

تأثير الأنماط القيادية على الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة بالمؤسسة الجزائرية

The Impact of Leadership Styles on the Professional Stability in Algerian Business Organization

قاسم سمية¹

GACEM Soumia¹

¹جامعة البليدة 2 (الجزائر)، 1

تاريخ الاستلام: 2021/10/20 تاريخ القبول: 2021/12/10 تاريخ النشر: 2021/12/24

ملخص:

يُعد نمط القيادة في تسيير و إدارة الموارد البشرية ميزة للمؤسسات في عصر العولمة ، لذلك تسعى الدولة الجزائرية للارتقاء بمستواها التنموي من خلال تبني النمط القيادي المناسب و المشجع على الاستقرار الوظيفي في إدارتها لمواردها البشرية ، يهدف إلى تحسين الإنتاجية والارتقاء بجودة السلع و الخدمات المقدمة للمواطن؛ لذا فإن أسلوب القيادة المناسب لإدارة الموارد البشرية الذي يأخذ الاعتبار الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة، من شأنه أن يخفف من مستوى الخلل الوظيفي ويتغلب على معظم العقبات التي تواجه المؤسسات الجزائرية.

كلمات مفتاحية: النمط، القيادة، الاستقرار الوظيفي، المؤسسة.

Abstract:

The leadership style in managing human resources is the advantage of business organization in the era of globalization, so the Algerian state seeks to advance its level of development by adopting the appropriate management pattern to serve and encourage the professional stability in managing human resources, with the aim of improving and enhancing productivity and upgrading the quality of services Provided to the citizen.

The appropriate leadership style for managing human resources which takes account the professional stability would reduce the level of dysfunction and overcome most of the obstacles faced by Algerian business organization.

Keywords: Style; leadership; professional stability; firm.

1. مقدمة:

إن الاستقرار الوظيفي يعد مطلباً رئيسياً لنجاح المؤسسات والتغلب على المشكلات التي تواجهها في ظل التحديات والتغيرات المستجدة ، فمهمة القيادة هي مواجهة هذه المشكلات ، فلا يمكن إيجاد بيئة مستقرة في ظل قيادة إدارية جامدة لخلق المناخ المناسب للعمل ، بل نحتاج إلى قيادة قادرة على إيجاد الحلول للعوائق والمشاكل التي توضع حدوداً أمام الإطارات المسيرة للموارد البشرية و قد تؤدي إلى انخفاض مستوى الاستقرار الوظيفي لدى هذه الفئة من المستخدمين.

فالمؤسسات التي تسعى إلى التجديد والتطوير تحتاج إلى قيادة إدارية تتوفر فيها صفات القيادة الناجحة التي يجب أن يتحلى بها كل من يمسك بزمام أمور قيادة و تسيير الآخرين، فالقيادة قادرة على التفكير العلمي الحديث في صنع القرار بالمشاركة حتى تتمكن من تحقيق التميز و الريادة في بيئة أهم ما يميزها هو الحاجة للاستقرار.

تنحصر مشكلة الدراسة في الكشف عن والتعرف على مدى تأثير أنماط القيادة على مستوى الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية، ودورها المحوري والرئيسي بتشجيع الإبداع الإداري في إنجاز أعمالها بشكل خاص، وانعكاس ذلك على مجمل مخرجاتها في المجتمع بشكل عام، وذلك لتعزيز الإيجابيات وعلاج السلبيات بهدف المساعدة على قيام المؤسسات بمهامها بإبداع إداري لفرض وجودها و مكانتها في دنيا الأعمال و التي تتميز بشراسة أملاها علينا عصر العولمة .

كما يمكن بلورة إشكالية الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي: "ما مدى تأثير الأنماط القيادية على مستوى الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة للمؤسسات الجزائرية؟" و يتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

أ. ما هي أهم الأنماط القيادية، المستخدمة في المؤسسات الجزائرية؟

ب. ما هي أهم عناصر الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة للمؤسسات الجزائرية ؟

ج. ما هو واقع تطبيق أهم عناصر الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة والمتمثلة في: الولاء الوظيفي ، الطموح الوظيفي، الإبداع الوظيفي و ما هي نوعية علاقتها الإرتباطية بالأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الجزائرية؟

و للإجابة على هذه التساؤلات، قمنا بإجراء دراسة ميدانية على الإطارات المسيرة للموارد البشرية بمؤسسة بيع و توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز": المؤسسة العمومية الجزائرية ذات أسهم، بالمديرية الجهوية الخاصة بمنطقة الوسط الكائن مقرها بمدينة البليدة.

2. الجانب النظري للدراسة

1.2 القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة الإدارية إحدى العمليات الإدارية الهامة ، في مختلف المنظمات وذلك للدور الذي تلعبه في اتخاذ القرارات الملائمة لمختلف النشاطات الإدارية والفنية كالتهيئة والتنظيم والرقابة، فالمنظمات المعاصرة تحتاج إلى قيادات ذات فعالية عالية من حيث المهارات والخبرات والاتجاهات ، وذلك للنهوض بمؤسساتهم وتحقيق أهدافهم.

