

دراسة مستويات ممارسة الأنماط القيادية الحديثة بمديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس

Studying the levels of practice of modern leadership styles in the Public Works Directorate of Boumerdes Stateزنود يونس¹، سي أحمد نذير²¹ جامعة علي لونيبي البلدية 2، الجزائر، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر،

youneszenoud@gmail.com

² جامعة علي لونيبي البلدية 2، الجزائر، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر،

m.si-ahmed@univ-blida2.dz

تاريخ النشر: 2023/12/31

تاريخ القبول: 2023/12/31

تاريخ الاستلام: 2023/09/ 01

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستويات ممارسة الأنماط القيادية الحديثة بمديرية الأشغال العمومية لبومرداس من وجهة نظر عينة عشوائية من موظفيها وكذا إبراز إن كان هناك فروق في إجاباتهم تعود لاختلاف متغيراتهم الشخصية. وخلصت النتائج إلى أن الأنماط القيادية الحديثة محل الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الكاريزمية) كلها متوسطة التوافر وكذا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغيرات: الجنس، المنصب المشغول ومكان العمل وانعدامها بالنسبة لمتغيرات: المستوى الدراسي، العمر وسنوات الخبرة.

كلمات مفتاحية: قيادة، قيادة تبادلية، قيادة تحويلية، قيادة كاريزمية.

تصنيفات JEL : M1، M54، M59.

Abstract:

This study aimed to know the levels of practice of modern leadership styles in the Public Works Directorate of Boumerdes from the point of view of a random sample of its employees, as well as to highlight whether there are differences in their answers due to differences in their personal variables. The results concluded that the modern leadership styles under study

(transactional Leadership, transformational leadership, charismatic leadership) are all moderate in availability, as well as the presence of statistically significant differences in the variables: gender, occupied position and place of work, and their absence in the variables: educational level, age, and years of experience.

Keywords: Leadership; transactional Leadership; transformational leadership; charismatic leadership.

Jel Classification Codes: M1, M54, M59.

1. مقدمة:

تسعى القيادة الحكيمة لمصالح تابعيها كما تدفع بالمنظمة إلى الأمام وتحفز العاملين لأداء العمل الجيد والمبدع وإذا غابت القيادة الناجحة الجيدة والمؤهلة غاب الأداء الجيد والإنتاج الجيد وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها، فبالإمكان قياس مدى نجاح المنظمة وكفاءتها من خلال نجاح قيادتها الإدارية (قاسم، 2009، ص6)، حيث تسعى القيادات الإدارية لتبني أنماط وخصائص قيادية معاصرة محاولة منها مواكبة التقلبات الحاصلة في بيئة الأعمال والتحسين المستمر لأدائها، ومن جهة أخرى تأخذ المتغيرات الشخصية جزءا مهما في الأبحاث والدراسات في مجال المورد البشري حيث تبدي هذه الخصائص في أي دراسة تميز واختلافات نحو إدراك أو التأثير أو التأثر بالظاهرة المدروسة وأحيانا لا ما يلزم الباحث بتناولها لإثباتها أو نفيها لما لها من انعكاس وتأثير مباشر على نتائج الدراسة وكذا نظرا للقيمة التي تضيفها لأي بحث أو دراسة علمية، ومنه ونحن بصدد دراسة القيادة الإدارية بمقاربة نمطية حديثة نسعى لإبراز دور المتغيرات الشخصية في تحقيق الفروق من عدمه، وعليه يمكن طرح إشكالية الدراسة التالية:

ما مدى ممارسة الأنماط القيادية الإدارية الحديثة في مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس وهل تؤثر المتغيرات الشخصية للعينة على إدراكهم لممارسة النمط القيادي من طرف قائدهم؟
من الإشكالات السابق يمكن بلورة الأسئلة التالية:

1- ما مدى ممارسة الأنماط القيادية الإدارية الحديثة في مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس من وجهة نظر موظفيها؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة الحديثة تعزى للمتغيرات الشخصية للعينة (الجنس، المستوى الدراسي، العمر، سنوات الخبرة، شغل المنصب) معنوية عند مستوى الدلالة 0,05؟

فرضيات الدراسة:

1- مستوى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة مستوى متوسط بمديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس.

2-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الحديثة تعزى للمتغيرات الشخصية للعينة (الجنس، المستوى الدراسي، العمر، سنوات الخبرة، شغل المنصب) معنوية عند مستوى الدلالة 0,05.

