

## النمط القيادي لرئيس العمل وعلاقته بالاستقرار المهني لدى المرضى

-دراسة ميدانية على عينة من المرضى بمستشفى كويشي بلعيس بسيدي عيسى-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في: علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسير الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

د. نقبيل بوجعة

إعداد الطالب:

ناجي قاني



# إهداء

إلى من كان كل شيء في حياتي ولا يزال حي في قلبي، إلى  
سندي وقرّة عيني وملهمي وقودتي، أبي الغالي، إلى من تقع الجنة تحت  
أقدامها إلى نبع الخناز أمي الحبيبة عير الجنة وريحها .  
إلى من لقاتهم بسمة وحيهم نعمة أخوتي وأخوتي  
إلى من شاركوني حلاوة الحياة ومرارتها، إلى من علموني رمز الوفاء والصداقة  
أصدقائي .  
إلى كل من ساعدني في إنجاز عملي سواء من قرب أو بعيد .

# شكر و عرفان

الحمد لله ثناؤه الجميل بلاؤه الجزيل عطاؤه نحمده على ما أبلغ من النعمة أظهر من المنة ويسر  
من العسر وقرب من النجاح وقدر من الفلاح نحمده على الآلاء ونشكره على النعم و  
نستعين به من الشدة والرخاء .

الحمد لله العلي العظيم الجدير بالشكر الذي وقفني ومنحني القوة والشجاعة لإنجاز هذا  
البحث المتواضع .

والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين .  
أتقدم بالشكر إلى كل من أحمل اسمه بكل اعتزاز وافتخار أبي العزيز والي من حملتي  
في بطنها أمي العزيزة

وأقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي المشرف الأستاذ "تقييل بوجهة" الذي تفضل بالإشراف  
على مذكري ولم يخل على توجيهاته ونصائحه، وإرشاداته القيمة فقد كان نعم المشرف  
والموجه .

وفي الختام أشكر زملائي واصدقائي، على دعمهم لي وأشكر كل من  
ساعدني في عمل سواء من قريب أو من بعيد .

قائمة

المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
**	إهداء
**	شكر وتقدير
I	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الملاحق
**	ملخص الدراسة
أ-ب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
05	1.1. الإشكالية
07	2.1. تساؤلات الدراسة
07	3.1. فرضيات الدراسة
08	4.1. أهمية الدراسة
08	5.1. أهداف الدراسة
08	6.1. تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً
09	7.1. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: القيادة الإدارية	
19	تمهيد
20	1.2. ماهية القيادة الإدارية
21	2.2. عناصر القيادة الإدارية
22	3.2. أهمية القيادة الإدارية
23	4.2. مبادئ القيادة الإدارية
24	5.2. النظريات المفسرة للقيادة الإدارية
28	6.2. أنماط القيادة الإدارية
31	7.2. العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية
33	خلاصة

الفصل الثالث: الاستقرار المهني	
35	تمهيد
36	1.3. مفهوم الاستقرار المهني
36	2.3. أهمية الاستقرار المهني
37	3.3. علاقة الاستقرار المهني ببعض المصطلحات
39	4.3. النظريات المفسرة للاستقرار المهني
44	5.3. مظاهر الاستقرار المهني
46	6.3. مظاهر عدم الاستقرار المهني
47	7.3. العوامل المؤثرة في الاستقرار المهني
48	8.3. العوامل المساعدة على الاستقرار المهني
52	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
55	تمهيد
56	1.4. الدراسة الاستطلاعية
57	2.4. الخصائص السيكمترية للأداة
66	3.4. تحديد وتعريف مجال الدراسة
67	4.4. المنهج المستخدم للدراسة
67	5.4. التعريف بعينة الدراسة
68	6.4. أدوات جمع البيانات
69	7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
71	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة	
73	تمهيد
74	1.5. عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى
75	2.5. عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية
76	3.5. عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
78	4.5. عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية
79	5.5. استنتاج عام

80	5.6. اقتراحات الدراسة
82	خاتمة
84	قائمة المصادر والمراجع
91	الملاحق

### قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول: النمط الديمقراطي.	58
02	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد 02: النمط البيروقراطي	59
03	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد 03: النمط الفوضوي	60
04	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور 02: الاستقرار المهني.	61
05	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.	62
06	يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان.	63
07	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على إجمالي محاور وأبعاد الاستبيان.	65
08	يوضح أبعاد وفقرات استبيان النمط القيادي	68
09	يوضح درجات بدائل النمط القيادي	69
10	يوضح درجات بدائل الاستقرار المهني.	69
11	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين النمط الديمقراطي لرئيس العمل والاستقرار المهني.	74
12	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين النمط الأوتوقراطي لرئيس العمل والاستقرار المهني.	75
13	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون النمط القيادي لرئيس العمل وعلاقته بالاستقرار المهني.	77
14	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون النمط الفوضوي لرئيس العمل وعلاقته بالاستقرار المهني.	78

## قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح أسماء وتخصصات المحكمين ودرجاتهم العلمية	91
02	يوضح استبيان المحكمين	92
03	يوضح الاستبيان في صورته النهائية	95
04	يوضح الهيكل التنظيمي للمستشفى كويشي بلعيس بسيدي عيسي بولاية المسيلة	98
05	يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss. 25	99

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي لرئيس العمل وعلاقته بالاستقرار المهني لدي الممرضين بمستشفى كويشي بلعيس بسيدي عيسي بالمسيلة.

حيث تم استخدام المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج ، إما عينة الدراسة فتكونت من (80)، ممرض وممرضة، من أصل (245)، عامل بالمستشفى، حيث أستعمل الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي لرئيس العمل والاستقرار المهني لدي الممرضين بمستشفى كويشي بلعيس بسيدي عيسي بالمسيلة.

2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط البيروقراطي لرئيس العمل والاستقرار المهني لدي الممرضين بمستشفى كويشي بلعيس بسيدي عيسي بالمسيلة.

3- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الفوضوي لرئيس العمل والاستقرار المهني لدي الممرضين بمستشفى كويشي بلعيس بسيدي عيسي بالمسيلة.

4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لرئيس العمل والاستقرار المهني للممرضين بالمستشفى كويشي بلعيس بسيدي عيسي بالمسيلة.

**الكلمات المفتاحية:** النمط القيادي-الاستقرار المهني

## **Résumé de l'étude:**

L'étude visait à identifier le mode de leadership du chef d'œuvre et son lien avec la stabilité professionnelle des infirmiers à l'hôpital Kouissi Belaiche Sidi Aissa M'Sila.

L'approche descriptive a été utilisée pour atteindre les résultats: l'échantillon de l'étude était composé de 80 infirmières et infirmiers parmi 245 travailleurs de l'hôpital.

Le questionnaire a été utilisé comme moyen de rassembler des informations et l'étude a conclu aux résultats suivants :

1- Il existe une relation de corrélation statistiquement significative entre le mode démocratique du chef de travail et la stabilité professionnelle des infirmiers à l'hôpital Kouissi Belaiche Sidi Aissa M'Sila.

2- Il existe une relation de corrélation statistiquement significative entre le mode bureaucratique du chef de travail et la stabilité professionnelle des infirmiers à l'hôpital Kouissi Belaiche Sidi Aissa M'Sila.

3- Il n'existe pas de relation corrélatrice statistiquement significative entre le comportement chaotique du chef de travail et la stabilité professionnelle des infirmiers à l'hôpital Kouissi Belaiche Sidi Aissa M'Sila.

4- Il existe une relation corrélatrice statistiquement significative entre le mode de leadership du chef de travail et la stabilité professionnelle des infirmières à l'hôpital Kouissi Belaiche Sidi Aissa M'Sila.

**Mots –clés :** Le mode de leadership – La stabilité professionnelle.

مقدمة

## مقدمة:

تعتبر متغيرات القيادة والاستقرار المهني من الموضوعات المهمة للعديد من الباحثين حيث تطرح الكثير من النقاشات والتساؤلات وعلى جميع المستويات العلمية، وذلك لأن العالم اليوم أصبح في تغير وتحول مستمر في جميع مجالات الحياة أو السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية، لذلك أصبح الاهتمام بالموارد البشري ضرورة حتمية.

وبالعودة إلى أهم التطورات التي تحدث اليوم وفي كافة المجالات حيث أن فعالية وكفاءة المؤسسات ترتبط ارتباطاً كبيراً بأساليب وبطرق التسيير التي تقوم عليه هذه المؤسسات نحو ضبط وتوجيه المورد البشري، الذي يعتبر من أبرز العناصر المهمة داخل المنظومة التنظيمية لهذه المؤسسات، ومدى تطور هذه الطرق المستخدمة في التسيير داخل هذه المؤسسات، حيث أصبحت غالبية البحوث التي يقوم بها الباحثون وأصحاب الاختصاص تركز على الاهتمام بالموارد البشري لأجل الوصول إلى تطور هذه المؤسسات بشكل عام، حيث ارتبطت التنمية في أي مؤسسة بمدى اهتمامها بالأفراد العاملين بها باعتبارهم أداة مهمة من أجل تحقيق الأهداف التي يجب الوصول إليها، وذلك من خلال الرفع من أدائهم ومن معنوياتهم، لزيادة رضاهم عن العمل، وتحقيق الاستقرار المهني لديهم.

وبناء على ما تقدم فإن الحاجة تبدو ملحة لمزيد من الدراسة والبحث في هذا المجال، وهذا ما دفع الباحث إلى القيام بدراسة حول النمط القيادي لرئيس العمل وعلاقته بالاستقرار المهني لدى الممرضين.

ولقد قسمت هذه الدراسة إلى جانبين الأول نظري والثاني تطبيقي حيث يحتوي الجانب النظري على ثلاث فصول، الفصل الأول لمدخل الدراسة، والفصل الثاني للقيادة والفصل الثالث للاستقرار المهني.

أما الجانب التطبيقي فيتناول فصلين الفصل الرابع للإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة  
والفصل الخامس لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

# الجانب النظري

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

1-1- الإشكالية

1-2- تساؤلات الدراسة

1-3- فرضيات الدراسة

1-4- أهمية الدراسة

1-5- أهداف الدراسة

1-6- تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً

1-7- الدراسات السابقة

## 1- الإشكالية:

إن التحولات التي يشهدها العالم اليوم في كافة المجالات، وعلى جميع المستويات خلقت مزيداً من الضغوط، وأفرزت كثيراً من التحديات داخل منظمات اليوم، مما دفعها إلى مواجهة هذه التحديات، وحتمية التعامل معها، دون أن يكون هناك مجال للأختيار، أو المهادنة، وفرض عليها إذا ما أرادت البقاء والاستمرار والعيش في حالة من الديناميكية والتطور السريع، في وقت أصبح فيه التغيير المتسارع والتعقيد، صفتان متلازمتان لمنظمات اليوم، وباعتبار القيادة أحد المحاور المهمة في الإدارة، وفي جميع مستوياتها لما تقوم به من حث الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وبأقل جهد ممكن، وبقدر كبير من الفاعلية، من خلال ما يقوم به القائد من عملية التوجيه والتنسيق والتنظيم وتسطير للأهداف والسياسات، وكذا اتخاذ القرارات المناسبة، لذلك تعتبر حجر الأساس لهذه المنظمات ونجاحها واستمرارها، من خلال دور القائد ومكانته المؤثرة في المرؤوسين داخل التنظيم، مما يجعل أثر القيادة يمتد إلى خلق عادات وتقاليد بين مرؤوسيه، تتلاءم مع أهداف المنظمة لذلك نجد القيادة الإدارية تلعب دوراً مهماً في هذه المنظمات، لما لها من دور ينعكس عليها بالسلب أو الإيجاب في تحقيق أهدافها وتطورها واستمرارها، وباعتبار القائد هو المسؤول على توجيه جهود العاملين وتحفيزهم داخل هذه التنظيمات، وهو ما يؤثر على أدائهم والرفع من روحهم المعنوية داخل مكان عملهم، حيث تعتبر القيادة تلك القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكياتهم وأفعالهم واتجاهاتهم، للعمل برغبة وجدية لتحقيق أهداف المنظمة في أطار ظروف أو مواقف معينة. (السكرانة، 2014، ص73)

وحظي موضع القيادة الإدارية داخل المنظمات بمزيد من الإهتمام في السنوات الأخيرة خاصة في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، نظراً لدور القيادة الإدارية في التأثير في سلوك العاملين وإسهاماتهم الفعالة في توفير المناخ التنظيمي المناسب، والعمل على أنجاح العمل الإداري من خلال النمط القيادي الذي يمارس في الإدارة، وانعكاساته على الأنشطة المختلفة في المنظمة، وأن النمط القيادي هو العامل الأهم في نجاح وفشل

المنظمة، حيث تعتبر المنظمة الفعالة هي التي تهتم بحاجات الأفراد العاملين بها، ووضع قواعد وأسس واضحة وموضوعية للسلوك والأداء والمسار الوظيفي، والتعرف على نواحي القوة والضعف لدى هؤلاء العاملين لتحديد قيمة العائد مقابل العمل المنجز، لأن العامل دائماً يقوم بعملية المقارنة بين ما يتوقعه من العمل الذي يقوم به، والمنفعة التي سوف يحصل عليها مقابل ذلك فهذه المقارنة بين البدائل المختلفة والمطروحة في سوق العمل والتي يمكن لها أن تحقق له العائد المتوقع، والتي من خلالها يشبع حاجاته وطموحاته وشعوره بقدراته وبالتالي رفع من مستوي رضاه على العمل وزيادة كفاءته والتزامه داخل عمله، وهو ما يحقق له الاستقرار والأمان مهنيًا، ويكون لديه ولاء كبير لمنظماته ولديه أيضا الاستعداد الكامل لبذل جهد أكثر، والتفاني في عمله وحرصه الدائم على استمرار ارتباطه وانتمائه لمنظمتها والعمل على تحقيق أهدافها مهما كانت، والاستمرار في العمل بها مهما كانت الظروف بها. ولقد أكدت العديد من الدراسات كدراسة أحمد حويجي (2008)، على وجود علاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل وكل من ظروف العمل والاستقرار الوظيفي، الرؤساء والمرؤوسين الراتب، الحوافز، توقعات الفرد، قيمة الإنجاز العدالة، وقد أوضحت دراسة رقيقة (2014)، أن هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي.

وفي ضوء اهتمام الباحثين والدراسين بموضوع الإدارة داخل القطاع الصحي يصبح التعرف على الأنماط القيادية أمراً بالغة الأهمية على اعتبار النمط القيادي يشكل دور مهم في نجاح أو فشل المؤسسات بوجه عام والمؤسسات الاستشفائية بوجه خاص، ونظراً لأهمية النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء المستشفيات الذين يقعون في قمة الهرم الإداري للمؤسسات الاستشفائية، ودورهم في التأثير على سلوك الممرضين داخلها، ودرجة استقرارهم مهنيًا، والذي ينعكس على درجة عطائهم وإخلاصهم وتفانيهم في تحقيق أهداف المجتمع وخلق بيئة تنظيمية فعالة تساهم في تقديم الخدمات المميزة لفئة المرضى، لذلك تمحور اهتمام هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

وانطلاقاً من كل ما سبق يرى الباحث استحقاق الدراسة، لتستطلع رأي الممرضين في النمط القيادي لرئيس العمل وعلاقته بالاستقرار المهني، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

## 2- تساؤلات الدراسة:

### التساؤل الرئيسي:

س- هل يمكن التنبؤ بالاستقرار المهني للممرضين من خلال النمط القيادي لرئيس العمل؟

### التساؤلات الفرعية:

س1- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي للرئيس العمل والاستقرار المهني؟

س2- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي البيروقراطي للرئيس العمل والاستقرار المهني؟

س3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي لرئيس العمل والاستقرار المهني؟

## 3- فرضيات الدراسة:

### الفرضية العامة:

ف- يمكن التنبؤ بالاستقرار المهني للممرضين بالمستشفى من خلال النمط القيادي لرئيس العمل.

### الفرضيات الجزئية:

ف1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي لرئيس العمل والاستقرار المهني.

ف2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي البيروقراطي لرئيس العمل والاستقرار المهني.

**ف3-** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي لرئيس العمل والاستقرار المهني.

#### **4- أهمية الدراسة:**

تبرز أهمية الدراسة في أهمية موضوع القيادة الإدارية باعتبارها محدد من محددات نجاح المنظمة وكونها مصدرا مهما لتنمية الاستقرار المهني داخل هذه المنظمات، وتبرز أهمية الدراسة كذلك من أهمية الموضوع الذي يبحث فيه، والمتعلق بالنمط القيادي لرئيس العمل وانعكاسه على استقرار العاملين مهنيًا بمؤسساتهم، وأيضا يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة في فتح المجال أمام دراسات جديدة للباحثين في مجال علاقات العمل بالقطاع الصحي.

#### **5- أهداف الدراسة:** تتمثل أهداف الدراسة في ما يلي:

- التنبؤ بالاستقرار المهني من خلال النمط القيادي لرئيس العمل.
- استقصاء العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والاستقرار المهني.
- استقصاء العلاقة بين النمط القيادة البيروقراطي والاستقرار المهني.
- استقصاء العلاقة بين النمط القيادي الفوضوي والاستقرار المهني.

#### **6- تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً:**

**النمط القيادي:** وهو النشاط الذي يمارسه رئيس العمل داخل التنظيم للتأثير في سلوك المرضين الذين يعملون بالمستشفى، وجعلهم يتعاونون من أجل تحقيق الأهداف.

**الاستقرار المهني:** هو بقاء الممرض واستقراره مهنيا داخل المستشفى الذي يعمل به لمدة أطول دون الانتقال إلى مستشفى آخر، حتى ولو توفرت له فرص بديلة للعمل في مستشفيات أخرى.

**النمط القيادي الديمقراطي:** يقوم على أساس الاحترام المتبادل بين رئيس العمل والعاملين واعتبار كل ممرض بالمستشفى ذا أهمية بالغة في تسييره وتحقيق أهدافه.

**النمط القيادي البيروقراطي:** يقوم على أساس استبدال رئيس العمل بالرأي والتعصب وإتباع أساليب الإكراه وتوجيه الأعمال والأوامر مع العاملين، والتدخل في كل التفاصيل المتعلقة بالمستشفى، مما يشجع جو مشحون داخله.

**النمط القيادي الفوضوي:** يقوم على أساس عدم تدخل رئيس العمل في مجريات الأمور ولا يلعب دوراً يذكر في تسيير شؤون العاملين داخل المستشفى، أو إقرار أساليب العمل وتحديد أهدافه.

