

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



## جامعة العربي تبسة-تبسة



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علم التسيير

الرقم التسلسلي:...../2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي (ل م د)

فرع: علم التسيير

التخصص: ادارة اعمال

المذكرة موسومة ب:

# اثر السلوك القيادي على الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة دراسة حالة: شركة اسمنت تبسة

اشراف الأستاذ:

من اعداد:

د. عبايدية يوسف

- بوزيدي باسم

- رجال عبد الغني

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الاسم و اللقب
رئيسا	أستاذ محاضر ب	شوكال عبد الكريم
مشرفا و مقرا	أستاذ محاضر أ	عبايدية يوسف
عضوا و مناقشا	أستاذ محاضر أ	حمد شفاء

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

## شكر و عرفان

الحمد لله الذي هو اولى المحمودين بالحمد و اولى المحمودين بالثناء والمجد.

الشكر جزيل الشكر لله رب العالمين صاحب الفضل على الناس اجمعين.

ابداً بالذكر الاستاذ "عبايدية يوسف" التي تفضل وقبل الاشراف على هذه الرسالة

فكان لي نعم المعلم والموجه والناصح ادامه الله لنا.

كما اعبر عن عميق شكري وخالص تقديري الى الاساتذة الافاضل اعضاء لجنة المناقشة

جزاهم الله عني وعن طلاب العلم خير جزاء.

كما ندين بالشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين لازمونا طيلة سنوات الدراسة.

ونشكر كل من مد لنا يد العون والمساعدة ولو بكلمة طيبة من قريب أو بعيد في سبيل إنجاز هذا العمل.

## الاهداء

الى اللذين قال الله فيهم: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني

صغيرا "

الإسراء 42.

وعرفانا لفضلهما ودعواتهما اهدي هذا العمل المتواضع للوالدين الكريمين، اطال الله عز وجل

في عمرهما.

الى أخوتي وأخواتي، لما قدموه لي من مساعدة ودعم وتشجيع حفظهم الله ورعاهم الى اصديقاء الخير وكل من وقف الى جانبي اهدي اليهم هذا العمل المتواضع راجيا المولى عز وجل ان ينفعنا من علمنا وان يزدنا علما والله الموفق.

عبد الغني

## الاهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما الله عز وجل "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه

وبالوالدين إحسانا " أعلى إنسانين في الوجود.

إلى ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي الطموح والمثابرة، إلى النور الذي ينير لي

درب النجاح، أبي الغالي.

إلى من سهرت على تربيتي وتوجيهي، إلى نبع الحب والحنان، أمي قرة عيني

فيهما أشدو وافتخر وأتمنى رضاهما.

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي، إخوتي وأخواتي

،جدتي العزيزة الله اطال في عمرها، وكل عائلتي.

إلى من ضاقت السطور عن ذكرهم فوسعهم قلبي، أصدقائي.

إلى كل من شجعني في رحلتي إلى النجاح

إلى كل من قال لي لا فكان سببا في تحفيزي

إليكم جميعا الشكر والإحترام والتقدير.

تناولت الدراسة الى تبين اثر السلوك القيادي على الاستقرار الوظيفي، حيث تمثلت مشكلة البحث في معرفة ما مدى تأثير السلوك القيادي على استقرار الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى أن السلوك القيادي المطبق في المؤسسة له تأثير مباشر على الاستقرار، فالسلوك القيادي الفعال يؤدي إلى تحقيق إستقرار الموظفين، وتحسين سلوكهم ويزيد من أدائهم وبذلك تحقيق اهداف المنظمة ككل.

ومن اهم التوصيات تطبيق مبادئ التشاركية والعمل على توفير وخلق مناخ تسوده الثقة والاحترام والتعاون المتبادل، ومراعاة الاعتبارات الإنسانية للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: السلوك القيادي، الاستقرار الوظيفي، النمط القيادي، نظريات السلوك

Abstrac :

*This study aims to clarify the impact leadership behavior on job stability, where the research problem was to know the extent of the impact of leadership behavior on the stability of employees, and the study concluded that the leadership behavior applied in the organization has a direct impact on achieving stability, effective leadership behavior leads to the stability of employees, and improve their behavior And increases their performance, thereby achieving the goals of the organization as a whole. One of the most important recommendations is that the leadership applies the participatory style and is interested in involving workers in developing work plans, and that it treats subordinates without bias and participates in decision-making.*

مقدمة

## مقدمة

يشهد هذا العصر العديد من التطورات المتسارعة، والتغيرات المتلاحقة، في مختلف الميادين والمجالات، مما جعل المنظمات تواجه تحديات مواكبة هذه التطورات وطريقة التكيف معها.

وهذه المتغيرات والتحديات انعكست على المؤسسات، الأمر الذي يدعونا إلى الاهتمام بقيادة مؤسساتها من أجل تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة ، ويعد النمط القيادي العامل الرئيس في نجاح المؤسسة أو فشلها.

حيث تعتبر القيادة من أهم المواضيع لتنظيم شؤون المجتمعات البشرية وتقييم العدل بينها، ولقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد حتى يدير أمورها، حيث قال عليه الصلاة والسلام: (إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ).

كما ان نمط القيادة الفعال يسهم وبقوة في تحقيق الاستقرار الوظيفي للفرد، وفي تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة لموظفيها، كما أن القائد الحصيف يدرك تماما أن الموظف هو حجر الزاوية لدى المؤسسة لكونه الأداة الفعالة التي تقود للاضطلاع بمسئوليتها وخدمة المجتمع.

حيث تهدف الإدارة في المنظمات الحديثة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها وخاصة ذوي المهارات والتخصصات الفنية وتنمية روح المبادرة والإبداع لدى الأفراد وإيجاد الدوافع لديهم لبذل مزيد من الجهود والأداء، وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الاستقرار في العمل وتنمية مشاعر الانتماء لدى العاملين، ولذلك فإن القيادة الإدارية بأنماطها القيادية وسماتها الشخصية لها تأثيرها المباشر على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين، وموضوع القيادة يلقي الاهتمام الكبير نظراً لدور العنصر البشري في المنظمة ونجاحها واستمرارها وزيادة فعاليتها، وذلك من خلال ما يقوم به القائد من بث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، فالقيادة ضرورية في كل المؤسسات سواءً كانت تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص لذلك نرى الكثير من المؤسسات الاقتصادية الناجحة يرجع سر نجاحها إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيهم وحفزهم على تقديم أقصى الطاقات لديهم، وفي توحيد جهود العاملين واستمالتهم حتى يقبلون على أعمالهم عن رغبة واقتناع ورضا وبروح معنوية عالية، وإذا كانت علاقة القائد بالتابعين وأساليبه القيادية الفعالة تمثل هذه الأهمية، فإن البحث في انعكاسات هذه العلاقة وتبعاتها على الاستقرار الوظيفي كان محور اهتمام منظري السلوك التنظيمي، وبصورة خاصة النظريات التي اختصت بموضوع الدافعية، والعوامل التي تثير أو تحرك السلوك، كما ان المؤسسة الاسمنت "جيكا" كغيرها من المؤسسات الجزائرية، تعتمد على عدة



اساليب للقيادة الادارية من اجل الاستغلال الامثل لمقومات المؤسسة ومواردها وتحسين الاستقرار الوظيفي للعاملين , بالاضافة الى دور القيادة في تصميم الوسائل والاستعانة بنظم القيادة التي تهدف الى تحسين اداء العنصر البشري لهذه المؤسسات.

#### أ. اشكالية الدراسة:

في ظل التغيرات المعاصرة والتحديات المستقبلية، تظهر الحاجة إلى قيادات إدارية عالمية، تجيد فن التعامل مع المستقبل بكل تحدياته، فأن متطلبات العصر الحالي تستلزم العناية الخاصة بالقيادة، فهي العمود الأساسي لتحقيق استقرار المؤسسة والتقدم المنشود والفعال، كما ان ممارسة السلوك القيادي وفاعليته في تطوير وتحسين المؤسسة يسهم في تعديل وتحقيق استقرار الموظفين ويكسبهم المهارات التي تمكنهم من مواجهة التحديات.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة والمتمثل في:

هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية  $\alpha=0.05$  للسلوك القيادي على الاستقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسة اسمنت تبسة؟

#### • التساؤلات الفرعية:

يندرج ضمن السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات نوردتها كما يلي:

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية  $\alpha=0.05$  للسلوك القيادي السلطوي على الاستقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسة اسمنت تبسة؟

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية  $\alpha=0.05$  للسلوك القيادي التشاركي على الاستقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسة اسمنت تبسة؟

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية  $\alpha=0.05$  للسلوك القيادي الفوضوي على الاستقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسة اسمنت تبسة؟

#### • الفرضية الرئيسية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية  $\alpha=0.05$  للسلوك القيادي على الاستقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسة اسمنت تبسة.

#### • الفرضيات الفرعية:

يندرج ضمن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية  $\alpha=0.05$  للسلوك القيادي السلطوي على الاستقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسة اسمنت تبسة ;
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية  $\alpha=0.05$  للسلوك القيادي التشاركي على الاستقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسة اسمنت تبسة ;
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية  $\alpha=0.05$  للسلوك القيادي الفوضوي على الاستقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسة اسمنت تبسة ;

#### ب-أسباب اختيار الموضوع:

- ميول الطالب للموضوع من جهة وارتباطه الوثيق بالتخصص من جهة ثانية.
- محاولة توضيح المفاهيم المتعلقة بالسلوك القيادي والاستقرار الوظيفي
- محاولة لفت اهتمام المدراء والمسؤولين خصوصا في المؤسسة محل الدراسة إلى أهمية الاستقرار الوظيفي.

#### ج-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع السلوك القيادي في المؤسسة الجزائرية (مؤسسة اسمنت تبسة)
- الكشف على واقع الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية (مؤسسة اسمنت تبسة)
- تحديد العلاقة بين واقع السلوك القيادي وبين الاستقرار الوظيفي داخل مؤسسة اسمنت تبسة.

#### د-أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في تناولها السلوك القيادي ودوره في تحقيق الاستقرار الوظيفي وأيضا تسليط الضوء على الاستقرار الوظيفي باعتباره أحد أهم العناصر المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها ونجاحها، واستكشاف علاقة السلوك القيادي بالاستقرار الوظيفي .

كما تسهم الدراسة في تحسين ممارسة السلوك القيادي داخل المؤسسة وأن تفيد المؤسسة في تحقيق الاستقرار الوظيفي وزيادة كفاءتها. كذلك تقديم تغذية راجعة للباحثين عن واقع السلوك القيادي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي.

#### هـ- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

**الحدود المكانية:** تناولت هاته الدراسة واحدة من أهم الشركات الصناعية الجزائرية وهي شركة اسمنت - تبسة-.

**الحدود الزمنية:** تمت الدراسة الميدانية خلال السنة الجامعية 2021-2022 وذلك للحرص على أن تكون المعلومات جيدة ودقيقة للدراسة.

#### و- منهج الدراسة:

تم الإعتماد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم إتباع المنهج التحليلي من خلال تصميم إستبيان وتحليل نتائجه.

#### ز- مرجعية البحث:

بالنسبة للجانب النظري تم القيام بالاستعانة بمجموعة من الكتب والمذكرات والمقالات باللغة العربية والأجنبية في مجال السلوك القيادي والاستقرار الوظيفي وكذلك الإعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة، أما في الجانب التطبيقي تم الاستعانة ببرامج إحصائية لمعالجة المعطيات من خلال تطوير إستبيان يغطي محاور الدراسة المختلفة سيتم توزيعه على عينة من موظفي الشركة وإطاراتها ومن ثم المعالجة الإحصائية.

#### ح - صعوبات الدراسة:

-قلة المراجع التي تتكلم بتوسع عن الاستقرار الوظيفي.

- قلة الدراسات التي تربط بين السلوك القيادي والاستقرار الوظيفي .

#### ط- هيكل الدراسة:

كأي بحث أو دراسة سواء نظري أو تطبيقي لا بد من وجود خطة واضحة من أجل ضبط العمل ويتمثل هيكل الدراسة فيما يلي:

الفصل الأول: سوف يتم التطرق في هذا الفصل بإيجاز إلى عموميات حول السلوك القيادي والاستقرار الوظيفي وهذا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول حول الإطار النظري للسلوك القيادي والذي تم تقسيمه إلى عدة مطالب، أما المبحث الثاني حول الإطار النظري للاستقرار الوظيفي والعلاقة بينه وبين السلوك القيادي، أما المبحث الثالث فقد كان حول الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع والتعليق عليها ومقارنتها بدراستنا الحالية .

الفصل الثاني: والذي سوف يكون تطبيقيا حيث سوف يتم إسقاط ما تم ذكره في الجانب النظري من خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي يمكننا التوصل الى معرفة آراء عينة الدراسة حول موضوعنا والتفصيل في كيفية التعرض لطريقة الدراسة وأدواتها ثم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها .

وتم انهاء الدراسة بـ:

طرح فيها أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة التطبيقية مع تقديم جملة من التوصيات التي من شأنها أن تزيد من فعالية الوعي وأهمية الوعي بمدى تطبيق السلوك القيادي في تحسين الاستقرار الوظيفي على مستوى شركة اسمنت-تبسة-.

## الفصل الأول:

أسس نظرية للسلوك القيادي  
والإستقرار الوظيفي

**تمهيد:**

تشكل القيادة محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي الوقت الراهن ومع اتساع الخدمات والتغيرات المتداخلة، أصبحت القيادة الواعية أمرا لا غنى عنه، لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتنسيق جهودهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة. لذلك تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز، فكلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا، كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، والأداء أكثر فعالية، إذ أنها تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية، وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة.

وبناء على هذا سوف يتم التطرق في هذا الفصل للمباحث التالية:

◆ **المبحث الاول: اسس نظرية حول السلوك القيادي**

◆ **المبحث الثاني: اسس نظرية حول الإستقرار الوظيفي**

◆ **المبحث الثالث: تحليل الدراسات السابقة**

## المبحث الأول: مدخل الى السلوك القيادي

تعتبر القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاههم للعمل بجد ولتحقيق أهداف التي تسعى إليها المؤسسة، كما يعد السلوك القيادي احد أعمدة نجاح المؤسسة أو فشلها.

