

الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

لدى عمال ديوان الترقية والسيير العقاري بتيارت، الجزائر

الدكتور بن موسى سمير، جامعة تيارت

الملخص: تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال قسم الموارد البشرية التابع لديوان الترقية والسيير العقاري بتيارت -الجزائر. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبيان يقيس الأنماط القيادية المكون من ستة وعشرين (26) فقرة، والذي تضمن ثلاث أنماط قيادية (التسلطي، التسيبي، والديمقراطي). كما تم اقتباس سبعة عشر (17) فقرة من مقياس الين وماير للولاء التنظيمي. وقد طبقت الدراسة على موظفي قسم الموارد البشرية، والبالغ عددهم 130 عاملاً، تمت الدراسة على نحو ستون (60) موظفاً أي بنسبة 46٪ من حجم المجتمع الأصلي، ومن أهم النتائج المحصل عليها:

- وجود ارتباط دال إحصائياً قدر بـ 0.477 عند مستوى الدلالة 0.01 بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال قسم الموارد البشرية التابع لديوان الترقية والسيير العقاري بتيارت.
- وجود ارتباط دال إحصائياً قدر بـ 0.527 عند مستوى الدلالة 0.01 بين النمط القيادي التسلطي ومستوى الولاء التنظيمي.
- وجود ارتباط دال إحصائياً قدر بـ 0.609 عند مستوى الدلالة 0.01 بين النمط القيادي التسيبي ومستوى الولاء التنظيمي.
- كما كشفت الدراسة أن أثر النمط القيادي التسيبي مرتفع مقارنة بكل من النمط القيادي التسلطي والديمقراطي.

وقد اقترحت الدراسة على ضرورة تكوين الإطارات القيادية في مجال العلوم النفسية، والاستفادة من تجارب المؤسسات الوطنية والدولية الناجحة في مجال إعداد واختيار القادة الأنسب من يملكون الكفاءة القيادية القادرة على أداء دورها التسييري وفق مبادئ العقلانية والواقعية والتوقعية، بحيث يُمكنهم للارتقاء بالعنصر البشري لتحقيق مستوى عالي من الولاء التنظيمي. **الكلمات المفتاحية:** القيادة، القيادة السلطوية، القيادة الديمقراطية، القيادة التسييبية، الولاء التنظيمي، ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت.

Abstract:This study aims to identify the nature of the relationship between leadership styles and level of loyalty among workers in the human resources department of the Office of Promotion and management of reale state in Tiaret - Algeria. To achieve this, the researcher used a questionnaire to measure leadership styles consisting of twenty-six (26) items, which included three styles of leadership. As was the quote of the yen Meyer tool and loyalty to the organization, it is composed of seventeen (17) issues distributed by three dimensions. The sample selected 60 workers including of an estimated number of 130 workers in total member of the Directorate of Human Resources workers of the Office of Promotion and management of the wilaya of Tiaret. The study sample was selected according to preview class, so that the use of descriptive and suitable approach with the nature of the study, and after statistical analysis using the Pearson correlation coefficients and the calculating of the averages and standard deviations, the study found the following results:

- There is a statistically significant relationship that was estimated at 0,477 at the 0.01 level between the democratic style of leadership and loyalty of workers to the organization the Human Resources Department of the Office of Property Management in Tiaret.
- There is a statistically significant relationship that was estimated at 0.527 at the 0.01 level between the authoritarian leadership style and the level of loyalty of workers to the organization of the Human Resources Department of the Office of Property Management in Tiaret.
- There is a statistically significant relationship that was estimated at 0.609 at the 0.01 level between the leadership style and what makes the level of loyalty of workers to the organization of the Human Resources department and the Office of Property Management in Tiaret. The study also revealed that the leadership style leaves do is the most common style in the study sample. The study suggests the need to set up psychological training for leadership, and benefit from the experience of national and international institutions through good leaders, choose

the most appropriate, with the capacity and leadership skills who is able to fulfill his role on the principles of rationality and realism and predictability, so that it helps to adapt to various emerging countries and can raise the human element in achieving a high degree of organizational loyalty positions.

Keywords: leadership, authoritarian leadership, democratic leadership, leadership let go, organizational loyalty, Office of Promotion and management of reale state in Tiaret.