## 7- الدراسات السابقة:

**أولاً: الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية:**

الدراسة الأولى: دراسة الشريف (2003)، بعنوان النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الأجهزة العسكرية بالمملكة العربية السعودية، حيث هدفت إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي ومستوي فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الدفاع والطيران بالسعودية ومعرفة النمط القيادي الملائم للبيئة السعودية، وقدرته على التأثير في سلوك الأفراد العاملين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانة مكونة من (62)، عبارة موزعة على أربعة محاور مع اختيار (300)، ضابط يعملون في قوة الصواريخ الاستراتيجية ويمثلون (50%)، من المجتمع الأصلي للدراسة البالغ عدده (600)، ضابط.

توصلت الدراسة إلى أن القادة يمارسون النمط القيادة الديمقراطي بدرجة عالية مع ممارسة النمط القيادي الحر بدرجة قليلة، واختلاف ممارسة النمط القيادة الديمقراطي والاتوقراطي باختلاف متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل).

الدراسة الثانية: دراسة الخطيب (2004)، بعنوان النمط القيادي السائد لدي المدراء في المنظمات الحكومية بقطاع غزة، حيث هدفت إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدي المدير في المنظمات الحكومية بقطاع غزة، وكذلك التعرف على درجة الاختلاف في الأنماط القيادية باختلاف متغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد المرؤوسين)، وكذا التعرف على أهم سمات الإدارة الفلسطينية، حيث قام الباحث بتوزيع

(500)، استبانة على (500)، موظف موزعين على (23)، وزارة حكومية، وتم استرجاع (292)، مع استبعاد (26)، استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل.

توصلت الدراسة إلى تفوق النمط القيادي الديمقراطي على باقي الأنماط، ووجود اختلاف ايجابي في بعض الممارسات لصالح الذكور ولأصحاب الخبرة العالية، ووجود علاقة ايجابية بين النمط القيادي الديمقراطي وبعض السلوكيات الإدارية.

الدراسة الثالثة: دراسة المصري (2006)، بعنوان النمط القيادي السائد لدي رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، حيث هدفت إلى التعرف على النمط القيادي لدي رئاسة الجامعة، ومعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين في جامعة الأقصى للنمط القيادي السائد لدي رئاسة جامعتهم تعزي لمتغيرات (الجنس التخصص والمسمى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل الإداري)، حيث أستعمل الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتصميم استبيان تم تطبيقه على نسبة (50%)، من مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد باستثناء التخصص لصالح الآداب، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في نظرهم للنمط القيادي السائد لدي رئاسة الجامعة بحسب متغيرات (الجنس، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي)

الدراسة الرابعة: دراسة عاشور (2008)، بعنوان درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك، حيث هدفت إلى التعرف على درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك، والتعرف على أثر متغيرات الجنس، الرتبة العلمية ونوع الكلية في تصوراتهم، حيث تكون مجتمع الدراسة من (750)، عضو من هيئة التدريس للعام الدراسي (2009/2008)، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة اشتملت على (200) فرد، أي ما نسبته (27%)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيانته مكونة من (48)

فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، واستخدام المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة، وبعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام الإحصائيات الوصفية وتحليل التباين الأحادي.

توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك هو النمط القيادي الديمقراطي وبدرجة كبيرة، يليه النمط القيادي التسلطي، بدرجة متوسطة، ثم يأتي بعده النمط القيادي المتساهل بدرجة متوسطة أيضاً، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، نوع الكلية).

**الدراسة الخامسة:** دراسة حسن محمود (2010)، بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، حيث هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف على الأداء الوظيفي في هذه المنظمات وكذا طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، وهدفت أيضاً لتحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي المؤهل العلمي، سنوات الخبرة العمر، الجنس)، ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية (مصرفاتها، عمرها الزمني، عدد الموظفين)، على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي.

حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام بتصميم الاستبيان كأداة للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من (138) منظمة أهلية فلسطينية تعمل في قطاع غزة، تم توزيع الاستبيان على عين الدراسة فبلغت (340)، من (مديرين، ورؤساء أقسام وأخرى)، حيث تم استرداد (291) استبانة.

توصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيراً النمط الحر، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوي الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين

النمط القيادي الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوي الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

**الدراسة السادسة:** دراسة الحراشة (2016)، بعنوان النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدي مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن، حيث هدفت إلى التعرف على النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدي مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن، وقد تم اختيار عينة مؤلفة من (158)، مدير ومديرة، وزعت عليهم استبانتان الأولى لقياس السلوك الإداري، وتكونت من (30)، فقرة موزعة على ثلاثة أنماط هي (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الترسلّي)، والثانية لقياس فعالية إدارة الوقت، تكونت من (30)، فقرة موزعة على أربعة مجالات (التخطيط، التوجيه، الرقابة)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تقدير ممارسة الأنماط الإدارية السائدة بدرجة متوسطة؛ حيث ترتيب ممارسة الأنماط كالاتي (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الترسلّي).

جاءت درجة تقدير فعالية إدارة الوقت على الأداة بشكل عام متوسطة؛ حيث جاء ترتيب المجالات كما يلي: التوجيه، الرقابة، التخطيط، التنظيم، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الديمقراطي وفعالية إدارة الوقت، وجاءت علاقة ارتباط سلبية بين النمط الترسلّي وفعالية إدارة الوقت، وعدم وجود علاقة ارتباطية بين النمط الأوتوقراطي وفعالية إدارة الوقت.

#### ثانيا: الدراسات التي تناولت موضوع الاستقرار المهني:

**الدراسة الأولى:** دراسة أحمد حويجي (2008)، بعنوان أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، حيث هدفت إلى تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة العاملين بالعمل في القطاع الصحي في قطاع غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين أصحاب العقود الدائمة والموظفين أصحاب العقود المؤقتة والذين يعملون في

مراكز الاتحاد خلال ثلاثة سنوات الأخيرة وعددهم (43)، وكان الاستبيان هو وسيلة جمع البيانات والتي تكونت من عشرة أجزاء.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل وكل من ظروف العمل والاستقرار الوظيفي، الرؤساء والمرؤوسين الراتب، الحوافز، توقعات الفرد، قيمة الإنجاز، العدالة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار في العمل تعزى لمتغيرات شخصية، تمثلت في الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الراتب، الدرجة في الوظيفة طبيعة الوظيفة.

**الدراسة الثانية:** دراسة زياد، وفارس (2009)، بعنوان محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن، حيث هدفت إلى معرفة مستوى الرضا والاستقرار المهني لدي عمال مؤسسة الموانئ في الأردن، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف الدراسة، وتم اختيار عينة طبقية من المجتمع الأصلي بلغت (280)، عامل بالمؤسسة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية وذات دلالة إحصائية قوية بين بيئة العمل والرئيس المباشر، واستخدام الموظف لمهارته ومستوي الرضا والاستقرار الوظيفي، أما بالنسبة للعلاقة بين الإدارة العليا والحوافز المقدمة ومستوي الرضا والاستقرار الوظيفي فقد كانت سلبية وتوصلت الدراسة ايضا إلى تمتع عمال المؤسسة بالرضا والاستقرار الوظيفي داخلها، ووجود علاقة قوية بين بيئة العمل والرضا والاستقرار الوظيفي، وهناك علاقة قوية بين الرئيس المباشر والرضا والاستقرار الوظيفي كذلك.

**الدراسة الثالثة:** دراسة على (2009)، بعنوان العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن، حيث هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي لدى عمال الشركات الأردنية وعدم استقرارهم في مكان عملهم، حيث

تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تصميم استبيان لتوزيعه على عمال الشركة بطريقة عشوائية.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لمعدل أجر العامل المنخفض على استقراره مهنيًا وعدم وجود تأثير للسلامة المهنية على استقرار العمال في مهنتهم، بالإضافة إلى وجود تأثير لكل من (التأمين على طبيعة العمل، الاتصال داخل العمل، العلاقات بين العمال)، على استقرار العمال مهنيًا.

الدراسة الرابعة: دراسة حنون (2011)، بعنوان تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، حيث هدفت إلى التعرف على مستوى إيمان العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة اتجاه مؤسساتهم، وذلك من خلال قياس العلاقة بين مستوى الإيمان بالمؤسسة ومستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة وتحديد مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستوى إيمانهم بالمؤسسة ومستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل مثل (الجنس، العمر، مستوى سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، نوع الوظيفة).

حيث تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها (340)، موظفا وموظفة من أصل (1676)، موظفا وموظفة يعملون بالجامعة وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم.

توصلت الدراسة إلى أن العاملين بالجامعة لهم مستوى عالي من الالتزام التنظيمي ووجود علاقة إيجابية بين متغير الاستمرار بالعمل بالجامعة كمتغير تابع والإيمان بالمؤسسة كمتغير مستقل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة، الفئة الوظيفية، المركز الوظيفي)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات. (الجنس، ومكان العمل).

**الدراسة الخامسة:** دراسة وهيبه (2012)، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة للأفراد شبة طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراين بوجمعة بشار رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، حيث هدفت إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية وذلك من خلال تأثير كل الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية، الجانب المعنوي السلوكي المادي، واعتمدت على المنهج الإحصائي الوصفي، أما عينة الدراسة فكانت (60)، فردا وباستخدام الملاحظة والاستبانة.

توصلت الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها دور فعال في نجاح أو فشل المنظمة، ودورها يستمد من الوظائف التي تؤديها ويعتبر ارتفاع الأداء، والولاء التنظيمي إيجابية، وتؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية واعتبار دوران العمل، الغياب، حوادث العمل، نتائج سلبية لعدم الرضا كما تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال الجانب المعنوي السلوكي، المادي ووجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين وانخفاض في درجة الرضا الوظيفي لديهم والجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديهم أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي.

**الدراسة السادسة:** دراسة رفيقة (2014)، بعنوان الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، حيث هدفت إلى الكشف العلاقة بين الاستقرار المهني وأداء العاملين في القطاع الخاص وتقصي العوامل التنظيمية المادية، والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في هاذين المتغيرين حيث تكونت عينة الدراسة من (53)، عامل من أصل (265)، عامل بمؤسسة صرموك للمشروبات الغازية بمدينة سطيف، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي للوصول للنتائج مع استخدام الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات لجمع المعلومات.

توصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي وأن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل والمؤسسة، نظراً لعدم حصولهم على الأشباع الكافي الذي يزرع فيهم رغبة العمل، ويدفعهم

إلى تفعيل أدائهم وحب الانتماء للمؤسسة، وأن أداء العمال خالي من الفاعلية والتميز بسبب سياسة الإكراه وأسلوب الجزاء والعقاب الذي تضعه المؤسسة كاستراتيجية للعمل.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة في هذه الدراسة أمكن ملاحظة ما يلي:

- تنوعت الدراسات السابقة في أهدافها والأطر العامة لها، فلقد ركزت بعض الدراسات على دراسة متغير النمط القيادي مع متغيرات أخرى منها الأداء الوظيفي، بينما دراسات أخرى فقد هدفت إلى دراسة الاستقرار المهني مع متغيرات أخرى مثل أداء العاملين وكذا محددات الاستقرار الوظيفي، والدراسة الحالية هدفت إلى دراسة النمط القيادي لرئيس العمل وعلاقته بالاستقرار المهني.
- تعددت البيئات التي طبقت فيها الدراسات السابقة من بينها بيئات عربية والدراسة الحالية يتم تطبيقها بالبيئة الصحية المحلية.
- استهدفت الدراسات السابقة عينات من العاملين في القطاع الخاص والموظفين العاملين بالجامعات وكذا مديري المدارس ورؤساء الأقسام الأكاديميين، وكذا العاملين بالأجهزة العسكرية والدراسة الحالية تستهدف عينة الممرضين بالمستشفيات.
- استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي وهو نفس المنهج الذي تم استخدامه في هذه الدراسة.
- طبقت الدراسات السابقة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والدراسة الحالية تبنت أيضاً الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من أفراد عينتها.

### رابعاً: أهمية الدراسات السابقة للدراسة الحالية:

أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية من حيث أنها حققت ما يلي:

- الوقوف على الإطار النظري للدراسة الحالية (القيادة، الاستقرار المهني).

- تكوين تصور شامل عن موضوع الدراسة الحالية من حيث الأهداف والأهمية واختيار العينة ومنهج الدراسة واعداد الاستبانة والأساليب الإحصائية وكيفية معالجتها وعرض النتائج ومناقشتها وكذا تفسيرها.
- وعليه يمكن القول على أن الدراسات السابقة لها أهمية كبيرة في تعزيز الدراسة الحالية وإنضاج مساراتها رغم وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب، وأن لتنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من القيادة الإدارية والاستقرار المهني، قد أكسبت الباحث الاطلاع الشامل بكل ما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية.

# الفصل الثاني:

## القيادة الإدارية

تمهيد:

2-1- ماهية القيادة الإدارية

2-2- عناصر القيادة الإدارية

2-3- أهمية القيادة الإدارية

2-4- مبادئ القيادة الإدارية

2-5- النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

2-6- أنماط القيادة الإدارية

2-7- العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية

خلاصة

## تمهيد:

تعد القيادة من أبرز الموضوعات التي تلقى اهتماماً واضحاً في مجالات السلوك التنظيمي، باعتبارها محورا تركز عليه مختلف النشاطات، وهي أساس توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات من أجل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية أو جماعية وعلى اعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل أي منظمة أي تحقيق أهدافها واستقرارها، وبناء على ذلك يهدف هذا الفصل إلى توضيح طبيعة القيادة من حيث تعريفها وأهم عناصرها وكذلك خصائصها وأهم العوامل المؤثرة فيها.

## 1- ماهية القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة طريقة من الطرق الإشراف والتوجيه، وتلعب دوراً أساسياً في التأثير على أوجه النشاط المختلفة في منظمة، فالقيادة تطلق عادة على الأشخاص الذين يديرون حركة العمل فهم الذين يتصلون اتصالاً مباشراً باليد العاملة، وقد عرفت عند خبراء علم الإدارة فكانت التعريفات كالتالي:

### 1-1- تعريف القيادة:

#### أولاً-المفهوم اللغوي للقيادة:

عرفت القيادة في معجم لسان العرب وهي(القود)، نقيض السوق: ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها. (ابن منظور، 2001، ص84)

#### ثانياً-القيادة اصطلاحاً:

وهي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجيهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد، وهي في مجملها مسؤولية اتجاه المجموعة. (العدلوني، 2000، ص18)

حيث أستعمل في العلوم الاجتماعية وفق ثلاث معان: القيادة كخاصية منصب معين القيادة كسمة أو طابع شخصي، القيادة كخاصية سلوكية نوع معين من السلوك. فمصطلح القيادة يستعمل أساساً لتوضيح التفاعل الذي يحدث بين هذه الخصائص الثلاث في إطار اجتماعي -ثقافي معين. (مصطفي، 1992، ص160)

### 1-2- تعريف القيادة الإدارية:

يعتبر مفهوم القيادة الإدارية مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة، وأن كان يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية، والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية، والتي تكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري بينما نجد أن القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد. ومن ذلك المنطلق فالقيادة الإدارية تعرف: "بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه

لأقناعهم، وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني. (كنعان 1990، ص 98)

**وتعرف:** "بأنها مجموعة من السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة، وهي أيضا عبارة عن توجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين. (كامل محمد عويضة، 1996، ص 102)

**وتعرف أيضا:** "بأنها عملية تأثير شخص يمارس في موقف معين ويدار عن طريق الاتصالات نحو الوصول إلى هدف معين أو محدد فالقيادة تمثل محاولة من جانب القائد الذي يؤثر في تعديل سلوك التابعين. (العبودي، 1991، ص 18)

**وتشير أيضا إلى** "محصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد، وخصائص الأتباع، وطبيعة المهمة، وسمات النسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة. (شوقي، 1992، ص 41)

## 2- عناصر القيادة:

من خلال التعريفات السابقة للقيادة يمكن استنتاج عناصرها الأساسية وهي:

**2-1- العنصر الأول:** توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز من عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها، وظهور شخص بين أفرادها مغاير لبقية الأفراد الآخرين في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها، والتعاون معهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، لذلك يعتبر عنصر مهم للوجود القيادة باعتبارها مكون مهم من مكونات التنظيم.

**2-2- العنصر الثاني:** عملية التأثير الإيجابي التي يقوم القائد نحو أفراد جماعة العمل بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين، حيث تعتبر عملية التأثير مقصودة وهادفة للقيادة لذا فإن أي تأثير عشوائي أو أي تأثير يتم بالإكراه، لا يدخل ضمن عناصر القيادة. (كنعان، 1990، ص 80)

**2-3- العنصر الثالث:** تحقيق الأهداف المرغوبة، وهي الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأخرى خاصة بالأفراد داخل التنظيم، وثالثة خاصة بالجماعة ومن النادر أن

تكون هذه الأهداف واحدة، وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة والعكس صحيح، حيث يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في الأهداف، ومحاولة إعادة ترتيبها بحيث يجد كل طرف ما يرضيه ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة لتمكينها من إشباع حاجاتها، ومن خلال ميل الجماعة ورغباتها في الانقياد للقائد من خلال قناعتها بأنه يعمل على زيادة إشباع حاجياتهم وتحقيق الأهداف المشتركة. (كنعان، 1990، ص86)

**2-4- العنصر الرابع:** عملية التنسيق، حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وتضافر الجهود وانسجام بين أعضاء التنظيم، حتى يوجهه جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية التنظيمية، حيث لا يمكن للقائد توجيه المجموعة والتأثير عليها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي. (القحطاني، 2001، ص11)

### 3- أهمية القيادة الإدارية:

يتزايد الاهتمام بالقيادة الإدارية داخل المنظمات، لما لها من تأثير على الأفراد وكذلك الأداء داخلها، وتتوضح أهميتها من خلال أنها:

- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع. (علاقي، 1985، ص582)
- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة. (الصيرفي، 2006، ص255)

#### 4- مبادئ القيادة الإدارية:

- أشار "جودت عزت" إلى أهم المبادئ التي تعتمد عليها القيادة وهي:
- القيادة تعتمد على المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس والمرؤوسين.
- المركز الوظيفي لا يعطي بالضرورة القيادة، فليس كل ما يشغل مركزاً رسمياً قائداً.
- القيادة في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة الانتشار، فالقائد يمارس دوره على نوابه الفرعيين، هؤلاء لا يمارسون دورهم على مرؤوسيهم ويكون دور القائد أيضاً علاوة على عملية القيادة التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة.
- معايير أو مبادئ المجموعة هي التي تقرر من هو القائد، فالمجموعة تعطي القيادة للأشخاص اللذين تري فيهم سندا لمبادئها.
- مميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة لتبادل، فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون تبعاً في موقف آخر.
- أن الأشخاص الذين يبالغون في عمليات الأفعال أو يعطون برهاناً برغبتهم في السيطرة لا يصلحون لتولي أدوار القيادة. (جودت، 2006، ص34)
- أن يكون الشخص الذي يمارس القيادة معيناً بمشاعر الناس الذين يقودهم ولا تزعجه تصريحاتهم وتصرفاتهم.