### المطلب الأول: مفهوم السلوك القيادي

#### أولاً: تعريف السلوك القيادي

تم تناول مفهوم القيادة في العديد من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي والتسيير، وكل باحث ركز على مداخل معينة في تعريفه لهذا المفهوم الذي أخذ حيزا كبيرا في الأدبيات التنظيمية ومن التعاريف التي ذكرت مفهوم القيادة نجد بأنها عرفت؛ عملية فكرية تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل زرع الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي في المرؤوسين للعمل والامتثال لرغبات القائد، وذلك بإتباع أنماط وأساليب تتوافق المهام المكلفين بها، والظروف التي يعملون فيها من أجل تحقيق الهدف الموضوع<sup>1</sup>.

وعرفها بيجورس (Pigors) أن القيادة هي عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تضافر الأفراد رغم الفروق بينهم إلى توجيه النشاط الإنساني سعيا وراء مسألة مشتركة<sup>2</sup>.

وعرفها كل من عبد الكريم درويش و ليلي تكال بأنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته .فهي إذن القدرة على توجيه سلوك الإنسان في جماعة في موقف معين لتحقيق هدف أو عدة أهداف<sup>3</sup>.

كما عرفت على انها جوهر العملية الإدارية ، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفؤة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة. فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف

1 فرخة ليندة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر 2009، ص 19

2 سول سيدلنجر، سامي محمد علي التحليل النفسي والسلوك الجماعي، ط2 دار المعارف، مصر، 2003 ص 73-74.

3 حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010، ص 19

المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل فيها. و تعد القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهمية السلوك القيادي

ان القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل، ويحاول دون أن يأكل القوى الضعيف و تتجلى أهميتها في:<sup>2</sup>

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
- أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- تنمية وتدريب ورعاية الافراد إذا أنها الرأسمال والموارد الأعلى.

### ثالثاً: خصائص السلوك القيادي

قد أصبحت القيادة في العصر الحاضر مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك عبر التطورات التكنولوجية ، ذلك أن فاعلية القائد في تحقيق مهمات تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في إدارة التغيير، حيث تتميز في ذلك بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:<sup>3</sup>

- القيادة نشاط وحركة، لان القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية.
- القيادة تؤثر في الافراد والجماعات للسير نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه.
- القيادة تعاون، وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز الافراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

1 عياصرة، علي أحمد، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ط.1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص33.  
2 حنان ناصر العدوانى، الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013، ص22  
3 محمد حسني العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، ص31



## المطلب الثاني: أنماط القيادة والفرق بين القيادة والرئاسة

### أولاً: أنماط القيادة

تتعدد أساليب القيادة وتتنوع واختلاف المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل أسلوب قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وهناك علاقة وثيقة بين النمط القيادي وفعالية المؤسسات ونجاحها في أداء رسالتها لذا فالقائمون على تطوير منظمات الأعمال وتحقيق ما يسمى بالاعتماد والجودة مطالبون بالبحث عن القيادة أولاً، وبعد ذلك يولون تطوير هذه القيادة عناية كبيرة، ففعالية القيادة تؤدي إلى فعالية المنظمة والعكس صحيح.

### 1. النمط السلطوي:

القيادة السلطوية هي القيادة التي يمتلك فيها القائد سلوكاً تسلطياً ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة، وقد أطلق بعض العلماء على القيادة السلطوية اسم القيادة السلبية، لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد هنا يركز على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ويتميز هذا النمط على أنه يحول تركيز كل السلطات في يده.<sup>1</sup>

ويقوم هذا النمط من القيادة الإدارية على المبادئ الآتية:<sup>2</sup>

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية.
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته.
- الاهتمام و التركيز على العمل "أولاً وأخيراً" دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم وانشغالاتهم و رغباتهم لذلك فإن الأفراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة.
- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثواباً أو عقاباً بموضوعية.
- الانفراد بصنع السياسات وإصدار القرارات ووضع الخطط وتحديد أساليب العمل.

1 شيشة نوال، واقع الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2017، ص 199

2 نفس المرجع السابق، ص 199

- اتخاذ السلطة الرسمية اداة تحكم وصغط على العاملين لاجبارهم على انجاز الاعمال.
- السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين ولوائح الهيئة الادارية.

## 2. النمط التشاركي:

أخذت المجتمعات التقليدية بالنظام التشاركي الذي يقوم عندهم على ما يسمى بالمكانة القانونية، والمقصود بها أن واجبات الرئيس والتزاماته نحو تابعيه لا تمارس بطريقة تعسفية استبدادية، أو من جانب واحد فقط، لكنها تجرى طبقا لقواعد محددة ومنظمة تنصب على خدمات وقيود متبادلة، إذ على القائد أن يمتثل للمعايير الصارمة في ادارته ويعمل طبقا لها ويجب أن يعقد اجتماعا لكي يعبر فيه عن رغبته في القيام بعمل معين، وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع النفسية والاجتماعية للمرؤوسين ووجوب مراعاتها، حيث ان نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلا لدى المرؤوسين، وان هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، ويقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة،<sup>1</sup> وتكون القيادة التشاركية فعالة في المواقف التالية:<sup>2</sup>

- عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة وتكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قبل تنفيذه.
- عندما يكون للمرؤوسين معلومات اضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد.
- عندما يكون لدى المرؤوسين مهارات عالية وتكون مساحة القائد ونفوذه بسيطة.
- عندما يتوقع القائد ان تكون هناك مقاومة للقرار ويكون هناك اتفاق على الاهداف.

## 3. النمط الفوضوي:

يطلق عليها ايضا القيادة المتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية و انما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة باعمالهم، كما تركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل و التصرف والحركة وممارسة النشاط وتحديد المهام، والاجراءات التي يراها العاملين ملائمة لإنجاز العمل واصدار القرارات، ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك بل يترك الجماعة لنفسها كلية، كما ان القائد يعمل بسياسة "الباب المفتوح" في الاتصالات، بمعنى ان القائد الإداري

1شيشة نوال، مرجع سابق، ص200

2نفس المرجع سابق، ص200

يرى ان أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا الا اذا جعل بابه مفتوحا لموظفيه، وتسهيل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم امرها،<sup>1</sup>ومن بين ما يتميز به القائد في هذا النمط القيادي "النمط الفوضوي" من صفاته نذكر:<sup>2</sup>

- ضعف الشخصية هاذة الحالة تظهر احدى الشخصيات القوية من المستوى اداري اقل وتغطي عليه.
- التذبذب في اتخاذ القرارات وقلة اتخاذ القرار من طرف القائد مع الفوضى التي تسود المنظمة.
- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب وقلة توجيه العاملين واحيانا التهرب من اداء الازاء والملاحظات حول العديد من الامور والموضوعات التي تعرض عليه.

#### ثانيا : الفرق بين القيادة والرئاسة

من الملاحظ كثرة الذين تحدثوا عن الفرق بين القائد والرئيس فمنهم من يرى أن القائد يخلق الرؤيا الاستراتيجية للمؤسسة في حين الرئيس هو وسيلة لتقديم الفوائد والمكافآت حيث سنوضح هذا في الجدول التالي:

1شيشة نوال،مرجع سابق،ص200

2نفس المرجع سابق،ص201

جدول(01): الفرق بين القيادة والرئاسة

القيادة	الرئاسة
القائد يكون ناجح من خلال التغيير	الرئيس يكون كذلك من خلال حل المشاكل
القائد يؤدي الشيء الصحيح	الرئيس هو الذي يقوم بالعمل أو الشيء بشكل صحيح
القائد يؤثر في العمال من خلال جذبهم نحو تحقيق الأهداف	الرئيس يستخدم قوته الشرعية في نصح العمال
القائد هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة و يتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسب مع تلك المرتبة	الرئيس يأخذ مكانه ويفرضه من خلال المركز الوظيفي
وظيفة القائد هي تنمية الهدف أو العمل الرئيسي للمنظمة وتكوين الاستراتيجية الوصلة لذلك	وظيفة الرئيس هي وضع الرؤية الاستراتيجية للقائد موضع التنفيذ باستخدام الأدوات المساعدة على ذلك
القادة يسألون ماذا ولماذا	الرؤساء يسألون كيف و متى
القادة يتحدون الوضع الحالي	الرؤساء يقبلون الوضع الحالي

المصدر:

1- محمد حنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص201.

2- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ط7، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004، ص750.

3- سيد أحمد جاد الرب، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية، جامعة قناة السويس، مصر، 2008، ص6.

4-Robert G, isaac and all ,leadership and motivation :The effective application of expectancy theory, journal of managerial issues ,vol.XIII ,number2, 2001 ,op.citée ,p214.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن القيادة هي في الغالب تأخذ طابع غير رسمي وتعتمد في تأثيرها على العلاقات الإنسانية، والتخصصية والمرجعية، في حين تأخذ الرئاسة طابع رسمي يعتمد على اللوائح والمكافآت

والعقوبات، والمراكز الوظيفية، كما يمكن القول بإمكانية أن يصبح الرئيس قائدا في حال استخدام إلى جانب سلطته الرسمية، التأثير القوي للجانب الغير رسمي للقيادة، فمسؤولية القادة الأساسية هي تنمية رسالة المنظمة بينما المديرون مسئولون عن تحقيق تلك الرسالة باستخدام الآخرين، أما الأنشطة الموجودة بين هاتين المسؤوليتين مثل تكوين الاستراتيجية وتحقيق الالتزام بين العاملين فقد يقوم بها القادة أو الرؤساء ويؤدي هذا إلى صعوبة التفرقة بينهما في الحياة العملية<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: نظريات القيادة ومصادر القوة والتأثير لدى القائد**

**أولا: نظريات القيادة**

ينظر للقيادة على انها سمة من سمات شخصية القائد القيادية التي تتوافر في بعض الناس دون غيرهم لذلك تم وضع نظريات كثيرة لوصف ظاهرة القيادة وتفسيرها ومن اهم هذه النظريات:<sup>2</sup>

### 1. نظرية الرجل العظيم:

تقوم هذه النظرية على أن القائد يولد ولا يضع، فالرجل العظيم له قدرات وخصائص متميزة جدا تفوق العادة، وتجعل منه قائدا في كل موقف وفي كل زمان؛ وإن خصائص القائد كما يقول أنصار هذه النظرية هي هبات طبيعية، ومن هذه الخصائص الثقة بالنفس، النزاهة، السيطرة، الشجاعة والعدل إن هؤلاء القادة يوجدون بأعداد ضئيلة، وحتى إن وجدوا يصعب إكتشافهم، وبالتالي فهي تتعامل مع الاستثناءات وليس مع القواعد.

### 2. نظرية السمات:

اعتبرت هذه النظرية في أول الأمر القيادة ذاتها سمة موجودة يتميز بها القائد حيث ما وجد، بغض النظر عن اسلوب القيادة او المواقف او الثقافة الا ان هذه النظرية لم تصمد امام الواقع، وهذا لأن هناك انواع مختلفة من القيادة تنشأ في الثقافة المختلفة وفعلا هناك سمات معينة شائعة بين القادة الا ان الدلائل لا توحى لأن القيادة سمة موحدة، وما يمكن ملاحظته في هذه النظرية هو أن الفرق بين القائد والأتباع فيما يتعلق بسمات القيادة هو الفرق في الدرجة لا الفرق في النوع، والأهمية النسبية لهذه السمات تتوقف على المواقف الاجتماعية لهذه المواقف

1 جيرالد جرينبرج، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، الرياض، 2004، ص750

2 شيشة نوال، مرجع سابق، ص197

الاجتماعية والأهداف التي تسعا الى تحقيقها، وان اهمية هذه السمات تتغير على مر الزمان بالنسبة للجماعة ومن بين هذه السمات التي يجب ان تتوفر في القائد الجيد في اطار هذه النظرية هي:<sup>1</sup>

- سمات جسمية: الطول، حسن المظهر، الصحة، الحيوية و النشاط.
- سمات ذهنية: الذكاء، الفهم والتفكير، الادراك، بعد النظر، القدرة على التنبؤ والتخطيط.
- سمات شخصية: التسامح والتحمل، الشجاعة والحسم، الثقة بالنفس.
- سمات وظيفية: الاهتمام بالانجاز، المثابرة، القدرة على الاشراف و تسيير الامور.
- سمات اجتماعية: الاهتمام بالعلاقات الانسانية، الرغبة في التعاون مع الاخرين.

