة بيرديو حول أساليب القيادة لدى المديرين و معنويات المعلمين، تم قياس معنويات المعلمين بخمسة عوامل و هي : علاقة المعلم مع المدير، العلاقة بين المعلمين، الرضا عن التدريس، وضع المعلم و عبء المعلم، تم تحليل الاجابات على أسئلة البحث باستخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ، كشفت نتائج الدراسة أن للأنماط القيادية للمديرين والجنس تأثير مشترك على معنويات المعلمين، كما أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية والمدرء الذكور تأثير أكبر على معنويات المعلمين من تأثير مديرات المدارس على معنويات المعلمين.

5.3.2 دراسة (نواف، 2008) تحت عنوان: الأنماط القيادية و السمات الشخصية لمديري المدارس و علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية).

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير السمات الشخصية لمديري المدارس على الروح المعنوية لدى معلمي المدارس المتوسطة بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظه الطائف، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات، شملت عينة الدراسة جميع معلمي المرحلة المتوسطة بالمدارس الحكومية النهارية بمحافظه الطائف البالغ عددهم (1167) معلما وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة (30%) بلغت (300) معلما بعد الرجوع، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن تقدير الروح المعنوية للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وأن الأنماط القيادية مجتمعة وأن السمات الشخصية مجتمعة تفسر قدرا كبيرا من التباين لمستوى الروح المعنوية للمعلمين، كما أظهرت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق دالة احصائيا حول أبعاد الأنماط القيادية والسمات الشخصية والروح المعنوية وفقا لمتغيرات (العمر، وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية).

4.2. موقع الدراسة الحالي :

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل أنماط السلوك القيادي والروح المعنوية، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفيات و مفاهيم حول متغيرات الدراسة وهذا ما سهل علينا بناء منهجية الدراسة وبناء أداة الدراسة لقياس أثر أنماط السلوك القيادي على الروح المعنوية لدى العاملين، اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي والتحليلي وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، حيث طبقت الدراسات السابقة في بيئات أجنبية وعربية بينما الدراسة الحالية لقد طبقت البيئة الجزائرية، كما أن الدراسات شملت الجامعات و المدارس التعليمية (مؤسسات عمومية) بينما الدراسة الحالية طبقت في مؤسسة إنتاجية إقتصادية (ملبنة الحليب).

3. الطريقة و الأدوات

1.3 . مجتمع و عينة الدراسة

تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته، و تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 40 عاملا من عمال مؤسسة ملبنة الأمير لإنتاج الحليب بمعسكر .

2.3. أداة جمع البيانات

لقد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة عن طريق الإستبيان الذي تم توزيعه على مختلف العاملين في المؤسسة، وقد تم الاعتماد عليه كونه يعتبر ملائما لهذا النوع من الدراسات، و لتحقيق أهداف الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث قسمت أداة الدراسة الى قسمين :

القسم الاول يتعلق بالبيانات الشخصية التي تعتبر ذات اهمية كبيرة في التعرف على خصائص المجتمع و الوقوف على مدى تأثيره في نتائج الدراسة

—أما القسم الثاني يشمل على 48 عبارة مقسمة على محورين : المحور الاول يتمثل في المتغير المستقل (أنماط السلوك القيادي)، حيث تم بناء مقياس أنماط السلوك القيادي من طرف الباحثين استنادا الى الدراسات السابقة، يتكون من (30) عبارة تتوزع على ثلاثة أنماط و هي : (النمط الديمقراطي يحمل العبارات من 01 الى 10، النمط الأوتوقراطي يحمل العبارات من 11 الى 20، النمط الحر يحمل العبارات من 21 الى 30)، اما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع (الروح المعنوية) يتكون من (18) عبارة .

و قد تم استخدام سلم ليكرت ذو الدرجات الخمس، حيث تشير الدرجة (5) الى الاجابة موافق تماما، و الدرجة (4) للاجابة موافق، و الدرجة (3) للاجابة محايد، و الدرجة (2) للاجابة غير موافق، و الدرجة (1) للاجابة غير موافق تماما .

