

The Relationship between Leadership Patterns and Job Drop- out (An applied Study on the Ministry of Justice, Aseer Region Branch)

Mufreh Jaber Mesfer Al- Taledy

Ministry of Justice || KSA

Abdullah Al- Ammar

Ibn Rushd College of Administrative Sciences || Abha || KSA

Abstract: This research aimed to identify the relationship between leadership styles (Transformational, Transactional and Servant) and job dropout from. The research depends on an analytical and descriptive approach and adopted a questionnaire as a tool to collect data, and represents the study population with all employees in the Ministry of Justice in Assir region numbered (2720) employees. A random sample of (270) employees was chosen, with 10% of the study population, and the research concluded some results, and the most important of which is that there is a diversity of leadership styles used in the Ministry of Justice in Assir Region branch, and that transformational leadership, transactional leadership, and servant leadership are applied at a high level. There is no job dropout among employees in the Ministry of Justice in Assir Region branch, and there is no statistically significant relationship between leadership styles (Transformational, Transactional and Servant) and job dropout in the Ministry of Justice in Assir region branch. The research study provides a series of recommendations, the most important of which is the need for managers to build positive relationships with employees, understands their needs and fulfills their aspirations, cares about motivating them financially and morally and gives them effective means of communication, and the need for mutual trust between managers and employees to achieve the desired goals.

Keywords: leadership styles, job dropout.

العلاقة بين الأنماط القيادية والتسرب الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارة العدل فرع منطقة عسير

مفرح جابر مسفر التليدي

وزارة العدل || المملكة العربية السعودية

عبد الله العمار

كلية ابن رشد للعلوم الإدارية || أبها || المملكة العربية السعودية

المخلص: هدف البحث التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الخادمة) والتسرب الوظيفي، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في وزارة العدل في منطقة عسير والبالغ عددهم (2720) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (270) موظفاً، وذلك بنسبة 10% من مجتمع الدراسة، وخرج البحث بنتائج عدة أهمها أن هناك تنوع في الأنماط القيادية المستخدمة في وزارة العدل بمنطقة فرع عسير، وأنه يتم تطبيق القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة الخادمة بنسبة مرتفعة، كما لا يوجد تسرب وظيفي لدى الموظفين في وزارة العدل

بفرع منطقة عسير، كما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الخادمة) والتسرب الوظيفي في وزارة العدل فرع منطقة عسير، وقدم البحث مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة أن يقوم المدير ببناء علاقة إيجابية مع العاملين، وأن يدرك احتياجاتهم ويلبي طموحاتهم، ويهتم بتحفيظهم مادياً ومعنوياً ويوفر لهم وسائل الاتصال الفعال، وضرورة أن يكون هناك ثقة متبادلة بين المدير والعاملين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، التسرب الوظيفي.

مقدمة

لا جدال في أهمية القيادة وتأثيرها على نجاح المنظمات مهما اختلفت في طبيعة عملها أو محور نشاطها، ولن يبلى القول بأن القائد الناجح يستطيع أن يحقق النجاح له وللآخرين وللمنظمة ككل، حيث تعتمد المنظمة الفعالة على قيادة واعية وحكيمة قادرة على تحقيق أهدافها ورسالتها وبلوغ رؤيتها الاستراتيجية لتحقيق أهدافها بشتى الطرق.

لقد لاقى القيادة اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال القيادة وقدرتها على التأثير في سلوك الآخرين وتطبيق النمط الذي يؤدي إلى توجيه السلوك بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ويعد التزام الموظف في عمله أمراً مهماً لضمان ارتباط الأهداف التي نشأت من أجلها ومن أجل ذلك تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك المرؤوسين فينسجم تشابك موجه نحو الهدف فيقوم المرؤوسون حسب وظائفهم بأدوار معينة وذلك حسب موقع كل منهم في الهيكل التنظيمي والواجبات الوظيفية المحددة له في المنظمة ويتوقف هذا الدور الفعال للقيادة داخل المنظمة من خلال النمط القيادي الذي يمثل مجموعة السلوك التي يوجه به القائد منظمته، ويبقى المورد البشري العامل الحاسم في أي نجاح تحققه المنظمة، فمهما ازدادت درجة العلم والتكنولوجيا تبقى مهمة المحافظة على المورد البشري الملتزم وتطوير قابليته تحدياً يواجهه القيادة بشكل مستمر. (النويقة، 2015).

وتمثل ظاهرة التسرب تكلفة كبيرة من حيث التوظيف والتدريب والانقطاع عن العمل وإيجاد الموظف البديل، فضلاً عن التكاليف الأخرى غير المباشرة. (قاسمي، 2017).

إن ظاهرة العزوف عن العمل بصفة عامة مشكلة عالمية ومعقدة وهذا ما أكدته وتوصلت إليه العديد من الدراسات، كما تشير بعض الدراسات كدراسة (مولج، 2016) إلى أسباب التسرب الوظيفي لدى الموظفين ومنها: عدم عدالة الراتب الشهري، وتدني المكافآت ونقص التحفيز المادي والمعنوي، وتعدد المهام وثقل حجم العمل، وطول يوم العمل، لذلك فإن هذا البحث يسعى إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية والتسرب الوظيفي في وزارة العدل فرع منطقة عسير.

مشكلة البحث:

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات والتهديدات منها الخارجية ومنها الداخلية ومن أكثر التحديات الداخلية التي تواجه المنظمات هي تسرب الموظف وعدم انتمائه للمنظمة بشكل كامل، لذلك لا بد من مراجعة المنظمات لأنماط القيادة المتبعة فيها واستخدام أنماط قيادية حديثة ومتطورة منها تحويلية ومنها متبادلة ومنها خادمة لكي تنعكس إيجاباً على الموظفين وعلى أداءهم (قاسمي، 2017).