### 3. النظرية الموقفية:

النظرية الموقفية من النظريات التي تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة وتفسيرها، حيث ترى ان ظهور القائد يتوقف على وجود عوامل اجتماعية خارجة عنه، وحتى ان كانت لديه قدرات ومواهب فذة فان الظروف الاجتماعية هي التي تسمح له باستخدام هذه المواهب أو هي التي تعطلها و تطمسها ، ولكن يعاب على هذه النظرية مغالاتها في تقدير اثر الظروف الاجتماعية و اغفالها الاستعدادات الفطرية اللازمة لنجاح القائد، فالسمات التي تبدو ضرورية في موقف ولا تبدو كذلك في غيره وكذلك لكل عصر من العصور خصائص معينة.<sup>2</sup>

### 4. النظرية الوظيفية:

القيادة في ضوء هذه النظرية تقوم بوظائف الجماعة، فتساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وتحريك الجماعة وتحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء وحفظ تماسك الجماعة، وعلى ذلك فليس من الضروري ان يقوم بالقيادة شخص واحد بل يقوم بها عدة اشخاص.<sup>3</sup>

### 5. النظرية التفاعلية:

1 شيشة نوال، مرجع سابق، ص197

2 نفس المرجع السابق، ص198

3 نفس المرجع السابق، ص198

تجمع النظرية التفاعلية بين نظرية السمات التي افترضت وجود خصائص وسمات للقائد و النظرية الموقفية التي أكدت تأثيرات الموقف في الفعالية القيادية، والقائد الناجح هو القادر على التفاعل مع جميع المتغيرات التي تحيط بالموقف القيادي، وقد استطاعت جمع العديد من المتغيرات كما انها راعت جانبا أغفلته كل من نظرية السمات والموقفية هو البيئة الاجتماعية، والجماعة وما تسعى لتحقيقه، إلا انها تجاهلت بعض سلوكيات المرؤوسين التي قد تكون غير متوقعة وتأثيرها في القائد، كما أنها افترضت أن سلوكيات المرؤوسين تكون مؤيدة للقيادة دائما.<sup>1</sup>

## 6. النظرية السلوكية:

لقد قدمت المدرسة السلوكية مدخلا اخر لدراسة القيادة، حيث ركزت على ما يفعله القائد بدلا من البحث عن صفاته، لذا فقد تحولت دراسة القيادة من التركيز على السمات إلى دراسة السلوك والأنماط، وبهذا التحول فقد حاول المدخل السلوكي الحصول على الإجابة للأسئلة وطالما أن السلوك والأفعال والمهارات يمكن تغييرها و اكتسابها فإن هذا المدخل في دراسة القيادة يقوم على افتراض ان بعض القادة يمكن إعدادهم عن طريق السلوك المناسب والمهارات المكتسبة بمعنى ان القيادة يمكن تعلمها.<sup>2</sup>

### ثانيا: مصادر قوة القائد الإداري

غالبا ما يثار تساؤل عن ما هي مصادر القوة التي يستخدمها القائد الإداري في تأثيره على مرؤوسيه، حيث ان هناك مجموعة من المصادر التي يستخدمها القائد للتأثير على مرؤوسيه يمكن توضيحها كما يلي:<sup>3</sup>

- السلطة الرسمية: وتأتي من المركز الرسمي في الهرم الإداري، والسلطة الممنوحة لذلك المركز، فعندما يقبل الفرد وظيفة في المنظمة يقبل الآخرين توجيهاته بخصوص تلك الوظيفة، لان هؤلاء يمتلكون مراكز السلطة.
- المكافأة: القدرة على السيطرة وتقديم المكافآت التي تكون لها قيمة للآخرين، ومن أمثلتها الزيادة في الراتب أو توصية بالترقية، أو فرصة تدريبية، أو مركز أعلى في المنظمة، أو اعتراف وتقدير، أو منح إجازة.

1 شيشة نوال، مرجع سابق، ص 199

2 نفس المرجع السابق، ص 199

3 Kathryn Bartol and David Martin, Management, 2<sup>nd</sup> edition, New York, Mc Graw, Hill Inc, 1994, pp: 469- 470

• العقاب: وتعني القدرة على معاقبة الآخرين في حالة عدم قيامهم بسلوك مطلوب منهم القيام به ومرغوب فيه، وتشمل هذه القوة أشكالاً متعددة مثل: الانتقاد واللوم، والتوقيف عن العمل، والإنذار الذي يوضع في ملف الموظف، والتقييم السلبي للأداء، والتنزيل في الرتبة، وإيقاف الزيادات في الراتب، والفصل أو إنهاء الخدمة.

• قوة الخبرة: تعتمد على امتلاك الخبرة التي يقدرها الآخرون، وتشمل المعرفة والمهارات الفنية، والخبرة الضرورية لنجاح المرؤوسين.

• امتلاك المعلومات: تعتمد على امتلاك القائد للمعلومات، والسيطرة على توزيعها فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية، والخطط المستقبلية.

• المرجعية: وتأتي من قوة الإعجاب من الآخرين، والشعور بالقرب من القائد، وإتباع توجيهاته والإخلاص له.

### المبحث الثاني: مضامين الاستقرار الوظيفي

يعتبر الاستقرار الوظيفي من المواضيع الأساسية في مجال التسيير حالياً، و نحن في هذا المبحث بصدد محاولة التعرف على العوامل التي تساعد على تحقيقه، وقد ازدادت أهمية هذا الموضوع بعد التأكد من الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية بعد ما ساد الاعتقاد ولفترة طويلة من الزمن أن الوسائل والآلات والمعدات والمواد الأولية كافية من أجل الوصول إلى الأهداف المخططة وتحقيق الفعالية اللازمة، إلا أن هذا الاعتقاد قد زال تدريجياً بعد سلسلة الدراسات والبحوث التي أجريت على الدور والمكانة التي يحتلها العنصر البشري في العملية الإنتاجية.

وانطلاقاً من أهمية استقرار المورد البشري في المؤسسة مكان العمل وتحقيق أهداف التنظيم وضمان استمرارية العملية الإنتاجية، هذا المبحث يهتم بتبيان عوامل الاستقرار في العمل وأهم مظاهره في المؤسسة والمفاهيم المرتبطة به، فهذا الأخير لا يتحقق إلا باجتماع مجموعة من العوامل فهو يتأثر بكل الظروف المحيطة بالعمل سواء الظروف التنظيمية الداخلية أو البيئة الخارجية

### المطلب الأول: مفهوم الاستقرار الوظيفي



يعتبر الاستقرار الوظيفي من أهم درجات الرضا التي يصل إليها أي موظف في مجال عمله أو نطاق العمل من حيث العلاقة الجيدة بين رؤسائه و مرؤوسيه ، التطور المهني المستمر ، وجود الحوافز الدورية التي تخلق دافع الرغبة لدى الموظف للتطور والإبداع والتميز .

### أولاً: تعريف الاستقرار الوظيفي

تعددت واختلقت التعريفات التي حاولت تحديد مفهوم الاستقرار الوظيفي، ويرجع التعدد والاختلاف إلى وجهات النظر المختلفة التي حاولت تحديد هذا المفهوم، وكان من أول التعريفات لمفهوم 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<sup>1</sup>؛

ويرى سوبر ، أنه يعني رضا الفرد عن العمل الذي يقوم به، ويتوقف ذلك على مدى ما يجده الفرد في العمل من إشباع لقدراته وميوله وملا يتفق مع سمات شخصيته وقيمته، كما يتوقف أيضا على الموقع العلمي الذي يتميز به، وطريقة الحياة التي من خلالها يلعب الدور الذي يتماشى مع خبراته وقدراته.<sup>2</sup>

كما عرفه التون مايو " على أنه إشعار العامل على الدوام لأمن والوقاية في عمله والراحة وضمن الاستقرار عن طريق تحفيزه و ترقيته.<sup>3</sup>

ويعرف بأنه درجة ارتباط الأعضاء لتنظيم المتواجد به وتمثيلهم لأهداف ولإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم واعتقادهم بان عضويتهم تشكل مستقبلا مهنيا لهم.<sup>4</sup>

ويعبر عنه Kanon بمصطلح " التوازن ويعني بتوازن العوامل الداخلية والخارجية عند الانسان، فإذا أمكن الوصول إلى هذه الحالة من الاستقرار فإن مزولة العمل يمكن القيام ا إلى أقصى درجة.<sup>1</sup>

---

1 زيدي نادرة، أثر ضغوط العمل على الاستقرار الوظيفي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2019، ص35

2 الطائي يوسف، الفضل مؤيد، العبادي هاشم ،مدخل استراتيجي متكامل،الوراق للنشر والتوزيع،الأردن،ص73.

3 راشد بن فضل بن عمار العماري الدوسري " بعض عوامل الاستقرار الوظيفي لدى العامل السعودي في القطاع الخاص " ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع بقسم الدراسات الاجتماعية ، كلية الآداب ، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية ، 2006، ص6.

4 ليازيد وهبة " فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة " أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان، 2013،2014،ص200.

أما (p.altou) فيعرف الاستقرار على أنه : ثبات العامل في المصنع حتى التقاعد.<sup>2</sup>

من كل ما سبق نستنتج أن الاستقرار الوظيفي هو " تمتع العامل بأكبر قدر ممكن من التركيز في العمل وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر بتوفير مجموعة من الضمانات مقدمة من طرف المؤسسة متمثلة في تحفيزه وحرية وأمنه الصناعي و ترقيته.

### ثانيا: أهمية الاستقرار الوظيفي

ان اهمية الاستقرار الوظيفي بالنسبة للعامل و المؤسسة هي:<sup>3</sup>

#### أ. بالنسبة للعامل :

- ثبات واستقرار مستوى اداء الفرد.
- الاستعداد النفسي و العقلي و المعيارى للفرد المتعلم.
- ارتفاع مستوى الطموح للفرد.
- احساس العامل بالانتماء لمؤسسة والتمتع بمستوى جيد.
- تمتع الفرد بمستوى من الاستقرار النفسي .
- العلاقة الجيدة بين الفرد ورئيسه.

#### ب. بالنسبة للمؤسسة:

- توافر القدرة المستمرة لادارة الموارد البشرية بالمؤسسة.
- التخطيط والاعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من العناصر البشرية
- قدرة إدارة الموارد البشرية على التواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل.

1 المداني حجاج " القيم التنظيمية وعلاقتها لاستقرار الوظيفي" رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد 2 خيضر، بسكر 2015، 2014، ص 74.

2 نفس المرجع السابق، ص 74.

3الديب إبراهيم رمضان، دليل ادارة الموارد البشرية، القاهرة، مؤسسة ام القرى للترجمة و النشر و التوزيع ، 2006، ص 96

• قدرة ادارة الموارد البشرية على استيعاب المتغيرات و التحديات المستمرة في الوظائف الجديدة المطلوبة.

**المطلب الثاني : نظريات و محددات الاستقرار الوظيفي**

**اولا:نظريات الاستقرار الوظيفي**

**1. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو (MASLOW ABRAHAM) :**

يرى ماسلو أن احتياجات العامل تنتظم حسب اولويات حيث افترض ان الناس في محيط العمل يدفعون لأداء العمل من اجل اشباع مجموعة من الحاجات الذاتية والحاجة لدى الافراد تتأثر بعاملين وهما درجة الحرمان أو مستوى الاشباع وكذا قوة المثير،<sup>1</sup> حيث افترض ماسو في تحليله لمفهوم الحاجات الانسانية لثلاثة افتراضات وهي كالآتي:<sup>2</sup>

- إن الانسان كائن محتاج. ومن الممكن ان تؤثر احتياجاته على سلوكه فالحاجة غير المشبعة هي التي تؤثر في السلوك.
- ترتيب حاجات الانسان حسب اهميتها وقد صنفها الى خمسة وهي: الفيزيولوجية, السلامة و الامن ثم الاجتماعية والانتماء, وحاجات الذات والمركز والاحترام وفي الاخير حاجات تحقيق الذات.
- يتقدم الانسان للمستوى التالي من الهرم أو من الحاجة الأساسية الى المركبة فقط عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم اشباعها على الاقل بدرجة ضعيفة.

**2. نظرية الحاجات المعدلة لأدلفر:**

قدم أدلفر هذه النظرية على أساس دراسته وتحليله للنظريات السابقة ومن خلالها قام بوضع نظريته الجديدة التي عرفت بنظرية الوجود أو الترابط أو التواصل والنمو، حيث قدم الدولفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاث أنواع من الحاجات:<sup>3</sup>

- حاجات البقاء: وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.

1زهاني وسام , ،نظام الحوافز واستقرار مورد بشري في المؤسسة الجزائرية قسم العلمي دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر

بسكرة دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر 2015 ،ص90

2نفس المرجع السابق ،ص91

3نفس المرجع السابق ،ص91

- حاجات الانتماء: تعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.
- حاجات النمو: وتعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام وحاجة تحقيق الذات عند ماسلو.

### 3. نظرية العاملين لهرزبرغ:

- تعتبر من اهم النظريات حيث تقوم على اساس معرفة دوافع العاملين و معرفة مدى رضاهم اتجاه الاعمال التي يقومون بها حيث يرى ان العوامل المؤثرة في العمل تنقسم الى:<sup>1</sup>
- عوامل حافزة و التي تتمثل في الاحترام و التقدير و الترقيات للعمال (ارتقاء العمال الى مناصب اعلى).
  - عوامل وقائية: ترتبط ببيئة العمل أي سلامة العمال من الحوادث و بالتالي شعورهم بالاستقرار في العمل و رضاهم بالوظائف التي يقومون بها.

### ثانيا: محددات الاستقرار الوظيفي

- محددات الاستقرار الوظيفي هي مجموعة العوامل التي تؤثر سلبيا أو ايجابيا في رضا الموظف عن عمله واستقراره فيه.
- وقد حددها فروم vroom بالعوامل الستة الآتية:الإشراف، جماعة العمل، محتوى العمل،الأجر الذي يتقاضاه العامل، فرصة الترقية، ساعات العمل، فإذن محددات الاستقرار الوظيفي هي :
- " مجموعة الإشباع التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة " وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد ارتباطه بها .<sup>2</sup>
- ويعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة الا وكان الاستقرار الوظيفي متحقق فيها ويتمتع به جميع موظفيها ، إذ أن عدم تحقق الاستقرار وتدني

1زهاني وسام، مرجع سابق، ص92

2الصمادي ، زياد محمد علي. الرواشدة، فراس محمد . " محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد5 ، عدد3 ، 2009، ص339

درجته في المنظمة دائما ينعكس على إنتاجية تلك المؤسسة و نجاحها حتى و ان كانت تضم كفاءات عالية ومتخصصة في مكان عملها<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مظاهر الاستقرار وعدم الاستقرار الوظيفي

#### اولا: مظاهر الاستقرار في العمل

يعد استقرار العامل في مجال عمله من بين الأمور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في فعالية أدائه وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحا وتضمن إنتاجية عالية دون الاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها من ظاهرة التسرب الوظيفي،<sup>2</sup> وذلك بتوفير كافة الظروف الملائمة لاستقرار الوظيفي للعمال وسير العملية الإنتاجية ويمكن التعرف على أهم مؤشرات الاستقرار الوظيفي فيما يأتي حيث تذكر منها:<sup>3</sup>

#### 1. تماسك جماعة العمل:

تعتبر المجموعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث تتمثل في: جماعة الزملاء، جماعة الرؤساء وجماعة الإدارة والتي يمثلها المديرون ويمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض، ولكل جماعة أهدافها ونشاطاتها لكن من جهة أخرى لابد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وبالتالي تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي مما يدفع جماعة العمل التمسك ببيئة العمل التي تحوي هذه الجماعة.

