



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

بعنوان :

## دور القيادة الإدارية في تحقيق

## الإستقرار الوظيفي

دراسة حالة ( بلدية الوادي )

تحت إشراف :  
د.غربي العيد

إعداد الطلبة :  
✓ دعمش محسن  
✓ ذهب الحبيب  
✓ عمر بن عمارة

### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عثمان مديني	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا
غربي العيد	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا
شكة عبد الله	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مناقشا

السنة الجامعية : 2025/2024

## شكر وعرهان

الحمد والشكر لله رب العالمين

على فضله وتوفيقه لنا وإتمام هذا العمل وانجازنا مذكرتنا هذه و على ما وصلنا إليه

كما نتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف:

" غربي العيد " على جميل صبره وسعة باله ونصائحه وتوجيهاته الصائبة وحرصه على إتمام

هذا العمل على أحسن وجه .....

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى جميع أساتذة سنة ثانية ماستر إدارة الأعمال

دفعة 2025 دون استثناء، وكذلك أعضاء اللجنة .....

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع زملاء الدراسة الذين كانوا سندا وقدوة في الإرادة والمثابرة

وفي الأخير أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إعداد هذا العمل سواء من قريب أو بعيد.

والى كل من نستهم أقلامنا وذكرتهم قلوبنا.

محسن به عمر به الحبيب

## الإهداء

إلى من علمني العطاء بدون انتظار.....  
إلى من احمل اسمه بكل افتخار.....  
إلى من علمني النجاح والصبر.....  
إلى من افتقده في مواجهة الصعاب.....  
إلى روح أبي الزكية الطاهرة رحمه الله.....  
إلى ملاكي في الحياة.....  
إلى معنى الحب والى منبع الحنان.....  
إلى بسمة الحياة وسر الوجود.....  
إلى من كان دعائها سر نجاحي.....  
إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها.....  
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله.....  
إلى من آثروني على أنفسهم.....  
إلى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندوني ويتنازلون عن حقوقهم لإرضائي.....  
إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله.....  
إلى رفيقة دربي التي كانت خير عون لي حتى أتممت هذا العمل.....  
إلى زوجتي الغالية حفظها الله.....  
إلى أطفالي : يزيد و رضوان حفظهم الله.....  
إلى الأساتذة الكرام في قسم علوم التسيير وخاصة أساتذة تخصص إدارة الأعمال  
والى طلاب قسم علوم التسيير سنة ثانية ماستر إدارة أعمال دفعة 2025.

الطالب : دعمش محسن

## الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهم الله.....  
الذين قدما لي الدعم والحب والتشجيع طوال مسيرتي الدراسية....  
أشكرهم من أعماق قلبي على تضحياتهم الجسيمة وعلى أيمانهم الدائم....  
أطال الله في عمرهما.....  
التي تحملت معي الصعاب للوصول إلى هذه المرحلة.....  
إلى زوجتي الغالية.....  
حفظها الله.....  
إلى أطفالي الأعزاء: صونيا، شيماء، إكرام، حسام ، سند الإسلام.....  
حفظهم الله.....  
و إلى أصدقائي الأعزاء كل واحد باسمه.....  
الذين كانوا دائما بجانبني يدعمونني ويشجعونني.....  
أشكركم على كل اللحظات التي قضيناها معا.....  
إلى أساتذتي الأفاضل الذين لم يبخلوا علي بعلمهم وتوجيهاتهم السديدة  
و إلى كل من علمني حرفا.....  
والى كل من ساهم في تحقيق هذا الانجاز.....  
أهديكم هذه المذكرة.....

الطالب : عمر بن عماره

## الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهم الله .....

حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي .....

وأطال الله في عمرهما .....

إلى إخوتي وأخواتي أدامهم الله ذخرا لي

إلى زوجتي الغالية .....

حفظها الله .....

إلى بناتي : ساجدة ، هناء ، رتيل ، وابني عبد الرحيم .....

حفظهم الله ، وأتمنى لهم دوام الصحة والنجاح .....

إلى أساتذتي الكرام الذين لم يبخلوا علينا بالعلم .....

غمروني بالحب والتقدير والتوجيه والإرشاد طيلة مشواري الدراسي .....

حفظهم الله وبارك الله فيهم وفي جهدهم .....

الطالب: ذهب الحبيب

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على " دور القيادة الإدارية في تحقيق الاستقرار الوظيفي " من خلال تسليط الضوء على دور الأنماط الثلاثة : النمط الأوتوقراطي ، النمط الديمقراطي ، النمط الحر وكذلك من خلال أثرها على الاستقرار الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة " بلدية الوادي " ، وقد أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بطريقة العينة لأراء عينة عشوائية تعدادها 50 مفردة موزعة بين الموظفين، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم التأكد من صدقها وثباتها، كما قمنا بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية ( SPSS .V21 ) ، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- ✓ هناك علاقة بين طبيعة القيادة الإدارية السائدة ومستويات الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ النمط السائد في بلدية الوادي هو مزيج من النمط الديمقراطي والنمط الحر.
- ✓ وجود علاقة ارتباط مرتفعة بين أبعاد القيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 60 %.

### **الكلمات المفتاحية :**

قيادة إدارية ، نمط أوتوقراطي ، نمط ديمقراطي ، نمط الحر ، استقرار وظيفي، بلدية الوادي.

## **Abstract:**

This study aimed to identify "the role of administrative leadership in achieving job stability" by highlighting the role of the three styles: autocratic style, democratic style, free style, as well as through their impact on the job stability of employees in the institution under study " El Oued Municipality". The study relied on the descriptive analytical approach using the sample method for the opinions of a random sample of 50 individuals distributed among employees. Data were collected using the questionnaire as a data collection tool, and its validity and reliability were confirmed. We also used the statistical package program (SPSS), including the correlation coefficient and the method of simple and multiple linear regression analysis to test the hypotheses. The study reached several results, the most important of which are:

- There is a relationship between the nature of the prevailing administrative leadership and the levels of job stability in the institution under study.
- The prevailing style in El Oued Municipality is a combination of the democratic and the liberal style.
- the results indicating a high correlation between the dimensions of administrative leadership and job stability. The Pearson correlation coefficient reached 60%.

## **Keywords:**

Administrative leadership, autocratic style, democratic style, liberal style, job stability, El Oued Municipality.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الشكر والعرفان
-	اهداءات
I	ملخص الدراسة باللغة العربية
II	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
III	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VI	فهرس الملاحق
أ- ب- ج- د	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة الإدارية
03	المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية
04	المطلب الثاني: خصائص و أهمية القيادة الإدارية
06	المطلب الثالث: الوظائف و العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية
08	المطلب الرابع: نظريات القيادة الإدارية
12	المطلب الخامس: أنماط القيادة الإدارية
17	المبحث الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للاستقرار الوظيفي
17	تمهيد
18	المطلب الأول: المفهوم العام للاستقرار الوظيفي
19	المطلب الثاني: الأهمية والأهداف
21	المطلب الثالث: متطلبات الاستقرار الوظيفي
22	المطلب الرابع: مظاهر الاستقرار وعدم الاستقرار (الوظيفي)
28	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
28	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
34	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
36	المطلب الثالث: أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية ببلدية الوادي	
39	تمهيد
40	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
40	المطلب الأول :بطاقة تقنية حول بلدية الوادي
41	المطلب الثاني :مصالح بلدية الوادي ومهامها
45	المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي لبلدية الوادي
45	المبحث الثاني :الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات
45	المطلب الأول :الطريقة والأدوات
49	المطلب الثاني :خصائص عينة الدراسة
55	المطلب الثالث :تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة
60	المطلب الرابع :اختبار الفرضيات
65	خلاصة الفصل الثاني
66	خاتمة
69	قائمة المصادر والمراجع
72	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	01-01
36	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	02-01
40	عدد المستخدمين والعمال بالبلدية	01-02
40	عدد المناصب النوعية والوظيفية المشغولة	02-02
46	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة	03-02
47	توزيع عبارات الاستبيان حسب متغيرات الدراسة	04-02
48	درجة مقياس ليكارت الخماسي	05-02
49	مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي	06-02
49	نتائج اختبار درجة ثبات المتغيرات	07-02
50	وصف لعينة البحث وفقا للبيانات العامة	08-02
56	تقييم أفراد العينة لمستوى النمط الأوتوقراطي	09-02
57	تقييم أفراد العينة لمستوى النمط الديمقراطي	10-02
58	تقييم أفراد العينة لمستوى النمط الحر	11-02
59	تقييم أفراد العينة لبعء الاستقرار الوظيفي	12-02
60	المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة	13-02
60	نتائج معادلة الانحدار البسيط (الأوتوقراطي/الاستقرار الوظيفي)	14-02
61	نتائج معادلة الانحدار البسيط (الديمقراطي/الاستقرار الوظيفي)	15-02
62	نتائج معادلة الانحدار البسيط (الحر/الاستقرار الوظيفي)	16-02
63	نتائج اختبار فيشر لأثر الأبعاد القيادية على الاستقرار الوظيفي	17-02
63	نتائج معادلة الانحدار الخطي المتعدد (الأبعاد القيادية/الاستقرار الوظيفي)	18-02

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
46	النموذج المقترح للدراسة	01-01
51	توزيع العينة حسب الجنس	01-02
52	توزيع العينة حسب السن	02-02
53	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	03-02
54	توزيع العينة حسب نوع المنصب	04-02
55	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	05-02
82	الهيكل التنظيمي لبلدية الوادي	06-02

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
72	لجنة تحكيم الاستمارة	01-01
73	الاستمارة	02-01
75	مخرجات SPSS	03-01

# مقدمة عامة

## توطئة

يلقى موضوع القيادة اهتماما كبيرا نظرا للدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة ونجاحها و إستمراريتها وزيادة فعاليتها، وذلك من خلال ما يقوم به القائد من بث روح التعاون وتنظيم وتوجيه الجهود والمهام من اجل تحقيق الأهداف المسطرة، فالقيادة الرشيدة ضرورية في كل المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص.

وبنال موضوع القيادة اهتماما كبيرا في الوقت الراهن، فهي تشكل محورا تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتوسع أعمالها وتعقد وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، كل هذه العوامل أدت إلى ضرورة الحاجة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة ادارية واعية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من التأثير على سلوك العاملين وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات وانجاز الأهداف الوظيفية الخاصة بالمؤسسة.

فالقيادة تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، كون القائد هو العنصر البشري الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة لنجاح العمل .

ان نمط القيادة الفعال يسهم بقوة في تحقيق الرضا والاستقرار للفرد، وفي تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة لعمالها، فالاستقرار الوظيفي يعتبر إحساس العامل بالرضا والأمن الوظيفي الذي يدفعه إلى البقاء والاستمرار في العمل لدى المنظمة، وهذا الاستقرار ناتج عن العديد من العوامل والإجراءات التي تتخذها المنظمة بهدف الاحتفاظ بالعمال الأكفاء وذوي المهارات .

ومن أجل إبراز دور أنماط القيادة الإدارية في تحقيق الاستقرار الوظيفي للفرد في المؤسسة محل الدراسة (بلدية الوادي)، قمنا بهذه الدراسة للتعرف على ذلك، من خلال دراسة تضم جانبين، جانب نظري وآخر عملي .

## أولا : الإشكالية العامة

انطلاقا من ما سبق ونظرا لعلاقة وتأثير أنماط القيادة الإدارية على الاستقرار الوظيفي للفرد في المؤسسات العامة أو الخاصة، يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

(( ما مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية في تحقيق الاستقرار الوظيفي ببلدية الوادي ؟ ))

## ثانيا : الأسئلة الفرعية

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية :

## مقدمة عامة

- هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي على تحقيق الاستقرار الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05) في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي على تحقيق الاستقرار الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05) في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحر على تحقيق الاستقرار الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05) في المؤسسة محل الدراسة ؟

### ثالثا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

#### الفرضية الرئيسية

"يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على تحقيق الاستقرار الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة "

#### الفرضيات الفرعية

نقترح الفرضيات الفرعية التالية :

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي على تحقيق الاستقرار الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة " .
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي على تحقيق الاستقرار الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة " .
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحر على تحقيق الاستقرار الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة " .

### رابعا : أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في توضيح العلاقة الفعالة بين القيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي ،من خلال تأثير نوع القيادة الإدارية في المنظمة على الاستقرار الوظيفي ، ومعرفة الطرق والسياسات التي تنتهجها الإدارة الجزائرية لزيادة وتحسين الأداء و الرضا الوظيفي ن ،بالإضافة إلى توضيح دور الموارد البشرية في استمرارية المنظمة ،و الحاجة لمثل هذه الدراسة لفتح آفاق مستقبلية للدراسات العلمية المشابهة.

# مقدمة عامة

## خامسا: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في توضيح دور القيادة الإدارية في تحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال اثر كل من النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر على الاستقرار الوظيفي للفرد في المؤسسة محل الدراسة، ويتجلى ذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- ✓ التعرف على مفهوم القيادة الإدارية، والأنماط القيادية وخصائصها؛
- ✓ التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ التعرف على دور أبعاد القيادة الإدارية المعتمدة في هذه الدراسة على الاستقرار الوظيفي؛
- ✓ التعرف على مفهوم الاستقرار الوظيفي واهم العوامل التي تؤثر فيه؛
- ✓ إزالة اللبس والغموض عن مفاهيم ومصطلحات الدراسة؛
- ✓ تقديم التوصيات الملائمة على ضوء النتائج المتوصل إليها.

## سادسا: أسباب اختيار الموضوع

يمكن حصر الأسباب والدوافع فيما يلي:

- ✓ الرغبة الشخصية لدراسة هذا الموضوع كونه جدير بالبحث والدراسة؛
- ✓ إثراء المعارف الفردية قصد الاستفادة منها مستقبلا؛
- ✓ محاولة إبراز علاقة الأنماط القيادية بالاستقرار الوظيفي؛
- ✓ الرغبة في البحث والعمل التطبيقي؛
- ✓ معرفة منهج العمل في المؤسسات الجزائرية قصد الوصول إلى أداء متميز.

## سابعاً : منهج الدراسة

من اجل معالجة موضوع الدراسة من كافة جوانبه ومحاولة الإجابة على الإشكالية والفرضيات المقترحة، تم الاعتماد على المنهج **الوصفي التحليلي** الذي يسمح بوصف متغيرات الدراسة وتحليل العلاقة بينهما، من خلال تفسير واستخلاص النتائج، واستخدام أداة الإستبانة لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة.

## ثامناً: حدود الدراسة

تمثلت حدود دراستنا في مايلي:

حدود الموضوع : تناولت هذه الدراسة دور القيادة الإدارية في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الأفراد من خلال الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة، النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر، وتأثيرهم على الاستقرار الوظيفي.

حدود مكانية : انحصرت دراستنا في الإدارة المركزية ببلدية الوادي الواقعة في شارع محمد خميستي.

# مقدمة عامة

حدود زمنية : تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 02 فيفري 2025 إلى 11 ماي 2025 .

## تاسعا : هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة كما يلي :

مقدمة عامة وشملت الإطار المنهجي للدراسة ، و فصلين أساسيين ، الأول نظري والثاني تطبيقي ، يحتوي الفصل الأول على ثلاثة مباحث ، تناول المبحث الأول الإطار النظري للقيادة الإدارية، أما المبحث الثاني كان بعنوان الإطار النظري للاستقرار الوظيفي، و تطرقنا في المبحث الثالث للدراسات السابقة المشابهة باللغتين العربية والأجنبية.

أما الفصل الثاني فأشتمل على الدراسة التطبيقية في مبحثين ،المبحث الأول تناول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ،أما المبحث الثاني فتناول طريقة وأدوات جمع المعلومات والبيانات ونتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات ،وأخيرا الخاتمة تشتمل على النتائج والاقتراحات وكذا قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول :الإطار  
النظري للقيادة الإدارية  
والاستقرار الوظيفي

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

تشكل القيادة الإدارية محورا أساسيا تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل توسع المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، فرضت مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهومي القيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي بشكل عام وفق المباحث التالية :

**المبحث الأول :** الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة الإدارية

**المبحث الثاني:** الإطار النظري والمفاهيمي للاستقرار الوظيفي.

**المبحث الثالث :** الدراسات السابقة المحلية والأجنبية.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

### المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية - (The Administrative Leadership)

تعد القيادة الإدارية عملية تنسيق جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق الأهداف الفردية أو الجماعية على مستوى المؤسسة، من خلال دورها الأساسي في التوجيه والتأثير وإرشاد الأفراد في المؤسسة إلى المسار الصحيح الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة .

#### المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية.

يجد الباحثون صعوبة في التركيز على تعريف واحد شامل للقيادة نظرا لكثرة من تطرقوا إلى تعريفها، ولذا نذكر منها:

- يرى ( تيد / TEAD ) بأنها القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين<sup>1</sup>.
- ويرى ( نيومان ) القيادة: القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف<sup>2</sup>.
- وعرفها قاسمي ناصر: بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم لتحقيق الهدف<sup>3</sup>.
- ويرى ( جيمي جيبون / J.Gibbon ) القيادة الإدارية على أنها : عملية التأثير بالجماعة بموقف معين هي فترة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا<sup>4</sup>.
- ويعرفها محمد زاكي هاشم : القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه والتأثير في أفكار ومشاعر الأفراد الآخرين، أو سلوكهم، وقد يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد، مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاته<sup>5</sup>.
- ويرى جمال الدين لعويصات القيادة : فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>-مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، م النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007م، ص319.  
<sup>2</sup>-محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005م، ص227.  
<sup>3</sup>- قاسمي ناصر، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكاتب الحديث، ط1، مصر، 2013، ص14.  
<sup>4</sup>-نجم عبود، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ص22.  
<sup>5</sup>- زكي محمد هشام، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص233.  
<sup>6</sup>-جمال الدين العويصات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص115.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

- في حين تعرف مدرسة المنشأة الأمريكية القيادة بأنها: فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم، وولائهم، وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين<sup>1</sup>.

### القيادة كعملية:

وتعني ما يقوم به القائد فعلا باستخدام قوة نفوذه لتشكيل أهداف المنظمة أو المجموعة وتحفيز السلوك اتجاه هذه الأهداف.

### القيادة (كخاصية):

وتعني مجموعة الصفات والمميزات التي يجب أن يتمتع بها الأفراد الذين ينظر إليهم كقادة بالإضافة إلى مفهوم القيادة كعملية أو كخاصية، هناك من الباحثين والمتخصصين من اهتم بوصف شخص القائد على النحو التالي:

-القائد: هو ذلك الشخص الذي يحوز أعظم قدر ممكن من السمات والخصائص والصفات الشخصية المرغوبة<sup>2</sup>.

-القائد: هو ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز على الاهتمام، ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب<sup>3</sup>.

-القائد: هو الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير على سلوك الآخرين، وهو أيضا يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التي اكتسبها خلال العمل والممارسة، وصقلها عن طريق التجارب والمعاناة والتدريب<sup>4</sup>.

- ويعرفها (ستودغيل/STOGDIL) : عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف<sup>5</sup>.

- وحسب (كونجر/CONGER) : هي التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة<sup>6</sup>.

-القائد: هو الشخص الذي يتلقى الدعم من أعضاء جماعته، ويكون قادرا على التأثير في سلوكياتهم دون تدخل سلطة خارجية.

<sup>1</sup>-عبد الوهاب علي محمد، إدارة الأفراد، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة،1975، ص96-97.

<sup>2</sup>-زكي محمد هشام، مرجع سابق، ص244.

<sup>3</sup>-عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادات الإدارية في المعهد الإسلامي العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص29.

<sup>4</sup>-أبو النيل محمد السعيد، علم النفس الصناعي، دار النهضة، بيروت، 1993، ص125.

<sup>5</sup>-STOGDILL R.M; LEADRSHIP AND ORGANIZATION INTERSTATE PUBLISHES.1958.P:37

<sup>6</sup>-M: CONGER ,LEADERSHIP: LEARNING TO SHARE; -; ISSUE3;VAL19; WINTER ORGANIZATIONAL; DYNAMICS; THE VISION,2002. P47.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

### المطلب الثاني: خصائص وأهمية القيادة الإدارية.

#### أولاً : خصائص القيادة الإدارية<sup>1</sup>

ان القيادة لا تقوم على سلطة الفرد وقدراته على التحكم، بل وتبقى على أساس الترجمة الصادقة لحاجات الجماعة والالتزام برعاية مصالحها وحل مشكلاتها ووضع المبادئ العليا التي تسير عليها والسهر على تنفيذها، ويتضح ما سبق أن عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة، يهدفون إلى تحقيق ما تصبوا إليه دون العبث بالنظام أو بإخلال بأمن الآخرين، و يمكن حصر خصائصها كالتالي:

- ✓ القيادة نشاط وحركة، لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهاً بناءً لا توجيهاً تخريبياً.
- ✓ القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه، والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.
- ✓ القيادة تعاون، على القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- ✓ القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز همم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

#### ثانياً : أهمية القيادة الإدارية<sup>2</sup>

ان القيادة ضرورية في حياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم وقيام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف.