يواجه القطاع الحكومي بشكل عام مشكلة التسرب الوظيفي، التي تسبب العديد من الأضرار التي تعود على بيئة العمل، وقد يرجع هذا التسرب إلى علاقة النمط القيادي الموجود إلى هذه القطاعات به، مما تولد لدى الباحث الاتجاه نحو تفحص هذا الأمر من خلال دراسة استطلاعية قام بها في وزارة العدل بفرع منطقة عسير، وقد تبين من

خلال الدراسة الاستطلاعية أن معظم الموظفين يؤيدون بأن النمط القيادي المتبع في الوزارة له دور كبير في التسرب الوظيفي.

وقد تناولت عدة دراسات التعرف على دور الأنماط القيادية في بيئة العمل وعلاقات بالتسرب الوظيفي، فقد أوضحت نتائج دراسة (المصري، 2017) بوجود دور للأنماط القيادية الثلاثة (التحويلي - التشاركي - المتساهل) في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي في الجامعات الأردنية كما أكدت دراسة (بن سعاد، 2017) بوجود أثر للنمط القيادي (الديمقراطي - الترسلّي) في المساهمة برفع وتحسين مستوى الأداء لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر. لذلك جاء البحث ليجيب على السؤال التالي:

ما علاقة الأنماط القيادية بالتسرب الوظيفي في وزارة العدل في منطقة فرع عسير؟

أسئلة البحث:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

- 1- ما واقع الأنماط القيادية المستخدمة بوزارة العدل فرع منطقة عسير؟
- 2- ما مستوى التسرب الوظيفي لدى الموظفين بوزارة العدل فرع منطقة عسير؟
- 3- ما العلاقة بين الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الخادمة) والتسرب الوظيفي في وزارة العدل فرع منطقة عسير؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

- 1- التعرف على علاقة الأنماط القيادية بالتسرب الوظيفي في وزارة العدل فرع منطقة عسير.
- 2- التعرف على واقع الأنماط القيادية المستخدمة بوزارة العدل فرع منطقة عسير.
- 3- الكشف عن مستوى التسرب الوظيفي لدى الموظفين بوزارة العدل فرع منطقة عسير.

أهمية البحث:

- تنبع الأهمية العملية للبحث من خلال النتائج التي يقدمها البحث والخاصة بوزارة العدل فرع منطقة عسير والتي يحدد فيها مستوى التسرب الوظيفي، كما تحدد العلاقة بين الأنماط القيادية المتبعة في الوزارة والمتمثلة في (التحويلية، التبادلية، الخادمة)، والذي قد تستفيد منها القيادة العليا في الوزارة من أجل تحسين بيئة العمل في الوزارة.
- ومن مبررات إجراء هذه الدراسة أن الباحث سعى إلى معرفة أي الأنماط القيادية الأفضل والتي تساهم في منع التسرب الوظيفي، لكي يتم اتباع الأنماط القيادية الأفضل والتي تساهم في منع التسرب الوظيفي.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول العلاقة بين الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الخادمة) والتسرب الوظيفي.
- حدود بشرية: شملت الدراسة جميع العاملين بفرع منطقة عسير بوزارة العدل.

- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على وزارة العدل فرع منطقة عسير.
- حدود زمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام 2019-2020م.

محددات و عوائق واجهت الباحث أثناء إجراء الدراسة الميدانية:

واجهت الباحث عوائق في استجابة الموظفين بوزارة العدل بفرع منطقة عسير في تعبئة فقرات الاستبانة، حيث استمر جمع البيانات لمدة أكثر من ثلاث أسابيع للحصول على العدد المناسب لإتمام الدراسة.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري

المحور الأول- الأنماط القيادية:

يحظى موضوع الأنماط القيادية باهتمام كبير في أوساط الأعمال حيث يتفق على ذلك المهنيون والأكاديميون علماً أن موضوع القيادة هام جداً للمنظمة وذلك لأن للقيادة تأثيراً ديناميكياً في تفاعل الأفراد والمنظمات وتبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطورها (العامودي، 2013: 5).

مفهوم القيادة الإدارية:

إن موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية (الجمال، 2016: 17)، وقد تعددت التعريفات ومن أهم هذه التعريفات: فلقد عرفها (آل سعود، 2012: 13) "بأنها قدرة المشرف على فهم الأسلوب الإنساني المرؤوسيه لغرض توجيه ذلك الأسلوب توجهماً يؤدي إلى قيام أولئك المرؤوسين بأداء أعمالهم الموكلة إليهم وصولاً إلى تحقيق أهداف منشودة" وعرفها هيت وزملاؤه "بأنها نشاط وفعالية تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو انجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة" (النويقة، 2015: 22)، وتعرف "بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة" (طحطوح، 2016: 193).

وعليه يمكن للباحث أن يعرف القيادة في هذا البحث بأنها النشاط الذي يمارسه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عن طريق التأثير على المرؤوسين أفراد أو جماعات واستمالتهم بقصد تحقيق أهداف المنظمة.

أنماط القيادة الإدارية:

نالت دراسة أنماط القيادة الإدارية اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في حقل الإدارة، وقد تعددت هذه الأنماط القيادية بتعدد المفكرين وتعدد النظريات القيادية التي حاولت تفسير حقيقة القيادة، وفي ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم متعددة للقيادة وكذلك نظريات القيادة وأبعاد الأنماط القيادية اتضح اختلاف تقسيمات الأنماط القيادية التي ذكرها علماء الإدارة والمفكرون إلا أن التقسيم الذي يقسم القادة بناء على أسلوب القائد وطريقته في التأثير يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً (تقسيم كلاسيكي) حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة؛ وعلى النحو الآتي: (طحطوح، 2016: 14).