#### 2. الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي:

يعد الإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الصحة النفسية للفرد فهو يشعر بالأهمية والانتماء لبيئة والاطمئنان والاستقرار بكافة أنواعه وتظهر أهمية الحاجة إلى الأمان عند " ماسلو" بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية فشعور العامل بالاطمئنان على استمراره في العمل وعلى مستقبله المهني وعلى صحته وعلى عائلته وتأمين العيش الكريم لهم يعتبر هاجسا يلاحقه طوال مدة حياته، فالعامل يبقى محاطا بشعور

1 كامل محمد عويقة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، لبنان، 1996، ص110

2 براهيمي سهام، ظروف العمل وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي للعاملين، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015، ص54

3 نفس المرجع السابق، ص55

الخوف وعليه أن يلبي حاجة الأمان لكي يتولد لديه شعور بالراحة النفسية، فأمن الجماعة أساس الإصالح الاجتماعي، ويعد الشعور بالأمان من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد، وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية.

### 3. المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:

إن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العاملين وضع أهداف الجماعة وتحديدها وفي رسم الخطط وتنفيذها مع فسح المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات، وتشير الدراسات والبحوث المختلفة ما يشكل حالة من الاستقرار في المنظمة، وقد أشار " بالك واكرز " إلى أن الصناعة الأمريكية كانت معزولة عن المنافسة العمالية لمدة طويلة ومنذ الثمانينات بدأ الاهتمام بتحسين نوعية حياة العمال عن طريق تدعيم عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الأمر الذي أدى إلى ارتفاع الإنتاجية وحل كثير من مشكلات العمل.

### ثانيا: مظاهر عدم الاستقرار في العمل

إن مظاهر عدم الاستقرار في المؤسسة كثيرة ومتعددة، فشعور العمال بعدم الرضا والاستياء يعبرون عنه بسخطهم ورفضهم للعمل ومقاومتهم للقوانين التنظيمية في المؤسسة وعدة أساليب أخرى<sup>1</sup>، فمن مظاهر عدم الاستقرار في العمل مجموعة المؤشرات التالية:<sup>2</sup>

#### 1. التمارض:

إن حالة عدم الرضا أو الاستقرار لدى العاملين تخلق نوعا من التوتر فمن أجل التخلص من عمل غير مستقر يلجأ العامل إلى التمارض وتعني اظهار نفسه مريضا ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر إلى الذهاب للمؤسسة وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن المشاكل في العمل.

#### 2. الاضراب:

1 غشمان كهينة، دور الاستقرار الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019، ص16

2 نفس المرجع السابق، ص17

هو حق دستوري يتمثل في توقف العمال جماعيا عن العمل ويتقرر اللجوء الى الاضراب عن طريق الاقتراع السري وبالأغلبية الساحقة من اعضاء الحاضرين عند غياب الامن والحماية في مراكز العمل.

### 3. الاغتراب:

يعكس مدلول الاغتراب التناقض بين الواقع الفرد الفعلي ونظريته التخيلية وما يخلف لدى الأفراد من الاحساس بالعزلة والانفصال على البيئة وبالتالي سيؤدي إلى فشله في تحقيق اهدافه

### 4. الغياب والتأخر:

تعتبر هذه الظاهرة على قوة الدافعية الطرد من موقف العمل باعتباره من اثار ومظاهر عدم الرضا الوظيفي بسبب طبيعة العمل وظروفه ومعاملة الادارة وحجم الحوادث وأزمة المواصل

### المطلب الرابع: علاقة السلوك القيادي بالاستقرار الوظيفي

#### 1. علاقة السلوك القيادي بالاستقرار الوظيفي:

إن القيادة الفعالة هي الدافع لتوضيح مسار التوظيف و تحقيق أهداف المنظمة التي تزيد من استقرار عمالها وبالتالي إنتاجيتها فيكون لها التأثير الأكبر في المنظمات، إذ يعد الانسجام بين القائد والموظفين أحد العوامل الرئيسية للمساهمة في تحقيق مستوى من الاستقرار الوظيفي، ويعرّف الاستقرار الوظيفي في هذه الدراسة بأنه مدى تقبل العمال للنهج المتبع واستقرارهم بشكل عام عن الأسلوب القيادي، فنجد من بين محدداته أنه ينظر إلى القيادة كونها مؤشر مهم يلعب دورًا مركزيًا حيث تأثر أساليب القيادة غير المرغوبة بالسلب كونها لا تدفع بالشركة إلى الأمام بل تظل في نفس الموقف لفترة طويلة دون تقدم، فهذا النوع من القيادة يسبب إنعدام الاستقرار الوظيفي ويقلل الالتزام التنظيمي للموظفين ويزيد من معدل دوران العمالة وكذلك الإرهاق والسلوكيات التخريبية، على العكس من ذلك فالأسلوب القيادي الداعم يؤثر من جانب المديرين على أداء الموظفين بطريقة إيجابية، فبتيح وجود خط اتصال مفتوح بين العمال والقائد، هذا ما يوفر بيئة تنظيمية يكون فيها الضغط منخفضاً والأداء مرتفع وبهذا يزيد الاستقرار الوظيفي، فيرتبط هذا الأخير بالعمال الذين ينظرون إلى مديرهم على أنهم

داعمين ومهتمين حيث يشارك المدير الداعم القيم ويؤمن بتوازن القوى ويوفر فرصاً للحوار مع عماله، مما يقلل من إمكانية الصراعات الداخلية، فهذا النوع من القادة يساعد على خلق بيئة إيجابية والحفاظ على مستوى الاستقرار داخل التنظيم، وفقاً لذلك يكون التأثير قابل للقياس على الروح المعنوية و الاستقرار الوظيفي للعمال<sup>1</sup>.

## 2. علاقة الانماط القيادية بالاستقرار الوظيفي:

يعد أسلوب القيادة المطبق من طرف القادة مع رؤوسهم العامل المهم من حيث حجم التأثير على استقرار المرؤوسين وعلى مستوى مناخ العمل بصفة عامة، فإثر الأسلوب الأوتوقراطي يخلق عن أثر الأسلوب الحر، و كلاهما يختلفان في الأثر مع الأسلوب التشاركي، وفي ما يلي تحديد لأثر كل نمط على الأفراد:<sup>2</sup>

### أ. أثر النمط القيادي السلطوي:

إن أهم الجوانب التي يظهر فيها تأثير هذا النمط عن القيادة على الاستقرار الوظيفي و الذي بدوره يؤثر على الأفراد نذكر ما يلي :

- محاولة بعض أفراد الجماعة الحصول على اهتمام خاص عند القائد و التقرب اليه بطريقة مأكرة و مستترة و التسلق على اكتاف الآخرين.
- كثرة الدس و الوشاية و التكتلات و المشاحنات و قتل الاقتراحات البناءة.
- انتشار الكراهية بين أفراد الجماعة و النقد اللاذع للزملاء.
- عدم القدرة على معارضة أي قائد و قبوله دون مناقشة.
- تفكك أفراد الجماعة.
- العمل في الجو يسوده القلق و الخوف.
- تعرقل مصالح العمل في حالة غياب القائد .

### ب. أثر النمط القيادي التشاركي:

تظهر آثار هذا النمط القيادي على الأفراد في جوانب عدة نذكر منها ما يلي:

---

1 ŞEVKET YİRİK, FURKAN BALTACI, 'THE EFFECT OF LEADERSHIP BEHAVIOR ON JOB SATISFACTION: A RESEARCH ON FOUR AND FIVE STAR HOTELS' EMPLOYEES IN ALANYA, Faculty of Tourism, Akdeniz University, 2014, p109

2 محمد اسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق"، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005، ص 34-342.



- يتعاون افراد الجماعة مع قائدهم و فيما بينهم و يقبل بعضهم بعضا.
- لا يحاول افراد الجماعة التقرب من القائد و التسلق على اكتاف الغير بل يشيع الحب بين جميع الافراد.
- يقل النقد السلبي بين افراد الجماعة.
- يقبل افراد الجماعة اراء زملائهم.
- تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والاخذ بها.
- يناقش افراد الجماعة اراء القائد في جو من الحرية و الشعور بالامان و الطمئينة و الثقة بالنفس.
- كل ما سبق يخلق جوا ملائما يساعد على الابتكار و الابداع و التفكير لصالح المؤسسة.

### ج. اثر النمط القيادي الحر:

تظهر اثار هذا النمط من القيادة على الافراد من خلال:

- ازدواجية الجهود و اضاءة الكثير من الوقت و اهمال بعض الجوانب المهمة في اوجه النشاط.
- عدم وجود حماسة حقيقية عند العاملين.
- الاخفاق في تعبئة طاقاتهم و اهمالهم لعملهم.
- انتشار نوع من الفوضى و الاهمال في العمل.

كل هذا يؤدي الى الشعور بعدم الاستقرار لدى العاملين, وذلك لعدم توفر مناخ تنظيمي تحدد فيه المسؤوليات بدقة ويشجع على العمل, مما يؤثر سلبا على استقرارهم الوظيفي.

### المبحث الثالث: تحليل الدراسات السابقة

لقد حظي موضوع القيادة الإدارية بصفة عامة والسلوك القيادي بصفة خاصة باهتمامات كثير من المفكرين والباحثين، وظهرت عدة دراسات تؤكد على ضرورة الاهتمام بالأساليب القيادية حيث أن نجاح المدير يتوقف على استخدامه للسلوك القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه لإنجاز العمل و تحقيق الاستقرار الوظيفي.

ولكون الاستقرار الوظيفي من العوامل المؤثرة على استقرار المنظمة والعاملين بها فقد اهتم به عدد من المفكرين والباحثين، وتتنوع الدراسات التي تناولت الاستقرار الوظيفي، ولكن الدراسات التي تناولت الاستقرار الوظيفي و السلوك القيادي لم تلق الاهتمام الكافي في الجزائر .

### المطلب الأول: الدراسات العربية

#### 1. كيدر عمار(2015)

دراسة بعنوان " تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة ألكلي محند أولحاج- البويرة، الجزائر" و التي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث على الأداء الوظيفي للعاملين كما هدفت إلى تحديد المتغيرات الشخصية على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- أثبتت الدراسات إلى صحة الفرضيات العامة حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث ومستوى الأداء الوظيفي،
- ارتفاع المستوى الوظيفي.

#### 2. دراسة بن منصور رفيقة ( 2014 / 2015 )

دراسة بعنوان الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية ، سطيف ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل والتي هدفت الى كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي واداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص وتقصي العوامل التنظيمية المادية ,الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في هاذين المتغيرين ومحاولة التأكيد على اهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات , وخاصة ذات الكفاءة العالية والخبرة في منصب العمل وضرورة المحافظة عليها بوضع نظام للتحفيز بجميع انواعه لان فقدان العمالة ذات الخبرات العالية يكلف المؤسسة اعباء كبيرة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي و الاداء الوظيفي.
- ان الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لان العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل بالمؤسسة

• اداء العمال خالي من الفاعلية و التميز بسبب سياسة الاكراه و اسلوب الجزاء و العقاب الذي تضعه المؤسسة كاستراتيجية للعمل

### 3. عليي بسمة (2016)

دراسة بعنوان " علاقة المهارات القيادية بتحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، الجزائر"، والتي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية المتوفرة لدى المرؤوسين ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود مهارات إنسانية والمتمثلة في مهارة تشجيع الرئيس على العمل الجماعي بين المرؤوسين ومهارة حسن الاستماع وحسن الإنصات.

### 4. دراسة يوسف الدبوز (2016)

دراسة بعنوان دور ادارة ضغوط العمل في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين، دراسة حالة شركة سوناطراك وادي نومر ولاية غرداية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع وتنمية وتسير الموارد البشرية هدفت هذه الدراسة الى:

• التعرف على الاستراتيجية التي من خلالها تقوم ادارة الموارد البشرية لإدارة ضغوط العمل وهذا للمحافظة على الاستقرار الوظيفي لرأسمالها البشري للاستفادة منه بشكل أفضل و التعرف على أهم العوامل التنظيمية المادية الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار العاملين فيها.

• محاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات ، وخاصة ذات الكفاءة العالية و الخبرة في منصب العمل ، وضرورة المحافظة عليها عن طريق وضع امتيازات عديدة لأن فقدان العمالة ذات الخبرات العالية يكلف التنظيم أعباء كبيرة.

• تشخيص أهم الضغوط و الصعوبات و العراقيل التي تقف حائلا أمام الأفراد العاملين من جهة وأرباب العمل من جهة أخرى في تحقيق الأهداف المرجوة من العملية الانتاجية دون أن يتنازل كل طرف على متطلباته.

و توصلت إلى جملة من النتائج أهمها:

●نتائج متعلقة بالأفراد:

- \*الأفراد العاملين في الشركة يتبنون أساليب واستراتيجيات عديدة ومتنوعة لإدارة ضغوط العمل التي تساهم في تحقيق استقرارهم الوظيفي رغم وجود ضغوط عديدة في بيئة العمل و التي من بينها.
- \* التعامل مع ضغوط العمل والموازنة بين الحياة الشخصية والعمل.
- \*التحكم في الأعصاب وردود الأفعال عند مواجهة مشاكل في العمل.
- \* عدم الشعور بالمبالاة اتجاه الأعمال وحل النزعات مع الزملاء في العمل بطريقة سلمية.

●نتائج متعلقة بالمؤسسة:

- تعتمد المؤسسة أساليب واستراتيجيات عديدة ومتنوعة لإدارة ضغوط العمل التي تساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين رغم وجود ضغوط عديدة في بيئة العمل ومن بينها:
- \*توصيف الوظائف وتحديد المهام والأدوار .
- \*تواصل ادارة الشركة مع عمالها وموظفيها بشأن احتياجاتهم ومشاكلهم.
- \*مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل الشركة.
- \*تحقيق وبرمجة وسائل الترفيه المختلفة للتخفيف من ضغوط العمل و التقليل من التوتر الذي ينجر عن العزلة والبعد عن الأهل و المناخ الصحراوي وساعات العمل الطويلة.

**المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية**

1-دراسة تايلور عام (1997) حيث قام بدراسة حول اختبار العلاقة بين سلوك القادة الإداريين وبين كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للممرضات في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي دراسة ميدانية حيث شملت عينة الدراسة على 200 ممرضة يعملن بدوام كلي وجزئي، ودلت وخلصت نتائج الدراسة على وجود علاقة موجبة بين سلوك القادة الإداريين المتمثلين بالتحدي والتمكين والتشجيع وبين الرضا الوظيفي حيث يختلف باختلاف سلوك القادة الإداريين.