الجدول (01) توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة

الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر من إعداد الباحثين

4. تحليل النتائج

1.4 عرض نتائج ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة، أو بعبارة أخرى ثبات الإستبيان يعني الإستقرار في نتائجه و عدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

و قد تم التحقق من ثبات إستبيان الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرومباخ (Conbach Alpha) للعبارات الخاصة بكل بعد من ابعاد المقياس فكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي :

الجدول (02) معاملات الثبات

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول : أنماط السلوك القيادي	30 عبارة	0.912
المحور الثاني : الروح المعنوية	18 عبارة	0.957
ثبات الدراسة ككل	48	0.914

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الأنماط السلوك القيادية يساوي 0.912، أما فيما يخص الروح المعنوية فيساوي 0.957، في حين بلغ معامل الثبات الإستبانة ككل 0.914 وهي قيم ثبات مرتفعة تتجاوز النسبة المعيارية المقبولة (0.06) وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة .

2.4 وصف عينة الدراسة:

الجدول (3): خصائص عينة الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	27	67.5
	إناث	13	32.5
	المجموع	40	100%
العمر	أقل من 30 سنة	11	27.5
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	20	50.0
	من 40 إلى أقل من 50 سنة.	5	12.5
	من 50 سنة فأكثر	4	10.0
	المجموع	40	100%
المستوى التعليمي	جامعي	16	40.0
	ثانوي	9	22.5
	متوسط	13	32.5
	ابتدائي	2	5.0
	المجموع	40	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	25.0
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	13	32.5
	من 11 إلى أقل من 20 سنة	10	25.0
	20 سنة فأكثر	7	17.5
	المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الباحثين

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الفئة الأكثر حضورا ضمن عينة الدراسة هي فئة الذكور، وربما يفسر ذلك كون المؤسسة صناعية وهو توجه بعيد نوعا ما عن فئة الإناث وذلك لا ينفي وجود نسبة 32.5% من الإناث، بينما الفئة العمرية الأكثر حضورا هي فئة من 30 الى 40 سنة حيث مثلت نصف العينة، أما من حيث المستوى التعليمي فالفئة الأكثر حضورا هي المستوى الجامعي بنسبة 40.0% ، ويفسر ذلك بالمجهودات المبذولة في مجال التعليم العالي حيث أن الجامعات الجزائرية تخرج أعدادا كبيرة من الطلبة سنويا، بينما في مجال سنوات الخبرة فجاءت كل الفئات بنسب متقاربة.

3.4 وصف اجابات عينة الدراسة حول متغير الأنماط القيادية

الجدول (4): اجابات عينة الدراسة تجاه بعد الأنماط القيادية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
النمط الديمقراطي	4.2600	.67967	مرتفعة
النمط الأوتوقراطي	2.0200	.89161	منخفضة
النمط الحر	1.9575	.72991	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25.

من الجدول رقم 04 نلاحظ أن النمط الديمقراطي حقق متوسطا حسابيا قدره (4.260) وانحراف معياري قدره (0.679) مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة على هذا البعد من قبل أفراد عينة الدراسة، بينما جاءت الأبعاد الأخرى النمط الأوتوقراطي والنمط الحر بدرجات موافقة ضعيفة، وهو ما يتماشى مع دراسة (سمير، 2021) ودراسة (مرزوق، 2020).

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

سيتم اختبار فرضيات الدراسة سواء الفرضيات الرئيسية أو فرضياتها الجزئية

1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على أنه يوجد مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين بمبنة الحليب بتيزي معسكر.

الجدول (5): اجابات عينة الدراسة تجاه بعد الأنماط القيادية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الروح المعنوية	4.0958	.90818	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25.

من الجدول رقم 05 نلاحظ أن محور الروح المعنوية حقق متوسطا حسابيا قدره (4.0958) وانحراف معياري قدره (0.908) مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة على هذا المحور من قبل أفراد عينة الدراسة، وعليه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه يوجد مستوى مرتفع دال احصائيا للروح المعنوية بالمؤسسة محل الدراسة، وهو ما يتوافق مع دراسات (فيحان، 2017) ودراسة (نواف، 2008)، ويختلف مع دراسة (مرزوق، 2020).

2 اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على أنه يوجد تأثير لأنماط السلوك القيادي على الروح المعنوية لدى العاملين بمؤسسة ملبنة الحليب بتيزي - معسكر .