أولاً- نمط القيادة التحويلية:

يستخدم الفكر المعاصر الآن مصطلح القيادة التحويلية لوصف النمط القيادي الذي يعتمد على المقومات الزعامية في إثارة حماس المرؤوسين، وتحويل النظام الكلي للمؤسسة نحو تحقيق معدلات أداء عالية للغالية. ويعرف مفهوم القيادة التحويلية بأنها عبارة عن "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يقوم بإشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود". (التويجري، 2017، 5)، كما وتعرف القيادة التحويلية على أنها "قدرة القائد على التأثير والتحفيز في العاملين لتحقيق تغيير كلي أو التحول في السياق والرؤية". (طه، 2017: 209)

وتعرف أيضاً على أنها نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة تشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة طويلة الأجل، وتحديد الأهداف الواقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار وأساليب قيادية مرنة، تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة". (حسن وغياب، 2015: 62)

ثانياً- نمط القيادة الخادمة:

تعد القيادة الخادمة نظرية ذات مضامين عملية تدعم كل من يريد أن يخدم الناس ليقودهم كجماعات أو منظمات، وتقوم هذه النظرية على أساس عاطفي ينص على أن الشعور بخدمة الآخرين غريزة إنسانية ينبغي استغلالها بحكمة في محيط القيادة، كما تغير القيادة الخادمة عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم بغية تحقيق النتائج المرجوة. (شراب، 2019: 12)، فالقيادة الخادمة تبدأ بنزعة طبيعية لخدمة الآخرين أولاً، يتبعها قوة دافعة للقيادة بفعل ما، ثم يتنامى خيارواع ناتج عن تلك القوة الدافعة يجتذب الفرد ليتوق للقيادة، ليتحقق من أن أفراد مجموعته أو منظمته أو مجتمعه، قد أصبحوا أثناء خدمته لهم أحسن صحة، وأكثر حكمة وحرية واستقلالاً فيزداد بذلك فرص أن يكون أولئك المخدمون أنفسهم خدماً لغيرهم فيما بعد. (دهليز وغالي، 2018: 60)، وعرفت القيادة الخادمة بأنها "نمط من أنماط القيادة يؤكد على تمكين هيئة العاملين ومساعدتهم على النمو الذاتي، وتوفير لهم التنمية المهنية المستمرة لهم، وتلبية احتياجاتهم والاستجابة لمطالبهم، وتقديم مصلحة الآخرين على المصلحة الشخصية". (شراب، 2019: 50).

ثالثاً- نمط القيادة التبادلية

تعتبر القيادة التبادلية هي نمط من أنماط القيادة التي تعمل على تدعيم الثقة بين المدير والمرؤوسين لتحقيق النتائج المتوقعة منهم، كما تعمل على تشجيع العاملين على بذل الجهد المطلوب لتحقيق أفضل النتائج. (يوسف، 2017: 22)، وتعرف القيادة التبادلية بأنها تلك المبادرات التي يقوم بها القائد مع العاملين بهدف تبادل شيء له قيمة للطرفين، فهي العلاقة القائمة على فكرة وجود سلسلة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى، من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة. (صالح والمبيضين، 2013: 5)، وتعرف القيادة التبادلية بأنها سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به التابع وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق الأهداف بنجاح. (يوسف، 2017: 11).

المحور الثاني- التسرب الوظيفي:

يعتبر التسرب الوظيفي من الظواهر الإدارية السيئة والتي لها آثار وعواقب وخيمة على الفرد والمنظمة ككل، مما يكلفها تكاليف باهظة في إيجاد موظفين ذو كفاءة مرة أخرى، وإن ما يسببه التسرب الوظيفي من مشاكل يجعل المنظمات تعطيه اهتماماً بالغاً وتبحث في الحلول الممكنة للتخلص من تلك الظاهرة، وقد تم تناول موضوع التسرب الوظيفي من عدة جوانب منها الاقتصادي والنفسي والاجتماعي والإداري والمحاسبي والعاملين والعلاقات المهنية، لذا فإن الإدارة يجب أن تكون قادرة على تشخيص طبيعة التسرب والمحددات المحتملة له في المنظمة، وتقويم الفرد لمعالجة التسرب بفاعلية، وتقويم فاعلية التغييرات، وتوقع حدوث مزيد من التغييرات المطلوبة لإدارة التسرب بفاعلية في عالم سريع التغير. (قاسمي، 2017: 5).

مفهوم التسرب الوظيفي:

لقد تباينت العديد من التعاريف التي تبناها العديد من الباحثين لمفهوم التسرب الوظيفي: فعرف على أنه: التوقف عن العمل أو تركه إما بالاستقالة أو الانقطاع عن العمل، أو الانتقال إلى منظمة أخرى برغبته واختياره وتكون مزاياها أفضل وأكثر إيجابية. (سليمان، 2015: 26)، وتعرف تسابت (2018: 7)، التسرب الوظيفي أنه خدمة الموظف خارج المنظمة في منظمات أخرى عن طريق الإعارة لفترة محدودة، أو خروج الموظف من العمل طوعاً عن طريق الاستقالة، أو النقل، أو التقاعد المبكر، ويعرفه الحربي أيضاً بأنه إرادة الموظف في ترك عمله الحالي سواء برغبته أو برغبة المنشأة". (الحربي، 2015: 10)، ومن التعريفات السابقة يمكن للباحث تعريف التسرب الوظيفي على أنه انقطاع الموظف عن عمله في منظمة ما سواء كان ذلك عن طريق الإعارة، الاستقالة، الإقالة، الانقطاع عن العمل أو التقاعد المبكر.

