

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: التنظيم والعمل

عنوان المذكرة

**السلوك القيادي والاستقرار المهني  
في المؤسسة الجزائرية**

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد (الوكالة المحلية لولاية المسيلة)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر 2

علم الاجتماع: تخصص: التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

السعيد بن يمينة

إعداد الطالب:

✓ أحمد حيمر

سيرة الإمام محمد حجة

# تشكرات

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي  
أحمد الله عز وجل وأثني عليه الخير كله على أن وفقني إلى أن أتم هذا العمل  
المتواضع وعلى أن سهل لي الطريق  
وأسأله عز وجل أن يجعل هذا خالصا لوجهه الكريم وأن ينفعني به وينفع  
به من بعدي.

ثم إن " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

فاعترفا مني لأهل الفضل بعد فضل الله عز وجل لا يسعني إلا أن أعترف  
للأستاذ المشرف/ الأستاذ الدكتور بن يمينة السعيد على إشرافه وتشجيعه  
ومساعدته وكذا صبره وسعة صدره وهدوءه في التعامل مع المواقف.

إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع

إلى كل أعضاء الطاقم الإداري

أحمد حيمر

# إهداء

إلى روح أبي الطاهرة

إلى أمي الغالية حفظها الله

إلى الزوجة الكريمة

إلى ابني وقرّة العين عمّة سيف الإسلام

إلى كل إخوتي حفظهم الله جميعاً ومرعاهم

إلى كل الأصحاب والأحباب

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	تشكرات
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ-ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
05	تمهيد
05	تحديد الاشكالية وصياغتها
10	أهمية الدراسة
11	أهداف الدراسة
11	أسباب اختيار الموضوع
12	تحديد المفاهيم
12	مفهوم السلوك القيادي
12	مفهوم الاستقرار المهني
13	الدراسات السابقة
17	فرضيات الدراسة
18	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: السلوك القيادي</b>	
20	تمهيد
21	تعريف القيادة
21	أهمية القيادة:
22	أساليب القيادة:
22	القيادة السلطوية والأوتوقراطية
22	القيادة الديمقراطية
23	القيادة الفوضوية

23	الفرق بين القيادة والرئاسة
27	نظريات القيادة
32	السلوك القيادي
32	أبعاد السلوك القيادي
33	الاهتمام بالإنتاج
33	الاهتمام بالعاملين
34	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الاستقرار المهني</b>	
36	تمهيد
36	تعريف الاستقرار المهني
37	بعض المصطلحات المرتبطة بالاستقرار المهني
37	الروح المعنوية
37	المواظبة على العمل و عدم التغيب
37	الشعور بالانتماء و الولاء
38	عوامل الاستقرار المهني
38	العوامل الاجتماعية
39	العوامل النفسية
39	العوامل التنظيمية
44	أهمية الاستقرار المهني في المؤسسة
45	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
47	تمهيد
47	مجالات الدراسة
47	المجال المكاني
48	المجال الزمني
49	المجال البشري
50	منهج البحث وأدوات الدراسة
50	منهج البحث
51	أدوات الدراسة
52	عينة الدراسة وخصائصها

52	عينة الدراسة
52	خصائص العينة
55	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الخامس: العلاقة بين السلوك القيادي والاستقرار المهني</b>
57	عرض وتحليل النتائج
63	نتائج الدراسة
66	استنتاجات عامة
68	خاتمة
	الملاحق
	قائمة المراجع

## فهرس الجدول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع العمال على هياكل الوكالة	49
02	توزيع درجات المقياس	51
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	52
04	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	53
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	53
06	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	54
07	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية	54
08	العلاقة بين السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات البقاء لدى العاملين	57
09	مدى استجابات عينة الدراسة لبند البعد الأول	58
10	العلاقة بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات الانتماء لدى العاملين	59
11	مدى استجابات عينة الدراسة لبند البعد الثاني	60
12	العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات النمو لدى العاملين	61
13	مدى استجابات عينة الدراسة لبند البعد الثالث	62
14	علاقة السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات العاملين للبقاء (نتائج الفرضيات Spss)	63
15	علاقة السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات العاملين للانتماء (نتائج الفرضيات Spss)	64
16	علاقة السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات العاملين للنمو (نتائج الفرضيات Spss)	65

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
25	الفرق بين القيادة والرئاسة	01
31	نموذج متكامل للقيادة	02
58	مدى استجابة عينة الدراسة لبنود البعد الأول	03
60	مدى استجابة عينة الدراسة لبنود البعد الثاني	04
62	مدى استجابة عينة الدراسة لبنود البعد الثالث	05

مقدمة

## مقدمة

لقد حظيت كل من القيادة والاستقرار باهتمام كبير من الباحثين والعلماء، سواء على المستوى الأكاديمي أو الميداني، ولا يختلف اثنان على ما لدور هذين العاملين الرئيسيين في التأثير على الأفراد والجماعات وإنجاز العمل والتقدم بالمؤسسات، وقد فرضت كل من القيادة والاستقرار نفسيهما على المنظمات التي ترغب بحق التقدم في مجال عملها منذ سنوات الأربعينيات من القرن العشرين، وتؤكد ذلك في عصرنا الحالي بمحاولات مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتميئتها لأداء دورها القيادي، في سبيل التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة.

ولقد فرضت القوى الخارجية المتعاضمة للتنافس المحلي والعالمي والظروف الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحكومية على الإدارة ضرورة التطور واكتساب أساليب وطرق جديدة لرفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية، أو المحافظة عليها على أقل تقدير، ويتطلب ذلك استغلال كافة الموارد المادية والمالية والبشرية.

كما أن الاهتمام المتعاضم بالعلاقة بين الموارد البشرية للمنظمة والتطور والنمو على المدى الطويل، حيث كانت المنظمات تنظر إلى مواردها البشرية على أساس أنها مصدر لا ينضب، ويمكن أن تحدث فيه تغييرات مستمرة وذلك لتوافر العرض الذي لا ينتهي من الأشخاص المؤهلين، و تتزايد الآن درجة الاهتمام التي يوليها المديرون لتطوير وتحفيز قوة عمل فاعلة في كل مستويات المهارة والمحافظة عليها باستخدام استراتيجيات مثل تصميم الوظائف والإدارة بالأهداف وتنمية المهارات بهدف تحقيق الاستقرار المهني داخل المنظمة.

وأخيراً طرأ على نظرة الناس في العمل تغير كبير فقد كانت مدارس الإدارة القديمة تنظر إلى العامل باعتباره ترس صغير في عجلة كبيرة، ويتم تحفيزه بالمال فقط.

ولعله أصبح واضحاً لماذا يبقى موضوع الاستقرار واحداً من أهم الموضوعات في السلوك القيادي، فالنظرة إلى العامل كمورد غير محدود ويمكن تحفيزه بوسائل مادية وحسب نظرة ساذجة.

ومن الملفت للانتباه أن كل من القائم بهذه النظرة والمنفذ لها المدير، القائد، والموجه إليها وهو العامل ينطلقان من موضوع واحد وهو أن لكل منهما دوافع، فالقيادة عملية تبادلية وليست أحادية الاتجاه، فكليهما يحقق أهدافه من خلال الآخر.

وتعتبر دراسات السلوك القيادي قديمة نوعاً ما، غير أنها أخذت تطورات سريعة صاحبت تغييرات نهائية القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين في كل جوانب المنظمة، وارتبطت بمواقف مختلفة يجب أن يراعيها القائد للتأثير على الأتباع ودوافعهم وأهدافهم، وذلك مثل تماسك الجماعة، الهيكل التنظيمي، الصفات الشخصية للأتباع، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية والمساواة بين العاملين.. الخ.

ومن الملاحظ ارتفاع عدد الدراسات التي تهتم بدراسة السلوك القيادي وارتباطاته وأثره على العديد من المتغيرات والظواهر النفسية ولا سيما الحاجات رغم الأشواط الكبيرة التي قطعت في هذا المجال وما نتج عنها من تحسين ظروف العمل سواء فيما يرتبط بالجوانب المادية، كالظروف الفيزيائية من ضوء، إنارة، تهوية ومدة العمل وكميته، وزيادات في الأجور والرواتب، ورغم كل هذا ظلت مشاكل الاستقرار مرتفعة وزيادة حالات الغياب ودوران العمل وانخفاض مستويات الأداء، ولعل السبب وراء ذلك هو إغفال حقيقة وصعوبة إشباع الحاجات الإنسانية، فهذه الأخيرة قد تكون متعارضة فيما بينها فالموظف قد يكون له دافع قوي لإرضاء رئيسه في العمل بإنجاز أكبر ما يمكن إنجازه في العمل، إلا أن ذلك قد يزعج الزملاء لخوفهم من عدم القدرة على تحقيق تلك المستويات من الإنجاز وعلى ذلك فالموظف ينازعه نوعان من الدوافع كل منهما يعمل في الاتجاه المعاكس والدافع الذي يتغلب في النهاية هو الأقوى.

و يلاحظ أن النقود أو المال ليست الدافع الوحيد للاستقرار حيث أثبتت الدراسات أن من العمال من يستمر في العمل حتى ولو كان في غير الحاجة للمال، وبالطبع لا نستطيع إنكار ما لأهمية النقود في دفع العاملين نحو العمل والاستقرار، غير أن الناس غالبا ما يكونوا مدفوعين لتحقيق أهداف أخرى، بالإضافة إلى إثبات أن الظروف الفيزيائية قد لا تؤثر على الاستقرار المهني.

وفي الحقيقة أنه بعد توافر كل هذا لابد من إشباع حاجات أخرى ذات طابع نفسي تسمح للعامل بالإنجاز والتقدم في الوظيفة والمنظمة، وذلك بتوفير وظيفة تتحدى قدراته وتتيح الفرصة لتحمل المسؤولية والإبداع وتقدير الزملاء والمشرفين وتمثل في مجملها حاجات تقدير وتأكيد الذات.

ويأخذ القائد أو المشرف دورا كبيرا في تحقيق ذلك من خلال الإشراف والاتصال المباشر مع العمال، وقدرته على تحديد وتشخيص هذه الحاجات لدى العمال و لاسيما سلوكياته وأفعاله التي تدعم وتحقق حاجاتهم وتنقل إنشغالاتهم للإدارة العليا وتحفزهم على العمل والإنجاز، وهذه الجوانب تثبت بحق من هو القائد و ليس ما هي سمات القائد وذلك أكبر ما يشعل الرغبة لدى الأتباع والعمال داخل المنظمة لاحترام القائد وتباعه، مما يؤدي إلى مستويات من الدافعية والرضا الوظيفي والالتزام لدى الفرد والجماعة داخل التنظيم وما ينتج من وراء ذلك من استقرار مهني.

وفي الوقت الحالي أخذت دراسات السلوك القيادي تطورات سريعة صاحبت تغيرات القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين في كل جوانب المنظمة، وارتبطت بمواقف مختلفة يجب أن يراعيها القائد للتأثير على الأتباع ودوافعهم وذلك مثل تماسك الجماعة، الهيكل التنظيمي، الصفات الشخصية للأتباع، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية والمساواة بين العمال... الخ ، حيث انتشر الوعي لدى أغلب المنظمات بضرورة مراعاة حاجات العمال الأساسية والنفسية كالتقدير والاحترام وتحقيق الذات والعلاقات الاجتماعية، وقد تزايدت

أنظمة التحفيز ودفع العاملين من إثراء وظيفي وتوسيع الوظائف وأوقات وأماكن العمل المرنة وكما قلنا سابقا فقد ظل البحث ومحاولة رفع مستوى الدافعية والرغبة في العمل لدى العمال بهدف تحقيق الاستقرار المهني، غير أن هذا أن التطور مس الجانب النظري بنسبة كبيرة في حين أن الواقع عكس ذلك.

وكل هذا دفع بنا إلى إجراء هذه الدراسة ومحاولة الاطلاع على واقع السلوك القيادي والاستقرار المهني لدى العمال بالصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية بالمسيلة.

وفي سعينا للبحث عن العلاقة بين السلوك القيادي والاستقرار المهني قسمنا هذه الدراسة إلى خمسة

فصول هي:

الفصل الاول: تضمن الإطار العام للدراسة، وفيه حددنا الإشكالية وصياغتها، أهمية الدراسة وأهدافها، أسباب اختيار الموضوع، تحديد المفاهيم، فرضيات الدراسة، والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فجاء بعنوان القيادة، تناولنا فيه مدخلا للقيادة وأنماطها، وأهميتها وخصائصها.

أما الفصل الثالث جاء بعنوان الاستقرار المهني، تناولنا فيه، مدخلا للاستقرار المهني، وبعض المصطلحات المرتبطة بالاستقرار المهني، وعوامل الاستقرار المهني، وأهمية الاستقرار المهني.

أما الفصل الرابع فيحمل عنوان الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة بما فيها المجال المكاني، الزمني والبشري كما تناولنا فيه المنج والأدوات المستخدمة في الدراسة الإمبريقية، وبيننا أسلوب اختيار العينة وخصائصها.

بينما جاء الفصل الأخير بعنوان العلاقة بين السلوك القيادي والاستقرار المهني تناولنا فيه الدراسة الميدانية للكشف عن العلاقة بين أبعاد السلوك القيادي وأبعاد الاستقرار المهني والوقوف على واقع السلوك القيادي، وقدرة المشرفين على المساهمة في الاستقرار المهني للعمال بالصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية لولاية المسيلة كنموذج للدراسة، حيث خصصنا كافة العمال عدا الأطارات العليا المسيرة المعنيين بالسلوك القيادي. من خلال المعالجة النظرية والإمبريقية للموضوع، وتم في نهاية الفصل الكشف عن نتائج الدراسة.

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1. تحديد الاشكالية وصياغتها

2. أهمية الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. أسباب اختيار الموضوع

5. تحديد المفاهيم

1. مفهوم السلوك القيادي

2. مفهوم الاستقرار المهني

6. الدراسات السابقة

7. فرضيات الدراسة

خلاصة

**تمهيد:**

يعد موضوع السلوك القيادي من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتقصي في أي تنظيم، لما له من تأثير على سلوك الأفراد واستقرارهم المهني داخل المنظمة.

ومن هذا المنطلق فالدراسة الراهنة تتناول موضوع السلوك القيادي وعلاقته بالاستقرار المهني، من خلال مجموعة من المتغيرات تبحث في إيجاد العلاقة بين متغيري الدراسة، وهذا ما حاولنا طرحه في المشكلة البحثية وفروض الدراسة.

**I- تحديد الإشكالية وصياغتها:**

لقد شهدت ميادين علم الاجتماع مجالاً واسعاً من الدراسات شملت مواضيع مختلفة تعددت باختلاف مجالات ومواضيع البحوث، ولعل من بين المواضيع التي أخذت اهتمام الكثير من الباحثين كل من موضوعي القيادة والاستقرار المهني، وقد زاد الاهتمام بهما حالياً وخاصة مع التطورات الحديثة في طبيعة العمل والمنظمات وتغير النظرة إلى المورد البشري بصفة ملحوظة.

ولو نظرنا إلى الموضوع بنظرة تاريخية فإن الإنسان كائن اجتماعي لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين كما أن لديه العديد من الحاجات يسعى لإشباعها، وفي سعي هذا الأخير وجد أنه لا يستطيع القيام ببعض الأعمال وحده فظهرت الجماعات إلى الوجود تسعى إلى تحقيق أهداف مختلف أفرادها على اعتبار أن مجموع أداء الجماعة ككل لا يساوي مجموع أداء كل فرد منها على حدة، ومع كبر حجمها وتعدد أهدافها لم يعد بإمكانها إشباع وتحقيق أهداف أفرادها فظهرت المنظمات بضمها لعدد من الجماعات، وتعدد المنظمات في نفس مجال العمل والمجالات الأخرى<sup>1</sup> ظهر التنافس فيما بينها فسعت هذه الأخيرة إلى الحصول على أعلى مستويات الأداء لدى عمالها وجماعاتها، فظهر أبشع استغلال لطاقتهم فانتشرت ظواهر التغيب ودوران العمل الداخلي والخارجي وانخفاض الإنتاجية والأداء، وعدم الرضا، مما أدى إلى البحث عن رفع مستوى أدائهم بعدة أساليب كالحوافز المادية والإغراءات، بالإضافة إلى التسلسل والإجبار... الخ.

و بالنظر إلى حجم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة والضغوط الداخلية والخارجية من أجل الارتقاء بمستوى أدائها وجودة خدماتها والحد من تكاليف تشغيلها، أدركت هذه المنظمات أن عليها أن تكون مستيقظة

<sup>1</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ط8، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ص120

وذاً تفكير استراتيجي ورؤية واضحة وأنه لا بد من توافر قيادة واعية ومدركة لحجم هذه التغيرات، ولكن برغم ذلك ظل العجز يواجه هذه المنظمات ولعل السبب الرئيس وراء ذلك هو اعتبار القيادة ما هي إلا القدرة على تحمل المسؤولية والتمتع بالصلاحيات وممارسة السلطة، وأنها عامل فردي اندفاعي، أو أنها خلاصة الجهود الفردية وأن القيادة علاقة في اتجاه واحد.

ونتيجة لهذا الاعتقاد الذي كان سائد فقد تعرضت القوى العاملة إلى أبشع صور الاستغلال، فكان العامل يعمل طوال اليوم بمقابل لا يعينه حتى على إشباع حاجاته، ورغم ذلك فقد تم الانتباه إلى حاجات العمال حيث تحسنت ظروف العمل وقل الجهد البدني المبذول بظهور الآلات، إلا أنه ظهر مهدد آخر وهو خطر الفصل والبطالة والغموض في المسار المهني حيث يقول أحد كبار التنفيذيين ليس هناك أسوأ من الغموض في حياة الإنسان ولكن نتيجة صعوبة فهم الحاجات والدوافع الإنسانية فقد أساءت معظم المنظمات فهمها وتطبيقها، فإدراك المشرف والإدارة أن العامل الذي ينجز عمله بدقة ونجاح ومستوى عال من الأداء ويحترم قواعد وأوقات العمل... الخ ربما يبحث عن زيادات في الأجر والراتب وتحسين ظروف العمل والأمان الوظيفي وغير ذلك من الظروف المادية الجيدة، فكانت الاستجابة محاولة رفع روحه المعنوية والدافعية من خلال توفير حاجياته المادية من أجر ورواتب وتحسين ظروف العمل والأمان الوظيفي والمزايا الإضافية مثل حاجات الصحة والحماية والتقاعد... الخ.