- أن يكون الشخص الذي يمارس القيادة أو القائد يتمتع بسرعة البداهة في اتخاذ القرارات الصائبة والممكنة لحل المشكلات الأنيبة والمفاجئة. (مشري، 2013 ص25)

## 5- النظريات المفسرة للقيادة الإدارية:

تعددت النظريات التي تناولت موضوع القيادة، وفيما يلي أهم النظريات المفسرة لها:

- 5-1- **نظرية الرجل العظيم:** سادت هذه النظرية في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي حيث استندت إلى افتراض أن النتائج والأحداث العظيمة يقوم بها رجل عظيم، وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من المميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرين على أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف، وتفترض هذه النظرية أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغيرات. (مجموم، 1991، ص235)
- ركزة هذه النظرية على المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثير أنصارها بأسطورة القائد البطل، والتي تربط النجاح في القيادة بوجود قوي خارقة يهبها الله للقائد. (كنعان، 1992، ص302)

- 5-2- **نظرية السمات:** تستند هذه النظرية إلى افتراض وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات اكتسابها، وليست بالضرورة وراثية، حيث تنطلق من المسلمة القائلة بأن سمات الشخصية تؤثر في السلوك، وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم. (شوقي، 1992، ص60)

وتعتبر نظرية السمات الشخصية أولى النظريات التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة، حيث كان الاهتمام فيها يتركز حول محاولة البحث عنها وتحديد تلك الصفات الجسمانية والعقلية والسمات الشخصية المميزة الموروثة التي يتمتع بها القادة. (سعيد محمد المصري، 1999 ص197)

وتعرضت هذه النظرية لكثير من الانتقادات ومنها عدم وجود أدلة مقنعة تؤكد وجود علاقة بين السمات القيادية من ناحية والصفات والسلوكيات الحقيقية للقادة من ناحية أخرى، كما أنه لا توجد مؤشرات علي توافر سمات مشتركة بين القادة، فقد يكون شخص معين قائداً ناجحاً بسبب حسن أخلاقه، وشخص آخر بسبب قدرته على الملاحظة وشخص ثالث بسبب قوته التي تشعر بالعاملين بالأمن تحت وصايته، وشخص آخر بسبب عمله وذكائه مما يجع أتباعه يثقون في حسن تقديره للأمور وسلامة أحكامه وقرارته. (كنعان، 1992، ص234)

**5-3- النظرية السلوكية:** انطلقت النظرية السلوكية من أهمية السلوك الإنساني في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة هي أن الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل، وأن استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الإجتماعية والإقتصادية معاً وأن المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والاجتماعية والذاتية. (إبراهيم، 1997، ص59)

ساعدت الانتقادات التي تناولت نظرية السمات على استكشاف محددات أخرى للفعالية القيادية، وعلى ظهور النظرية السلوكية التي ركزت اهتمامها على سلوك القائد من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد كيفية تصرف القائد وماهية السلوكيات التي تظهر أثناء عملية القيادة. (الكلابي، 2000، ص19)

**5-4- النظرية الوظيفية:** تعتمد هذه النظرية في القيادة الإدارية على معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها. (مجموع 1991، ص237)

لذلك تتباين خصائص القيادة في هذه النظرية وفقاً لمتطلبات وظيفية، ويصبح الموقع الرسمي للقائد في التنظيم هو محور السلوك القيادي، حيث يكتسب القائد من هذا الموقع كافة الصلاحيات التي يمارسها علي المرؤوسين دون الاعتماد علي ثقافته أو قدرته علي الإقناع، فالقيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون إلى الأمرية المستمدة من السلطة الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له بحكم وظيفته أو منصبه

ويطبع المرؤوسين الأوامر والتعليمات بقناعة أو خوفاً من العقاب. (كلالده، 1997 ص24)

وترتبط النظرية الوظيفية بالمعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية والتحليل المنطقي، لذا ظهر نمطين في هذه النظرية أولهما: القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام، وثانيها: القيادة التي تفرض على العاملين احترام القادة من خلال إبداعهم ومهارتهم وقدراتهم على توجيه العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهارتهم وتسجيع إبداعاتهم. (كلالده، 1997 ص129)

**5-5- نظرية الموقف:** تعتمد هذه النظرية في القيادة الإدارية علي معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها. (مجموع 1991، ص237)

لذلك تتباين خصائص القيادة في هذه النظرية وفقاً لمتطلبات وظيفية، ويصبح الموقع الرسمي للقائد في التنظيم هو محور السلوك القيادي، حيث يكتسب القائد من هذا الموقع كافة الصلاحيات التي يمارسها على المرؤوسين دون الاعتماد على ثقافته أو قدرته على الإقناع، فالقيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون إلى الأمرية المستمدة من السلطة الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له بحكم وظيفته أو منصبه ويطبع المرؤوسين الأوامر والتعليمات بقناعة أو خوفاً من العقاب. (كلالده، 1997 ص24)

وترتبط النظرية الوظيفية بالمعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية والتحليل المنطقي، لذا ظهر نمطين في هذه النظرية أولهما: القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام، وثانيها: القيادة التي تفرض على العاملين احترام القادة من خلال إبداعهم ومهارتهم وقدراتهم على توجيه العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهارتهم وتسجيع إبداعاتهم. (كلالده، 1997 ص129)

**1- عوامل خاصة بالقائد:** يعتمد سلوك القائد في أي موقف على سمات القائد التي تشمل: الشجاعة والذكاء والقدرة على اتخاذ القرار.

2- عوامل خاصة بالمرؤوسين: وتشمل درجة استعدادهم وقدراتهم على الفهم والتعاون وتحمل المسؤولية، ودرجة انتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها، حجم المرؤوسين وتوقعاتهم وظروفهم النفسية، واختلاف طبائعهم وآرائهم واتجاهاتهم.

3- عوامل خاصة بالتنظيم: وتشمل نمط التنظيم وفلسفته، وطبيعة المشكلات والظروف التي أوجدت التنظيم، ودرجة تعقدها ومتطلبات حلها، والوقت المتوفر لإيجاد الحل المناسب. (مرعي ويلقيس، 1984، ص 365)

5-6- النظرية التفاعلية: ويطلق عليها أصحابها أيضا النظرية التوافقية، حيث تحاول هذه النظرية الجمع بين نظريتها ونظرية الموقف من خلال النظر إلى القيادة باعتبارها عملية تفاعل اجتماعي فالنجاح في القيادة التفاعلية يستلزم التوفيق بين الشخصية القائد وجميع المتغيرات المتصلة بالموقف القيادي الكلي، وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية التالية:

1- القائد شخصيته ونشاطه في الجماعة.

2- الأتباع اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم.

3- الجماعة نفسها، من حيث العلاقة بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وعملية التفاعل بين أفرادها.

4- المواقف كما تحددتها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه. (شفيق، 2001 ص 91)

ويمكن القول أن النظرية التفاعلية أقرب إلى الموضوعية مقارنة بغيرها من النظريات الأخرى، وذلك لأنها تنظر إلى القيادة من منظور تكاملي فلا تقتصر على شخصية القائد ولا أثر العوامل أو أثر الجماعة وحدها، إنما هي محصلة التفاعل بين هذه المتغيرات جميعها، فالمعيار الأساسي إذن هو قدرة القائد على التفاعل مع عناصر المواقف والمهام المحددة، وأعضاء الجماعة التي يقودها، والسير بالجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية.

5-7- النظرية التبادلية: وقد قاد هذا الاتجاه وما تفرع عنه من نظريات لدي مجموعة من الباحثين ورجال الفكر الإداري المتخصصين، فقد قاموا بتأسيسه انطلاقاً من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل

الذي فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين، ما دام هناك آخرين يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة ما دام أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة.

ويري بلو Blau على ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء وعلى ذلك فإن القائد يستفيد من افتقارهم لنصائحه، وتقديره لهم يكسبه مزيداً من الامكانيات القيادية.

أما جاكوبس (Jacobs)، فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة، وهو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء انجاز الأعمال الموكلة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية إيجابية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة.

(عبد الشافي، 1996، ص 24)

## 6- أنماط القيادة الإدارية:

يعتبر النمط القيادي هو ذلك الأسلوب الذي يمارسه القائد، والذي يسعى من خلاله إلى التأثير في نشاطات الأفراد أو الجماعات لتحقيق أهداف معينة. (المغنيدي، 1996 ص 189) حيث تتفق جميع الدراسات والأبحاث إلى تقسيم القيادة إلى قيادة أوتوقراطية وأخرى متحررة وديمقراطية وهو ما سوف نتطرق إليه:

**6-1- نمط القيادة الأوتوقراطي:** وتسمى أيضا بالقيادة التسلطية أو الاستبدادية، حيث تعود للعصور القديمة، فالدولة القوية تستعمر الدويلات الصغيرة، وكذلك على مستوى الأفراد القوي يقهر الضعيف، حيث تتميز باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال ويحدد لهم نوع العلاقات التي تقوم بينهم، وهو الحاكم والحكم ومصدر الثواب والعقاب، ويعتمد اعتمادا كلياً عليه.

أما أهداف الجماعة في ظل هذا النظام فلا تكون واضحة في أذهانهم كما أنه يحاول أن يقلل من فرص الاتصال بين الأعضاء، وبذلك لا يوجد تماسك بين أعضاء الجماعة ولذلك سرعان ما ينفرط عقدها إذا تغيب القائد أو أختفي. (كمال محمد عويضة، 1996، ص 103)

#### 6-2-1- السلوك القيادي للنمط الأوتوقراطي المتسلط: نجد في هذا النمط أن القائد يحتكر إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، ويتوقع من تابعيه أن يلتزمون بها تماما دون مناقشة ذلك.

- القائد يؤمن بأن قوة نفوذه وسيطرته على التابعين تستمد من السلطة المرتبطة بالمركز الذي يشغله في المنظمة.

- القائد يحرك تابعيه تجاه تحقيق الهدف من مصدر قدرته على منح أو منع الثواب والعقاب

#### 6-2-2- الأنماط القريبة للسلوك الأوتوقراطي:

- القائد الذي يتم جميع مراحل عملية اتخاذ القرارات، ويتخذ القرار ويعلنه على التابعين دون معارضة مستخدما أكبر قدر ممكن من سلطاته للحصول على قبولهم له.

- القائد الذي يتم جميع مراحل عملية اتخاذ القرارات، ويتخذ القرار ثم يحاول إقناع تابعيه بقبوله (أي أنه يحاول أن يبيع لهم القرار).

- القائد الذي يتم جميع مراحل عملية اتخاذ القرارات، ويتخذ القرار، إلا أنه يتيح لتابعيه فرصة مناقشة القرار وعرض تساؤلاتهم عن مضمونه.

من خلال ما سبق نلاحظ أن الأنماط الثلاثة، القائد يصنع القرار وحده ثم بعد ذلك أما يعلنه أو يحاول إقناع تابعيه به، أو يعرضه للمناقشة، وهذه الأوضاع الثلاثة تمثل ثلاث درجات من الأوتوقراطية وتسلط على القائد، أقصاها النمط الأول وأدناها النمط الثالث. (المصري، 1999، ص 210-211)

6-2- نمط القيادة الحر: نجد أن لديه عدة تسميات (القيادة المتحررة، القيادة الفوضوية، أو غير موجهة، أو قيادة عدم التدخل)، وقد ظهرت هذه الفلسفة في القيادة كردة فعل للقيادة

الأوتوقراطية(التسلطية)،حيث يري بعض المفكرين بأنه مادام يمكن للقائد أن يكون متسلطا فإنه يمكن له أن يكون متساهلاً.

حيث يعطي القائد الحر أهمية قليلة للأفراد والأعمال، فيمنح حرية كاملة للمرؤوسين فيما يتعلق بتقدير الأهداف وانجازها بالنسبة للعديد من الباحثين، فالقائد الحر ليس قائدا لعدم وجود أي تأثير له على سلوك مرؤوسيه وينتج عن تطبيق هذا النمط القيادي الفوضى في العمل، حيث أثبتت التجارب في حقل الإدارة إن المردودية تكون منخفضة جدا مقارنة بما هو عليه الوضع في النموذج الآخرين.

**6-3-3- نمط القيادة الديمقراطي:** لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد، وزيادة ولاءهم والتزامهم.

لذلك يمكن القول أن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في:

#### **6-3-1- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه:**

- حتى يستطيع القائد أن يحقق علاقات طيبة مع مرؤوسيه عليه أن يعمل على:
- سيادة روح الفريق بين العاملين.
- حساسية القائد الإداري إزاء المشاعر الإنسانية للمرؤوسين.
- عناية القائد بتفهم مشاكل المرؤوسين ومعالجتها.
- تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين. (أبو زيد، 2003، ص 529)

**6-3-2- المشاركة في صنع القرار:** يقصد بها دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي يساعده على اتخاذ القرار الرشيد، ويخلق لديهم الثقة ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذها، كما أن المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائم والمشجع على التغيير وتقبله. (كنعان، 2007، ص 227)

6-3-3- تفويض السلطة: يعتبر التطور الذي حدث للمنظمات الحديثة أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزءا من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها. (عياصرة، 2006، ص124)

### 7- العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية:

لا شك أن للقيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين لهم، وهذه العلاقة تتم وفق مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها هؤلاء القادة، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية سواء كان هذا التأثير بالسلب أو بالإيجاب وأهم هذا العوامل هي:

- 1- السمات والأنماط الشخصية للقائد، وسلوكه والتي نعني بها صفاته الشخصية سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.
- 2- نوع منظمة العمل سواء من حيث الحجم أو نوع إنتاجها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، وأنواع القرارات والمهام فيها، وكذا نوع الحوافز الجماعية وجماعة العمل.
- 3- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف، وعوامل مؤثرة في بيئتها العامة أو في بيئتها الداخلية، فهي ذات أثر كبير في إتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي وإلا واجه الكثير من المشاكل والصعاب. (العديلي، 1993، ص227)
- 4- صفات وشخصيات التابعين، وهذه الصفات قد تكون صفات جسمية أو نفسية أو سلوكية، من حيث تباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف، واتخاذ القرار الإداري المناسب، فقد يميل البعض إلى الاستقلال، ويميل البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار، وفوق ذلك يتباين البعض في تحملهم للمسؤوليات.
- 5- أهداف المنظمة سواء كانت استراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.

6- المواقف الصعبة والضغوط الزمنية، حيث يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة ذلك أن المواقف الصعبة لا تسجع القادة على المشاركة، وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين، وكذلك تلعب الضغوط الخارجية والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دوراً في ميل القائد إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين في ذلك، حيث نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المؤثرة والمحيطة بها، وكذا القدرة الذاتية للقائد، ومحدوديته والخلفية والشخصية والخبرة العملية والعلمية، ومقدرته على الاتصال، ودرجة الثقة لديه، وإدراك وفهم القائد لنفسه وللموقف وللمرؤوسين، حيث غذا اجتمعت هذه العوامل كلها تؤثر في مقدرة القائد على التأثير. (حسن، 2004، ص83)

## خلاصة:

نتيجة لما تطرقنا إليه في هذا الفصل يتضح لنا أن للقيادة الادارية أهمية كبرى على مستوى المنظمة، وأن دورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، حيث تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، حيث اصبحت المعيار الذي من خلاله وعلى ضوءه يتحدد نجاح أي تنظيم إداري.

# الفصل الثالث:

## الاستقرار المهني

تمهيد

3-1- مفهوم الاستقرار المهني

3-2- أهمية الاستقرار المهني

3-3- علاقة الاستقرار المهني ببعض المصطلحات

3-4- النظريات المفسرة للاستقرار المهني

3-5- مظاهر الاستقرار المهني

3-6- مظاهر عدم الاستقرار المهني

3-7- العوامل المؤثرة في الاستقرار المهني

3-8- العوامل المساعدة على الاستقرار المهني

خلاصة

### تمهيد:

يعتبر الاستقرار المهني من الموضوعات المهمة داخل المنظمات، خاصة في المرحلة الحالية، لما له من علاقة ايجابية للمنظمة خاصة من أجل تحقيق أهدافها، إذ يعبر عن اتجاه وميول الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها، ويشمل الرغبة القوية في البقاء والاستمرار في عضويتها، ويظهر ذلك من خلال بذل الفرد للمجهود إضافي في العمل، وباعتبار الأفراد الملتزمين اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى ونظراً لتعدد الأدبيات في النظر إلى الاستقرار المهني من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر داخل المنظمات اليوم، وهذا ما سوف نحاول التطرق إليه في هذا الفصل.