الكثير من الباحثين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا باحثين أو قادة ، لكن القيادة لم تكن في هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة، تتأثر بالخبرة الشخصية وتباين المواقف وتماسك الجماعة وتجانسها وقدرة القائد على التأثير والإقناع وتحريك مشاعر الآخرين، وسوف نستعرض أهم التعاريف التي أعطيت للقيادة:

الباحثان koonty and Adoonel يعرفان القيادة على أنها «عملية التأثير التي يقوم بها القائد كل من يرأسهم، لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متفاني (Koonty, 1964, p. 25)؛ و يؤكد Fiedler على أن القيادة تعني: «الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد» (F.Fiedler, 1997, p. 36).

ونجد الدكتور "عبد الكريم درويش" والدكتورة "ليلي تكلا"، يعرفان القيادة على أنها «القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (العميان، 2002، صفحة 64)».

من الملاحظ، و أنه على الرغم من وجود بعض الاختلافات بين الباحثين في مجال الإدارة في تعريف مصطلح القيادة إلا أنهم أجمعوا على مفهوم واحد للقيادة وهو «عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إراديا اتجاه تحقق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين (العميان، 2002، صفحة 71)».

مما سبق من عرض أهم ما يتعلق بمفهوم "القيادة" تتضح العناصر الأربعة الأساسية لعملية القيادة وهي على التوالي (المصري، 1999، صفحة 54) :

1. عملية التأثير التي تحدث بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أخرى.
2. إن عملية التأثير تقع على أنشطة الأفراد والجماعات .
3. إن ما تحدثه هذه العملية من أثر هو تحريك الأفراد والجماعات لتحقيق هدف مشترك بطريقة إرادية وعن إقناع وبحماس و ثقة.
4. إن تحقيق الهدف المشترك يتم في إطار الظروف الحاكمة للموقف القيادي .
وعليه يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية :

القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة مرؤوسين + تأثير + هدف (أو أهداف) + موقف

2.2 الأنماط القيادية

إن مفهوم النمط يعني الأسلوب الذي ينتهجه القائد الإداري للتأثير على مرؤوسيه (قاموس، 2001، صفحة 88) ، إما سلبا بكبح القدرات الإبداعية لديهم وإما إيجابا عن طريق إظهار هذه القدرات وتنميتها (الهوري، 1997، صفحة 68) ؛ و عليه فالنمط الإداري يعبر عن مجموعة التصرفات

التي يديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية وتترك أثارها المباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلبا أو إيجابا (النمر، 1990، صفحة 78) .

أ. النمط القيادي الأوتوقراطي :

هو النمط القيادي الذي تتركز فيه السلطة بيد القائد ، حيث يتخذ كافة القرارات بنفسه ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها (محمد، 2006، صفحة 74).

ب. النمط القيادي الديمقراطي :

هو النمط القيادي الذي يعطي فيه القائد مساحة واسعة للمرؤوسين ، لكي يشاركوا في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وكذلك التفاعل فيما بينهم جميعا (أبو قحف، 2001، صفحة 49).

ج. النمط القيادي الحر :

في النمط القيادي الحر، تحول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي القائد بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط (عبوي، 2008، صفحة 38) .

في هذه الدراسة و فيما يخص الأنماط القيادية فقد تناولنا بالدراسة و التحليل، الأنماط التالية: النمط القيادي الأوتوقراطي و النمط القيادي الديمقراطي و النمط القيادي الحر) ، باعتبار أنها تمثل معظم الأنماط القيادية الأكثر تواجدا في منظماتنا وتشتمل هذه الأنماط تقريبا على معظم الصفات القيادية التي تناولتها معظم الدراسات العلمية.

مما يساهم في تهيئة البيئة القيادية المناسبة للموارد البشرية في المؤسسة لدفعها لإبداع الإداري، إذ يُعد النمط القيادي من أهم العوامل المؤثرة في رفع مستوى الإبداع و الابتكار الإداري في المؤسسات.

3.2 الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة بالمؤسسة

يعتبر الاستقرار الوظيفي و ولاء الإطارات المسيرة للمؤسسة من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المؤسسة، وإذا ارتفعت نسبة حركية اليد العاملة من مؤشر الخروج من خلال مُغادرة الإطارات المسيرة للمؤسسة، يؤدي هذا إلى نوع من اللاتوازن تختلف نسبة تأثيره باختلاف أهمية المناصب التي كان

تشغله الفئة المغادرة للمؤسسة مهما كان سبب المغادرة ، عن طريق الاستقالة من المنصب و غيرها من الأسباب التي تنهي عقد العمل بين المؤسسة و موظفيها، و في هذه الحالة على المؤسسة تعويض ما ضيعته من يد عاملة عن طريق عملية البحث عن البديل المناسب، فقد تطول المدة الزمنية هذا ما يكلف المؤسسة تكاليف إضافية قبل وبعد ترك الموظفين لها، وكثيرا ما يكون قرار الإطار المسير في مغادرة منصبه قد الذي اتخذه بعد دراسة طويلة انتهت بتفضيله بديل لهذه المؤسسة بمؤسسة أخرى ذات حوافز وامتيازات أفضل، وهذا كله يكون نتيجة رد فعل لأي قرار اتخذ من خلال أحد الأنماط القيادية التي ينتهجها القائد و الرئيس المباشر للعمل، أثر فيه سلبا مثل أنه يحرم من منصب عالي يناسب كفاءاته وقدراته المهنية وأعطي إلى فرد آخر أقل منه مهارة بسبب قرابة أو محسوبية أو أسباب أخرى يراها الموظف المغادر أنها غير عادلة و تحد من طموحه الوظيفي.