وحقيقة الأمر أن كل هذه الإجراءات كانت لاعتقاد أن الفرد صاحب الأداء العالي والمتقن يملك دافعية كبيرة ويبحث عن حاجات جديدة له، حيث تم إغفال إمكانية كون هذا العامل لا يؤدي عمله على أكمل وجه لدافعيته إنما يرجع ذلك لمهاراته ومكتسباته وخبراته في العمل، ومع ذلك فقد ساهمت في تحقيق إيجابيات، غير أنه بمرور الوقت تغيرت سلوكياته من كونه متفتحاً واجتماعياً إلى منطوي وسلوكه دفاعي ضد الآخرين وانخفضت مستويات الأداء والدافعية لديه، وقد ساهم هذا في اقتناع المؤسسات أن العامل صاحب الدافعية المرتفعة والمهارات المنخفضة لا يحقق مزايا للمؤسسة، كما أن العامل صاحب المهارات الجيدة ودافعيته منخفضة للعمل لا يحقق كذلك مزايا لها.

وبهذا حقق البحث في مجال حاجات العمال شوطاً كبيراً وازداد فهم المنظمات لسلوكيات وحاجات عمالها واتجه البحث عن قوة عمل ذات مهارة وخبرة ومراعاة توفير حاجاتها الضرورية من زيادات في الرواتب وتحسين

ظروف العمل من التدفئة التكيف والتهوية والأمن، والعمل على خلق مجموعات عمل متوافقة وذات علاقات مهنية جيدة، وتحسين نوعية الإشراف... الخ وذلك لتعظيم الاستفادة منها.

وبفضل هذه التطورات والتغيرات الكبيرة في نظام وعمل المنظمات أثبت عكس الاعتقاد الذي كان سائداً، وأنه لا بد من اعتبار القيادة عملية تبادلية بين القادة والعاملين ، وبذلك تم تأكيد المثل الانجليزي القائل: " يمكنك أن تجر الحصان إلى النهر لكنك لا تستطيع إجباره على الشرب "

ولذلك فإن عملية القيام بوضع قوانين صارمة وبرامج عمل مكثفة تسعى إلى تحقيق وفرة في الإنتاج وربحية عالية، لا تجدي نفعاً إذا ما كان العامل غير مقتنع بها أو يفتقد الدافع للقيام بها، كما أنها إن حركت العامل للقيام بها فإنها لا تضمن استمراره بنفس الكفاءة ومستوى الأداء.

غير أنه بظهور الاقتصاد العالمي في إطار العولمة والمنافسة الاقتصادية بين الشركات المتعددة الجنسية وارتفاع عدد المؤسسات التي خرجت من المنافسة والخسائر الكبيرة التي لحقتها رغم الآلات والماكينات التي تملكها، ورغم التقدم في فهم حاجات عمالها ودوافعهم حيث أدركت هذه الأخيرة أن أهم مورد لديها هو العنصر البشري وأنه للمحافظة على عامل كفى لا بد من إشباع نوع آخر من الحاجات تساهم في استمرارية عمله بنفس الأداء والحماس والولاء للمنظمة، وهي حاجات تقدير واحترام وتأكيد الذات.

وبذلك أخذت الحاجات بعدا نفسيا أقرب إلى تحقيق الاستقرار المهني وذلك من خلال تقدير إنجازات ومهارات وقدرات الفرد، وتنمية الشعور بالثقة واستخدام الألقاب البراقة وتوفير مهام تتحدى قدراتهم ومهاراتهم وتسمح لهم بالتطور واستخدام أساليب إبداعية وابتكارية تسمح لهم بالتقدم والنمو الذاتي... الخ

ولتحقيق ذلك وجب توفير قيادات عصرية تلهم المرؤوسين وتحفزهم وتشجعهم على الإبداع من خلال الحرص على تحقيق العدالة والمساواة في التعامل معهم وإشراكهم في صياغة ووضع الأهداف واتخاذ القرارات وتقاسم الطموحات بحيث تخلق لديهم الالتزام بتحقيقها، وتوفر لهم فرص التقدم في المنظمة وتقدير واحترام الذات والاعتراف بهم نظرا لما ينتج عن ذلك من مستويات عالية من الأداء بحيث تساهم في مواجهة المنافسة الشرسة مع المؤسسات الاقتصادية الأخرى.

وحقيقة أن الدراسات السلوكية كانت مبكرة نوعا ما غير أنها اتخذت صورا جديدة راعت فيها مختلف التطورات والتغيرات التي شهدتها نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين ، حيث أخذت في اعتبارها سلوكيات القائد في مختلف المواقف التي تواجه المنظمة وتتعرض عليه، وأخذت في اعتبارها حقيقة جوهرية أن سلوك القائد سلوك ملاحظ وهي أحسن اتجاه للتأثير على الأتباع ، فالعامل يؤمن بما يراه ولا يؤمن بما لا يراه ، ولعل هذا يلفت الإنتباه إلى شرط أساسي لخلق الاستقرار لدى العامل وسلوكياته، هو أن يكون القائد في حد ذاته مثال يقتدى به كافة العمال يعمل مع كل واحد منهم بحماس ويعكس اهتمامه بهم وبحاجتهم ورغباتهم دون تحيز قبل أن يركز كل الاهتمام على أعمالهم وواجباتهم.

حيث يرى العديد من الباحثين أن السلوك القيادي بما يتضمنه من جوانب قوة تتمثل في التأثير المثالي، والاهتمام بمراعاة الجوانب الإنسانية للعمال ، ومراعاة انجاز العمال بصورة تتوافق بما يستجد من المواقف وتوفير فرص لتحقيق مستويات عالية من الأداء وتحقيق الذات والحصول على التقدير والإحترام ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتوفير ظروف عمل تتحدى قدراتهم، يمكن أن تساهم بإيجابية في التغلب على الكثير من السلبيات التي تعاني منها القيادات التقليدية مثل التأثير في الإتجاه الواحد من طرف الرئيس على المرؤوسين في أداء المهام ، الحصول على الإلتزام والإستفادة من كافة قدراتهم وتحقيق الرضا ورفع الروح المعنوية والدافعية لديهم.

ومن خلال كله هذا تم إدراك المعنى الحقيقي لتحقيق الاستقرار المهني و هو ليس إشباع الحاجات المادية والتي تمثل الظروف المحيطة بالعمل فقط، إنما هي كذلك إشباع الحاجات الداخلية التي تدفع العامل نحو العمل برغبة وحماس وروح معنوية عالية والتي تعكس حاجات النمو وهي تحقيق واحترام وتأكيد الذات ونظرا لأهمية السلوك القيادي الذي يعكس ما يقوم به القائد ، ودوره في تحقيق الفعالية في المؤسسات لتحقيق الاستقرار المهني من خلال إشباع حاجات البقاء والانتماء والنمو، كل هذا يدفعنا إلى الاهتمام بهذا المفهوم الإداري ولقاء الضوء على خصائصه وأبعاده التنظيمية لاسيما مع الفارق في التطور الذي حدث في الجانب النظري أكثر منه في الواقع فالسلوك القيادي الأمثل يكاد ينعدم في المنظمات الإدارية بصفة عامة ومنظماتنا الوطنية من بينها مؤسسة دراستنا بصفة خاصة ، والتي تتطلع إلى تنمية هياكلها وتحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة في الأداء بصفة عملية.

وعلى ضوء ما سبق نحاول التعرف على واقع السلوك القيادي لدى المشرفين والرؤساء بالصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية بالمسيلة ، من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: "هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي المهمم بالعاملين والاستقرار المهني لدى العمال بالصندوق الوطني للتقاعد -الوكالة المحلية لولاية المسيلة-؟"

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة(طردية) بين السلوك القيادي المهمم بالعاملين وحاجات البقاء لدى العمال بالوكالة المحلية للتقاعد بولاية المسيلة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة(طردية) بين السلوك القيادي المهمم بالعاملين وحاجات الانتماء لدى العمال بالوكالة المحلية للتقاعد بولاية المسيلة ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة(طردية) بين السلوك القيادي المهمم بالعاملين وحاجات النمو لدى العمال بالوكالة المحلية للتقاعد بولاية المسيلة ؟

## -II أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في كونها تبحث في موضوع يجمع بين مجالي علم النفس وعلم الاجتماع، فالدراسات الحديثة تتجه الى المزج بين التخصصين، وذلك لخلق فضاء جديد ومواضيع جديدة متناولة بالنسبة لحقل علم الاجتماع التنظيم والعمل، كما يمكن أن ندرج أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

✓ أنها دراسة تكتسي أهميتها من خلال الدور الذي تلعبه القيادة في صندوق التقاعد و الوقوف على طبيعة السلوك القيادي التي يراها العمال وهذا لخلق جو ملائم للعمل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الصندوق.

✓ وضع وتحديد تصور سوسولوجي حول واقع السلوك القيادي والاستقرار المهني في صناديق التقاعد كهيئة من هيئات الضمان الاجتماعي.

✓ محاولة التعرف على رؤية العمال للاستقرار المهني وطبيعته من خلال السلوك القيادي للمشرفين.

✓ الوصول إلى نتائج علمية وتطبيقية.

✓ إثراء المعرفة الإنسانية بتقديم نتائج جديدة.

✓ قلة الدراسات السوسولوجية التي درست السلوك القيادي والاستقرار المهني في صناديق الضمان الاجتماعي منها صندوق التقاعد وأهم الخدمات المقدمة للعمال.

**III- أهداف الدراسة:**

- قد تتعدم فعالية الدراسة التي لا تصبو إلى هدف أو ليست لها أهداف معنية وفي رداستي الميدانية لواقع السلوك القيادي والاستقرار المهني في صناديق التقاعد الخائري و التي تهدف إلى :
- ✓ الوصول الى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي والاستقرار المهني.
  - ✓ تسليط الضوء على واقع السلوك القيادي والاستقرار المهني و تشخيص العوائق التي تحول دون تحقيق الاستقرار المهني.
  - ✓ الوصول لنتائج واقتراحات تساهم في إعطاء معلومات حول واقع السلوك القيادي والاستقرار المهني في صناديق التقاعد الخائرية ومعرفة ما إذا كانت تؤثر على مردودية العامل وبالتالي استقراره المهني.
  - ✓ دراسة وتحليل الجوانب الأساسية للسلوك القيادي والاستقرار المهني للعمال بصناديق التقاعد.
  - ✓ التدريب على تقنيات البحث العلمي.

**IV- أسباب اختيار الموضوع:**

- إن موضوع السلوك القيادي داخل المنظمات من المواضيع ذات الأهمية القصوى التي اتجه العلم الإداري والسلوكي الحديث لدراستها والإسهاب فيها، لما يمثله هذا الاتجاه من مصب لتراكم الدراسات السلوكية والإنسانية، وما اختيارنا لهذا الموضوع إلا نتيجة للأسباب التالية:
- أهمية السلوك القيادي والاستقرار المهني نظرا لارتباطهما بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي لها بالغ الأثر على اداء المنظمة.
  - النقص الملموس للدراسات في هذا المجال داخل المنظمات الإدارية الخدمائية الجزائرية ذات الطابع العمومي بالخصوص.
  - الرغبة الملحة لدينا في معرفة العلاقة بين أبعاد السلوك القيادي والاستقرار المهني في المنظمة الجزائرية.
  - محاولة التعرف على دور السلوك القيادي في التأثير على الاستقرار المهني في المنظمة ذات الطابع الإداري.

V- تحديد المفاهيم:

## 1- السلوك القيادي اجرائياً :

ويعني أنماط السلوك التي يتبناها القائد لمساعدة جماعته على إنجاز واجباتها وإشباع رغباتها.

وقد يعرف السلوك القيادي على أساس السلوك الذي يتجه إليه ونميز نوعين:

- سلوك يهتم بالعاملين: ويعني الاحترام وأن أنشطة القائد تتجه إلى تحقيق رفاهية رؤوسه وقامة علاقة إيجابية معهم.

- سلوك يهتم بالعمل : ويعني التوجه نحو إنجاز العمل ، وتكون أنشطة القائد متجهة نحو تحسين الإنتاجية وإنجاز العمل.

## 2- الاستقرار المهني اجرائياً :

هو احتفاظ عامل الصندوق الوطني للتقاعد بالمنصب الذي يشغله في وكالة المسيلة دون التفكير في تغيير عمله إلى مؤسسة أخرى ، و تقاس درجة الاستقرار المهني من خلال العوامل التالية: العوامل المادية، العوامل الاجتماعية،العوامل النفسية، العوامل التنظيمية.

ونقصد بالسلوك القيادي في بحثنا كل ما يصدره القائد من أنماط السلوك التي توحى أنه مهتم بالعمل، أو مهتم بالعاملين، في محاولة منه للتأثير على العاملين لتحقيقه هدف أو مجموعة أهداف معينة.

## -VI الدراسات السابقة:

ظهرت القيادة في البداية في حقل العلوم السياسية والمنظمات العسكرية إلا أنها حظيت باهتمام الباحثين في منظمات الأعمال، فالتأثير المثالي والتحفيز الفكري وتقدير الأفراد وإشراكهم في الرؤية وتمكينهم وتفويض الصلاحيات لهم هي عوامل مهمة في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها ومستوياتها الإدارية، وستبقى القيادة في علاقتها بالدافعية لتأثر على الأداء في أي بحث مستقبلي كما جاء في إحدى الدراسات.

لقد كان السلوك القيادي مجالاً كبيراً لعدد من البحوث التي أجراها باحثين و قادة مشهورين ومنظمات بارزة منذ العشرينيات وتناولت جوانب عديدة من أبعادها وعناصرها، وقد اهتم الباحثون في منظمات الأعمال والمنظمات الاجتماعية بقياس أثر السلوك القيادي على الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين ، ومستوى الأداء والثقة والولاء التنظيمي والاستقرار المهني... الخ.

1- دراسة كل من LEWIN , LIPPITTE AND WHITE (1939):<sup>1</sup> أجريت الدراسة في

أواخر الثلاثينيات، والتي طبق فيها الكثير من أفكار "لوين" وكانت عبارة عن تجربة أجريت على عدد من التلاميذ قسموا إلى مجموعات حسب نوع السلوك الذي يقوم به المشرف (القائد) على كل مجموعة، وقد تلقى المشرف على كل مجموعة تعليمات من القائمين بالتجربة بإتباع نمط معين من السلوك وهي كما يلي:

1. النمط الاستبدادي
2. النمط الديمقراطي
3. النمط الفوضوي

حيث قام القائد في النمط الاستبدادي بتركيز كافة القرارات في يده، بما في ذلك تحديد مختلف الأنشطة والإجراءات المسموح للأفراد القيام بها وغير المسموح القيام بها، واتخاذ الثواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية، وكان هو مركز الاتصالات والمعلومات في الجماعة، وعكس ذلك كان النمط الديمقراطي تحددت فيه مختلف القرارات نتيجة المشاركة والمناقشة الجماعية التي تمت بتشجيع ومعاونة من القائد، وكان الثواب والعقاب على أسس موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصال بين أفراد الجماعة وتفاعلهم مع بعضهم البعض، وقد تم ذكر هاذين النمطين فقط نظراً لأهميتهما وشهرتهما وقد كانت النتائج المحصل عليها كما يلي:

كانت الإنتاجية أكبر في ظل النظام الاستبدادي منه في النظام الديمقراطي.

1 أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية ، 1979 ،ص:67

كانت درجة الابتكار في ما تقوم به الجماعة من أنشطة في النمط الديمقراطي أكبر منه في النمط الاستبدادي. كان الدافع إلى العمل أقوى في ظل النمط الديمقراطي منه في الاستبدادي، وكذلك الرضا كان أكبر في الديمقراطي منه في الاستبدادي.

وتشير النتائج إلى أن تحقيق المجموعة لإنتاجية أكبر في النمط الاستبدادي لكنها مرتبطة بممارسة القائد الاستبدادي لضغطه على الجماعة بوجوده في مكان العمل. أما فيما يخص مؤشرات الفعالية الأخرى مثل الابتكار والدوافع للأداء والرضا والتماسك والتفاعلات الاجتماعية، فقد تفوقت القيادة الديمقراطية بوضوح على الاستبدادية.

## 2- دراسة جامعة ميتشجان: الإهتمام بالعمل والاهتمام بالعامل:<sup>1</sup>

في الوقت الذي كانت تجرى فيه أبحاث ولاية أوهايو، كانت هناك سلسلة من الدراسات حول القيادة تتم في جامعة ميتشجان، وتمثل الهدف منها في تحديد الأنماط السلوكية للقيادة والتي تؤدي إلى الارتفاع بمستوى الأداء والرضا لدى العاملين، وأظهرت النتائج سلوكين قياديين بارزين هما: الأسلوب القيادي الذي يهتم بالعمل: يركز على أسلوب الإشراف المباشر واستخدام القوة الشرعية والقسرية، والالتزام بجداول الإنتاج وتقويم أداء العاملين.

الأسلوب القيادي الذي يهتم بالموظفين: يركز على تفويض السلطة والاهتمام بمصالح وحاجات الموظفين. وفي دراسات على نطاق واسع من الأعمال الصناعية أثبتت أنه لا يلزم تقييم فعالية الأسلوب القيادي على أساس معيار الانتاجية فحسب بل يجب الأخذ في الاعتبار معايير أخرى ترتبط بالعاملين مثل الرضا الوظيفي، الدافعية، الالتزام، وقد أحس مؤيدو هذا المدخل أن أسلوب القائد الذي يوجه اهتمامه نحو الموظفين كان الأنسب والمؤثر.

1 أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 70

**3- دراسة محمد إبراهيم مجمى 2004 :<sup>1</sup>**

كانت الدراسة بعنوان أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، حيث هدفت الدراسة إلى فهم الدور الذي يلعبه اختلاف أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين.

وكانت النتائج كما يلي:

تمارس أنماط القيادة الثلاثة ( الأوتوقراطي،الديموقراطي، الفوضوي) لدى عينة المصانع الخاصة بمدينة الرياض.

وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديموقراطي والأوتوقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة بالرياض .

**4- دراسة TOM EVERETT 2005 :<sup>2</sup>**

أخذت الدراسة عنوان : علاقة القيادة بالدافعية والروح المعنوية لدى رجال الإطفاء، وقد هدفت الدراسة إلى كشف مهارات القيادة والإدارة والقيادة لمساعدة المشرفين على رفع الروح المعنوية والدافعية لدى العمال الاطفائين، وقد بدأت المشكلة عندما تم الكشف عن انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى عمال الإطفاء مما أدى إلى إنخفاض الإنتاجية، حيث في قسم الإطفاء لمدينة ((sioux city))هدفت الدراسة إلى الوقوف على أسباب ذلكوا عطاء اقتراحات لتحسين مستوى الإنتاجية في القسم.