مقدمة:

يشهد عصرنا الحالي تغيرات متسارعة في جميع مجالات الحياة، هذه التغيرات انعكست على المؤسسات من حيث حجمها وتركيبها البشرية ووظائفها. وما يساعد هذه المؤسسات على استمراريتها وتحقيق أهدافها هو الإنسان باعتباره عنصر التغيير والتطوير في أي تنظيم سواء كان اقتصاديا أو اجتماعيا⁽⁶⁾. وأي مؤسسة فهي بحاجة ضرورية لتكوين أفراد قادرين على النهوض بالمؤسسة والمحافظة عليها، ولتحقيق ذلك يجب ان تكون القيادة فعالة لأنها أهم عناصر النجاح في المنظمة، حيث توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، وتحدد اتجاهاتهم وولائهم، إذ أن أي منظمة لا تستطيع ان تحقق أهدافها حتى لو توفرت لديها كافة الإمكانيات المادية في ظل نمط قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها⁽¹⁰⁾، تُعتبر القيادة مُتغير يُشكّل ويُحدّد طبيعة التفاعلات داخل الجماعات، يتمثل دورها في تنشيط واثارة أفكار العاملين وتجسيدها ويتضح ذلك من خلال التأثير والتأثر في اتجاهاتهم وسلوكهم ومدى مشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. فضلا عن ذلك فطبيعة القيادة لها أثر في تحديد بيئة العمل باعتبار أن مفهومها اليوم مبني على علاقات فردية وجماعية ترتكز على عدة عوامل من بينها الثقة والالتزام بالقيم الأخلاقية للعمل لكسب ولاء العاملين والارتقاء بالولاء التنظيمي وبالتالي نجد أن موضوع القيادة موضوع يثير اهتماما بالغاً لدى الباحثين في تخصصات عدة من بينها العلوم الاقتصادية، الادارية، والعلوم الاجتماعية، ووفقا لذلك قمنا بهذه الدراسة.

إشكالية الدراسة:

تواجه المجتمعات في الوقت الحالي تحولات وتحديات نتيجة التطور السريع في جميع المجالات، لذلك لا بد على الدول أن تهيئ الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع المستجدات ومواجهة المشكلات المترتبة عنها كما يجب عليها أن تسعى جاهدة لمواكبة الركب الحضاري والتطور العلمي بما يسمح لها من تحقيق استقلاليتها وسيادتها وازدهارها.

كما أن المنظمات بدورها تواجه العديد من الرهانات سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية فالتنظيمات المعاصرة عرفت تطوراً كبيراً نتيجة التطور التكنولوجي لدرجة أصبح من الصعب متابعة هذه التغيرات⁽²⁷⁾ ولتطور الدول وتقدمها وجب الاعتماد على المؤسسات الخدمائية نظراً لدورها في تحقيق جودة الحياة لمواطنيها. ويُعتبر ديوان تسيير وترقية السكن العقاري من بين أهم المؤسسات التي تقدم خدمة عمومية، والتي تقاس كفاءتها بمقدار تحقيقها لما يتوقعه المجتمع منها، وحتى ترقى إلى مستوى التوقعات فهي بحاجة إلى العنصر البشري والمادي الكافي والمؤهل، وبني تنظيمية مناسبة وسياسة مضبوطة ومواكبة للتطورات العلمية المستجدة في مختلف الميادين، وظروف عمل ملائمة. وتسعى هذه المؤسسات إلى تحقيق الجودة من خلال استخدام مجموعة من المدخلات البشرية التي تعتبر المحرك الأساسي والحيوي للأداء الذي يساعد في الرفع من مستوى الولاء التنظيمي⁽⁴⁷⁾. وفي ذات السياق هدفت دراسة العمري (1990) إلى التعرف على الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وبيان أثر كل من المتغيرات المتمثلة في : درجة العلمية، والسن، والحالة الاجتماعية والدخل الشهري والخدمة والتي توصلت إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة من رؤساء الأقسام يليه التسيبي ثم النمط الأتوقراطي وأنه توجد علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسلسلي والولاء التنظيمي وتوجد علاقة سلبية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي، وأنه لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة ؛ الدخل الشهري، والسن، والخدمة في العمل الحالي، والدرجة العلمية، وعلى مستوى الولاء التنظيمي. ويعتبر الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي للكشف عن مدى التجانس القائم بين الأفراد ومنظمتهم، فالأفراد ذوي الولاء المرتفع اتجاه منظمتهم هم الذين لديهم الاستعدادات المطلوبة للرفع وزيادة الجهد المبذول وإتقان أعمالهم ويسعون إلى الارتباط بالمنظمة التي ينتمون إليها. وقد بينت معظم الدراسات التي

أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن أكثر الأفراد ولاء وانتماء لمؤسساتهم هم الذين تنخفض نسب غياهم عن عملهم ويكون رضاهم الوظيفي في ارتفاع مستمر⁽⁸⁾. كما يؤكد الفارسي على أن المنظمات التي يوجد بها ولاء تنظيمي مرتفع تتميز بإنتاجية عالية وأداء مرتفع وفعالية تنظيمية أكثر من المنظمات التي يوجد بها ولاء الموظفين منخفض⁽⁴²⁾. ضعف الولاء للمنظمة يترتب عليه تحمل تكلفة الغياب والتسيب وهجرة الكفاءات. وعدم القدرة على الابتكار وانخفاض الانتاجية والالتزام بالعمل⁽¹²⁾. قد ذكر أوشي في دراسة له أن سعي المنظمات لكسب ولاء موظفيها أمر ضروري لما يترتب على الولاء من مكاسب بالنسبة للمنظمة تتمثل في رضاهم الوظيفي وزيادة قدرتهم على الإبداع والإنتاجية، واحترامهم للأنظمة وقوانين العمل. لكن رغم ما ذكر سابقا لا يمكن الحصول على الولاء جاهز ويفرض بالإكراهات المختلفة بل إنه نتيجة لتفاعلات والعديد من العوامل والمتغيرات فهو ليس نظاما، بل هو نتيجة للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، ويؤثر عليه العديد من المتغيرات⁽²⁶⁾.

ومن خلال تقصي العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت ظاهرة الولاء التنظيمي اتضح أن الولاء يتأثر بالكثير من العوامل والمتغيرات ولعل أبرزها النمط القيادي، حيث بينت دراسة بوعلاق نوال (2009) حول موضوع العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى العاملين أن عامل القيادة يؤثر بدرجة عالية في الولاء التنظيمي. وأن النمط القيادي الفعال غالبا ما يؤثر على العاملين وسلوكهم وأدائهم بشكل كبير، كما ينعكس على روحهم المعنوية ورضاهم على العمل وولاءهم.

فالقائد الفعال هو الذي يحدث ذلك التأثير الإيجابي في المناخ لتنظيمي بوجه عام وفي الروح المعنوية للعاملين بوجه خاص إذ أن القادة الناجحين هم الطاقة المبدعة التي تدفع العاملين للمبادرة والمبادرة لبلوغ أهداف المؤسسة⁽³⁹⁾ وتعتبر القيادة في أي تنظيم من أكثر المهام تعقيدا وتأثيراً على السلوك التنظيمي فهي تؤثر بشكل مباشر على دافعية الأفراد للأداء ورضاهم عن العمل ومحوراً رئيسياً للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، فالقائد الناجح يقدم لأفراد جميع الوسائل التي تشبع رغباتهم وتحقق حاجاتهم وكذلك يدافع عنهم فيحصل على ولائهم، ومن خلال عطاء المرؤوسين يكتسب

القائد شرعيته وسلطته كقائد⁽⁸⁾. ولكن بغض النظر عن النمط القيادي الذي يسلكه المدير فإنه تبقى أهمية إدراك المرؤوسين للنمط القيادي لمديرهم هي حجر زاوية، لأنه ليس المهم ما يمارسه المدير بل ما يدركه المرؤوسين لأن هذا الإدراك له الأثر القوي في سلوك الفرد وفي نوعية العمل الذي يؤديه⁽³⁹⁾. ونظرا لأهمية الموضوع المتمثل في النمط القيادي من وجهة الموظفين وتأثير ذلك على ولائهم التنظيمي جاءت هذه الدراسة، خاصة مع ارتفاع التغيب ودوران العمل الغير صحي، والتي تعتبر من بين أهم مصادر انخفاض مستوى الولاء التنظيمي. وعليه، بناء على ما ذكر أنفا طرح الباحث التساؤلات الآتية:

تساؤلات الدراسة:

- ماهو النمط القيادي السائد في ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي في ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي التسيبي والولاء التنظيمي في ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي التسلطي والولاء التنظيمي في ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت؟

2- صياغة الفرضيات: انطلاقا مما تم تناوله في إشكالية الدراسة، قمنا بصياغة الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة دالة إحصائيا بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي في ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت.

الفرضية الثانية: توجد علاقة بين النمط القيادي التسيبي ومستوى الولاء التنظيمي في ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين النمط القيادي التسلسلي ومستوى الولاء التنظيمي في ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت.

3-دواعي اختيار الموضوع: تتعدد أسباب إختيار الموضوع إلى أسباب ذاتية وعلمية:

أولاً-أسباب ذاتية: يعود اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب ذاتية نذكر منها:

- الرغبة والاهتمام الشخصي من خلال الاطلاع المعرفي والتقصي الميداني حول مواضيع ترتبط بالأنماط القيادية والولاء التنظيمي.