ويتم دراسة هذه الفرضية من خلال التطرق للفرضيات الفرعية التالية:

اختبار الفرضية الجزئية الأولى: والتي تنص على أنه يوجد تأثير للنمط القيادي الديمقراطي على الروح المعنوية لدى العاملين بمؤسسة ملبنة الحليب بتيزي - معسكر .

الجدول (6): تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر النمط الديمقراطي على الروح المعنوية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R SQUARE	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
الروح المعنوية	النمط الديمقراطي	0.638	0.407	26.055	0.465	.646	0.001
	الثابت				0.852	5.104	0.001

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25.

تشير النتائج من الجدول السابق الى وجود ارتباط ذو دلالة احصائية بين النمط الديمقراطي الروح المعنوية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.638) عند مستوى دلالة (0.01)، كما بلغت قيمة ($F=26.055$) وهي معنوية مستوى دلالة (0.01)، كما يشير معامل التحديد الى أن النمط الديمقراطي يفسر (40.7%) من التغير في الروح المعنوية، وأشارت النتائج الى أن قيمة T جاءت معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا ما يشير الى وجود أثر معنوي للنمط الديمقراطي على الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى، وهو ما يتماشى مع دراسة (سمر، 2021)

اختبار الفرضية الجزئية الثانية: والتي تنص على أنه يوجد تأثير للنمط القيادي الأوتوقراطي على الروح المعنوية لدى العاملين بمؤسسة ملبنة الحليب بتيزي - معسكر

الجدول (7): تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر النمط الأوتوقراطي على الروح المعنوية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R SQUARE	قيمة F	معاملات الانحدار المقدرة β	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
الروح المعنوية	النمط الأوتوقراطي	0.288	0.083	3.440	4.689	13.44	0.001
	الثابت				-.293	-1.855	0.071

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال نتائج الجدول السابق تشير النتائج الى أن قيمة T ليست دالة احصائيا حيث أن مستوى المعنوية بلغ (0.071) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يشير الى وجود عدم وجود أثر معنوي للنمط الأوتوقراطي على الروح المعنوية في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية.

اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: والتي تنص على أنه يوجد تأثير للنمط القيادي الحر على الروح المعنوية لدى العاملين بمؤسسة ملبنة الحليب بتيزي - معسكر .

الجدول (8): تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر النمط الحر على الروح المعنوية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R SQUARE	قيمة F	معاملات الانحدار المقدرة β	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
الروح المعنوية	النمط الحر	0.215	0.046	1.850	4.621	11.238	0.001
	الثابت				-.268	-1.360	0.182

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال نتائج الجدول السابق تشير النتائج الى أن قيمة T ليست دالة احصائيا حيث أن مستوى المعنوية بلغ (0.182) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يشير الى عدم وجود أثر معنوي للنمط الحر على الروح المعنوية في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة.

5. الخاتمة :

تعتبر القيادة من أهم الخصائص التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات ،و إحدى العناصر النادرة التي تفتقر إليها الكثير من المؤسسات، و يرجع السبب في ذلك أن القيادة هي نتيجة مزيج من المهارات و السمات و المواقف التي يجب ان يتحلى بهم القائد الاداري و التي تساهم في الرفع من مستوى الروح المعنوية، و هذا ينعكس بشكل كبير على زيادة الانتاجية التي تعتبر من الأهداف التي تسعى المؤسسة بلوغها فكلما منح العامل فرصة في ابداء رأيه و مشاركته في اتخاذ القرارات و تلبية لكل احتياجاته كلما ارتفعت الروح المعنوية لديه التي تنعكس على مستوى ادائه و التالي تحقيق اهداف المنظمة .

من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة الحليب الأمير بتيزي -معسكر تبين أن الأسلوب القيادي الديمقراطي هو أفضل طريقة لزيادة الروح المعنوية لأنه يسمح بمشاركتهم في اتخاذ القرارات و يسهل عملية الاتصال داخل المنظمة .