وانطلقت الدراسة من مجموعة تساؤلات تمثلت في ما يلي:

ما هي مهارات القيادة والإدارة التي تعود برفع الروح المعنوية والدافعية لدى العمال ؟

ما تفعله المنظمات الأخرى لتحقيق الفعالية القيادية والإدارة ؟

ما هي المهارات التي إذا امتلكها العمال (رجال الإطفاء) يمكن أن تؤثر على روحهم المعنوية والدافعية

لديهم ؟

1 أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 75

2 نفس المرجع، ص: 78

ما هي المهارات الواجب توافرها لدى المشرفين حتى تؤدي إلى رفع الروح المعنوية والدافعية لدى العمال ؟  
وقد تأكدت المشكلة عندما أبدت لجنة المساواة داخل المنظمة شكوكا حول أسباب انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى العمال إلى إمكانية وجود تمييز وعدم العدالة في المعاملة بين العمال على أساس السن أو الجنس، الديانة أو الثقافة... الخ

مع ملاحظة أن هذه اللجنة هي التي تقوم بمراقبة مدى التزام المنظمة بالقوانين الفدرالية في معاملة جميع العمال بكرامة وبشكل مقبول ومحترم.

حيث كشفت النتائج أن العمال بكامل الشركة وكذلك قسم الإطفاء يحسون باهتمام ضعيف بسياسة تنوع القوى العاملة كما أن رجال الإطفاء يحسون بأنهم لا يعاملون بكرامة وتقدير واحترام.  
وعلى أثر هذه النتائج تم عقد اجتماع ضم أعضاء الإدارة والمشرفين المباشرين وبعض ممثلي العمال لمعرفة الأسباب وراء ذلك حيث كانت كما يلي:

أ. يستخدم معظم المشرفين سلطاتهم كتهديد وعقاب للعمال.

ب. إحساس العمال أنهم أصغر وحدة مدارة.

ج. تدخل المشرفين والإطارات في سلطات العمال.

د. لا يحق للعمال أدنى حق في اتخاذ أبسط القرارات.

هـ. أحساس العمال أن نظام المكافآت والترقية غير عادل.

وبذلك أخذت لجنة الاجتماع قرار بضرورة الإسراع بتطوير مهارات القيادة لدى المشرفين وتحسين الاتصالات ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

إن هذه المراجعة للدراسات السابقة أظهرت في مجملها فعالية السلوك القيادي في جميع المنظمات التي أجريت فيها، رغم تأكيد بعضها على فعالية السلوك القيادي المهتم بالعاملين، وبغض النظر عن هذا فإن مختلف هذه الدراسات وطبيعة النشاطات التي أجريت عليها، تبين ضرورة وأهمية تواجد السلوك القيادي. وهذا كله شجع الباحث على محاولة التعرف على مستوى السلوك القيادي المهتم بالعمل، والمهتم بالعاملين بالمؤسسة مجال الدراسة وعلاقته بالاستقرار المهني لدى العاملين، وهذا ما تميزت به هذه الدراسة التي سعت إلى استحضار واقع السلوك في البيئة التنظيمية المحلية.

**VII - الفرضيات:****1- الفرضية الرئيسية:**

توجد علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين والاستقرار المهني لدى العاملين بالصندوق الوطني للتقاعد -الوكالة المحلية لولاية المسيلة-.

**2-الفرضيات الفرعية:**

- ✓ كلما كان السلوك القيادي مهتماً بالعاملين زادت حاجات العمال للبقاء بالوكالة المحلية للتقاعد بولاية المسيلة.
- ✓ كلما كان السلوك القيادي مهتماً بالعاملين زادت حاجات العمال للانتماء للوكالة المحلية للتقاعد بولاية المسيلة.
- ✓ كلما كان السلوك القيادي مهتماً بالعاملين زادت حاجات النمو بالوكالة المحلية للتقاعد بولاية المسيلة.

**خلاصة:**

انطلاقاً مما تم طرحه في هذا الفصل الخاص بالإطار المنهجي ولمفاهيمي للدراسة وتحديد مشكلة البحث والافتراضات الموضوعية في وجود العلاقة بين السلوك القيادي والاستقرار المهني لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة المسيلة، سنستعرض في الفصول اللاحقة الإطار النظري للدراسة على ضوء ما توصلنا إليه من تراث نظري ومعلومات تفيدنا في التعرف على المتغيرين والربط بينهما كي نتوصل إلى العلاقة بينهما.

# الفصل الثاني

## السلوك القيادي

تمهيد

I- تعريف القيادة

II- أهمية القيادة:

III- أساليب القيادة:

1- القيادة السلطوية والأوتوقراطية

2- القيادة الديمقراطية

3- القيادة الفوضوية

IV- الفرق بين القيادة والرئاسة

V- نظريات القيادة

VI- السلوك القيادي

- أبعاد السلوك القيادي

- الاهتمام بالإنتاج

- الاهتمام بالعاملين

خلاصة

**تمهيد:**

تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي، وتمثل بالنسبة للمدير النشاط الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المنظمة، ولقد كانت القيادة محور اهتمام العلماء السلوكيين، وذلك لما لها من تأثير كبير على سلوك واتجاهات وأداء العاملين.

ونظرا لأهميتها وما تحققه للمنظمة من مزايا خاصة مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات بأن القيادة تعد عنصرا لا بد من ذكره إذا كان هناك حديث عن دافعية العمال وروحهم المعنوية وأنه سيبقى هنالك ارتباط بين القيادة والاستقرار في أي دراسة مستقبلية، حيث نتج عن ارتفاع عدد الدراسات التي تناولت القيادة وارتباطها بمتغيرات عديدة، حيث راعت مختلف التطورات في نظام عمل وتسيير المنظمات الحديثة، وظهرت نظريات تركز على سمات القيادة وأخرى على سلوكياتها، وراعت النظريات الأكثر حداثة مختلف الظروف والمواقف التي تتم فيها عملية القيادة، ظهرت نظريات أكثر حداثة كالقيادة التحويلية والتبادلية والكارزمية... إلخ، تؤكد على ضرورة توافر قيادة واعية وقادرة على مسايرة التغيرات السريعة ليس فقط على مستوى أنظمة التسيير والتنظيم وطرق العمل وغيرها، إنما كذلك التغير الحادث على مستوى الموارد البشرية ونظرتها للعمل والتزامها، وقدرة هذه القيادة على الحفاظ على مواردها الكؤفة لضمان الاستمرارية.

ورغم هذا فقد ظهرت نظريات ونماذج تلفت الانتباه إلى أنه قد تتوافر مواقف لا تحتاج فيها إلى القيادة، وهذا فتح المجال أمام امكانية وجود بدائل للقيادة، غير أن هذا لا ينفي الأهمية الكبيرة للقيادة.

## I- تعريف القيادة:

لقد تعددت تعريف القيادة الى حد عدم القدرة على حصرها، وهذا نظرا لأهميتها وتداخلها في العديد من الاختصاصات، حيث تعرف على أنها القدرة التي توجه الأفعال.<sup>1</sup>

كما أنها القدرة على حث الآخرين على القيام بأنشطة يرتبها القائد وأنها سيطرة معينة يمتلكها الفرد على أساس أن يؤثر في سلوك الآخرين.<sup>2</sup>

وبذلك يكون التأثير محور القيادة وهذا التأثير يكون من خلال فرد يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفعالية سواء على المرؤوسين أو أعضاء في جماعة، وهنا تواجهنا حقيقة أن كل فرد في الجماعة يمكن أن يصبح قائداً لأنه يستطيع أن يؤثر على سلوك الجماعة ولذلك نميز بين نوعين من القيادة أولهما القائد الذي تفرزه الجماعة وهو صاحب أقوى تأثير لكن هذا التأثير غير رسمي، والقائد الثاني هو الرئيس الرسمي للجماعة ويكون معينا من قبل السلطة وتأثيره رسمي. والقيادة هي وظيفة إدارية تهدف إلى حث أفراد قوة العمل على أداء واجباتهم الوظيفية، بالإضافة إلى تنمية الروح المعنوية بين المرؤوسين والاحتفاظ بها عند مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل.<sup>3</sup>

## II- أهمية القيادة:

لقد قدمت دراسة الحالة التي أجريت على العديد من الشركات التي حققت نجاحا مستمرا على مدى سنوات طويلة، مثل تلك الدراسة التي تناولت النجاح المستمر في الصناعة الأمريكية والكثير من الأدلة المقنعة التي تظهر أن هذا النجاح كان مصحوبا دائما بقيادة فعالة على قمة المؤسسة ويقوم بهذا الدور إما مسؤولو الشركة أو كبار التنفيذيين.<sup>4</sup>

كما أن الزيادة في معدل التغيير في بيئة العمل له دور كبير في إبراز أهمية القيادة، فعندما تكون بيئة العمل مستقرة نسبيا فإن الحاجة إلى إثارة حماسة العاملين وشحن طاقاتهم وإقناعهم بالتغلب على الأفكار الراسخة في أذهانهم وعاداتهم المألوفة في العمل، وعليه فإن الإدارة تكون كافية ومناسبة عندما تكون الاحداث في بيئة

1 محمد حسن علاوي: سيكولوجية القيادة، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1998، ص:75.

2 مروان عبد الحميد إبراهيم، الإدارة والتنظيم، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص:121.

3 أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 294.

4 نولف كنعان: القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص:13.

العمل روتينية ويمكن توقعها والتنبؤ بها، أما عندما تميز المؤسسة باضطرابات وظروف يصعب التنبؤ بما قد تسفر عنه فإن القيادة تكون مطلوبة جدا في هذا الحالة.<sup>1</sup>

### III- أساليب القيادة:

تلخص أساليب القيادة في ثلاث أساليب وهي كالتالي:

#### 1- القيادة السلطوية والأوتوقراطية:

يشكل ما يسمى الموقف عنق الزجاجة في أي تنظيم لأن القرار يمر فقط من خلال القائد<sup>2</sup> ويهتم هذا القائد بالشكل عند التنفيذ على حساب كفاءة المحتوى أو المضمون، ويبدل من أجل ذلك الجهد والمال والوقت ويدفع العاملين لتحقيق أهدافه وغالبا ما يتهرب من المسؤولية<sup>3</sup>. وأثبتت الدراسات أنه في خلال الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين فيه وهي مواقف تتطلب الحزم والشدة لحسم الأمور سريعا.<sup>4</sup>

#### 2- القيادة الديمقراطية:

إذا كان السلوك القيادي يعني أنماط السلوك التي يتبناها القائد لمساعدة جماعته على إنجاز واجباتها واشباع حاجاتها، فإن الأسلوب الديمقراطي يمثل أحسنها، وهو يعرف في أغلب البحوث أنه قدرة القائد على حشد العمال والأتباع على المشاركة بحرية من أجل تحقيق الأهداف، ويتميز بالمشاركة مع المرؤوسين في المعلومات واتخاذ القرارات ومشورة المرؤوسين والاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم.

1 أندري دي سيزلاقي ومارك جي ولاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.

2 محمد حسن علاوي: سيكولوجيا القيادة، ط1، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص:32.

3 مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة، ط1، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص: 80.

4 نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، ص ص 165-167.

## عيوب الديمقراطية (الأسلوب):

يقول ماكس غريغور: أن الفرق كبير بين جعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم وبين جعلهم مهمين فعلا، ويحدث هذا عند استخدام المشاركة كوسيلة لاستغلال الاتباع.

عندما تصبح المشاركة غاية في حد ذاتها، بحيث يسمح للاتباع بالمشاركة في اتخاذ القرار الخاص بالقائد أو الإدارة.<sup>1</sup>

إن المرؤوسين في المستويات الدنيا للتنظيم لا يرغبون في الغالب تحمل المسؤولية ويحبون التمسك بالروتين والخضوع للنظام الصارم وإن منحهم بعض الاستقلال وتفويضهم السلطة لا يؤدي بالضرورة إلى جعلهم يؤدون أعمالهم على أحسن وجه.

## 3- القيادة الفوضوية:

هنا يترك القائد كل الحرية للعمال في أداء العمل بمفردهم ورغم الانتقادات الموجه إليه إلا أن بعض الباحثين يرون أن هذا الأسلوب له وجود في التطبيق العملي وأنه يمكن أن يكون مجديا في ظل مواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه، مثلا قد يكون صالحا لبعض المنظمات كالمؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي، حيث يكون العاملون علماء الذي يفترض ترك الحرية لهم في البحث وإجراء التجارب.<sup>2</sup>

ومن خلال عرض مختلف الأساليب القيادية لاحظنا أن الأسلوب الديمقراطي أحسنها غير أن القول بالصائب أن الأسلوب القيادي الملائم لا يمكن أن يكون كذلك إلا في ظل المواقف التي يطبق فيها.

## IV- 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 أن الرئيس هو وسيلة لتقديم الفوائد والمكافآت.

- القائد يكون ناجحا من خلال التغيير، في حين الرئيس يكون كذلك من خلال حل المشاكل.
- الرئيس يستخدم قوته الشرعية (Legitimate Power) في نصح العمال، في حين القائد يؤثر في العمال من خلال جذبهم نحو تحقيق الأهداف.

1 نواف كنعان: مرجع سابق، ص 247.

2 المرجع نفسه، ص 258.

- حسب "جون كونر" بمدرسة هارفارد للإدارة أن القيادة تتضمن عملية تنمية الرؤيا واستراتيجيات التفكير المستقبلي، والتعامل مع التغيرات، بالإضافة إلى تفويض السلطة للتابعين، في حين الرئاسة تتضمن بشكل أكثر تحديدا لعملية التنظيم داخل المؤسسة بالإضافة إلى كونها موجهة نحو مهام محددة مثل الإشراف والتخطيط وإعداد الموازنات والتنظيم والتحكم.<sup>1</sup>
- والقائد هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسب مع تلك المرتبة، في حين الرئيس يأخذ مكانه ويفرضه من خلال المركز الوظيفي.<sup>2</sup>
- وظيفة القائد هي تنمية الهدف أو العمل الرئيسي للمنظمة وتكوين الاستراتيجية الموصلة لذلك، في حين وظيفة الرئيس هي وضع الرؤية الاستراتيجية للقائد موضع التنفيذ باستخدام الأدوات المساعدة على ذلك.<sup>3</sup>
- ولكي يصبح الرئيس قائدا فلا يكفي ان يملك السلطة بل لا بد أن من أن يملك معها النفوذ والذي يجعل مرؤوسيه يتبعونه عن اقتناع ورضا، لذلك إذا كانت السلطة تعتمد على مقدار التحويل الممنوح للرئيس فالقائد يعتمد على الصفات الشخصية.
- يجب على الرؤساء أن يكونوا قادة، وليس من الضروري أن يكون القادة رؤساء وأن القيادة هي نشاط تأثير على الناس لكي يعملوا برغبتهم على تحقيق أهداف الجماعة، ويبين القائد الطريق بوجوده في المقدمة لكي يقود، وليس في المؤخرة لكي يشجع، ويكون السبيل المرغوب وأتباعه معروفا للتابعين بواسطة تصرف القائد عن طريق اقتراحاته.
- الرؤساء يسألون كيف ومتى، في حين القادة يسألون ماذا ولماذا.
- الرؤساء يقبلون الوضع الحالي والقادة يتحدونه.<sup>4</sup>
- وعموما نلاحظ أن القيادة هي في الغالب تأخذ طابع غير رسمي وتعتمد في تأثيرها على العلاقات الانسانية والتخصصية والمرجعية، في حين تأخذ الرئاسة طابع رسمي يعتمد على اللوائح والمكافآت

1 إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، 2003، ص 39.

2 محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 201.

3 جبر الدج جرينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ط7، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 750.

4 سيد أحمد جاد الرب، القيادة الإدارية، جامعة قناة السويس، مصر، 2008، ص 6.

والعقوبات والمراكز الوظيفية، كما يمكن القول بإمكانية أن يصبح الرئيس قائدا في حال استخدام الى جانب سلطته الرسمية، التأثير القوي للجانب غير الرسمي للقيادة.  
والشكل التالي يوضح دور كل من القائد والرئيس والفرق بينهما.

فمسؤولية القادة الأساسية هي تنمية رسالة المنظمة بينما المديرين مسؤولون 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 بينها في الحياة العملية.<sup>1</sup>

ونلاحظ كذلك الفرق بين القيادة والرئاسة من خلال الجدول التالي:

الرئاسة	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مقررّة ومفروضة</li> <li>● تستمر باستمرار النظام</li> <li>● تستمد سلطتها من وضعها الرسمي</li> <li>● تطيعها الجماعة من وضعها الرسمي</li> <li>● تدفع وتأمّر</li> <li>● تضع كل الأهداف وتعرف الإجابات</li> <li>● تجعل العمل وكأنه كارثة</li> <li>● تشجع العمل الفردي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تتبع من الجماعة</li> <li>● تستمر الى أبعد مدى</li> <li>● تستمد سلطتها من قدرتها على التأثير</li> <li>● تطيعها الجماعة وتتقبلها</li> <li>● تدرب وتتصح وتغجر الحماس</li> <li>● تجعل العمل وكأنه مباراة</li> <li>● تشجع العمل الجماعي</li> </ul>

شكل رقم (01) يوضح الفرق بين القيادة والرئاسة.<sup>2</sup>

المصدر: عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 2001، ص: 26

1 جبر الدجر رنجرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 570.

2 عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 2001، ص 41.

ومن خلال هذا الجدول وكل ما ذكرناه آنفا يتضح أن القيادة تأخذ طابع غير رسمي في حين الرئاسة تكون بطابع رسمي، لكن لا يمكن الاستغناء عن أي منهما، فالرئاسة سبب في وجود الثانية إن صح التعبير نظرا للإطار (التنظيم) الرسمي الذي وجدت فيه، والثانية مكملة للأولى نظرا للعلاقة التي تنشأ بين جماعات وأفراد العمل في ظل التنظيم الرسمي والعمل في مكان واحد... إلخ.

ولا بد من معرفة كيفية لخلق التعاون فيما بينهما لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

### مصادر القوة والتأثير لدى القائد:

- إن قوة التفاعل (فرد كان أو مجموعة من الأفراد) على المستهدف (فرد كان أو مجموعة من الأفراد) هي قدرة الفاعل على ترتيب الموقف بحيث يتصرف المستهدف وفق رغبة الفاعل.
- وهناك العديد من النقاط التي يمكن ملاحظتها فيما يتعلق بهذا التعريف:
- تتحدد القوة بالموقف أو الموقع، أي أن قوة أحد المديرين في موقع ما (مثل الإدارة أ) لا تعني بالضرورة أنه له قوة أيضا في موقع آخر (مثلا الإدارة ب) وعادة ما يشار إلى هذا الجانب الموقفي بالسلطة<sup>2</sup>.
  - يمكن أن تكون القيادة لفرد على فرد، أو فرد على مجموعة، ومن أكثر الشروحات الشائعة لاستخدام القوة تلك التي قدمها "فرنش و رافن" حيث قدما ثلاثة أنواع للسلطة يمكن أن يملكها المدير وهي:
- القوة الشرعية:** وهي السلطة التي يستمدّها القائد من المركز الوظيفي وهو ما يسمى بالسلطة الرسمية وعادة ما تصادق المنظمة على هذا النوع من القوة باقرارها من قبل الادارة العليا أو باستخدام مسميات أو ألقاب مثل مدير أو مشرف.
- قوة الثواب:** وهي إمكانية لدى القائد مكافأة السلوك السليم الملتزم وهي عكس الأولى فهي تهدف إلى اشباع حاجات انسانية غير مشبعة عند الأفراد أو التابعين الملتزمين.<sup>3</sup>
- القوة القسرية:** وتستمد من القدرة على توقيع العقاب على الآخرين (مثل التوبيخ وتخفيض الدرجة وانهاء الخدمة) لعدم الامتثال لتوجيهات وطلبات الرئيس.