يقصد بالاستقرار الوظيفي بصفة عامة : «إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات التي اتخذت لتقدمه سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو للقلق، لذلك يجب أن ينتهز المسؤولين الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية النقابية وأمنه الصناعي وترقيته (الواسع، 1973، صفحة 81)».

كما يعرف الكاتب "حبيب الصحاف" الاستقرار الوظيفي كما يلي: «استقرار الموظف في الوظيفة ويتبين من معدلات البقاء في العمل، وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي وتعمل على تكريسه (الصحاف، 1997، صفحة 96)».

ويعرف "علي شتا" الاستقرار الوظيفي كما يلي: «الاستقرار يرتبط بمستوى الرضا المهني للعامل فالعامل الذي لا يشعر بالرضا والراحة في عمله يحاول دائما تغييره ويعتبر الغياب عن العمل مظهر من مظاهر عدم الاستقرار المهني (شتا، 1994، صفحة 344)».

كما عرف الباحث " هنري فايول" الاستقرار الوظيفي كما يلي: «بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمله لآخر وينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخر بفعالية أكثر ونفقات أقل (الشويكي، 2006، صفحة 41)».

كما قمنا بتعريف للاستقرار الوظيفي إجرائيا بالنسبة لأعضاء العينة من الإطارات المسيرة للموارد البشرية بمؤسسة "سونلغاز"، حسب مقتضيات الدراسة الميدانية كما يلي: «الاستقرار الوظيفي هو بقاء الموظف في خدمة المؤسسة لمدة أطول عن طواعية ورغبة منه دون ترك المؤسسة حين تتوفر لديه البدائل، كما يعني مدى تمسك العامل وبالأخص الإطار بعمله مع توفر بدائل أخرى، وهذا لتوفر مجموعة من الضمانات مقدمة من طرف المؤسسة ، متمثلة في الإشباع المادي والمعنوي والاجتماعي والنفسي للموظف ضمن بيئة تحفز على ثقافة تنظيمية قوية».

2 . 3 . 1 أهمية الاستقرار الوظيفي للإطارات للمُسيرة:

يمكننا إيجاز أهمية ارتفاع شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي في النقاط التالية :

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، مع ارتفاع نسبة الانتماء و الولاء الوظيفي، إذ أن البيئة المرحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها و بالبيئة المحيطة و يدفعها للمحافظة عليه.
- زيادة مستوى الطموح و التقدم الوظيفي، فالموارد البشرية التي تستمتع بالاستقرار الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية و غير المادية من تقدير و احترام وأمان وظيفي، كما تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة إبداعية مميزة و مبتكرة.

2 . 3 . 2 أهمية الاستقرار الوظيفي بالنسبة للمؤسسات:

يمكن إيجاز انعكاس ارتفاع شعور الموظفين بالاستقرار الوظيفي بالإيجاب على مؤسساتهم في النقاط

التالية (الرفاعي، 1982، صفحة 493):

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية الوظيفية لمواردها البشرية ، فالاستقرار الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا في عملهم و ينمي طموحهم الذي يكبر، بكبر و نجاح المؤسسة.
- ارتفاع في مستوى الروح المعنوية للموارد البشرية، ويرافق ذلك انخفاض في مستوى الخلل الوظيفي الذي تعاني منه جُل المؤسسات لتحقيق أهداف المؤسسة.

تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تحفز الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل والسعي وراء تحقيق أهداف جماعة العمل من خلال التعاون والتوافق والانسجام بين أعضاء الجماعة مما يرفع نسبة الولاء الوظيفي للجماعة و بذلك تحقيق أهداف المؤسسة في النمو و الازدهار الإجتماعي.

3. الجانب الميداني للدراسة

1.3 مجالات الدراسة الميدانية:

1.1.3 المجال المكاني للدراسة:

تم إنجاز هذا البحث العلمي في مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، و هي مؤسسة الكهرباء و الغاز "سونلغاز - شركة ذات أسهم - " ، تعد مؤسسة "سونلغاز" ثاني أكبر مؤسسة في الجزائر بعد شركة "سوناطراك" تم تأسيسها بعد الاستقلال سنة 1962م ، وتعد بذلك من أقدم المؤسسات الجزائرية ، حيث اتخذت الجزائر قرار رقم 62 - 175 في 31 ديسمبر 1962م عن إنشاء مؤسسة تحت اسم "كهرباء و الغاز الجزائري E . G . A" ثم غيرت تسميتها سنة 1969م في الوثيقة رقم 69-59 في 28 جويلية 1969م صدرت في الجريدة الرسمية بتاريخ 01 أوت 1969م بعد توقيف مؤسسة " E . G . A" و تسميتها بالمؤسسة الأم "سونلغاز" (الجمهورية الجزائرية، 1962). في سنة 1991م تغير نمط المؤسسة من مؤسسة شعبية إلى نمط مؤسسة صناعية و تجارية حيث أصبحت مؤسسة "سونلغاز" تسمى المؤسسة الوطنية لإنتاج و نقل و توزيع الطاقة ذات الطابع التجاري و الصناعي التي تشرف على تسيير و تبقى السياسة الطاقوية على الدولة و تحت رقابتها (الجمهورية الجزائرية ، المؤرخ في 11/12/1991) في القرار 91 - 475 الصادر في 14 وديسمبر 1991م و في سنة 1995م صدر القرار الوزاري رقم 95-280 الصادر في 17 ديسمبر 1995م حيث تقرر تغير نمط