العلاقة بين الأنماط القيادية والحد من ظاهرة التسرب الوظيفي:

يرى الباحث من خلال اطلاعه وسرده للدراسات السابقة والتطبيق الميداني لتغييرات البحث أن العلاقة تتمثل في الآتي:

- 1- نمط القيادة التحويلية: استخدام النمط التحويلي في القيادة يجعل الموظف يعطي كل ما لديه لأنه يحاور القائد والمدير عن قرب ويشعر بأن القائد متواجد معهم ويشعر بهم ويلبي احتياجاتهم مما يجعلهم يحافظون على العمل ولن يتركوه أبداً مما يقلل من ظاهرة التسرب الوظيفي، كما يقوم القائد التحويلي بمساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق الثقافة المهنية لدى العاملين وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه واستخدام الآليات المناسبة لتحقيق التغييرات الثقافية نحو الأفضل مما يقلل من ظاهرة التسرب الوظيفي.
- 2- نمط القيادة الخادمة: يساعد النمط الخادم على دعم الموظف وكل من يريد أن يخدم الناس ويقودهم لمجموعة ويعتمد هذا القائد على العاطفة وعلى الشعور بالآخرين واحتياجاتهم وتعطي القيادة الخادمة القوة الدافعة للموظفين بالعمل وتحقيق الأهداف المنشود بالشكل المناسب مما يقلل من التسرب الوظيفي، كما تقوم القيادة الخادمة بتطوير المنظمة من خلال تقوية نقاط القوة فيها وتطوير نقاط الضعف، كما تبذل القيادة الخادمة الجهد والوقت لمساعدة المرؤوسين على فهم نقاط القوة والضعف لديهم، كما تهتم هذه القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما يساهم في تقليل التسرب الوظيفي.
- 3- نمط القيادة التبادلية: وتعكس القيادة التبادلية الثقة التي يكنها المدير والقائد لمرؤوسيه على أداؤهم وتدعمهم بالثقة لتحقيق النتائج المتوقعة، ويعمل على تشجيع موظفيه لإنجاز ما هو مطلوب منهم على أكمل وجه مما

يقلل من التسرب الوظيفي. كما تهتم القيادة التبادلية بتحديد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف، ويهتم بالمحددات الزمنية للأداء مما يساهم في تخفيف التسرب الوظيفي.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة (Lee & Chuang, 2018) بعنوان تأثير أساليب القيادة على ضغوط العمل التي تؤدي إلى ترك العمل- صناعة التأمين في تايوان كمثال. هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الأنماط القيادية (التحويلية، الاجرائية) على ضغوط العمل التي تؤدي إلى ترك العمل وتسبب الموظفين من العمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض جمع البيانات تم تصميم استبانة، حيث تكون مجتمع الدراسة من (220) موظفاً من العاملين في شركات التأمين، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (176) موظفاً. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وضغوط العمل المؤدية لترك العمل، ووجود علاقة عكسية بين النمط القيادي التحويلي وضغوط العمل المؤدية لترك العمل، وعلاقة طردية بين النمط القيادي الإجرائي وضغوط العمل المؤدية لترك العمل.
- دراسة (Chien- Wen Tsai, 2018). بعنوان "الأنماط القيادية ورضا الموظف الوظيفي في الفنادق السياحية الدولية. هدفت إلى التعرف على العلاقة بين نمط القيادة الإدارية في تفهم مشاعر الآخرين وتحديد العمل وتنظيمه والرضا الوظيفي في الفنادق السياحية الدولية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة استبانة لجمع البيانات من الموظفين العاملين في الفنادق السياحية العالمية، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (300) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين يكونوا أكثر رضا مع نمط القيادة الذي يحترم القائد مرؤوسيه وتركيزه على تنمية العلاقات معهم، وعدم وجود اختلافات في رؤية المبحوثين تجاه الأنماط القيادية بغض النظر عن مقدار الراتب، واتضح أنهم يفضلون نمط القيادة الديمقراطي الذي يركز على تنمية العلاقات معهم.
- دراسة (المصري، 2017). بعنوان "دور الأنماط القيادية في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي في الجامعات الأردنية - جامعة البلقاء التطبيقية نموذجاً". هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية ودورها في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي في جامعة البلقاء التطبيقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، طبقت على عينة عشوائية من (67) موظفاً من العاملين في الأقسام الإدارية بجامعة البلقاء التطبيقية. وتوصلت الدراسة إلى أن النمط التحويلي يطبق في الجامعة بنسبة 85%، وأن النمط التشاركي مطبق بنسبة 88%، وأن النمط المتساهل يُطبق بنسبة 90%، وهي نسب مرتفعة جداً، وتبين بأن مستوى التسرب الوظيفي كان بنسبة 12% وهي نسبة ضئيلة جداً، كما أنه يوجد دور للأنماط القيادية الثلاثة (التحويلي - التشاركي - المتساهل) في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي في الجامعات الأردنية.
- دراسة (بن سعاد، 2017). بعنوان "أثر النمط القيادي وعلاقات العمل على الأداء - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي وعلاقات العمل على الأداء داخل المؤسسة، والكشف عن العلاقة بين الأساليب القيادية والأداء في المؤسسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعداد استبانة مكونة من (24) سؤالاً لعينة الدراسة المتمثلة بإطارات مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت بالجزائر حيث بلغت عينة الدراسة (30) موظفاً في مديرية توزيع الكهرباء. وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي والترسلي يساهم في رفع وتحسين مستوى الأداء، وذلك نتيجة لرغبة

الموظفين في التعامل مع مدير يحترم رغباتهم وقدراتهم ويشاركهم في اتخاذ القرار، كما أن علاقات العمل تساعد على تنظيم الحياة المهنية للأفراد من خلال تطبيقهم للقوانين واللوائح التنظيمية والنظام الداخلي للمؤسسة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي، واختلفت هذه الدراسة في العينة مع دراسة (Lee & Chuan, 2018) التي كانت عينتها من العاملين في شركات التأمين، ودراسة (Chien-Wen Tsai, 2018) التي كانت عينتها من الموظفين في الفنادق السياحية الدولية، ودراسة المصري (2017) التي كانت من الموظفين في الجامعات الأردنية، ودراسة بن سعاد (2017) التي كانت من الموظفين في شركة توزيع الكهرباء والغاز، وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أدوات الدراسة، حيث استخدمت استبيان مكون من عدة محاور حول متغيرين أساسيين هما أنماط القيادة والتسرب الوظيفي، كما تميزت بالنتائج التي تم التوصل إليها حيث أوضحت الدراسة بأن وزارة العدل تستخدم أنماطاً مختلفة من القيادة هي (التحويلية - التبادلية - الخادمة)، كما لا يوجد تسرب وظيفي لدى الموظفين في وزارة العدل بفرع منطقة عسير.