- التجارب المهنية والملاحظات العلمية بيئت أن السلوك القيادي للمسؤول الجزائري يجعل ولاء موظفيه شبه منعدم، ولتقصي ذلك تمت الدراسة بمؤسسة التسيير العقاري بمدينة تيارت.

ثانياً-أسباب علمية: إثراء المكتبة الجامعية بمادة علمية تسهم في تطوير البحث العلمي التخصصي، وتقديم القيمة المضافة لتشخيص وحل المشاكل المرتبطة بممارسات المدراء والمسؤولين والموظفين والعلاقات المهنية داخل المؤسسات.

4-أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على النمط القيادي والتعرف عليه في ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة تيارت.

- معرفة انعكاسات الأنماط القيادية الموجودة على سلوكيات الموظفين وولاءهم للمنظمة.

- التعرف على العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي والأنماط القيادية في المؤسسة من خلال تطبيق أدوات الدراسة.

5-حدود الدراسة: تمثلتفي؛ الحدود الموضوعية: يتناول هذا الموضوع البحث عن العلاقة بين الأنماط القيادة ومستوى الولاء التنظيمي وعليه حدد المتغير المستقل في الأنماط القيادية والمتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي؛ الحدود المكانية: ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت؛ الحدود الزمانية: اجريت

الدراسة في شهر من نهاية شهر افريل الى نهاية شهر ماي الفين وخمس عشر. الحدود البشرية: على عينة من مختلف الرتب بقسم الموارد البشرية ديوان الترقية والتسيير العقاري مدينة تيارت.

6-الدراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي:

أولاً-دراسة الحربي (2001) الموسومة ب علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي، دراسة تطبيقية علموظفيا لجمارك في المنافذ الجمركية الجوية والبحرية والبرية في المملكة العربية السعودية. حيث هدفت الدراسة إلى:

-الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والسلوك القيادي المتبع في الجمارك. وتكون مجتمع الدراسة من المفردات الآتية : جميع الموظفين العاملين في جمارك مطار الملك خالد بالرياض (منفذ جوي) وبمحافظة جدة (منفذ بحري) وبالمناطق الشمالية (منفذ بري) وقد بلغ إجمالي عدد مفردات مجتمع الدراسة (1771) موظفاً، وبالطريقة العشوائية التطبيقية من كل منفذ تم أخذ عينة الدراسة التي بلغ عددها (628) موظفاً. كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: النمط القيادي السائد في المنفذ البري هو النمط القيادي الديمقراطي يليه بدرجة أقل النمط القيادي الأوتوقراطي، بينما النمط القيادي السائد في المنفذ الجوي هو النمط القيادي الأوتوقراطي، بينما يسود في المنفذ البحري النمط القيادي الديمقراطي. ويتمتع موظفو الجمارك بمستوى عالٍ من الولاء التنظيمي.

-إن استخدام النمط القيادي الديمقراطي يزيد من مستوى الولاء الموظفين الجمارك كما أن استخدام النمط القيادي الأوتوقراطي يؤثر سلباً على مستوى الولاء التنظيمي للموظفين الجمارك. ولم يتبين وجود علاقات اتدلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ومتغيرات (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي). تتفق هذه الدراسة مع دراسات سابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وكذلك كفيها لهدف منها في فحص العلاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي. وتختلف هذه الدراسة عند استنتاجها في مجتمع الدراسة وبيئة التطبيق، وكذلك كفيها نوع النمط القيادي المراد فحص علاقته بالولاء التنظيمي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين النمط القيادي (ديمقراطي، أو توتوقراطي).

ثانياً-دراسة العمري (1999): الموسومة ب
الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود؛
هدفت الدراسة لمعرفة طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة
التدريس بجامعة الملك سعود، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من جميع أعضاء هيئة التدريس
بجامعة الملك سعود، فيما بلغ إجمالي العينة (147) عضواً واستخدم الباحث فيدراساتها المنهج
الوصفي المسحي وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج:

- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والتسبيبي والولاء
التنظيمي، كما توصلت للدراسة الوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط
القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي. كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أعضاء هيئة
التدريس يدركون النمط القيادي المتبع في القسم، وتبين أيضاً أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً
في الوسط الجامعي هو النمط الديمقراطي؛ توفر مستوي عالٍ من الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس
ولم يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الولاء التنظيمي والمتغيرات الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة.