تتمثل أهمية القيادة الإدارية داخل المؤسسة من خلال الأدوار التي يؤديها القائد الإداري داخل المؤسسة والتي تتمثل فيما يلي:

- الدور الرئيسي التمثيلي: عند القيام بالدور الرئيسي التمثيلي فإن القائد يتقمص شخصية ممثل المنظمة.
- الدور القيادي: يمارس القائد دوراً قيادياً عندما يقوم بإصدار التوجيهات والإرشادات على المرؤوسين وإثارة دافعيتهم للعمل، كما يتضمن مسؤولية القائد عن التدريب للمرؤوسين وتنمية قدراتهم وهو أبرز الأدوار التي يؤديها القائد.
- الدور الاتصالي: يتضمن هذا الدور التعامل مع أفراد أو جماعات خارج المنظمة بصفة منتظمة هذا الدور يساعد في تحقيق الاتصال بين المنظمة وبين البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط.، 2008، ص66-67.  
<sup>2</sup> - زكي حميدة، دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية ضمن الجودة الشاملة، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية سويداني بوجمعة، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة 08 ماي 1945، قالملة، 2019/2018، ص64-65.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

- أدوار المعلومات: تتضمن هذه الأخيرة ثلاثة أدوار وهي:

1- أدوار المتابع: في هذا الدور فإن القائد يلاحظ ويتابع التغييرات التي تطرأ على البيئة الخارجية، ثم ينتقل إلى

منظمة المعلومات التي يمكن أن تؤثر على نشاطها، خصوصاً فيما يتعلق بالمشاكل المحتملة والفرص المتوالية والاتجاهات المساندة والأفكار الجيدة.

2- الدور الإعلامي: يعني توصيل المعلومات إلى من يستفيد منها، أو الذي تمثل المعلومة أهمية خاصة له.

3- دور المتحدث: يتشابه هذا الدور مع الدور الرئيسي التمثيلي، ولكن القائد هنا يعرض المعلومات أو يجيب

على أسئلة نيابة عن المنظمة، وعادة ما ينتدب لهذا الدور قائد متخصص، ويظهر أهمية هذا الدور بصفة خاصة في وقت المشاكل الكبيرة.

- دور المبادرة: طبقاً لهذا الدور يتولى القائد الإداري البحث عن الفرص التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة

ويأخذ المبادرة في التقدم بها وتحويلها إلى واقع ملموس، فعندما يرى قائد العمليات أن عوائد الإنتاج يمكن الاستفادة منها في صناعة منتج جديد يمكن تسويقه، فعليه أن يتقدم بهذا الاقتراح إلى الإدارة العليا للموافقة عليه وبذلك يكون قد مارس دور المبادرة.

- دور احتواء المشاكل: يتمثل هذا الدور بقيام القائد بحل النزاعات التي تنشأ بين مجموعتين من العاملين.

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

- أنها البوتقة التي تنصهر في داخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.

- أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

- تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.

- السيطرة على المشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائدة قدوة لهم.

- هي التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

### المطلب الثالث: الوظائف والعوامل المؤثرة على القيادة الإدارية

#### أولاً: الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية<sup>1</sup>

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام، وتختلف هذه الوظائف باختلاف طبيعة الجماعة، ومن المهام التي يقوم بها القائد:

- ✓ القائد كمصدر للفكر: حيث يجب أن يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته، وقائدها الروحي.
- ✓ القائد كخبير: فالقائد في الغالب مصدر للمعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة والخبرة الفنية والإدارية.
- ✓ القائد كمبرمج للسياسة: حيث يتولى وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها.
- ✓ القائد كمخطط: فعلى القائد وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.
- ✓ القائد كنموذج وقدوة ورمز: فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة، ويقدم المثل الأعلى والقوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.
- ✓ القائد كمثل خارجي للجماعة: فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين.
- ✓ القائد كمؤثر على العلاقات الداخلية: فيقوم ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة، فهو يقوم بدور المسيطر والوسيط بين أفراد الجماعة.
- ✓ القائد كمصدر لإصدار التقويمات الايجابية والسلبية: فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.
- ✓ القائد كراع أبوي: فيقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة، حيث يتعرف على أوضاع كل فرد ومعاناته الشخصية، ويساعده في علاج مشاكله، وهو أيضا يهتم بأفراد المجموعة ويرعى مصالحهم.

#### ثانياً: العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - رانف شحادة نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، أطروحة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين 2008، ص ص14-15.  
<sup>2</sup> - زكي محمد شام، مرجع سبق ذكره، ص 215.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

لاشك أن للقيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين لهم، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً أو سلباً، وأهم هذه العوامل هي:

1- السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه، ونعني بذلك صفاته الشخصية سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

2- صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين)، وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

فقد تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرار الإداري، فقد يميل البعض إلى الاستقلال، ويميل البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار، وفوق هذا وذاك فقد يتباين البعض في تحملهم المسؤولية .

3- أهداف المنظمة سواء منها أهدافها الإستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.

4- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي وأنواع القرارات والمهام فيها، ونوع الحوافز الجماعية وجماعة العمل.

5- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو في بيئتها الداخلية .

### المطلب الرابع: نظريات القيادة الإدارية – (Administrative Leadership Theories)

إن الفكر الإداري المعاصر، ورغم الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات في مجال القيادة الإدارية، إلا أن معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة تجاه ظهور القيادة الإدارية لم تهتد إلى موقف موحد، فنجد نظرية القيادة في مدخل السمات التي تعتمد على السمات كمدخل للقيادة، أما نظرية القيادة في مدخل المواقف هي التي تأخذ المواقف على أنها الركيزة الأساسية في عملية القيادة<sup>1</sup>.

#### 1- نظرية الرجل العظيم<sup>2</sup> - ( The Great Man Theory )

نظرية الرجل العظيم من أقدم نظريات القيادة، تعود جذورها إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأما سمات القيادة موروثية وليست مكتسبة، حيث يقول أفلاطون " ان القادة العظام قد ولدوا عظاماً"، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة، وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منه قادة أيا

<sup>1</sup> - نوال بوعلاق، يحيى سعدي، دمج ثقافة التغيير في عملية تعزيز القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسويق والعلوم التجارية، العدد 11، جامعة المسيلة، 2014، ص187.

<sup>2</sup> - درويش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة)، مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماجستير في تسويق الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة 2012، ص39.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

كانت المواقف التي يواجهونها وتمكنهم من تحديد شخصية المجتمع وتغيير التاريخ تغييرا جوهريا، ورسم مساره الحالي والمستقبلي.

وتعتبر الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها نظرية الرجل العظيم انعكاسا لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة في المجتمع الغربي، فهذه النظرية تمثل التفكير القديم حول موضوع القيادة، والذي تعرض للكثير من الانتقادات، لعل من أبرزها:

- ✓ صعوبة إيجاد أو اكتشاف الفرد الذي يتحلى بخصال خارقة، وسمات غير عادية تميزه عن غيره ؛
  - ✓ القول بوراثية القيادة يخالف الواقع، فكثيرا ما قدم التاريخ رجالا من الطبقة البسيطة صاروا قادة عظام، والعكس صحيح، فقد عجز القادة العظام عن إنجاب قادة عظام مثلهم؛
  - ✓ لم تقدم النظرية منهجا للتنبؤ بمن سيصبح قائدا، مما لا يجعل لها فائدة علمية؛
  - ✓ تبني منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة دون فائدة، وهذا ينافي الواقع فالتعليم والتدريب يصلح المهارات وينقل الفرد إلى مستويات عالية؛
- إن هذه الانتقادات وغيرها فسحت المجال لظهور نظريات أخرى تعتقد بوجود سمات مميزة للقائد بغض النظر عن خلفيته الوراثية، ومن أهم هذه النظريات نظرية السمات.

### 2 - نظريات السمات (المدخل الفردي) (THE TRAIT THEORY)

لقد سادت أفكار هذه النظرية في أوروبا في النصف الثاني من القرن 18، حيث تعتبر أول نظرية لفهم القيادة لذلك تسمى بالنظرية التقليدية، وترى هذه النظرية أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصبح قائدا، وهذا ما ينطبق على مقولتهم الشهيرة حول القيادة :

"تولد ولا تصنع" ، "Born not made".

وقد اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عددا من القادة المعترف بهم واستخدموا الطريقة الاستنتاجية، ومن خلالها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات التي وجدت مشتركة في هؤلاء الزعماء، وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعتبر صفات لأزمة القيادة وعلى رأس هؤلاء الفقهاء الإداريين الذين نادوا بهذه النظرية كل من :

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

"أروين هاشل" و" ألفين براون" و"تشستربارنارد" و"أوردو أي تيدو" و"سيسل جود" و"مان" و"كيركباتريك" و" رالف ستوجديل" وغيرهم.<sup>1</sup>

وتذهب هذه النظرية إلى وجود صفات وخصائص عامة يجب توافرها في القائد الإداري، وبعض تلك الصفات فطرية كالذكاء والقدرات الذهنية وقوة الشخصية والمهارات الإدارية، وكذلك أحيانا صفات جسمانية مثل الحيوية وطاقة التحمل والصحة الممتازة، ويتفق الكتاب المدافعون على هذه النظرية إلى انه يجب توافر قدر هام من تلك الخصائص والصفات في القائد الإداري ونذكر منها:<sup>2</sup>

✓ القدرة على تحفيز وتشجيع الأفراد : حيث يشترط ان يكون القائد ملهما لمرؤوسيه .

✓ القدرة على الاتصال : تعني توفر المهارات الاتصالية غير العادية للقائد.

✓ القدرة على الإقناع :يجب ان يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها على العمال.

✓ غرس الثقة في الآخرين :من خلال شعور العمال بان قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه والتحدث معه حتى في مشاكلهم الشخصية .

✓ تفويض السلطة والثقة بالعمال .

✓ القدرة على اتخاذ القرار.

ولقد توصل رالف ستوجديل من خلال تقييمه لأكثر من 15 دراسة ميدانية لمعرفة السمات التي تجعل من الفرد قائدا ناجحا ، ومن أهمها:<sup>3</sup>

المقدرة : وتتضمن الذكاء ، طلاقة اللسان ،اليقظة ،الأصالة،العدالة...

مهارة الانجاز : وتتضمن الثقافة والتعليم، المعرفة الواسعة ،النشاط...

روح المشاركة :وتتطلب الروح الاجتماعية الطيبة ،المساهمة والتعاون،القدرة على التكيف.

المكانة الاجتماعية : وتتطلب الشعبية، أي ان يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه،كما تتطلب ان يكون للقائد مركز اجتماعي ومالي.

إلا ان هذه النظرية لم تسلم من الانتقادات الكثيرة التي وجهت إليها ومنها :

<sup>1</sup> عينة المسعود، القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة في الإدارة الجزائرية(دراسة ميدانية تخصص بلديات بالجلفة)، مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2016، صص7-8.

<sup>2</sup> - عطية يوسف، القيادة الإدارية وتأثيرها في أداء جماعات العمل،مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3، 2011/2010، صص 41 .

<sup>3</sup> - عطية يوسف ، المرجع السابق ،صص42.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

- ✓ وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها؛
  - ✓ عدم سهولة قياس الصفات المحددة ، وعدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة ؛
  - ✓ اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر؛
- ان نظرية السمات لم تنتبأ بدقة من الأفراد الذين أصبحوا قادة في المنظمات ، فكثير من الأفراد يملكون هذه السمات ومع ذلك بقوا تابعين ، كما انه يوجد قادة ناجحون ولا يتمتعون بالسمات السابقة الذكر .

### 3-النظرية السلوكية ( The Behavioral Theory )

هذا المدخل يؤكد على التصنيفات للسلوك وأن هناك أنواع مختلفة، ولكل قائد له سلوك يوصف به ،مثلا القائد الأوتوقراطي أو الديمقراطي، إن المدخل السلوكي من المداخل المهمة في القيادة، وقد كان أحد مظاهر الإدارة في الخمسينات والستينات ولا يزال علماء النفس الإداري يؤكدون على أهمية الإحساس بالمسؤولية، والإيمان بالأهداف والعمل على تحقيقها وكل سلوك يعمل به القائد، بالإضافة للثقة بالنفس<sup>1</sup>.

### 4-النظرية الوظيفية ( The Functional Theory )

القيادة في ضوء هذه النظرية تقوم بوظائف الجماعة، فتساعدها على تحقيق أهدافها وتحريك الجماعة وتحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء وحفظ تماسكها، وعلى ذلك فليس من الضروري أن يقوم بالقيادة شخص واحد، بل يقوم به عدة أشخاص، إلا أنه يؤخذ على النظرية، أن تعدد مصادر الأوامر يولد الصراع بين الأفراد ويصبح كل فرد يميل إلى قائد دون غيره، وقد يتحول العامل إلى واثي للقائد الذي يفضل<sup>2</sup>.

وتلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد بما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ التخطيط للأهداف: قريبة المدى وبعيدة المدى؛
- ✓ وضع السياسة من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو من القائد نفسه؛
- ✓ مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية؛
- ✓ مصادر تحتية تابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل؛
- ✓ مصادر من القائد نفسه، حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة؛

1- عبد الله ثاني محمد الدبر، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لني شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة السانبا، وهران، 2010، ص31.  
2- مغار عبد الوهاب، السلوك الإشرافي وعلاقته بالمرود الدراسي (دراسة ميدانية ببعض ثانويات ولاية سكيكدة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص27.  
3- نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر-تبسة-)، مذكرة شهادة الماجستير في علم الاجتماع-تنظيم وعمل-، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص58-59.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

- ✓ الايدولوجيا: تعتبر مصدرا لأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة؛
- ✓ الخبرة: القائد كخبير (خبرة إدارية وفنية ومعرفة)؛
- ✓ الإدارة والتنفيذ: تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة والمراقبة؛
- ✓ الحكم والوساطة: فهو الحكم الوسيط فيما ينشأ بين الجماعة من صراع أو خلاف؛
- ✓ الثواب والعقاب: القائد هو مصدر الثواب والعقاب، وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط داخل الجماعة؛
- ✓ النموذج: نموذج يحتذى به ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة؛
- ✓ الرمز: رمز للجماعة واستمرارها في تأدية مهامها ورمزا مثاليا للتوحد.

### 5- نظرية الموقف<sup>1</sup> ( The Situational Theory )

ترى هذه النظرية أنه لا توجد مبادئ أو قواعد أو نظريات في مجال الإدارة قابلة للتطبيق في جميع الظروف والمواقف، وإنما يحتاج كل موقف إلى مبادئ وقواعد أو نظريات تتفق مع طبيعته، حيث ينظر هذا الاتجاه إلى القيادة بوصفها نوعية ونسبية ومرتبطة بالموقف الخاص الذي تظهر فيه، فالفرد الذي يكون قائدا في موقف ما قد لا يكون بالضرورة قائد في موقف آخر، وترى هذه النظرية أن القائد لا يظهر إلا إذا تهيأت الظروف في المواقف الاجتماعية لاستخدام إمكانياته القيادية، فالجانب الأساسي في هذه النظرية هو القائد، الجماعة، والموقف، فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه وتقوم هذه النظرية على عدد من الافتراضات وهي:

- ✓ ضرورة إدراك أو فهم ظروف المنظمة الحقيقية؛
- ✓ اختيار الأساليب الإدارية الأكثر ملائمة لهذه الظروف أو الموقف؛
- ✓ الكفاءة في تنفيذ هذه الأساليب.

### 6- النظرية التفاعلية ( The Interactionist Theory )

جاءت هذه النظرية لتكون في موقع وسط بين الآراء المتطرفة لنظريتي السمات والموقفية السابقتين، وقد طور **فيدلر** النظرية التفاعلية من خلال دراسة أساليب العديد من القادة المختلفين، الذين يعملون في ظروف مختلفة وخاصة في القطاعات العسكرية، وقد قام بتصميم أساليب القادة والمواقف التي يعملون فيها، ومدى فعاليتهم القيادية، وبعد تحليل أساليب مئات القادة المتميزين والسيئين تمكن **فيدلر** وزملاؤه من طرح تعميمات

1 إيمان محمدي، الرقابة التنظيمية والأداء ( مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1/K بسكيدة نموذج)، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة أوت 1955، سكيدة، 2009، ص48.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

تجريبية حول الأساليب القيادية الأفضل، والأساليب القيادية الأسوأ في ظل واقع تنظيمي معين ، وبشكل عام تركز النظرية الموقفية على الأساليب والمواقف وهي تقدم إطار للمواءمة الفعالة بين القائد والموقف<sup>1</sup>.

ويرى **جوردن** أن خصائص القيادة الفعالة تتحدد على أساس التفاعل بين شخصية القائد وعناصر الموقف، ومتطلبات المرؤوسين باعتبار أن القيادة تقوم أساساً على التفاعل بين هذه القوى الثلاث، ولذلك فإن هذه النظرية تؤكد على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها، كما تركز على التفاعل المتبادل بين القائد والجماعة وإدراك القائد لدوره إزاء الجماعة<sup>2</sup>.

### المطلب الخامس: أنماط القيادة الإدارية

تتنوع أنماط القيادة بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوات والوظائف والمواقف، فكل نمط

قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول أنه وإن اختلفت في بعض الجوانب، فقد تتفق في جوانب أخرى ويصبح بينهما تداخل، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه، وفيما يلي توضيح لهذه التصنيفات:

#### 1- القيادة الديمقراطية<sup>3</sup> ( Democratic Leadership )

هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار وأن القرارات للأغلبية دون تسلط أو إرهاب، فالقائد يشجع التابعين، ويقترح دون إملاء أو فرض.

إن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده، فهو يأخذ برأيهم ويشاركهم في صنع القرار، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات، وهذا النمط من القيادات يهتم ببعده الإنتاج بالمؤسسة، ويسعى لتحقيق أهدافها ولذلك تعتبر وكما أشارت الدراسات إلى أنها أفضل أنواع القيادات ويكون القائد فعالاً.

<sup>1</sup> - مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط التقليدية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2008، ص 18.

<sup>2</sup> - ناصر محمد إبراهيم مجمصي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، دراسة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير الآداب في علم النفس، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 33.

<sup>3</sup> - كمال برياي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 04، ديسمبر، 2013، ص ص 147-148.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

### المبادئ الأساسية للقيادة الديمقراطية<sup>1</sup>

- ✓ عدم خبرة القائد في مجال القيادة؛
- ✓ ان تكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قبل تنفيذه؛
- ✓ ان يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد؛
- ✓ ان يكون لدى المرؤوسين مهارات عالية؛
- ✓ ان تكون صلاحيات القائد ونفوذه بسيطة؛
- ✓ ان يكون هناك اتفاق على الأهداف.

### مزايا النموذج الديمقراطي<sup>2</sup>

- ✓ ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين وشعورهم بالرضى والفخر والانتماء والولاء للمنظمة؛
- ✓ تنمية روح التعاون وروح الفريق بين كافة العاملين؛
- ✓ تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين؛
- ✓ انخفاض معدل الشكاوي والغياب وشعور العاملين بالرضا الوظيفي؛

### عيوب النموذج الديمقراطي<sup>3</sup>

- ✓ تنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه؛
- ✓ فشل القيادة إذا كان المرؤوسون ليسوا في مستوى المسؤولية؛
- ✓ يمكن ان يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي.

## 2- القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية - الديكتاتورية)<sup>4</sup> ( Autocratic Leadership )

غالبا ما تطلق صفة الرئيس على القائد الاستبدادي عوضا عن صفة القائد، الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصائرهم بغير إرادتهم، ويضع خطته منفردا وبعيدا عنهم، ولا يشاركونهم الرأي ولا يستمع إليهم، بل يملي عليهم أوامره ويطلبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش، بل أنه يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب مسيطرة، ويطلق على القائد المستبد لفظ أوتوقراطي، لأنه يعتقد أن من حقه التحكم في أتباعه بسبب ما يمتلكه من امتياز عليهم (مثلا كأن يكون مديرا عاما له خبرة عريقة، أو قوة أو شخصية أو سطوة)، والقائد

<sup>1</sup> - خضير سيرين وآخرون، علاقة النماذج القيادية بأداء العاملين في المؤسسات الخدمائية، مذكرة ماستر، جامعة حمه لخضر، الوادي 2024/2023، ص 11.10 .

<sup>2</sup> - سومية سعال، اتجاهات القيادة الادارية الحديثة، الانماط والاسس، مجلة التراث، المجلد 13، 2023، ص 27 .

<sup>3</sup> - خضير سيرين وآخرون، مرجع سابق، ص 11 .

<sup>4</sup> - سومية سعال، مرجع سبق ذكره، ص 28 .

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

الأوتوقراطي يتصف غالباً بالصراحة والإيجابية والموضوعية. فهو يعرف بالضبط ما يريد، ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء ويتجه مباشرة إلى هدفه وكلمته هي القانون الذي لا يعلى عليه، ويتصف القائد الأوتوقراطي بالصفات التالية: الاعتزاز بالنفس، والثقة المطلقة، والكبرياء وعدم الاعتراف بأخطائه، والتفاخر بنفسه وإنجازاته والقسوة، حيث لا يبالي بالشعور والعواطف الإنسانية حتى بالنسبة للمحيطين به، البحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن، يحتفظ بأسراره وأسرار العمل لذاته ويلقي اللوم على معاونيه متى ما فشل، لكنه يحصل على التقدير لشخصه في حالة النجاح.