1.5. النتائج

لقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج و التي تم تقديمها بعد ما تم اختبار صحة الفرضيات و المتمثلة في :

- النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة هو النمط الديمقراطي.
- مستويات الروح المعنوية بالمؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة حسب إجابات عينة الدراسة.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للنمط القيادي الديمقراطي على الروح المعنوية بمؤسسة الأمير بتيزي -معسكر.
- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للنمط القيادي الأوتوقراطي على الروح المعنوية بمؤسسة الأمير بتيزي -معسكر .
- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للنمط القيادي الحر على الروح المعنوية بمؤسسة الأمير بتيزي -معسكر.

2.5. الاقتراحات :

في ضوء النتائج السابقة نوصي بما يلي :

- بما أن للنمط القيادي الديمقراطي تأثير على الروح المعنوية في مؤسسة الأمير بتيزي -معسكر فلا بد من عقد دورات تدريبية للتوعية بأهمية القيادة الديمقراطية و دورها في الرفع من الروح المعنوية .
- إدراك نقاط قوة العاملين و مساعدتهم على تطويرها و تمكينهم من القيام بأعمالهم بالشكل الصحيح .
- يجب على القيادات الإدارية في مؤسسة الأمير بتيزي -معسكر تشجيع العمال و ذلك بتقديم مكافأة معنوية و مادية .
- العمل على استخدام الأنماط القيادية الأكثر فاعلية و الابتعاد قدر الامكان على النمط الأوتوقراطي .
- العمل على تتمين مبدأ المشاركة لدى عمال المؤسسة و تشجيع القيادة الديمقراطية .
- الحرص على رفع مستوى الروح المعنوية لعمال المؤسسة و ذلك لضمان عدم انتقالهم لمؤسسات أخرى .
- التركيز على الممارسات القيادية التي تؤدي الى رفع الروح المعنوية لدى العمال و مما يؤدي الى زيادة الانتاجية لدى العاملين .

6. الإحالات والمراجع :

1. ارفيس مريم، (2017)، الروح المعنوية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى عمال المنطقة (دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير و الانتظيم العقاري الحضري -بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، بسكرة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
2. اصغر دوسة طالب، و حسين سوسن جواد، (2009)، القوة التنظيمية للقيادة الادارية و أثرها في السلوك القيادي: بحث ميداني في وزارة المهجرين و المهاجرين، مجلة الادارة و الاقتصاد (75)، 110-139.
3. الشايبى هبازة، و سراية الهادي، (2021)، النمط القيادي في الوسط التربوي دراسة ميدانية على عينة من اساتذة التعليم المتوسط بتمنراست، مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية ، 6 (1)، 393-406.
4. بربر كامل، (1997)، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
5. بن معتوق حمزة، و حميدي سامية، (2020)، النمط القيادي الفوضوي كمنبئ بالالتزام التنظيمي للمعلمين دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة، دراسات نفسية و تربوية، 13 (3)، 272-291.
6. جمعة هاشم عطية عوض، (2006)، مدى ممارسة مدرء المدارس الحكومية في محافظة الخليل لنظري (X.Y) وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
7. جوادي حمزة، (2006)، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية، رسالة ماجستير في علم النفس، قسم علم النفس و العلوم التربوية، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
8. حمادي محمد، و عسول محمد الامين/ (2020)، تأثير انماط القيادة على الالتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال باتنة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 23 (1)، 319-334.
9. حيدش العربي، و ابراهيمي سامية، (2020)، الروح المعنوية و علاقتها بالتوافق الدراسي لدى طلبة جذع مشترك علوم إنسانية دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف -المسيلة، دراسات نفسية و تربوية، 13 (1)، 15-34.
10. رضا مبروك كثير، (2021)، المهارات القيادية الادارية و انعكاسها في رفع الروح المعنوية دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين بالمركز الصحي الطينة، مجلة كليات التربية، (20)، 381-412.
11. رضوان النخالة محمد، (2015)، القيادة الاستراتيجية و دورها في الروح المعنوية لمنتمي الاجهزة الأمنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير تخصص القيادة والادارة، غزة: جامعة الأقصى، فلسطين.
12. رياحي معمر، و حداد صالح، (2019)، أخلاقيات الادارة و علاقتها بمستوى الروح المعنوية لبيئة التدريس بالجامعة الجزائرية -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسنية بن بوعلي، مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة، 1 (2)، 26-57.
13. سعيد أبو حسب الله سامي، (2014)، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة و علاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، رسالة ماجستير قسم اصول التربية -الادارة التربوية، كلية التربية، غزة: الجامعة الاسلامية، فلسطين.
14. شحاتة نايف شحاتة رائف، (2008)، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي و أنماط الاتصال لدى الادارين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في نابلس، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
15. شياح علي الحميلي مخلص، (2008)، تأثير العوامل البيئية في السلوك القيادي دراسة تحليلية في جامعة الأنبار، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية.
16. صالح عبد الله الشمري فوزية، (2020)، مستوى العدالة التنظيمية التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان و علاقتها بمستوى الروح المعنوية للاعضاء، مجلة العلوم التربوية (21)، 1-104.
17. عباس بلة محمد أحمد، (2011)، الروح المعنوية في التنظيم الاداري الجامعي، مجلة جامعة ام درمان الاسلامية -معهد البحوث و الدراسات الاستراتيجية -السودان (19)، 176-217.
18. عبد الله ثاني محمد النذير، (2010)، القيادة الإدارية و علاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر -نمؤذجا-، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانية وهران، الجزائر.