## 1- مفهوم الاستقرار المهني:

يختلف المفكرون والمختصون في تحديد معني الاستقرار المهني، لذلك من الصعب القول أن هناك تعريف متفق عليه، لذلك سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم والتعاريف المتعلقة بالاستقرار المهني:

أ- **لغة:** من الناحية اللغوية (الاستقرار)، يعني متانة، رسخ، صلابة، ثبات، دوام، واستقر بالمكان أي أقام به والاستقرار يعني الثبوت والإقامة. (مختار، 2008، ص1123)

ب- **اصطلاحاً:** أما من الناحية الاصطلاحية فقد تباينت مفاهيم الاستقرار المهني ومنها:

تعريف "بدوي" حيث عرف بدوي الاستقرار المهني على أنه بقاء العامل في وظيفته مدة طويلة. (بدوي، د.ت، ص239)

تعريف "محمد علي" حيث عرفه على أنه ثبات العامل في عمله، وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلاً مهنيًا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متداخلة لتحقيق التكامل والاستقرار. (علي، 1972، ص108)

تعريف "عبد الوهاب أحمد" حيث عرفه على أنه أشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف ما دامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان أنتاجه لا يدعو للقلق. (عبد الوهاب، 1973، ص81)

تعريف "حبيب الصحاف" على أنه استقرار الموظف في مهنته، ويتبين من معدلات البقاء في العمل، وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار المهني، وتعمل على تكريسه. (الصحاف، 1997، ص69)

## 2- أهمية الاستقرار المهني:

يمثل الاستقرار المهني أحد المؤشرات الأساسية التي تدل على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها والمحافظة على مواردها البشرية، والتحكم في معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون بالبقاء في المنظمة لأطول مدة، أكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها. (عبد الباقي، 2005، ص316)

لذلك نجد أن الاستقرار المهني ذات أهمية كبيرة وذلك باعتبار:

- أن العمل المصدر الوحيد للدخل، فهو يؤمن للعامل حياته ومعاشه ويظهر فيه إمكانياته وقدراته ويثبت كفاءتها.
- لثبات العامل في عمله واستقراره فيه انعكاسات إيجابية عليه وعلى المؤسسة ككل، فالعامل المستقر في عمله متطبع بأنماط الجماعة ومتشبع بثقافة المنظمة، عكس العامل كثير التنقل الذي يبحث دوما عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل.
- ومن مزايا استقرار العامل إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي نقل من عوامل التعب ونخفض من احتمالات الوقوع في حوادث العمل داخل المنظمة.
- للعامل المستقر حظوظ كبيرة في التقدم المهني وبلوغ أعلى الدرجات الوظيفية وذلك من خلال إتقانه للعمل والتحكم فيه واكتساب الخبرات واندماجه في المنظمة التي يعمل بها.
- استقرار الأفراد وتماسك جماعات العمل يجعل من المؤسسة مجتمع صغير تجمع أفرادها ثقافة وهدف واحد (الإنتاج)، وهوية واحدة هي المؤسسة ويتحقق ذلك من خلال توفير المؤسسة لأفرادها عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي، إلى أن تكون المؤسسة مصدرا سعادة لأفرادها ومستقبلا مهنيا لهم. (إليازيد، 2013، ص 203)

### 3- علاقة الاستقرار المهني ببعض المصطلحات:

- 3-1- الشعور بالرضا والارتياح والامان: الاستقرار والرضا في العمل من أكثر المفاهيم غموضا لأنه حالة وجدانية انفعالية يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي، نظرا لأن الأفراد يختلفون في القدرات والمواهب، وهذا يعود إلى الفروق الواضحة في شخصيتهم مما ينعكس على خصائصهم والوظائف التي يرضون بها أولا يرضون بها.
- ويعتبر العنصر البشري هو اللبنة الأساسية التي تبني عليها المنظمات والمؤسسات، فهو الذي يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها وينفذها وبالتالي فإن أي انحراف عن الهدف

المنشود يعيق المنظمة ويحول دون تحقيق الأهداف الموضوعة، فإن كان من السهل على المنظمة استقطاب الموارد البشرية إلا أنها تعجز أحيانا على بقائها واستمرارها بالعمل، حيث كلما زاد رضا الفرد عن عملها ازداد الدافع لديه، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية. (صقر، 1983، ص302)

**3-2- الشعور بالولاء والانتماء:** إن كل منظمة عند رسم سياساتها وتخطيط برامجها التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها، لابد لها من مراعات أهداف العاملين بها، وأيضا يجب أن تطلعهم عليها، وذلك من أجل أن تنمو لديهم مشاعر الانتماء ويحس كل عامل أنه يعمل من أجل تحقيق رغباته ورغبات المنظمة التي يعمل بها، ذلك أن العامل بحاجة إلى التعرف على التنظيم الإداري وأساليب الاتصال بين الرؤساء والعمال وعلى التدرج الوظيفي داخل كل فرع من فروع العملية الإنتاجية.

ويشير الولاء إلى الخضوع السياسي المصحوب بالوفاء وهو يعبر عن تلك الروابط الروحية والقانونية التي تربط بين الأفراد والمنظمة التي يعملون فيها، ويرتبط الشعور بالانتماء إلى مدي توافق أهداف العمال مع أهداف المنظمة التي يعملون بها ومدي استجابة هذه المنظمة للحياة الاجتماعية والشخصية للعمال ورغباتهم، ومدي تفاعل هؤلاء العمال مع بعضهم البعض والولاء والارتباط والتفاهم الذي يتوفر بين العاملين. (درويش، 1975، ص172)

**3-3- الروح المعنوية:** حيث تشير الروح المعنوية إلى نوع من القوة الداخلية التي تربط الفرد العامل بعمله، وتجعله نشيطا فيه قادرا على العمل الطويل دون ملل، لذلك نجد الروح المعنوية لها مكانة هامة في الدراسات الاجتماعية، خاصة عند ربطها بالاستقرار المهني لدي العمال، فهي تشير إلى نوع من القوة الداخلية التي تربط العامل بعمله وتجعله نشيطا فيه، وقادرا على العمل الطويل بدون ملل وتتجلى في نوع التحميس لدي العامل نحو عمله وتتضح في حماس العامل نحو عمله والبقاء فيه لمدة أطول فالاستقرار المهني يعتبر المعيار الأساسي لارتفاع الروح المعنوية، وكما تتجلى أيضا في نوع العلاقة بين العامل نحو عمله

وعلاقته بزملائه في العمل، ومن مصلحة المؤسسة تنمية روح الجماعة والتمسك بها باعتبارها قوة تعمل علي تماسك أجزائها وتظافر الجهود لتحقيق الأهداف. (نعيم، 1969، ص 493)

**3-4- المواظبة على العمل وعدم التغيب:** بينما تعد الروح المعنوية العالية نتاج للالتزام من جانب الموظفين، فإن ارتفاع معدل الغياب في العمل ناتج عن فقدان هذا الالتزام، وهناك أسباب شخصية وأسباب متعلقة ببيئة العمل لكثرة التغيب، كغياب الفرد بسبب المرض أو بسبب الخوف من المشرفين، وعليه فإن انخفاض نسبة الغيابات عند العمال والالتزام بمواعيد العمل المحددة والمضبوطة، تعتبر من المؤشرات التي تدل على استقرار العمال داخل المؤسسة، بحيث يعبر الحضور الدائم أن العامل لا يشعر بأي تذمر نحو عمله، وأنه يري مستقبه من خلال مهنته التي يزاولها، ويشعر بأهميتها فيها، مما يساعد على رفع المعنويات وتحقيق الاستقرار المهني. (أيهاب ومحمد، 2001، ص 13)

#### **4- النظريات المفسرة للاستقرار المهني:**

أهتم الكثير من العلماء والباحثين بموضوع الرضا عن العمل واستقرار العامل في مكان عمله، والدور الذي تلعبه المنظمة في تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية، وهوما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا عن العمل وبالتالي استقرار العامل في عمله بالإضافة إلى عدت عوامل منها تنظيمية وشخصية تتعلق بقدرة العامل على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها وطريقة التعامل بها.

**4-1- نظرية الحاجات لأبراهم ماسلو:** حيث اعتبرت هذه النظرية أن احتياجات الإنسان تنظم حسب الأولوية، حيث أن الناس في محيط العمل يدفعون للأداء رغبة في إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية، وعدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على إنتاجيتهم ورغبتهم في العمل كما أن إشباعها يؤدي إلى ظهور حاجات جديدة أخرى لا بد من إشباعها للعمل باستمرار، وتتأثر الحاجة للفرد بعاملين هما درجة الحرمان أو مستوى الإشباع، وقوة المثير.

وتتفاوت الحاجات في درجة إلحاحها وفق أهميتها وموقعها وعلاقتها بدافعية الفرد للقيام بعمل معين، حيث يفترض "ماسلو" في تحليله لمفهوم الحاجات الإنسانية ثلاثة افتراضات أساسية هي:

1- الإنسان كائن محتاج، من الممكن أن تؤثر احتياجاته على سلوكه، فالحاجة غير المشبعة هي التي تؤثر في السلوك أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك.

3- ترتب حاجات الإنسان حسب أهميتها إلى خمسة مجموعات رتبت على شكل هرم وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم إلى حاجات السلامة والأمن ثم الحاجات الاجتماعية والانتماء وتليها حاجات الذات والمركز والاحترام وفي الأخير حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم، فهي حاجات تتدرج هرمياً تبدأ بالأساسية إلى المركبة.

3- يتقدم الإنسان للمستوي التالي من الهرم أو من الحاجة الأساسية إلى المركبة فقط عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها على الأقل بدرجة ضعيفة. (عبد الباقي، 2006، ص 98) لذلك نجد أن الفرد العمل يركز على إشباع الحاجات المتعلقة بالأمان الوظيفية قبل أن يدفع به سلوكه نحو إشباع حاجات أخرى مثل انجاز المهام الموكلة إليه داخل مكان عمله.

لذلك تعتبر هذه النظرية موجهة فعلاً للمنظمات في فهم حاجات العمال داخلها لتحقيق استقلال أمثل لهذا المورد البشري، فمحاولة الكشف المستمر والدائم عن الحاجات غير المشبعة للعمال يمكن من كسبهم إلى جانبها ويولد لديهم إحساس بالأمان وظيفياً مما يدفعهم للعمل أكثر بفاعلية والاستخدام الأفضل لإمكاناتهم وقدراتهم طالما المنظمة تهتم بإشباع حاجاتهم .

4-2- نظرية الحاجات المعدلة لأدلفر: قدم أدلفر هذه النظرية على أساس دراسته وتحليله للنظريات السابقة ومن خلالها قام بوضع نظريته الجديدة التي عرفت بنظرية الوجود أو الترابط أو التواصل والنمو، حيث قدم تصنيفاً للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاث أنواع من الحاجات:

1- حاجة البقاء: وهي تمثل الحاجات الفزيولوجية عند ماسلو.

2- **حاجات الانتماء:** تعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة للتقدير .

3- **حاجات النمو:** وتعبر عن سعي الفرد على تطور قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام وحاجة الذات عند ماسلو .

وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو، حيث يتفقان في المبدأ كون الرضا لدي العاملين واستقرارهم في العمل يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، وفي أن الفرد يتحرك على السلم من الأسفل إلى الأعلى وأن الحاجات الغير مشبعة هي تحفز الفرد، والحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية إلا أن نظرية ألدنفر تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد انتقاله من فئة لأخرى، إذ يري ألدنفر أن الفرد يتحرك إلى أعلى، وإلى أسفل سلم الحاجات أي أنه في حالة إخفاق الفرد في محاولة لإشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا وقد نوه ألدنفر بأن هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات وأولوية إشباعها من بيئة أخرى. (أحمد لغبي، 2014، ص74)

4-3- **نظرية الإنجاز لماكيلاند:** إشارة هذه النظرية إلى أن الأفراد يختلفون في درجة المثابرة لإنجاز الأهداف فهناك فئة يسعدون في تحقيق المهام التي يقومون بها، وهذا يشعرهم بكثير من السرور عند إتقان ما يقومون به، وهم يتفاوتون في قوة هذا الدافع باختلاف البيئة التي يعيشون بها، وثقافتهم واحتكاكهم ببعضهم البعض، حيث من هذه الفكرة انطلق ماكيلاند في كتابه الشهير "مجتمع الإنجاز" وذلك من خلال تركيزه على البيئة التي تؤثر على الإنسان وتدفعه لكي يكون متحفزاً في عمله. (بحوش، 2009، ص46)

فهو يرى أن الإنسان مدفوع برغبته الكبيرة في التفوق وتحقيق نتائج باهرة في عمله بحيث يثبت أنه جدير بالاحترام والتقدير، فالنتائج التي توصل إليها تمكن من القول إن الدافع للإنجاز يمثل الرغبة التي تحقق نتائج جيدة في المهام التي يقوم بها الأفراد. ومن خلال هذه النظرية نجد للأفراد ثلاث فئات أساسية من الحاجات وهي:

**1- الحاجة للقوة:** أن الأفراد الذين تكون لديهم هذه الحاجات قوية يسعون وراء الحصول على مركز والسلطة وبالتالي هم يقبلون في المنظمة الأعمال التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

**2- الحاجة إلى الانتماء:** الأفراد الذين يتسمون بحاجات انتماء قوية يسعون إلى أقامه علاقات اجتماعية في المنظمة مما يعمل على إقامة جماعات رسمية في المنظمة الأمر الذي يدفعهم إلى الإقبال على المهام الموكلة إليهم ما يزيد من انجازهم وفعاليتهم.

**3- الحاجة للإنجاز:** الدافع إلى الإنجاز هو رغبة في تقديم نتائج جيدة ومتميزة ما يقدمه الآخرين.

أذن أبحاث ماكيلاند أكدت على أن الأفراد الذين يتميزون بالطموح والرغبة القوية وهدفهم الوصول إلى مناصب المسؤولية نجدهم يندفعون في عملهم بقوة وينجزون بكفاءة عالية حتى يثبتوا أنهم ناجحين ومتميزين ويتمتعون دوماً بقدر من الحماس لأنهم لا يريدون أن يخيبوا آمال رؤسائهم الذين يتوقعون منهم الاستمرار وبكفاءة عالية تفوق كفاءة الأفراد ذوي الإنجاز الضعيف.

لذلك يعد الفهم الكامل للمفاهيم الخاصة بدافع الإنجاز والمعرفة الدقيقة للخصائص التي يبحث عنها الأفراد ذوي الانجاز القوي في أعمالهم يمكن من المساعدة على تفسير سلوك العاملين والتنبؤ به. (سلطان، 2006، ص145)

**4-4- نظرية التوقع (فكتور فروم):** ترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للفوائد التي يحصل عليها وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه بحيث أن الفرد العامل قبل أن يقوم بأي سلوك يحاول التفكير بالربط بين ثلاثة احتمالات أساسية (الجهد، الأداء، الجزاء)، حيث بين فروم من خلال هذه النظرية أن سلوك الأداء تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل أيضاً في بدائل الجهد المبذول وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنفعة المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة

بالأداء، والسؤال الذي يطرح كيف يتم المفاضلة بين هذه البدائل وللإجابة على ذلك زود فروم نظريته بعدت خصائص هي:

• يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو السلوك الذي يعظم به عوائده.

✓ إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لما يلي:

✓ العوائد التي يود الحصول عليها وجاذبيتها.

✓ شعوره بأن الأداء هو الوسيلة لذلك.

✓ توقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء.

• تعتمد العناصر الموجودة في النقطة السابقة على عملية تقدير شخصية وليست

قياس موضوعي فما يشعر به فرد ويدركه عن هذه العناصر الثلاثة يختلف تماما

عما يشعر به ويدركه شخص آخر عن نفس العناصر. (سلطان، 2006

ص151)

تعتبر نظرية فروم لها أثر ملموس في تحسن الدوافع والأداء بما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم خاصة وأنه وضع نظم مكافآت للأداء المتميز بحيث يكون الفرد على علم مسبق بالمكافآت التي سيحققها من عمل يضمن كسب عضوية العامل في التنظيم وولاءه.

( لغبي، 2014، ص78)

4-5- نظرية المساواة (آدامز): انطلقت هذه النظرية من مسلمة أساسية، وهي أن رغبة

الفرد في الحصول على معاملة عادلة، وذلك بأن العاملين يعقدون مقارنات بينهم وبين

أقرانهم وزملائهم، فلا يكتفي هؤلاء ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له إنما

يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد. (سلطان، 2006، ص172)

وحسب هذه النظرية فإن الفرد يقارن بين المدخلات والمخرجات لكي يشعر إذا كان

هناك عدل وإنصاف بين ما يحصل والمجهود الذي يبذله ثم يقارن بين ما يحصل عليه وبين

ما يقدمه للمؤسسة التي يعمل بها، وما يحصل عليه يره في مؤسسة أخرى.

(بحوش، 2009، ص59)

لذلك تؤكد هذه النظرية على عدالة التوزيع في الموارد والفرص، فهذا يدفع العمال ويحفزهم على محاولة الإبقاء على الوضع القائم بمعني أن الفرد سيستمر في الفاعلية وتقديم نفس مستوي المخلات للمؤسسة التي يعمل بها طالما أن النواتج لم تتغير بالمقابل لم تتغير المدخلات، أما إذا كانت هناك لا عدالة في التوزيع بين المدخلات والمخرجات، وهذا بالمقارنة بين العمال في المنظمات الأخرى وفي نفس المستوي أو في منظمة آخر مشابهة من حيث المدخلات، إلا أننا نجد بعض المزايا في هذه الأخيرة من حيث المخرجات، فهذا ما يولد الشعور بالإحباط لدي العاملين ويقلل من أدائهم وربما يخل باستقرارهم مهنيا وذلك لعدم وجود عدالة .

**4-6- نظرية العاملين ( لهرزبرغ):** تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات في علم السلوك التنظيمي لأنها تقوم على أساس معرفة دوافع العاملين وكذا معرفة رضاهم الوظيفي اتجاه العمال اتي يقومون بها.

حيث قسم هرزبرغ العوامل المؤثرة على العمل في المنظمة إلى مجموعتين وهي:

**1- عوامل وقائية:** وهي ترتبط بطبيعة العمل ومحتواه وبيئته وتعمل على وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله وتشمل هذه العوامل السياسيات الإدارية والنظام الداخلي وعلاقات الاتصال مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والشعور بالأمان والاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات.

**2- العوامل الدافعة:** وتتمثل في حب الإنجاز والاحترام والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم في الحياة العملية، فهي عوامل مرتبطة بالوظيفة واستمرارها ومدى الاهتمام بمستقبل العامل ودوره في المنظمة. (عدون، 2006، ص80)

### **5- مظاهر الاستقرار المهني:**

يعد استقرار العمال أمر ضروري لأي منظمة من أجل الاستمرار وعلى مسؤوليتها الاطمئنان على مواردها البشرية من خلال المظاهر التالي:

أ/ **قلة الشكاوي:** تعتبر ظروف العمل غير المناسبة وعلاقات العمل المتردية بين المشرفين والأتباع من العوامل المولدة للشعور بالملل والإحساس بالظلم، خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية والحصول على المكافآت، كل ذلك يؤدي إلى كثرة الشكاوي كتعبير تلقائي عن عدم الرضا والسخط عما يحدث، والشكاوي أولى المؤشرات التي تعبر عن الرغبة في ترك المؤسسة، وهي توحى بوجود مشاكل ومعاناة وظيفية لدى العمال، ووجب على المشرفين الاهتمام بها ومعالجتها وتصحيح الأخطاء من أجل التقليل من حدة تأثيراتها على العمال. (كيث ديقيز، 1974، ص385)

ب/ **الراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل:** تعتبر الراحة النفسية شعور داخلي ينتج عن الانسجام مع العالم الخارجي، وفي المؤسسة ينتج خصوصا من عدم تعرض العامل إلى عقوبات تأديبية، الشيء الذي يكسبه قوة الشخصية بين أفراد المنظمة، ويدفعه للعمل أكثر لإثبات قدراته وكفاءته وعكس ذلك يعرض العامل إلى عقوبات وتأنيب متواصل من طرف المسؤولين، خصوصا إذا كانت ظالمة، تولد لديه الرغبة في الانتقام عن طريق تعطيل العمل بالتغيب أو التمارض، ويصل به الحد في بعض الأحيان إلى التسبب في حوادث العمل.

وتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال الشعور بالأمان من المخاطر المادية مثل استمرار الأجر وللاطمئنان على الوظيفة إضافة إلى العمل في مكان آمن خالي من مسببات الأمراض المهنية والشعور بالعدالة في الترقية والتكوين والحوافز والمكافآت، والإحساس بأن العمل يوفر له مكانة اجتماعية مرموقة داخل المنظمة وخارجها. (الصريرة، 2009، ص9)

ج/ **المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:** إن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بأشراكهم في وضع الأهداف الجماعية وتحديدها، وفي رسم الخطط وتنفيذها، مع فسخ المجال لكل فرد داخل التنظيم بإبداء الرأي والنقد والمشاركة العمالية يؤدي إلى وجود اغتراب وظيفي، بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى الصراع وانخفاض مستوي الإنتاجية وظهور مشكلات العمل المختلفة ما يشكل حالة من لا استقرار في المنظمة.

وقد أشار "بلاك وأكرز" أن الصناعة الأمريكية كانت معزولة عن المنافسة العالمية لمدة طويلة، ومنذ الثمانينات بدأ الاهتمام بتحسين نوعية حياة العمال عن طريق تدعيم عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع الإنتاجية وحل الكثير من مشكلات العمل. (لطي، 2001، ص336)

ح/ **تخطيط الموارد البشرية:** حيث يرى "والكر" أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكامل، وليس جزء من وظيفة التوظيف، حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة، وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات.

حيث يساهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار والتعيين وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة.

ومن خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، تضمن المنظمة درجة عالية من الرضا الوظيفي من جانب العاملين، لأن بعملية التخطيط المسبقة يتم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا يكون هناك حالة من الاستياء والتذمر وغموض لدي العمال، فإذا كان هناك لبس أو اختلاط في الأدوار فهذا يؤثر سلباً على سير العملية الإنتاجية وعلى الاستقرار العمالة في المنظمة. (القحطاني، 2001، ص73)

## 6- مظاهر عدم الاستقرار المهني:

توجد العديد من المظاهر التي تدل على عدم استقرار العامل في عمله والتي من بينها:  
1/ **التغيب:** يعرفه " سفير ناجي" بأنه" الظاهرة التي يشكلها غياب العامل عن مكان العمل في الوقت الذي يفترض أن يكون موجوداً بصفة طبيعية لتأدية المهمة الموكلة له في إطار عملية الإنتاج" ويختلف التغيب عن الغياب حيث أن الأول يعني غياب العامل عن عمله دون مبرر أو سبب مقنع، أما الغياب فسببه معلوم وخارج عن إرادة العامل.

والتغيب كثيرا ما تكون أسبابه الظروف الفيزيائية الموجودة في مكان العمل، وعلاقات العمل السيئة أو الإشراف الدكتاتوري وعدم توازن في العمل، وهذا ما يؤدي إلى عدم الرضا وكذلك التغيب عن العمل. (طلعت، 1982، ص59)

**2/ دوران العمل:** حيث يعتبر دوران العمل أحد المظاهر والمؤشرات التي تدل على عدم استقرار الموارد البشرية داخل مكان عملهم، وهو يعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون الثبات في أحدها، أو عدم القدرة على التلاؤم مع المناصب الجديدة لأسباب مختلفة منها الإشراف السيء وعلاقات العمل الفاشلة، والإحساس بالظلم، وهو ما يؤدي إلى دوران العمل وبالتالي عدم الاستقرار مهنيا. (عبد المنعم، 2003، ص84)

**3/ الأضراب:** يعتبر الأضراب أحد أشكال الصراع الصناعي داخل المنظمات، وهو احتجاج يقوم به العمال للتعبير حالة عدم الرضا، وكذا الوضع السيء الذي يعانون منه داخل مكان العمل وبالتالي التوقف جماعين عن العمل لحين حدوث تغييرات في المكافآت أو ظروف العمل وهو مظهر من مظاهر الضغط، ويفترض أن يكون هناك نوع من الوعي الجماعي بحجم المشكلة والإحساس بأن الهدف واحد والمتضرر الجميع. (عبد المنعم، 2003، ص84)

**4/ كثرة الشكاوي:** حيث تظهر حالات الشكاوي لدى العمال في عدة مناسبات منها الشعور الصادق بالظلم الذي يقع بالفعل وكذا نتيجة الاضطرابات النفسية التي يهدف من خلالها العامل إلى الدفاع على نفسه وهي في مجملها تعود إلى عدم الرضا عن الأوضاع العامة للعمل، أو نتيجة شعور العامل بعدم قبوله من طرف الآخرين، وهذا ما يدفعه إلى كرهه لجو العمل وبالتالي تزيد الرغبة في عدم المواصلة داخل المنظمة. (عبد المنعم، 2003، ص86)

#### 7-العوامل المؤثرة في الاستقرار المهني:

هناك عدت عوامل تؤثر على استقرار المورد البشري في مكان عمله والتي ذكرها كل

من السالم والصالح وهي:

أولاً/ العوامل الشخصية: وهي مجموعة من العوامل التي ترتبط بالعامل نفسه كتقدمه في العمر ومدة خدمته داخل المنظمة بالإضافة إلى المستوي الثقافي وبعض العوامل الأخرى مثل الجنس والمسؤوليات الاجتماعية.

ثانياً/ العوامل التنظيمية: تعتبر العوامل التنظيمية من أكثر العوامل التي تؤثر في استقرار الموارد البشرية داخل منظماتهم وخاصة في دوران العمل خاصة لأنها تفسر طبيعة العلاقة بين العاملين والمنظمة التي يعملون فيها ومنها الأجر، فرص الترقية، والأساليب الأشرافية وكذلك المنافع المادية التي يتحصل عليها هؤلاء العمال وكذا وسائل الاتصال الموجودة داخل المنظمة والعلاقات بين العمال داخل مكان العمل.

ثالثاً/ عوامل مرتبطة بالعمل وطبيعته: ويقصد بيها العوامل التي يجدها العامل داخل مكان عمله والتي توفرها له المنظمة التي يعمل بها مثل تنوع العمل، واستقلاليته، التغذية العكسية عند أداء العمل، مدى خطورة العمل، توفر فرص عمل بديلة خارج المنظمة التي يعمل بها العامل أي البيئة الخارجية. (السالم والصالح، 2002، ص402)

## 8- العوامل المساعدة على الاستقرار المهني:

يعد استقرار العامل مهنيًا مرتبط بعوامل تساعده على ذلك والتي من بينها:

8-1- العوامل المادية: حيث تحتل هذه العوامل أهمية كبيرة بالنسبة للعمال فيما يتعلق بالظروف وشروط العمل داخل المؤسسة التي يعملون بها، وهذه الشروط يمكن تقسيمها إلى:

8-1-1- الظروف الفيزيائية للعمل: حيث أصبح توفر الظروف الفيزيائية الجيدة للعمل وخاصة داخل المؤسسات الصناعية الحديثة من الأمور المسلم بها، وتساعده على الرضا والاستقرار، ويقصد بالظروف الفيزيائية مجموعة من الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعمال أثناء قيامه بعمله. (عز الدين، 1964، ص65)

8-1-2- الضوضاء: حيث تعتبر من أشد العوامل المؤثرة في سير العملية الإنتاجية خاصة عند اتصال العمال فيما بينهم مما يعرضهم للعلاقات سيئة، وهناك نوعان من

الضوضاء ،ضوضاء مستمرة، وضوضاء متقطعة، وكل واحدة تؤثر على معنويات العامل حسب نوعها ومدى قبوله لها، فالضوضاء المستمرة التي تحدث على وتيرة واحدة لا تؤثر على نفسية العامل أما الضوضاء المتقطعة فتحدث على شكل إشارات تزيد من انتباه العامل، فهي تؤثر على نفسيته لأن هذه الحركات التي تحدثها الآلات تجعله في حالة اضطراب نفسي نتيجة لاشتغاله بها. (عيساوي، د، ت، ص146)

**8-1-3- الإضاءة:** تختلف الوظائف والمهن من حيث احتياجاتها لشدة الإضاءة فالأعمال الدقيقة تتطلب إضاءة أشد من الأعمال التي لا تتطلب الدقة في التنفيذ والإضاءة الشديدة والضوء الخافت يؤثران على بصر العامل مما يسبب له التعب في نظره،بالإضافة إلى ذلك فإن الضوء يؤثر على أداء العمل واتقانه. (أمين عزالدين، 1964، ص182)

**8-1-4- الحرارة والرطوبة:** حيث تختلف درجة الحرارة باختلاف طبيعة العمل حيث نجد بعض الأعمال تحتاج إلى جو عمل متجدد باستمرار، وذلك لأن العمل في مكان مرتفع يسبب الإرهاق والتعب وزيادة العرق، حيث أكدت دراسة ميرتون عن تأثير الحرارة على حوادث العمل والتي توصلت إلى أنه إذا ارتفعت درجة الحرارة عن 75% يؤدي ذلك إلى ارتفاع حوادث العمل. (عيساوي، ب، س، ص137)

كما أن هناك بعض الصناعات التي تكثر فيها الرطوبة والقضاء على الرطوبة والغبار والأثرية خاصة إذا كانت الصناعة تتطلب درجة عالية من الدقة أثناء العمل بهدف المحافظة على السلع، مثل المواد الغذائية السريعة التلف، أو الحافظة على صحة وسلامة العامل ووقايته من الأمراض لذلك يجب توفير الجو المناسب للعامل كي يقوم بعمله وبأداء المطلوب. (طلعت وعدلي، ب، س، ص282)

**8-1-5- الأمن الصناعي:** وهي كل الإجراءات التي تتخذ لمنع والتقليل من حوادث العمل والأمراض المهنية، وتقديم وسائل الوقاية والإسعاف والعلاج، مع توفير الظروف المناسبة للعمل، حيث أدى تطور الصناعة وما صاحبه من عدو مشاكل أدت كلها إلى زيادة الحوادث التي تقع في مكان العمل، مما أوجب ضرورة وجود قوانين خاصة بكل مؤسسة لضمان

الأمن الصناعي وسلامة العامل من الأمراض المهنية وصيانة المعدات والآلات لذلك نجد العامل أنه كلما شعر بالأمن والسلامة داخل عمله كلما زاد من درجة رضاه عن العمل وارتباطه بالمؤسسة التي يعمل بها. (الشناوي، 1972، ص214)

**8-1-6- الأجر:** أن الأجر هو المصدر الأساسي لدخل بالنسبة للعمال، حيث تتوقف عليه مقدرة العامل في إشباع حاجاته ورفع مستوي معيشته، حيث يتقاض أجرًا مقابل المجهود الذي يبذله في إنجاز مهام العمل ويشارك به في العملية الإنتاجية للمؤسسة، حيث مكانة العامل ومركزه داخل المؤسسة التي يعمل بها هي التي تحدد ما يتقاضاه من أجر من أجر وعليه لا بد أن يدفع للعامل أجر نظير ما يبذله من جهد في العملية الإنتاجية، ولكي تحافظ المؤسسة على عمالها لا بد أن يكون هذا الأجر ملبياً لمتطلبات معيشته، ولهذا فأن للأجور دور مهم وفعال في استقرار العامل ودفعه لزيادة الإنتاج وتطوير قدراته، لذلك نجد أن الأجر يدفع العامل إلى بذل مزيد من الجهد في العملية الإنتاجية، وذلك من خلال رفع روح المعنوية، وزيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وبالتالي تحقيق الاستقرار في العمل. (حسن 1974، ص446)

**8-1-7- الترقية:** تعتبر الترقية من الحوافز المهمة والتي تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال وتدفعهم للعمل وتشعرهم بأهمية العمل الذي يقومون به داخل المنظمة، حيث تعبر الحوافز قوة تدفع الفرد وتوجهه إلى ناحية معينة. (نجيب، 1967، ص446)

وتعتبر الترقية هي السلم الذي يتدرج به العامل في سلم التنظيم الإداري، وشغله لمنصب ذي مستوي أعلى مصحوبا بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية، ولقد أوضحت العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت على العمال في عدد من كبرى من المنشآت أن الأسباب الرئيسية لعدم الرضا والاستقرار في العمل هو عدم وجود نظام واضح ودقيق للتقدمي يتيح للعمال فرص التطلعات إلى حياة. (عدلي، 1963، ص133)

**8-2- العوامل الاجتماعية:** لكي تحافظ المؤسسة على كوارها البشرية لا بد لها من العمل على ضمان جو سليم أثناء العمل، خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقات الإنسانية والتداخل

الذي يتم بين الأفراد والجماعات، وتعرف العلاقات الإنسانية في محيط العمل بأنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بتعاون من أجل إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية أو هي ذلك النوع من العلاقات التي تهتم بها بالنظر إلى المؤسسة كمجتمع بشري، يتأثر ويحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد باعتباره إنسانا نتيجة إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية والشخصية التي يجب أن يحظى بعناية أصحاب العمل، لأن الفرد بطبيعته يحاول دائما إيجاد علاقات طيبة مع زملاء العمل، والشعور بالأهمية من طرف الإدارة من جهة أخرى ومن طرف العمال أنفسهم، قصد إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية. (الشناوي 1972، ص 497)

## خلاصة:

يعد استقرار العامل في عمله أحد الأولويات التي تهتم بها المنظمات اليوم، خاصة مع تعقد البيئة التنظيمية داخل هذه المنظمات، حيث يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل هذه المنظمات، وكذلك من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بينه وبين المنظمة التي يعمل فيها وبالتالي إحساس الفرد بالارتياح والاستقرار والأمان الوظيفي، والشعور بالمسؤولية والانتماء اتجاه منظمته، وبالتالي بذل أقصى جهد ممكن من أجل نجاحها وبقائها.

# الجانِب التطبيقي

# الفصل الرابع:

## الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

4-1- الدراسة الاستطلاعية

4-2- الخصائص السيكومترية للأداة

4-3- تحديد وتعريف مجال الدراسة

4-4- المنهج المستخدم في الدراسة

4-5- التعريف بعينة الدراسة

4-6- أدوات جمع البيانات

4-7- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة

## تمهيد:

تبرز أهمية هذا الفصل في تمكين الباحث أو من تقديم صورة واضحة، وطريقة منظمة لمختلف الخطوات المنهجية التي اعتمدها في بحثه، وكذلك حتى يبين للقارئ الإطار المنهجي للبحث من خلال وصف مفصل للمنهج المستخدم، وعرض حيثيات الدراسة الاستطلاعية، ووصف عينة البحث وكيفية اختيارها من مجتمع الدراسة، وكذا الشرح المفصل لأدوات جمع البيانات، وفي الأخير يعرض الباحث الوسائل الإحصائية التي تم اختيارها لتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

بعد التصميم الأولي للأداة الدراسة ننتقل إلى الخطوة التالية وهي التجريب الأولي للاستبيان أو ما يعرف بالدراسة الاستطلاعية، كما أن التحليل المنطقي ونصائح الخبراء ليست بديلاً عن الدراسة الاستطلاعية فهذه الدراسة تأتي مساندة لهذا التحليل ومتممة له ويترتب هنا أن تختار عينة من الأشخاص من المجتمع نفسه الذي ستسحب منه عينة الدراسة الأساسية فيما بعد. وقد لا تتجاوز عدد أفراد العينة الاستطلاعية 20 شخصاً في حالات، وقد يكون من الضروري تجاوز هذا العدد بكثير في حالات أخرى.

أ/ أهداف الدراسة الاستطلاعية: تُحقق الدراسة الاستطلاعية فوائد عديدة منها حساب الصدق وثبات الاستبيان حيث نقوم في ضوءها بإعادة صياغة الأسئلة أو حذفها والتي يتبين أنها تعاني من الغموض، أو غير ثابتة أو غير متسقة (صادقة) مع بعدها، ويمكن القول إن الأهداف من وراء الدراسة الاستطلاعية هي كالتالي:

- استطلاع ظروف وصعوبات الميدان، وكذا التمهيد للدراسة الأساسية.
- أعداد استبيان ملائم للدراسة من حيث: (صياغة الجيدة لعبارات ووضوحها، تحديد الزمن الملائم للإجابة عن الاستبيان، وتحديد طول الاستبيان، عدد العبارات كل بعد).
- حساب الصدق وثبات الاستبيان.

ب/ عدد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية: قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية للاستبيان على عينة الاستطلاعية، تضمنت (20)، فرداً وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لاختباري الصدق (صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاوَر الاستبيان)، وتمت الدراسة في الفصل الثاني من السنة الجامعية 2019/2018، حيث وبعد الحصول على الموافقة المبدئية لإجراء البحث من طرف مدير المؤسسة الاستشفائية كويسى بلعيس بسيدي عيسى بولاية المسيلة، تم توزيع استبيان الدراسة على عينة من العمال، والتي تم تحديدها

بطريقة عشوائية، حيث بلغ عددها (20)، فرداً من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (245) ممرض وممرضة، وكان الهدف منها هو تجريب الأداة ومعرفة مدى صلاحيتها لقياس متغيري الدراسة.

## 2- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

### 2-1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

بعد إعداد أسئلة أداة الدراسة في صورتها الأولية تم توزيعها على مجموعة من المحكمين من أجل تعديلها وتقييمها أو ما يعرف بالصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وهو الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله ظاهرياً، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها ودقتها وموضوعتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله.

ومن أجل إيجاد الصدق الظاهري عرضت الصورة الأولية للاستبيان على عدد من المحكمين في الاختصاص، أنظر الملحق رقم (02)، حيث تمحورت مجمل آراء الأساتذة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة، وإضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، أو تعديل بعض منها، وقد أسفرت العملية وفي ضوء آراءهم على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في البحث والإشكالية والمحق رقم (04): يوضح ذلك.

2-2- حساب صدق وثبات الاستبيان: تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهم الباحثين من تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، وبالتالي قبل أن يقوم الباحث بطباعة أداة جمع البيانات في صورتها النهائية، ينبغي عليه أن يقوم باختبارها لتحديد نقاط الضعف فيها وتصحيحها قبل استعمالها في عملية استقصاء الآراء من المستجوبين، حيث يتم التأكد من

مدى صلاحيتها بطرق عديدة كأن يتم اختبارها على عينة من الأفراد مختارة عشوائياً ومتشابهة في خصائصها مع مجتمع البحث، كما أن هذا الإجراء المتمثل في الاختبار الميداني للأداة لا يغني عن عرضها على المشرف على البحث وبعض الخبراء والباحثين الأكفاء في هذا الشأن للتعرف على وجهات نظرهم إلى جانب أنه من المهم كذلك أن يقوم كذلك أن يقوم الباحث بقياس الثبات للتأكد من جودة قائمة الاستقصاء.