### المبادئ الأساسية للقيادة الأوتوقراطية<sup>1</sup>

- ✓ اتخاذ المركزية كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة؛
- ✓ عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها ؛
- ✓ الاهتمام والتركيز على العمل " أولاً وأخراً" دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم وانشغالاتهم و رغباتهم ؛
- ✓ الانفراد بصنع السياسات وإصدار القرارات ووضع الخطط.

### مزايا النموذج الأوتوقراطي<sup>2</sup>

- ✓ تلجأ إليه الإدارات الحديثة في الأزمات والمواقف الطارئة التي تستدعي الحزم والسرعة في اتخاذ القرارات ؛
- ✓ يكون هذا النموذج مجدياً في حالة العمل الروتيني ذو المعلومات المحددة والواضحة؛
- ✓ عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم العملية بسيطة.

### عيوب النموذج الأوتوقراطي<sup>3</sup>

كما للنموذج بعض العيوب نلخصها في مايلي :

- ✓ مركزية السلطة والانفراد بها دون إشراك المرؤوسين؛
- ✓ يؤدي الأسلوب التسلطي إلى شعور المرؤوسين بالإحباط وانخفاض الروح المعنوية؛
- ✓ عدم ولاء التابعين للقائد وانعدام الاتصال بينهم؛
- ✓ الاعتماد على الأساليب الرسمية في التعامل مع المرؤوسين؛
- ✓ قتل روح الإبداع والمبادرة لدى الموظفين .

<sup>1</sup> - سومية سعال ، مرجع سبق ذكره ، ص 28 .

<sup>2</sup> - خضير سيرين وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 10 .

<sup>3</sup> - خضير سيرين وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 10 .

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

وبصفة عامة يمكن القول أن القيادة الاستبدادية قد تفيد في المدى القصير، وبخاصة في الأزمات أو عند نشأة الجماعة، ولكن على المدى البعيد، تتحول القيادة الاستبدادية إلى مصدر تدمير خراب للمنظمة، لأنها تجعل المرؤوسين يتذمرون ويتحولون إلى أعداء وبالتالي تضعف معنويا وتقل كفاءاتهم ويصيبهم الإحباط.<sup>1</sup>

### 3- القيادة الحرة (المتساهلة – الفوضوية – المتسيبة)<sup>2</sup> ( Free Leadership )

يتصف النمط القيادي المتساهل بنوع من التسبب وعدم الانضباط بحيث يسمح للعاملين بحرية التصرف لممارسة نشاطهم، وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، وقد يكون ذلك لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم معرفته، تتسم هذه القيادة بازدواجية الجهود، هدر الوقت، وشعور العاملين بالضياع والإحباط وعدم احترام لشخصية القائد، يطبق هذا النمط سياسة الباب المفتوح في اتصالاته، ويقوم بإعطاء توجيهاته وتعليماته تاركا للمرؤوسين حرية التصرف لكن ليس الاستماع لمشاكلهم ومعالجتها.

سميت أيضا بالقيادة الفوضوية " القيادة غير الموجهة" "سياسة إطلاق العنان" بحيث تترك الفرد يفعل ما يشاء، كما لو أن هذا النمط يعطي القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات، والاعتماد على الذات مما يجعل الأفراد يقيمون نتائج أعمالهم.

وفي هذه القيادة تغيب الزعامة الإدارية ويتولد تشويش وفوضى ولا يوجد توجيه حقيقي فعال، ولا يوجد سياسات أو إجراءات وأيضا ازدواجية الجهود، فالمدير قد يكون ضعيف الشخصية يتردد في اتخاذ القرارات، غير قادر على اتخاذ القرارات، التهرب من إبداء الآراء والملاحظات، وعدم الاهتمام بحل المشكلات الاجتماعية والتشغيلية للموظفين، إذن فهو غير محبب لأنه يساعده على التنصل من المسؤولية ويشجع على الفوضى الإدارية.

<sup>1</sup> - قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيراتها في إنجاز المنظمات الحكومية، جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص29.  
<sup>2</sup> - شروق أحمد سالم أبو الغنم، أثر أنماط القيادة الإدارية في منظمات الأعمال (دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية)، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص24.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

### المبحث الثاني: الإطار النظري للاستقرار الوظيفي ( The Job Stability )

يعد العمل محور حياة الفرد الذي يقضي معظم ساعات يقظته فيه، لذلك كان له أثر كبير على سلوك الفرد وتصرفاته، وأصبح استقرار العامل في عمله أساساً لإحساس الفرد بالسعادة والأمن النفسي والاجتماعي، ليس في العمل فحسب بل في جميع نواحي حياته .

والإحساس بالاستقرار المهني لا يتأتى بمحض الصدفة، بل ثمة عوامل تتحكم فيه وتحدد قوته، أين يظهر هذا التحكم من خلال مؤشرات تترجم في سلوك العامل معبرة عن استقراره، إذ يمكن القول أن مشاكل العمال التي تعكس بدورها مشاكل التنظيم ، تتوقف إلى حد كبير على قدرة هذا الأخير في توفير جملة من الشروط والعوامل المحفزة على العمل، لضمان اتفاق أكثر وإنتاج أوفر.

فالاستقرار الوظيفي من المواضيع الأساسية في مجال الإدارة ، ومن أهم ركائز النجاح في أي منظمة كانت ، فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الإستقرار الوظيفي متحقق فيها . 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 الاعتقاد ولفترة طويلة من الزمن ان الوسائل والآلات والمعدات والمواد الأولية كافية من اجل الوصول إلى الأهداف المسطرة وتحقيق الفعالية اللازمة. وفي هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على مفهوم الإستقرار الوظيفي من خلال المطالب التالية :

**المطلب الأول: المفهوم العام للاستقرار الوظيفي.**

**المطلب الثاني: الأهمية والأهداف .**

**المطلب الثالث: متطلبات الاستقرار الوظيفي.**

**المطلب الرابع: مظاهر الاستقرار الوظيفي وعدم الاستقرار الوظيفي.**

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

### المطلب الأول: المفهوم العام للاستقرار الوظيفي

اهتم الكثير من الباحثين الاجتماعيين في الميدان الصناعي بموضوع الإستقرار الوظيفي ، وغالبا ما يربطونه بعوامل الرضا عن العمل ومحفزاته، وعوامل الاندماج في الوسط العمالي، والتكيف المهني سواء كانت هذه العوامل اجتماعية أو مادية .

سنوضح مفهوم الإستقرار الوظيفي من خلال استعراض المعنى اللغوي للاستقرار عامة ثم الإستقرار الوظيفي بصفة خاصة كما يلي :

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

### اصطلاحا :

اهتم الكثير من الباحثين بمفهوم الإستقرار الوظيفي وغالبا ما يربطونه بعوامل الرضا عن العمل وحوافزه ومن هنا جاءت بعض التعاريف التي حاولت تحديد مصطلح الإستقرار كما يلي :

حيث يعرفه **محمد علي محمد** بأنه :

" ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى تنظيم آخر، وهذا إذا كان التنظيم المنتمي إليه يشكل مستقبلا مهنيا له وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ، نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والإستقرار " .<sup>2</sup>

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

عرف **المبارك الإستقرار الوظيفي** " :على أنه الإستقرار النفسي والذهني لدى الموظف مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة التي تطبق مبدأ الإستقرار الوظيفي، والذي يؤدي إلى خلق جو تسوده الثقة والمحبة والتآلف بين العاملين في المنظمة.<sup>3</sup>

كما عرفه **إلتون مايو** " على انه " إشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله والراحة وضمان الإستقرار عن طريق تحفيزه وترقيته " <sup>4</sup>

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

أما **احمد عبد الواسع** عرفه على انه " إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو

<sup>1</sup> - محمد علي محمد،مجتمع المصنع ،دراسة في علم الاجتماع والتنظيم ،الهيئة المصرية العامة للكتاب،مصر1972،ص108.

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

<sup>3</sup> - سعاد بن قسوم وآخرون،تأثير ضغوط العمل على الإستقرار الوظيفي،مذكرة ماستر،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة2022-2023،ص14.

<sup>4</sup> - إلتون مايو،المشاكل الاقتصادية للمدينة الصناعية،ترجمة مبارك إدريس،دار الفكر العربية ،مصر1991،ص13.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

للقلق، كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية و ضمان أمنه الصناعي وترقيته " <sup>1</sup>

ركز هذا التعريف على ضرورة شعور العامل بالأمن والوقاية في عمله لضمان استمراره. ويعرف أيضا كما يلي: <sup>2</sup>

ويعرف " علي شتا " الإستقرار الوظيفي كما يلي: " الإستقرار يرتبط بمستوى الرضا المهني للعامل ، فالعامل الذي لا يشعر بالرضا والراحة في عمله يحاول دائما تغييره ويعتبر الغياب عن العمل مظهر مظاهر عدم الإستقرار المهني " <sup>3</sup>.

" الاستقرار في العمل هو بقاء العامل في خدمة المؤسسة لمدة أطول عن طواعية ورغبة دون ترك المؤسسة حين تتوفر له البدائل كما يعني مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفر بدائل أخرى." أما P.Albou فيعرف الإستقرار على أنه " ثبات العامل في المصنع حتى التقاعد ".

### المطلب الثاني : الأهمية والأهداف

#### 1 - أهمية الإستقرار الوظيفي <sup>4</sup>

- ان لثبات العامل في عمله واستقراره فيه انعكاسات ايجابية عليه وعلى المؤسسة ككل، فالعامل المستقر في عمله منطبق بقيم الجماعة ومنتشعب بثقافة المؤسسة.
- ما يدل على استقرار العامل في عمله هو إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي نقل من عوامل التعب ونخفض من احتمالات الوقوع في حوادث العمل.
- ان العامل المستقر في عمله له الحظوظ الأكبر في التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي.
- ان استقرار أعضاء الجماعة في العمل يزيد من تماسك وترابط أعضاءها، فكلما استمر انتماء أفراد الجماعة للمؤسسة زاد تماسكها والعكس صحيح ، و لو ترك فرد من أعضاء المؤسسة للعمل زاد احتمال تفككها، لان استمرارية المؤسسة وتماسكها يعتمد بالدرجة الأولى على تماسك أعضاءها.
- ان الإستقرار الوظيفي للعاملين ونجاحه ونماء كفاءتهم ينعكس إيجابا على استقرار المؤسسة واستمرارها.
- ان وجود المؤسسة ومصيرها مرتبط بوجود العاملين فبدونهم ليس للمؤسسة وجود.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب أحمد عبد الواسع إدارة الأفراد ، دار صادر، ط01، الرياض، السعودية، 1973، ص81.

<sup>2</sup> - عادل قنفيي ، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالاستقرار الوظيفي للعاملين، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، ص 107 . 108 .

<sup>3</sup> - قاسم سمية، تأثير الأنماط القيادية على الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة بالمؤسسة الجزائرية، مجلة سوسولوجيا ، المجلد 05، العدد 03 ، 2021، ص68.

<sup>4</sup> - ايمان بركات ، علاقات العمل ودورها في تحقيق الإستقرار الوظيفي للعاملين ، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2018- 2019 ، ص 58.57 .

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

ان الإستقرار الوظيفي يساعد في الحفاظ على اليد العاملة المدربة والمكتسبة للخبرة، فالعامل المستقر في عمله متشبع بالثقافة ومتطبع بطباع جماعة العمل بعكس العامل كثير التنقل فهو دائما يبحث عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل، وأساليب العمل الغير معروفة للعامل والتي تصبح له مصدر قلق وخوف من المجهول .

ومما تقدم نرى ان للاستقرار الوظيفي للعاملين له أهمية كبيرة على العامل في حد ذاته وعلى المؤسسة ، لأنه باستقرار الأفراد وتماسك جماعات العمل يجعل من المؤسسة مجتمع صغير تشترك فيه الكثير من الخصائص، ويجمع الأفراد الذين يشتركون في نفس الثقافة التي تميز كل مؤسسة دون غيرها كما ولهم نفس الهدف الذي يسعون لتحقيقه ألا وهو العملية الإنتاجية، بحكم ان جماعات العمل تحكمها هوية واحدة وهي المؤسسة، و لو نظرنا إلى العمال الراضين عن عملهم نجد أنهم يأتون صباحا للمؤسسة للدفع بها من اجل البقاء والاستمرار، وذلك يتحقق من خلال توفير المؤسسة لأفرادها عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي إلى ان تكون المؤسسة مصدر سعادة لأفرادها ومستقبلا مهنيا لهم.

### 2 - أهداف الإستقرار الوظيفي

لا بد ان الاستقرار الوظيفي احد العوامل التي يطلبها الأفراد العاملين في منظماتهم و يهدف إلى مجموعة من النقاط وهي كالتالي :<sup>1</sup>

- 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 مسارهم الوظيفي بالشكل الذي يتلاءم وتطلعاتهم المستقبلية.
- كما يمكن أن يهدف الاستقرار الوظيفي أيضا إلى أهداف أخرى نذكر منها :<sup>2</sup>
- الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة إبداعية ومميزة عندما يتوفر للموظف التقدير والاحترام والأمان الوظيفي.
  - زيادة مستوى الطموح والتقدم الوظيفي ، فالموارد البشرية التي تستمتع بالاستقرار الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

<sup>1</sup> - بولكراوك روفيه و آخرون ، دور نمط القيادة في تحقيق الإستقرار الوظيفي للموارد البشرية ، مذكرة ماستر ، المركز الجامعي، ميله ، 2021.2022 ، ص 38.

<sup>2</sup> - قاسم سمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 69.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل مع ارتفاع نسبة الانتماء والولاء الوظيفي، إذ إن البيئة المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها .
- الارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية الوظيفية لمواردها البشرية، فالاستقرار الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً في عملهم وينمي طموحهم الذي يكبر بكبر ونجاح المؤسسة.
- ارتفاع في مستوى الروح المعنوية للموارد البشرية، ويرافق ذلك انخفاض في مستوى الخلل الوظيفي الذي تعاني منه جل المؤسسات لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تعزيز الثقافة التنظيمية الايجابية التي تحفز الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل، والسعي وراء تحقيق أهداف جماعة العمل من خلال التعاون والتوافق والانسجام بين أعضاء الجماعة، مما يرفع نسبة الولاء الوظيفي للجماعة وبذلك تحقيق أهداف المؤسسة في النمو والازدهار الاجتماعي.
- من خلال هذه النقاط يمكن القول ان المنظمة التي تسعى إلى توفير الإستقرار الوظيفي فإنها بطريقة ما تحاول الحفاظ على الأفراد العاملين داخلها من أجل تحصيل العوائد التي تخطط لها على المدى الطويل والقصير وعلى اعتبار ان عامل الإستقرار هو المطلب الأول لهؤلاء وهو المحدد الأساسي لكي يخلصوا لوظائفهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الثالث : متطلبات تحقيق الاستقرار الوظيفي<sup>1</sup>

- حصول الشخص على حقوقه الكاملة في العمل من حيث الحق في الأجر المناسب والعمل ضمن بيئة صحية آمنة خالية من المخاطر.
- أن يكون مؤهلاً بشكل مناسب للقيام بالأعمال الموكلة إليه وذلك من خلال امتلاكه للخلفية النظرية التي تؤهله للعمل في المجال، فضلاً عن امتلاكه للخبرات والمهارات الشخصية التي تعزز لديه القدرة على الإبداع.
- القدرة على بناء شبكة من العلاقات الاجتماعية الايجابية بين الأشخاص ضمن بيئة العمل.
- القدرة على التنافس بصورة ايجابية بعيداً عن العدائية والتهجم والأساليب اللاأخلاقية.
- وجود أمان وظيفي في المنظمة بحيث لا يشعر الموظفون بالقلق حول مستقبلهم.
- الشفافية والموضوعية وعدم التمييز بين الموظفين.
- التوزيع السليم للمسؤوليات لدى مراكز اتخاذ القرار، على ان يضمن ذلك تسلسلاً وظيفياً مناسباً لكافة الموظفين.
- قدرة القيادة العليا على ضبط العمل ومشاركة كافة أقسام المنظمة في وضع الخطط المستقبلية.

<sup>1</sup> - بونيف الياس نوح دور القيادة في تعزيز الإستقرار الإداري داخل المؤسسة الإدارية، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019-2020، ص 22.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

- وجود نظام سليم للتقييم على أساس الأداء المتميز.
- حصول الموظفين على إجازاتهم الأسبوعية والسنوية وعلى كافة الإجازات المتعلقة بالمناسبات الدينية والوطنية والاجتماعية.
- وجود نظام فعال لتقسيم وإدارة الوقت للحد من ضغوط العمل.

### المطلب الرابع: مظاهر الإستقرار وعدم الإستقرار الوظيفيين

#### 1- مظاهر الاستقرار الوظيفي

يعد استقرار العامل في مجال عمله من بين الأمور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في فعالية أدائه، وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها، إذا لا يمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحا وتضمن إنتاجية عالية دون الإهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها من ظاهرة التسرب الوظيفي، وذلك بتوفير كافة الظروف الملائمة للعمال، ويمكن التعرف على أهم المظاهر التي تعبر عن الاستقرار الوظيفي فيما يلي :

#### أ - الرضا الوظيفي ( Job Satisfaction )

- ✓ يعرف بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله أو يصبح إنسان تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.
- ✓ ويعرف أيضا بحالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل وبعبارة أدق حالة الارتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة.
- ✓ ردود الفعل الايجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.
- ✓ وهو حالة من السعادة تتحقق من خلال مواد دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها وليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الاستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل.<sup>1</sup>

#### ب - الراحة النفسية و الإنسجام مع جماعة العمل

الراحة النفسية وهي شعور داخلي ينتج عن الانسجام مع العالم الخارجي، وفي المؤسسة ينتج خصوصا من عدم تعرض العامل إلى عقوبات تأديبية، الشيء الذي يكسبه قوة في الشخصية بين أفراد المؤسسة ويدفعه للعمل أكثر لإثبات قدراته وكفاءته.

وعكس ذلك إذا تعرض العامل إلى عقوبات وتأنيب متواصل من طرف مسؤولية، تولد لديه الرغبة في الانتقام عن طريق تعطيل العمل لتغيب أو تمارض ويصل به الحد في بعض الأحيان إلى التسبب في حوادث العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (د.ط) 2010، ص85.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

وتتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال الشعور بالأمان من المخاطر المادية مثل استمرار الأجر والاطمئنان على الوظيفة إضافة إلى العمل في مكان آمن خالي من الأخطار ومسببات الأمراض المهنية والحوادث والشعور بالعدالة في الترقية والتكوين والحوافز والمكافآت، والإحساس ان العمل يوفر له مكانة اجتماعية مرموقة داخل المؤسسة وخارجها.<sup>2</sup>

### ج - المواظبة على العمل وانخفاض نسبة الغياب

تعتبر مواظبة العامل على عمله وحضوره دائما في الأوقات المحددة دون تأخيرات أو غيابات متكررة، دلائل على رضا هذا العامل عن عمله واهتمامه به، ومعنى هذا أن العامل يعيش جوا مهنيا ملائما لا يخلق لديه أي شعور بالقلق أو الملل أو التذمر، وأن كل الظروف مواتية لممارسة عمله دون اللجوء إلى أساليب سلبية مثل التغيب بعذر أو بغير عذر، ومعناه أن العامل يرى مستقبله من خلال مهنته أنه مستقر في عمله.<sup>3</sup>

فانخفاض نسبة الغياب عند العمال وعدم التأخر عن مواعيد العمل، كلها مؤشرات على الرضا والاستقرار الوظيفي داخل المنظمة، فالعامل المواظب يعني انه لا يشعر بأي تذمر وانه يرى فيه مستقبلا مهنيا له.<sup>4</sup>

### د - انخفاض نسبة الحوادث

إن انخفاض نسبة الحوادث تعتبر مؤشرا من مؤشرات الاستقرار الوظيفي، فظروف العمل هي المسؤولة عن ارتفاع أو انخفاض معدل حوادث العمل، لهذا يجب توفير كل الظروف الملائمة التي تقلل من إصابات العمل، بتوفير كل الألبسة والأقنعة ومعدات السلامة وتوعية العمال فيما يخص سلامتهم وذلك بتخصيص قسم للأمن الصناعي، ومنه يشعر العامل بالإهتمام به وخوف الإدارة على أمنه وصحته.<sup>5</sup>

ان استياء العمال وسخطهم على مشرفهم وعلى النظام السائد في المنظمة ينعكس سلبا على الحالة النفسية للعمال فيدفعهم إلى القلق واليأس والتعب والذي يقلل من تركيزهم ويزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية تلحق بهم وبالمنظمة أضرارا كان بالإمكان تفاديها.<sup>6</sup>

### هـ - شعور العامل بأهميته

يرغب العامل دوما في ان يحظى بقدر كبير من الأهمية داخل المؤسسة التي ينتمي إليها، ويتبين هذا الإهتمام من خلال معاملة الإدارة له واستجابتها لمطالبه، وكذلك علاقته بالمشرفين وزملاءه في العمل، بحيث

1 - عزوي حمزة، والعقبى الأزهر، تحفيز الاستقرار الوظيفي، أساليب نماذج ناجحة، مجلة آفاق علمي، 2018، مجلد 10، عدد 02، ص 101.  
2 - برحيل رشيدة سارة، الاستقرار الوظيفي في المؤسسات الصناعية الاقتصادية في الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2020، 2021، ص 69.  
3 - عبد الرحمان العيسوي، علم النفس والإنتاج، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، د.س، ص 208.  
4 - عزوي حمزة والعقبى الأزهر، المرجع السابق، ص 101.  
5 - مطلاوي ربيع، عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، ص 265.  
6 - برحيل رشيدة سارة، مرجع سبق ذكره، ص 70.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

يلتمس العامل هذا الاهتمام والذي يتجلى في الاستماع إلى شكاويه، ومنحه فرص عادلة للترقية ومكافآت تشجيعية، وتحسين ظروف العمل والخدمات، والعمل أكثر على الرفع من مستوى أدائه وإنتاجه، وهذا ما يجعله راضيا عن عمله ومستقرا فيه.<sup>1</sup>

### و - قلة الشكاوى والمظالم لدى العمال

إن قلة الشكاوى وعدم وجود مظالم داخل المؤسسة أكبر دليل على رضا العمال عن أعمالهم و استقرارهم فيها، وهي مؤشر هام على وجود عدالة ومساواة بين جميع العمال، كذلك فإن سير العمل بشكل منظم يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال، ويزيد من حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية ويحقق استقرارهم المهني.<sup>2</sup>

### ز - الشعور بالأمان<sup>3</sup>

تظهر أهمية الشعور بالأمان في مايلي :

- الحماية من المخاطر المادية؛
- الحماية من المخاطر الصحية؛
- الحماية من التدهور الاقتصادي.