1 فيليب سادلر: **القيادة**، ط1، هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص 26.

2 أندرو ديسيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص 260-261.

3 مروان عبد المجيد إبراهيم: **الإدارة والتنظيم**، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 122.

## V - نظريات القيادة:

لقد حظيت القيادة باهتمام كبير من الباحثين وهذا نظرا لأهميتها البالغة في تحريك القوى العاملة ومختلف الموارد الأخرى، بحث تسمح باستمرار المنظمة وبقائها، ولذلك كان هناك تراث نظري كبير حولها، وقد حاول الباحث ذكر اهم النظريات، ولم يراع كذلك تصنيف كل النظريات وذلك لكثرة التصنيفات، غير أنه عمونا انطلقنا من نظرية السمات وانتقلنا الى المدخل السلوكي.

## 1- نظرية السمات:

قال "مارمونت" > ليست القوة الفاعلة في الجيش بعدد الجنود، وبالوسائل المادية بل بالعقل المحرك الذي هو العامل الحقيقي لدى الجماعات البشرية <<sup>1</sup>

يعكس هذا القول الاتجاه السائد فيما يخص القيادة وخاصة في فترة الاربعينيات والخمسينيات، لاسيما في المجال العسكري، حيث حاول الباحثون ايجاد مجموعة الخصائص التي تميز القادة الناجحين، وقد قام "ستود جيل" بمراجعة لمجموعة البحوث محاولا ايجاد مجموعة الخصائص للقادة، وقد ميز ستة خصائص، وقبل ذكر ذلك لا بد ان نشير الى ان من بين نظريات السمات نظرية الرجل العظيم "The Great Men Theory" والتي ترى بان الرجال العظام يبرزون في مجتمع ما لما يتسمون به من قدرات وخصائص عظيمة، ومواهب عبقرية تجعلهم قادة مهما كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها، ومن اوائل واضعي هذه النظرية "Francis Galton" حيث يقول هذا الاخير: > ان التغيرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق اصحاب القدرات والمواهب البارزة<<sup>2</sup>.

## 2- النظرية السلوكية:

اتجه العلماء السلوكيين الى تركيز اهتمامهم على السلوك الفعلي للقادة، اي ما يفعله القائد والكيفية التي يتصرف بها، كنتيجة لعدم الاقتناع بنظرية السمات خلال فترة الخمسينيات، ولقد انطلق مدخل الانماط القيادية من الاعتقاد بان القادة المؤثرين يستخدمون نمطا او اسلوبا معينا في قيادة الافراد والجماعات لتحقيق اهداف معينة، مما يؤدي الى مستوى عال من الانتاجية والروح المعنوية.

ويعتبر هذا الاتجاه ان كل شخص يمكن ان يصبح قائدا من خلال اتقانه بعض السلوكيات القيادية.<sup>3</sup>

1 كورثا، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ط1، ترجمة سالم العيسى، منشورات دار علاء الدين، دمشق، 1999، ص 18.

2 أحمد قوارية، فن القيادة المرتكز على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 268.

3 أندرو ديسيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص 286.

**بدائل القيادة:**

لقد أكدنا في هذا الفصل أهمية القيادة، وذكرنا تأثير الانماط والاساليب القيادية على الاتباع والمنظمة ومما يتبعه من نتائج مذهلة وهذا يقوم على التفاعل القائم بين الرئيس والمرؤوس في اطار علاقة رسمية، ويعني ذلك ان المرؤوسين يعتمدون على الرئيس للتوجيه والدعم والتأثير والمكافآت غير ان هنالك حالات كثيرة تتوافر فيها بدائل القيادة تخفف من درجة اعتماد المرؤوس على الرئيس وتشمل ما يلي:

1- **التجربة والخبرة العلمية:** كثيرا ما نجد شخصا عمل في وظيفة لفترة طويلة من الزمن بحيث اصبح

يعرف متطلباتها اكثر من اي شخص اخر، بما في ذلك رئيسه المباشر، اذن فالعمال ذوي المعرفة والخبرة العالية والمؤهلين لا يحتاجون الى قائد يبادر بتحديد الهيكل لهم ويقول لهم ما يفعلونه.<sup>1</sup>

2- **التعلم والتدريب واخلاقيات المهنة:** اكتسب الكثير من المهنيين - مثل الممرضات والمهندسين والمعلمين - المعرفة بمتطلبات وظائفهم من خلال التدريب السابق للخدمة والتعليم، ومن المحتمل ان يعتمد هؤلاء المتخصصون على القواعد المهنية في أداء اعمالهم المختلفة اكثر من اعتمادهم على التوجيهات التي تصدر من القائد.

3- **زملاء العمل والنظراء:** وتشمل أثر معايير الجماعة والقادة غير الرسميين وتأثير زملاء العمل على سلوك الفرد.

4- **الانظمة والسياسات والاجراءات:** عندما يكون العمل منظما ومحددا بوضوح مثل القواعد المكتوبة، الوصف الوظيفي، متطلبات العقد الوظيفي... الخ تجعل القيادة غير ضرورية.

5- **الرضا الوظيفي:** وأخيرا من الممكن أن يستمد الموظف من ادائه لعمله قدرا من الرضا بحيث تصبح محاولات التأثير من قبل القائد غير ضرورية.<sup>2</sup>

وعلى هذا تكون القيادة على درجة أقل من الاهمية من خلال عوامل اخرى يمكن أن تعوضها. لكن السؤال الذي يطرح نفسه، اذا كانت قلة او عدم تأثير القيادة شيئا موجودا فلماذا لم يحظ بالاهتمام المناسب؟ أحد هذه الاسباب المحتملة لذلك أن لدى الناس ميل للتفكير في القيادة بطريقة خيالية، أي ان لديهم اتجاه لإعطاء القيادة أهمية اكبر من أهميتها، ويربطوا بينها وبين الاداء بطريقة أوثق مما هي عليه في الواقع.<sup>3</sup>

1 زيد منير عبودي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية، عمان الأردن، 2008، ص 89.

2 أندرو ديسيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص ص 312-323.

3 مصطفى حسين باهي، أحمد كمال نصاري، مهارات القيادة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2003، ص 8.

وقد قام باحثين باختبار صحة هذا الفرض بإعطاء بيانات عن شركة وهمية تصف نواحي قوة الشركة لطلبة الماجستير بإعطاء فقرات مختلفة عن نواحي القوة، فكانت مجموعة الطلبة التي قرأت نواحي القوة الناتجة عن الإدارة العليا، حيث أعطت هذه الأخيرة أعلى الدرجات في تقرير التقييم عن بقية العينات الأخرى. وتساعد هذه الدراسة في التأكيد على أن الناس يعطون للقادة مكانة خيالية، لذلك يعطونها مكانة مبالغ فيها في العديد من المواقف.<sup>1</sup>

## VI - نموذج متكامل للقيادة:

يجب أن يكون واضحاً من خلال استعراض مادة من هذا الفصل أن القيادة ليست عملية بالغة التعقيد فحسب، بل لا يوجد مدخل واحد متفق عليه لدراسة وممارسة القيادة في المنظمات أيضاً، ولعله من الصعب - أن لم يكن مستحيلاً - أن يلم المدير بكل العوامل التي تحيط به ومن ثم يختار النمط الأكثر فعالية. لقد كشفت دراسة القيادة أن هناك عوامل معينة ضرورية لتحقيق مستويات مرضية من الأداء، ويوجز النموذج المتكامل المعروف بالعوامل التالية:

**الحيثيات:** يبني النموذج على عاملين اثنين:

**خصائص المديرين:** وتشمل خصائص الشخصية والحاجات والتجارب السابقة والتعزيز (أي التعلم).

**الخصائص السببية:** وتتناول مؤشرات الملاحظة (أي الاجماع او الاتساق والتميز) وما اذا كان سلوك

المروءوس يرجع الى عوامل داخلية او خارجية.

**الانماط السلوكية للقائد:** وتشمل العوامل العامة للنظام والخاصة بتخصيص المهام والتنفيذ والتقويم

والمكافآت (أي التعزيز)، والأساليب القيادية: الاجرائي والمساعد والموجه نحو الانجاز.<sup>2</sup>

**المروءوس:** يتوقف تأثير المروءوس على بيئة القيادة على الخاصية الفردية للمروءوس والتي تشمل:

الشخصية والقدرة والحاجات، الدوافع، التجربة السابقة والتعزيز، الى جانب مدركاته للتوقعات الاجرائية، وقوة جذب الفعل والعدالة.

<sup>1</sup> جيرالد الج جرينبغ، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 615.

<sup>2</sup> أندرو ديسيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 313-314.

**الموقف:** هنالك ثلاث عوامل أساسية يجب أن تأخذ في الاعتبار عند تقويم تأثير الموقف:

**طبيعة المهام:** مع التركيز بوجه خاص على عوامل مثل التكرارية والوضوح، وإمكانية التنبؤ بها ومدى صعوبتها.

**طبيعة الجماعة:** وخاصة المرحلة التي وصلتها الجماعة من حيث تطورها وتركيبها ومعاييرها ودرجة تماسكها.

**العوامل التنظيمية:** وتشمل التركيز على الأنظمة والاجراءات والمعرفة المهنية والغموض في بيئة العمل والاقوات المقررة للإنجاز.

**مصادر التأثير الأخرى - بخلاف القائد -** : وهي المصادر التي تقلل من اعتماد المرؤوس على الرئيس.

**النتائج:** تتمثل نتيجة عملية القيادة فيما يتمخض عن التفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه، وتشمل المعايير التي يتم بموجبها تقويم تلك النتائج الانتاجية، وما تم انجازه من مهام، والرضا والدافعية ودوران العمل والتغيب عن العمل.

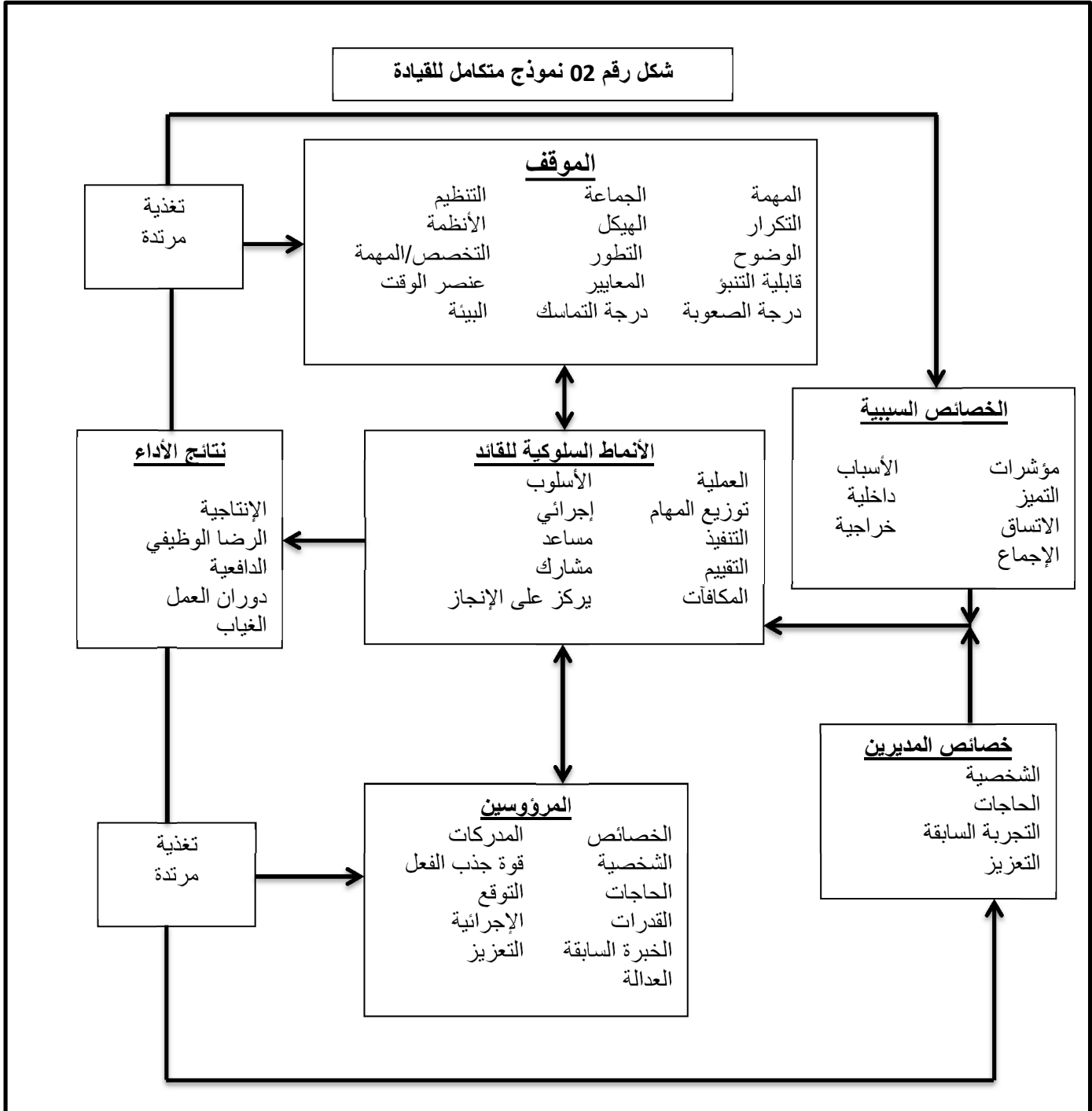
**التغذية المرتدة:** ويتعلق الامر الاخير بالمسائل الدينامية للقيادة، فسلوك القائد يؤدي إلى نتائج معينة، الا ان هذه النتائج قد تغير السلوك وتؤثر على العوامل الموقفية الأخرى.

يسعى النموذج المتكامل الى توليف بعض أهم المعلومات والمعارف المتعلقة بالقيادة في بوتقة واحدة، فهو لا يتضمن كل المتغيرات، ولكنه يحدد المهم منها ويبينها، ولعل من أهم المسائل الواردة فيه بالنسبة للمديرين تتمثل في الحاجة الى تطوير القدرة على تشخيص وتقويم العوامل العديدة التي تؤثر في عملية القيادة، حيث لا يمكن للمدير تغيير اسلوبه بحيث يتحقق الحد الاقصى من الفعالية الا بتوافر هذه القدرة.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> أندرو ديسيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص ص 314-316.

شكل رقم 02 نموذج متكامل للقيادة



المصدر: اندرو ديسيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 315

## VI - السلوك القيادي:

شجعت نتائج بعض الجهود البحثية، التي بذلت لدراسة سمات القيادة، وتزايد تأثير أفكار المدرسة السلوكية في علم النفس إلى تبني اتجاه جديد يدعو إلى تحليل السلوك الظاهر للقائد، وقد أطلق على هذا الاتجاه (النظرية السلوكية)، وتجسدت ملامح تلك النظرية، في الدراسة التي أجراها ( Lewin et. Al. 1939 ) حيث حاول التمييز بين خصائص السلوك القيادي الاستبدادي، والديمقراطي، والحر<sup>1</sup>، أعقبت المحاولة السابقة دراسات ميدانية متتابعة نفذت في جامعة ( Michigan ) من قبل ( Bower & Seashore, 1966 ) وقد اهتمت جميعاً بتحديد مجموعة أبعاد لتفسير السلوك القيادي. وقد رافق دراسات الجامعة المذكورة ظهور برنامج لمرکز بحوث القيادة في جامعة ( Ohio ) ، وذلك في عام 1945 ، شارك فيه مجموعة من الباحثين ، وقد تركزت جهودهم لوصف السلوك الظاهري للقائد من خلال تحديد أبعاد السلوك وتطوير أدوات قياسه، وفي هذا الجانب ستجرى مناقشة الجوانب المرتبطة بالسلوك القيادي من خلال ما يأتي<sup>2</sup> :

## أبعاد السلوك القيادي:

تعدُّ الدراسة التطبيقية لـ ( Hemphill & Coons ) محاولة أولية كان الهدف منها وصف الطريقة التي ينفذ بها القائد أنشطته، ولبلوغ ذلك فقد تم استخدام تسعة أبعاد مفترضة هي : التكامل، الاتصال، التأكيد على الإنتاج، تمثيل الجماعة، الألفة والانتماء للجماعة، التنظيم، التقييم، المبادرة، والتحكم بأنشطة الجماعة، واستعاننا ( Halpin & Winer, 1957 ) في دراستهما الميدانية على أبعاد : نوعية القيادة، التحكم في الأنشطة، التنظيم، الإنتاج، الاتصال، العضوية، الاتجاه نحو الهدف، والمبادرة .

وحاول ( Seeman , 1957 ) التمييز بين أبعاد السلوك العام (الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالأفراد) وأبعاد السلوك الخاص للقائد مثل : الاتصال ، الافتراق، التغيير، والتحكم في الأنشطة وحدد ( Fleishman, 1957 ) أربعة أبعاد هي : الاهتمام بالأفراد، الاهتمام بالعمل، التأكيد على الإنتاج، درجة التأثير الاجتماعي .

ثم توالى البحوث في هذا الموضوع، إلا أنها تباينت من حيث الأهمية النسبية لأبعاد السلوك القيادي، وتدلنا على ذلك بحوث ( Aiken 1964 ) وقد أسفرت نتائج الجهود البحثية المتواصلة على ظهور عدد من السلوك القيادي سجلاً تقدماً ملحوظاً على الأبعاد الأخرى وهما : الاهتمام بالإنتاج (العمل) والاهتمام بالعاملين (الأفراد) .

ونظراً لأهمية هذين البعدين وسعة استخدامهما، فسيتم التعريف بكل منهما:

<sup>1</sup>حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص: 09.

<sup>2</sup>حنورة، (مصري عبد الحميد) (1983)، أنماط السلوك القيادي، المؤتمر الدولي الثامن للإحصاء في الحاسبات والبحوث الاجتماعية، القاهرة، 1983.