2-دراسة(Carolyn :2000)

دراسة بعنوان (Leadership in the North American Environmental structure values) (leadership styles and contexts of Environmental leaders and their organizations) القيم وأساليب القيادة وعلاقات القادة البيئيين مع منظماتهم) موقع إجراء الدراسة للقيادة في شمال أمريكا. أما عينة الدراسة: استبيان لـ (73) قائد في بيئة منظمات غير هادفة للربح وفي بيئة منظمات إنتاجية وخدمية هادفة للربح لعام 2000. أهم نتائج الدراسة: أظهرت النتائج بأن القيم الشخصية للقادة أكثر مركزية للبيئة (Eccentric) وانفتاحاً للتغيير والتفوق الذاتي من أولئك المدراء في أنواع أخرى من المنظمات. وهؤلاء القادة يعملون (مدراء رئيسيين) يؤدون سلوكيات القيادة التحويلية والعملية. ومدى الإفادة: إن المنظمات غير الهادفة للربح تكون علاقاتها عالية ومنفتحة مع القيادة التحويلية بينما البيئة في المنظمات الهادفة للربح تكون علاقاتها أقل حداثة وانفتاحاً من السابقة باستخدام نموذج أولي للقيادة البيئية.

3- دراسة هيز (2002, h seiz) " حول تقييم الاستقرار الوظيفي في كندا و مقارنتها بالنتائج الأمريكية " و بينت هذه الدراسة أن الاستقرار الوظيفي تدنى في كندا بين عامي 1991-1987 وبدأ بالارتفاع سنة 1991 - 1995 وكان معدل ارتفاع الاستقرار الوظيفي في كندا أعلى من الاستقرار الوظيفي في الولايات المتحدة الأمريكية , وهذا الانخفاض في الولايات المتحدة الأمريكية كان يشمل جميع الاعمال بينما انحصر في كندا بين الفئة ( 15-24 ) و بينت الدراسة أن الاستقرار الوظيفي للاناث في كندا كالولايات المتحدة الأمريكية أعلى من الذكور وأن معدل الاستقرار الوظيفي ينخفض مع الانفتاح الاقتصادي ,وذلك بسبب ندرة العمال مما يؤدي إلى زيادة الطلب عليهم ,ومن ثم دفع العمال إلى التنقل من وظيفة إلى أخرى و هذا يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.

#### المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة بما يلي:

1-هدفت معظم الدراسات السابقة التي تتعلق بالسلوك القيادي الى دراسة تاثير هذا الاخير على العديد من المتغيرات مثل دراسة دراسة "بدر بن سليمان بن عبد الله المزروع" التي درست تأثيره على الرضا الوظيفي لدى العاملين و دراسة " سليمان محمد إبراهيم الطراونة " التي درس عن الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية الأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس , اما بالنسبة للدراسات التي اوردت عن الاستقرار الوظيفي كانت تبحث في هذا الاخير و علاقته بأداء العاملين كما جاء في دراسة "بن منصور رفيقة" و دراسة " يوسف الدبوز" التي تدرس تاثير ادارة ضغوط العمل في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين.

في حين تهدف الدراسة الحالية الى البحث في علاقة السلوك القيادي بالاستقرار الوظيفي , و ايضا التعرف على مدى تطبيق اساليب السلوك القيادي في مؤسسة اسمنت تبسة, اضافة الى اكتشاف مستويات الاستقرار الوظيفي لدى مفردات عينة الدراسة.

2- على الرغم من كثرة الدراسات في مجال السلوك القيادي و الاستقرار الوظيفي في المجالات المختلفة , إلا أن مثل هذه الدراسات لم تربط بين هذين البعدين معا بل تكاد تكون نادرة , ومن هنا فإن هذه الدراسة ستعمل على توفر مؤشرات هامة حول العلاقة بين السلوك القيادي و الاستقرار الوظيفي بإبعاده المختلفة.

3- الدراسة الحالية ربطت بين كل من السلوك القيادي و الاستقرار الوظيفي كمحاولة للتعرف على العلاقة بينهما.

4-إن الدراسات الادارية السابقة قد ركزت على دراسة السلوك القيادي و الاستقرار الوظيفي في مؤسسات التابعة للدولة أو إدارات الوطنية، بينما هذه الدراسة تناولت هذين البعدين على مستوى مؤسسة خاصة.

## خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل للاطار النظري للدراسة الذي احتوى على ثلاث مباحث، فتطرقنا في المبحث الأول للمتغير المستقل السلوك القيادي من حيث ماهيته، عناصره وأهم مصادره وخصصنا المبحث الثاني للمتغير التابع الاستقرار الوظيفي، ماهيته وأهميته التي تعود على الفرد والمنظمة بالإضافة للتطرق لأهم نظرياته. وبعد عرضنا للمبشرين السابقين حاولنا استخلاص العلاقة بينهما التي تمثلت في علاقة الانماط القيادية بالاستقرار الوظيفي.

## الفصل الثاني:

محددات الإستقرار الوظيفي

القيادية في مؤسسة إسمنت

تبسة



## الفصل الثاني: دراسة حالة شركة اسمنت تبسة

### تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول الى المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في السلوك القيادي و الاستقرار الوظيفي، والى العلاقة بينهما والمتمثلة في وسائل تأثير المتغير المستقل "السلوك القيادي" على المتغير التابع "الاستقرار الوظيفي"، نأتي الآن الى الجانب التطبيقي في الدراسة والذي نحاول من خلاله اسقاط الجانب النظري على شركة اسمنت تبسة ، وذلك بغرض معرفة مدى تأثير سلوكها القيادي على رفع مستوى استقرار عاملها، وستكون الدراسة التطبيقية في هذا الفصل على النحو التالي:

#### ◆المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة اسمنت تبسة

#### ◆المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

#### ◆المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

## المبحث الأول: تقديم عام حول شركة اسمنت تبسة

### المطلب الأول: نظرة عامة حول شركة إسمنت تبسة (مصنع الإسمنت تبسة)

شركة إسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق، الغرب والشلف ومنتل م.إ.م للشرق الباعث الأساسي للمشروع المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم ذات أسهم، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق-مصنع الماء الأبيض -ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدر 800.000.000 دج ينقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منه 100.000 دج و كانت المسامهات من رأس المال الابتدائي 200.000.00 دج على النحو التالي:

-ERCE مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق ب: 1200 سهم أي بنسبة 60%

- ERCO مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للغرب ب: 400 سهم أي بنسبة 20%

- ECDE مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشلف ب: 400 سهم أي بنسبة 20%

بينما الباقي كان على شكل قرض من -BAD-البنك اجلزائري للتنمية

للإشارة فإن مشروع إنجاز هذه الشركة هو أحد برامج المخطط الرباعي الرابع (80/67) للتنمية و الذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 و ذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء (E DIMCO)

ويبلغ رأس المال الاجتماعي الحالي: 1.200.000.000 دج سنة 2000

لكن سنة 1988 تم تحويل الملف إلى مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق بقسنطينة ERCE . و ذلك باعتبارها قريبة جغرافيا لمدينة تبسة، و في سنة 1996 انفصلت الشركة عن المؤسسة الأم تحت اسم - مؤسسة إسمنت تبسة و التي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية الوحيدة - مصنع الماء الأبيض

و لقد أنشأت الشركة SCT بهدف إنتاج و تسويق و ممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت و مواد البناء في الوطن و خارجه ،و تتمثل مهامها في :

•الإشراف الإداري على المصنع

•برجمة البيع ل 20 % من الإنتاج

## المطلب الثاني: أهداف الشركة وإمكانيات الشركة

### 1. أهداف الشركة:

تتمثل أهداف الشركة كما جاء في الوثائق القانونية لها : " إن شركة إسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج، نقل و تسويق و ممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن و خارجه و سائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية، الخاصة والمرتبطة ارتباطا مباشرا وغير مباشر بمادة الإسمنت"

إلى جانب ذلك هناك أهداف أخرى ظاهرة وضمنية نجملها فيما يلي:

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل.

- تصحيح انحرافات المجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي.

-تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الإسمنت ومواد البناء.

-إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة.

### 2. إمكانيات الشركة:

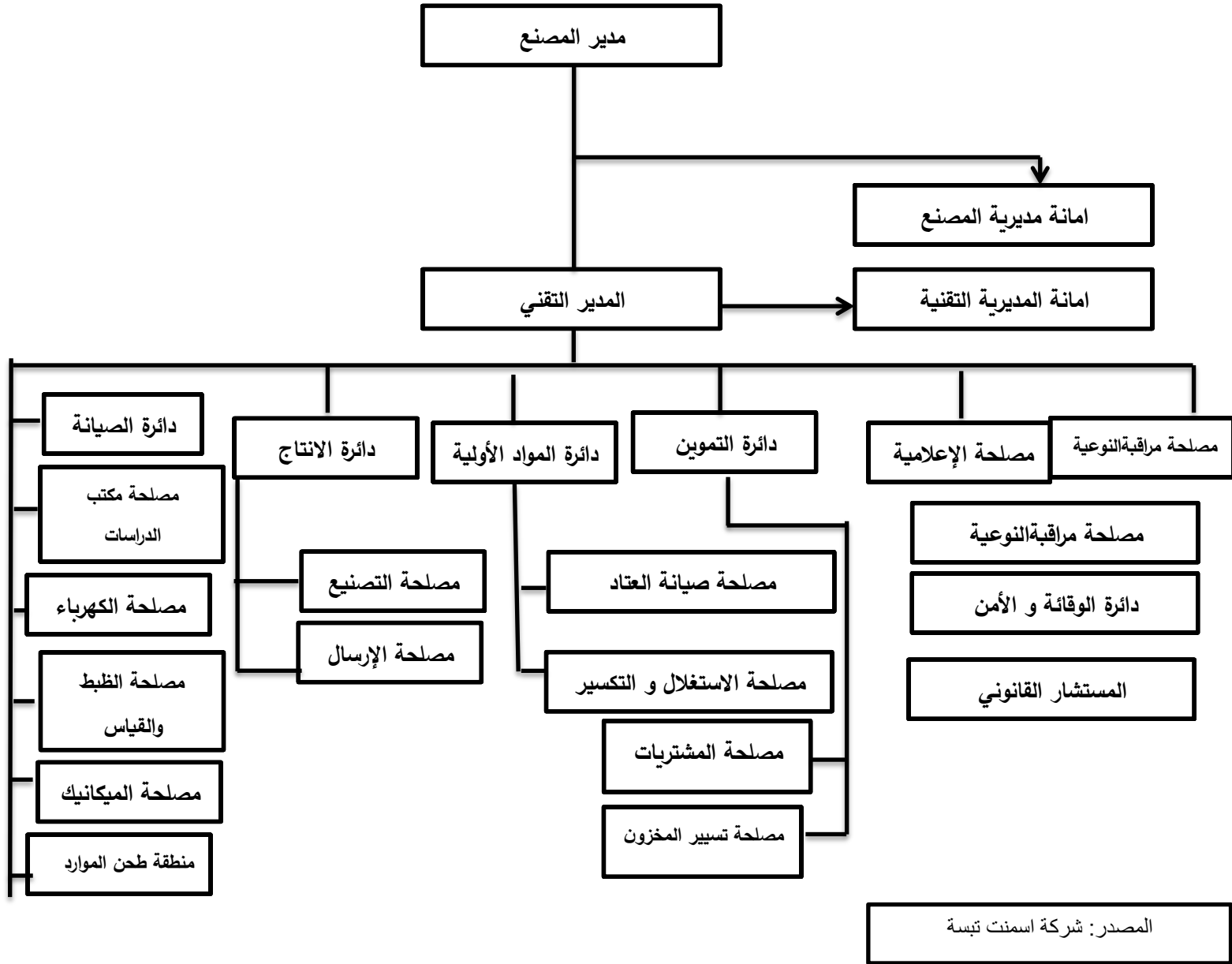
حيازة الشركة على ثلاثة مقالع : مقلع الحجر الكلسي ويحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الكلس، المقلع الطيني ويحتوي كاحتياطي على 33200 طن من الطين، مقلع الرمل ويحتوي على 9 ملايين طن كاحتياطي.

وتعتبر هذه المقالع المصادر الأولية الأساسية لصناعة الإسمنت بالإضافة إلى:

1-مادة الجبس وتستخرج من وحدة بئر العاتر

2-الحديد الخام من وحدة منجم الوزنة و بوخضرة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة اسمنت تبسة



الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لشركة اسمنت تبسة

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

### المطلب الاول: أسلوب وأدوات الدراسة

#### أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث. ويعتبر مجتمع الدراسة في هذا البحث كل من يعمل في شركة اسمنت تبسة، حيث بلغ عدد الموظفين بهذه المؤسسة 345 موظف.

#### ثانياً: عينة الدراسة

تعني عينة الدراسة بأنها جزء من مجتمع الدراسة بحيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلاً جيداً، وتم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة.

إن حجم العينة البالغ عددها 30 فرد هي إجمالي مجتمع الدراسة، وهي عينة بسيطة للخروج بنتائج معبرة، وكانت عينة البحث في هذه الدراسة منصبة على جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم في المؤسسة.

#### ثالثاً: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات بغرض الحصول على المعلومات التي تخدم هذا البحث وذلك من خلال:

1. **المقابلة:** اعتمدنا على هذه الطريقة في لقائنا مع المسؤولين والعاملين بالشركة الذين زدونا ببعض البيانات والمعلومات اللازمة والتي تخص موضوع البحث.

2. **الملاحظة:** هي أداة يستعين بها الباحث في دراسته، وهي من أهم الوسائل التي يستخدمها في جمع الحقائق والمعلومات والتعرف على مجال الدراسة.

3. **الاستمارة:** لقد تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات الميدانية، والذي يتفق في إجراءاته وإمكاناته مع المنهج الأساس المعتمد في هذا البحث وهو المنهج الوصفي ومع طبيعة البيانات المستهدفة وخصائص مفردات

البحث (الحالات التي شملتها الدراسة)، تكون موجهة لعمال الشركة بحيث تشمل عدد من العبارات التي تستهدف الحصول على البيانات التالية، والتي تتوزع على قسمين:

- القسم الأول: بيانات أولية ويضم (03) أسئلة.