3- منهجية البحث وإجراءاته

منهج البحث:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسة الوصفية، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ويحاول هذا المنهج أن يفسر ويقارن ويقيم من أجل التوصل إلى تعميمات ذات معنى تزيد رصيد المعرفة عن موضوع الدراسة.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في وزارة العدل فرع منطقة عسير، وعددهم (2725) موظفاً، وذلك حسب إحصائية الصندوق لعام (2019).

عينة البحث:

تم اختيار عينة مكونة من (270) موظفاً بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة، أي ما يمثل 10% من مجتمع الدراسة.

الأدوات:

تكونت الأداة من استبيان احتوى على من محورين، الأول خاص بالأنماط القيادية جاءت في (30) فقرة على ثلاث أبعاد هي: (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الخادمة)، والمحور الثاني خاص باتجاهات وأسباب التسرب الوظيفي جاءت في (13) فقرة.

صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أولاً: صدق المحكمين:

تم تقدير صدق أداة الدراسة بالاعتماد على صدق المحكمين، حيث تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المختصين في مجال الإدارة من العاملين بالجامعات السعودية، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للأداة ومراجعة بنودها، وقد أيد المحكمون أداة الدراسة بصلاحيها للتطبيق دون إجراء تعديلات ذات قيمة.

ثانياً: الاتساق الداخلي

تم حساب الاتساق الداخلي للأداة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للأداة، وقد تبين أن معامل الارتباط لجميع فقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند $a=0.01$ ، وهذا يشير إلى صدق أداة الدراسة.

ثبات الأداة:

تم تقدير ثبات الاستبانة، وذلك باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (1) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا	محاور الاستبانة
0.785	المحور الأول: الأنماط القيادية
0.769	البعد الأول: القيادة التحويلية
0.801	البعد الثاني: القيادة التبادلية
0.700	البعد الثالث: القيادة الخادمة
0.776	المحور الثاني: التسرب الوظيفي
0.775	جميع محاور الاستبانة

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت عالية، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية.

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression- Model).
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط.

4- النتائج ومناقشتها:

- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول: والذي ينص على: ما واقع الأنماط القيادية المستخدمة بوزارة العدل فرع منطقة عسير؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، والجدول (2، 3، 4) توضح ذلك.

جدول (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لبعث القيادة التحويلية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يفوض المدير بعض صلاحياته للعاملين على أسس علمية داخل الوزارة.	3.62	0.97106	72.36%
2	يوفر المدير وسائل الاتصال الفعال مع جميع العاملين في الوزارة.	3.69	1.15326	73.82%
3	يعطي المدير رؤيته عما يجب عمله ويترك التفاصيل للعاملين.	3.65	1.11608	73.01%
4	يهتم المدير بتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً لتحقيق أهداف الوزارة.	3.37	1.42155	67.32%
5	يستطيع المدير إدراك احتياجات العاملين وتلبية طموحاتهم.	3.45	1.28805	68.94%
6	يقوم المدير بممارسة تأثير قوي على اتجاهات وسلوكيات العاملين.	3.84	1.21043	76.75%
7	يزيد المدير من قدرة العاملين على فهم وتحليل المشكلات وجودة الحلول.	3.59	1.22760	71.71%
8	المدير قادر على تصور صورة مثالية عن المستقبل وإيصالها للعاملين.	3.62	1.25790	72.36%
9	يقوم المدير ببحث العاملين على المشاركة وتركيز الجهود.	3.84	1.07409	76.75%
10	قدرة المدير على بناء علاقة إيجابية مع العاملين.	3.75	1.18456	74.96%
	الدرجة الكلية	3.64	1.00423	72.80%

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة حيث حصل على نسبة 72.80%، وهذا يشير أن وزارة العدل بمنطقة عسير تهتم بالقيادة التحويلية بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة أن عينة الدراسة لديها موافقة بدرجة عالية على القيادة التحويلية، وهو نمط قيادي يهتم بالعاملين ويقدم لهم حاجاتهم وتلبية طموحهم ويهتم بتطلعاتهم ويفوض لديهم بعض الصلاحيات ولديه علاقات جيدة مع العاملين كما لديه صورة مثالية للمستقبل مما يجذب العاملين للتفاؤل والتقدم في عملهم. ومن أسباب اهتمام وزارة العدل بمنطقة عسير بالقيادة التحويلية بدرجة كبيرة، هو أن إدارة الوزارة ترى بأن هذا النوع من القيادة يحقق أهداف العمل ويرغب الموظفين في التعامل مع هذا النوع من القيادة ويساعد في منع تسريحهم الوظيفي وضجرهم من العمل، كما أن القيادة التحويلية تفيد العاملين بالتوجه نحو المستقبل والابتكار والتغيير والإصلاح والبحث عن طرق جديدة للعمل وتوليد فرص جديدة ضد المخاطر وإنتاج حلول عملية للمشاكل التي يواجهها العاملون في الوزارة.

جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لبعث القيادة التبادلية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يتتبع المدير الأهداف مرحلة بمرحلة داخل الوزارة حتى تحقيقها.	3.76	1.16704	75.28%
2	يعامل المدير العاملين بأنهم أشخاص لديهم قدرات مختلفة عن الآخرين.	3.50	1.21719	69.92%
3	يتابع المدير جميع المستلزمات التي تحتاجها الوزارة ويعمل على توفيرها.	3.99	1.16995	79.84%
4	يعبر المدير عن الثقة بأنه سيتم تحقيق الأهداف الإدارية داخل الوزارة.	3.98	1.12689	79.51%
5	يحرص المدير على تزويد الرؤوسين بالتغذية العكسية عن أدائهم.	3.64	1.19514	72.85%
6	يكافئ المدير العاملين مقابل إنجازاتهم واستجاباتهم له.	3.54	1.31979	70.89%
7	يركز المدير على متابعة تنفيذ المهام الموكلة للعاملين.	3.89	1.06211	77.89%
8	يركز المدير على الوقوف على المشكلات التي تواجه العاملين والعمل على حلها معهم.	3.83	1.17841	76.59%
9	يثق المدير بالعاملين نتيجة ثقتهم به.	3.85	1.12376	76.91%