ثالثاً-دراسة هريو (2006): هدفت دراستها بالكشف
عن النمط القيادي وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للطاقة الكهربائية سونلغان بعنابة،
وقد انطلقت الباحثة فيدراساتها من مجموعة من التساؤلات الهامة تدور حول طبيعة النمط القيادي السائد في المؤسسة
وعلاقتها بالولاء التنظيمي لموظفيها تبعاً لخصائصهما الشخصية (السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، مدة
الخدمة). وقد اعتمدت الباحثة على استبيان يضم 48 سؤال، مقسمو فقتلاً ثم حاورتبع المتغيرات الدراسة وقد
طبق الاستبيان على 75 موظفاً من جنسيتين نسبة 25 ٪ من مجتمع الدراسة، والتمسك كل من :
الإطارات، المشرفين، والمنفذين. خلصت الباحثة إلى: وجود علاقة إيجابية قوية بين النمط القيادي الديمقراطي
والولاء التنظيمي، في حين كشفت عن علاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والولاء
التنظيمي، أما فيما يخص الفروق بين المتغيرات الشخصية والولاء التنظيمي فقد أسفرت
النتائج عن فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين من أعمار متغير الجنس
حيث دللت النتائج على وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي لموظفي منظمة البحث.

رابعا-دراسة العورتاني (2003): التي درست طبيعة العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء المهني.

خامسا-دراسة أليناستوفا Elena Stoeval (2006): التي بينت وجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والولاء المعياري والعاطفي وعدم وجود علاقة بين النمط القيادي والولاء المستمر.

7- المنهج وأدوات الدراسة:

منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي، الذي يناسب طبيعة موضوع الدراسة. مجتمع الدراسة: تكونت عينة الدراسة من عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت باختلاف رتبهم الوظيفية من إطارات ومتحكمين ومنفذين، وحسب إحصائيات الديوان عام 2015 إجمالي القوة العاملة هي 400 عامل، قد تم التعامل مع ستون (60) عاملا من مجموع مئة وثلاثون (130) عاملاً بنسبة قدرها 46.15 %، وقد تم تطبيق الدراسة مع قسم الموارد البشرية للسهولة والانسيابية في التعامل مع تركيبته البشرية، وفيما يخص أسلوب المعاينة قد تم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية.

مدة الدراسة: تمت الدراسة من الفترة الممتدة من 2015/04/26 إلى غاية 2015/05/27.

مصادر بناء أدوات الدراسة:

الاستبيان الأول؛ الأنماط القيادية: تم بناء الاستبيان وفق مصادر التالية: الاستفادة من المراجع التي تم تناولها من بينها كتاب الاتجاهات الحديثة للقيادة الادارية 1997، طاهر محمود كاللدة، والاستعانة بالدراسات التي تناولت هذا الموضوع، من بينها دراسة الراشدي 2010 أنماط القيادة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في دولة الكويت. وقد تم إجراء مقابلات مع عمال

بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تيارت لإبداء ملاحظاتهم حول فقرات الاستبيان لإخراجه بشكل واضح ومناسب.

الإستبيان الثاني؛ الولاء التنظيمي: تم الإقتباس من مقياس الين وماير الذي قام بترجمته وإعداده "بدر محمد الجريسي" في الموسم الجامعي 2011/2010 من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية في إطار إعداد المذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية مع إجراء بعض التعديلات لتكييفه مع ما يتناسب وموضوع الدراسة.

8- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

أ-الصدق:

استخدمنا صدق الاتساق الداخلي فيما يخص استبانة أنماط القيادة، تم التوصل الى:

أ-بُعد النمط القيادي الديمقراطي: وجدنا أن الفقرات (1-2-3-4-5-6) ارتباطاتها قدرت بين 0.36 إلى 0.80 دالة عند مستوى 0.01 وأن الفقرة السابعة (7) قدر ارتباطها بـ 0.43 دالة عند مستوى 0.05، يعني أن النمط القيادي الديمقراطي يتمتع بدرجة عالية من الصدق ويمكن تطبيقه في دراستنا.

ب-بُعد النمط القيادي التسلطي: وجدنا أن معامل الارتباط تراوح بين 0.28 إلى 0.73 دال عند مستوى 0.01، يعني أن النمط القيادي التسلطي يتمتع بدرجة عالية من الصدق ويمكن تطبيقه.

ج-بُعد النمط القيادي التسيبي: وجدنا أن معامل الارتباط تراوح بين 0.43 إلى 0.79 دال عند مستوى دلالة 0.01، يعني أن النمط القيادي التسيبي يتمتع بدرجة عالية من الصدق ويمكن تطبيقه.