أولاً: صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبيان:

### 1- صدق الاتساق الداخلي:

أ- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول المتعلق بقياس: المحور الأول: النمط القيادي.

أ-01- الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول: النمط الديمقراطي.

الجدول رقم(01): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول: النمط الديمقراطي.

الفقرات	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	Sig. (bilatérale)	N
الفقرة رقم 01	يشجع المدير الممرضين على الأبداع في العمل	0.686**	0.001	20
الفقرة رقم 02	يقدر المدير المجهودات التي نبذلها	0.752**	0.000	20
الفقرة رقم 03	يطرح المدير أفكاره على الممرضين لمناقشتها مع بعض	0.583**	0.007	20
الفقرة رقم 04	يراعي المدير قدرات الممرضين في توزيع المهام لهم	0.765**	0.000	20
الفقرة رقم 05	المدير يشارك الممرضين في اتخاذ القرارات التي تخص المستشفى	0.875**	0.000	20
الفقرة رقم 06	يشجع المدير روح التعاون بين الممرضين	0.832**	0.000	20
الفقرة رقم 07	يراعي المدير رغبات وحاجات الممرضين المهنية	0.714**	0.000	20
الفقرة رقم 08	المدير يشجع العمل بروح الفريق	0.762**	0.000	20

التعليق على الجدول أعلاه: من نتائج معامل الارتباط بيرسون، المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن عبارات البعد الأول (النمط الديمقراطي)، تمتاز بالاتساق الداخلي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وأن عباراته دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية)، لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة هي أقل من

مستوى دلالة (0,05)، المعتمد من طرفنا في البحث، كما نجد أن قيم (معامل الارتباط بيرسون)، محصورة بين أعلى قيمة (0.87) لدى الفقرة رقم (05)، وأقل قيمة (0.58) لدى الفقرة (03)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (0.43)، عند مستوى الدلالة (0,05)، ودرجة حرية (19)، ومنه يعتبر بعد (النمط الديمقراطي)، صادق ومتسق لما وضع لقياسه.

#### أ-02-الاتساق الداخلي لعبارات البعد (02) النمط البيروقراطي:

الجدول رقم(02): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد (02) النمط البيروقراطي.

الفقرات	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	Sig. (bilatérale)	N
الفقرة رقم 01	تعليمات المدير غير قابلة لنقاش	0.821**	0.000	20
الفقرة رقم 02	يهتم المدير بتطبيق القوانين بحذافيرها	0.557*	0.011	20
الفقرة رقم 03	يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للمرضين	0.594**	0.006	20
الفقرة رقم 04	يلزم المدير جميع المرضى لمستويات معينة من الأداء	0.763**	0.000	20
الفقرة رقم 05	يوزع المدير المهام على المرضى دون مراعاة لقدراتهم المهنية	0.711**	0.000	20
الفقرة رقم 06	يتصرف المدير دون استشارة المرضى	0.829**	0.000	20
الفقرة رقم 07	يصر المدير على تطبيق القوانين داخل المستشفى	0.876**	0.000	20
الفقرة رقم 08	يضع المدير خطة العمل والكيفية التي يجب أن تنجز بها	0.685**	0.001	20

التعليق على الجدول أعلاه: من النتائج معامل الارتباط بيرسون المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن عبارات البعد (02): (النمط البيروقراطي)، تمتاز بالاتساق الداخلي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وأن عباراته دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية)، لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة هي أقل من مستوى دلالة (0,05)، المعتمد من طرفنا في البحث، كما نجد أن قيم (معامل الارتباط بيرسون)، محصورة بين (أعلى قيمة (0.87)، لدى الفقرة رقم (07)، وأقل قيمة (0.55)

لدى الفقرة رقم (02)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (0,43)، عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة حرية (19)، ومنه يعتبر بعد (النمط البيروقراطي)، صادق ومتسق لما وضع لقياسه.

أ-03-الاتساق الداخلي لعبارات البعد 03 المتعلق بقياس: النمط الفوضوي:

الجدول رقم(03): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات البعد (03) النمط الفوضوي.

الفقرات	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	Sig. (bilatérale)	N
الفقرة رقم 01	يتهرب المدير من المشكلات التي تحدث بالمستشفى	0.803**	0.000	20
الفقرة رقم 02	لا يهتم المدير لقوانين المستشفى	0.857**	0.000	20
الفقرة رقم 03	يقبل المدير أي تغير يقترحه الممرضين في أسلوب العمل	0.615**	0.004	20
الفقرة رقم 04	يتساهل المدير مع الممرضين المقصرين في أعمالهم	0.743**	0.000	20
الفقرة رقم 05	يتساهل المدير مع غياب الممرضين	0.827**	0.000	20
الفقرة رقم 06	يتغيب المدير عن المستشفى كثيرا	0.652**	0.002	20
الفقرة رقم 07	يتأثر المدير برغبات الممرضين	0.708**	0.000	20
الفقرة رقم 08	يتردد المدير عادة في اتخاذ القرارات	0.866**	0.000	20

التعليق على الجدول أعلاه:

من النتائج معامل الارتباط بيرسون المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن عبارات البعد 03(النمط الفوضوي)، تمتاز بالاتساق الداخلي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وأن عباراته دالة إحصائيا، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية)، لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة هي أقل من مستوى دلالة (0,05)، المعتمد من طرفنا في البحث، كما نجد أن قيم (معامل الارتباط بيرسون) محصورة بين أعلى قيمة (0.86)، لدى الفقرة رقم (08)، وأقل قيمة (0,61)، لدى الفقرة رقم (03)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (0,43)، عند مستوى الدلالة (0,05)، ودرجة حرية (19)، ومنه يعتبر بعد (النمط الفوضوي) صادق ومتسق، لما وضع لقياسه.

ب- الاتساق الداخلي لعبارات المحور (02) المتعلق بقياس الاستقرار المهني:

الجدول رقم(04): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور (02) الاستقرار المهني.

الفقرات	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	Sig. (bilatérale)	N
الفقرة رقم 01	تسعي لتطوير قدراتك المهنية بهذه المستشفى	0.636**	0.003	20
الفقرة رقم 02	تحب العمل بهذه المستشفى	0.533*	0.016	20
الفقرة رقم 03	تكون سعيدا إذا تمت ترقية في وظيفتك	0.547*	0.013	20
الفقرة رقم 04	أشعر بعدم الثقة في علاقتي مع زملائي في العمل	0.502*	0.024	20
الفقرة رقم 05	غالبا ما يسيطر على شعور بالرغبة في ترك العمل بالمستشفى	0.519*	0.019	20
الفقرة رقم 06	أشعر بالراحة عند القيام بعملي داخل المستشفى	0.669**	0.001	20
الفقرة رقم 07	لن أترك هذه المستشفى قبل أن اتقاعد مهما كانت الظروف	0.607**	0.005	20
الفقرة رقم 08	لدي الرغبة في البقاء في عملي الحالي مهما توفرت لي فرص بديلة	0.461*	0.041	20
الفقرة رقم 09	عموما انا مرتاح في وظيفتي بهذه المستشفى	0.702**	0.001	20
الفقرة رقم 10	أري أن العمل في هذه المستشفى أحسن من المستشفيات الأخرى	0.642**	0.002	20
الفقرة رقم 11	إذا صادفني تغير في وضعي الوظيفي يدفعني ذلك للتفكير في ترك العمل	0.575**	0.008	20
الفقرة رقم 12	لدي استعداد للعمل في مستشفيات أخرى	0.564**	0.010	20
الفقرة رقم 13	أريد ترك العمل بهذه المستشفى في أقرب الآجال الممكنة	0.651**	0.002	20
الفقرة رقم 14	سوف أكون متردد في ترك عملي بهذه المستشفى	0.803**	0.000	20
الفقرة رقم 15	مقابل الاستمرار في هذه المستشفى سأقبل أي وظيفة أكلف بها	0.579**	0.008	20

التعليق على الجدول أعلاه:

من النتائج معامل الارتباط بيرسون المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن عبارات المحور

(02): (الاستقرار المهني)، تمتاز بالاتساق الداخلي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

وأن عباراته دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية)، لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة هي أقل من مستوى دلالة (0,05)، المعتمد من طرفنا في البحث، كما نجد أن قيم (معامل الارتباط بيرسون)، محصورة بين (أعلى قيمة (0,80)، لدى الفقرة رقم(14)، وأقل قيمة 050 لدى الفقرة رقم(04)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (0,43)، عند مستوى الدلالة (0,05)، ودرجة حرية (19)، ومنه يعتبر البعد المتعلق (النمط الديمقراطي)، صادق ومتسق، لما وضع لقياسه.

**02-02-صدق الاتساق البنائي وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون:** يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(05): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان يساوي =		أبعاد ومحاور الاستبيان	
n	Sig	معامل الارتباط بيرسون	
20	0.018	0.600*	المحور الأول: النمط القيادي
20	0.001	0.744**	01 البعد الأول: النمط الديمقراطي
20	0.000	0.846**	03 البعد 02: النمط الأوتوقراطي
20	0.003	0.710**	03 البعد 03: النمط الفوضوي
20	0.018	0.600*	المحور 02 (الاستقرار المهني)

التعليق على الجدول أعلاه:

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل المحور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للإجمالي عبارات الاستبيان دالة إحصائياً حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية)، أقل من بمستوى دلالة (0,05)، ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسها.

### 3- ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان: أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف، وبمعنى آخر لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس درجة شيئاً من الاتساق أي أن درجته لا تتغير جوهرياً بتكرار، أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان.

وفي الدراسة الحالية تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرومباخ.

**طريقة معامل ألفا كرومباخ:** يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداماً من طرف الباحثين حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة، وفق ظروف مماثلة، وفي الدراسة الحالية تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، وتم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (06): يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان.

النتيجة الاختبار	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ		
ثابت	24	0.870	المحور الأول: النمط القيادي	
ثابت	08	0.888	01	البعد الأول: النمط الديمقراطي
ثابت	08	0.869	02	البعد 02: النمط الأوتوقراطي
ثابت	08	0.761	03	البعد 03: النمط الفوضوي
ثابت	15	0.833	المحور 02 (الاستقرار المهني)	
ثابت	39	0.839	جميع الفقرات الاستبيان	

التعليق على الجدول أعلاه:

نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مرتفعة وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات المحور الأول بلغت (0,87)، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات المحور الثاني بلغت (0.83)، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات البعد (01)، بلغت (0,88)، وأن القيمة

إجمالية لجميع عبارات البعد (02)، بلغت (0,86)، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات البعد (03)، بلغت (0,76)، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت (0,83)، وهي أكبر من الحد الأدنى (0,6)، مما يدل على ثبات أداة الدراسة، وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من (01) دل على أن قيمة الثبات مرتفعة، ومنه فإنه بعد تطبيق أداة الدراسة على الدراسة الاستطلاعية ظهر لنا الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات، وعليه يمكن تطبيقه على عينة الدراسة الأساسية.

#### 4- عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الاستبيان:

قبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل إجاباتهم على محاور وأبعاد الاستبيان، حيث ارتبطت الفقرات الاستبيان بمقياس ليكرت الخماسي، والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة)، أو أعدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة)، لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات، كما يلي:

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	2	3	4	5

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
- الانحراف المعياري ووضوح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (دائما) - أدنى درجة (أبدا)) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم اجابتهم هل هم: موافقون بدرجة جدا، مرتفعة موافق نوعا ما، منخفضة منخفضة جدا
- تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث:  $(1-5) / 5 = 0.8$ ، حيث نحصل على مجالات كما يلي:

الفصل الرابع.....الإطار المنهجي للدراسة

درجة الموافقة	مقياس لكرت	مجال المتوسط الحسابي	
درجة منخفضة جدا	دائما	من 01 إلى 1.80 درجة	[ 1 - 1.80 ]
درجة منخفضة	غالبا	من 1.80 إلى 2.60 درجة	[ 1.80 - 2.60 ]
درجة متوسطة	أحيانا	من 2.60 إلى 3.40 درجة	[ 2.60 - 3.40 ]
درجة عالية	نادرا	من 3.40 إلى 4.20 درجة	[ 3.40 - 4,20 ]
درجة عالية جدا	أبدا	من 4.20 إلى 5 درجة	[ 4.20 - 5 ]

- ترتيب الأبعاد من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين البعدين أو أكثر فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

والجدول التالي يبين النتائج الإحصائية لإجابات أفراد العينة على محاور وأبعاد الاستبيان كما يلي:

الجدول رقم(07): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على إجمالي محاور وأبعاد الاستبيان.

الرقم	المتغيرات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	مستوى التوفر	الترتيب
1.	البعد الأول: النمط الديمقراطي	3.5000	0.89428	بدرجة مرتفعة	02
2.	البعد 02: النمط الأوتوقراطي	3.6150	0.83408	بدرجة مرتفعة	01
3.	البعد 03: النمط الفوضوي	3.2675	1.19395	بدرجة متوسطة	03
المحور 02 (الاستقرار المهني)		3.3288	0.84654	بدرجة متوسطة	

من خلال الجدول أعلاه نجد:

وبخصوص وترتيب أبعاد النمط القيادي حسب درجة الأهمية وفق لآراء الممرضين المستجوبين هي كما يلي:

بالنسبة لبعد النمط الأوتوقراطي: أحتل المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (0,61)، وبالانحراف معياري بلغ (0,83)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أنه هناك مستويات عالية من توفر النمط الأوتوقراطي بمستشفى كويشي محل الدراسة من وجهة نظر الممرضين.

بالنسبة بعد النمط الديمقراطي: أحتل المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (0,50)، وبالانحراف معياري بلغ (0,89)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أنه هناك مستويات عالية من توفر النمط الديمقراطي بمستشفى كويبي محل الدراسة من وجهة نظر المرضى.

بالنسبة بعد النمط الفوضوي: أحتل المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (3,26)، وبالانحراف معياري بلغ (1,19)، وقيمة الانحراف المعياري تتجاوز الواحد (01)، مما يشير إلى عدم تقارب آراء المرضى المستجوبين وعدم تمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للدرجة الكلية للمحور وأن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أنه هناك مستويات متوسطة من توفر النمط الفوضوي بمستشفى كويبي محل الدراسة من وجهة نظر المرضى.

بالنسبة لمستوى الاستقرار المهني لدى المرضى لدى المرضى بمستشفى كويبي محل الدراسة نجد : المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين من أفراد العينة من المرضى على عبارات المحور (02)، المتعلق بقياس مستوى الاستقرار المهني حيث بلغ (3,32)، وبالانحراف معياري بلغ (0,84)، وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء المرضى المستجوبين وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للدرجة الكلية للمحور وهو ضمن مجال الموافقة (من 2.60 إلى 3.40 درجة)، أي أن مستوى الاستقرار المهني لدى المرضى بمستشفى كويبي محل الدراسة هو بدرجة متوسطة.

### 3- تحديد وتعريف مجال الدراسة:

أ/ **المجال الجغرافي:** ويقصد به البيئة أو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، حيث أجريت الدراسة بمستشفى كويبي بلعيس بسيدي عيسي بولاية المسيلة، وهي مؤسسة ذات طابع عمومي استشفائي أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم (07/140)، المتعلق بإنشاء وتنظيم المؤسسات الاستشفائية، والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، حيث أنجزت هاته المؤسسة في سنة 1985م، من طرف مؤسسة بلجيكية GEBA بطابع بناء جاهز، حيث يحتوي هذا المستشفى على (240)، سرير ومصحة استعجالية طبية من (16)، سريراً بدأت في العمل في جانفي 2008م، تقع هذه المؤسسة في بلدية سيدي عيسي، وتبعد عن مقر الولاية ب (90)

كلم وعلى الطريق رقم 8 شمالاً، حيث تغطي حاجيات (174427)، ساكن من الدوائر سيدي عيسى عين لحجل، بلديات ونوغة وبني يلان من ولاية المسيلة، و (42000) ساكن من ولايتي البويرة والمدينة، والملحق رقم (04)، يوضح الهيكل التنظيمي للمستشفى.

ب/ المجال الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2019/2018، وذلك خلال الثلاثة الأشهر الأولى من سنة 2019م.

المجال البشري: ويقصد به عدد أفراد المؤسسة التي أجريت عليهم الدراسة، حيث شملت الدراسة على العاملين الممرضين بمستشفى كويشي بلعيس بسيدي عيسى بولاية المسيلة والبالغ عددهم (50) ممرض وممرضة بالمستشفى.

#### 4- المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يعد من المناهج الواسعة الاستخدام في مثل هذه الدراسات، وذلك لأنه منهج يهتم بوصف الظاهرة، وجمع الحقائق والمعلومات، وتقييم هذه الظاهرة في ضوء ما ينبغي أن تكون عليه في ضوء معايير أو قيم واقتراح الخطوات التي يجب أن تكون عليها. (شحاته، 2001، ص85)

وتعتمد الدراسة الحالية على هذا المنهج في التعرف على العلاقة بين النمط القيادي لرئيس العمل الاستقرار المهني، وكذلك معرفة العلاقة بين أبعاد النمط القيادي (الديمقراطي البيروقراطي، النمط الفوضوي)، بالاستقرار المهني.

#### 5- التعريف بعينة الدراسة:

انسجماً مع أهداف الدراسة ومن أجل انتقاء عينة ممثلة تمثيلاً كاملاً للمجتمع حيث اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (50)، عامل من الممرضين بمستشفى كويشي بلعيس بسيدي عيسى بولاية المسيلة، مأخوذة من أصل (245)، عامل وهو ما نسبته (20.40%)، تم توزيع الأداة عليهم يوم 19 فيفري 2019م، واسترجاعها بعد أسبوع حيث تم استرجاع جميع الاستبيانات، وتم استخدامها في الدراسة الأساسية.