**الاهتمام بالإنتاج:**

ويتضمن هذا البُعد وفقاً لما تصوره ( Fleishman,1953 ) ، مجموعة عناصر، تعكس مدى اهتمام القائد، بتحديد وتسهيل التفاعل بين أعضاء الجماعة، عند صياغة الأهداف، ويتحقق ذلك عن طريق : التخطيط، الجدولة، النقد، الأفكار المبتكرة، والمبادأة، وتنظيم العمل وأشار ( Hemphill,1957 ) إلى الأنشطة التي يؤديها القائد والتي تدخل للمنظمة طرقاتاً جديدة في أداء العمل أو إجراءات جديدة لحل مشاكل الجماعة .وأوضح ( Fleishman & Peters, 1962 ) بأن الاهتمام بالإنتاج يعكس الدور المحدد للقائد في توجيه المرؤوسين من أجل بلوغ الأهداف ويؤشر ارتفاع درجات مقياس هذا البُعد إلى أن القائد يلعب دوراً أكثر فاعلية في توجيه أنشطة الجماعة من خلال : التخطيط، الاتصال، المعلومات، الجدولة، ومحاولة استنباط أفكار جديدة.

**الاهتمام بالعاملين:**

يعكس هذا البُعد حسب ما يراه ( Fleishman,1953 ) مدى اهتمام القائد بمشاعر المرؤوسين والعلاقات الإنسانية .وبيّن ( Halpin, 1957 ) أن هذا البُعد يعد مؤشراً لدرجة استجابة القائد للجماعة وحاجاتهم، فهو يرتبط بالمحافظة على الجماعة، في حين أشار ( Fleishman & Peters, 1962 ) إلى أنه يعكس نطاق امتلاك الفرد لعلاقات وظيفية تتصف بالثقة المتبادلة، واحترام أفكار المرؤوسين والاهتمام بمشاعرهم .وأوضح (Parker,1963) بصدده على أنه سلوك إشرافي مرن يستجيب لحاجات وآراء المرؤوسين ويراعيها ويؤشر ارتفاع درجة مقياس هذا البُعد إلى أن مناخ العمل جيد ويتسم بوجود اتصالات متبادلة، في حين يدل انخفاضاً على أن القائد أكثر موضوعية في علاقته مع أعضاء الجماعة.

## خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نلاحظ أن الموضوع واسع وبصعب الاحاطة بكل جوانبه، وحسب رأي الباحث فإن القيادة هي حقيقة الطريقة أو الكيفية التي يؤثر بها فرد أو مجموعة على فرد أو مجموعة أخرى، كما أن القيادة ليست بالجادبية التي يراها أغلب الناس والدراسين لأنه فرق كبير بين الدراسة النظرية والواقع الذي تمارس فيه هذه القيادة، وحسب تفسير الباحث لذلك أن أغلب الناس تفكر في القيادة بأنها أحادية التأثير، أي من جانب القادة فقط، وبذلك يرى فيها الناس أنها مصدر للسيطرة والحصول على أهداف عديدة، وهذا ينبها إلى فكرة أن القيادة ليست احادية التأثير بل ثنائية من القائد إلى الاتباع ومن الاتباع إلى القائد.

وهذا يؤكد أن إلى جانب القيادة توجد المسؤولية التي تحتم على كل قائد أن يراعي سيرورة تطبيق القيادة في الأهداف المراد تحقيقها وأن القائد الحقيقي يسعى وراء تحقيق أهداف جماعته حيث يرى فيهم زملاء لا أتباع، ونظرا لصعوبة أن يجري المرء في أهداف غيره ومصالحهم كان القادة الحقيقيون قلة قليلة.

وكذلك حسب رأي الباحث فإننا لا نتحدث عن القيادة في المستويات الدنيا من التنظيم بل نتحدث عن الاشراف، وكلما ارتقينا في المستويات التنظيمية نتحدث عن القيادة.

ويرى الباحث كذلك أن القائد يكون دائما أمام تابعيه في المقدمة، وليس خلفهم فهو كالذي يمتلك شخصية معنوية عنهم فهو يمثلهم.

وأخيرا فالقيادة حسب رأي الباحث تتطلب المزيد من البحث ولكن بمعايير جديدة تأخذ بواقعنا المعاش كما تأخذ بالمعايير التي تشكل شخصيتنا.

# الفصل الثالث

## الاستقرار المهني

### تمهيد

I- تعريف الاستقرار المهني

II- بعض المصطلحات المرتبطة بالاستقرار المهني

1- الروح المعنوية

2- المواظبة على العمل و عدم التغيب

3- الشعور بالانتماء و الولاء

III- عوامل الاستقرار المهني

1- العوامل الاجتماعية

2- العوامل النفسية

3- العوامل التنظيمية

IV- أهمية الاستقرار المهني في المؤسسة

### خلاصة

## تمهيد:

يعتبر الاستقرار المهني من أهم الموضوعات الأساسية التي تحتل أهمية كبرى في أي منظمة من المنظمات التي شغلت بال مفكرين و العلماء من مختلف التخصصات والفروع التي تهتم بدراسة المؤسسات، واهتمام الباحثين النفسانيين و الاجتماعيين في الميدان الصناعي ، فهو من الأمور الحيوية للتنمية العاملين و الإدارة معا.

## I- تعريف الاستقرار المهني:

غالبا ما يربطون موضوع الاستقرار المهني بالرضا والتحفيز ، و منه جاءت بعض التعاريف التي تحدد مصطلح الاستقرار داخل المؤسسة منها تعريف محمد علي محمد " الاستقرار هو ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبل مهني وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار "

وعلى هذا فلاستقرار المهني هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله داخل التنظيم دون التفكير في تغيير عمله إلى مؤسسة أخرى ما دام عمله يوفر له الاحتياجات المادية والنفسية ويجعله مطمئنا عن مستقبله وراضي عنه.

ويعرفه " أحمد عبد الواسع " على أنه " إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله و العمل على تحرره المعقول في الخوف، ما دامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سلمية الخطوات و كان إنتاجه لا يدعو للقلق كذلك يجب إن ينتهج المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن و الراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه و حرته وضمان أمنه الصناعي و ترقيته<sup>1</sup>

والاستقرار المهني هو خلق جو مناسب وملائم للعمل وبيئة الظروف التنظيمية الملائمة للعامل حتى يشعر بالأمن والطمأنينة على مستقبله الوظيفي، كما يشير إلى بقاء العامل في عمله الذي يشغله في التنظيم وضمان استقراره في المؤسسة.

1محمد ماهر عليش، مبادئ إدارة الموارد البشرية، د.س، وكالة المطبوعات، السعودية ، ص:81

## II- بعض المصطلحات المرتبطة بالإستقرار المهني:

1- الروح المعنوية: حيث تشير الروح المعنوية إلى نوع من القوة الداخلية التي تربط العامل بعمله تجعله نشيطاً في عمله دون ملل أو كراه، فيشعر العامل بالحماس في العمل. فترى " راوية حسن " ي العام الذي يسيطر على الفرد في مجموعه، و يحدد نوع استجابته الانفعالية وردود الأفعال لديه للعوامل والمؤثرات المحيطة به، أو هي القدرة على السيطرة على النفس والثقة بها، والدافعية القوية على الاستمرار، و الابتهاج والعمل المنظم".

و لقد حظيت الروح المعنوية في الدراسات الاجتماعية والنفسية مكانة هامة ، تتضح من خلال نوع العلاقة التي تربط بين العامل نحو عمله وعلاقته مع الزملاء في وسط التنظيم، و لكي تنمي المؤسسة روح المعنوية فلا بد عليها الاعتراف بمجهودات العامل وتقديرها مما قد ينشأ عنه شعور بالرضا وبالتالي بقاء العامل في عمله لمدة أطول و الذي يعبر عنه بالإستقرار المهني.

## 2- المواظبة على العمل و عدم التغيب : تعبر الروح المعنوية على التزام العالي من جانب الموظفين

فإن كثرة الغيابات وعدم المواظبة فهي دليل على فقدان هذا الالتزام، " و هنالك أسباب شخصية و أسباب متعلقة ببيئة العمل لكثرة الغياب، كغياب الفرد بسبب الخوف من المشرفين<sup>1</sup> " فانخفاض نسبة الغيابات والالتزام بالأوقات المحددة للعمل في المؤسسة تدل على مؤشرات الاستقرار المهني، بحيث لا يشعر العامل بأي ملل في عمله، كما يتولد لديه شعور بأهمية الوظيفة التي يشغلها مما يساعده هذا الشعور على ارتفاع روح المعنوية وتحقيق الإستقرار المهني.

## 3- الشعور بالانتماء و الولاء : تسعى كل المؤسسات في جميع الحالات إلى تحقيق الأهداف التي

أنشئت من أجلها، و ذلك برسم سياسات و تخطيط برامجها، و لتحقيق هذه الأهداف فلا بد أن تراعي في ذلك تحقيق أهداف العاملين بها، وبالتالي يتولد لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة وهو الشعور

1جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006 ، ص:35

الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه منظمته والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها<sup>1</sup> "

و مما سبق ذكره يمكن القول أنه لو استطاعت أي مؤسسة أن تضمن ولاء العمال و شعور هم المستمر بالانتماء إليها و ضمنت بقاءهم و استمرارهم و بتالي تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة على سواء.

### III- عوامل الإستقرار المهني:

إن الإستقرار المهني للعمال في المنظمة لا يرتبط بأحواض إنما من خلال تلك العوامل كلها، بحيث يتطلب استقرار اللازم من أجل نجاح عمله الذي يعود عليه و على المؤسسة بصفة خاصة و المجتمع بصفة عامة. و يمكن تعريف عوامل الاستقرار المهني ب أنها " مجموعة المؤشرات النفسية والفسولوجية والإنتاجية والاقتصادية التي تحدث نتيجة تفاعل العامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة و تعمل على بقاء العامل في مركزه داخل المؤسسة"<sup>2</sup>

و تنقسم العوامل الإستقرار المهني إلى ما يلي<sup>3</sup>

1- **العوامل الاجتماعية** : لكي تحافظ المؤسسة على كواردها البشرية لا بد لها من العمل على ضمان جو سليم أثناء العمل ، خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقات الإنسانية ، و التداخل الذي يتم بين الأفراد و الجماعات ، و تعرف العلاقات الإنسانية في مجال العمل بأنها " ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف لتكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم " و من خلال هذا نقول أن العامل هو كائن حي ، له حاجاته الاجتماعية و الشخصية التي يجب على الإدارة أن تعطيها اهتماما ، لأن الفرد بطبيعته يحاول دائما البحث عن علاقات طيبة مع الزملاء العمل و الشعور بالأهمية من طرف الإدارة من جهة ، و من طرف العمال من جهة أخرى ، قصد إشباع حاجاته النفسية و الاجتماعية.

1 بلبل نادر، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الاسلامي"، مشروع بحث للحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الدراسات والبحوث السكانية، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية، الأردن.

2 جون يزفون، ترجمة : هالة شتون، علم النفس الاجتماعي، دار عويدات، بيروت، 1972، ص:65

3 منصور فهمي : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الطبعة الثالثة ، دار الشعب القاهرة ، مصر ، 1976 ، ص:271

2- **العوامل النفسية:** لا تنحصر الحاجات المهنية للعمال في الجوانب المادية أو الجوانب الاجتماعية فحسب ، بل يتعدى ذلك إلى الجوانب النفسية ، فالأفراد في المؤسسات الصناعية الحديثة بحاجة ماسة إلى الاحترام و التقدير و المكانة الاجتماعية، ويفكر في ترك المؤسسة بصفة نهائية. ويعتبر شعور العامل بالرضا عن العمل كمقياس أساسي للإستقرار المهني، فإن كان العامل راضي فإن تمسكه بالعمل سيزداد و العكس صحيح ،" و يتحقق الشعور بالرضا عن العمل من خلال الشعور بالانتماء للمؤسسة الذي يستلزم ثلاثة عوامل أساسية<sup>1</sup>

✓ مدى توافق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة.

✓ مدى إستجابة المؤسسة للحياة الاجتماعية والشخصية للعاملين ورعايتهم.

✓ مدى تفاعل العاملين مع بعضهم البعض، والارتباط والتفاهم الذي يتوفر بينهم.

و كل هذه العوامل يمكن أن تؤثر على إبداع العاملين بالمؤسسة من خلال زيادة فرص لإيجاد الحلول و اتخاذ القرارات لصالح المؤسسة والأفراد العاملين بها.

فتتولد لديهم الرغبة في تغيير أماكن عملهم و البحث عن أعمال أخرى في أماكن عملهم و البحث عن أعمال أخرى في مكان مهنيًا مضمونًا تمكنهم من التقدم في وظائفهم و اكتساب الخبرات و الاحترام و التقدير<sup>2</sup>

### 3- العوامل التنظيمية:

هناك عدة متغيرات لها علاقة وطيدة بالإستقرار المهني نذكر منها:

**محتوى العمل :** اعتبر العلماء المختصين في مجالات إدارة السلوك التنظيمي في المؤسسات أن هناك علاقة بين محتوى العمل الذي يقوم به الفرد من جهة و الإستقرار المهني من جهة أخرى و يتضمن محتوى العمل المتغيرات التالية:

#### درجة تنوع مهام العمل:

كلما تميز العمل بالتنوع في مهامه كلما زاد رضا الفرد عن عمله ، و هذا يؤدي إلى تحقيق الإستقرار المهني و العكس صحيح ، و التنوع في مهام العمل يقضي على الأعمال الروتينية الآلية المملة و يثير إهتمام الفرد و يساعد على تنمية قدراته الفكرية و البدنية من خلال الإبداع الإداري بطرح أفكار جديدة.

1جلبي فاتح، مرجع سابق، ص:48

2 المرجع نفسه، ص:49

**درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:**

يرتبط رضا العامل عن الوظيف ا و الأعمال التي يؤديها في مؤسسة معينة على مدى سيطرته على تلك الأعمال من خلال مهاراته و خبراته التي اكتسبها تدريجيا في مدة زمنية محددة ، و قد رأى " فروم " أنه كلما منحنا المزيد من الفرص للفرد للتصرف في قيامه بالعمل و تحديده شخصا للأسلوب الملائم لإتمام هذا العمل كلما كان راضيا و سعيدا ، مما يحفزه أكثر للثبوت

**استخدام الفرد لقدراته:**

يزيد استمتاع الفرد بالعمل الذي يقوم به كلما أحس أنه يستخدم قدراته و مهاراته و خبراته فيزيد شعوره بالرضا الوظيفي بمعنى أنه كلما أعطيت الفرصة للفرد لإثبات شخصيته و وفر له الجو لكي يفجر طاقاته الكامنة ، كلما شعر بالرضا و السعادة في تأدية العمل و يصبح العامل باستطاعته أن يثبت في وظيفته الشخصية و يبرز إمكانياته المختلفة، بحيث يزيد من ولائه للمؤسسة و تمسكه بمبادئها.

**خبرات النجاح و الفشل في العمل:**

يرتبط نجاح الفرد أو فشله في العمل من خلال تقديره العلاقة الموجودة بينه و بين العمل ، فكلما حقق العامل مستوى أداء يقل عن مستوى طموحه كلما أثار لديه ذلك نوعا من الإحساس بالفشل و بالتالي يزيد استيائه و تتخضع روحه المعنوية ، بينما في حالة ما إذا كان مستوى الأداء يتماشى مع طموحات العامل فإن ذلك يجعله يشعر بقدر كبير من الراحة و الرضا ، بحيث يتوقف أثر خبرات النجاح و الفشل على الرضا لدرجة تقدير الفرد ذاته ، و على مدى تصور الفرد لدرجة مناسبة لقدراته في العمل الذي يؤديه ، و وفقا لذلك يمكن ربط تراكمات النجاح و الفشل لدى الفرد بالإستقرار المهني في المؤسسة ، فكلما تعددت فرص النجاح كلما زادت ثقته بنفسه و العكس صحيح.

**الإتصال:** يعتبر الإتصال من أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على استقرار العاملين حيث عرفه "صلاح الشناوي" على أنه " تبادل الأفكار والاتجاهات والخواطر والآراء " ونظام في المؤسسات غالبا يؤدي وظيفتين أساسيتين : الإتصال الرسمي، والإتصال الغير الرسمي.

**الإتصال الرسمي :** وهو تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحطم المؤسسة و تتخذ ثلاث اتجاهات أساسية، فقد تتجه من أعلى إلى أسفل وتحمل في الغالب القرارات والأوامر و التعليمات التي تصدر عن الهيئات الإدارية العليا إلى مركز التنفيذ في القاعدة أو العمال، و قد تكون في شكل إجابات وشكاوي واستفسارات للمرؤوسين أو اقتراحات متعلقة بأداء العمال وتتجه الاتصالات من أسفل إلى أعلى، أي من القاعدة إلى القمة ، ثم النوع الثالث من الإتصال بين الموظفين في مستوى إداري واحد دف التنسيق بين جهودهم و تسمى بالاتصالات الأفقية.

**الإتصال غير الرسمي :** وهو الإتصال الذي قائم على المودة و التعاون و الثقة المتبادلة بين العمال و لا تخضع للقوانين و الإجراءات الرسمية.

فالعامل يحتاج إلى استخدام كل أنواع الإتصال التي سبق ذكرها في توضيح كيفية العمل و ترسيخ القيم الجديدة التي تتطلبها بيئة العمل من جهة ، و من جهة أخرى تأخذ بعين الاعتبار العلاقات الطيبة القائمة بين الموظفين للمحافظة على استقرارهم في العمل و حبهم للمؤسسة.

العوامل المادية : و تحتل هذه العوامل أهمية كبيرة بالنسبة للعمال و يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

**الظروف الفيزيائية للعمل :** أصبح توفر الظروف الفيزيائية الجيدة للعمل و خاصة داخل المؤسسة الصناعية الحديثة ، من الأم و ر المسلد على تحسين و رفع الكفاية الإنتاجية و رفع الروح المعنوية للعامل و تساعده على الرضا و الإستقرار و يقصد بالظروف الفيزيائية مجموعة الأحوال الطبيعية و المادية المحيطة بالعامل أثناء أدائه لعمله<sup>1</sup>

فنذكر منها ما يلي:

**الضوضاء :** يتأثر الإستقرار المهني للعمال في المؤسسات بالضوضاء التي تحدثها الآلات والضجيج الكبير الذي تسببه تلك الآلات خاصة القديمة منها ، و التي أصبحت تستدعي استبدالها بآلات جديدة لتوفير الظروف الملائمة للعامل ليقوم بواجباته على أكمل وجه، فالضوضاء تؤثر على علاقات العمال فيما بينهم و خاصة من ناحية الإتصال مما يؤدي إلى سوء فهم العامل لما يقوله الآخر .

1 أمين عز المدخل، المدخل في شؤون العمل و علاقاته، مكتبة القاهرة، مصر، 1964، ص:23

كما أن للوضاء تأثير كبير على الحياة الاجتماعية العامة لعامل خارج تأثير حاسة السمع مما يجعل بعض العمال يفكرون في ترك المنظمة.

**الإضاءة:** تختلف الوظائف المنتشرة عبر مختلف الوحدات التنظيمية للمؤسسة الصناعية من حيث متطلبات شدة الإضاءة ، فالأعمال الدقيقة تتطلب إضاءة شديدة فالإضاءة الخافتة تؤثر في بصر العامل مما يجعله يفكر في تغيير عمله أو بما يسمى بالدوران العمل.