- القسم الثاني: ويضم محورين

• المحور الأول يتعلق بالسلوك القيادي (الانماط).

• المحور الثاني يتعلق بالاستقرار الوظيفي.

وقد راعينا في صياغة العبارات البساطة والسهولة قدر المستطاع، بحيث تكون مفهومة لعامة المبحوثين، واعتمدنا في تحديد مستوى الجودة على مقياس ليكرت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق).

#### رابعاً: اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

تم اختبار مدى اعتدالية التوزيع، حيث إن العينة المدروسة من المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك قبل اختبار نموذج البحث ودراسة العلاقة بين متغيراته، بهدف التعرف أولاً على طبيعة الاختبارات التي ستطبق في الدراسة. فإن كانت العينات تتبع التوزيع الطبيعي؛ لا بد من استخدام الاختبارات المعلمية، بينما إذا كانت تتبع توزيعاً غير طبيعي؛ فمن الضروري تطبيق اختبارات غير معلمية. وعليه لا بد من توضيح ذلك:

#### جدول رقم (02): نتائج اختبار Shapiro-Wilk

المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة
السلوك القيادي	0.952	0.196
الاستقرار الوظيفي	0.971	0.557

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن محوري الدراسة ذات مستوى دلالة أكبر من 5%، أي أن العينتين تتسمان بالاعتدال وتتبعان التوزيع الطبيعي، وبالتالي لا بد من استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات.

#### خامساً: ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة كان من الضروري إجراء اختبار **Cronbach's Alpha**، كما هو ممثل في الجدول التالي:

### جدول رقم (03): نتيجة اختبار Cronbach's Alpha

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	الاستبانة ككل
0.942	0.889	32	

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (03) يتضح أن قيمة  $\alpha$  للاستبيان بلغت 0.889 أي بنسبة 94.2% تقريبا وهي أعلى من 60% وهذا يعكس ثبات الاستبانة، وبلغت قيمة معامل الصدق 0.942 وهي قيمة مرتفعة وقريبة من الواحد 1، وبالتالي نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبانة. وعليه فإن هذا المقياس ثابت بالنسبة للمبحوثين، أي أنهم يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما قصدها الطالبان، ومنه يمكن اعتماده لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر بـ: 94.2%.

### سادسا: اختبار التعددية الخطية Multicollinearity

قبل إجراء اختبار الفرضيات لابد من التأكد من ملائمة البيانات لتحليل الانحدار، ويتم ذلك من خلال اختبار التعددية الخطية بين المتغيرات الفرعية المستقلة، حيث يجب أن يكون معامل تضخم التباين VIF أقل من 15<sup>1</sup>، وقيمة التباين المسموح به أكبر من 0.05، والجدول (04) يوضح ذلك:

### جدول رقم (04): اختبار التعددية الخطية Multicollinearity

معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	المتغيرات المستقلة
1.086	.921	الأسلوب السلطوي
1.117	.896	الأسلوب التشاركي
1.151	.869	الأسلوب الفوضوي
المتغير التابع: الاستقرار الوظيفي للمؤسسة		

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

<sup>1</sup> James G, Witten D, Hastie T, Tibshirani R. **An Introduction to Statistical Learning: With Applications in R**. 1st ed. 2013, Corr. 7th printing 2017 edition. Springer; 2013.

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن قيمة معامل تضخم التباين لجميع المتغيرات المستقلة أقل من 5 وتتراوح قيمته بين (1.086-1.151)، كما أن قيمة التباين المسموح كانت أكبر من 0.05 وتراوحت بين (-0.869-0.921)، ومنه نستنتج عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة وأن البيانات ملائمة لاختبار الانحدار.

### المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

#### أولاً: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

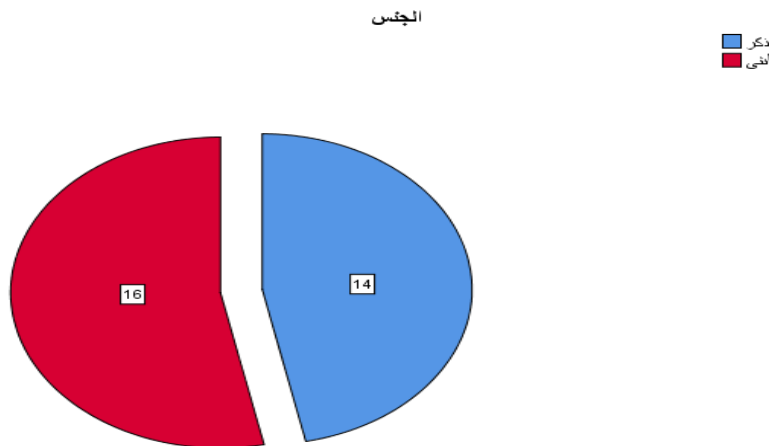
##### 1. الجنس:

جدول (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	14	46.7
أنثى	16	53.3
المجموع	30	100

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الشكل رقم 02: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من برنامج SPSS



الملاحظ من الجدول رقم (05) والشكل رقم (02) أن 53.3% من العينة المدروسة هم من الذكور، و46.7% من الإناث.

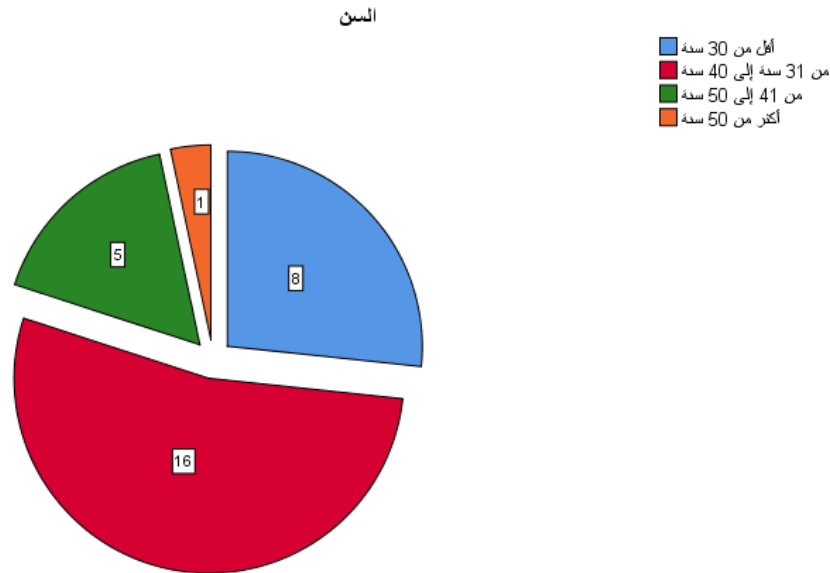
## 2. العمر:

جدول (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	8	26.7
من 31 سنة إلى 40 سنة	16	53.3
من 41 إلى 50 سنة	5	16.7
أكثر من 50 سنة	1	3.3
المجموع	30	100

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الشكل رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من برنامج SPSS

الملاحظ من الجدول رقم (06) والشكل رقم (03) أن 53.3% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة، و 26.7% تقع أعمارهم في فئة أقل من 30 سنة، 16.7% من أفراد العينة تقع أعمارهم في فئة من 41 إلى 50 سنة، أما النسبة الباقية 3.3% فهم في فئة أكثر من 50 سنة.

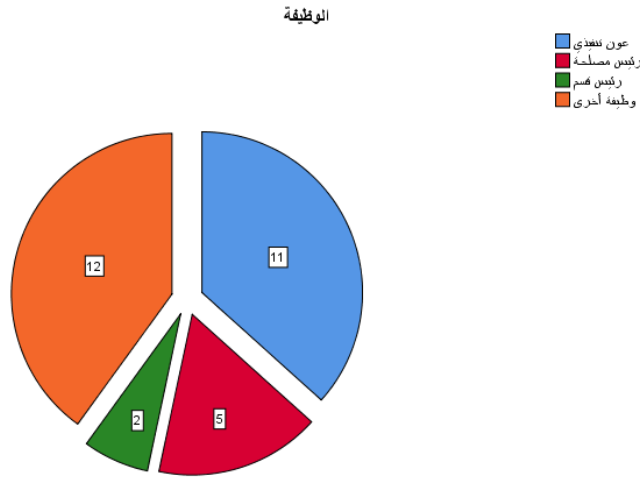
### 3. الوظيفة:

جدول (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
عون تنفيذي	11	36.7
رئيس مصلحة	5	16.7
رئيس قسم	2	6.7
وظيفة أخرى	12	40.0
المجموع	30	100

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الشكل رقم 04: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من برنامج SPSS

الملاحظ من الجدول رقم (07) والشكل رقم (04) أن 40% من أفراد العينة يشغلون وظيفة أخرى غير الوظائف المدرجة في الاستبانة، 36.7% من الأفراد يشغلون منصب عون تنفيذي، 16.7% يشغلون منصب رئيس مصلحة، أما نسبة 6.7% فيشغلون منصب رئيس قسم.

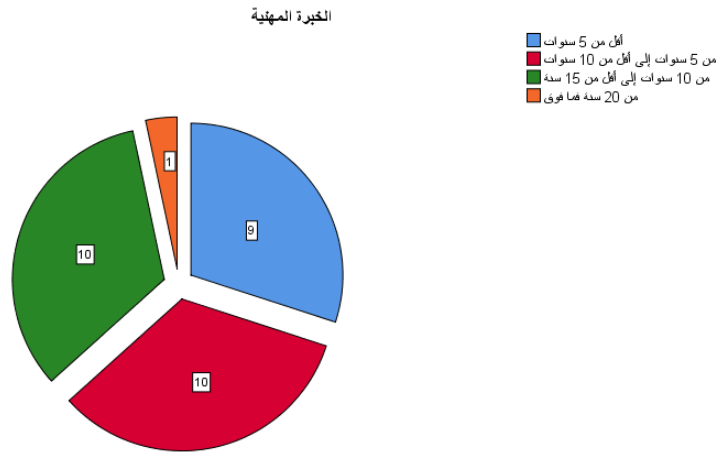
#### 4. الخبرة المهنية:

جدول (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	9	30.0
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	10	33.3
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	10	33.3
من 20 سنة فما فوق	1	3.3
المجموع	30	100

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الشكل رقم 05: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من برنامج SPSS

الملاحظ من الجدول (08) والشكل رقم (04) أن كل من فئتي الخبرة المهنية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ومن 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة لأفراد العينة هم بنفس النسبة 33.3%، كما أن 30% من أفراد العينة يملكون خبرة مهنية أقل من 5 سنوات، أما نسبة 3.3% فتمتلك خبرة مهنية من 20 سنة فما فوق.

## ثانيا: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

بعد ترميز وتفرغ البيانات باستخدام برنامج SPSS V26، سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي: ( $\geq 3.68$ ، مستوى تقييم مرتفع)، (من 2.34 إلى 3.67، مستوى تقييم متوسط)، ( $\leq 2.33$ ، مستوى تقييم منخفض)، وذلك وفقاً للمعادلة التالية: (القيمة العليا - القيمة الدنيا) ÷ عدد المستويات؛ أي:  $(5 - 1) \div 3 = 1.33$  وهذه القيمة هي طول الفئة، وبذلك يكون:

- مستوى تقييم منخفض:  $1 + 1.33 = 2.33 \leq$ .

- مستوى تقييم متوسط:  $2.34 + 1.33 = 3.67$ ، أي من 2.34 إلى 3.67.

- مستوى تقييم مرتفع: من 3.68 إلى 5.

## 1. تحليل البيانات المتعلقة بتقييم محور السلوك القيادي:

## جدول (09): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور السلوك القيادي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
1. تتم عملية اتخاذ أي قرار مهما كانت درجته على مستوى مدير المؤسسة	2.57	0.817	3	مرتفع
2. تتخذ كل القرارات في المؤسسة دون استشارة الموظفين	2.3	0.794	6	متوسط
3. تعتبر مناقشة أفكار الموظفين وإبداء آراءهم مضيعة للوقت	2.07	0.828	10	متوسط
4. يواجه الموظفون بأسلوب الأمر والنهي دون مناقشة أفكارهم	1.8	0.761	14	متوسط
5. إن حصر كل الصلاحيات للمدير يزيد من كفاءة العمل في المؤسسة	1.87	0.819	12	متوسط
<b>الأسلوب السلطوي</b>	<b>2.12</b>	<b>0.537</b>	/	<b>متوسط</b>
6. يتم إشراك العمال في حال المشاكل والأزمات	2.1	0.923	9	متوسط
7. يمنح الموظفون السلطة على حسب المسؤوليات الموزعة عليهم	2.2	0.887	7	متوسط
8. أحيانا يفوض المدير بعض من صلاحياته لرؤساء المصالح	2.7	0.651	1	مرتفع
9. يسعى المدير لتلبية احتياجات الموظفين المتعلقة بالعمل	2.57	0.679	2	مرتفع
10. نادرا ما يناقش المدير مع موظفيه أفكاره الجديدة	1.97	0.809	11	متوسط
<b>الأسلوب التشاركي</b>	<b>2.31</b>	<b>0.511</b>	/	<b>متوسط</b>
11. يعطي المدير الحرية الكاملة للموظفين	1.37	0.669	15	منخفض
12. يعطي المدير تفصيلات العمل الموكل للموظفين	2.37	0.809	5	مرتفع
13. لا يضع مدير مؤسستكم سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع	2.17	0.913	8	متوسط
14. يعتمد مدير مؤسستكم على بناء خطط في جميع أعماله	2.43	0.817	4	مرتفع
15. لا يتدخل مدير مؤسستكم عادة إلا إذا تقادم الوضع	1.83	0.913	13	متوسط
<b>الأسلوب الفوضوي</b>	<b>2.03</b>	<b>0.328</b>	/	<b>متوسط</b>

السلوك القيادي	2.15	0.289	/	متوسط
----------------	------	-------	---	-------

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

من خلال الجدول (09) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في شركة إسمنت - تبسة حول بعد الأسلوب السلطوي قدر بـ 2.12 بانحراف معياري 0.537 وهو ما يدل على مستوى تقييم متوسط لما جاء في هذا البعد.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 1.8 و 2.57، وجاءت العبارة رقم 1 بأعلى متوسط حسابي.