المؤسسة القديم و أصبحت مؤسسة عمومي ذات طابع اقتصادي (المديرية العامة لمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية " سونلغاز " ، المادة 04 ، 1995):

- تسميتها : الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز "

- شكلها: مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم.

- الشكل القانوني : شركة ذات أسهم يحكمها القانون التجاري رأسمالها يقدر بـ 150 مليار دينار جزائري.

لقد تمت هذه الدراسة في المقر الإداري لمؤسسة "سونلغاز-الوسط- " ، بمدينة البليدة.

1.3. 2 المجال الزمني للدراسة:

في المرحلة الأولى كانت أول زيارة لهذه المنظمة المتمثلة لمؤسسة " سونلغاز" بتاريخ 2020/09/18 أين تم اخذ الموافقة من طرف مصلحة الموارد البشرية للديوان مباشرة الدراسة الميدانية ، أين تبتعتها عدة زيارات من اجل الملاحظة و الاطلاع علي السجلات و وثائق الخاصة بالمؤسسة و العمال و حصر عينة البحث بعد ذلك.

أما فيما يخص المرحلة الثانية فقد تمت من خلالها جمع البيانات اللازمة و المتعلقة بالدراسة، أين قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على الباحثين، واسترجاعها بتاريخ 2020/11/22.

1.3. 3 المجال البشري (العينة البحثية) للدراسة:

المجال البشري للدراسة و المتمثل في عينة الدراسة ، إذ يقدر عدد الموظفين من الإطارات المسيرين الدائمين في مؤسسة "سونلغاز" و في مقرها بمدينة البليدة بـ 64 إطار مُسير إلى غاية 2020 /12/31 الذين يمثلون المجتمع العام للمؤسسة، حيث قسمتهم الاتفاقية الجماعية إلى ثلاثة مجموعات اجتماعية ومهنية على النحو التالي:

أما فيما يخص عينة الدراسة من الباحثين و نوع العينة في المجتمع المدروس ، فقد تم الاعتماد على العينة القصدية الموجهة لفئة الإطارات المسيرة بمصلحة و أقسام تسيير الموارد البشرية ، و قد بلغ عددهم بـ

64 إطار ، و نظرا لصغر عدد العينة مقارنة بالمجتمع الأصلي على كامل تراب الجمهورية الجزائرية، اعتمدنا على المسح الشامل للعينة ، وتم توزيع الاستمارة عليهم.
كما تعرف العينة القصدية أو المقصودة على أنها العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم، ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة.

2.3 منهج وأدوات وتقنيات جمع و تحليل المعطيات المستخدمة في الدراسة:

إن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج التحليلي الوصفي الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة ، وأبعادها في إطار معين ، ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها ، والعوامل التي تتحكم فيه وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم ؛ حيث تم استخدام هذا المنهج بتجميع المعطيات الميدانية بواسطة الاستمارة كأداة رئيسية لمعرفة النمط القيادي السائد في المؤسسة من وجهة نظر المرؤوسين وكذلك معرفة واقع الإستقرار الوظيفي بعناصره وإبعاده لدى الإطارات المسيرة في مؤسسة "سونلغاز" ، وكذا النمط القيادي الممارس على المستخدمين وعلاقته بأهم مؤشرات الإستقرار الوظيفي لإطارات .

فيما يخص أدوات وتقنيات جمع البيانات و المعطيات المستخدمة في الدراسة الميدانية فهي على التوالي:

أ- **الملاحظة:** تعد من أهم الأدوات الرئيسية التي تعتبر مصدرا أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، فمن خلال جولتنا الاستطلاعية استعنا بالملاحظة عند قيامنا بمقابلة مع رؤساء مصلح بالمديرية و الإطارات المسيرة بمختلف المصالح، والتأكد من أسئلة الاستمارة و قياس درجة صدقها و ثباتها و مراجعتها من قبل محكمين قبل توزيعها ، حتى يجاب عليها بمصادقية من طرف المبحوثين.

ب- **المقابلة:** اعتمدنا على المقابلات الشخصية مع بعض المبحوثين حول الموضوع من أجل التعرف عن قرب على ردود أفعال الموظفين وسلوكهم ومعاملاتهم وكيفية أداء مهامهم

المكتبية و آرائهم حول القيادة و حول مدى شعورهم بالاستقرار الوظيفي بمؤسستهم ؛ تمت هذه المقابلات بطريقة فردية و أحيانا في شكل حلقات جماعية.