فشعور العامل بالحماية في منصب عمله ومنه في منأى عن الوقوع في الحوادث أو الإصابة بأمراض مهنية، إضافة إلى اعتقاده ان المنظمة في حالة مالية جيدة ، وان دخله المادي مستقر يدفعه لبذل جهد اكبر في سبيل نجاح المنظمة لأنه يرى فيها مستقبه المهني ولا يبحث عن البديل.

## 2 - مظاهر عدم الإستقرار (Manifestation Of Instability)

لأي ظاهرة مؤشرات الخاصة بها، والتي تتجسد في سلوكيات معينة يسلكها الأفراد، والاستقرار الوظيفي له مؤشرات تقيم على أنها علنية، وفي أغلب الأحيان كانت هذه المؤشرات تتمثل في الظواهر التالية : التغيب بسبب أو بدون سبب، ترك الخدمة أو الاستقالة من العمل للبحث عن عمل آخر والإكثار من الإجازات العادية أو المرضية وكثرة الشكاوي واللامبالاة، وبروز ظاهرة الإضراب وغيرها من الظواهر المثيرة التي تؤدي إلى فقدان شعور العاملين بأهمية العمل الذي يؤدونه، وفيما يلي تحليل لأهم مؤشرات عدم الاستقرار :

### أ- التغيب<sup>4</sup> ( Absenteeism )

في البداية يجب التفريق بين الغياب والتغيب، حيث أن الأول يعني انقطاع العامل عن العمل لسبب خارج إرادته، أما الثاني فيعني عدم حضور العامل للعمل بإرادة منه .

<sup>1</sup> - عبد الرحمان العيسوي ، مرجع سبق ذكره ،ص 209.

<sup>2</sup> - منصور فهمي ، مرجع سبق ذكره ،ص 98.

<sup>3</sup> - برجيل رشيدة سارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 71.

<sup>4</sup> - برجيل رشيدة سارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 73.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

ويعرف ناجي سفي التغيب " على انه الظاهرة التي يشكها غياب العامل من مكان العمل، في وقت الذي يفترض فيه وجوده بصفة طبيعية لتأدية المهام الموكلة إليه".

ويعتبر التغيب ظاهرة مرضية، وهو نوع من المقاومة يلجا إليها العمال هروبا من ضغوط العمل والجو المشحون في المنظمة، وهو تعبير لرفض ظروف العمل.

و أسباب التغيب كثيرة قد تكون داخل التنظيم كسوء العلاقة بين العامل وجماعة العمل والإدارة أو اللاعدالة في المعاملات، أو من خارج التنظيم كعدم توفر المواصلات لبعدها المسكن من مكان العمل أو ظروف العامل الصحية أو الأسرية.

التغيب ظاهرة تدل على عدم تواجد العامل في العمل رغم جدولة العمل على أساس وجوده، ويحسب في شكل معدل أو نسبة لعدد الأيام الضائعة المقارنة بإجمالي أيام العمل للعاملين بافتراض أنهم موجودون فعلا، وهو إشارة موضوعية لعدم تكيف الإنسان مع محيط عمله، كما أنه مؤشر مساعد خاصة من أجل تقصي حالات التوتر والاستياء لدى العامل، فلا جدال في أن زيادة معدل الغياب يرافق مجالات الضعف الفردية الناتجة عن كراهية العامل للمؤسسة التي يزاول نشاطه فيها.<sup>1</sup>

ولا شك أن التغيب له تأثير سلبي على العمال وعلى أصحاب العمل على السواء، فإذا كان العمل يتم طبقا لنظام الفرق، فإن غياب أحد العمال يؤدي إلى إثارة أفراد الفريق، وهبوط روحهم المعنوية، وقد تضطر الإدارة إلى الاحتفاظ بعدد من العمال الاحتياطيين تدفع لهم أجورا ليحلوا محل الغائبين، مما يزيد من تكلفة الإنتاج.<sup>2</sup>

### ب - ترك العمل ( Leaving Work )

يستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأعضاء الذين يتركون المنظمة خلال مدة زمنية معينة، وعادة ما يدرس هذا المتغير في علاقته بعوامل أخرى مثل طبيعة الإشراف والرضا عن العمل.<sup>3</sup>

عندما يترك العامل عمله من تلقاء نفسه، فهذا يعني أنه غير مستقر في عمله، أما أسباب التترك يمكن معرفتها عن طريق مقابلات شخصية تعقد مع العمال الذين يزعمون ترك أعمالهم، وكثيرا ما تكشف هذه المقابلات عن أسباب غير منتظرة أو لا يمكن معرفتها بغير هذه الطريقة، وقد بينت بعض البحوث التي أجريت على عمال بمصنع أمريكي للطائرات أثناء الحرب العالمية الثانية، عن أسباب لا يمكن اعتبارها مثالا لأسباب التترك الإداري، وقد ظهر منها أن نصف هذه الأسباب المهنية فتتمثل أساسا في عدم الاستقرار في العمل بوجه عام.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2002. 200. ص، 86، منقولاً عن جورج فريدمان، بيارنافيل، ط1، ج2، 1985، ص207.

<sup>2</sup> - حسين ع الحميد رشوان، المجتمع والتصنيع، دراسة في علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1995، ص225.

<sup>3</sup> - محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985، ط1، ص306.

<sup>4</sup> - عبد الغفار حنفي، محاضرات في السلوك التنظيمي، مصر، دار غريب، 1997، ص494. 495.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

وترك العمل هو آخر حل يمكن للعامل اللجوء إليه تعبيراً عن عدم استقراره في عمله، حيث يقرر عدم الاستقرار في خدمة المؤسسة، فترك الأفراد الأكفاء للعمل تعتبر خسارة حقيقية للمؤسسة، لأن هؤلاء الأفراد سبق الإنفاق على جلبهم واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم، ولهذا تنتج كثير من السياسات الخاصة بالقوة العاملة إلى تحاشي حالات الانفصال عن العمل، بدراسة جميع حالات ترك العمل وتقصي أسبابها بدقة وعناية، وعلية فترك العمل في المؤسسة يعتبر الدليل الظاهري للنفور من منصب العمل والبحث عن آخر.

### ج - كثرة الشكاوى<sup>1</sup>

إن كثرة التذمر المستمر لدى العاملين يؤدي بهم إلى رفع شكاويهم إلى المشرفين والمسؤولين عليهم، وقد تكون هذه الشكاوي ناتجة عن الشعور الصادق بظلم وقع فعلاً، كما قد تكون ناتجة عن أوهام واضطرابات نفسية يهدف بها العامل للدفاع عن نفسه نتيجة شعوره بعدم قبول الآخرين وملاحقتهم له، مما ينجم عنه كرهه لمحيط عمله ككل، وتدل كثرة الشكاوي المقدمة من طرف العمال إلى الجهات المختصة بذلك كالمسؤولين أو النقابات، على وجود متاعب وعدم الاستقرار في جانب من الجوانب وجب الاهتمام بها ودراستها، وهذا لتفادي التعقيدات الناجمة عن عدم الاكتراث بها، والتي تؤثر ليس على المؤسسة فحسب، بل على من فيها من عمال أيضاً. فكلما زادت النقائص في المؤسسة زادت نسبة الشكاوي والتنظيمات المرفوعة من طرف العمال لرؤسائهم، وارتفاع هذه الأخيرة تعبير صادق عن عدم الاستقرار وعدم الرضا داخل المؤسسة.

### د - الإضراب ( The Strikes )

كان الإضراب عن العمل ولا يزال أكثر الوسائل تطرفاً، يلجأ إليه العمال لفرض إرادتهم وتنفيذ مطالبهم، وهو لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه نوع من الغياب (أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بمكان عمله ) ، وفي الغالب يحتج المضربون ضد وضع إجمالي، وليس ضد بضعة تفصيلات خاصة<sup>2</sup>. ويعتبر الإضراب أهم مؤشر لعدم الاستقرار والتذمر، يلجأ إليه العامل متى استعصى عليه التخفيف مما يعانيه من تأزم وتوترات مختلفة المصادر عما يكابده من حرمان ، ولأن هذا التأزم والاحباط يحدث في نطاق العمل، فالعامل يعتقد أن خطأ أو صواب الإدارة هي المسؤولة عن هذا التأزم وإقامة العقبات في سبيل هذه الحاجات ، فلا مناص من تحطيم هذه العقبات، والإضراب هو الطريقة المثيرة إلى ذلك في نظره<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - حسيني ذكرى، دور الاتصال في تحقيق الاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة، جامعة بسكرة. 2023، ص81.

<sup>2</sup> - شهرزاد لبصير، مرجع سبق ذكره، ص 89 .

<sup>3</sup> - أحمد عزت راجح، علم النفس الصناعي، الموانمة المهنية، الهندسة البشرية، العلاقات الانسانية، ط2، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر 1965، ص549.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

### هـ - التمارض<sup>1</sup> ( Mal practice )

من أجل التخلص من عمل غير راض عنه وغير مستقر فيه، يلجأ العامل إلى التمارض، يصل به الأمر إلى حد إظهار اضطرابات مرضية، ويربطها أحيانا بمطالبه كتغيير أو تحسين ظروف عمله .

ويتجلى هذا المظهر خصوصا لدى العامل الذي يشعر بالضيق في العمل ، ويتسم بحالات القلق ونوبات الملل، وهذه الأحاسيس ما هي إلا هروب العامل من مشاكل عمله ومشرفيه، وهو ما يعرف إكلينيكيًا بالتوهم المرضي، والملل عامل مهم في مظهر التمارض لدى العمال وهو لا يرتبط دائما بالعمل، بل يعتمد أحيانا بدرجة أكبر على الظروف المحيطة بالعمل ومكوناته البشرية . ولهذا تعد ظاهرة التمارض تعبيراً عن عدم الإستقرار المهني للعامل، خصوصا إذا زادت عن الإطار المعقول، لأنها تؤثر على الأداء والأهداف المسطرة للتنظيم الصناعي.

### و - اللامبالاة والتخريب ( Apanthy and Vandalism )

ان العامل المنسجم مع أهداف المؤسسة تكون معنوياته مرتفعة وبالتالي أدائه جيد، ولكن في الحالات التي لا يستطيع العامل فيها تحقيق طموحاته وتحقيق ذاته والانسجام مع المحيط الذي يعمل داخل إطاره، فإن ذلك يؤثر سلبا على أدائه، الشيء الذي ينعكس سلبيا على مدى اهتمام العامل وانضباطه أثناء تأدية واجباته، وبالتالي تظهر نتيجة لهذا عدة أشكال من الإهمال واللامبالاة ويمكن أن يصل الأمر إلى أقصى حدود عدم الرضا ، فيتحول إلى تخريب متعمد للوسائل وأدوات الإنتاج، وهذا ما يمكن ملاحظته في تحطم الآلات وعطبها المتكرر والمتواصل، ورداءة الإنتاج.

<sup>1</sup> - أحمد عزت راجح ، مرجع سابق ، ص 550.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

### المبحث الثالث : الدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لبعض الدراسات السابقة، الدراسات العربية و الدراسات الأجنبية ، ومن ثم التطرق أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

#### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

##### الدراسة الأولى

دراسة عادل قنفي بعنوان " نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالاستقرار الوظيفي للعاملين " ، دراسة ميدانية ، بشركة بن ناصر للاستثمار ببلدية مقرة ولاية المسيلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علم الاجتماع، التنظيم والعمل ،جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الموسم الجامعي :2022/2021. حيث تم طرح الإشكال التالي :

كيف تؤثر أنماط القيادة الإدارية في الاستقرار الوظيفي للعاملين بشركة بن ناصر للاستثمار؟  
واندرجت تحتها فرضيات رئيسية للدراسة كما يلي :

✓ توجد علاقة بين أنماط القيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي للعاملين بشركة بن ناصر.

✓ النمط القيادي السائد في شركة بن ناصر للاستثمار هو النمط الديمقراطي بدرجة عالية ثم يليه النمط التسلسلي (الأوتوقراطي) ثم نمط القيادة الحرة.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي بشركة بن ناصر للاستثمارات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي للعاملين بشركة بن ناصر للاستثمار، وهي عبارة عن وحدة لإنتاج أغذية الأنعام تم إنشاؤها سنة 2011 تقع ببلدية مقرة ولاية المسيلة، من خلال سعي الباحث في تحليل أبعاد متغيرات الدراسة والاعتماد على الأساليب المنهجية في جمع البيانات لتحقيق الأهداف التالية :

✓ التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المنظمة.

✓ التعرف على واقع الاستقرار الوظيفي في هذه المنظمة.

✓ التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والاستقرار الوظيفي في المنظمة محل الدراسة.

اتبع الباحث المنهج الوصفي الذي يسمح بوصف طبيعة هذه العلاقة ليس وصفا علميا دقيقا فحسب، إنما وصفا يقف على دلالات هذه العلاقة وعمقها.

أجريت الدراسة ما بين سنة 2018 إلى غاية مطلع سنة 2022 .

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

وضم مجتمع الدراسة جميع العاملين بالشركة والبالغ عددهم 76 عاملا، موزعين على ثلاثة أصناف وظيفية من إطارات، أعوان تحكم، وأعوان تنفيذ.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها كما يلي :

- النمط القيادي السائد في الشركة هو نمط القيادة الديمقراطي بمستوى عال جدا.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي.
- أما بالنسبة لمعاملات الارتباط بيرسون لأبعاد أنماط القيادة الإدارية مع محور الاستقرار الوظيفي ككل فقد ظهرت النتائج التالية:

- ✓ توجد علاقة موجبة طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والاستقرار الوظيفي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.495، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الحر مع محور الاستقرار الوظيفي إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون له - 0.173 ، وهو يقترب من الصفر بإشارة سالبة وهي علاقة ضعيفة جدا وعكسية، وهذا معناه كلما ارتفع مستوى نمط القيادة الحرة كلما قل مستوى الرضا الوظيفي.
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة التسلطي مع محور الاستقرار الوظيفي إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون له - 0.093 ، وهو يقترب من الصفر بإشارة سالبة وهي علاقة ضعيفة جدا وعكسية، وهذا معناه كلما ارتفع مستوى نمط القيادة التسلطي كلما قل مستوى الرضا الوظيفي.

كما أوصى الباحث بما يلي :

- ✓ على إدارة شركة بن ناصر للاستثمار، المحافظة على نمط القيادة الديمقراطي لديها، والعمل على تكريسه وتدريب قياداتها على هذا النمط لأن له تأثير ايجابي طويل المدى على الشركة والعاملين بها.
- ✓ الاهتمام بالموارد البشرية من خلال غرس ثقافة الولاء فيهم وحثهم على العمل بروح الفريق وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- ✓ محاولة الابتعاد قدر الإمكان على أنماط القيادة التسلطي (الأوتوقراطي) ، والقيادة الحرة (التسيبية)، وذلك لأن كليهما ينفران العاملين من المؤسسة .

### الدراسة الثانية

دراسة كل من " إيمان بن طاجين، رضا يونس بوعصيدة " بعنوان " انعكاسات نمط القيادة على إمكانية المحافظة على رأس المال البشري " دراسة حالة أجريت بمركب سيكما بقالمة ،المجلة الإنسانية والاجتماعية، جامعة المجلد ، العدد ، جوان 2020.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

هدفت الدراسة إلى توعية مركب سيكما (قائمة) بالخطورة التي يمكن أن يشكلها نمط القيادة على إمكانية المحافظة على رأس المال البشري، وذلك انطلاقاً من الإشكالية المطروحة: " هل يمكن ان يكون لنمط القيادة دخل في فقدان مؤسسة سيكما لرأس مالها البشري، وكيف يتم ترجمة ذلك؟".

وبالاعتماد على المنهج الإحصائي الوصفي والتحليلي ومنهج دراسة الحالة في تحليل إجابات أفراد عينة عشوائية مأخوذة من مركب سيكما، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

انه رغم كون السلوكيات الاستبدادية تحتل نسبة ضعيفة مقارنة بالعوامل المفسرة لدرجة المحافظة على الرأس المال البشري بسيكما، إلا ان هذه السلوكيات من شأنها ان تؤدي إلى قصور شديد في نسبة المحافظة على رأس مالها البشري، ولتفادي ما ينجر عن مثل هذه السلوكيات وللمحافظة على ما تبقى من رأس المال البشري بالمؤسسة، فالحل الأمثل هو إتباع أنماط قيادية حديثة، ويوصيهم ويركز على ضرورة وأهمية تبني نمط القيادة التشاركية الأخلاقية بدلا من القيادة التقليدية الاستبدادية.

### الدراسة الثالثة

دراسة كل من " بولكراوط روفية" و" دمبيري أميمة" بعنوان " دور نمط القيادة في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميله ، 2022/2021 .  
حيث طرح الإشكال التالي :

ما هو دور نمط القيادة المعتمد بالمنظمة في تحقيق الاستقرار الوظيفي لمواردها البشرية ؟  
وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو النمط القيادي السائد في المركز الجامعي بميلة من وجهة نظر الموظفين الإداريين ؟
  - ✓ هل نمط القائد الديمقراطي يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى موظفي الإدارة ؟
  - ✓ هل نمط القائد الأوتوقراطي يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى موظفي الإدارة ؟
  - ✓ هل نمط القائد الفوضوي(الحر) يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى موظفي الإدارة ؟
- المجال الزمني للدراسة:كانت في الفترة الممتدة من شهر مارس إلى شهر ماي سنة 2022.

عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي ميله والتي يبلغ حجمها 104 من أصل 260 موظفا .

وهدفت الدراسة إلى تحقيق مايلي:

- ✓ إبراز دور نمط القيادة في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

- ✓ محاولة التعرف على الأنماط القيادية عموماً والنمط السائد بالمركز الجامعي ميلة خصوصاً.
- ✓ معرفة مستوى أالاستقرار الوظيفي للموظفين الإداريين بالمركز الجامعي ميلة.
- ✓ المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج التحليلي الوصفي الذي يقوم على تجميع المعطيات البيانية بواسطة الاستمارة كأداة رئيسية لمعرفة النمط القيادي السائد.
- وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :
- ✓ النمط القيادي السائد بالمركز الجامعي ميلة هو النمط الأوتوقراطي ، وذلك بنسبة 62% حسب آراء أفراد العينة.
- ✓ هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لنمط القيادة الديمقراطي في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين بالمركز الجامعي ميلة.
- ✓ هناك أثر عكسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لنمط القيادة الأوتوقراطي في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين بالمركز الجامعي ميلة.
- ✓ هناك أثر عكسي وغير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 لنمط القيادة الحر في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين بالمركز الجامعي ميلة.
- وكانت التوصيات كما يلي :
- ✓ الحرص على إتباع النمط الديمقراطي بالمركز الجامعي بميلة لأنه يؤدي إلى تحسين الأداء.
- ✓ الابتعاد عن كل السلوكيات التي تعبر عن السيطرة والإرغام من طرف مسؤولي المركز الجامعي ميلة لعدم ملاءمتها لطبيعة مواردها البشرية.
- ✓ البحث باستمرار عن العوامل والأجواء المناسبة التي تؤدي إلى زيادة شعور الموظفين بالاستقرار الوظيفي والعمل على تشجيعها.

### الدراسة الرابعة

دراسة بونيف الياس نوح بعنوان " دور القيادة في تعزيز الاستقرار الإداري داخل المؤسسة الرياضية " ،  
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ،مذكرة ماستر ،جامعة محمد بوضياف ،  
المسيلة، 2020/2019.

حيث قام الباحث بطرح الإشكال التالي :

" هل للقيادة دور في تعزيز الاستقرار الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟ "

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

✓ هل لمهارة الاتصال دور في تعزيز الاستقرار الإداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

✓ هل لمهارة اتخاذ القرار دور في تعزيز الاستقرار الإداري في هذه المديرية؟

✓ هل لمهارة فن التحفيز دور في تعزيز الاستقرار الإداري في هذه المديرية؟

المجال الزمني للدراسة : كان في النصف الأول من سنة 2020 .

عينة الدراسة : تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة قدرت ب 26 فردا وهذا من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع.