19. عبد الله عبده محمد الفهيد، (2009)، أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية و علاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الاقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا عمان، الأردن.
20. عبيرات مقدم، وبن ساحة أحلام، الثقافة القوية وأثرها على الروح المعنوية دراسة مقارنة حسب النوع بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بالأغواط، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية -العدد الاقتصادي، 34 (2)، 226-241.
21. غالب الديجاني سلطان، و فهد الخالدي عنود، (2018)، تأثير الاعداد الأكاديمي في إكتساب السلوك القيادي لطبة جامعة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة الدراسات التربوية و النفسية، 4 (2)، 277-296.
22. فاهم عزيز مجيد، أثر أنماط السلوك القيادي في ادارة العاملين دراسة ميدانية لعينة من معاوني العمداء و رؤساء الأقسام العلمية في الكليات جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، 15 (59)، 295-330.
23. محمد سعيد الحياي محمد عبد السلام، (2010)، تحليل العلاقة بين أنماط السلوك القيادي و أداء الجامعات الأردنية الخاصة، دراسة تحليلية، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
24. محمد سلطان سعيد، و صالح الحناوي محمد، (2005). السلوك التنظيمي، القاهرة، مصر، الدار الجامعية.
25. محمود الزعي خالد، و يوسف مقابلة عاطف، (2018)، أنماط تفويض السلطة لدى القادة الإدارين و علاقته بمستوى الروح المعنوية للعاملين معهم، مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية و الإجتماعية، 5 (2)، 272-308.
26. محمودي محجوبة، و رحوي عباسية بلحسن، (2021)، العدالة التنظيمية والروح المعنوية لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية مجمع فاكثو حليب Obie الجزائر العاصمة، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الانسانية والاجتماعية، 8 (2)، 214-239.
27. معوش عبد الحميد، و صرداوي نزي، (2017)، علاقة الرضا الوظيفي بالروح المعنوية لدى مديري المدارس الابتدائية المتربصين- دراسة ميدانية بولاية المسيلة، مجلة العلوم النفسية و التربوية، 4 (2)، 258-278.
28. مومني وهيب، غيات بوفلجة، ويزايد نجا، (2018)، المحيط الثقافي و علاقته بالأسلوب القيادي من وجهة نظر المستخدمين بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بولاية أدرار، مجلة الحقيقة، 17 (2)، 362-389.
29. ميروح عبد الوهاب، (2010)، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية السوناريك وحدة فرجيوة-ميلة، رسالة ماجستير في علم النفس، قسم علم النفس و العلوم التربوية و الأطفونيا، كلية العلوم الانسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
30. نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، (2008)، الأنماط القيادية و السمات الشخصية لمديري المدارس و علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى مكة، السعودية.
31. Hardy, B. (2009). *Morale :Definitions and Measurement*, PhD thesis, Cambridge Judge Business School, University of Cambridge, England
32. Sania U, Kalpina K, & Javed H, (2015), Diversity, employee morale and customer satisfaction: The three musketeers, *Journal of Economics, Business and Management*, 3(1), 11-18.