ت- الاستمارة: تعرف على أنها "مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين وتعد من أكثر الأدوات استخداما لجمع البيانات في العلوم الاجتماعية, إذ تعد مجموعة من الأسئلة تطرح لأفراد عينة البحث والتي تعطينا إجابات قابلة للعرض والتحليل والتفسير والتعليل والتركيب ، للوصول إلى نتائج تجيب على تساؤلات الإشكالية وفرضيات البحث كما تخدم هدف البحث أيضا، و لقد قسمت أسئلة الاستمارة إلى أربعة محاور:

المحور الأول: كانت أسئلة عامة تتمحور حول بيانات العامة للمبحوثين أهمها خبرة المهنية، وهي تهدف لتحديد المواصفات العامة لمجتمع البحث.

المحور الثاني: تتلخص أسئلة مخصصة لأهم مميزات و خصائص الأنماط القيادية في مؤسسة "سونلغاز"، و رأي المبحوثين حولها.

المحور الثالث: على أسئلة مخصصة تتمحور حول مستوى الاستقرار الوظيفي في تحسين نوعية الخدمة، و تهدف لمعرفة علاقتها بتحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة.

3.3 ثبات الاستمارة (أداة المستخدمة في الدراسة الميدانية)

تم استخدام اختبار " ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha " لقياس ثبات الأداة الموزعة على عينة من إطارات مؤسسة "سونلغاز" الذين قدر عددهم بـ 64 إطار مُسير، مبحوث و هي عينة قصديه ويشير الجدول رقم (1) إلى قيمة معامل الثبات لمحاور الأداة (الإستمارة) و يتضح منه أن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستمارة مرتفعة ودالة إحصائيا عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين 0.851 و 0.965 في حين بلغت قيمة معامل الثبات لجميع المحاور 0.906، وهذا يدل

على إمكانية ثبات النتائج التي توصلنا إليها بتطبيق هذه الأداة وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي تتوصل إليها الدراسة في ضوء حدودها العملية.

الجدول 1: معاملات ثبات الاستمارة

معامل الثبات	عدد الفقرات	عدد الاستجابات	المحور
0.965	3	64	جانب: أهم مميزات و خصائص الأنماط القيادية
0.847	9	64	جانب: الإستقرار الوظيفي
0.792	3	64	الولاء الوظيفي
0.898	3	64	الطموح الوظيفي
0.851	3	64	الإبداع الإداري
0.906	21	64	جميع المحاور

3. 4 أساليب التحليل الإحصائي :

تم تحليل ومعالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (SPSS) وفق الأساليب التالية:

- 1) التوزيع التكراري لوصف خصائص مجتمع الدراسة.
- 2) استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة إجابات أفراد الدراسة تجاه محاور أداة الدراسة.
- 3) اختبار معامل الارتباط (كاي المربع - كا²-) لمعرفة دلالات الفروق بين المتغيرات الخاصة بالأنماط القيادية و الإستقرار الوظيفي: تلخصت في أنماط القيادة المطبقة في عمليات التسيير المختلفة ودرجات تطبيق عناصر الإستقرار الوظيفي المختلفة، بالإضافة إلى المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية لطرق و أساليب التسيير التي تعكس الأنماط القيادية ،لحساب ودراسة المتغيرات التي كانت الفروقات الإحصائية لصالحها.

3. 4 عرض نتائج الدراسة و مناقشتها:

3. 4. 1 تقديم عينة الدراسة:

الجدول 2: توزيع الإطارات من أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية.

النسبة	عدد التكرارات	سنوات الخبرة المهنية
14.06%	9	اقل من 10 سنوات
68.75%	44	من 11 إلى 20 سنة
17,19%	11	من 21 إلى 30 سنة
100%	64	المجموع

يتبين لنا من خلال تحليل معطيات الجدول أعلاه، أن معظم أفراد العينة من إطارات مسيرة، تتراوح خبرتها المهنية من 11 سنة إلى 20 سنة خبرة بنسبة مئوية تجاوزت 68% من مجموع 64 إطار مسير للموارد البشرية، مما يعكس ارتفاع نسبة الإستقرار الوظيفي لهذه الفئة من الإطارات، وهذا ما يؤهلها لتقييم نمط القيادة السائد على مستوى مصالحتها و كذا على مستوى المؤسسة عموما، و ما يرافق ذلك من الإلمام بمساحة الإستقرار الوظيفي و مؤشرات الضابطة له، على مستوى المؤسسة.

3. 4. 2 توزيع الأنماط القيادية في مصالح تسيير الموارد البشرية بمؤسسة "سونلغاز":

الجدول 3: ترتيب الأنماط القيادية في مصالح تسيير الموارد البشرية بمؤسسة "سونلغاز" حسب آراء الإطارات المسيرة من خلال استقراء المعطيات من الجدول أن النمط القيادي الغالب في مؤسسة "سونلغاز" حسب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأنماط القيادية
1	1.1363	2.7000	نمط القيادة الأوتوقراطي
2	1.1872	2.7547	نمط القيادة الديمقراطي
3	1.0832	3.2453	نمط القيادة الحرة

آراء الإطارات المسيرة هو النمط الأوتوقراطي بدرجة كبيرة حيث بلغ متوسطه الحسابي 2.7000 و انحرافه المعياري 1.1363 ثم يليه في المرتبة الثانية النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي 2.7547 وانحرافه المعياري

بـ 1.1872 وفي المرتبة الأخيرة نمط القيادة الحرة بدرجة قبول متدنية جدا حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.2453 و انحرافه المعياري 1.0832.