وفيما يخص استبانة الولاء التنظيمي اخترنا معامل الصدق للاتساق الداخلي، وقد خلصنا الى ما يلي: لاحظنا أن معاملات الارتباط تراوحت بين 0.38 إلى 0.95، يعني أن استبيان الولاء بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الاخلاقي) صادق وصالح للتطبيق.

ب- ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة البحث تم استخدام معامل الثبات التجزئة النصفية.

خرجنا بالنتائج التالية: تبين لنا أن درجة ثبات البعد الأول (الانماط القيادية) 0.91، ودرجة ثبات البعد الثاني (الولاء التنظيمي) 0.86، وهي نسب ثبات عالية ومعاملاتها التصحيحية بسبيرمان براون للبعد الأول 0.93، وثبات البعد الثاني 0.86. وعليه فإن أداة الدراسة تستوفي شروط خاصيتي الصدق والثبات، وهي صالحة للتطبيق.

9- عرض ومناقشة النتائج الفرضيات:

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: التي مفادها وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال قسم الموارد البشرية بديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت.

تبين لنا أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي قدرت بـ 0.47 دالة عند مستوى دلالة 0.01 تؤكد بوجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الترقية والتسيير العقاري في تيارت. تفسر هذه النتيجة على وجود تسيير وتديير جيد وفعال من طرف القائد لكونه يتبع النمط القيادي الديمقراطي في علاقاته مع العمال، من خلال اتاحة فرص الحوار لخلق نشاط وحيوية داخل المؤسسة، حيث ان أفضل تقدير لدى المرؤوسين يمثل في القيادة الفعالة، ولا يعني ذلك تقييد الإرادات ولا تثبيطها ولكن اكتشافها لجعلها تتوافق مع الأفعال المقررة لضمان نجاحها، فالقائد لا يستغل سلطات منصبه من أجل إصدار الأوامر والأحكام فقط بل يولد الرغبة الصادقة لدى المرؤوسين في الولاء التنظيمي العالي فهو يؤثر بشكل معنوي وإيجابي في الولاء التنظيمي، فالقائد

الديمقراطي حريص دائما على مراعاة احتياجات رؤوسه إذ أن توزيع المسؤوليات والمهام بعدالة بين العاملين كل حسب قدراته وإمكاناته يشعرهم بتقدير الإدارة لهم وثقتها فيهم مما يزيد من عطائهم في جو من الألفة والمحبة. وتتفق دراستنا مع دراسة ماري بيدريت Pedrite، 2002؛ التي بينت أثر النمط القيادي للمديرين في المدارس الكاثوليكية الأمريكية على ولاء المعلمين، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين النمط القيادي الديمقراطي ودرجة الولاء التنظيمي. كما تتفق مع دراسة الخشالي 2003 الموسومة بـ أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. التي خرجت بوجود علاقة دالة إحصائيا بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي. واختلفت مع دراسة العمري 1999 الموسومة بـ الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود. التي أكدت على عدم وجود علاقة دالة إحصائيا بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

بيّنت النتائج أن قيمت معامل الارتباط بين النمط القيادي التسلسلي ومستوى الولاء التنظيمي قدرت بـ 0.52 دالة عند مستوى دلالة 0.01 التي تؤكد على وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين النمط القيادي التسلسلي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت، وتفسر هذه النتيجة على أن القيادة التسلسلية أعلى تأثيراً في بعض المواقف من القيادة الديمقراطية مثل الأزمات وفي وجود موظفون جدد يفتقدون للخبرة مما يصعب عليهم المبادرة واتخاذ القرارات الحاسمة التي تحتاج إلى القائد المتمرس في مجال عمله. كما يستند هذا النمط من القيادة في الحالة التي يكون فيها الفرد لا يقوم بواجباته ومهامه ويتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة ومراقبة مباشرة من رئيسه للتأكد من القيام بواجباته ومهامه، فالقائد يضطر إلى استخدام هذا الأسلوب في الحالات الطارئة التي يمر بها التنظيم والتي تتطلب الصرامة والانضباطية، إذ أن الموقف يتطلب هذا النوع من السلوك وإن التهاون فيه لا يخدم مصالح التنظيم والعاملين، والحالات التي