ويتضح من نفس الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في شركة إسمنت - تبسة حول بعد الأسلوب التشاركي قدر بـ 2.31 بانحراف معياري 0.511 وهو ما يدل على مستوى تقييم متوسط لما جاء في هذا البعد.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 1.97 و 2.7، وجاءت العبارة رقم 8 بأعلى متوسط حسابي.

كما يتضح من الجدول أعلاه أيضا أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في شركة إسمنت - تبسة حول بعد الأسلوب الفوضوي قدر بـ 2.03 بانحراف معياري 0.328، وهو ما يدل على مستوى متوسط مرتفع لما جاء في هذا البعد.

ومن خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور السلوك القيادي والذي يقدر بـ 2.15 وانحراف معياري 0.289؛ يمكن القول إنهم يوافقون بشكل متوسط عما جاء في هذا المحور وكانت درجة تشتت إجاباتهم ضعيفة قريبة من الصفر.

## 2. تحليل البيانات المتعلقة بتقييم محور الاستقرار الوظيفي للمؤسسة:

### جدول رقم (10): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور الاستقرار الوظيفي للمؤسسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
16. في مؤسستكم ساعات العمل مناسبة لاحتياجات العمل والفرد	2.47	0.776	8	مرتفع
17. في مؤسستكم سياسة العمل ومتطلباته واضحة ومفهومة	2.67	0.661	2	مرتفع
18. في مؤسستكم الحوافز المادية والمعنوية تتناسب مع الأداء	2.53	0.629	7	مرتفع
19. في مؤسستكم أنظمة الأجور تتلاءم مع الحوافز	2.43	0.774	10	مرتفع
20. في مؤسستكم المكافآت التي تمنح للعامل مناسبة	2.43	0.728	11	مرتفع
21. في مؤسستكم الراتب لا يسمح بتجاوز الحد الأدنى من متطلبات الموظفين	1.8	0.847	15	متوسط
22. في مؤسستكم تسود روح العمل الجماعي بين العاملين في الأقسام	2.57	0.728	4	مرتفع
23. في مؤسستكم يتفاعل فريق العمل بحماس لتحقيق مصالح العمال	2.43	0.858	9	مرتفع
24. في مؤسستكم تسود علاقات اجتماعية مع الزملاء خارج العمل	2.67	0.661	2	مرتفع
25. في مؤسستكم يقدرون ويحترمون بعضهم	2.83	0.379	1	مرتفع
26. في مؤسستكم الزملاء يحترمون العمل الذي أقوم به داخل المؤسسة	1.63	0.49	17	منخفض
27. في مؤسستكم فرص الترقية في العمل جيدة	2.03	0.615	13	متوسط
28. في مؤسستكم أقتنع بالأسلوب الذي يتبعه الرئيس في تطبيق الأنظمة والقوانين	1.77	0.504	16	متوسط
29. في مؤسستكم الإدارة تتيح فرصا كافية للعلاقات الاجتماعية خلال العمل	2.57	0.504	6	مرتفع
30. في مؤسستكم قنوات الاتصال بين العاملين والإدارة مفتوحة وميسرة	1.83	0.379	14	متوسط
31. في مؤسستكم الإدارة تتمتع بأسلوب مناسب في تخطيط العمل وتوجيهه داخل المؤسسة	2.57	0.626	5	مرتفع
32. في مؤسستكم أسلوب الإدارة في معالجة الصراع داخل المؤسسة هو أسلوب ناجح	2.17	0.834	12	متوسط
الاستقرار الوظيفي للمؤسسة	2.32	0.262	/	متوسط

#### المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

من خلال الجدول (10) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في شركة إسمنت - تبسة حول محور الاستقرار الوظيفي للمؤسسة قدر بـ 2.32 بانحراف معياري 0.262 وهو ما يدل على مستوى تقييم متوسط لما جاء في هذا المحور وبدرجة تشتت ضعيفة في الإجابات قريبة من الصفر.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 1.63 و 2.83، وجاءت العبارة 25 بأعلى متوسط حسابي.

## المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

## 1. اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه:

$H_0$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك القيادي على الاستقرار الوظيفي في شركة إسمنت - تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

$H_1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك القيادي على الاستقرار الوظيفي في شركة إسمنت - تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير نوعي واحد وهو المتغير التابع (الاستقرار الوظيفي) مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل (السلوك القيادي)، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

## جدول (11): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	3.161	1	3.161	20.219	.000
الخطأ	4.377	28	.156		
الإجمالي	7.538	29			
المتغير	$\beta$	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.566	.562		2.788	.009
السلوك القيادي	.649	.144	.648	4.497	.000

المتغير التابع: الاستقرار الوظيفي

معامل الارتباط: 0.648 معامل التحديد: 0.419

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 20.219 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (السلوك القيادي والاستقرار الوظيفي) بقيمة 64.8% والذي يعكس علاقة طردية ومتوسطة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.419 وهذا يعني أن 41.9% من التباين الحاصل في

الاستقرار الوظيفي لشركة إسمنت - تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة بسبب السلوك القيادي، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 4.497 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  0.648.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وأن قيمة (T) المحسوبة البالغ 4.497، وهي أكبر من (T) الجدولية، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك القيادي على الاستقرار الوظيفي لشركة إسمنت - تبسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = 1.566 + 0.649x$$

## 2. اختبارات الفرضيات الفرعية

### اختبار الفرضية الفرعية رقم 1:

تنص الفرضية الفرعية رقم 1 على أنه:

$H_0$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأسلوب السلطوي على الاستقرار الوظيفي لشركة إسمنت - تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

$H_1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأسلوب السلطوي على الاستقرار الوظيفي لشركة إسمنت - تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 1 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد جزئي من المتغير المستقل (الأسلوب السلطوي) مع المتغير التابع (الاستقرار الوظيفي).



جدول (12): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2.848	1	2.848	17.003	.000
الخطأ	4.690	28	.168		
الإجمالي	7.538	29			
المتغير	$\beta$	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.861	.541		3.439	.002
الأسلوب السلطوي	-0.576	.140	-0.515	4.123	.000

معامل الارتباط: -0.515      معامل التحديد: 0.378      المتغير التابع: الاستقرار الوظيفي للمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 17.003 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الأسلوب السلطوي والاستقرار الوظيفي) بقيمة -51.5% والذي يعكس علاقة عكسية ومتوسطة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.378 وهذا يعني أن 37.8% من التباين الحاصل في الاستقرار الوظيفي لشركة إسمنت - تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة بسبب الأسلوب السلطوي، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 4.123 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  -0.515.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وأن قيمة (T) المحسوبة البالغة 4.123، وهي أكبر من (T) الجدولية التي تبلغ قيمتها "1.69"، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأسلوب السلطوي على الاستقرار الوظيفي لشركة إسمنت - تبسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = 1.861 - 0.576x$$

## اختبار الفرضية الفرعية رقم 2:

تنص الفرضية الفرعية رقم 2 على أنه:

$H_0$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأسلوب التشاركي على الاستقرار الوظيفي لشركة إسمنت - تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

$H_1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأسلوب التشاركي على الاستقرار الوظيفي لشركة إسمنت - تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 2 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد جزئي من المتغير المستقل (الأسلوب التشاركي) مع المتغير التابع (الاستقرار الوظيفي).

### جدول (13): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1.485	1	1.485	6.867	.014
الخطأ	6.053	28	.216		
الإجمالي	7.538	29			
المتغير	$\beta$	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.106	.755		2.789	.009
الأسلوب التشاركي	.485	.185	.544	2.621	.014

معامل الارتباط: 0.544      معامل التحديد: 0.397      المتغير التابع: الاستقرار الوظيفي للمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 6.867 بقيمة احتمالية 0.014 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الأسلوب التشاركي والاستقرار الوظيفي) بقيمة 54.4% والذي يعكس علاقة طردية ومتوسطة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.397 وهذا يعني أن 39.7% من التباين الحاصل في الاستقرار الوظيفي لشركة إسمنت - تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة بسبب الأسلوب التشاركي، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 2.621 بقيمة احتمالية 0.014 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل  $\beta$  0.544.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.014 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، و ان قيمة (T) المحسوبة البالغ 2.621، وهي اكبر من (T) الجدولية التي تبلغ قيمتها "1.69"، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأسلوب التشاركي على الاستقرار الوظيفي لشركة إسمنت - تبسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 2.106 + 0.485x$$

### اختبار الفرضية الفرعية رقم 3:

تنص الفرضية الفرعية رقم 3 على أنه:

$H_0$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأسلوب الفوضوي على الاستقرار الوظيفي لشركة إسمنت - تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

$H_1$  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأسلوب الفوضوي على الاستقرار الوظيفي لشركة إسمنت - تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 3 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد جزئي من المتغير المستقل (الأسلوب الفوضوي) مع المتغير التابع (الاستقرار الوظيفي).

### جدول (14): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2.285	1	2.285	12.181	.002
الخطأ	5.253	28	.188		
الإجمالي	7.538	29			
المتغير	$\beta$	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.909	.343		8.492	.000
الأسلوب الفوضوي	-.319	.091	-.551	3.490	.002

المتغير التابع: الاستقرار الوظيفي للمؤسسة

معامل الارتباط: -0.551 معامل التحديد: 0.403

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 12.181 بقيمة احتمالية 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الأسلوب الفوضوي والاستقرار الوظيفي) بقيمة -55.1% والذي يعكس علاقة عكسية ومتوسطة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.403 وهذا يعني أن 40.3% من التباين الحاصل في الاستقرار الوظيفي للمؤسسة لشركة إسمنت - تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة بسبب الأسلوب الفوضوي، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 3.490 بقيمة احتمالية 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل  $\beta = -0.551$ .

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.002 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، و بما ان قيمة (T) المحسوبة البالغ 3.490، وهي اكبر من (T) الجدولية التي تبلغ قيمتها "1.69"، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأسلوب الفوضوي على الاستقرار الوظيفي لشركة إسمنت - تبسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 2.909 - 0.319x$$

## خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي أقيمت على مستوى مؤسسة اسمنت تبسة، حيث تمت دراسة اثر السلوك القيادي على الاستقرار الوظيفي للعاملين، وقد تم القيام بدراسة إستبائية والإشارة الى طريقة وأدوات الدراسة التي تم من خلالها التوصل الى النتائج، في حين تم القيام بالوصف الاحصائي لعينة الدراسة من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية وكذلك البيانات الأساسية المتمثلة في استجابة افراد العينة.

حيث تأكدنا ميدانيا من صحة الفرضيات المطروحة في بداية هذا البحث، وتوصلنا إلى صدق الفرضية العامة التي تبين وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي والاستقرار الوظيفي وذلك من خلال صدق الفرضيات الجزئية.

## الخاتمة

إن إهتمام مختلف المنظمات أصبح منصبا أكثر على العنصر البشري بإعتباره المحرك الأساسي لأي عملية وحتى تتحقق هذه الأخيرة لابد من أن تعطيه قدرا من الحرية في إنجاز العمل، وكذلك تشجع أسلوب العمل الجماعي وتتجنب إصدار الأوامر ودفعه لتنفيذها، أو تقييده في إنجاز المهام وذلك لتحديد ما يجب عليه أن يؤديه حتى لا تعمل على قتل روح الإبداع والإبتكار فيه، ويتم كل هذا من خلال أنماط قيادية التي يمكن للقائد أن يطلقها على مرؤوسيه ولهذه الأنماط تأثير كبير على استقرار الموظفين ومن خلال الدراسة التي قمنا بها حول موضوع أثر الأنماط القيادية على الاستقرار الوظيفي في مؤسسة اسمنت تبسة وتأكيدا للمعطيات والمعلومات التي جاءت في القسم النظري والبيانات والإحصائيات التي جمعت من ميدان الدراسة التي أثبتت أنه هناك علاقة إرتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة في مؤسسة اسمنت تبسة و استقرار الموظفين العاملين بها لذلك يمكن القول أن نتائج الدراسة الحالية بحاجة إلى تأكيد قيمتها وتدعيم نتائجها، وذلك من خلال إجراء بحوث علمية أخرى أكثر شمولية تغني البحث العلمي من جهة والعمل بدراسات أكثر من جهة أخرى.

## نتائج الدراسة:

- 1-يوافق أفراد عينة شركة إسمنت تبسة بشكل متوسط حول ما جاء في عبارات المحور الأول (السلوك القيادي).
- 2-يوافق أفراد عينة شركة إسمنت تبسة بشكل متوسط حول ما جاء في عبارات المحور الثاني (الاستقرار الوظيفي للمؤسسة).
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك القيادي على الاستقرار الوظيفي لشركة إسمنت - تبسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، والعلاقة بينهما طردية ومتوسطة .
- 4-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأسلوب السلطوي على الاستقرار الوظيفي لشركة إسمنت - تبسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، والعلاقة بينهما عكسية ومتوسطة.
- 5-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأسلوب التشاركي على الاستقرار الوظيفي لشركة إسمنت - تبسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، والعلاقة بينهما طردية ومتوسطة.

6-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأسلوب الفوضوي على الاستقرار الوظيفي لشركة إسمنت - تبسة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، والعلاقة بينهما عكسية ومتوسطة.

#### التوصيات والاقتراحات:

- من خلال نتائج هذه الدراسة استنتجنا وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي التشاركي ومستوى الاستقرار الوظيفي لدى العاملين، ومن هذا المنطلق فإننا نوصي قادة ومسؤولي مؤسسة اسمنت تبسة ، على تطبيق مبادئ التشاركية والعمل على توفير وخلق مناخ تسوده الثقة والاحترام والتعاون المتبادل، ومراعاة الاعتبارات الإنسانية للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، بما تسمح به الإمكانيات، وبذلك تضمن استقرار وانضباط الموظف في عمله.
- نوصي أيضا بضرورة تلبية حاجيات الموظف حتى لا يفكر في ترك عمله أو نشوء فكرة التسبب المهني عنده.
- نوصي بتطوير أنظمة الترقيات والحوافز بحيث تلبى طموحات العاملين بشكل عادل يشجع أجواء الاطمئنان والاستقرار النفسي للعاملين.
- نوصي بضرورة عقد دورات تدريبية بهدف تنمية مهارات القيادة لاتباع أساليب إدارية فعالة والاهتمام بالإبداع الإداري في المؤسسة .
- من خلال نتائج هذه الدراسة استنتجنا أيضا وجود علاقة عكسية بين السلوك القيادي السلطوي ومستوى الاستقرار لدى العاملين، فإننا ندعو كل من قادة ومسؤولي مؤسسة اسمنت تبسة إلى الابتعاد عن كل السلوكيات التي تعبر عن السيطرة والإرغام، وكذلك تلك التي تتسبب في اللامبالاة.