فالإضاءة دور في حوادث العمل حيث تشير دراسة " فيرون كون " عن الوقاية من حوادث العمل، أن الإضاءة تسبب زيادة مقدارها % 25 من مجموع الحوادث<sup>1</sup>

**الحرارة:** تختلف درجة الحرارة هي الأخرى باختلاف طبيعة العمل ، فهناك بعض الأعمال أين يحتاج جو العمل إلى التجديد باستمرار، و من المعروف أن العمل في مكان مرتفع الحرارة يسبب الإرهاق والتعب وزيادة العرق ومن ثم يتولد لدى العامل احساس بعدم الإستقرار الوظيفي.

### الظروف المادية:

**الترقية:** و هي نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى يترتب عنها زيادة دخل الموظف في الوقت الحاضر أو المستقبل ، و زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقي إليها<sup>2</sup> و عرفها " ناصر دادي عدوي " بأنها انتقال الموظف أو عامل من منصب الحالي إلى منصب أعلى من حيث الصلاحيات و المسؤوليات و الحقوق و الواجبات<sup>3</sup>

و تؤكد الباحثة بأن الترقية تعتبر إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على القوة البشرية و على معدلات تدفقها إلى المؤسسة، إذ أن كل فرد عند التحاقه بوظيفة ما فإنه يتوقع أن تحقق له كل طموحاته وتشعره بالأمان والإستقرار المهني.

إذ أن الأفراد العاملون في التنظيم الذين لهم مهارات و قدرات إذا لم تتوفر أمامهم فرص التدرج نحو مستويات لائقة و مناسبة مع أدائهم للعمل ، سوف يتركون المؤسسة ما لم تنتهج السياسات المناسبة لذلك.

1 عبد الرحمن محمد عيسوي ، علم النفس و الإنتاج ، ب ط ، مؤسسة شباب الجامعة القاهرة ، د س ، ص: 182

2 صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2000 ، مصر ، ص 292

3 ناصر دادي عدوي، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، ب ط ، دار المحمودية العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص: 78

الأجر : و هو نقود إما معدنية أو ورقية يحصل عليها الفرد في المنظمة لقاء جهده المبذول سواء كان فكريا أو عضليا التي تمكنه من تحقيق إشباع حاجاته المادية و النفسية و تحقيق مستوى الرضا المتحقق للفرد و تتعكس آثار الرضا للفرد في السلوك العام للأداء المنظمة<sup>1</sup>

فإذا شعر العامل بأن نصيب الأجر الذي حصل عليه موازيا لما بذله من جهد في العمل، فإن رضاه عن المؤسسة التي يعمل ب وه على ما يستحقه سيشعرون بارتفاع روحهم المعنوية و ترتفع نسبة رضاهم عن العمل و من ثم استقرارهم المهني. و زيادة على ذلك فإن هذا النوع من الحوافز لديها أهمية و هذا ما أكده " صلاح محمد عبد الباقي -" تشجيع الابتكارات و الاختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج و خفض التكاليف.

تجنب بعض المشاكل العمل كالغيابات و قلة الصراعات مما يخلق استقرار الموارد البشرية للمؤسسة.

زيادة مدخولات العمال و خلق الشعور بالاستقرار و الولاء للمؤسسة<sup>2</sup> "

و ممن سبق نستخلص أن للعوامل المادية أثر كبير في استقرار العاملين في المنظمة و هذا ما أكدته عدة دراسات التي توصلت إلى وجود علاقة متينة بين العوامل المادية كمستوى الأجر و الرضا الوظيفي الذي يرمز إلى الإستقرار المهني.

1خضير كاظم حمود و ياسين كاتب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، ب ط ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، د.س، ص:175

2صلاح محمد عبد الباقي :قضايا إدارية معاصرة ، ب ط ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001 ، ص :148.

## IV- أهمية الإستقرار المهني في المؤسسة :

إن الإستقرار المهني من المواضيع التي شغلت العديد من علماء النفس و الاجتماع و الباحثين في دراستهم التنظيمية الصناعية و تحليل بناءاتها الداخلية، ومحاولة التعرف على العوامل التي تساعد على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

"و تزداد هذه الأهمية أكثر من خلال التأكيد على الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في مختلف النشاط في المؤسسة سواء كانت المتعلقة بالجوانب الفكرية أو الابتكارية كاتخاذ القرارات و التخطيط الاستراتيجي أو المتعلقة بالجوانب العملية الميدانية المختلفة التي تتم عند المستويات التنفيذية الدنيا و ترتبط خاصة بإنتاج السلع و الخدمات"<sup>1</sup>

و قد انحصر الاهتمام دراسة جميع الجوانب العمل كالمواد الأولية و رأس المال حيث ساد الاعتقاد ولفترة طويلة من الزمن أن الوسائل و الآلات و المعدات و المواد كافية من أجل الوصول إلى الأهداف المخططة و تحقيق الفعالية اللازمة ، إلا أن هذا الاعتقاد قد زال تدريجيا انطلاقا من الدراسات الميدانية و الأفكار العلمية التي قدمتها الإدارة العلمية حيث أكدت على الأهمية التي يحتلها العاملين في زيادة العملية الإنتاجية ، و بالتالي استغلال كافة قدراتهم وامكانياتهم من خلال توفير الظروف الملائمة و تلبية الحاجيات المادية من أجل تحقيق ذلك الإنتاج، بل يجب تلبية حاجيات النفسية و الاجتماعية للعامل لتحقيق أهداف المنظمة و الإستقرار العاملين بها.

"و لكون الولاء نتيجة طبيعية للعديد من المتغيرات ، و ذلك في رغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة ، و الحضور للعمل في أوقاته المحددة، و الأداء أو الإنجاز الجيد للعمل و الاحتفاظ بالعاملين أو شعور العاملين بالأمان"<sup>2</sup> و هذا ما أكدته العديد من الدراسات النفسية أن الإنسان ككائن بشري يختلف كل الاختلاف عن الكائنات الحية الأخرى، و أن شخصيته يتحكم في تكوينها العديد من العوامل المتشابهة مما يجعل سلوكه معرض للاضطرابات باستمرار، و هذا ما يدعو إلى متابعته ومحاولة إرضاءه خاصة في مجال عمل هدف تحقيق الإستقرار الذي يجعله أكثر فعالية في إنجاز وظائفه، و يزيد من ولائه للمؤسسة التي يعمل فيها، و يرفع من روحه المعنوية.

1 سمير حليس : التغيير التكنولوجي و الإستقرار المهني في المؤسسة الصناعية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2009، ص:105  
2محمد أحمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب : الرضا و الولاء الوظيفي قيم و أخلاقيات الأعمال ، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2011، ص:132

**خلاصة:**

نستنتج مما سبق عرضه في هذا الفصل أن الإستقرار المهني له أهمية كبرى بالنسبة للعاملين بالمنظمة وكذا الإدارة، إذ يعتبر من أهم الحوافز الواجب توافرها والاهتمام بها حيث أن لها تأثير مباشر على معدلات أداء العاملين وبالتالي استقرارهم بالمنظمة، وعلى المؤسسة أن تتطلع وتحافظ على كوادرها البشرية وموظفيها، وأن تعمل على توفير مجموعة من العوامل كعوامل المادية والنفسية، الاجتماعية والتنظيمية، والتي تعتبر ضرورية لتحقيق الجو الملائم للعمل لتحقيق أهداف العاملين بالمنظمة والأهداف العامة التي ترسمها المنظمة منذ البداية، حيث اتخذنا هاته العوامل لمعرفة وفهم المتغير التابع ( السلوك القيادي ).

# الفصل الرابع

## الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### تمهيد

#### I- مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

#### II- منهج البحث وأدوات الدراسة

1- منهج البحث

2- أدوات الدراسة

#### III- عينة الدراسة وخصائصها

1- عينة الدراسة

2- خصائص العينة

### خلاصة

**تمهيد:**

نحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة الجوانب النظرية إلى معطيات ملموسة، هذا في ضوء البيانات والمعلومات المتحصل عليها من الميدان، حيث وضح الباحث في هذا الفصل الخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من هذه الدراسة من حيث منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، و العينة التي طبقت عليها الدراسة، و الأدوات التي استخدمت في الدراسة و المعالجات الإحصائية التي استخدمت في اختبار صدق و ثبات الأدوات والتوصل إلى النتائج النهائية للدراسة الحالية.

**I- مجالات الدراسة**

تعتبر بيانات معينة للدراسة من التحديات القائمة لدى الباحث، ولقد حددنا في هذه الدراسة مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بالمسيلة كنموذج للدراسة، وسنتعرض هنا مجالات الدراسة المعبرة عن المؤسسة والمجال البشري فيها، والمدة التي استغرقتها الدراسة.

**1- المجال المكاني:**

تم إجراء هذه الدراسة بالصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية بالمسيلة وتعتبر هذه الوكالة ضمن 52 وكالة موزعة عبر التراب الوطني، وتقع بوسط المدينة.

**التعريف بالمؤسسة:** تم انشاء الصندوق الوطني للتقاعد بناء على المرسوم رقم 1985/223 الصادر بتاريخ: 20 أوت 1985 الذي يتضمن التنظيم الاداري للضمان الاجتماعي. والذي تمثله عدة وكالات على مستوى كل ولاية بما فيها وكالة ولاية المسيلة.

أنشئت الوكالة المحلية لولاية المسيلة في الفصل الأخير لسنة 1986 وذلك في إطار تطبيق سياسة لا مركزية معاشات التقاعد وتقريب الإدارة من المواطن.

**المهام الرئيسية للوكالة:** أخذت على عاتقها تسيير ملفات المعاشات التابعة لها إقليميا بكل أنواعها المباشر والمنقول لذوي الحقوق والتي تضاعفت عدة مرات ابتداء من تاريخ نشأتها إلى يومنا هذا حيث بلغ عدد المستفيدين بما فيهم معاشات ذوي الحقوق حتى 2016/04/30 إلى 49500 مستفيدا.

**الوظيفة الاجتماعية:** بالإضافة إلى الدور الخدماتي المتمثل في تسيير ملفات التقاعد فهي تلعب دور اجتماعي من خلال القانون 12/83 الذي يضمن المعاشات المنقولة للمؤمنين المتوفين أثناء العمل مهما كانت مدة

العمل، وكذا تقديم المساعدات الاجتماعية لفائدة فئة معينة خاصة ذوي الاحتياجات الخاصة من خلال التنسيق مع مختلف المصالح مثل الديوان الوطني للمعوقين والأجهزة الطبية وحتى الجمعيات الخيرية.

وتم هيكله المؤسسة كما يلي:

- **المديرية:** ويرأسها المدير الذي يتحمل المسؤولية الأولى في تسيير الوكالة والسهر على أن يحترم كل مسؤول المسؤوليات المطلوبة منه، والإمضاء على كل الوثائق الهامة للوكالة.
- **المديرية الفرعية للمعاشات:** وتسهر على استقبال وتصفية جميع الملفات المودعة لدى الوكالة والمتابعة السنوية من خلال التجديد السنوي للوثائق الثبوتية لاستمرار عملية الدفع.
- **المديرية الفرعية للعمليات المالية:** تقوم بالتكفل بكل العمليات المالية لفائدة المتقاعدين وتسديد مستحقاتهم عبر مختلف القنوات (بريد، بنوك) وكذا تسديد فواتير التجهيز الخاصة بالوكالة واعداد الميزانيات التقديرية وتسيير الميزانيات السنوية.
- **المديرية الفرعية للإدارة والوسائل العامة:** وتسهر على توفير كل التجهيزات الضرورية لأجل الأداء الحسن لعمل الوكالة وكذا كل ما يحتاجه العامل من أجره وترقية وخدمات اجتماعية متنوعة... إلخ.

ويقوم على تسيير هذه المصالح عدد من العمال بمجموع: 87 عاملاً.

وخلال سنة 2007 تم فتح أربعة مراكز جهوية قصد تخفيف عناء تنقل المواطنين إلى مقر الولاية، وهذا في كل من عين الملح، بوسعادة، سيدي عيسى ومقرة.

**المجال الزمني:** تم إجراء التريص في الفترة الممتدة ما بين 2016/02/15 و 2016/04/15 أي مدة شهرين وقد تم تقسيم هذه المدة إلى قسمين أحدها للدراسة الاستطلاعية ودامت 3 أسابيع والآخرى للدراسة الميدانية ودامت 5 أسابيع. وفي الحقيقة كوني أحد موظفي هذه الوكالة فالدراسة السابقة بواقع الوكالة سهلت لي الكثير خاصة مع ما تلقينته أثناء مرحلة الدراسة من طرف أساتذة ودكاترة ميدان العلوم الاجتماعية في مرحلتي الليسانس والماستر.

**المجال البشري:** قمنا بمسح شامل لطبقة العمال والبالغ عددهم 87 عاملا موزعين على مختلف هياكل الوكالة كما يلي:

العدد	الهيكل
09	المديرية
32	المديرية الفرعية للمعاشات
12	المديرية الفرعية للمالية
34	المديرية الفرعية للإدارة
87	<u>المجموع</u>

الجدول رقم (01) يوضح توزيع العمال على هياكل الوكالة

منهج البحث وأدوات الدراسةمنهج البحث:

انطلاقاً من طبيعة الإشكالية وفرضيات البحث والمعلومات المراد الحصول عليها، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، دون أي تدخل من الباحث ثم يقوم بعمل وصف دقيق لها بحيث يساعد على تفسير المشكلات المرتبطة بها أو التي تتضمنها أو الإجابة على الأسئلة الخاصة بها، بالإضافة إلى وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً، يعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة أو حجمها، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

كما أن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعتمد على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

أدوات الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، و على المنهج المتبع في الدراسة، و للكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي والاستقرار المهني بالصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية لولاية المسيلة، ارتأينا أن تكون الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي المقياس. وعليه فقد تم تصميم مقياس معتمدا في ذلك على الدراسات السابقة و الأطر النظرية التي تناولت السلوك القيادي وكذا الاستقرار المهني.

مقياس السلوك القيادي والاستقرار المهني : يحتوي المقياس على ثلاثة محاور وهي:

- 1) العلاقة بين السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات البقاء لدى العاملين :و تتكون من ( 07 ) أسئلة و نقصد بها اهتمام السلوك القيادي بحاجات البقاء لدى العاملين.
- 2) العلاقة بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات الانتماء لدى العاملين :و تتكون من ( 07 ) أسئلة و نقصد بها اهتمام السلوك القيادي بحاجات الانتماء لدى العاملين.
- 3) العلاقة بين السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات النمو لدى العاملين :و تتكون من ( 07 ) أسئلة و نقصد بها اهتمام السلوك القيادي بحاجات النمو لدى العاملين.

فكانت مجموع الفقرات (21) فقرة كلها في الاتجاه الموجب، و تتم الاستجابة على المقياس وفقا لتدرج خماسي البدائل و تتراوح درجة كل فقرة من فقرات المقياس من 5 إلى 1 درجات على التوالي للبدائل كما يلي:

الملاحظة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

جدول رقم (02) يوضح توزيع درجات المقياس

وعلى المستجيب على المقياس أن يحدد مدى انطباق كل فقرة عليه، و ذلك بوضع علامة ( × ) أمام الفقرة تحت العمود الذي يتفق مع رأيه، و يتم حساب الدرجة الكلية للمفحوص على المقياس بجمع درجاته في الفئات الخمسة للمقياس.

## عينة الدراسة:

تشكل العينة في البحوث العلمية عموماً والبحاث الاجتماعية خصوصاً أحد الدعائم الأساسية في استقاء المعلومات والمعطيات من الواقع الإمبريقي، فالعينات تسمح بالحصول في الكثير من الحالات على المعلومات المطلوبة مع اقتصار ملموس في المورد البشري والمورد الاقتصادي، دون أن يؤدي الى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته وتماشياً مع موضوع الدراسة الذي يبحث في العلاقة بين السلوك القيادي والاستقرار المهني، وبناء على لوائح الميدانية في الوكالة وقفنا على جميع العمال عدا الاطارات المسيرة والمتمثلة في المدراء الفرعيون ومدير الوكالة، لقد تمت عملية التفريغ للبيانات لـ : 79 استمارة.

## خصائص العينة:

إن الوقوف على الخصائص الشخصية للمبوحثين من حيث الجنس، السن، الخبرة المهنية، الرتبة في العمل، المستوى التعليمي وغيرها يساعدنا في توضيح العلاقة بين السلوك القيادي والاستقرار المهني وفي تفسير الاتجاهات وآراء المبوحثين في ذلك، وسنوضح في الآتي خصائص العينة التي تم اعتمادها في استقاء البيانات لدراسة هذه الدراسة.

## جدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة %	التكرار	الجنس
75.95%	60	ذكر
24.05%	19	أنثى
100.00%	79	المجموع

يمثل الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الجنس حيث نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت لدى فئة الذكور و التي قدرت بـ 75.95 في حين سجلت نسبة 24.05 لدى فئة الإناث. يتضح لنا من هذا الجدول أن النسب متفاوتة بين الجنسين إلا أن هذا التفاوت لا يعكس أي تفرقة بين الجنسين أو تفضيل جنس على آخر.

جدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
12.66%	10	أقل من 30 سنة
69.62%	55	من 30 إلى 45 سنة
17.72%	14	من 45 إلى 60 سنة
100.00%	79	المجموع

يمثل الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الفئة العمرية حيث نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت لدى فئة من 30-45 سنة التي قدرت بـ 69.62% في حين سجلت نسبة 17.72% بالنسبة للفئة 45-60 سنة تليها نسبة 12.66% للفئة أقل من 30 سنة يتضح لنا من هذا الجدول أن النسب نوعا ما متقاربة لدى فئة الشباب وهذا ما يعطي لنا صورة أن مجتمع العينة تغلب عليه صفة الشباب والمتوسط العمري الجيد مما يعطي حيوية للعمل.

جدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي:

النسبة %	التكرار	المستوى العلمي
26.58%	21	جامعي
41.77%	33	ثانوي
31.65%	25	آخر
100.00%	79	المجموع

يمثل الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المستوى العلمي حيث نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت لدى فئة مستوى الثانوي (41.77%) تليها نسبة (31.65%) لدى أصحاب مستوى دون الثانوي، ثم نسجل نسبة (26.58%) لدى فئة حاملي الشهادات الجامعية.

يتضح لنا من هذا الجدول أن أغلب عمال الوكالة لديهم مستوى علمي مقبول يمكن توزيعه بين عمال التنفيذ وإطارات التحكم والإطارات العليا مما يعطي للوكالة صورة مشرفة عن التسيير واستغلال المورد البشري على المدى القريب والمتوسط، حيث تتوفر الوكالة على خزان للطاقات الشبانية والحاملة للشهادات العلمية المؤهلة لتولي مناصب المسؤولية.