يواجه فيها القائد بأنواع من المرؤوسين التي لا يتفاعل معهم إلى استخدام هذا الأسلوب، وفي الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العمال خاضعين لتعليمات وقواعد محددة لتنفيذ العمل، والمرؤوسين يميلون إلى أن تكون السلطة عليهم على أساس انهما الأسلوب المناسب لتنفيذ العمل فهم يتقبلون جميع الأوامر الصادرة ويخضعون للتعليمات الموجهة إليهم حيث أن أسلوب القيادة التسلطي يتماشى مع توجهات العاملين وهذا يؤثر إيجاباً على مستوى الولاء التنظيمي باعتباره يأتي نتيجة التفاعلات بين الفرد والمنظمة كما يتأثر الولاء التنظيمي بالعديد من التغيرات، فهناك أهداف ذاتية من العمر وسنوات الخدمة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، والحاجة للإنجاز. وهناك أبعاد تتعلق بالمصالح الشخصية للعمال كالأجر والحافز. ومن خلال دراستنا اكتشفنا أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع نتيجة للبيئة الخارجية للعمل من حيث قلة فرص العمل المتاحة للموظف إلى جانب فرص التقدم والترقية الممكنة في مساره الوظيفي داخل المؤسسة، فكل من هذه التغيرات وغيرها تؤثر في مستوى الولاء حيث يرى بيكر في نظرية الأخذ والعطاء أن الأفراد يُصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوكيات داخل المنظمات ذلك لأنهم اكتسبوا بعض المزايا والمكافآت خلال مسارهم المهني والتي تؤثر مباشرة على هذا السلوك، وبالتالي فإنهم يخشون من هدر تلك المزايا إذا تخلو عنه. تتوافق هذه النتيجة مع دراسة عبد العاطي الصيار وحسن إبراهيم سنة 1989 والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسلطي ومستوى الولاء التنظيمي في المدرسة المتوسطة السعودية. وتتوافق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة ناصر محمد إبراهيم تحت عنوان أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني 2004. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسلطي ومستوى الولاء التنظيمي. وتتفق كذلك مع دراسة عبد الشمالي 1997 التي اقتضرت على الأنماط القيادية السائدة في الفكر الإداري. والتي توصلت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسلطي ومستوى الولاء التنظيمي. بينما لا تتفق دراستنا مع ما توصل إليه الباحث محمد غازي 1998 والتي بينت أن النمط التسلطي هو الأقل ممارسة في المؤسسات. كما تختلف مع دراسة الفايدي 1987 التي أظهرت عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة التسلطي ومستوى الولاء التنظيمي.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

بيّنت النتائج أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين النمط القيادي التسيبي ومستوى الولاء التنظيمي قدرت بـ 0.609 عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية قوية بين النمط القيادي التسيبي ومستوى الولاء التنظيمي. تفسير هذه النتيجة أن النمط القيادي التسيبي شائع في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، حيث اتجه القائد إلى تفويض السلطة لمؤوسيه على أوسع نطاق وميله لإسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة، يتيح لهم مزيد من الحرية والاستقلالية في ممارسة أعماله، ومن جهة أخرى يعتمد القائد على التعليمات العامة فيترك لمؤوسيه حرية اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات ويتركهم يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ويميزون لأنفسهم حوافز العمل دون الرجوع إلى القائد، وفي نطاق التمثل الاجتماعي الجزائري ففي الغالب لا يجذب النمط التسلسلي بالإضافة إلى عدم فهمه للنمط الديمقراطي نتيجة للاستقرار في قطاع العقار الذي يعيش غموض في المراسيم القانونية والتنظيمية والتسييرية، مما جعل الجزائر ورشة كبرى لم تنته بها الأشغال بالرغم من إرادة السلطات العليا في عملية الإسكان والأعمار من خلال المشروع الخماسي (2009-2015). ومن خلال دراستنا وملاحظتنا الميدانية لمهام وأنشطة منسقي المبحوثين فهي واضحة ومحددة بدقة ولا تقتضي التدخل فيها مقارنة بعمال الورشات التي تقتضي مراقبة وإشراف، كما وقد يعود سبب الولاء التنظيمي للعمال إلى الأعباء والمسؤوليات الاجتماعية التي تقع على عاتق الموظف الذي يحاول الحفاظ على وظيفته، كما يتأثر الولاء التنظيمي للموظف بالاعتبارات الشخصية كالرغبة في الاستقرار والثبات وعدم التنقل إلى وظائف جديدة بالإضافة إلى أن الفرد يكون قد قضى مدة خدمة طويلة في المؤسسة وارتبط ولاءه بها. وعليه تتفق دراستنا مع دراسة حسان (1992) التي أسفرت على أن أكثر الأنماط شيوعا في المدارس المتوسطة هو النمط الفوضوي. واتفقت أيضا مع دراسة المنيع (1997) التي أكدت على أن المدير في المدرسة الابتدائية يمارس الأسلوب القيادي التسيبي. وفي نفس الاتجاه اتفقت دراستنا مع دراسة ناصر محمد ابراهيم (2004) بعنوان أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني. والتي أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي التسيبي والولاء التنظيمي. واختلفت دراستنا مع دراسة محمد غازي (1984) التي هدفت لمعرفة النمط الإداري