نستنتج من خلال تحليل المعطيات الواردة في الجدول رقم 3 ، أن النمط الأوتوقراطي هو النمط القيادي السائد بالمؤسسة و ذلك من خلال المؤشرات الضابطة لمتغير "نمط القيادة" و التي أجمعت في وصف نمط القيادة بمصالح المؤسسة الخاصة بتسيير الموارد البشرية أن السلطة تتركز بيد رئيس المصلحة والذي يعتبر أنه قائد المجموعة، حيث يتخذ كافة القرارات بنفسه ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يسيرها.

3. 4. 3 أهم عناصر الاستقرار الوظيفي:

3. 4. 3. 1 الولاء الوظيفي:

الجدول 4: توزيع المبحوثين حسب تقديرهم لعنصر الولاء الوظيفي في الإستقرار الوظيفي حسب النمط القيادي

الجدول رقم 4: a= دالة إحصائية عند مستوى (0.01) _متوسط حسابي للعبارات: 2.4166

العبارة	الإجابات حسب نمط القيادة السائد						متوسط حسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط كا 2	الترتيب
	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	لا مبحر				
أساليب و طرق التسيير تنمي الولاء و التفاني في العمل	8	32	13	8	3	64	2.4688	1.0230	39.906	3
	12.5	%50	20.3	12.5	%4.7	100%				
أساليب و طرق التسيير تشجع على العمل الجماعي المتكامل	7	44	2	7	4	64	2.3281	1.0243	96.469	1
	%10.9	%68.8	%3.1	%10.9	%6.3	100%				
أساليب و طرق التسيير تنمي ثقافة تنظيمية إيجابية في إنجاز العمل	7	34	14	5	4	64	2.4531	1.0068	48.656	2
	%10.9	%53.1	%21.9	%7.8	%6.3	100%				

الانحراف المعياري: 1.018 : من خلال تحليل المعطيات الواردة في الجدول رقم 4، الموسوم بـ " توزيع المبحوثين حسب تقديرهم لعناصر الانتماء و الولاء الوظيفي في الإستقرار الوظيفي حسب نمط القيادة" و بعد حساب المعامل الارتباط كا2 الإحصائي الخاص بالجدول توصلنا إلى ما يلي:

إن أساليب و طرق التسيير المستخدمة في تسيير الموارد البشرية تعكس النمط القيادي الأوتوقراطي الغالب على كافة مصالح المؤسسة، و هو في آن واحد يشجع على الإنتماء إلى فريق العمل من خلال بيئة تنظيمية إيجابية تعكس ثقافة تنظيمية تركز الولاء للمؤسسة ؛ مما يُعزز عوامل الإستقرار الوظيفي لإطارات المؤسسة.

3. 4. 3. 2. الطموح الوظيفي:

الجدول 5: توزيع المبحوثين حسب تقديرهم لعناصر الطموح الوظيفي في الإستقرار الوظيفي حسب نمط القيادة

العبارة	الإجابات حسب نمط القيادة					متوسط حسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الترتيب
	موافق	موافق	محايد	غير موافق	المجموع				
أساليب و طرق التسيير تعزز الخبرة الوظيفية	6	37	16	5	64	2.3125	0.7533	41.375	3
	9	5	2	7.8	100				
	.	7	5	%	%				
	4	.	%						
	%	8	%						
أساليب و طرق التسيير تشجع على تحمل المسؤولية الوظيفية في مناصب عليا بالمؤسسة	17	34	7	6	64	2.0313	0.8723	31.625	1
	2	5	5	9.4	100				
	6	3	3	%	%				
	.	.	.						
	6	1	1						
	%	%	%						
أساليب و طرق التسيير تساهم في التغيير التنظيمي المُخطط عن طريق اعتماد البرامج التكوينية المناسبة	14	31	13	6	64	2.1719	0.8829	21.125	2
	2	4	4	9.4	100				
	1	8	8	%	%				
	.	.	.						
	9	4	4						
	%	%	%						

الجدول رقم 5: $a =$ دالة إحصائية عند مستوى (0.01) _متوسط حسابي للعبارات: 2.1719

_ الانحراف المعياري: 0.8361

من خلال تحليل المعطيات الواردة في الجدول رقم 5، الموسوم بـ "توزيع المبحوثين حسب تقديرهم لعناصر الطموح الوظيفي في الإستقرار الوظيفي حسب نمط القيادة " و بعد حساب المعامل الارتباط كا2 الإحصائي الخاص بالجدول توصلنا إلى ما يلي:

إن أساليب و طرق التسيير المستخدمة في تسيير الموارد البشرية تعكس النمط القيادي الأوتوقراطي الغالب على كافة مصالح المؤسسة، و هو يشجع على شرعية الطموح و الرقي الوظيفي و تحمل المسؤوليات الإدارية التي تتطلبها المناصب العليا لإطارات المسيرة من خلال اعتماد المؤسسة لبرامج التكوينية تتناسب و التغيرات التي تملها طبيعة المنصب و البيئة التنظيمية المحيطة داخلية و خارجية، مما يعكس ثقة الإطارات المسيرة في جودة مُخططات تسيير التوقعية للموارد البشرية بالمؤسسة، مما يُعزز عوامل الإستقرار الوظيفي لإطارات المؤسسة و الذي من شأنه تحقيق رقي المؤسسة و ازدهارها في المجتمع.