جدول رقم 06: يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي:

النسبة %	التكرار	المنصب الوظيفي
62.03%	49	عون تنفيذ
18.99%	15	عون تحكم
18.99%	15	إطار
100.00%	79	المجموع

يمثل الجدول رقم (06) توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المنصب الوظيفي، وسجلت أعلى نسبة لدى أعوان التنفيذ والمقدرة بـ: (62.03%)، ثم فئة أعوان التحكم بـ (18.99%)، وبنفس النسبة سجلت لدى فئة الإطارات. يتضح لنا من خلال الجدول أن الوكالة بها هيكل تنظيمي تتوزع المهام فيه على العمال وفق تنظيم إداري هرمي يتولى فيه المدراء الفرعيون التسيير والتخطيط في حين أن رؤساء الأقسام والمصالح يتولون مهمة الإشراف وباقي الأعوان يتولون مهمة التنفيذ.

جدول رقم 07: يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية:

النسبة %	التكرار	الخبرة العملية
18.37%	09	أقل من 05 سنوات
53.06%	26	أكبر من 05 وأقل من 15 سنوات
28.57%	14	أكبر من 15 سنة
100.00%	49	المجموع

يمثل الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الخبرة العملية، وسجلت أعلى نسبة لدى فئة أكبر من 05 وأقل من 15 سنوات والمقدرة بـ: (53.06%)، ثم فئة أكبر من 15 سنة بـ (28.57%)، وفي الأخير فئة أقل من 05 سنوات بنسبة (18.37%).

يتضح لنا من خلال الجدول أن الوكالة بها عمال أغلبهم لديهم خبرة بين 05-15 سنة والفئات الأخرى هم حديثي التوظيف، وهذا ما يعزز قوة الأداء والتحكم في المهام وضمان للتكوين الداخلي من خلال الإشراف ونقل الخبرة بين الأجيال في مختلف المجالات التقنية والقانونية والمهنية حيث أن المهمة الرئيسية للوكالة هي ضمان صرف معاشات التقاعد من خلال قوانين الضمان الاجتماعي، وفي ظل غياب تخصص في الجامعة يبقى المورد الوحيد للمعلومة هو عمال وإطارات الوكالة.

### خلاصة:

في أي بحث علمي خصوصاً الاجتماعي منه، يستوجب حضور جملة من الأدوات يستخدمها الباحث في تقصي الحقائق الإمبريقية عن الظاهرة التي يريد البحث فيها، كما ينبغي عليه تحديد المنهج الذي اعتمده لكي يتضح للقارئ الرؤى أو الخطوات التي سار عليها الباحث، حيث يعتبر جانب الاجراءات المنهجية للدراسة جانب توضيحي، يبين للقارئ الاعتمادات التي تناولها الباحث في دراسته خاصة الميدانية منها، وتوضح سبب اختياره لها وكيفية استعمالها.

# الفصل الخامس

## العلاقة بين السلوك القيادي والاستقرار المهني

I- عرض وتحليل النتائج

II- نتائج الدراسة

III- استنتاجات عامة

خلاصة

I- عرض وتحليل النتائج:

1- تحليل بيانات الفرضية الأولى: العلاقة بين السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات البقاء لدى العاملين

الرقم	البند	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
1	كنت تعمل في مؤسسة أخرى قبل توظيفك في الوكالة المحلية للتقاعد بالمسيلة	07.59%	06	00.00%	00	00.00%	00	92.41%	73	00.00%	00
2	سبب انتقالك من مؤسسة أخرى هو الرغبة في تحسين الأجر المادي	01.27%	01	06.33%	05	69.62%	55	00.00%	00	22.78%	18
3	الوكالة المحلية للتقاعد بالمسيلة توفر لك أجرا ماديا مقبولا لديك ومحفزا على العمل	<b>100.00%</b>	79	00.00%	00	00.00%	00	00.00%	00	00.00%	00
4	تعامل الرؤساء والمشرفين بسوده التسلط و يخلق ضغوط العمل	16.46%	13	39.24%	31	02.53%	2	41.77%	33	00.00%	0
5	يوجد صراع داخل الوكالة سببه بعض الرؤساء والمشرفين نتج عنه عدم إحساس بالأمن	79.75%	63	00.00%	0	20.25%	16	00.00%	0	00.00%	0
6	عند إحساسك بعدم الأمان يتيح لك المشرفون على العمل الفرصة لتحسين الوضع	02.53%	2	05.06%	4	07.59%	6	84.81%	67	00.00%	0
7	تفكر في تغيير مؤسسة العمل لعدم إحساسك بالإستقرار المهني في الوكالة	00.00%	0	00.00%	0	00.00%	0	75.95%	60	24.05%	19
	المجموع	<b>29.66%</b>	23.43	<b>7.23%</b>	5.71	<b>14.28%</b>	11.29	<b>42.13%</b>	33.29	<b>6.69%</b>	5.29

الجدول رقم (08) العلاقة بين السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات البقاء لدى العاملين

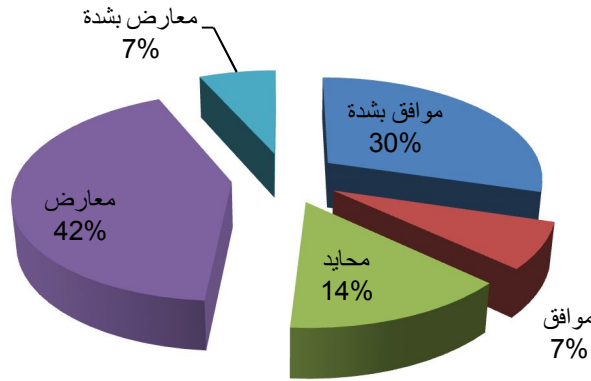
تبين القراءة الاحصائية من خلال نتائج الجدول أعلاه ان اكبر نسبة من المفحوصين وتقدر بـ: (42.13%) تعارض السلوك القيادي المهتم بالعمل في حين تقابلها نسبة (29.66%) توافق بشدة هذا السلوك، كما يتبين من خلال نتائج البند الثالث ان كل المفحوصين ونسبتهم (100%) يوافقون بشدة على هذا السلوك وذلك لان الوكالة توفر لهم أجرا ماديا مقبولا ومحفزا على العمل.

نفسر النتائج الاحصائية أعلاه والمتمثلة في أن أغلب العمال يعارضون السلوك القيادي المهتم بالعمل وموافقهم على ما توفره الوكالة من أجر مقبول بعد مراجعة الأجر الأخيرة التي أقرتها الدولة لمعظم القطاعات مست قطاع الضمان الاجتماعي بشكل معتبر بعد مراجعة الاتفاقية الجماعية لعمال الضمان الاجتماعي خلال شهر جوان 2013، وبالتالي فإن تمايز شبكة الأجر بين قطاع الضمان الاجتماعي الذي تحكمه الاتفاقيات

الجماعية وقطاع الوظيف العمومي الذي يحكمه القانون الاساسي للوظيفة العمومية جعل ميول العامل للاستقرار بسبب الأجر المقبول مقارنة بالقطاعات الأخرى وكذا نظام الترقية الذي يخضع في غالبه الى الأقدمية واحيانا للشهادة كون النشاط الأساسي للوكالة عبارة عن تراكم معرفي وخبراتي يجعل العامل مؤهلا لتولي مناصب تتسم بالمسؤولية ولا تتطلب مستوى دراسي معين.

الجدول (09) يوضح مدى استجابات عينة الدراسة لبنود البعد الأول:

العلاقة بين السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات البقاء لدى العاملين		
النسب المئوية%	التكرارات	بدائل الإجابة
29.66%	164	موافق بشدة
07.23%	40	موافق
14.29%	79	محايد
42.13%	233	معارض
06.69%	37	معارض بشدة
100.00%	553	المجموع



الشكل (03) يوضح مدى استجابة عينة الدراسة لبنود البعد الأول

يتضح من خلال الجدول (08) وكذا الشكل البياني (03) أن أكبر نسبة رفضت بفاعلية هذا البعد و كانت إجابتهم بـ "المعارضة" و تقدر ( 49 % )، ثم الذين أقرروا بفاعلية هذا البعد وكانت الإجابة بـ"موافق" و تقدر بـ (37%) ثم الذين لم أجابو عن هذا البعد بـ "الحياد" وتقدر بـ ( 14 % )، وعليه فإن السلوك القيادي المهتم بالعمل لا يخدم الاستقرار المهني المتمثل في حاجة البقاء للعاملين.

## 2- تحليل بيانات الفرضية الثانية: العلاقة بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات الانتماء لدى العاملين

الرقم	البند	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
1	العلاقات الاجتماعية بين العمال بصفه عامة يميزها الهدوء والتعامل المرن	0	0	00.00%	0	07.59%	6	92.41%	73	00	00.00%
2	غالب المصالح في الوكالة تعمل كفريق واحد منسجم يسعى إلى تحقيق الأهداف سويا	00	00	00.00%	64	06.33%	50	12.66%	10	00	00.00%
3	المسؤول الأول عن شكل العلاقات بين العمال هم المشرفون والرؤساء المباشرين	19	19	24.05%	60	00.00%	00	00.00%	00	00	00.00%
4	نوع العلاقات الاجتماعية داخل الوكالة يشعرك بالانتماء للوكالة ويحفرك على تحسين أدائك أكثر	08	08	10.13%	30	00.00%	00	51.90%	41	00	00.00%
5	تعتبر أن الحافز المعنوي والتشجيع من طرف المشرف والرئيس المباشر أهم عامل لتحسين أدائك وتحقيق أهداف الوكالة	00	00	00.00%	75	05.06%	04	00.00%	00	00	00.00%
6	المشرف والرئيس في الوكالة يحفزك معنويا ويشجعك أكثر عند تقديم الأداء الجيد	18	18	22.78%	49	00.00%	00	15.19%	12	00	00.00%
7	تعامل الرؤساء والمشرفين معك يساعدك على الاستقرار المهني في الوكالة ويحفرك على الوفاء أكثر لتحقيق أهداف الوكالة	19	19	24.05%	60	00.00%	00	00.00%	00	00	00.00%
	المجموع	9.14	9.14	11.57%	48.29	61.12%	2.14	2.71%	19.43	00	0.00%

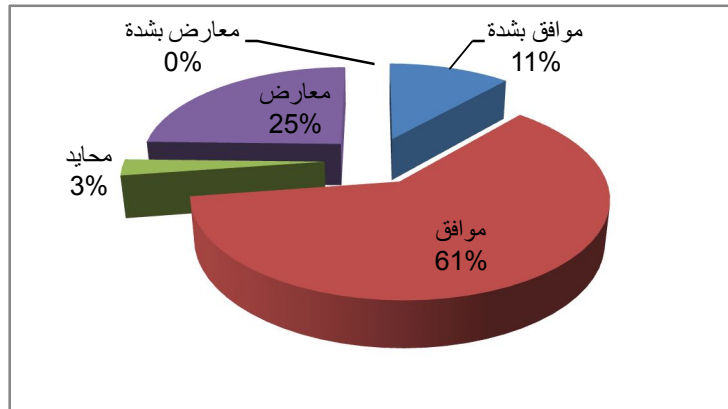
### الجدول رقم (10) يمثل العلاقة بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات الانتماء لدى العاملين

تبين القراءة الاحصائية من خلال نتائج الجدول أعلاه ان اكبر نسبة من المفحوصين وتقدر بـ: (61.12%) توافق السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات الانتماء في حين تقابلها نسبة (24.59%) تعارض بشدة هذا السلوك، كما يتبين من خلال نتائج البند الخامس ان معظم المفحوصين ونسبتهم (94.94%) يوافقون على هذا السلوك وذلك من خلال ابدائهم أن التشجيع والتحفيز المعنوي من طرف الرئيس والمشرف المباشر أهم العوامل لتحسين أداء الوكالة وتحقيق أهدافها.

نفسر النتائج الاحصائية أعلاه والمتمثلة في أن أغلب العمال يوافقون على السلوك القيادي المهتم بالعمالين وحاجات الانتماء لديهم من خلال سلسلة العلاقات التنظيمية والاجتماعية وكذا تعامل الرؤساء والمشرفين مع العمال خاصة مع الدورات التكوينية التي يتلقاها المشرفون بالمديرية المركزية واللوائح التي تؤكد على ضرورة احترام السلم الاداري مما يعطي قيمة للمسؤول والمشرف قيمة داخل التنظيم وفي نفس الوقت مسؤولية على من يشرف عليه تجعله يوازن بين أهداف المنظمة وحقوق العامل.

الجدول (11) يوضح مدى استجابات عينة الدراسة لبنود البعد الثاني:

العلاقة بين السلوك القيادي المهتم بالعمالين وحاجات الانتماء لدى العمالين		
النسب المئوية%	التكرارات	بدائل الإجابة
11.57%	64	موافق بشدة
61.12%	338	موافق
02.71%	15	محايد
24.59%	136	معارض
00.00%	00	معارض بشدة
100.00%	553	المجموع



الشكل (01) يوضح مدى استجابة عينة الدراسة لبنود البعد الثاني

يتضح من خلال الجدول (11) وكذا الشكل البياني (04) أن أكبر نسبة أقرت بفاعلية هذا البعد و كانت إجابتهم بـ "الموافقة" و تقدر ( 72 % )، ثم الذين أقرروا بعدم فاعلية هذا البعد وكانت الإجابة بـ "غير موافق" و تقدر بـ (25%) وعليه فإن السلوك القيادي المهتم بالعمالين لتحقيق الإنتماء يخدم الاستقرار المهني.

3- تحليل بيانات الفرضية الثالثة: العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات النمو لدى العاملين

الرقم	البنود	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة	
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
1	تسعى إلى تحقيق التقدير والذات في مكان عملك	94.94%	75	05.06%	04	00.00%	00	00.00%	00	00.00%	00
2	تشعر بالتقدير بشكل عام داخل الوكالة بغض النظر عن الدوافع	00.00%	00	44.30%	35	00.00%	00	55.70%	44	00.00%	00
3	أسلوب تعامل الرؤساء والمشرفين عليك هو الدافع الأهم لتحقيق ذاتك في الوكالة	24.05%	19	68.35%	54	00.00%	00	07.59%	06	00.00%	00
4	تفكر في تغيير المكتب أو المصلحة التي تعمل بها لتحقيق ذاتك	00.00%	00	87.34%	69	00.00%	00	12.66%	10	00.00%	00
5	هناك من الزملاء من يحقق ذاته وتقديره داخل الوكالة	00.00%	00	74.68%	59	00.00%	00	25.32%	20	00.00%	00
6	بصفة عامة ترى أن غالب العمال يحققون ذاتهم داخل الوكالة	00.00%	00	78.48%	62	00.00%	00	21.52%	17	00.00%	00
7	تفكر في تغيير مؤسسة عملك بسبب تعامل الرؤساء في عدم تحقيق ذاتك داخل الوكالة	00.00%	00	24.05%	19	00.00%	00	75.95%	60	00.00%	00
	المجموع	17.00%	13.43	54.61%	43.14	0.00%	00	28.39%	22.43	0.00%	00

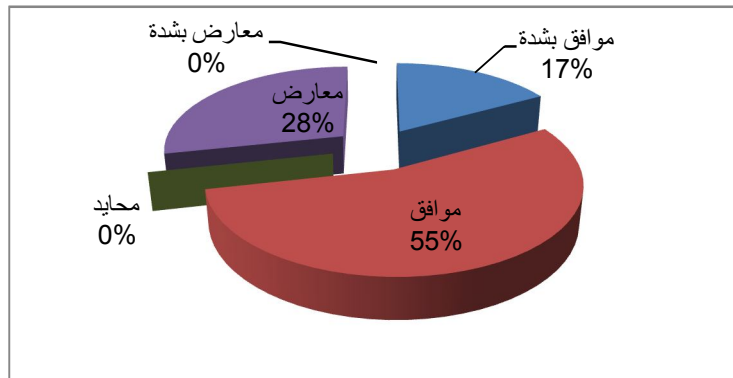
الجدول رقم (12) يمثل العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات النمو لدى العاملين

تبين القراءة الاحصائية من خلال نتائج الجدول أعلاه ان اكبر نسبة من المفحوصين وتقدر بـ: (54.61%) توافق السلوك القيادي المهتم بالعاملين لتلبية حاجات النمو في حين تقابلها نسبة (28.39%) تعارض بشدة هذا السلوك، كما يتبين من خلال نتائج البند الرابع ان معظم المفحوصين ونسبتهم (87.34%) يوافقون على هذا السلوك وذلك من خلال ابدائهم الرغبة في تغيير المكتب أو المصلحة لأجل الاستفادة من الخبرة وبالتالي الترقية.

نفسر النتائج الاحصائية أعلاه والمتمثلة في أن أغلب العمال يوافقون على السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات النمو لديهم من خلال سلسلة التغييرات التي طرأت على منظومة الضمان الاجتماعي خاصة ميدان العصرية وعدم قدرة الجيل القديم مواكبة التطور التكنولوجي الرهيب مما جعلهم يحسون بنوع من الاغتراب مما جعل أغلب العمال يتنافسون على المناصب التي بها أكبر أجر وأقل عمل من أجل التهيأ للتقاعد والاستفادة من منحة الخدمة التي يتم احتسابها وفق آخر أجر.

**الجدول (13) يوضح مدى استجابات عينة الدراسة لنبود البعد الثالث:**

العلاقة بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين وحاجات النمو لدى العاملين		
النسب المئوية%	التكرارات	بدائل الإجابة
17.00%	94	موافق بشدة
54.61%	302	موافق
00.00%	00	محايد
28.39%	157	معارض
00.00%	00	معارض بشدة
100.00%	553	المجموع



**الشكل (05) يوضح مدى استجابة عينة الدراسة لنبود البعد الثالث**

يتضح من خلال الجدول (11) وكذا الشكل البياني (11) أن أكبر نسبة أقرت بفاعلية هذا البعد و كانت إجابتهم بـ " موافق وموافق بشدة" و تقدر ( 72 % )، ثم الذين أقرروا بعدم فاعلية هذا البعد وكانت الإجابة بـ "معارض" و تقدر بـ (28%) وعليه فإن السلوك القيادي المهتم بالعاملين لتحقيق حاجات النمو يخدم الإستقرار المهني.

II- نتائج الدراسة

1. الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية "كلما كان السلوك القيادي مهتماً بالعمل كلما زادت حاجات العاملين للبقاء بالوكالة المحلية للصندوق الوطنية للتقاعد بولاية المسيلة حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Person) -R- لتوضيح نوع العلاقة بين السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات العاملين للبقاء بالوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد بولاية المسيلة.

الجدول (14) يوضح علاقة السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات العاملين للبقاء بالوكالة المحلية للتقاعد لولاية المسيلة.