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
10	يتنبأ المدير بسلوكيات العاملين داخل الوزارة.	3.76	1.18101	75.28%
	الدرجة الكلية	3.77	0.98884	75.5%

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات القيادة التبادلية جاءت بدرجة مرتفعة حيث حصل على نسبة 75.5%، وهذا يشير أن وزارة العدل بمنطقة عسير تهتم بالقيادة التحويلية بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة أن عينة الدراسة لديها موافقة بدرجة عالية على القيادة التبادلية، وهو نمط قيادي يهتم بالعاملين ويركز على مشكلاتهم ويهتم بحلها مما يجعله يكسب ثقتهم، كما يهتم بقدرات الموظفين ويساهم في تنميتها، كما يهتم بسلوكياتهم مما يجعله يحسن التعامل معهم في بيئة العمل. كما أن الموظفين يفضلون دائماً النمط القيادي الذي يريحهم بالعمل ويوفر لديهم متطلبات البيئة المناسبة التي تشعرهم بالراحة النفسية ويعتبر نمط القيادة التحويلية من الأنماط المناسبة للموظفين بوزارة العدل.

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لبعيد القيادة الخادمة

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يسعى المدير إلى إبراز المهارات المفاهيمية لدى العاملين داخل الوزارة.	3.84	1.06643	76.75%
2	يقوم المدير بمساعدة الرؤوسين على التطور والنجاح داخل الوزارة.	3.66	1.28567	73.17%
3	يسعى المدير إلى تطوير الخدمات التي تساعد على تطوير المجتمع ككل.	3.69	1.36784	73.82%
4	يتصرف المدير مع كافة المشاكل بأخلاق وأفعال عقلانية داخل الوزارة.	3.75	1.20514	74.96%
5	يلجأ المدير إلى المعالجة العاطفية في بعض المواضيع داخل الوزارة.	2.98	1.50662	59.51%
6	يقدم المدير خدماته للعاملين دون النظر إلى طاعتهم له.	3.37	1.11912	67.48%
7	يمنح المدير العاملين فرص التعلم والنمو ويشجعهم على ذلك.	3.23	1.34172	64.55%
8	يمنح المدير العاملين فرصة تنمية قدراتهم والمشاركة الفعالة في صنع القرار.	3.22	1.34003	64.39%
9	يتبنى المدير رؤية مستقبلية ويأخذ بزمام المبادرة.	3.15	1.41440	63.09%
10	يوضح المدير الغايات وييسر لتابعيه ويتقاسم القوة معهم.	3.71	1.17160	74.15%
	الدرجة الكلية	3.46	0.99949	69.19%

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات القيادة الخادمة جاءت بدرجة مرتفعة حيث حصل على نسبة 69.19%، وهذا يشير أن وزارة العدل بمنطقة عسير تهتم بالقيادة التحويلية بدرجة كبيرة، وقد حصل نمط القيادة الخادمة على أقل وزن نسبي بين الأنماط الأخرى.

ويعزو الباحث هذه النتيجة أن عينة الدراسة لديها موافقة بدرجة عالية على القيادة الخادمة، وهو نمط قيادي يهتم بالعاملين ويمنحهم فرصة لاتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ويقدم لهم خدماته من أجل مساعدتهم لتحقيق أهداف المنظمة، كما يقوم بمساعدتهم لتحقيق التطور والنجاح، مما يشكل بيئة عمل مريحة لديهم. ومن أسباب عدم الرغبة بتطبيق نمط القيادة الخادمة في وزارة العدل وتفضيل العاملين على الأنماط الأخرى للقيادة التي استخدمت في الدراسة وهي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية قد يرجع إلى حجم الامتيازات

التي يلاقها العاملون مع الأنماط الأخرى، وربما يشعر العاملون بأن نمط القيادة الخادمة لا يحقق الطموحات التي يرغبون بها العاملون.

• النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني، والذي ينص على: ما مستوى التسرب الوظيفي لدى الموظفين بوزارة العدل فرع منطقة عسير؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، والجدول (5) وضح ذلك.

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات التسرب الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	لا أشعر بالأمان في مكان عملي.	2.2	1.242	44.0%
2	العامل الاقتصادي هو السبب في بحث الموظف الدائم عن الأفضل لمواجهة أعباء الحياة.	2.07	1.106	41.4%
3	عدم وجود بدائل أو فرص وظيفية في المنطقة المحيطة هو سبب في بقائي في وظيفتي في الوزارة.	2.6	1.197	52.0%
4	حجم المسؤوليات في الوظيفة تفوق قدراتي.	2.15	1.365	43.0%
5	قلة أو تأخر فرص الترقية للموظفين هي سبب في وجود ظاهرة التسرب الوظيفي.	2.07	1.042	41.4%
6	التمسك بالعمل يؤدي إلى تطوير الوسائل المستخدمة في انجاز العمل.	2.05	1.010	41.0%
7	تمنح الموظف دافعية للعمل التحسين المستمر ببيئة العمل.	2.06	1.027	41.2%
8	في وظيفتي الحالية لا أحصل على التطوير والتدريب باستمرار.	2.05	1.191	41.0%
9	تعتبر زيادة المهام وارتفاع ضغوط العمل عن حدها الطبيعي أو المحتمل سبب من أسباب التسرب الوظيفي.	2.03	1.123	40.6%
10	إن عملية تقويم الأداء للموظفين في وظيفتي الحالية لا تتم بمصداقية ويتخللها المحسوبية.	2.03	1.289	40.6%
11	لا يوجد حوافز المعنوية لدى الوزارة (التقدير. الشكر. الخ) والشفافية والأمان الوظيفي مطلب مهم للحد من التسرب الوظيفي.	2.4	1.195	48.0%
12	إن بيئة العمل الداخلية (تعامل الرؤساء) سبب في تسرب الموظفين في الوزارة.	2.01	1.164	40.2%
13	العلاقة بين الموظفين في الوزارة والإدارة علاقة بناءة ومستمرة دائمة استفيد كثير من تبادل الخبرات بين الزملاء في الوزارة.	2.1	1.142	42.0%
	الدرجة الكلية	2.14	1.09	42.8%

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات التسرب الوظيفي ضعيفة جداً حيث كانت أقل من المتوسط، وتشير الدرجة الكلية أن مستوى التسرب الوظيفي منخفض جداً ويكاد ألا يكون موجود لدى الموظفين بوزارة العدل فرع منطقة عسير وذلك لحصوله على نسبة (42.8%).