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة محل الدراسة من قيادة تبادلية، تحويلية وكاريزمية من وجهة نظر موظفيها وكذا معرفة الفروق لاستجاباتهم حول هذه الأنماط تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، المستوى الدراسي، العمر، سنوات الخبرة، شغل المنصب ومكان العمل.

منهج الدراسة:

استخدامنا المنهج الوصفي قصد التعرف على متغير الدراسة بما يخدم جوانب الدراسة والمنهج التحليلي عن طريق الأساليب الإحصائية الكفيلة بالإجابة على أسئلة الدراسة والتأكد من فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

أدوات الدراسة:

استهدفت الدراسة موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس والمقدر عددهم 120 موظف (مجتمع الدراسة) واختيرت عينة عشوائية من مختلف المناصب وكذا مكان العمل سواء الشاغلين على مستوى المديرية أو على مستوى التقسيمات، واعتمدنا على الاستبانة في جمع البيانات واستخدم فيها مقياس ليكرت likert الخماسي حسب الموافقة لقياس استجابة الموظفين المستهدفين في الدراسة حيث قمنا باسترجاع 86 استبانة صالحة للدراسة أي بمقدار 71,66 % من اجمال الموظفين، وقد تضمنت الاستبانة جزئين الجزء الأول تضمن المتغيرات الشخصية والمتمثلة في: الجنس، المستوى الدراسي، العمر، سنوات الخبرة، المنصب المشغول ومكان العمل، والجزء الثاني أسئلة الدراسة التي قسمت إلى ثلاث محاور، كل محور يعكس نمط قيادي حديث محل الدراسة وهي: القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الكاريزمية بواقع 5 فقرات لكل نمط، وعولجت في الأخير احصائيا باستخدام برنامج Spss v.22 .

2. الجانب النظري:

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوع يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة (بلال، 2014، ص6)، وسنحاول في هذا الجزء التطرق لمفهوم متغير الدراسة وهو القيادة الإدارية وبعض الأنماط الحديثة محل دراسة من قيادة تبادلية، تحويلية وكاريزمية.

1.2 مفهوم القيادة الادارية:

وفقا ل (Oxford) فيشير إلى المعنى الاصطلاحي للقيادة (Leadership) بأنها السمات أو الصفات التي من الممكن أن يتحلى بها من يتخذ دور القائد (قاسم، 2009، ص6).
وعرف رنزيك ليكرت (Rensis Likret) القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من اجل تحقيق الأهداف المرسومة (قاسم، 2009، ص6).

كما عرف بيتر دراكر (Peter Drucker) القيادة هي الارتفاع ببصيرة الانسان الى نظرات أعمق، والارتقاء بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات، وبناء شخصيته بحيث يتعدى حدوده العادية، وليس هناك أساس لبناء الشخصية القيادية أفضل من روح الإدارة التي تطبق عن طريق العمل اليومي للمنظمة، والمبادئ الحازمة للقياد والمسؤولية والارتفاع بمستويات الأداء واحترام الفرد لعمله (مُجد، 2014، ص14).

أما سيكلر هدسون (Cecler Hudson) فتعرفها بأنها: التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري (مطر، 2008، ص 12).

أما الباحثان فيعرفان القيادة على أنها عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد التأثير على تصرفات الأفراد نحو تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها عن طريق تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة وتشجيعهم على العمل الجماعي وبعث المنافسة الشريفة بينهم وتحسين أدائهم عن طريق التدريب والاتصال الفعال والتحفيز.

2.2 الأساليب القيادية الحديثة:

سنتناول في هذا العنصر بعض الأنماط القيادية الحديثة فقط منها المستعملة في هذه الدراسة وهي:

1.2.2 القيادة التبادلية (Transactional Leadership):

يعتبر نمط القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي زاد الاهتمام بما في العقود الأخير، حيث يعتبر هذا النمط أكثر فعالية في البيئات المتصفة بالتغيير وعدم التأكد، فهو نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل يشجع المرؤوسين في تحديد أهداف واضحة وواقعية للمنظمة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتسعى لتنمية قدراتهم الإبداعية ومبادراتهم الابتكارية وتفتح لهم المجال وتشجعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، وتقادم أداء يفوق التوقعات حتى من المرؤوسين أنفسهم، وفي هذا يقول باس (Bass) في إشارة للقيادة التحويلية على أنها : تحفز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يريدونه في

الأصل، وفي الغالب أكثر مما يمكن أن يفكروا به، إنهم يضعون توقعات أكثر تحدياً وفي العادة يحققون أداءات عالية (صياحي، 2018، ص 64).