**المنهج المتبع** : وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي الذي يحاول وصف الظاهرة وصفا دقيقا.

وهدفت الدراسة إلى :

✓ توضيح دور القيادة بشكل عام في تعزيز الاستقرار الإداري داخل مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

✓ الكشف ما إذا كان لمهارة الاتصال دور في تعزيز الاستقرار بهذه المديرية .

✓ معرفة دور التحفيز في تعزيز الاستقرار الإداري .

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

✓ التنسيق بين القيادة والمرووسين في عملية اتخاذ القرار، يجعل من عملية تلقي القرار وتنفيذه أمرا سهلا.

✓ إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار وإتاحة الفرص لهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم من خلال مشاركتهم في نشاطات المؤسسة، من شأنه تعزيز الاستقرار داخل المؤسسة.

✓ إلمام القيادة بالعوامل التي تساعد على تحفيز المرووسين وكسب تعاونهم يعمل على بناء شعور بالاستقرار والاحترام داخل المؤسسة.

وأوصت الدراسة بالتوصيات التالية :

✓ التدريب والتطوير يساعد على امتلاك مهارات القيادة.

✓ القيادة الناجحة منهج ومهارة وعمل يهدف إلى التأثير في الآخرين .

✓ ضرورة إشراك المرووسين في عملية اتخاذ القرار.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

### الدراسة الخامسة

دراسة " قاسم سمية" بعنوان " تأثير الأنماط القيادية على الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة بالمؤسسة الجزائرية " ،دراسة حالة " المديرية العامة لمؤسسة الكهرباء والغاز الجزائرية ،سونلغاز ،مجلة سوسيولوجيا ،العدد 05 ، 2021 .  
حيث تم طرح الإشكال التالي :

ما مدى تأثير الأنماط القيادية على مستوى الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة للمؤسسات الجزائرية ؟

هدفت الدراسة إلى إبراز أنواع الأنماط القيادية وتأثيرها على عناصر الاستقرار الوظيفي ( الولاء الوظيفي، الطموح الوظيفي ، الرضا الوظيفي ،..) ، اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على التحليل. وضمت عينة الدراسة 64 استبانة تم توزيعها عشوائيا وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ ان أساليب وطرق التسيير المستخدمة في تسيير الموارد البشرية تعكس النمط القيادي الأوتوقراطي الغالب على كافة مصالح المؤسسة.
- ✓ ان النمط القيادي الأوتوقراطي الذي تتبناه المؤسسة الجزائرية "سونلغاز" في كل أقسام ومصالح تسيير الموارد البشرية ، وهو النمط القيادي المناسب لثقافة تنظيمية جزائرية ايجابية.

### الدراسة السادسة

دراسة الطالب " كيرد عمار" طالب دكتوراه، بعنوان " القيادة الإدارية وأثرها على الأداء " ، دراسة حالة ، مؤسسة سونلغاز – مديريةية التوزيع بالاغواط ،رسالة دكتوراه ،جامعة البويرة ، الجزائر .  
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاثة (نمط الإشراف،بناء فرق العمل،التحفيز) على الأداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونلغاز – مديريةية التوزيع بالاغواط، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس،السن،المستوى التعليمي،سنوات الخبرة)، على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة ،حيث تم توزيع 100 نسخة من الاستبيان ، استرجع منها 77 نسخة وتم استبعاد 13 نسخة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقيت 64 نسخة قابلة للدراسة، حيث اجري عليها التحليل الإحصائي لتحصيل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة،كما تم استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة.  
وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

- ✓ وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي.
- ✓ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف (النمط الديمقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- ✓ وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

### الدراسة السابعة

دراسة " يحي عبد الرازق الصوصاع " بعنوان " أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي " - ليبيا.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى وجود علاقة بين أنماط القيادة السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي، وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات من مجتمع الدراسة والذي تمثل في جميع العاملين بالمكاتب الرئيسية بإدارة الخدمات الصحية، وتحليل البيانات المجمعة توصلت الدراسة إلى أن أكثر الأنماط القيادية السائدة هو نمط القيادة الديمقراطي بدرجة مرتفعة، يليه النمط الأوتوقراطي و من ثم النمط الحر بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين نمط القيادة الديمقراطي والأداء الوظيفي وعلاقة عكسية بين نمط القيادة الأوتوقراطي ونمط القيادة الحر والأداء الوظيفي.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

#### الدراسة الأولى

- study for Ali Skopak, Nreida Hadzaihmetovic, 2022, titled: The Impact of Transformation and Transactional Leadership Style on Employee Job Satisfaction, International Journal of Business and Administrative Studies, volume 8 issue 3, 03/09/2022, pp 113-126.

دراسة علي سكوباك ، نرايدة هادزايهميتوفيك ، 2022 ، بعنوان : تأثير القيادة التحويلية و المعاملاتية على الرضا الوظيفي للعمال، الجريدة الدولية للتجارة والدراسات الادارية، مجلد 08 ، العدد 03 ، 2022/09/03.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين أنماط القيادة ورضا الموظفين عن العمل في صناعة الأغذية في اليوسنة والهرسك، كدراسة بحثية تم استخدام أسلوب المسح بواسطة استبيان لجمع البيانات الأساسية ، وتم الحصول على 210 إجابة صالحة وتحليلها باستخدام برنامج SPSS ، أظهرت النتائج ان المكافئة الشرطية تساهم في رضا الموظفين عن العمل عندما يتعلق الأمر بأسلوب القيادة المعاملاتي ، بينما يساهم التحفيز والاهتمام الفردي في رضا الموظفين عن العمل عندما يتم استخدام أسلوب القيادة التحويلية ، تشير النتائج

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

العملية لهذا البحث إلى ان الإجابات عن الأسئلة المطروحة دعمت بشكل كامل افتراض أهمية اختيار أسلوب القيادة كجوهر للشركة.

### الدراسة الثانية

-study for Chien-Wen Tsai, 2008, titled: Leadership style and employee's job satisfaction in international tourist hotels, Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research, Volume 2, 25/07/2008, PP 293-332.

-دراسة شيان وان تساي، 2228 ، بعنوان: أسلوب القيادة والرضا الوظيفي للموظف في الفنادق السياحية العالمية، التقدم في الثقافة السياحية وبحوث الضيافة.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الأسلوب القيادي والرضا الوظيفي في الخدمات السياحية في الفنادق، وركزت هذه الدراسة على العلاقة بين النمط القيادي الإداري ورفع معنويات الموظفين باعتبارهم أكثر الروابط أهمية في سلسلة تقديم الخدمة ولأنهم يتصلون مباشرة بعملائهم، وقد تم استخدام الاستبيان ووزعت فيه 500 استبانة على عينة الدراسة واستعيد منها 300 أي بنسبة 73% واهم نتائج هذه الدراسة، ان الموظفين يكونون أكثر رضا مع النمط القيادي حيث يحترم القائد رؤوسيه ويركز على تنمية العلاقات معهم.

### الدراسة الثالثة

-K.G. Priyashantha, KHIN MARLAR Win, The impact of leadership styles on employee performance: analysis of the intervening effect of employee retention to the relationship of leadership styles and employee performance, Masters of Busines Administration, MATARA, SRI LANKA, 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير أساليب القيادة على الاحتفاظ بالموظفين والأداء الوظيفي، المتغيرات المستقلة وهي ( أسلوب القيادة الاستبدادية ، أسلوب القيادة الديمقراطية ، وأسلوب القيادة الحر) والمتغير المتدخل (الاحتفاظ)، والمتغير التابع وهو الأداء، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 150 فردا من شركة : D.G Fashion Garment (Pvt) Ltd ، في سيريلانكا ، تم اختيار العينة باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة وتم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيانات المنظمة، وتم بعدها تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية . SPSS .

أهم النتائج المتوصل إليها :

- ✓ توصل الباحث إلى ان أسلوب القيادة الديمقراطية هو أفضل أسلوب قيادي من بين الأنماط القيادية الثلاثة ،لما له تأثير جيد على الأداء الفردي للموظفين والاحتفاظ بهم .
- ✓ يعمل أسلوب القيادة الديمقراطية في المنظمة على تمكين الموظف من خلال تطوير روح الفريق بالاطافة إلى تقديم التحفيز التي تزيد من الرضا الوظيفي للعمال.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والسابقة  
بعد تطرقنا إلى مجموعة من الدراسات السابقة المشابهة لموضوعنا ، سنحاول الآن الكشف عن أوجه التشابه  
وأوجه الاختلاف بين هذه الدراسات ودراستنا الحالية .

المطلب الثالث: أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

### 01-01 / أوجه التشابه

التعيين	أوجه التشابه بين الدراسات الحالية والسابقة
أداة الدراسة	تم الاعتماد في الدراسة على منهج دراسة حالة وتم الانتقال إلى المؤسسة محل الدراسة وإجراء الدراسة التطبيقية
منهج الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المماثل تقريبا للدراسات السابقة

المصدر: من أعداد الطلبة اعتمادا على دراسات سابقة مماثلة.

### 02-01 / أوجه الاختلاف

التعيين	أوجه الاختلاف	
	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
متغيرات الدراسة	تناولنا في دراستنا الحالية أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي داخل مؤسسة عمومية .	كان موضوع الدراسات السابقة التي تعرضنا إليها حول تأثير الأنماط القيادية على (الأداء-الرضا الوظيفي- المحافظة على الموارد البشرية في مؤسسات خاصة)
مكان وعينة الدراسة	تمثلت دراستنا في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالاستقلالية المالية والمعنوية وذات تعداد كبير في عدد الموظفين (بلدية الوادي).	تناولت بعض الدراسات مؤسسات اقتصادية وخدمية مثل: مؤسسة سونلغاز بالاغواط – مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة – فنادق سياحية – إدارة خدمات صحية – مركز جامعي بميلة – شركة خاصة استثمارية.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على اطلعا على دراسات سابقة.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي

### خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح ان موضوع القيادة غاية في الأهمية ، باعتبارها العنصر المؤثر في التنظيم والقدرة على قيادة الموظفين وإقناعهم بان تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم، وتعتبر القيادة جزء مكمّل للإدارة في تحقيق فعالية القائد داخل المنظمة بالنمط القيادي المتبع.

ومما تقدم أيضا نستخلص أن الاستقرار الوظيفي هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في المنظمة دون التفكير في التغيير من مؤسسة لأخرى مادامت المؤسسة الأولى توفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية وتجعله مطمئنا على مستقبله المهني و راض عنه .

## الفصل الثاني :الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

### تمهيد

بعدما تطرقنا لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بجوانب القيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي وبعض الدراسات السابقة المشابهة و ذات صلة بالموضوع محل الدراسة ،سيتم في هذا الفصل وصف الإجراءات التي اتبعناها في الدراسة ، من حيث نوع وعدد العينة وأداة الدراسة من حيث إعدادها ، إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات و اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج العامة.حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من أفراد وموظفي بلدية الوادي ،وذلك من اجل توضيح اثر القيادة الإدارية على الاستقرار الوظيفي من خلال دراسة تأثير أبعاد القيادة الإدارية على الاستقرار الوظيفي.

كما تضمن الفصل الثاني عرضا كاملا مفصلا للنتائج التي توصلنا إليها من خلال إجابة عينة الدراسة على مختلف الأسئلة الواردة في الاستبيان والتأكد من فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين :

**المبحث الأول:** تقديم المؤسسة محل الدراسة.

**المبحث الثاني:** الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول : بطاقة تقنية حول المؤسسة محل الدراسة ( بلدية الوادي )<sup>1</sup>

يعتبر الهيكل التنظيمي لبلدية الوادي ذا طابع تسلسلي وظيفي نظرا لتسلسل الأوامر من القمة إلى القاعدة فرئيس المجلس الشعبي البلدي هو المسؤول الأول والمباشر للبلدية ، وبحكم تعدد مصالح البلدية فكل مصلحة لها مهام خاصة بها.

- عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي : 33 عضو (رئيس ، 06 نواب ، 26 عضو )
- عدد لجان البلدية : 06 لجان.
- عدد مصالح البلدية : 18 مصلحة.
- عدد مكاتب البلدية : 51 مكتب .
- عدد الفروع البلدية : 10 فروع وهي ( فرع حي تكسبت - فرع حي المنظر الجميل - فرع حي النور - فرع حي النزلة - فرع حي الصحن - فرع حي باب الوادي - فرع حي الشهداء - فرع حي فاتح ماي - فرع حي سيدي مستور - فرع حي 08 ماي ) .

2-1/ جدول يبين عدد المستخدمين والعمال بالبلدية ( 1990 مستخدم )

عمال متعاقدين		موظفين دائمين	
رجال	نساء	رجال	نساء
863	593	344	190
المجموع ← 1456		المجموع ← 534	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات مقدمة من الإدارة.

2-2/ جدول يبين عدد المناصب النوعية والوظيفية المشغولة

العدد	نوع المنصب
07	رئيس مصلحة
26	رئيس مكتب
24	رئيس فرع
07	مناصب عليا ذات طابع وظيفي
64	المجموع ←

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات مقدمة من الإدارة.

<sup>1</sup> - معطيات ومعلومات مقدمة من إدارة المؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

### المطلب الثاني : مصالح بلدية الوادي ومهامها<sup>1</sup>

#### 1- مصلحة المالية والمستخدمين

وتحتوي على ثلاثة مكاتب وهي كما يلي :

أ- مكتب الميزانيات : تقتصر مهامه على مايلي:

- ✓ إعداد الميزانية ؛
- ✓ جمع مختلف الموارد المالية وتقسيمها ؛
- ✓ تعميم الحساب الإداري ؛
- ✓ متابعة عمليات التسديد ؛
- ✓ إعداد حوالات الدفع ؛
- ✓ القيام بالتحاليل المالية لكل سنة وتقييمها وفق إمكانيات البلدية ؛
- ✓ إعداد الفواتير للغير وتسجيلها بعد التأكد من تأدية الخدمة ؛
- ✓ التأكد من الاعتمادات الممنوحة لكل عملية ؛
- ✓ الإشراف على متابعة وكالات البلدية بكل أنواعها.

ب - مكتب تسيير المستخدمين : من بين مهامه :

- ✓ متابعة الحالة المهنية للمواطنين ؛
- ✓ ضبط قائمة المستخدمين ؛
- ✓ توزيع المستخدمين على المصالح وفق الهيكل التنظيمي ؛
- ✓ متابعة الحياة المهنية للمواطنين ؛
- ✓ تطبيق النصوص المتعلقة بالعلاوات والمنح ؛
- ✓ متابعة الإجراءات التأديبية ؛
- ✓ إعلام المواطنين بالنصوص المتعلقة بسير حياتهم المهنية ؛
- ✓ ضبط الجدول الحقيقي للمستخدمين ؛
- ✓ ضبط احتياجات المصالح وفق المخطط المهني للتوظيف ؛
- ✓ الإشراف على المسابقات والامتحانات للتكوين وتخصيص المستويات.

ج - مكتب الممتلكات :

- ✓ ضبط وإحصاء الطلبات المتعلقة بالسكن الوظيفي ؛
- ✓ الإحصاء الشامل لممتلكات البلدية منها العقارية والمنقولة والمنتجة والغير منتجة ؛

<sup>1</sup> - معطيات ومعلومات مقدمة من إدارة المؤسسة محل الدراسة

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

✓ العمل على خلق موارد جديدة لتدعيم ميزانية البلدية.

### 2- مصلحة التنظيم والشؤون العامة

وتضم هذه المصلحة 05 مكاتب أساسية :

#### أ - مكتب التنظيم والشؤون القانونية والمنازعات

ومن بين مهامه مايلي :

- ✓ القيام بإحصاء شباب الخدمة الوطنية ؛
- ✓ إعداد الوثائق المتعلقة ببطاقة التعريف الوطنية ؛
- ✓ إحصاء أصناف التجارة والمؤسسات التجارية والاقتصادية على مستوى البلدية؛
- ✓ ضبط ومتابعة كل التسجيلات التجارية والحرفية ؛
- ✓ ضبط وإحصاء مختلف الجمعيات ؛
- ✓ التحضير لعملية موسم الحج ؛
- ✓ إعداد وتسليم بطاقة الإقامة؛
- ✓ المصادقة على الوثائق الإدارية والتصريحات؛
- ✓ متابعة المنازعات التي تكون البلدية طرفاً فيها ؛
- ✓ تسجيل القرارات التنظيمية والفردية في سجل خاص.

#### ب- مكتب الحالة المدنية

- ✓ إعداد سجلات الحالة المدنية بمختلف أنواعها ؛
- ✓ إعداد الجداول العشرية؛
- ✓ استخراج وثائق الحالة المدنية ؛
- ✓ تسجيل المواليد ، الزواج ، الوفيات ؛
- ✓ تسجيل الاحكام المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات على الهامش؛
- ✓ إعداد بطاقة المعلومات .

#### ج - مكتب الانتخابات والسكان

- ✓ إعداد بطاقات الانتخابات وإحصاء الناخبين ؛
- ✓ تسجيل وشطب الناخبين ؛
- ✓ توزيع بطاقات الانتخابات ؛
- ✓ التحضير والتنظيم للعمليات الانتخابية ؛
- ✓ متابعة تعداد السكن والسكان وحركة المواطنين .

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

### د - مكتب الشؤون الاجتماعية والرياضية

- ✓ ضبط قوائم المحتاجين ؛
- ✓ ضبط قائمة أصحاب الدخل الضعيف ؛
- ✓ إنشاء ومتابعة التحقيقات الاجتماعية ؛
- ✓ إحصاء السكنات التي لا تتوفر على شروط صحية للحياة.

### هـ - مكتب النظافة والوقاية

- ✓ مراقبة الأمراض المتنتقلة عن طريق المياه ؛
- ✓ إجراء التحقيقات حول النظافة ؛
- ✓ مراقبة المؤسسات ذات الطابع الغذائي ؛
- ✓ القيام بحملات التوعية الخاصة بالنظافة والوقاية.

### 3 - المصلحة التقنية

تضم هذه المصلحة 03 مكاتب وهي :

#### أ- مكتب التعمير والبناء :

- ✓ إعداد وتنفيذ وسائل التعمير ؛
- ✓ متابعة تنفيذ المشاريع ؛
- ✓ إعداد رخص البناء والهدم ؛
- ✓ متابعة البناءات اللاشرعية ؛
- ✓ إعداد البطاقات الفنية للمشاريع وتقسيمها؛
- ✓ تأشير كشوفات الدفع المتعلقة بالصفقات العمومية؛
- ✓ متابعة الدراسة الخاصة بانجاز المشاريع.

#### ب - مكتب الصيانة

- ✓ صيانة مختلف شبكات الطرق ،الإنارة العمومية ؛
- ✓ صيانة القطاع المدرسي ؛
- ✓ حماية المحيط ؛
- ✓ استغلال حظيرة السيارات والعتاد ؛
- ✓ صيانة الأماكن والساحات العمومية والتجهيزات ؛
- ✓ تسيير الورشات والمخازن والمحلات العامة .

#### ج - مكتب الصفقات والعقود

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

- ✓ إبرام الصفقات وتنفيذها ؛
- ✓ تنظيم المناقصات والسهر عليها ؛
- ✓ إعداد الحالات المادية والمالية بمختلف المشاريع ؛
- ✓ ضمان أمان لجان فتح وتقييم العروض.

### 4 - المصلحة البيومترية

وهي مصلحة حديثة المنشأ على مستوى البلدية ،وتقوم بمعالجة الملفات الخاصة بجوازات السفر البيومترية الالكترونية وتضم المكاتب التالية :

#### أ - مكتب مراقبة الملفات

- ✓ المصادقة على قبول الملف والتوليد الأوتوماتيكي لرقم الملف ؛
- ✓ نسخ الصورة الشمسية لصاحب الطلب بواسطة السكانير؛
- ✓ نسخ المستخرج الخاص من عقود الميلاد رقم 12 بواسطة جهاز السكانير ؛
- ✓ سحب وصل إيداع ملف وتسليمه لصاحبه ؛
- ✓ المصادقة على عملية المراقبة ؛
- ✓ إرسال الملف إلى قاعة إدخال المعلومات بواسطة الإعلام الآلي .

#### ب - مكتب الحجز

- ✓ إدخال المعلومات المدونة في استمارة الطلب الخاصة ؛
- ✓ المصادقة على عملية الإدخال بواسطة الإعلام الآلي ؛
- ✓ تسليم الملف موضوع الإدخال إلى المكلفين بالمصادقة.

#### ج - مكتب المصادقة

- ✓ التأكد من مطابقة المعلومات ؛
- ✓ التصحيح المحتمل للمعلومات ؛
- ✓ سحب بطاقة التحري الموجهة إلى مصالح الشرطة ؛
- ✓ قبول عملية المصادقة ووضع التأشير على الاستمارة.

#### د - مكتب أخذ البصمات والصور

- ✓ معاينة الصور الشمسية على الشاشة ؛
- ✓ مسك بصمات الأصابع واخذ الصور الشمسية والتوقيع الخطي الرقمي لصاحب الطلب؛
- ✓ المصادقة على عملية مسك المعلومات البيومترية.