3.4.3 الإبداع الوظيفي

الجدول 6: توزيع المبحوثين حسب تقديرهم لعناصر الإبداع الوظيفي بالنسبة للإستقرار الوظيفي حسب نمط القيادة السائد في المؤسسة

العبارة	الإجابات حسب نمط القيادة					متوسط حسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الترتيب
	بشدة توافق	توافق	إبداء	غير موافق	الجموع				
أساليب و طرق التسيير تكرس العوائق البيروقراطية في حل المشاكل الوظيفية	6	37	16	5	64	2.3125	0.7533	41.375	3
	9.4%	57.8%	25%	7.8%	100				
أساليب و طرق التسيير تسمح لي بحرية إبداء الرأي و تحمل المسؤولية.	17	34	7	6	64	2.0313	0.8723	31.625	1
	26.6%	53.1%	53.1%	9.4%	100%				
أساليب و طرق التسيير تشجع على الحلول الإبتكارية لحل المشاكل الوظيفية	14	31	13	6	64	2.1719	0.8829	21.125	2
	21.9%	48.4%	48.4%	9.4%	100%				

الجدول رقم 6: $a =$ دالة إحصائية عند مستوى (0.01) _متوسط حسابي للعبارة: 2.1719

_الانحراف المعياري: 0.8361

من خلال تحليل المعطيات الواردة في الجدول رقم 6، الموسوم بـ "توزيع المبحوثين حسب تقديرهم لعناصر الإبداع الوظيفي في الإستقرار الوظيفي حسب نمط القيادة" و بعد حساب المعامل الارتباط كما2 الإحصائي الخاص بالجدول توصلنا إلى ما يلي:

إن أساليب و طرق التسيير المستخدمة في تسيير الموارد البشرية تعكس النمط القيادي الأوتوقراطي الغالب على كافة مصالح المؤسسة، غير أنه يسمح بمساحة من الحرية تعزز الثقة بالفرد ضمن الجماعة و على أساسها يتمكن الإطار المسير من إبداء رأيه و اقتراحاته التي قد تكون إبتكارية في اقتراح الحلول التنظيمية و الوظيفية التي تخص المشكلات التي قد تعترض أو تعيق تحقيق الأهداف المخططة و لو نسبيا، من خلال المهام الوظيفية الموكلة على مستوى المصلحة أو القسم الذي ينتمي

إليه، مما يعكس تشجيع المؤسسة للإطارات المسيرة على الإبداع الوظيفي، وهذا ما يؤدي إلى توافر أهم العوامل الداعمة للاستقرار الوظيفي لهذه الفئة من المستخدمين و الذي من شأنه تحقيق تميز المؤسسة و نجاحها في المجتمع.

4. النتائج العامة للدراسة:

إن النمط القيادي المتبع في المؤسسة يؤثر بشكل أو بآخر على عوامل الإستقرار الوظيفي لإطاراتها المسيرة للموارد البشرية، وعلى هذا الأساس فإن للقيادة تأثير مباشر وقوي على مرؤوسيههم ، وأنهم يؤثرون على مستوى استقرارهم الوظيفي تأثيرا واضحا وملموسا، حيث تكمن أهمية العلاقة بين القيادة و الإستقرار الوظيفي في نجاح واستمرار المهام الوظيفية الموكلة لكل قسم و لكل مصلحة لتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة ، من خلال تنمية وتهيئة البيئة المهنية المتمثلة في الثقافة التنظيمية الإيجابية، التي تعكس نجاح المؤسسة في المجتمع، فعلاقة التأثير المتبادل بين نمط القيادة و الإستقرار الوظيفي يمكن إنجازها في أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في النقاط التالية:

- إن أساليب و طرق التسيير المستخدمة في تسيير الموارد البشرية تعكس النمط القيادي الأوتوقراطي الغالب على كافة مصالح المؤسسة.
- تعتمد المؤسسة على برامج التكوين الملائمة للتغيرات التي تملحها طبيعة المنصب و البيئة التنظيمية المحيطة داخلية و الخارجية التي يملحها علينا عصر العولمة من تحديات.
- نمط قيادة الموارد البشرية الذي تتبعه المؤسسة يُشجع على شرعية الطموح و الرقي الوظيفي وتحمل المسؤوليات الإدارية التي تتطلبها المناصب العليا لإطارات المسيرة، مما يعزز أهم العوامل الداعمة للاستقرار الوظيفي .
- جودة قيادة و تسيير المخططات التوقعية للموارد البشرية بالمؤسسة تُعزز عوامل الإستقرار الوظيفي لإطاراتها المسيرة.
- نمط القيادة الأوتوقراطي الذي يعكس أساليب و طرق التسيير تسمح بمساحة من الحرية تعزز الثقة بالفرد ضمن الجماعة و على أساسها يتمكن الإطار المسير من إبداء رأيه و اقتراحاته التي

قد تكون إبتكارية في اقتراح الحلول التنظيمية و الوظيفية التي تخص المشكلات المهنية، مما يدعم أهم العوامل الداعمة للاستقرار الوظيفي.