## 6- أداة جمع البيانات:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في التعرف على العلاقة بين النمط القيادي لذي رئيس العمل بالاستقرار المهني، كانت الاستمارة هي الأداة للجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، والتي تعتبر أكثر الوسائل استعمالاً في البحث العلمي لهدف جمع البيانات من مجتمع الدراسة، وهي الأداة الرئيسية لهذه الدراسة باعتبارها أنسب الأدوات في مثل هذه المواضيع، حيث تعرف الاستمارة "بأنها مجموعة أسئلة بعضها مفتوح وبعضها مغلق وبعضها الآخر نصف مفتوح" (زرواتي، 2005، 154)، وعلى حسب طبيعة الموضوع وتماشياً مع إجراءات الدراسة، تم الاعتماد على تقنية استمارة الاستبيان، والسبب يرجع لكون موضوع الدراسة يتطلب دراسة ميدانية، والتي تهدف إلى معرفة العلاقة النمط القيادي لرئيس العمل والاستقرار المهني، وبغية تحليل وتفسير هذه المعطيات المكتسبة من المبحوثين وتحويلها إلى بيانات علمية، حيث تم تقسيم هذه الاستمارة إلى محورين:

**المحور الأول:** النمط القيادي: وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تقيس النمط القيادي لرئيس العمل، حيث من خلال الاطلاع على الجانب النظري وبعض الاستبيانات، وبعض الدراسات السابقة الخاصة بمتغير الدراسة، وفي ضوء التساؤلات العامة والفروض الموجهة للدراسة تبلورت صورة أولية لصياغة الاستبيان، وبعد التشاور مع الأستاذ المشرف، تمت الصياغة النهائية للاستمارة، والتي كانت على النحو التالي:

الجدول رقم (08): يوضح أبعاد وفقرات استبيان النمط القيادي

الأبعاد	عدد البنود	العبارات
النمط الديمقراطي	08	1 - 8
النمط البيروقراطي	08	9 - 16
النمط الفوضوي	08	17 - 24

حيث تعطي الإجابة التي يقدمها العامل درجة تتراوح بين 5 و 1 كما هو موضح في الجدول:  
الجدول رقم (09): يوضح درجات بدائل النمط القيادي

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	اتجاه العبارة
1	2	3	4	5	موجبة
5	4	3	2	1	سالبة

**المحور الثالث: الاستقرار المهني:** أسئلة دارت حول الاستقرار المهني الثقافة التنظيمية وقد تضمنت 15 عبارة من 1 - 15، حيث تراوحت اجابات المبحوثين بين (5 و 1) كما هو في الجدول التالي.

الجدول رقم (10): يوضح درجات بدائل الاستقرار المهني.

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	اتجاه العبارة
1	2	3	4	5	موجبة
5	4	3	2	1	سالبة

## 7- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V 25)، وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية كما يلي:

**01- اختبار الصدق والثبات:** بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

**02- المتوسط الحسابي:** وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات كل محور وأبعاده.

**03- الانحراف المعياري:** وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في

استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.

**04-معامل الارتباط بيرسون:** ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين ولما يتعلق الأمر بمتغيرين كميين فإن معامل الارتباط المستخدم في هذه الحالة هو معامل الارتباط بيرسون.

## خلاصة:

من خلال الإجراءات المنهجية الميدانية التي تم اتباعها في هذه الدراسة، بداية بالدراسة الاستطلاعية للتعرف على ميدان الدراسة، وكذلك الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة والاعتماد على المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف وتحليل وتفسير الظاهرة، ثم إلى العينة وكيفية اختيارها من مجتمع الدراسة، وانتهاءً بالأساليب الاحصائية التي استخدمها الباحث لمعالجة بيانات الدراسة للوصول الى النتائج لعرضها وتحليلها وتفسيرها في الفصل الموالي.

# الفصل الخامس:

## عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد

5-1- عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى

5-2- عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية

5-3- عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

5-4- عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية

5-5- استنتاج عام

5-6- اقتراحات الدراسة

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة وتفسير النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة واستخلاص ما تتضمنه، فضلا عن المقترحات.

لقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي لرئيس العمل والاستقرار المهني، وذلك من خلال استجابات الممرضين.

إن هذه النتائج العلمية هي نتائج أولية يمكن لها أن تساهم في تحسين بيئة العمل لدى المجتمعات المستهدفة بالدراسة.

## 1- عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

ف1- توجد علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي لرئيس العمل والاستقرار المهني.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين استجابات أفراد العينة على كل من النمط الديمقراطي لرئيس العمل والاستقرار المهني، والنتائج موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم(11): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين النمط الديمقراطي لرئيس العمل والاستقرار المهني.

القرار	الاستقرار المهني	قيم العلاقة الارتباط بين المتغيرات	
توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين	0.280*	معامل الارتباط بيرسون	النمط الديمقراطي
	0.049	Sig	
	50	العينة	

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين النمط الديمقراطي لرئيس العمل والاستقرار المهني بلغت (0.280)، وبدلالة احصائية (0,49)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وبالمقارنة بين القيمة الجدولية والمحسوبة، نجد أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة (0.280) أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية (0.2765)، ومنه فإن القيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، وهذا يدل على أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي لرئيس العمل والاستقرار المهني من وجهة نظر الممرضين المستجوبين، وبالتالي فإن الفرضية الموضوعية قد تحققت.

ويمكن أن هذه النتيجة الى أن الأسلوب الديمقراطي المتبع من قبل رئيس العمل في المستشفى الذي أقيمت به الدراسة يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال الاجتماعات المنظمة بين رئيس العمل ومروؤوسيه، وابداء الرأي فيها، ويسمح بالتوزيع العادل للعمل ويسمح أيضاً بمناقشة مشكلات العمل والعمل على إيجاد الحلول العاجلة، ويكون القائد هنا

عنصراً فاعلاً في زيادة الاستقرار المهني لدى العمال من خلال قراراته العادلة والمتخذة بناءً على أسلوب الحوار والاستماع إلى العمال، حيث يكون تنفيذ الأعمال الموكلة لهم يكون واضحاً لدى العاملين، ولذلك فإن نتيجة تأثير قرارات رئيس العمل تكون إيجابية على الاستقرار المهني للعاملين وتكون النتيجة النهائية لذلك تحسين أداء العمال وهذا ما تعمل عليه المنظمات الحديثة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة أحمد حويجي (2008)، التي أكدت على أن من أهم العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل هو الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة زياد فارس (2009)، التي أشارت إلى أن هناك علاقة قوية بين الرئيس المباشر والرضا والاستقرار الوظيفي، وأيضاً مع دراسة علي (2009) التي توصلت إلى أن للاتصال داخل العمل والعلاقات بين العمال دور مهم في استقرارهم مهنيًا، بينما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة منصور رفيقة (2014)، التي أشارت إلى أن الاستقرار المهني في المؤسسة هو ظاهري فقط لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل والمؤسسة.

## 2- عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

**ف2-** توجد علاقة ارتباطية بين النمط البيروقراطي لرئيس العمل والاستقرار المهني لدى.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين استجابات أفراد العينة على كل من النمط البيروقراطي لرئيس العمل والاستقرار المهني، والنتائج موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم(12): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين النمط البيروقراطي لرئيس العمل والاستقرار المهني.

القرار	الاستقرار المهني	قيم العلاقة الارتباط بين المتغيرات	
توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين	-0.353*	معامل الارتباط بيرسون	النمط البيروقراطي
	0.012	Sig	
	50	العينة	

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين النمط البيروقراطي لرئيس العمل والاستقرار المهني بلغت (-0.353)، وبدلالة احصائية (0,012)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وبالمقارنة بين القيمة الجدولية والمحسوبة، نجد أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة (-0.353)، أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية (0.2765)، ومنه قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، وهذا يدل على أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النمط البيروقراطي لرئيس العمل والاستقرار المهني من وجهة نظر الممرضين المستجوبين، وبالتالي فإن الفرضية الموضوعة قد تحققت.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تصور الممرضين لأسلوب البيروقراطي المتبع من قبل رئيس العمل بالمستشفى له تأثير مباشر على استقرارهم المهني بالمؤسسة الاستشفائية التي يعملون بها، وهذا يدل على أن العاملين على دراية ومعرفة بأساليب القيادة المختلفة وتأثيراتها على الاستقرار المهني لديهم.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة منصور رفيقة (2014)، التي أشارت إلى أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل والمؤسسة نظراً لعدم حصولهم على الإشباعات الكافية التي تزرع فيهم رغبة العمل وتدفعهم إلى تفعيل أدائهم وحب الانتماء للمؤسسة، وأن أداء العمال خالي من الفعالية والتميز بسبب سياسة الإكراه وأسلوب الجزاء والعقاب الذي تضعه المؤسسة كاستراتيجية للعمل.

### 3- عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

ف3- توجد علاقة ارتباطية بين النمط الفوضوي لرئيس العمل والاستقرار المهني.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين استجابات أفراد العينة على كل من النمط الفوضوي لرئيس العمل والاستقرار المهني، والنتائج موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم(13): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين النمط الفوضوي لرئيس العمل والاستقرار المهني.

القرار	الاستقرار المهني	قيم العلاقة الارتباط بين المتغيرات	
لا توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين	-0.105	معامل الارتباط بيرسون	النمط الفوضوي
	0.467	Sig	
	50	العينة	

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين النمط الفوضوي لرئيس العمل والاستقرار المهني بلغت (-0.105)، وبدلالة احصائية (0,46)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05) وبالمقارنة بين القيمة الجدولية والمحسوبة نجد أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة (-0.105) أقل من قيمة معامل الارتباط الجدولية (0.2765)، ومنه فإن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، وهذا يدل على أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النمط الفوضوي لرئيس العمل والاستقرار المهني من وجهة نظر المرضين المستجوبين، وبالتالي فإن الفرضية الموضوعية لم تتحقق.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المرضين لا يرون أي تأثير للأسلوب الفوضي على استقرارهم المهني بالمؤسسة الاستشفائية التي يعملون بها، وهذا يعود الى ادراكهم بأن الأسلوب الفوضوي يسمح لهم بمزيد من الحرية في العمل في مقابل ضغوط العمل اليومية والمتواصلة خلال ساعات الدوام كله.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة شريف (2003)، التي أكدت على أن القادة الذين يمارسون النمط القيادي الديموقراطي أكثر من الأنماط الأخرى التي ليس لها أي تأثير داخل المؤسسات، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة علي (2009)، التي أكدت على أن الاتصال والعلاقات بين العمال لها دور مهم في استقرار العمال مهنيًا وكذلك تختلف مع ما توصلت اليه دراسة زياد وفارس(2009)، التي أشارت إلى وجود

علاقة إيجابية بين بيئة العمل والرئيس المباشر، وأيضاً وجود علاقة قوية بين الرئيس المباشر والاستقرار الوظيفي.

#### 4- عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية:

ف- يمكن التنبؤ بالاستقرار المهني للمرضين بالمستشفى من خلال النمط القيادي لرئيس العمل.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين استجابات أفراد العينة على كل من النمط القيادي لرئيس العمل والاستقرار المهني، والنتائج موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (14): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون النمط القيادي لرئيس العمل والاستقرار المهني.

القرار	الاستقرار المهني	قيم العلاقة الارتباط بين المتغيرات	
توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين	0.322*	معامل الارتباط بيرسون	النمط القيادي
	0.022	Sig	
	50	العينة	

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون بين النمط القيادي لرئيس العمل والاستقرار المهني بلغت (0.322)، وبدلالة احصائية (0.022)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05) وبالمقارنة بين القيمة الجدولية والمحسوبة نجد أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة (0.322) أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية، ومنه فإن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، وهذا يدل على أنه توجد علاقة

ارتباطية دالة إحصائياً بين النمط القيادي لرئيس العمل والاستقرار المهني من وجهة نظر الممرضين المستجوبين، وبالتالي فإن الفرضية الموضوعية قد تحققت.

ويمكن تفسير هذه النتيجة الى أن للنمط القيادي لرئيس العمل تأثير مباشر على الاستقرار المهني للعاملين بالمستشفى، وإن الممرضين على ادراك ووعي بالأنماط القيادية لرؤسائهم في العمل، وأنهم يتحسسون ذلك ويتبادلون المعلومات خوله فيما بينهم.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة كل من أحمد حويجي(2008)، التي أكدت على وجود علاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من حيث رضاهم عن العمل وانعكاس ذلك على استمرارهم مهنيا وبالتالي الاستقرار الوظيفي لديهم، وأيضاً مع دراسة زياد وفارس(2009) التي أكدت على وجود علاقة قوية بين الرئيس المباشر والرضا والاستقرار المهني، وكذلك تتفق مع دراسة علي(2009)، التي أكدت على دور الاتصال والعلاقات بين العمال في استقرار العمال مهنيًا.

#### 5- استنتاج عام: توصلت الدراسة الى جملة النتائج التالية.

1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي لرئيس العمل والاستقرار المهني.

2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط البيروقراطي لرئيس العمل والاستقرار المهني.

3- عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الفوضوي لرئيس العمل والاستقرار المهني.

4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لرئيس العمل والاستقرار المهني

6- اقتراحات الدراسة: بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقترح الباحث ما يلي.

- القيام بدراسات جديدة تستهدف علاقات ومشكلات العمل داخل المستشفيات.
- تصميم برامج تدريبية لفائدة مديري المؤسسات الاستشفائية لتحسين بيئة العمل بالمستشفيات.

خاتمة

**خاتمة:**

بعد عملية التحليل والتفسير التي قام بها الباحث توصل إلى الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي لرئيس العمل والاستقرار المهني وذلك من وجهة نظر الممرضين، وبالرغم من أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية هي نتائج أولية إلا أننا لا نستطيع أن نقلل من أهميتها، ولذلك يجب أن نأخذها بعين الاعتبار كي نبحث في عوامل وأسباب تدني وضعف بيئات العمل في المؤسسات الصحية المحلية وكذلك كي نلفت انتباه المسؤولين عن الصحة في الجزائر إلى ضرورة الاعتناء بالعاملين بمختلف أصنافهم، وأن الاستقرار المهني لهم يلعب دورا مباشرا في تقديم الخدمات الصحية النوعية.

إن إطلاع القيادي في مجال الصحة على نتائج هذا البحث وتعرفه على المفاهيم التي عالجهما إنما يخلق لديه الوعي بوجود تفكير حديث على مستوى تسيير هذه المنظمات الصحية تفكير جديد يتماشى مع روح العصر من حيث كسر الجمود والروتين والسير نحو التغيير والتجديد والإبداع للوصول بالعملية الصحية إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

قائمة  
المصادر  
والمراجع

## قائمة المراجع العلمية:

أولاً: الكتب:

1/ إبراهيم، محمد محمد: (1997)، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين الشمس القاهرة، مصر.

2/ أحمد، زكي بدوي: (د.ت)، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت.

3/ أحمد، صقر عاشور: (1983)، إدارة القوى العاملة، ب. ط، دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

4/ أمين، عز الدين: (1964)، المنحل في شؤون العمل وعلاقته، ب.ط، مكتبة القاهرة، مصر.

5/ إيهاب صبيح، ومحمد رزيق: (2001): سلسلة الإدارة في أسبوع، ط4، دار أنس سوريا.

6/ بحوش، عمار: (2009)، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ط2، دار البصائر للنشر والتوزيع، الجزائر.

7/ ابن منظور: (2001)، لسان العرب، دار صادر، المجلد 13، بيروت، لبنان.

8/ جمجوم، هاشم نور: (1991)، سيكولوجية الإدارة دار الشروق، جدة، المملكة العربية السعودية.

9/ جودت، عزت عبد الهادي: (2006)، الإدارة المدرسية الحديثة، دار نشد، عمان.

10/ حبيب، الصحاف: (1997)، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي - إنجليزي، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت لبنان.

11/ حسن، ماهر: (2004)، القيادة، أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، اريد.

12/ رشيد، زرواتي: (2005)، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر.

13/ السالم مؤيد سعيد، وصالح عادل حرحوش: (2002)، إدارة الموارد البشرية، مكتبة دار العلم، بغداد، العراق.

14/ السكارنة، بلال: (2014)، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

15/ سلطان، محمد سعيد أنور: (2006)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية.

16/ شحاته، حسن: (2001)، البحوث العلمية والتربوية بين النظرية والتطبيق، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر.

17/ شوقي، طريف: (1992)، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة مصر.

18/ صلاح، الدين عبد الباقي صلاح: (2005)، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.

19/ صلاح، الشناوي: (1972)، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، ب ط، جامعة بيروت لبنان.

20/ الصيرفي، محمد عبد الفتاح حافظ: (2006)، السلوك التنظيمي، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

- 21/ طلعت، إبراهيم لطفي: (1982)، علم الاجتماع الصناعي، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر.
- 22/ عادل، حسن: (1974)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ب ط، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر.
- 23/ عبد الباقي، صلاح الدين: (2006)، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
- 24/ عبد الرحمان، محمد عيساوي: (د، ت)، علم النفس والانتاج، ب، ط، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة.
- 25/ عبد الشافي، أبو العينين أبو الفضل: (1996)، القيادة الإدارية في الإسلام، ط1 المعهد العالمي للفكر الاسلامي، القاهرة، مصر.
- 26/ عبد الكريم، درويش ليلي التكلي: (1975)، مبادئ الإدارة العامة، ب.ط، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- 27/ عبد المنعم، عبد الحي: (2003)، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الحديث الإسكندرية، مصر.
- 28/ عبد الوهاب، أحمد عبد الواسع: (1973)، علم إدارة الأفراد، د ط، الرياض، السعودية.
- 29/ عدوان، ناصر دادي: (2006)، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- 30/ العديلي، ناصر: (1993)، إدارة السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية.

31/ علاقي، مدني عبد القادر: (1985)، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، تهامة، جدة، السعودية.

32/ على، عياصرة محمد محمود العودة الفاضل: (2006)، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.

33/ عمر، مختار أحمد: (2008)، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، المجلد عالم الكتب القاهرة، مصر.

34/ القحطاني، محمد بن ديلم: (2001)، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي، ط2 مكتبة العبيكان، الرياض.

35/ القحطاني، محمد بن ديلم: (2001)، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي، ط2 مكتبة العبيكان، الرياض.

36/ كامل، محمد محمد عويضة: (1996)، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية بيروت، لبنان.

37/ الكلابي، سعد عبد الله: (2000)، نحو نموذج شامل في القيادة، دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.

38/ كلاكده، ظاهر محمود: (1997)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للطباعة والنشر، عمان.

39/ كنعان، نواف: (1990)، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

40/ كنعان، نواف: (1992)، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

41/ كيث، ديكيز: (1974)، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة محمد إسماعيل يوسف القاهرة، مصر.

42/ لطفی، طلعت أبراهیم: (2001)، علم اجتماع التنظيم، ط1، دار غریب للطباعة  
القاهرة.