الدالة الإحصائية	مستوى الدالة	معامل الارتباط بيرسون -R-	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	
0.01	0,000	0,435**	3,27	72,16	79	السلوك القيادي
			2,07	21,77		حاجات العمال للبقاء

يتبين من خلال نتائج الجدول(13) ان المتوسط الحسابي للسلوك القيادي المهتم بالعمل يقدر بـ: (72,16) وان قيمة الانحراف المعياري تقدر بـ: (3,27) ان قيمة المتوسط الحسابي لحاجات العاملين للبقاء بالوكالة المحلية للتقاعد بولاية المسيلة تقدر بـ : (21,77) وبانحراف معياري يقدر بـ: (2,07) وان قيمة الارتباط بيرسون (Person) -R- تقدر بـ:(0,435\*\*) عند مستوى الدلالة (0,01) وهي قيمة موجبة ،أي وجود علاقة طردية وتعني كلما كان السلوك القيادي مهتم بالعمل كلما زادت حاجات العاملين للبقاء بالوكالة المحلية للتقاعد لولاية المسيلة .

2. الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية "كلما كان السلوك القيادي مهتما بالعمل كلما زادت حاجات العاملين الى الانتماء للوكالة المحلية للتقاعد بولاية المسيلة حيث تم حساب معامل الارتباط برسون (Person) -R- لتوضيح نوع العلاقة بين السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات العاملين للانتماء للوكالة المحلية للتقاعد بولاية المسيلة. الجدول (15) يوضح علاقة السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات العاملين للانتماء للوكالة المحلية للتقاعد بولاية المسيلة.

الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون -R-	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	
0.01	0,000	0,561**	3,27	72,16	79	السلوك القيادي
			2,01	25,18		حاجات العمال للانتماء

يتبين من خلال نتائج الجدول (...) ان المتوسط الحسابي للسلوك القيادي المهتم بالعمل يقدر بـ: (72,16) وان قيمة الانحراف المعياري تقدر بـ: (3,27) ان قيمة المتوسط الحسابي لحاجات العاملين للانتماء للوكالة المحلية للتقاعد بولاية المسيلة تقدر بـ: (25,18) وانحراف معياري يقدر بـ: (2,01) وان قيمة الارتباط برسون (Person) -R- تقدر بـ: (0,516\*\*) عند مستوى الدلالة (0,01) وهي قيمة موجبة، أي وجود علاقة طردية وتعني كلما كان السلوك القيادي مهتم بالعمل كلما زادت حاجات العاملين للانتماء للوكالة المحلية للتقاعد بولاية المسيلة .

### 3. الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية "كلما كان السلوك القيادي المهتم بالعمل كلما زادت حاجات العاملين للنمو بالوكالة المحلية للتقاعد بولاية المسيلة حيث تم حساب معامل الارتباط برسون (Person) -R- لتوضيح نوع العلاقة بين السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات العاملين للنمو بالوكالة المحلية للتقاعد بولاية المسيلة .

الجدول (16) يوضح علاقة السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات العاملين للنمو بالوكالة المحلية للتقاعد بولاية المسيلة.

الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون -R-	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	
0.01	0,000	0,682**	3,27	72,16	79	السلوك القيادي
			1,82	25.22		حاجات العمال للنمو

يتبين من خلال نتائج الجدول (...). ان المتوسط الحسابي للسلوك القيادي المهتم بالعمل يقدر بـ: (72,16) وان قيمة الانحراف المعياري تقدر بـ: (3,27) ان قيمة المتوسط الحسابي لحاجات العاملين للنمو بالوكالة المحلية للتقاعد بولاية المسيلة تقدر بـ: (25,22) وانحراف معياري يقدر بـ: (1,82) وان قيمة الارتباط برسون (Person) -R- تقدر بـ: (0,682\*\*) عند مستوى الدلالة (0,01) وهي قيمة موجبة، أي وجود علاقة طردية وتعني كلما كان السلوك القيادي مهتم بالعمل كلما زادت حاجات العاملين للنمو بالوكالة المحلية للتقاعد بولاية المسيلة .

### الاستنتاج العام:

تعتبر هذه الدراسة الموسومة: "السلوك القيادي والاستقرار المهني بالمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية لولاية المسيلة-" وانطلاقا من صياغة تساؤلات البحث ومحاولة الاجابة عنها ومن خلال تحليل وتفسير هذه الدراسة نستنتج ما يلي:

1- توجد علاقة بين السلوك القيادي المهتم بالعاملين والاستقرار المهني لدى العمال:

أ- كلما كان السلوك القيادي مهتما بالعمل كلما زادت حاجات العاملين للبقاء بالوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد بالمسيلة.

ب- كلما كان السلوك القيادي مهتما بالعاملين كلما زادت حاجات العمال للانتماء للوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد بالمسيلة.

ج- كلما كان السلوك القيادي مهتما بالعاملين كلما زادت حاجات العاملين للنمو بالوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد بالمسيلة

2- كما يتبين من خلال النتائج أن حاجات العاملين للنمو بالوكالة المحلية للصندوق الوطنية للتقاعد بولاية المسيلة والتي تقدر بـ: (0,682) أكبر من حاجاتهم إلى الانتماء والذي يقدر بـ: (0,561) وحاجاتهم للبقاء والمقدرة بـ : (0,435)

خاتمة

## خاتمة

لقد حاولنا قدر الإمكان الالتزام بخطوات البحث العلمي والسير وفق القواعد والخطوات الأكاديمية حتى تكون نتائج الدراسة معبرة عن الواقع الامبريقي. فبعد جرد الذات النظري والقاءة المستفيضة لما توفر لدينا من دراسات سابقة عن متغيرات الدراسة، تم تحديد إشكالية البحث وصياغة الفرضيات التي نزلنا بها إلى الميدان مستخدمين مجموعة من التقنيات لجمع البيانات التي تتلاءم مع المنهج الوصفي الذي يعتبر أنسب المناهج لرصد هذه الظاهرة، وبعد جمع المعطيات الإمبريقية تمت ترجمتها إلى نسب مئوية بغية تحليلها وتفسيرها للخروج بنتائج تمكننا من الإجابة على تساؤل الإشكالية، الذي يبحث في طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي والاستقرار المهني للعاملين في المؤسسة الجزائرية حيث كان الصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية لولاية المسيلة محلا لدراستنا، وقد بينت الشواهد الكمية والكيفية أن العمال يبدون استقرارهم بواقع الاهتمام بهم وتوفير حاجات النمو والبقاء ولمسنا كذلك معارضتهم للسلوك المهتم بالعمل وهذا راجع لتضمر العمال بخصوص موضوع الترقيات والاستفادة من المناصب العليا لأسباب البيروقراطية والمحسوبية المتفشية بصفة عامة في الإدارة الجزائرية، فالعامل المجتهد في هذه المؤسسة لا يكاد ينال نصيبه من توزيع الترقيات نظرا للظروف التنظيمية غير المرضية التي عملت على خفض روحه المعنوية و تدني دافع الانجاز لديه مما أفرز أداء وظيفي سلبي خال من التميز و الإبداع الذي تسعى إليه مؤسسات الضمان الاجتماعي خاصة في ظل تطلعها لتطبيق العصرية في كل مجالات العمل، فهذه الأخيرة لا تعمل على استثمار مواردها البشري بشكل ايجابي بمنحهم الحوافز المادية والمعنوية الكافية، فبقدر الإشباع الذي تحققه بيئة العمل للعامل من تحقيق لرغباته و أهدافه بالقدر ما يؤثر إيجابا على فاعليته وكفاءته في الأداء ويبعث فيه شعورا بحب وانتماء للمؤسسة التي وفرت له كافة متطلباته وحاجاته و بذلك يحافظ على عضويته فيهلديمومة استقراره المهني.

و بهذه النتيجة العامة نكون قد استكملنا كافة الخطوات المنهجية للدراسة.

الملاحق

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

السنة ثانية ماستر علم الاجتماع: تخصص: التنظيم والعمل

مقياس حول

# السلوك القيادي والاستقرار المهني

## في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد (الوكالة المحلية لولاية المسيلة)

إشراف الأستاذ الدكتور

✓ السعيد بن يمينة

إعداد الطالب:

✓ أحمد حيمر

يمثل هذا المقياس أحد الجوانب الهامة في البحث، ويهدف إلى دراسة السلوك القيادي والاستقرار المهني بالمؤسسة الجزائرية، أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويد الطالب بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة ( X ) على الإجابة التي ترونها ملائمة . كما يأمل الباحث أن تغني إجاباتكم وترفع من المستوى البحث العلمي لهذا البحث.

يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا المقياس لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجاباتكم....

السنة الجامعية 2015/2016

## المعلومات الأساسية :

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة ( X )

1- الجنس :

مذكر ،  مؤنث

2- العمر :

أقل من 30 سنة ،  من 30 إلى 45 سنة ،  من 45 إلى 60

3- المؤهل العلمي:

جامعي  ثانوي  آخر غير ذلك , يرجى التحديد .....

4- المنصب الوظيفي :

عون تنفيذ  عون تحكم  إطار

5- الخبرة العملية :

أقل من 5 سنوات ،  أكبر من 5 سنوات وأقل من 15 ،  من 15 سنة فأكثر

- يرجى وضع الإجابة المناسبة أمام كل عبارة من عبارات المحاور الثلاث:

المحور الأول:						
العلاقة بين السلوك القيادي المهتم بالعمل وحاجات البقاء لدى العاملين						
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					كنت تعمل في مؤسسة أخرى قبل توظيفك في الوكالة المحلية للتقاعد بالمسيلة	1
					سبب انتقالك من مؤسسة أخرى هو الرغبة في تحسين الأجر المادي	2
					الوكالة المحلية للتقاعد بالمسيلة توفر لك أجرا ماديا مقبولا لديك ومحفزا على العمل	3
					تعامل الرؤساء والمشرفين يسوده التسلط و يخلق ضغوط العمل	4
					يوجد صراع داخل الوكالة سببه بعض الرؤساء والمشرفين نتج عنه عدم إحساس بالأمن	5
					عند إحساسك بعدم الأمان يتيح لك المشرفون على العمل الفرصة لتحسين الوضع	6
					تفكر في تغيير مؤسسة العمل لعدم إحساسك بالاستقرار المهني في الوكالة	7

## المحور الثاني

### العلاقة بين السلوك القيادي المهتم بالعمالين وحاجات الانتماء لدى العاملين

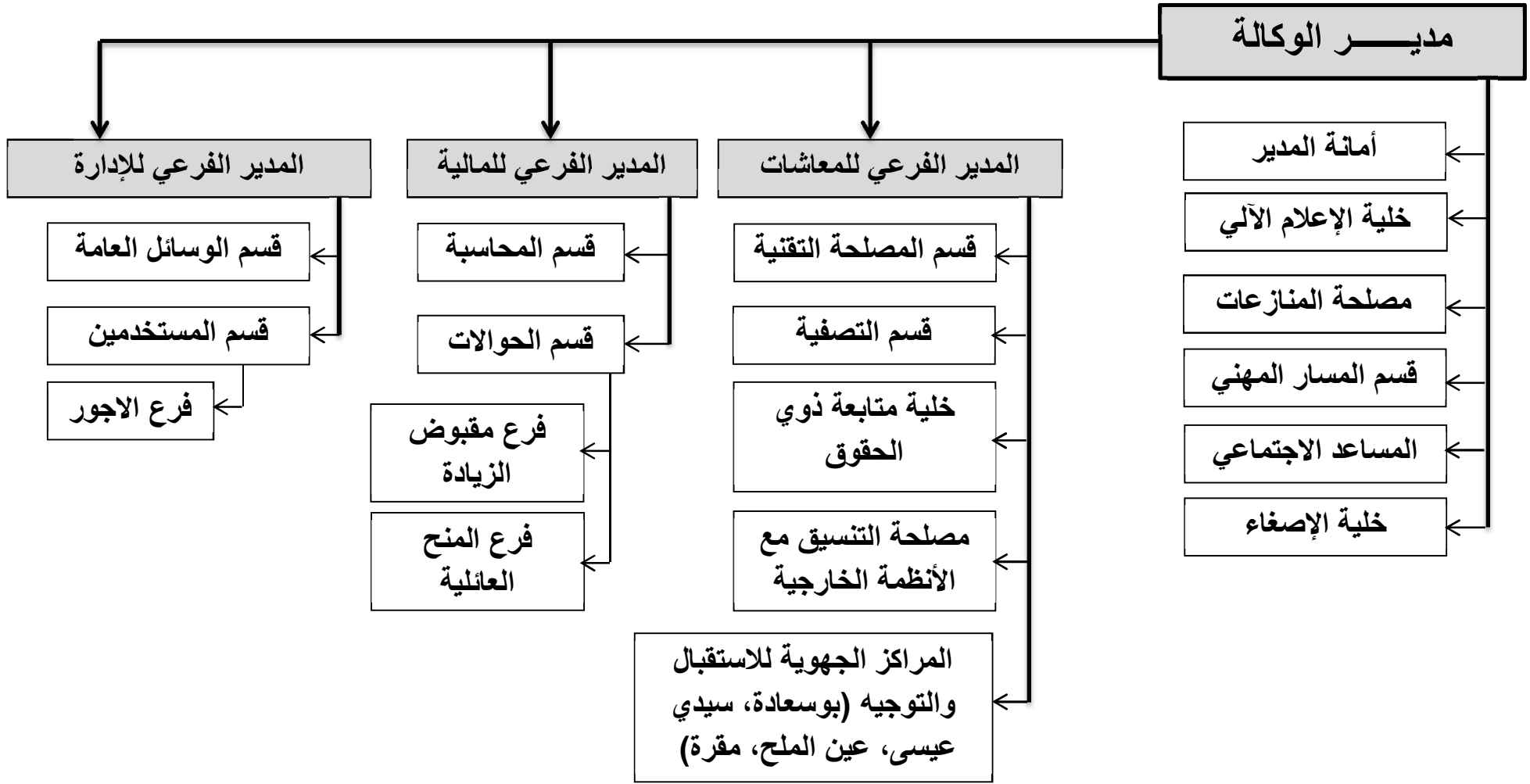
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					العلاقات الاجتماعية بين العمال بصفه عامة يميزه الهدوء والتعامل المرن	1
					غالب المصالح في الوكالة تعمل كفريق واحد منسجم يسعى إلى تحقيق الأهداف سويا	2
					المسؤول الأول عن شكل العلاقات بين العمال هم المشرفون والرؤساء المباشرين	3
					نوع العلاقات الاجتماعية داخل الوكالة يشعرك بالانتماء للوكالة ويحفزك على تحسين أدائك أكثر	4
					تعتبر أن الحافز المعنوي والتشجيع من طرف المشرف والرئيس المباشر أهم عامل لتحسين أدائك وتحقيق أهداف الوكالة	5
					المشرف والرئيس في الوكالة يحفزك معنويا ويشجعك أكثر عند تقديم الأداء الجيد	6
					تعامل الرؤساء والمشرفين معك يساعدك على الاستقرار المهني في الوكالة ويحفزك على الوفاء أكثر لتحقيق أهداف الوكالة	7

المحور الثالث

العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي المهتم بالعمالين وحاجات النمو لدى العاملين

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					تسعى إلى تحقيق التقدير والذات في مكان عملك	1
					تشعر بالتقدير بشكل عام داخل الوكالة بغض النظر عن الدوافع	2
					أسلوب تعامل الرؤساء والمشرفين عليك هو الدافع الأهم لتحقيق ذاتك في الوكالة	3
					تفكر في تغيير المكتب أو المصلحة التي تعمل بها لتحقيق ذاتك	4
					هناك من الزملاء من يحقق ذاته وتقديره داخل الوكالة	5
					بصفة عامة ترى أن غالب العمال يحققون ذاتهم داخل الوكالة	6
					تفكر في تغيير مؤسسة عملك بسبب تعامل الرؤساء في عدم تحقيق ذاتك داخل الوكالة	7

**الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد  
- الوكالة المحلية بولاية المسيلة -**



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولا : الكتب

- (1) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية ، 1979
- (2) أندري دي سيزلاقي ومارك جي ولاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.
- (3) إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة ، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2003
- (4) أحمد قوارية، فن القيادة المرتكز على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007
- (5) أمين عز المدخل، المدخل في شؤون العمل و علاقاته، مكتبة القاهرة، مصر، 1964
- (6) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ط 8، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003
- (7) جبر الدج جرينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ط7، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004
- (8) جون يزفون، ترجمة : هالة شتون، علم النفس الاجتماعي ، دار عويدات ، بيروت، 1972
- (9) حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000
- (10) حنورة مصري عبد الحميد ، أنماط السلوك القيادي، المؤتمر الدولي الثامن للإحصاء في الحاسبات والبحوث الاجتماعية، القاهرة، 1983.
- (11) خضير كاظم حمود و ياسين كاتب الخرشة: إدارة الموارد البشرية ، ب ط ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، د.س
- (12) زيد منير عبودي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية، عمان الأردن، 2008
- (13) سيد أحمد جاد الرب، القيادة الإدارية، جامعة قناة السويس، مصر، 2008
- (14) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2000
- (15) صلاح محمد عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة ، ب ط ، الدار الجامعية ، مصر، 2001
- (16) عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 2001

- (17) عبد الرحمان محمد عيساوي ، علم النفس و الإنتاج ، ب ط ، مؤسسة شباب الجامعة القاهرة ، د.س
- (18) فيليب سادلر : القيادة، ط1، هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008
- (19) كورثا، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ط1، ترجمة سالم العيسى، منشورات دار علاء الدين، دمشق، 1999
- (20) مروان عبد الحميد إبراهيم، الإدارة والتنظيم ، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000
- (21) ماهر أحمد: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- (22) محمد حسن علاوي: سيكولوجيا القيادة ، ط1 ، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، 1998
- (23) مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة ، ط1، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999
- (24) محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- (25) مصطفى حسين باهي، أحمد كمال نصاري، مهارات القيادة ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2003
- (26) محمد ماهر عليش، مبادئ إدارة الموارد البشرية، د.س، وكالة المطبوعات، السعودية
- (27) منصور فهمي : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الطبعة الثالثة ، دار الشعب القاهرة ، مصر، 1976
- (28) محمد أحمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب : الرضا و الولاء الوظيفي قيم و أخلاقيات الأعمال ، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2011
- (29) نولف كنعان: القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- (30) ناصر دادي عدوي، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، ب ط ، دار المحمودية العامة ، الجزائر ، 2004

## ثانيا: الدراسات غير المنشورة

- (31) بلبل نادر، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الاسلامي"، مشروع بحث للحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الدراسات والبحوث السكانية، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية، الأردن.
- (32) جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006
- (33) سمير حليس : التغيير التكنولوجي و الاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009

نحمد الله