- تشجيع المؤسسة للإطارات المسيرة على الإبداع الوظيفي يؤدي إلى تشجيع أهم العوامل الداعمة للاستقرار الوظيفي لهذه الفئة من المستخدمين .

مما سبق فإن أهم نتيجة متوجة لهذا البحث العلمي تكمن في أن النمط القيادي الأوتوقراطي الذي تتبناه المؤسسة الجزائرية "سونلغاز" في كل أقسام وصالح تسيير الموارد البشرية و هو النمط القيادي المناسب لثقافة تنظيمية جزائرية إيجابية، إذ يعمل على رفع مستوى عوامل الإستقرار الوظيفي لإطاراتها المسيرة، و الذي من شأنه تحقيق تميز المؤسسة و نجاحها و ازدهارها في المجتمع..

5. خاتمة:

من خلال هذه الدراسة الميدانية التي وظفت فيها الأساليب الإحصائية المعتمدة في العلوم الإجتماعية، لتحليل و تفسير العلاقة التي تربط بين الأنماط القيادية و عوامل الإستقرار الوظيفي ، توصلنا أن السر في نجاح و تطور و تنمية المؤسسات لم يعد يكمن فقط في مقدرتها على إدارة ثرواتها المادية فقط، بل في مقدرة قادة هذه المنظمات في إدارة ثرواتها البشرية، و بتبني طرق و أساليب تسيير تعكس نمط القيادة الملائم لتسيير ثرواتها من موارد بشرية، من خلال دعم و تحفيز عوامل الإستقرار الوظيفي في بيئة تنظيمية مناسبة ، ضمن ثقافة تنظيمية إيجابية.

فعوامل الإستقرار الوظيفي تحت إشراف نظام قيادي مناسب يعمل على حُسن تسيير الموارد البشرية الذي بدوره يؤدي إلى اكتشاف وتفجير كل الطاقات الخلاقة و الإبداعية في هذه الموارد ، خاصة وان العالم اليوم هو عالم مُتغير فهو عصر العولمة التي تتميز بالتغيير و السرعة والمعلوماتية، فإذا لم تمتلك المؤسسات موارد بشرية مميزة ومبدعة قادرة على التحدي و حل مشاكل التنظيمية بطرق إبداعية ، وتتوفر لديهم الثقافة التنظيمية القوية، هذا يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإستقرار الوظيفي للمستخدمين الكفيل لأداء مهامهم بطموح و تحدي و على أكمل وجه ، مما يُساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها بنجاحها و تميزها في المجتمع .

فأهم نتيجة متوقعة لهذا البحث العلمي، أن لنمط القيادة السائد في مراحل التسيير المختلفة للموارد البشرية، دور كبير وحاسم في مستوى الإستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة، بالمؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية :

- وزارة الطاقة و المناجم، (1962)، القانون الأساسي لشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، الجريدة الرسمية، الجريدة الرسمية، الجزائر
- وزارة الطاقة و المناجم ، (المؤرخ في 1991/12/11)، تحويل الطبيعة القانونية للمؤسسة إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري "سونلغاز" ، الأمر التنفيذي رقم 91 / 475، الجزائر.
- السيد علي شتا، (1994)، تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية.
- المديرية العامة لمؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية " سونلغاز " ، (المادة 04 -1995)، القانون الأساسي لشركة الكهرباء و الغاز. لقانون الأساسي لشركة الكهرباء و الغاز ، الجزائر.
- حبيب الصحاف، (1997)، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (المجلد ط1)، مكتبة لبنان، بيروت.
- زيد منير عبوي،(2008)، القيادة ودورها في العملية الإدارية ، دار البداية، عمان.
- سعيد محمد المصري،(1999)،التنظيم و الإدارة "مدخل معاصر لعملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة"، دار الجامعية، الإسكندرية.
- سمير الشويكي،(2006)، المعجم العربي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- سيد الهواري،(1997)، المدير العالمي:مهارات حديثة ومتعددة، مكتبة عين شمس، القاهرة.

- عبد السلام أبو قحف، (2001)، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، (1973)، علم إدارة الأفراد، دار الصادر تهامة للنشر، الرياض.
- قاموس مجاني للطلاب، (2001)، دارمجان، بيروت.
- محمد بن سعود النمر، (1990)، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.
- محمد عبد المقصود محمد، (2006)، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي، عمان.
- محمود سليمان العميان، (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان.
- نعيم الرفاعي، (1982)، الصنعة النفسية - دراسة سيكولوجية المهنة، جامعة دمشق، دمشق.

قائمة المراجع باللغات الأجنبية:

BIBLIOGRAPHY F.Fiedler, (1997), Contingency Theory of Leader Ship"management development journal" D.Koonty, (1964). *Principal of management*, Hill Book CD, New York.

BIBLIOGRAPHY