#### هـ - مكتب المهندس

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

- ✓ الحفاظ على حسن سير التجهيزات ؛
- ✓ تنفيذ برنامج تطبيقات التحيين المرسله من طرف وزارة الداخلية ؛
- ✓ إدارة الشبكة المحلية؛
- ✓ مراقبة حسن سير قاعدة التجهيزات ؛
- ✓ الحفاظ والتخزين الأمن للمعلومات؛
- ✓ التكفل بإجراء تسجيل الطلبات عبر النت ؛
- ✓ الإرسال الدوري والمنتظم للمعلومات إلى مركز الإنتاج عبر شبكة الإرسال .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية الوادي (صفحة 82)<sup>1</sup>

### المبحث الثاني : الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سنقوم بعرض نتائج التحليل الإحصائي للمقاييس الإحصائية الوصفية الأولية، كالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتبة إضافة إلى نتائج اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الطرق الإحصائية كاختبار تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد لحساب تأثير المتغير المستقل وأبعاده في النموذج المقترح على المتغير التابع له حسب كل فرضية .

#### المطلب الأول : الطريقة والأدوات

##### أولا : الطريقة

##### - مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع وحدات المعاينة التي تنتمي إلى مجتمع الدراسة، حيث يتم تحديد وحدة العينة والخصائص التي نود قياسها والمتغيرات التي نود استخدامها.<sup>2</sup>

فمجتمع هذه الدراسة يتمثل في عينة عشوائية من موظفي بلدية الوادي.

##### - عينة الدراسة

تعرف العينة : " نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث ، وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة ، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي ، وخاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل وحدات المجتمع المعني بالبحث " <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - معطيات مقدمة من المؤسسة محل الدراسة.

<sup>2</sup> - فتحي احمد عاروري، المعاينة الإحصائية وطرق استخدامها ، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع ،الأردن 2013 ، ص 18.

<sup>3</sup> - فتحي احمد عاروري، المرجع السابق ،ص 18.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

أما عينة الدراسة فقد كانت على عينة عشوائية من موظفي وعمال بلدية الوادي، وقد تم توزيع 55 استمارة، وتم استرجاع 53 استمارة وقد تم استبعاد 3 استمارات بسبب عدم صلاحيتها للتحليل ، والجدول التالي يوضح ذلك :

3-2 : جدول يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة.

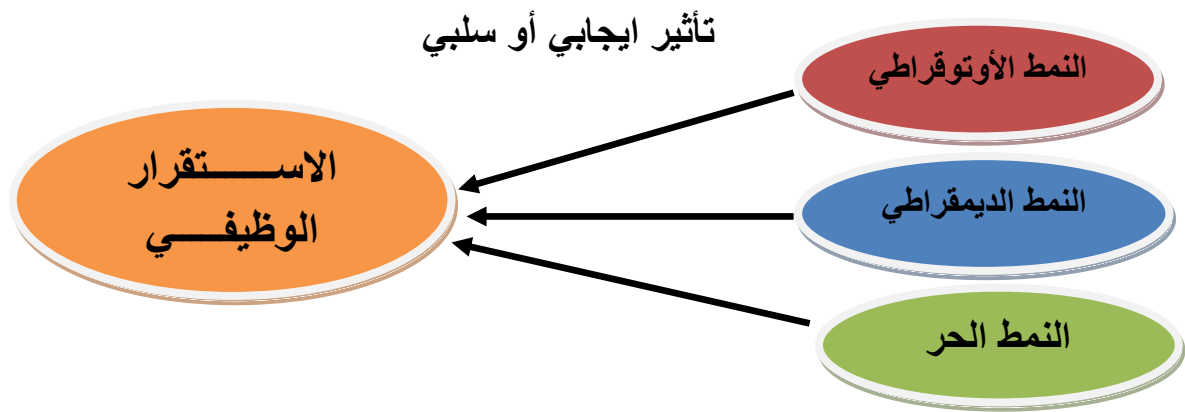
الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات غير المسترجعة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات المدروسة	النسبة
55	53	02	03	50	%90

المصدر : من إعداد الطلبة

نموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل



المصدر : من إعداد الطلبة بعد الاطلاع على دراسات سابقة

يقوم نموذج الدراسة على فكرة التفاعل والتأثير بين كل مختلف أنماط القيادة الإدارية المتمثلة في النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر باعتبارها متغيرات مستقلة، أما الاستقرار الوظيفي فهو متغير تابع يتأثر بالمتغيرات المستقلة في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا : الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

للإلمام بالبحث وتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على:

### 1- الوثائق

تم الاعتماد على العديد من الوثائق الخاصة بالمؤسسة للتعريف بها والتي تدعم دراستنا وتتمثل الوثائق في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، هيكل تنظيم إدارة الموارد البشرية، مصالح المؤسسة ومهامها.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

### 2 - الاستبيان

يعرف الاستبيان على انه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يتم تعبئتها من قبل المستجيب، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن آراء ورغبات المستجوبين، ولجمع حقائق هم على علم بها ولهذا يستخدم بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد.<sup>1</sup>

وتمت صياغة أسئلة الاستبيان بناء على فرضيات الدراسة، حيث تم إعداد استبيان أولي تم عرضه على الأستاذ المشرف ثم على لجنة التحكيم المكونة من أساتذة مختصين والبالغ عددهم أستاذين، وذلك للتأكد من دقة وصحة فقرات الاستبيان، وعلى ضوء آرائهم تم تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتصبح أكثر وضوحاً وبالتالي تحقق أهداف الدراسة.

وكان شكل النهائي للاستبيان يحتوي على ثلاثة محاور رئيسية وهي كما يلي :

**المحور الأول:** اشتمل المحور الأول على المعلومات الشخصية المتمثلة في ( الجنس – العمر – المستوى التعليمي- نوع المنصب – سنوات الخبرة)

**المحور الثاني:** تضمن عبارات حول أنماط القيادة الإدارية وعددها 20 عبارة موزعة على ثلاثة أنماط وهي كما يلي: (النمط الأوتوقراطي ، النمط الديمقراطي ، النمط الحر).

**المحور الثالث:** تضمن عبارات حول الاستقرار الوظيفي و عددها 07 عبارات .

والجدول الموالي يوضح عدد العبارات حسب المتغيرات في استمارة الاستبيان :

#### 4-2: توزيع عبارات الاستبيان حسب متغيرات الدراسة

الاستقرار الوظيفي	أنماط القيادة الإدارية			المتغيرات
	النمط الحر	النمط الديمقراطي	النمط الأوتوقراطي	
07	05	07	08	العدد
27-21	20-16	15-09	08-01	العبارات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على استبانة الدراسة.

أما طريقة الإجابة عن الأسئلة الخاصة بالاستبانة فقد كانت وفق مقياس **ليكارث** الذي يحتوي على خمسة درجات وهو الأنسب لقياس متغيرات الدراسة وهو كما يلي :

<sup>1</sup> - محمود حسين، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي:مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، الاردن، 2011، ص205.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

### 2-5/ درجة مقياس ليكارت الخماسي

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الاستجابة
5	4	3	2	1	الدرجة

ثالثا : الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

#### 1- البرنامج المستخدم في معالجة البيانات :

بعد الانتهاء من جمع المعطيات المطلوبة تم استخدام نظام تحليل الحزم الإحصائية (SPSS) ، وذلك لمعالجة بيانات الإستبانة عن طريق استخدام بعض الاختبارات الإحصائية التي يتيحها البرنامج.

#### 2- الأدوات الإحصائية المستخدمة :

تمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية منها :

- ✓ - معامل الثبات ألفا كرونباخ ، لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان؛
- ✓ - التكرارات والنسب المئوية ، يتم استخدامها لعرض وتحليل خصائص العينة؛
- ✓ - المتوسط الحسابي ، لمعرفة مركز الإجابات حول خيار معين ؛
- ✓ - الانحراف المعياري ، الهدف منه التعرف على درجة التشتت في إجابات المبحوثين؛
- ✓ - الانحدار الخطي البسيط ، الهدف منه التعرف على كل بعد من أبعاد القيادة الإدارية على الاستقرار الوظيفي؛
- ✓ - الانحدار الخطي المتعدد ، الهدف منه التعرف على أثر أبعاد القيادة الإدارية في أن واحد على الاستقرار الوظيفي.

#### طول الفئة :

ولتحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي يتم حساب المدى كما يلي:

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} \leftarrow 5 - 1 = 4 ، \text{المدى} = 04$$

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الدرجات} \leftarrow 04 / 05 = 0.80 ، \text{طول الفئة} = 0.80.$$

وعليه تكون فئات مقياس ليكارت كما يلي :

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

6-2 : مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي

مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	المستوى
05-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.8-1	المتوسط الحسابي

### 3- حساب معامل ألفا كرونباخ

من أجل اختبار الثبات قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ، وهو معامل يدل على ثبات المقياس، ويقاس درجة صدق العينة حيث كانت نتائج الاختبار كما يلي:

2-7/ نتائج اختبار درجة ثبات المتغيرات

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.607	08	النمط الأوتوقراطي
0.770	07	النمط الديمقراطي
0.619	05	النمط الحر
0.698	20	القيادة الإدارية
0.712	07	الاستقرار الوظيفي
0.722	27	عبارات جميع الاستبيان

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

نلاحظ من الجدول ان معامل الثبات ألفا كرونباخ قد تراوحت قيمته بين 0.60 و 0.77 وهي معاملات مقبولة إلى حد كبير ، أما معامل الثبات الكلي لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغ 0.722 ، وهذا يدل على ان أداة الدراسة ذات ثبات كبير ويمنح الصلاحية للاستبيان لتحليل النتائج واختبار الفرضيات .

### المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة

يختص هذا المطلب بوصف وتحليل محاور الاستبيان وذلك بوصف خصائص أفراد العينة وكذا تحليل وتفسير متغيرات الدراسة من خلال أسئلة الاستبانة.

#### 1 - وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

تضمنت الدراسة خمسة متغيرات أساسية خاصة بأفراد عينة الدراسة وهي : الجنس، العمر، المستوى التعليمي، نوع المنصب ،سنوات الخبرة . وهي موضحة في الجدول كما يلي :

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

### 8-2 / وصف لعينة البحث وفقا للبيانات العامة

المتغير	الفئات	التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	15	%30
	أنثى	35	%70
	المجموع	50	%100
العمر	أقل من 30 سنة	09	%18
	من 30 إلى 39 سنة	28	%56
	من 40 إلى 50 سنة	11	%22
	أكبر من 50 سنة	02	%04
	المجموع	50	%100
المستوى التعليمي	ابتدائي	00	%00
	متوسط	03	%06
	ثانوي	22	%44
	جامعي	25	%50
	المجموع	50	%100
نوع المنصب في المؤسسة	إطار	20	%40
	عون تحكم	17	%34
	عون تنفيذ	13	%26
	المجموع	50	%100
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	15	%30
	من 05 إلى 10 سنوات	15	%30
	من 11 إلى 15 سنة	10	%20
	أكثر من 15 سنة	10	%20
	المجموع	50	%100

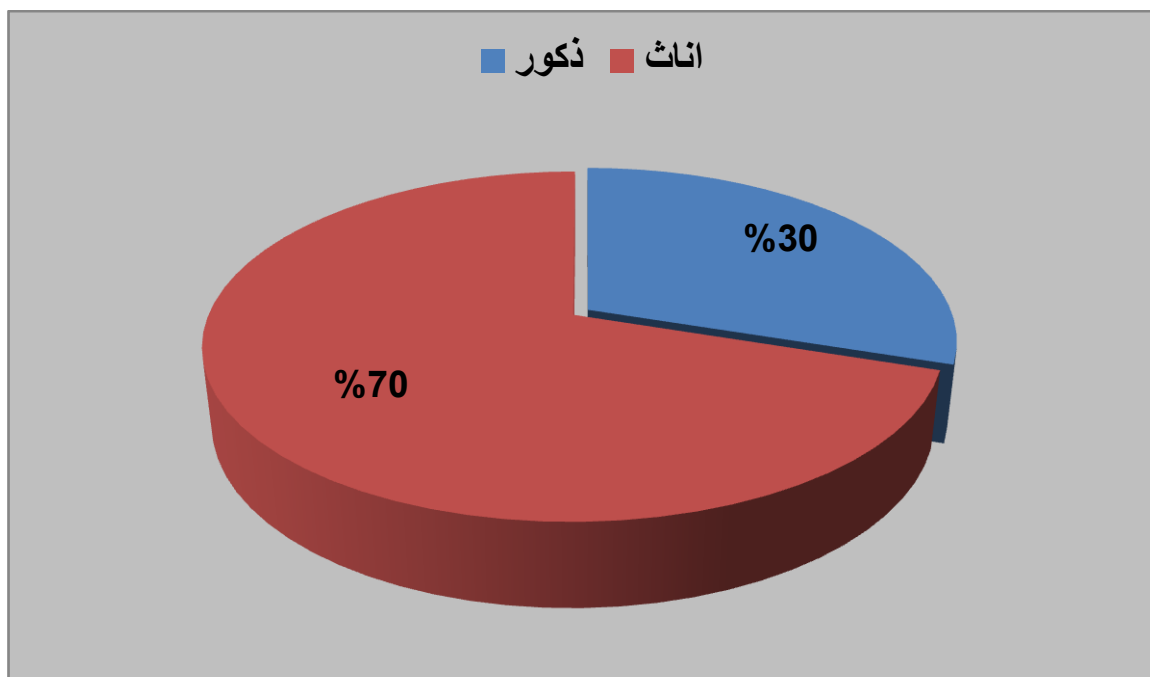
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

تحليل الجدول

1- الجنس

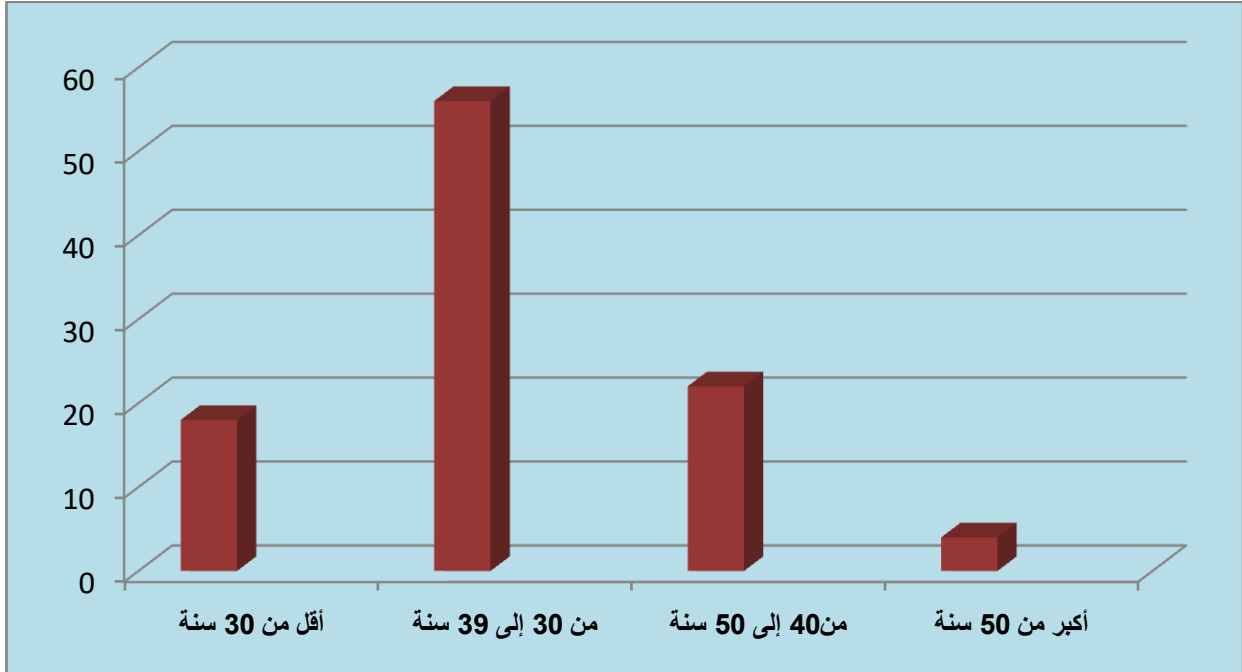
الشكل 1-2 : دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان الفئة الغالبة هي فئة الإناث بنسبة 70% ، أما بالنسبة لفئة الذكور فكانت 30% فقط .

الشكل 2-2: أعمدة بيانية توزيع العينة حسب السن



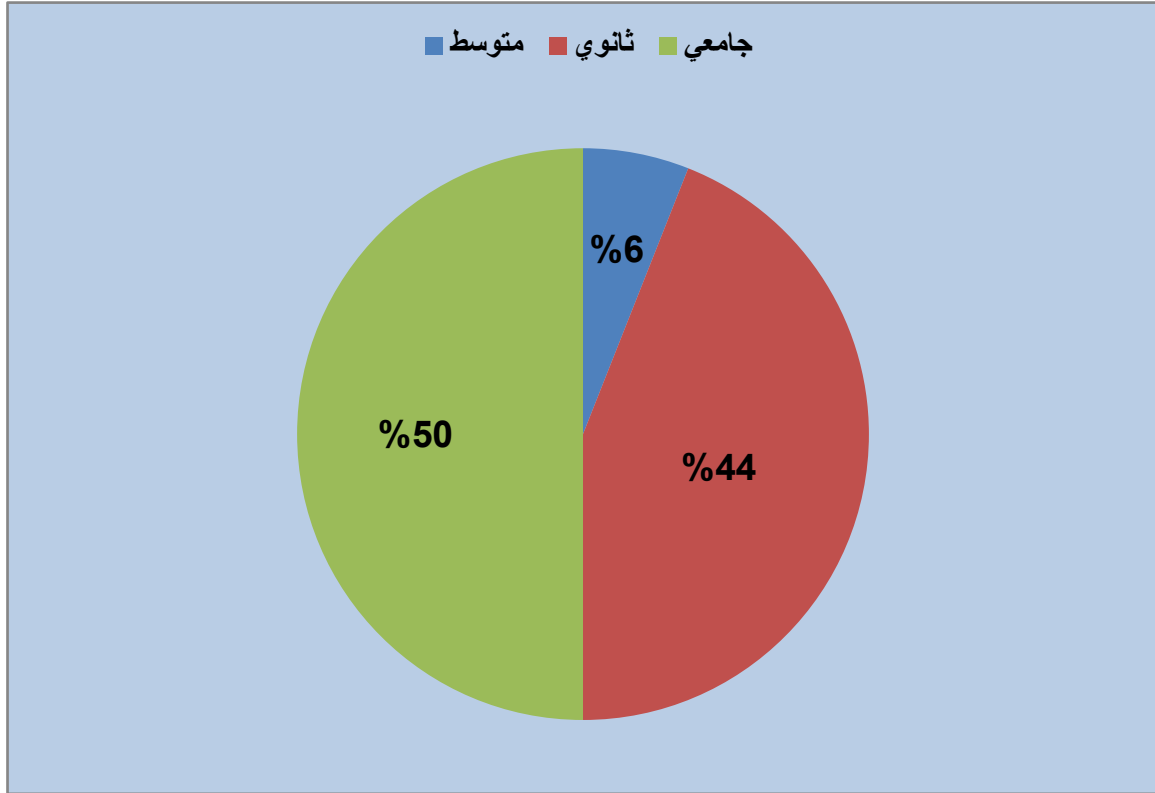
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول نلاحظ ان الفئة العمرية الغالبة هي الفئة (من 30 إلى 39 سنة) بحيث كانت تشكل أعلى نسبة وهي 56% من أفراد العينة، ثم تليها الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة 22% ، وتحصلت الفئة (أقل من 30 سنة) على نسبة 18% ، فيما كانت نسبة 04% وهي نسبة ضعيفة جدا من نصيب الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة).