#### آفاق البحث:

من خلال دراستنا لأثر المهارات القيادية على أداء العاملين، نقترح على الباحثين مواصلة البحث في هذا الموضوع والتعمق فيه أكثر وتوسيع مجال الدراسة إلى المجالات التي لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة و التي تتمثل فيما يلي :

- دراسة السلوك القيادي على أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.
- دراسة أنماط القيادة الإدارية والتحديات التي تواجهها.

- دراسة السلوك القيادي للتحسين من أداء الموارد البشرية.
- السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي.



قائمة

المصادر

والمراجع

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

1. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ، ط7، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ،إسماعيل علي بسيوني ،دار المريخ للنشر والتوزيع ،المملكة العربية السعودية،2004.
2. جيرالد جرينبرج، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، الرياض، 2004.
3. حجيم الطائي، الفضل مؤيد، العبادي هاشم ، مدخل استراتيجي متكامل،الوراق للنشر و التوزيع،الأردن،2006.
4. الديب إبراهيم رمضان، دليل ادارة الموارد البشرية، القاهرة، مؤسسة ام القرى للترجمة والنشر و التوزيع ، 2006.
5. سيد أحمد جاد الرب ،مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية،جامعة قناة السويس،مصر،2008.
6. عياصرة ،علي أحمد، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ط. 1 ،عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع،2006.
7. كامل محمد عويفة، علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية ، لبنان ، 1996 .
8. محمد اسماعيل بلال،"السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق"،دار الجامعة الجديدة،القاهرة،2005.
9. محمد حسني العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008.
10. محمد حين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1 ،دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

### المذكرات:

1. براهيمى سهام،ظروف العمل وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي للعاملين،جامعة محمد بوضياف،المسيلة،2015.
2. حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية،2010.

3. حنان ناصر العدوانى، الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013.
4. راشد بن فضل بن عمار العمارى الدوسرى " بعض عوامل الاستقرار الوظيفى لدى العامل السعودى فى القطاع الخاص"، رسالة ماجستير فى علم الاجتماع بقسم الدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، 2006.
5. زبدي نادرة، أثر ضغوط العمل على الاستقرار الوظيفى، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر فى علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2019.
6. زهاني وسام، نظام الحوافز واستقرار مورد بشرى فى المؤسسة الجزائرية قسم العلمى دراسة ميدانية فى مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر 2015.
7. شيشة نوال، واقع الأنماط القيادية السائدة فى المؤسسة الجزائرية، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، 2017.
8. غشمان كهينة، دور الاستقرار الوظيفى فى تحسين الأداء الوظيفى فى المنظمة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.
9. فرخة ليندة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جبيل، الجزائر سول سيدلنجر، سامى محمد على التحليل النفسى والسلوك الجماعى، ط2 دار المعارف، مصر، 2003.
10. ليازيد وهبة " فعالية أساليب التحفيز فى استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه فى العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013، 2014.
11. المدانى حجاج " القيم التنظيمية وعلاقتها لاستقرار الوظيفى" رسالة ماجستير فى علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد 2 خيضر، بسكر 2014، 2015.

#### المجلات:

1. الصمادى، زياد محمد على. الرواشدة، فراس محمد. " محددات الرضا والاستقرار الوظيفى فى مؤسسة الموانئ فى الأردن"، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال، مجلد 5، عدد 3، 2009.

المراجع باللغة الاجنبية:

1. Robert G, iseac and all ,leadership and motivation :The effective application of expectancy theory, journal of managerial issues ,vol.XIII ,number2, 2001 .
2. ŞEVKET YİRİK, FURKAN BALTACI, ‘THE EFFECT OF LEADERSHIP BEHAVIOR ON JOB SATISFACTION: A RESEARCH ON FOUR AND FIVE STAR HOTELS’ EMPLOYEES IN ALANYA, Faculty of Tourism, Akdeniz University,2014.
3. Kathryn Bartol and David Martin, Management, 2<sup>nd</sup> edition, New York, Mc Graw, Hill Inc, 1994.

الملاحق

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

### جامعة العربي التبسي - تبسة

### كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

#### قسم: علوم التسيير

#### تخصص: إدارة اعمال

#### استمارة استبيان

سيدي الفاضل،

يسرنا أن نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي يتناول " اثر السلوك القيادي على الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة" دراسة حالة شركة اسمنت تبسة، و الذي يدرس على مستوى مؤسستكم لذلك فإن تعاونكم الفعال معنا سيكون له بالغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج، وأود أن أحيط سيادتكم علما أن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وإننا نشكر لكم حسن تعاونكم معنا ولكم منا كل تحية وتقدير.

**ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) امام العبارة التي تقنع بها.**

الأستاذ المشرف

من إعداد

د.عبايدية يوسف

- بوزيدي باسم

- عبد الغني رحال

السنة الدراسية 2022/2021

القسم الأول: المعلومات الشخصية:

انثى

ذكر

الجنس:

العمر		المستوى التعليمي		الوظيفة		الخبرة المهنية	
أقل من 30 سنة	من 31 سنة الى 40 سنة	من 41 سنة الى 50 سنة	أكثر من 50 سنة	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
عون تنفيذي	رئيس مصلحة	رئيس قسم	نائب مدير	وظيفة اخرى			
أقل من 5 سنوات	أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	من 15 سنة الى أقل من 20 سنة	من 20 سنة فما فوق			

القسم الثاني: ابعاد الدراسة

المحور الأول: السلوك القيادي (الانماط)

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	تتم عملية اتخاذ أي قرار مهما كانت درجته على مستوى مدير المؤسسة			
02	يتخذ القرار بدون استشارة احد من المرؤوسين			
03	يعتبر مناقشة افكار المرؤوسين و ابداء الراي مضيعة للوقت			
04	يوجه المرؤوسين باسلوب الامر و النهي دون مناقشة افكارهم			
05	ترى مؤسستكم أن حصر كل الصلاحيات للمدير يزيد من كفاءة العمل			
06	يشرك مرؤوسيه في حل الازمات			
07	يمنح المرؤوسين السلطة المتكافئة مع المسئوليات الموزعة عليهم			
08	يفوض بعض من صلاحياته لرؤساء الأقسام			
09	يسعى لتلبية احتياجات المرؤوسين المتعلقة بالعمل			
10	يناقش مع المرؤوسين افكاره الجديدة			
11	يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين			
12	يهتم بتفاصيلات العمل			
13	لا يضع سياسة موحدة لسير العمل يتبعها الجميع			
14	يخطط في جميع اعماله			
15	لا يتدخل الى عندما تصبح المشكلة حادة			



المحور الثاني: الاستقرار الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	ساعات العمل مناسبة لاحتياجات العمل والفرد			
02	سياسة العمل ومتطلباته واضحة ومفهومة			
03	الحوافز المادية والمعنوية تتناسب مع الأداء			
04	عدالة أنظمة الأجور والحوافز			
05	المكافآت التي تمنح لي مناسبة			
06	راتبي لا يسمح لي بتجاوز المتطلبات الضرورية			
07	سيادة روح العمل الجماعي بين العاملين في الأقسام			
08	تفاعل فريق العمل بحماس لتحقيق مصالح			
09	ابني علاقات اجتماعية مع زملائي خارج العمل			
10	زملائي يقدرون ويحترمون شخصي			
11	زملائي يحترمون العمل الذي أقوم به داخل المؤسسة			
12	فرص الترقية في عملي جيدة			
13	أقتنع بالأسلوب الذي يتبعه رئيسي في تطبيق الأنظمة والقوانين.			
14	الإدارة تتيح فرصا كافية للعلاقات الاجتماعية خلال العمل.			
15	قنوات الاتصال بين العاملين والإدارة مفتوحة وميسرة.			
16	الإدارة تتمتع بأسلوب مناسب في تخطيط العمل وتوجيهه داخل المؤسسة			
17	أسلوب الإدارة في معالجة الصراع داخل المؤسسة هو أسلوب ناجح			

## Tests of Normality

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
السلوك القيادي	.952	30	.196
الاستقرار الوظيفي	.971	30	.557

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.889	32

## Model Summary

Model	R	R Square
1	.648 <sup>a</sup>	.419

a. Predictors: (Constant), السلوك القيادي

## ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.161	1	3.161	20.219	.000
	Residual	4.377	28	.156		
	Total	7.538	29			

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

b. Predictors: (Constant), السلوك القيادي

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.566	.562		2.788	.009
	السلوك القيادي	.649	.144	.648	4.497	.000

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

### Model Summary

Model	R	R Square
1	-.515 <sup>a</sup>	.378

a. Predictors: (Constant), الأسلوب السلطوي

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.848	1	2.848	17.003	.000
	Residual	4.690	28	.168		
	Total	7.538	29			

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الأسلوب السلطوي

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.861	.541		3.439	.002
	الأسلوب التشاركي	-.576	.140	-.515	4.123	.000

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

### Model Summary

Model	R	R Square
1	.544 <sup>a</sup>	.397

a. Predictors: (Constant), الأسلوب التشاركي

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.485	1	1.485	6.867	.014
	Residual	6.053	28	.216		
	Total	7.538	29			

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الأسلوب التشاركي

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.106	.755		2.789	.009
	الأسلوب التشاركي	.485	.185	.544	2.621	.014

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

### Model Summary

Model	R	R Square
1	-.551 <sup>a</sup>	.403

a. Predictors: (Constant), الأسلوب الفوضوي

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.285	1	2.285	12.181	.002
	Residual	5.253	28	.188		
	Total	7.538	29			

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الأسلوب الفوضوي

**oefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.909	.343		8.492	.000
	الأسلوب الفوضوي	-.319	.091	-.551	3.490	.002

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم تجارية

الرقم : ...../ق.ع.ت/ك.ع.إق.ت.ع.ت/ج.ت/2021

## اتفاقية التربص

### المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : شركة اسمنت تبسة

مقرها في : تبسة

ممثلة من طرف :

الرتبة :

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- جمال عبد النبي

2- بوزيد جلال

3- .....

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989 .

### المادة الثانية:

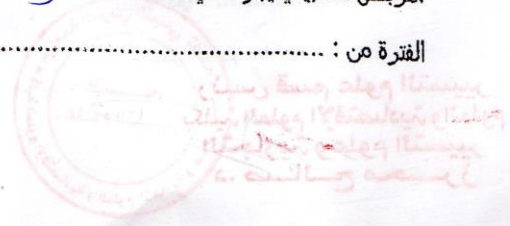
يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص : إدارة أعمال

### المادة الثالثة :

التربص التطبيقي يجرى في مصلحة ..... الوحدة التجارية شركة اسمنت تبسة

الفترة من : ..... إلى : .....



#### المادة الرابعة :

برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

#### المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

#### المادة السادسة:

خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

#### المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

#### المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

#### المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

#### المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

21 نوفمبر 2021

رئيسة في :  
رئيس القسم  
قسم  
رئيس قسم علوم التسيير  
علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم  
التجارية وعلوم التسيير  
د. صالح محرز

Président Directeur Général  
BOULEAUCHER Yazid

ممثل المؤسسة  
SOCIÉTÉ DES CEMENTS DE TEBESSA  
Président Directeur Général

## قائمة الجداول

- جدول (01): الفرق بين القيادة والرئاسة..... 13
- جدول رقم (02): نتائج اختبار Shapiro-Wilk..... 39
- جدول رقم (03): نتيجة اختبار Cronbach's Alpha..... 40
- جدول رقم (04): اختبار التعددية الخطية Multicollinearity..... 40
- جدول (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس..... 41
- جدول (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر..... 42
- جدول (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة..... 43
- جدول (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية..... 44
- جدول (09): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور السلوك القيادي..... 45
- جدول رقم (10): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور الاستقرار الوظيفي للمؤسسة..... 47
- جدول (11): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية..... 48
- جدول (12): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى..... 50
- جدول (13): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية..... 51
- جدول (14): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة..... 52



## قائمة الأشكال:

- الشكل رقم(01):الهيكل التنظيمي لشركة اسمنت تبسة.....37
- الشكل رقم(02): يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس.....41
- الشكل رقم(03):يبين توزيع افراد العينة حسب العمر.....42
- الشكل رقم (04) يبين توزيع افراد العينة حسب الوظيفة.....43
- الشكل رقم(05):يبين توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهينة.....44

قائمة

المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
/	الشكر
/	الاهداء
/	الملخص
أ-هـ	مقدمة
<b>الفصل الأول: أسس نظرية لسلوك القيادي والاستقرار الوظيفي</b>	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: السلوك القيادي
08	المطلب الأول: مفهوم السلوك القيادي
10	المطلب الثاني: أنماط القيادة والفرق بين القيادة والرئاسة
14	المطلب الثالث: نظريات القيادة ومصادر القوة والتأثير لدى القائد
17	المبحث الثاني: الاستقرار الوظيفي
17	المطلب الأول: مفهوم الاستقرار الوظيفي
20	المطلب الثاني: نظريات و محددات الاستقرار الوظيفي
22	المطلب الثالث: مظاهر الاستقرار و عدم الاستقرار الوظيفي
24	المطلب الرابع: علاقة السلوك القيادي بالاستقرار الوظيفي
27	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
27	المطلب الأول: الدراسات العربية
30	المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية
31	المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
32	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة شركة اسمنت تبسة</b>	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: تقديم عام حول شركة اسمنت تبسة

35	المطلب الأول: نظرة عامة حول شركة إسمنت تبسة (مصنع الإسمنت تبسة)
36	المطلب الثاني: أهداف الشركة وإمكانيات الشركة
37	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة اسمنت تبسة
38	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
38	المطلب الاول: أسلوب وأدوات الدراسة
41	المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
48	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
54	خلاصة الفصل الثاني
55	خاتمة
59	قائمة المراجع
/	الملاحق
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
/	قائمة المحتويات