يعزو الباحث هذه النتيجة بعدم وجود تسرب وظيفي يذكر، حيث كانت النسبة ضعيفة جداً، وهذا يشير إلى انضباط العاملين في وظائفهم نتيجة البيئة المريحة التي يعملون بها، كما أن الأنماط القيادية الموجودة في بيئة العمل في الوزارة والتي حصلت على درجة موافقة عالية من قبل عينة الدراسة وهي أنماط لها دور كبير في الاهتمام بالعاملين ومتطلباتهم مما ساهم في منع التسرب الوظيفي.

ومن أسباب ضعف التسرب الوظيفي في وزارة العدل بفرع منطقة عسير هو انسجام العاملين في بيئة العمل، وتوفير المناخ المناسب التي توفره الأنماط القيادية لهم من أجل تحقيق طموحاتهم والسعي نحو رفع إمكاناتهم، كما توجد ثقة بين العاملين والقيادة العاملة في الوزارة.

كما أن وزارة العدل تمنح الموظفين رواتب عالية، تعطيهم حوافز وتوفر مكافآت مالية للموظف مما يساهم في منع التسرب الوظيفي.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث، والذي ينص على: ما العلاقة بين الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الخادمة) والتسرب الوظيفي في وزارة العدل فرع منطقة عسير؟
للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب تحليل الانحدار والارتباط، والجداول (6، 7، 8) توضح ذلك.

أولاً- العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والتسرب الوظيفي

جدول (6) تحليل الانحدار والارتباط لعلاقة القيادة التحويلية بالتسرب الوظيفي

اختبار F		معامل		اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج	المتغير المستقل
مستوى الدلالة	المحسوبة	التحديد R ²	الارتباط R	مستوى الدلالة	المحسوبة			
0.889	0.019	0.000	0.009	0.000	23.428	0.7168	3.744	القيادة التحويلية

يوضح الجدول (6) قيمة معامل الارتباط 0.009 وهو ضعيف جداً ومعامل التحديد 0.00 وأن قيمة الاختبار 0.01 عند مستوى دلالة 0.889 وهي قيمة أكبر من (0.05)، وهذا يؤكد على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والتسرب الوظيفي في وزارة العدل فرع منطقة عسير.

ويعزو الباحث هذه النتيجة بعدم وجود تسرب وظيفي مرتبط بالنمط القيادي التحويلي هو يعتبر من ضمن الأنماط القيادية المستخدمة في الوزارة وهو من الأنماط التي تهتم بالعاملين ولا يوجد تسرب وظيفي يذكر لذلك كانت النتيجة تشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، كما قد يعود إلى الانضباط الذاتي للموظف والتزامه بعمله وخوفه على مصلحة العمل، كما أن التزام الموظف وعدم تسربه يحثنا عليه ديننا الإسلامي، كما أن أخلاقية المهنة تدعو الموظف إلى عدم التسرب الوظيفي، لذلك لا يرى بوجود علاقة بين نمط القيادة التبادلية والتسرب الوظيفي.

ثانياً: العلاقة بين نمط القيادة التبادلية والتسرب الوظيفي

جدول (7) تحليل الانحدار والارتباط لعلاقة القيادة التبادلية بالتسرب الوظيفي

اختبار F		معامل		اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج	المتغير المستقل
مستوى الدلالة	المحسوبة	التحديد R ²	الارتباط R	مستوى الدلالة	المحسوبة			
0.634 ^(a)	0.227	0.001	0.029 ^(a)	0.000	22.269	0.7165	3.64	القيادة التبادلية

يوضح الجدول (7) قيمة معامل الارتباط 0.029 وهو ضعيف جداً ومعامل التحديد 0.001 وأن قيمة الاختبار 0.227 عند مستوى دلالة 0.634 وهي قيمة أكبر من (0.05)، وهذا يؤكد على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية والتسرب الوظيفي في وزارة العدل فرع منطقة عسير.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن سببها عدم وجود تسرب وظيفي يذكر في الوزارة وهذا نتيجة أن القيادة التبادلية تهتم بمتطلبات العاملين وتقدم لهم الخدمات التي تساهم في تحقيق أهدافهم في العمل،، وقد يعود ذلك إلى أن جميع أفراد العينة بوزارة العدل يفضلون التعامل مع هذا النوع من الأنماط القيادية نتيجة الامتيازات الممتازة التي يحصلون عليها في ضوء التعامل مع هذا النمط القيادي.