43/ محسن، العبودی: (1991)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مكتبة الأنجلو  
سكسونية، القاهرة، مصر.

44/ محمد، أكرم العدلونی: (2000)، القيادة في القرن الحادي والعشرون، قرطبة للإنتاج  
الفني، ط1، الرياض.

45/ محمد، شفیق: (2001)، العلوم السلوكية، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث  
القاهرة، مصر.

46/ محمد طلعت عیسی، وسليمان العدلي: (د-س)، الخدمة الاجتماعية العمالية، ب-ط  
مكتبة القاهرة الحديثة، مصر.

47/ محمد، طلعت عیسی عدلي سليمان: (1963)، الخدمة الاجتماعية العمالية، مكتبة  
القاهرة الحديثة، د-ط، مصر.

48/ محمد، علی محمد: (1972)، مجتمع المصنع، د-ط، الهيئة المصرية للكتاب  
الإسكندرية مصر.

49/ محمد، نجيب توفيق: (1967)، الخدمات العمالية بين التطبيق والتشريع، ب-ط، مكتبة  
القاهرة الحديثة، مصر.

50/ مرعي توفيق وأحمد بلقيس (1984): الميسر في علم النفس الاجتماعي، ط1، عمان.

51/ المصري سعيد محمد (1999): التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية  
مصر.

52/ مصطفى، أبو زيد فهمي حسين عثمان: (2003)، الإدارة العامة، الدار الجديدة الإسكندرية.

53/ مصطفى، عاشوري: (1992)، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

54/ نعيم، الرفاعي: (1969)، الصحة النفسية، دراسة سيكولوجية المهن، ط1، دمشق سورية.

55/ نواف، سالم كنعان: (2007)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

#### ثانيا: الرسائل الجامعية والمجلات:

1/ أحمد، لغبي: (2014)، التغير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة سطيف2، الجزائر.

2/ الصرايرة خالد: (2009)، الإحساس بالأمن لدي أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد 02، عدد 06.

3/ ليازيد، وهبية: (2013)، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسير، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان.

4/ مشري، أمينة: (2013)، النمط القيادي السائد لدي رؤساء الأقسام وعلاقته بالضغط المهنية لدي الأساتذة، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، الجزائر.

# قائمة الملاحق

## الملحق رقم (01): يوضح أسماء وتخصصات المحكمين ودرجاتهم العلمية:

الجامعة	التخصص	الدرجة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
المسيلة	علم النفس الاجتماعي	أستاذ التعليم العالي	بودريالة محمد	01
المسيلة	علم النفس تنظيم وعمل	أستاذ محاضر	الطاهر مجاهدي	02
المسيلة	علم النفس تنظيم وعمل	أستاذ محاضر	دوباخ قويدر	03
المسيلة	علوم التربية	دكتورة	مام عواطف	04
المسيلة	علم النفس المدرسي	أستاذ محاضر	جلاب مصباح	05

الملحق رقم (02): يوضح استبيان المحكمين:

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالسيلة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

استمارة بحث:

النمط القيادي لرئيس العمل وعلاقته بالاستقرار المهني لدى الممرضين  
بالمستشفى

-دراسة ميدانية بمستشفى كويبي بلعيس بسيدي عيسي بولاية المسيلة-

استاذي الكريم :

من أجل انجاز مذكرة تخرج لشهادة ماستر تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية ،أضع بين ايديكم هذا الاستبيان من أجل تحكيمها وإعطاء بعض النصائح والملاحظات حوله ،وشكرا .

الفرضيات :

- ❖ توجد علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي لرئيس العمل والاستقرار المهني.
- ❖ توجد علاقة ارتباطية بين النمط البيروقراطي لرئيس العمل والاستقرار المهني.
- ❖ توجد علاقة ارتباطية بين النمط الفوضوي لرئيس العمل والاستقرار المهني.

اسم ولقب المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة	إمضاء المحكم

السنة الجامعية :2018/2019

## المحور الأول: النمط القيادي:

الرقم	عبارات النمط القيادي	تقيس	لا تقيس	الملاحظة أو التعديل المقترح
<b>1- النمط الديمقراطي</b>				
1	يشجع المدير الممرضين على الأبداع في العمل			
2	يقدر المدير المجهودات التي نبذلها			
3	يطرح المدير أفكاره على الممرضين لمناقشتها مع بعض			
4	يراعي المدير قدرات الممرضين في توزيع المهام لهم			
5	المدير يشارك الممرضين في اتخاذ القرارات التي تخص المستشفى			
6	يشجع المدير روح التعاون بين الممرضين			
7	يراعي المدير رغبات وحاجات الممرضين المهنية			
8	المدير يشجع العمل بروح الفريق			
<b>2- النمط الأوتوقراطي</b>				
1	تعليمات المدير غير قابلة لنقاش			
2	يهتم المدير بتطبيق القوانين بحذافيرها			
3	يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للممرضين			
4	يلزم المدير جميع الممرضين لمستويات معينة من الأداء			
5	يوزع المدير المهام على الممرضين دون مراعاة لقدراتهم المهنية			
6	يتصرف المدير دون استشارة الممرضين			
7	يصر المدير على تطبيق القوانين داخل المستشفى			
8	يضع المدير خطة العمل والكيفية التي يجب أن تنجز بها			
<b>3- النمط الفوضوي</b>				
1	يتهرب المدير من المشكلات التي تحدث بالمستشفى			
2	لا يهتم المدير لقوانين المستشفى			
3	يتقبل المدير أي تغيير يقترحه الممرضين في أسلوب العمل			
4	يتساهل المدير مع الممرضين المقصرين في أعمالهم			
5	يتساهل المدير مع غياب الممرضين			

6	يتغيب المدير عن المستشفى كثيرا		
7	يتأثر المدير برغبات المرضى		
8	يتردد المدير عادة في اتخاذ القرارات		

**المحور الثاني: الاستقرار المهني:**

الرقم	عبارات الاستقرار المهني	تقيس	لا تقيس	الملاحظة أو التعديل المقترح
1	أسعي لتطوير قدراتي المهنية بهذه المستشفى			
2	أحب العمل بهذه المستشفى			
3	سأكون سعيدا إذا تمت ترفيتي في وظيفتي			
4	أشعر بعدم الثقة في علاقتي مع زملائي في العمل			
5	غالبا ما يسيطر علي شعور بالرغبة في ترك العمل بالمستشفى			
6	أشعر بالراحة عند القيام بعملتي داخل المستشفى			
7	لن أترك هذه المستشفى قبل أن اتقاعد مهما كانت الظروف			
8	لدي الرغبة في البقاء في عملي الحالي مهما توفرت لي فرص بديلة			
9	عموما انا مرتاح في وظيفتي بهذه المستشفى			
10	أري أن العمل في هذه المستشفى أحسن من المستشفيات الأخرى			
11	إذا صادفني تغير في وضعي الوظيفي يدفعني ذلك للتفكير في ترك العمل			
12	لن اترك وظيفتي الحالية مهما توفرت لي فرص بديلة			
13	لدي استعداد للعمل في مستشفيات أخرى			
14	أريد ترك العمل بهذه المستشفى في اقرب الآجال الممكنة			
15	سوف أكون متردد في ترك عملي بهذه المستشفى			
16	مقابل الاستمرار في هذه المستشفى سأقبل أي وظيفة أكلف بها			

الملحق رقم (03): يوضح الاستبيان في صورته النهائية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالسيالة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

استمارة بحث:

النمط القيادي لرئيس العمل وعلاقته بالاستقرار المهني لدى الممرضين  
بالمستشفى

-دراسة ميدانية بمستشفى كويشي بلعيس بسيدي عيسي بولاية المسيلة-

من أجل إعداد مشروع بحث في علم النفس تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجيا منكم التكرم بتعبئتها، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لكل إجابة حسب تقديركم.

علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف على دقتها صحة النتائج، التي ستتوصل إليها الدراسة.

السنة الجامعي: 2019/2018

## المحور الأول: النمط القيادي:

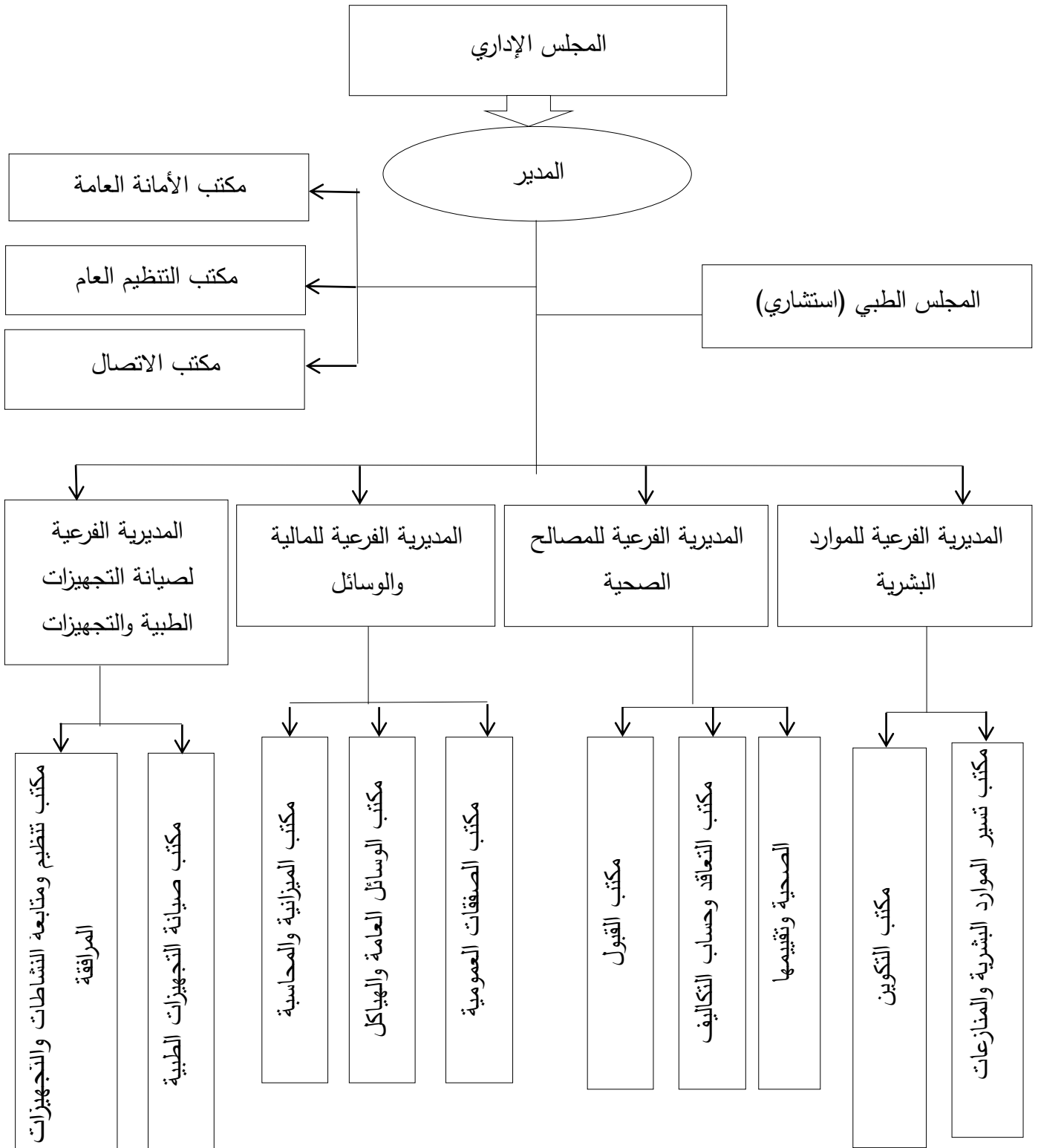
الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	يشجع المدير الممرضين على الأبداع في العمل					
2	يقدر المدير المجهودات التي نبذلها					
3	يطرح المدير أفكاره على الممرضين لمناقشتها معهم					
4	يراعي المدير قدرات الممرضين في توزيع المهام لهم					
5	المدير يشارك الممرضين في اتخاذ القرارات التي تخص المستشفى					
6	يشجع المدير روح التعاون بين الممرضين					
7	يراعي المدير حاجات الممرضين المهنية					
8	يشجع المدير العمل بروح الفريق					
9	تعليمات المدير غير قابلة للنقاش					
10	يهتم المدير بتطبيق القوانين بحذافيرها					
11	يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للممرضين					
12	يلزم المدير جميع الممرضين لمستويات معينة من الأداء					
13	يوزع المدير المهام على الممرضين دون مراعاة لقدراتهم المهنية					
14	يتصرف المدير دون استشارة الممرضين					
15	يصر المدير على تطبيق القوانين داخل المستشفى					
16	يضع المدير خطة العمل والكيفية التي يجب أن تتجز بها					
17	يتهرب المدير من المشكلات التي تحدث بالمستشفى					
18	لا يهتم المدير لقوانين المستشفى					
19	يتقبل المدير أي تغير يقترحه الممرضين في أسلوب العمل					
20	يتساهل المدير مع الممرضين المقصرين في أعمالهم					
21	يتساهل المدير مع غياب الممرضين					
22	يتغيب المدير عن المستشفى كثيرا					
23	يتأثر المدير برغبات الممرضين					
24	يتردد المدير عادة في اتخاذ القرارات					

## المحور الثاني: الاستقرار المهني:

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	تسعي لتطوير قدراتك المهنية بهذه المستشفى					
2	تحب العمل بهذه المستشفى					
3	تكون سعيدا إذا تمت ترقيتك في وظيفتك					
4	أشعر بعدم الثقة في علاقتي مع زملائي في العمل					
5	غالبا ما يسيطر علي شعور بالرغبة في ترك العمل بالمستشفى					
6	أشعر بالراحة عند القيام بعملتي داخل المستشفى					
7	لن أترك هذه المستشفى قبل أن اتقاعد مهما كانت الظروف					
8	لدي الرغبة في البقاء في عملي الحالي مهما توفرت لي فرص بديلة					
9	عموما انا مرتاح في وظيفتي بهذه المستشفى					
10	أري أن العمل في هذه المستشفى أحسن من المستشفيات الأخرى					
11	إذا صادفني تغير في وضعي الوظيفي يدفعني ذلك للتفكير في ترك العمل					
12	لدي استعداد للعمل في مستشفيات أخرى					
13	أريد ترك العمل بهذه المستشفى في اقرب الآجال الممكنة					
14	سوف أكون متردد في ترك عملي بهذه المستشفى					
15	مقابل الاستمرار في هذه المستشفى سأقبل أي وظيفة أكلف بها					

الملحق رقم (04): يوضح الهيكل التنظيمي للمستشفى كويسي بلعيس بسيدي عيسى بولاية المسيلة.

مخطط تنظيم المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي عيسى



## ملحق رقم (04): يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية 25 spss.

Correlations										
		aa8	aa7	aa6	aa5	aa4	aa3	aa2	aa1	aaaa
aaaa	Pearson	.762**	.714**	.832**	.875**	.765**	.583**	.752**	.686**	1
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.007	.000	.001	
N		20	20	20	20	20	20	20	20	20

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

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

Correlations										
		bb8	bb7	bb6	bb5	bb4	bb3	bb2	bb1	bbb
bbb	Pearson	.685**	.876**	.829**	.711**	.763**	.594**	.557*	.821**	1
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.006	.011	.000	
N		20	20	20	20	20	20	20	20	20

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

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

Correlations										
		cc8	cc7	cc6	cc5	cc4	cc3	cc2	cc1	cccc
cccc	Pearson	.866**	.708**	.652**	.827**	.743**	.615**	.857**	.803**	1
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000	.004	.000	.000	
N		20	20	20	20	20	20	20	20	20

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

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

Correlations										
		Y8	Y7	Y6	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	yyy
yyy	Pearson	.803**	.651**	.564**	.575**	.642**	.702**	.461*	.636**	1
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.010	.008	.002	.001	.041	.003	
N		20	20	20	20	20	20	20	20	20

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

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

Correlations									
		Y15	Y14	Y13	Y12	Y11	Y10	Y9	yyy
yyy	Pearson	.607**	.669**	.519*	.502*	.547*	.533*	.579**	1
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	.005	.001	.019	.024	.013	.016	.008	
N		20	20	20	20	20	20	20	20

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

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

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Y15 Y14 Y13 Y12 Y11 Y10 Y9 Y8 Y7 Y6 Y5 Y4 Y3 Y2 Y1
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0
.			
Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha		N of Items	
.833		15	

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Y15 Y14 Y13 Y12 Y11 Y10 Y9 Y8 Y7 Y6 Y5 Y4 Y3 Y2 Y1 aa8 aa7 aa6 aa5 aa4 aa3 aa2 aa1 bb8
bb7 bb6 bb5 bb4 bb3 bb2 bb1 cc8 cc7 cc6 cc5 cc4 cc3 cc2 cc1
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.839	39

RELIABILITY

```

/VARIABLES=aa8 aa7 aa6 aa5 aa4 aa3 aa2 aa1
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.888	8

RELIABILITY

```

/VARIABLES=bb8 bb7 bb6 bb5 bb4 bb3 bb2 bb1
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.869	8

RELIABILITY

```

/VARIABLES=cc8 cc7 cc6 cc5 cc4 cc3 cc2 cc1
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.761	8

## RELIABILITY

/VARIABLES=aa8 aa7 aa6 aa5 aa4 aa3 aa2 aa1 bb8 bb7 bb6 bb5 bb4 bb3 bb2 bb1 cc8 cc7 cc6 cc5 cc4

cc3 cc2 cc1

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.870	24

Correlations			
		المحور 02 (الاستقرار المهني)	البعد الأول: النمط الديمقراطي
المحور 02 (الاستقرار المهني)	Pearson Correlation	1	.280 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)		.049
	N	50	50
البعد الأول: النمط الديمقراطي	Pearson Correlation	.280 <sup>*</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.049	
	N	50	50

Correlations			
		المحور 02 (الاستقرار المهني)	البعد 02: النمط الأوتوقراطي
المحور 02 (الاستقرار المهني)	Pearson Correlation	1	-.353 <sup>-*</sup>
	Sig. (2-tailed)		.012
	N	50	50
البعد 02: النمط الأوتوقراطي	Pearson Correlation	-.353 <sup>-*</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.012	
	N	50	50

Correlations			
		المحور 02 (الاستقرار المهني)	البعد 03: النمط الفوضوي
المحور 02 (الاستقرار المهني)	Pearson Correlation	1	-.105-
	Sig. (2-tailed)		.467
	N	50	50
البعد 03: النمط الفوضوي	Pearson Correlation	-.105-	1
	Sig. (2-tailed)	.467	
	N	50	50

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