أكثر تفضيلاً لدى المعلمين والتي بينت أن النمط التسيبي هو الأقل انتشاراً في مدارس متوسطة مكة المكرمة. واختلفت دراستنا أيضاً مع دراسة إكو باليس (2009) حيث أشارت لعدم وجود أثر النمط القيادي التسيبي على مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

خاتمة: ترتبط القيادة بالولاء التنظيمي لعمال الموارد البشرية بديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت، كون الأنماط القيادية الديمقراطية، التسيبية، والتسلطية تؤثر سلباً أو إيجاباً على ولاء المرؤوسين وعلى حبهم للعمل وإتقانهم لما يقومون بأداءه وإنجازهم، لأن الأنماط القيادية تختلف من فرد لآخر وهذا راجع إلى ادراكات واتجاهات وسلوكيات وحتى الظروف الاجتماعية لكل فرد وطريقة تفاعله مع الأنماط القيادية المختلفة في ضوء علاقاته المهنية وطبيعة العمل في حد ذاته، ومساره المهني والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. ولهذا نوصي بوجوب الاعتماد على هذه الدراسات والاستفادة منها لتفعيل الأنماط القيادية التي تتناسب مع المواقف والاحداث والوضعيات المهنية. وأن تختار المؤسسات الأفراد الذين يتمتعون بقدرات شخصية قيادية من الاستقلالية والثقة بالنفس واليقظة والمرونة من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الولاء للمرؤوسين وتحقيق أهداف المؤسسة خدمة للصالح العام.

الهوامش:

الجرسبدر محمد: علاقة المتغير الشخصي وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، فلسطين، 2010.

الرواشدة خلف سليمان: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007.

العجمي محمد حسن وحسن محمد حسان: الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.

4- العورتا نياماً موعبد القادر أمير: العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في الوزارات الفلسطينية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة التربية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2003.

الغامدي سعيد بن محمد آل عاتق: النمط القيادي لمديري المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، دراسة مكملة لنيل درجة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.

الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ————— بن موسى سمير

27. أبو العلا محمد صلاح الدين : ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدرء العام لنيقوزارة الداخلية في ققطاغزة، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
28. أبوندا سامية خميس: تحليل علاقة بعض المتغير ات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة، دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في ققطاغزة، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
- 29- الدوسري سعد بن نعميقان سعد: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأردن، دراسة ميدانية علمنسيو بشرطة المنطقة الشرقية، رسالة مكملة لنيل الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
- 30- الرشيد عبد الله بشير: أنماط القيادة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، مذكرة لنيل درجة الماجستير في التربية، قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 31- السعود راتب: أنماط السلوك الإداري لمدير ي المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق لنظرية "وتنسلير" وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس، المجلة الأردنية للعلوم الإدارية، الأردن، 2009.
- 32- الصغير محمد بن عبد الله: مدنا ستخدمضا بطالكليات العسكرية للأساليب القيادية لنموذج "هريس وبلا نشارد"، دراسة تطبيقية على ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية، بمشكمل لنيل درجة ماجستير في قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.
- 33- الفارسي سليمان: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، 2011.
- 34- الكسانيم راد محمد: أثر ضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي، دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظ الزرقاء، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2000.
- 35- الكلابي سعد عبد الله: نحو نموذج شامل للقيادة، دراسة نقدية لنظريات ومدخلات القيادة الإدارية، الرياض: مركز البحوث كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود الطرانة، السعودية، 2000.
- 36- تحسين واللوزي سليمان: أنماط الإدارة في الأجهزة الحكومية، دراسة ميدانية في محافظات الجنوب في الأردن، 2003.
- 37- المخلافي م محمد سرحان: الأنماط القيادية للمديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاها الوظيفي، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
- 38- المخلافي محمد سرحان خالد: أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لأعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، كليات التربية، مجلة جامعة دمشق، المجلة 17، العدد الثاني، 2001.

الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ————— بن موسى سمير

39- حمداندا الطفي: العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2008.

40-Gedrey , Christine R : leadership effectiveness , a research Report Submitted to the Faculty in partial Fulfillment of the Graduation Requirement advisor ,Lt col Sharon , Alabana, Max Well air college , Air University.Harvard , Business Review, 1999 .

41-Koonfz, Harold : Management , London , McGraw-Hill Inc , 1980.