ثالثاً- العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والتسرب الوظيفي

جدول (8) تحليل الانحدار والارتباط لعلاقة القيادة الخادمة بالتسرب الوظيفي

اختبار F		معامل		اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج	المتغير المستقل
مستوى الدلالة	المحسوبة	التحديد R ²	الارتباط R	مستوى الدلالة	المحسوبة			
0.394	0.728	0.003	0.052	0.000	23.421	0.7158	3.597	القيادة الخادمة

يوضح الجدول (8) قيمة معامل الارتباط 0.052 وهو ضعيف جداً ومعامل التحديد 0.003 وأن قيمة الاختبار 0.728 عند مستوى دلالة 0.394 وهي قيمة أكبر من (0.05)، وهذا يؤكد على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الخادمة والتسرب الوظيفي في وزارة العدل فرع منطقة عسير.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن سببها عدم وجود تسرب وظيفي يذكر في الوزارة وهذا نتيجة أن القيادة الخادمة تهتم بتحسين بيئة العمل وتقدم الخدمات التي تساهم في الأخذ بيد العاملين للأمام نحو تحقيق أهدافهم، كما قد يعود السبب إلى أن الموظف يلتزم بوظيفته ولا يتسرب وذلك من اهتمامه بعمله وتأديته للأمانة التي أتمن عليها، ولا يكون السبب كخوف من نمط القيادة الخادمة الذي يتعامل معه في عمله بالوزارة.

الخلاصة:

تمثلت خلاصة البحث في النتائج التالية:

1. يتضح واقع استخدام الأنماط القيادية (التحويلية - التبادلية - الخادمة) في وزارة العدل بمنطقة عسير أنه جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاءت القيادة التبادلية بنسبة (75.5%) بالمرتبة الأولى، بينما كانت القيادة الخادمة بنسبة (69.19%) بالمرتبة الأخيرة، أما القيادة التحويلية جاءت بنسبة (72.80%).
2. من خلال الكشف عن مستوى التسرب الوظيفي تبين أنه لا يوجد تسرب وظيفي لدى الموظفين في وزارة العدل بفرع منطقة عسير، حيث جاء بدرجة ضعيفة جداً بنسبة (42.8%).
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (التحويلية - التبادلية - الخادمة) والتسرب الوظيفي في وزارة العدل فرع منطقة عسير.
4. عدم وجود بدائل أو فرص وظيفية في المنطقة المحيطة هو سبب في بقاء الموظفين في وظائفهم في الوزارة.

التوصيات والمقترحات

1. اهتمام وزارة العدل بمنطقة عسير بالقيادة التحويلية لأنها تعتبر من أفضل الأنماط القيادية المحببة لدى العاملين وتساهم في منع التسرب الوظيفي.
2. أن يكون ثقة بين وزارة العدل والعاملين فيها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال الابتعاد عن التسرب الوظيفي ويكون ذلك عن قناعة من قبل الموظف.

3. إجراء دراسات مستقبلية تتناول أنماط قيادية أخرى غير التي تم تناولها في الدراسة للتعرف على علاقتها بالتسرب الوظيفي.
4. عدم تأخير فرص الترقية للموظفين ووزارة العدل وأن تعطى لهم وفق قواعد وقوانين محدد ومعروفة لجميع العاملين.

المصادر والمراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- آل سعود، منصور. (2012). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات، رسالة ماجستير غير منشورة. المملكة العربية السعودية.
- بن سعاد، أمينة ومولاي، أسماء. (2017). "أثر النمط القيادي وعلاقات العمل على الأداء: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت"، رسالة ماجستير غير منشورة. المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، الجزائر.
- تسابت، منال. (2018). "تأثير الدخل الفردي للعامل على التسرب الوظيفي داخل المنظمة: دراسة ميدانية بشركة أشغال الطرق أم البواقي"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- التويجري، هيلة. (2017). "القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم: دراسة ميدانية". مجلة العلوم التربوية والنفسية، 18(3): 1-25.
- الجمال، باسم. (2016). "أثر الأنماط القيادية على التسرب الوظيفي في المؤسسات الأهلية بمدينة غزة". مجلة جامعة القدس المفتوحة، 2 (1): 34-61.
- الحربي، أحلام. (2015). التسرب الوظيفي أسبابه وآثاره وسبل التعامل معها من وجهة نظر العاملين بوزارة الخدمة المدنية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- حسن، إسماء، وغياب، أكرم. (2015). "القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة". مجلة كلية التربية الأساسية، 90(1): 55-73.
- دهليز، خالد، وغالي، محمد. (2018). "أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 14(3): 50-71.
- سليمان، حيدر. (2015). "العوامل المؤثرة في ظاهرة التسرب الوظيفي - دراسة حالة جامعة الموصل مثلاً". مجلة الإدارة والاقتصاد، 38(103): 20-43.
- شراب، شرين. (2019). "الدور الوسيط للتمكين الإداري في العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، فلسطين.
- صالح، أحمد، والمبيضين، محمد. (2013). "القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة". مجلة دراسات العلوم الإدارية، 40(1): 1-20.
- الصيفي، وليد. (2016). "الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، فلسطين.

- طحطوح، عالية. (2016). "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تنظيمية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- طه، طارق. (2017). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت. ط 1. دارالجامعة الجديدة. الاسكندرية. مصر.
- العامودي، محمد. (2013). "مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
- قاسمي، فتحية. (2017). "محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي - دراسة ميدانية بابتدائيات بلدية جامعة"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- المصري، نضال. (2017). دور الأنماط القيادية في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي في الجامعات الأردنية - جامعة البلقاء التطبيقية نموذجاً، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة البلقاء التطبيقية، 5 (2): 50-79.
- مولج، كمال (2016). العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية الجزائرية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء)، بحث منشور، جامعة المدية، الجزائر.
- النويقة، عطا الله. (2015). "أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية - الأردن". دراسات العلوم الإدارية، 42(1): 20-39.
- واعر، وسيلة. (2015). "دور الأنماط القيادية في التقليل من التسرب الوظيفي - دالة حالة مجمع صيدال"، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- يوسف، أغادير. (2017). "درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Chien- Wen Tsai. (2018). "Leadership style and employee's job satisfaction in international tourist hotels" 2018. /www.emeraldinsight.com.
- Lee, A & Chuang, G. (2018). "The Impact of Leadership Styles on Job Stress Leading to work Leaving-Taiwan Insurance Industry as an Example" A cross- national comparison, Journal: Journal of Management Development. Volume: 23: 321 – 338. Publisher: Emerald Group Publishing Limited. <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02621710410529785>.