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

### 3- المستوى التعليمي

الشكل 2-3: دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



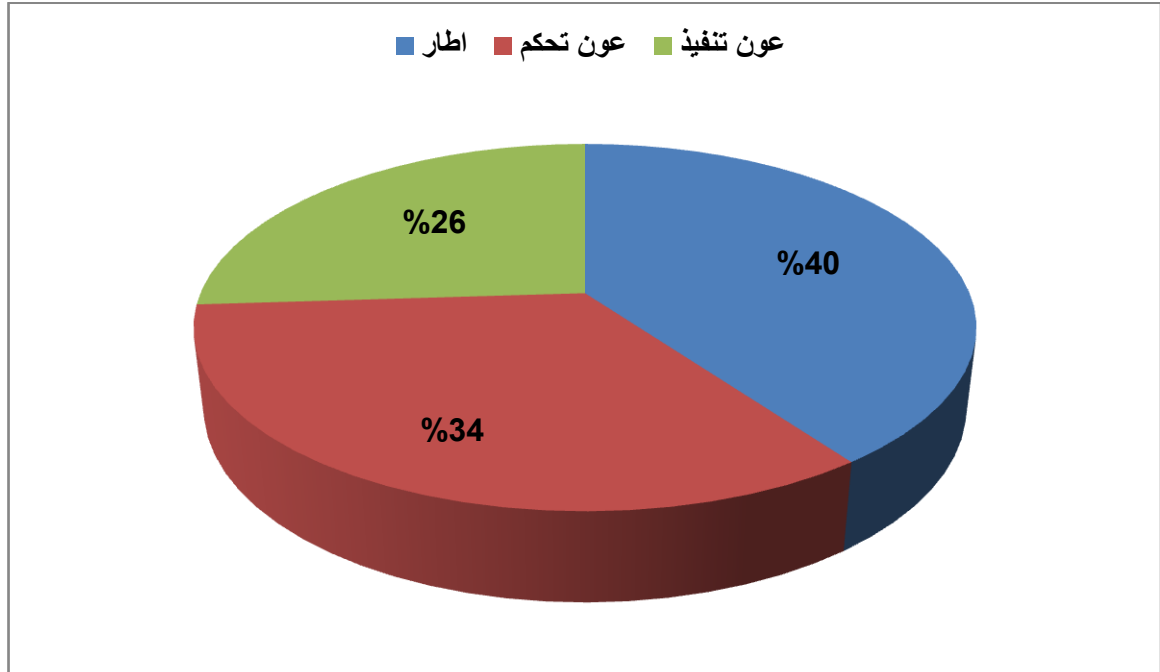
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول نلاحظ ان أفراد العينة ذوي مؤهلات علمية عالية حيث ان نسبة الجامعيين بلغت أعلى نسبة بـ 50% من أفراد العينة ، وهذا راجع إلى ان المؤسسات الجزائرية تحرص على استقطاب أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات علمية تتلائم مع متطلبات الوظيفة العامة ، بالإضافة إلى سعي الدولة الجزائرية لتحسين الخدمة العمومية ، ثم تليها نسبة 44% للمستوى ثانوي ، وكانت نسبة المستوى التعليمي المتوسط 6% ، فيما نلاحظ انعدام و خلو العينة من أفراد ذوي المستوى الابتدائي.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

### 4- نوع المنصب في المؤسسة

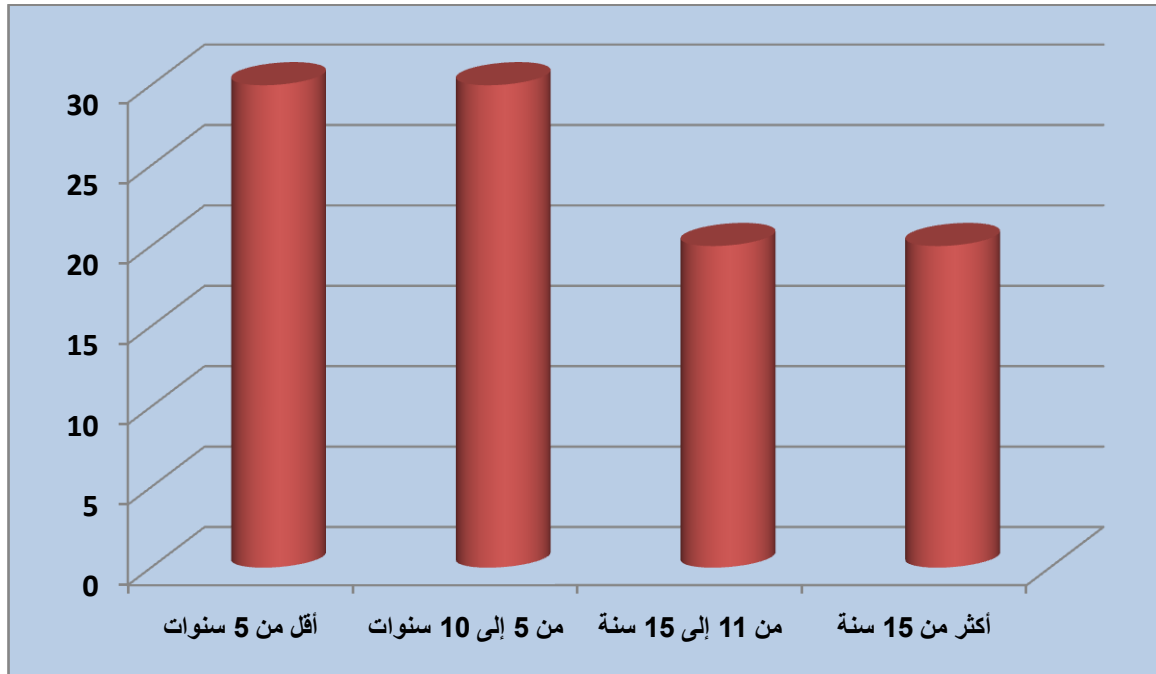
الشكل 4-2 : دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب نوع المنصب في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول ان فئة الإطارات كانت الغالبة في هذه العينة، اذ بلغت 40%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 34%، وأخيرا كانت نسبة أعوان التنفيذ 26%.

الشكل 5-2: أعمدة بيانية تبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول تساوي الفئتين (أقل من 05 سنوات) ، (من 05 إلى 10 سنوات) بنسبة 30% ، وكذلك نسبة 20% لكل من الفئتين (من 11 إلى 15 سنة) ، (أكثر من 15 سنة).

**المطلب الثالث : تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة**

في هذا المبحث سنقوم بعرض نتائج التحليل الإحصائي للمقاييس الإحصائية الوصفية الأولية، كالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتبة إضافة إلى نتائج اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الطرق الإحصائية كاختبار تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد لحساب تأثير المتغير المستقل وأبعاده في النموذج المقترح على المتغير التابع له حسب كل فرضية .

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

يهتم هذا الجزء بدراسة وتحليل نتائج أسئلة المحور الثاني والمحور الثالث من الاستبيان وقد كانت النتائج كما يلي :

أ - النمط الأوتوقراطي

2-9/ تقييم أفراد العينة لمستوى النمط الأوتوقراطي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	مسؤولي هو المصدر الرئيسي في اتخاذ القرار	4.34	0.668	1	مرتفع
2	يقرر المدير بنفسه ماذا يجب عمله وكيفية تنفيذ هذا العمل	4.14	0.756	2	مرتفع
3	يطالب المدير المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون ضبطها أو تعديلها	3.92	0.665	5	مرتفع
4	يرفض المدير ان ينوبه أي موظف في عمله	4.04	0.781	3	مرتفع
5	يتابع المدير عمليات الغياب و التأخر بحزم دون مراعاة ظروف العاملين	3.68	0.653	7	مرتفع
6	يحتكر المدير سلطة توزيع المهام والصلاحيات	3.68	0.587	8	مرتفع
7	المدير لا يراعي قدرات الموظفين	3.78	0.507	6	مرتفع
8	يوزع المدير المهام على الموظفين حسب وجهة نظره	3.98	0.714	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.9450	0.338	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي العام للنمط الأوتوقراطي بلغ 3.94 ، ويعتبر مرتفعاً، وساهمت كل المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد في ارتفاع المتوسط الحسابي العام الذي تراوحت قيمته بين (3.98 و 4.34) لعبارات هذا البعد، وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري الدال على التشتت القليل لإجابات أفراد العينة.

و يتضح بان تقييم أفراد العينة للنمط الأوتوقراطي تحصل على تقييم ايجابي، ويعبر عن ذلك درجات الموافقة على أغلبية عبارات هذا البعد.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

وبناء على هذا يمكن القول ان النمط الأوتوقراطي له تأثير على نفسية المرؤوسين من خلال التقييم الايجابي، حيث يستطيع القائد الناجح ذو الصفات القيادية الأوتوقراطية ان يؤثر في المرؤوسين فيما يخدم مصالح المؤسسة من خلال تأثيرهم بصفات الشخصية القيادية الأوتوقراطية، وبذلك يعتبر هذا البعد جد مهم حيث يساهم بشكل كبير في إنجاح الأبعاد الأخرى في المؤسسة محل الدراسة.

### ب - النمط الديمقراطي

#### 10-2 / تقييم أفراد العينة لمستوى النمط الديمقراطي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يشجع مسؤولي المناقشات الجماعية لأساليب العمل	4.00	0.67	2	مرتفع
2	يفوض المدير جزء من الصلاحيات المنسوبة إليه للموظفين الذين تتوفر فيهم الكفاءة	3.96	0.63	3	مرتفع
3	يشرك المدير الموظفين في اتخاذ بعض القرارات	3.90	0.76	6	مرتفع
4	يشجع مسؤولي المبادرات الفردية	3.96	0.72	4	مرتفع
5	يتيح المدير الفرصة للعاملين بإبداء رأيهم واقتراحاتهم	3.82	0.74	7	مرتفع
6	يثق المدير بقدرات وإمكانيات موظفيه	3.92	0.66	5	مرتفع
7	يراعي المدير القدرات العلمية للموظفين عند توزيع المهام	4.10	0.61	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.9514	0.409	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي العام للنمط الديمقراطي بلغ 3.95، أي موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي بدرجة مرتفع، وهذا مؤشر جيد على نوع القيادة الإدارية في المؤسسة، حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين ( 3.82 و 4.10 )، ما ساهمت في المتوسط الحسابي العام للنمط الديمقراطي .

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

ويمكن القول ان القائد الذي يتبع النمط الديمقراطي له تأثير على نفسية المرؤوسين من خلال التقييم الايجابي حيث يستطيع القائد الناجح ان يؤثر في المرؤوسين فيما يخدم مصالح المؤسسة من خلال تأثرهم بنمط القيادة الديمقراطي.

### ج - النمط الحر

#### 11-2/ تقييم أفراد العينة لمستوى النمط الحر

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يتردد المدير أحيانا في اتخاذ القرار	3.58	0.75	5	مرتفع
2	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم	3.72	0.60	2	مرتفع
3	يترك المدير حرية اتخاذ القرار لموظفيه بشكل كلي	3.64	0.52	3	مرتفع
4	يمنح مسؤولي استقلالية تامة للموظفين مما يكسبهم الخبرة	3.62	0.56	4	مرتفع
5	يسمح المدير للعاملين بالخروج أثناء أوقات العمل	3.76	0.65	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.664	0.343		مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي العام للنمط الحر بلغ 3.66 أي موافق على العبارات حسب مقياس ليكارت الخماسي بدرجة مرتفع وقد ساهمت كل المتوسطات الحسابية للعبارات في هذا الارتفاع والذي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.58 و 3.75).

وبالتالي يتضح ان تقييم أفراد العينة للنمط الحر تحصل أيضا على تقييم ايجابي .

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

د - الاستقرار الوظيفي

12-2 / تقييم أفراد العينة لبعث الاستقرار الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	أنا راضي عن عملي بالمؤسسة	4.08	0.80	1	مرتفع
2	أحس بالاستقرار النفسي والاجتماعي بالمؤسسة	4.02	0.58	4	مرتفع
3	تطبق الإدارة أنظمة حوافز عادلة لموظفيها	3.96	0.53	5	مرتفع
4	الراتب الذي أتقاضاه لا يعكس مستوى الجهد الذي أبذله	3.82	0.62	7	مرتفع
5	أفكر في الانتقال إلى مؤسسة أخرى	4.04	0.66	3	مرتفع
6	أشعر بالقلق على مستقبلي الوظيفي	3.94	0.76	6	مرتفع
7	الواجبات التي أقوم بها تفوق إمكانياتي وقدراتي في العمل	4.06	0.71	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.96	0.299	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي للاستقرار الوظيفي بلغت ( 3.96 )، أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي بدرجة مرتفع ، وهذا مؤشر جيد للاستقرار الوظيفي في المؤسسة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات التي ساهمت في ارتفاع مستوى الاستقرار الوظيفي بين ( 3.82 و 4.08 ).

بالاستناد إلى ما سبق نجد ان تقييم مستوى الاستقرار الوظيفي لدى أفراد بلدية الوادي قد تحصل على درجة موافقة مرتفع، وهذا يدل على ان المؤسسة تسعى جاهدة من اجل تحقيق الاستقرار الوظيفي .

ولقد تم تلخيص نتائج الجداول السابقة المتعلقة بأسئلة المحور الثاني والمحور الثالث من الاستبيان في الجدول التالي :

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

### 13-2 : المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة.

المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة	
3.94	النمط الأوتوقراطي	القيادة الإدارية
3.95	النمط الديمقراطي	
3.66	النمط الحر	
3.85	المتوسط الحسابي العام لأبعاد القيادة الإدارية	
3.96	الاستقرار الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول يتضح ان المتوسط الحسابي العام لأبعاد القيادة الإدارية المعتمدة في الدراسة قد بلغ (3.85)، وبلغ المتوسط الحسابي للنمط الديمقراطي أعلى قيمة قدرت ب ( 3.95 )، يليه النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي قدره ( 3.94 )، ثم النمط الحر بمتوسط حسابي قدره ( 3.66 )، أما فيما يخص الاستقرار الوظيفي فقد بلغ متوسطه (3.96)، ويتبين من الجدول ان كل المتوسطات الحسابية كانت مرتفعة.

وما يمكن ملاحظته أيضا ان كل المتوسطات كانت متقاربة جدا، مما يوضح مساهمة أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة في تحقيق مستويات مرتفعة من الاستقرار الوظيفي.

### المطلب الرابع : اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح :

#### 1- الفرضية الفرعية الأولى

" يوجد هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي على الاستقرار الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05) في المؤسسة محل الدراسة ( بلدية الوادي ) " .

ولاختبار هذه الفرضية سيتم حساب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة اثر النمط الأوتوقراطي على الاستقرار الوظيفي كما يلي :

#### 14-2: نتائج معادلة الانحدار البسيط بين النمط الأوتوقراطي على الاستقرار الوظيفي

المعاملات المقدره		المعايير الإحصائية				
b 1	الثابت	مستوى الدلالة	Béta	F	R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
0.45	2.17	0.000	0.51	16.92	0.51	0.26

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

من خلال نتائج اختبار فيشر الموضحة في الجدول، يتبين لنا معنوية النموذج حيث نلاحظ ان مستوى الدلالة المحسوبة ( 0.000)، وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( 0.05) وهذا ما يبين وجود علاقة بين المتغيرات أي ان النمط الأوتوقراطي يؤثر على الاستقرار الوظيفي، كما تشير النتائج إلى وجود ارتباط متوسط بين النمط الأوتوقراطي والاستقرار الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 51%، كما نلاحظ ان ما قيمته 26% من التباين في المتغير التابع ( الاستقرار الوظيفي) يفسره النمط الأوتوقراطي. أما قيمة المعلمة  $b_1$  والتي بلغت (0.45) فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، فكلما ارتفع النمط الأوتوقراطي بوحدة واحدة ارتفعت قيمة الاستقرار الوظيفي ب 0.45 وحدة، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى، وعليه تكتب المعادلة التالية :

$$Y=a + B x \rightarrow Y=2.17+0.45 X$$

### 2- الفرضية الفرعية الثانية

"يوجد هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي على الاستقرار الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة ( بلدية الوادي )".

15-2: نتائج معادلة الانحدار البسيط بين النمط الديمقراطي على الاستقرار الوظيفي

المعلومات المقدرة		المعايير الإحصائية				
b 1	الثابت	مستوى الدلالة	Béta	F	R	معامل التحديد $R^2$
0.07	3.65	0.000	0.10	0.542	0.10	0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال نتائج اختبار فيشر الموضحة في الجدول، يتبين لنا معنوية النموذج حيث نلاحظ ان مستوى الدلالة المحسوبة ( 0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( 0.05) وهذا ما يبين وجود علاقة بين المتغيرات أي ان النمط الديمقراطي يؤثر على الاستقرار الوظيفي، كما تشير النتائج إلى وجود ارتباط ضعيف بين النمط الديمقراطي والاستقرار الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 10%، كما نلاحظ ان ما قيمته 01% من التباين في المتغير التابع ( الاستقرار الوظيفي) يفسره النمط الديمقراطي. أما قيمة المعلمة  $b_1$  والتي بلغت (0.07) فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، فكلما ارتفع النمط الديمقراطي بوحدة واحدة ارتفعت قيمة الاستقرار الوظيفي ب 0.07 وحدة. وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية . وعليه تكتب المعادلة التالية :

$$Y=a + B x \rightarrow Y=3.65+0.07 X$$

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة

"يوجد هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الحر على الاستقرار الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة".

16-2:نتائج معادلة الانحدار البسيط بين النمط الحر على الاستقرار الوظيفي

المعلومات المقدرة		المعايير الإحصائية				
b 1	الثابت	مستوى الدلالة	Béta	F	R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
0.47	2.23	0.000	0.54	19.85	0.54	0.29

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال نتائج اختبار فيشر الموضحة في الجدول، يتبين لنا معنوية النموذج حيث نلاحظ ان مستوى الدلالة المحسوبة ( 0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( 0.05 ) وهذا ما يبين وجود علاقة بين المتغيرات أي ان النمط الحر يؤثر على الاستقرار الوظيفي، كما تشير النتائج إلى وجود ارتباط متوسط بين النمط الحر والاستقرار الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 54%، كما نلاحظ ان ما قيمته 29% من التباين في المتغير التابع ( الاستقرار الوظيفي) يفسره النمط الحر. أما قيمة المعلمة b 1 والتي بلغت (0.47) فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفع النمط الحر بوحدة واحدة ارتفعت قيمة الاستقرار الوظيفي ب 0.47 وحدة. وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تفترض. وعليه تكتب المعادلة التالية :

$$Y=a + B x \rightarrow Y=2.23+0.47X$$

### ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

في مايلي اختبار الفرضية الرئيسية والتي تفترض

" يوجد هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ( بلدية الوادي)".

ومن اجل هذا تم حساب الانحدار الخطي المتعدد لتفسير أثر القيادة الإدارية من خلال أبعادها الثلاثة على الاستقرار الوظيفي كما يلي :

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

17-2: نتائج اختبار فيشر لأثر الأبعاد القيادية على الاستقرار الوظيفي

مستوى الدلالة	F	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.00	8.94	0.53	3	1.61	الانحدار
-	-	0.60	46	2.77	البواقي
-	-	-	49	4.38	المجموع
R=0.60			R <sup>2</sup> =0.36		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال نتائج فيشر الموضحة في الجدول يتبين لنا معنوية المعلمات، حيث نلاحظ ان مستوى الدلالة المحسوبة (0.00) اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الإدارية) والمتغير التابع (الاستقرار الوظيفي)، أي ان النموذج صالح من الناحية الإحصائية لتفسير التغير الحاصل في المتغير التابع، كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط مرتفعة بين أبعاد القيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ( $R = 60\%$ ) وهو ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 36\%$ ) من التباين الحاصل في الاستقرار الوظيفي يفسره المتغير المستقل القيادة الإدارية، وان الباقي 64% ترجع إلى عوامل أخرى. وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية.

18-2 / نتائج معادلة الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد القيادة الإدارية على الاستقرار الوظيفي

الدلالة	مستوى الدلالة	Béta	T	العمليات المقدره		المتغيرات
				الخطأ المعياري	قيمة المعلمة	
/	0.004	-	3.06	0.52	1.613	الثابت (الاستقرار الوظيفي)
غير جوهري	0.932	0.01	0.08	0.08	0.008	النمط الأوتوقراطي
جوهري	0.028	0.31	2.27	0.12	0.280	النمط الديمقراطي
جوهري	0.007	0.38	2.80	0.11	0.331	النمط الحر

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

يتضمن الجدول نتائج الانحدار الخطي المتعدد حيث نلاحظ من خلال اختبار ستودنت (T) معنوية المتغيرين كل من النمط الديمقراطي والنمط الحر لان مستوى الدلالة المحسوب ( 0.028 ) و (0.007) على التوالي، وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهي دلالة جوهرية، أما النمط الأوتوقراطي فكان غير معنوي لان مستوى الدلالة المحسوب (0.932) اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) .

أما معاملات النموذج فتوضح الأهمية النسبية لكل بعد في التأثير على الاستقرار الوظيفي، بحيث نلاحظ ان كل من النمطين الديمقراطي و الحر يؤثران على الاستقرار الوظيفي وبالتالي فان تجميع أبعاد القيادة الإدارية يجعل من النمط الأوتوقراطي لا يؤثر على الاستقرار الوظيفي وهكذا يتم استبعاده من النموذج الكلي للانحدار الخطي المتعدد، ومنه تقبل الفرضية الرئيسية .

وعليه نكتب المعادلة التالية :

$$Y=1,613 + ( 0.008 x_1+ 0.280 x_2 + 0.331 x_3 )$$

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية ببلدية الوادي

### خلاصة الفصل الثاني

على ضوء نتائج هذا الفصل الذي تطرقنا فيه لتحليل بيانات الدراسة التطبيقية باستخدام الاستبيان على عينة عشوائية لموظفين من بلدية الوادي، والتي هدفت إلى الإجابة على الإشكالية " دور القيادة الإدارية في تحقيق الاستقرار الوظيفي " ، وذلك من خلال دراسة أثر الأنماط القيادية المتمثلة في النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي ، النمط الحر على الاستقرار الوظيفي للأفراد ، حيث أظهرت نتائج الدراسة مايلي :

وجود أثر لأبعاد القيادة الإدارية على تحقيق الاستقرار الوظيفي ، من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد، والتي بينت أن النمطين الديمقراطي و الحر لهما تأثير على الاستقرار الوظيفي ، ما يفسر وجود نوعين من القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة تسهم في زيادة الاستقرار الوظيفي للأفراد ، أما النمط الأوتوقراطي ليس له تأثير على الاستقرار الوظيفي من خلال ما بينته نتائج الانحدار الخطي المتعدد عند مستوى الدلالة الإحصائية ( 0.05 ) .

## خاتمة

من خلال معالجتنا لموضوع الدراسة بعنوان " دور القيادة الإدارية في تحقيق الاستقرار الوظيفي " من الجانب النظري والتطبيقي ، تبين لنا ان سر تنمية المؤسسات لم يعد مقتصرًا فقط على إدارة ثرواتها المادية فقط ، وإنما أيضا في كيفية استخدام قيادتها في توجيه القوى العاملة والاستثمار فيها ، لأنها تعد أيضا مورد هام من موارد المؤسسة ، فان المنظمات اليوم بحاجة إلى الاهتمام أكثر بنوعية القيادة لما لها من تأثير هام ومباشر على الأفراد العاملين في المؤسسة للوصول إلى الاستقرار والرضا الوظيفي للعاملين بها.

فللقيادة الإدارية دور أساسي وجوهري في زيادة الاستقرار والرضا الوظيفي للأفراد ، وان هذا الدور مرتبط بمدى امتلاك القادة للمهارات القيادية والأساليب التي ينتهجونها في التأثير على التابعين والمروسين بشكل ايجابي وفعال، من أجل تحقيق الاستقرار الوظيفي للأفراد.

وقد استندت هذه الدراسة الميدانية على التحليلات الكمية والكيفية لتحليل وتفسير مؤشرات الفرضيات التي صيغت في شكل أسئلة الاستبيان ، ويتبين لنا من خلالها ان نسبة تحقيق الفروض كبيرة والتي أثبتت لنا ان للقيادة الإدارية دور فعال زيادة الاستقرار الوظيفي للأفراد ببلدية الوادي.

### أولا : اختبار الفرضيات

وفيما يلي نتائج اختبار فرضيات الدراسة :

### الفرضية الرئيسية :

من خلال تحليلنا لنتائج المحور الثاني للاستبيان تبين بان للقيادة الإدارية دور فعال في زيادة وتحسين الاستقرار الوظيفي ، وذلك من خلال تشجيع وإشراك المسؤولين لمروسيهم في بعض قرارات العمل مما يزيد من الرضا الوظيفي عندهم ، وهذا ما بينته نتائج اختبار **فيشر**، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على تحقيق الاستقرار الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 " .

### الفرضية الفرعية الأولى :

يتبين من تحليل الجزء الخاص بالنمط الأوتوقراطي ، انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي على الاستقرار الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا ما بينته نتائج الانحدار الخطي المتعدد، حيث كانت نسبة الدلالة 0.932 وهي غير دالة إحصائيا ، ومنه فإننا نقبل فرضية العدم ( $H_0$ ) وننفي صحة الفرضية الأولى .

### الفرضية الفرعية الثانية :

تبين من تحليل الجزء الخاص بالنمط الديمقراطي، بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي والاستقرار الوظيفي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي على الاستقرار الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05 " .

### الفرضية الفرعية الثالثة :

من خلال الدراسة الميدانية تبين وجود كذلك علاقة طردية موجبة بين النمط القيادي الحر والاستقرار الوظيفي، حيث كانت مستوى الدلالة 0.007 وهي دالة إحصائية، لذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، ومنه تقبل الفرضية الثالثة التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الحر والاستقرار الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05 " .

### ثانيا : النتائج

تم التوصل في هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ ان للقيادة الإدارية دور مهم وفعال في تحقيق أهداف المنظمات ؛
- ✓ هناك نوعين من الأنماط السائدة في المؤسسة محل الدراسة ،النمط الديمقراطي والنمط الحر .
- ✓ يوجد علاقة بين القيادة الإدارية السائدة والاستقرار الوظيفي للأفراد؛
- ✓ ان أسلوب القيادة الديمقراطية هو أفضل أسلوب قيادي من بين الأنماط القيادية الثلاثة، لما له من تأثير فعال على الاستقرار الوظيفي للموظفين؛
- ✓ يعمل أسلوب القيادة الديمقراطية على تمكين وإشراك الموظف من خلال تطوير روح الفريق بالاطافة إلى التشجيع وتقديم الحواف التي تزيد من الرضا والاستقرار الوظيفيين للأفراد.

### ثالثا : الاقتراحات و التوصيات

- على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب التطبيقي نخلص إلى مجموعة من الاقتراحات كما يلي :
- ✓ العمل على وضع معايير وشروط لاختيار القيادات الإدارية على أساس موضوعي وليس شخصي .
  - ✓ محاولة الابتعاد على النمط القيادي التسلطي (الأوتوقراطي) لما له من تأثير سلبي على الاستقرار الوظيفي.
  - ✓ نقترح على إدارة بلدية الوادي المحافظة على النمط الديمقراطي في القيادة لأنه يسهم بشكل فعال في زيادة الرضا والاستقرار الوظيفيين .
  - ✓ ضرورة تحسين نظام الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية حيث ينعكس إيجابا على استقرار الأفراد.

- ✓ ضرورة بناء ثقة بين القائد ومرؤوسيه من خلال إتاحة الفرصة للعاملين بإبداء آرائهم واقتراحاتهم.
- ✓ ضرورة إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتشجيع المبادرات الفردية.
- ✓ الاهتمام بالموارد البشرية والوقوف على احتياجاتهم الوظيفية لزيادة الرضا والاستقرار الوظيفي للأفراد.
- ✓ مراعاة الفروق الفردية في القدرات والمهارات عند توزيع المهام.

### رابعاً : آفاق الدراسة

نطرح الإشكاليات التالية كمواضيع بحث مستقبلية :

- ✓ اختيار وتطوير أنماط قيادية جديدة أكثر فاعلية على الاستقرار الوظيفي.
- ✓ دراسة أنماط القيادة الإدارية والتحديات التي تواجهها .
- ✓ مدى التزام المؤسسات بتطبيق النماذج الأفضل للقيادة.

## قائمة المراجع والمصادر

أ - المراجع باللغة العربية

أولا الكتب :

1. أحمد عزت راجح ، علم النفس الصناعي ،الموائمة المهنية ،الهندسة البشرية،العلاقات الإنسانية ، ط2،الدار القومية للطباعة والنشر،مصر 1965.
2. إلتون مايو،المشاكل الاقتصادية للمدينة الصناعية ،ترجمة مبارك إدريس،دار الفكر العربية ، مصر ، 1991.
3. جمال الدين العويصات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
4. زكي محمد هشام، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
5. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ،عمان ،الأردن،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،(د.ط)،2010.
6. عبد الرحمان العيسوي،علم النفس والإنتاج ،مصر ، مؤسسة شباب الجامعة ، د.س.
7. عبد الوهاب أحمد عبد الواسع،إدارة الأفراد ،دار صادر،ط01،الرياض،السعودية،1973.
8. عبد الوهاب علي محمد، إدارة الأفراد، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة،1975.
9. فتحي احمد عاروري ، المعاينة الإحصائية وطرق استخدامها ، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2013 ، ص 18.
10. قاسمي ناصر، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري ، دار الكاتب الحديث، ط 1، مصر ، 2013.
11. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005م.
12. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط..، 2008 .
13. محمد علي محمد، مجتمع المصنع ،دراسة في علم الاجتماع والتنظيم ،الهيئة المصرية العامة للكتاب،مصر 1972.
14. محمد ماهر عليش ،إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، ط2،الكويت، 1985.
15. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، ط1، م النيل العربية للنشر، القاهرة ، 2007م.
16. نجم عبود، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
17. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007م.
18. -علي فرحة أغامدي، دور القيادة الإدارية في المنظمات، دار حطين للنشر، السعودية، 1999م.

## ثانيا - المذكرات والرسائل

1. بونيف الياس نوح ، دور القيادة في تعزيز الإستقرار الإداري داخل المؤسسة الإدارية، مذكرة  
ماستر،جامعة محمد بوضياف، المسيلة،2019-2020.

## قائمة المراجع والمصادر

2. بركات إيمان، علاقات العمل ودورها في تحقيق الإستقرار الوظيفي للعاملين ،مذكرة ماستر،جامعة محمد خيضر،بسكرة ، 2018-2019 .
3. برحيل رشيدة سارة، الإستقرار الوظيفي في المؤسسات الصناعية الاقتصادية في الجزائر ،مذكرة ماستر،جامعة بلحاج بوشعايب،عين تموشنت،2020.2021.
4. بولكراوك روفيه و آخرون ، دور نمط القيادة في تحقيق الإستقرار الوظيفي للموارد البشرية ،مذكرة ماستر ، المركز الجامعي،ميلة ،2021.2022 .
5. بونيف الياس ، دور القيادة في تعزيز الاستقرار الإداري داخل المؤسسة الرياضية ، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ،مذكرة ماستر،جامعة محمد بوضياف،المسيلة،2019/2020.
6. حنان بكاي،سارة تواتي، دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي ،دراسة حالة بمؤسسة كوندور الكترونيك-برج بوعريريج- مذكرة ماستر ،جامعة محمد البشير الإبراهيمي ، برج بوعريريج،2023.
7. خضير سيرين وآخرون، علاقة النماذج القيادية بأداء العاملين في المؤسسات الخدمائية ،دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بالوادي ،مذكرة ماستر،جامعة حمه لخضر، الوادي ،2023/2024 .
8. خوجة سماح، دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019.
9. درويش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية ،دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة،2012.
10. سعاد بن قسوم وآخرون، تأثير ضغوط العمل على الإستقرار الوظيفي ،مذكرة ماستر،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2023.
11. شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة ،رسالة ماجستير،جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2001.2002 .
12. عادل قنفي، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالاستقرار الوظيفي للعاملين ،دراسة ميدانية بشركة بن ناصر للاستثمارات ببلدية مقررة ولاية المسيلة،رسالة دكتوراه،تخصص علم اجتماع تنظيم والعمل ،جامعة محمد خيضر،بسكرة ،2022.
13. عطية يوسف، القيادة الإدارية وتأثيرها في أداء جماعات العمل ،مذكرة ماجستير،جامعة الجزائر 3، 2010/2011 .
14. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ،دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر- تبسة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع-تنظيم وعمل-، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

### ثالثا المجلات

1. إيمان بن طاجين، رضا يونس بوعصيدة ، انعكاسات نمط القيادة على إمكانية المحافظة على رأس المال البشري، دراسة حالة أجريت بمركب سيكما بقالمة ،المجلة الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، المجلد 06 ، العدد01 ، جوان 2020.
2. عزاوي حمزة،والعقبى الأزهر ، تحفيز الإستقرار الوظيفي،أساليب نماذج ناجحة، مجلة آفاق علمي،2018،كجلد10 ، عدد 02.
3. قاسم سمية" بعنوان ، تأثير الأنماط القيادية على الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة بالمؤسسة الجزائرية،دراسة حالة بالمديرية العامة لمؤسسة الكهرباء والغاز الجزائرية ،سونغاز ،مجلة سوسيلوجيا ،العدد 05 ، 2021.
4. قاسم سمية،تأثير الأنماط القيادية على الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة بالمؤسسة الجزائرية،مجلة سوسيلوجيا ، المجلد05 ،العدد03،2021.
5. كمال برباوي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، العدد04، ديسمبر، 2013.
6. مطلاوي ربيع، عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية،مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13.
7. نوال بوعلاق،يحيي سعدي، دمج ثقافة التغيير في عملية تعزيز القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد11، جامعة المسيلة، 2014.
8. هبة الله جعفر، وسام الرميدي، أثر السعادة الوظيفية والاستقرار الوظيفي على العاملين ،مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة،المجلد 23، العدد 01،جامعة البصرة،العراق،تموز 2013.

### ب - المراجع باللغة الأجنبية

#### أ- الكتب

- 1 - STOGDILL R.M; LEADRSHIP AND ORGANIZATION INTERSTATE PUBLISHES .1958.
- 2 -JAMES.G.HUNT ET AUTRE,TRACLAIRE. COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION;2002; France; VILAGE IMONDIAL;2<sup>EME</sup>EDITION;DE BILLY.
- 3 - M: CONGER .LEADERSHIP LEARNING TO SHARE; ISSUE3;VAL19; WINTER ORGANIZATIONAL; DYNAMICS; THE VISION. P47,2002.

#### ب - المجلات

- 1 - Nreida Hadzaihmetovic, 2022, titled: **The Impact of Transformation and Transactional Leadership Style on Employee Job Satisfaction**, International Journal of Business and Administrative Studies, volume 8 issue 3, 03/09/2022.

### الملحق 01-01: لجنة التحكيم الاستبتيان

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
01	بالي مصعب	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
02	شكة عبد الله	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي

**الملحق 01-02: الاستبيان**

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

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
المستوى: ثانية ماستر  
التخصص: إدارة أعمال

**استبيان**

سيدي الفاضل .....سيدتي الفاضلة  
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:  
في إطار إعداد بحث علمي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة  
أعمال، نضع بين أيديكم استبياننا معدا لجمع البيانات حول موضوعنا بعنوان:

**" دور القيادة الإدارية في تحقيق الاستقرار الوظيفي "**  
**دراسة حالة : بلدية الوادي .**

لهذا نرجو منكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين لملا هذه الاستمارة بالمعلومات، التي تعبر عن رأيكم أو  
تناسب اختياراتكم بموضوعية، مع العلم أن هذه المعطيات سوف تبقى سرية وتستخدم لأغراض البحث  
العلمي فقط.

الموسم الجامعي  
2025/2024:

ضع علامة ( x ) في المربع المقابل للإجابة المختارة :

**البيانات الشخصية**

**الجنس**

ذكر  أنثى

**العمر**

أقل من 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  أكبر من 50 سنة

**المستوى التعليمي**

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

**نوع المنصب في المؤسسة**

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

**سنوات الخبرة**

أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  ثر من 15 سنة

## الملاحق

ترقيم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
<b>أنماط القيادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي)</b>						
أولا						
01	مسؤولي هو المصدر الرئيسي في اتخاذ القرار					
02	يقرر المدير بنفسه ماذا يجب عمله وكيفية تنفيذ هذا العمل					
03	يطالب المدير المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون ضبطها أو تعديلها					
04	يرفض المدير ان ينوبه أي موظف في عمله					
05	يتابع المدير عمليات الغياب و التأخر بحزم دون مراعاة ظروف العاملين					
06	يحتكر المدير سلطة توزيع المهام والصلاحيات					
07	المدير لا يراعي قدرات الموظفين					
08	يوزع المدير المهام على الموظفين حسب وجهة نظره					
<b>أنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي)</b>						
ثانيا						
01	يشجع مسؤولي المناقشات الجماعية لأساليب العمل					
02	يفوض المدير جزء من الصلاحيات المنسوبة إليه للموظفين الذين تتوفر فيهم الكفاءة					
03	يشرك المدير الموظفين في اتخاذ بعض القرارات					
04	يشجع مسؤولي المبادرات الفردية					
05	يتيح المدير الفرصة للعاملين بإبداء رأيهم واقتراحاتهم					
06	يثق المدير بقدرات وإمكانيات موظفيه					
07	يراعي المدير القدرات العلمية للموظفين عند توزيع المهام					
<b>أنماط القيادة الإدارية (النمط الحر)</b>						
ثالثا						
01	يتردد المدير أحيانا في اتخاذ القرار					
02	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم					
03	يترك المدير حرية اتخاذ القرار لموظفيه بشكل كلي					
04	يمنح مسؤولي استقلالية تامة للموظفين مما يكسبهم الخبرة					
05	يسمح المدير للعاملين بالخروج أثناء أوقات العمل					
<b>الاستقرار الوظيفي</b>						
رابعا						
01	أنا راضي عن عملي بالمؤسسة					
02	أحس بالاستقرار النفسي والاجتماعي بالمؤسسة					
03	تطبق الإدارة أنظمة حوافز عادلة لموظفيها					
04	الراتب الذي أتقاضاه لا يعكس مستوى الجهد الذي أبذله					
05	أفكر في الانتقال إلى مؤسسة أخرى					
06	أشعر بالقلق على مستقبلي الوظيفي					
07	الواجبات التي أقوم بها تفوق إمكانياتي وقدراتي في العمل					

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.607	8

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.770	7

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.619	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.698	20

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.712	7

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.722	27

Descriptive Statistics

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أنثى	35	70.0	70.0	70.0
Valid ذكر	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 30 من اقل	9	18.0	18.0	18.0
Valid 30-39 من	28	56.0	56.0	74.0
Valid 41-50 من	11	22.0	22.0	96.0
Valid 50 من اكبر	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسط	3	6.0	6.0	6.0
Valid ثانوي	22	44.0	44.0	50.0
Valid جامعي	25	50.0	50.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المنصب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اطار	20	40.0	40.0	40.0
Valid تحكم عون	17	34.0	34.0	74.0
Valid تنفيذ عون	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من اقل	15	30.0	30.0	30.0
Valid 5-10 من	15	30.0	30.0	60.0
Valid 10-15 من	10	20.0	20.0	80.0
Valid 15 من اكثر	10	20.0	20.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
أنا راضي عن عملي بالمؤسسة.	4.08	.804	50
أحس بالاستقرار النفسي والاجتماعي بالمؤسسة	4.02	.589	50
تطبيق الإدارة أنظمة حوافز عادلة لموظفيها	3.96	.533	50
الراتب الذي أتقاضاه لا يعكس مستوى الجهد الذي أبذله	3.82	.629	50
أفكر في الانتقال إلى مؤسسة أخرى	4.04	.669	50
أشعر بالقلق على مستقبلي الوظيفي	3.94	.767	50
الواجبات التي أقوم بها تفوق إمكانياتي وقدراتي في العمل	4.06	.712	50
مسؤولي هو المصدر الرئيسي في اتخاذ القرار	4.34	.688	50
يقرر المدير بنفسه ماذا يجب عمله وكيفية تنفيذ هذا العمل	4.14	.756	50
يطالب المدير المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون ضبطها أو تعديلها	3.92	.665	50
يرفض المدير ان ينوبه اي موظف في عمله	4.04	.781	50
يتابع المدير عمليات الغياب و التأخر بحزم دون مراعاة ظروف العاملين	3.68	.653	50
يحتمل المدير سلطة توزيع المهام والصلاحيات	3.68	.587	50
المدير لا يراعي قدرات الموظفين	3.78	.507	50
يوزع المدير المهام على الموظفين حسب وجهة نظره	3.98	.714	50
يشجع مسؤولي المناقشات الجماعية لأساليب العمل	4.00	.670	50
يفوض المدير جزء من الصلاحيات المنسوبة إليه للموظفين الذين تتوفر فيهم الكفاءة	3.96	.638	50
يشرك المدير الموظفين في اتخاذ بعض القرارات	3.90	.763	50
يشجع مسؤولي المبادرات الفردية	3.96	.727	50
يتيح المدير الفرصة للعاملين بإبداء رأيهم و اقتراحاتهم	3.82	.748	50
يثق المدير بقدرات وإمكانيات موظفيه	3.92	.665	50
يراعي المدير القدرات العلمية للموظفين عند توزيع المهام	4.10	.614	50
يتردد المدير أحيانا في اتخاذ القرار	3.58	.575	50
يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم	3.72	.607	50
يترك المدير حرية اتخاذ القرار لموظفيه بشكل كلي	3.64	.525	50
يمنح مسؤولي استقلالية تامة للموظفين مما يكسبهم الخبرة	3.62	.567	50
يسمح المدير للعاملين بالخروج أثناء أوقات العمل	3.76	.657	50

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الأوتوقراطي	3.9450	.33802	50
الديمقراطي	3.9514	.40980	50
الحر	3.6640	.34390	50
القيادة الإدارية	3.8535	.25775	50
الاستقرار الوظيفي	3.9600	.29928	50

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.511 <sup>a</sup>	.261	.245	.26000

a. Predictors: (Constant), الأوتوقراطي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.144	1	1.144	16.920	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.245	48	.068		
	Total	4.389	49			

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الأوتوقراطي

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.177	.435		5.004	.000
	الأوتوقراطي	.452	.110	.511	4.113	.000

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.106 <sup>a</sup>	.011	-.009-	.30068

a. Predictors: (Constant), الديمقراطي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.049	1	.049	.542	.465 <sup>b</sup>
	Residual	4.340	48	.090		
	Total	4.389	49			

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الديمقراطي

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.655	.416		8.779	.000
	الديمقراطي	.077	.105	.106	.736	.465

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.541 <sup>a</sup>	.293	.278	.25432

a. Predictors: (Constant), الحر

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.284	1	1.284	19.854	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.105	48	.065		
	Total	4.389	49			

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الحر

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.235	.389		5.750	.000
	الحر	.471	.106	.541	4.456	.000

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.607 <sup>a</sup>	.368	.327	.24549

a. Predictors: (Constant), الأوتوقراطي, الديمقراطي, الحر

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.617	3	.539	8.942	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2.772	46	.060		
	Total	4.389	49			

a. Dependent Variable: الوظيفي الاستقرار

b. Predictors: (Constant), الأوتوقراطي, الديمقراطي, الحر

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.613	.526		3.068	.004
	الأوتوقراطي	.008	.088	.010	.086	.932
	الديمقراطي	.280	.123	.316	2.274	.028
	الحر	.331	.118	.381	2.800	.007

a. Dependent Variable: الوظيفي الاستقرار

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الأمانة العامة

المصلحة البيومترية

المصلحة التقنية

مصلحة التنظيم والشؤون العامة

مصلحة المالية و المستخدمين

مكتب رئيس المصلحة

مكتب توزيع البطاقات والجوازات

مكتب المهندس

مكتب اخذ المعلومات البيومترية

مكتب مراقبة ومعالجة البيانات

مكتب الصفقات والعقود

مكتب الصيانة والتطهير

مكتب التعمير والبناء

مكتب النظافة والوقاية

مكتب الشؤون الاجتماعية والرياضية

مكتب الشؤون القانونية والمنازعات

مكتب الحالة المدنية

مكتب التنظيم

مكتب البطاقات الرمادية

مكتب رخص السياقة

مكتب الأملاك

مكتب تسيير المستخدمين

مكتب الميزانيات