2.2.2 القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

يرى بيرنز أن القيادة التحويلية: عملية يسعى من خلالها كل من القائد والأتباع إلى رفع كل منهما إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاقية، وهي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة (علي شريف، 2019، ص 527).

وتركز القيادة التبادلية على المكافآت التي يمنحها القائد للمرؤوس من أجل تحقيق الأهداف المحددة، فالمكافأة تعتبر شكلاً من أشكال اهتمام القائد بمرؤوسيه، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم ودفعهم للإنجاز، فهي بذلك تتضمن اتفاق بين القائد والمرؤوس يكون معلن ويمكن أن يكون ضمنياً (صياحي، 2018، ص 64).

3.2.2 القيادة الكاريزمية (Charismatic Leadership):

يرى سيد الهواري: أن القائد الكاريزمي هو القائد القوي والذي يعد النموذج الأمثل، وهو الذي يحاول التركيز على نقاط ضعف تابعيه ليستطيع إبقاء سيطرته عليهم، أما التابعون لهذا القائد فإنهم يعتبرون أن ما يتميز به هذا القائد من مزايا هو هبة من الله وأنه خارج نطاق النقد وأن عليهم واجب الطاعة والولاء والخضوع له (الهواري، 1999، ص 63).

والقائد الكاريزمي لديه رؤية قوية للمستقبل ويستطيع تحفيز الآخرين لمساعدته في إنجازها، فتأثيره العاطفي على المرؤوسين كبير ويتمتع بنظرة بطولية من هؤلاء المرؤوسين (قاسم، 2009، ص 70).
حيث يأتي الأثر الكاريزمي للقائد من الآتي (قاسم، 2009، ص 69):

- 1- صياغة رؤية شاملة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتساب إليه.
- 2- بناء نظام قيمي متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقفه فيه.
- 3- كسب ثقة الزبائن وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم.

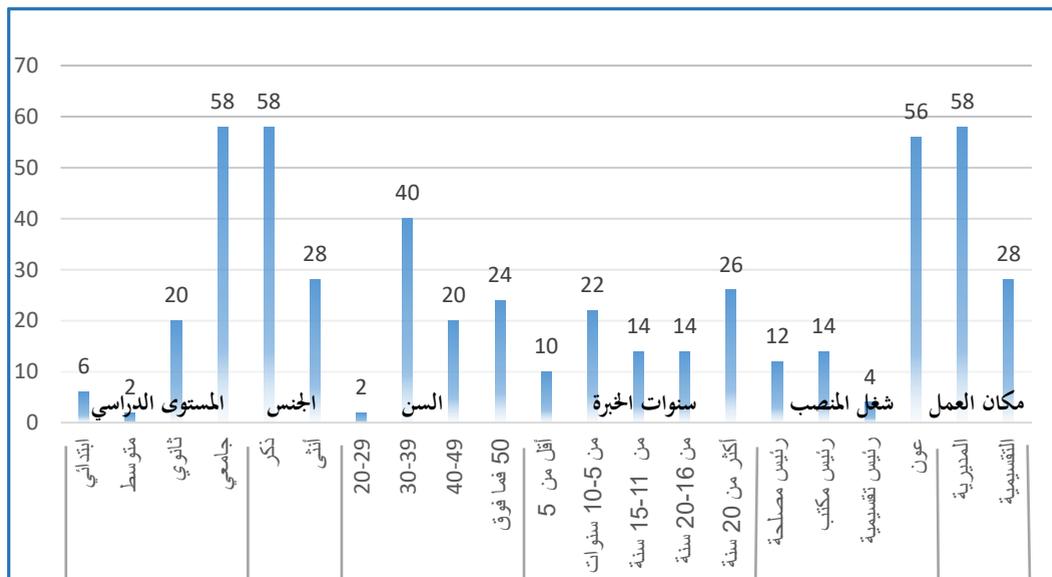
3. تحليل النتائج:

سنقوم في هذا الجزء بعرض خصائص عينة الدراسة أولا ثم الإجابة على أسئلة الدراسة والتأكد من صحة فرضيات الدراسة من عدمه.

1.3 تحليل خصائص عينة الدراسة:

فيما يلي خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات أو البيانات الشخصية:

الشكل 1: خصائص عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن النسبة الكبيرة من المستجوبين ذكور بـ 67.4% والباقي 32.6% إناث، أما من حيث المستوى الدراسي فأغلبية المستجوبين 67.4% مستواهم جامعي، ومن حيث العمر 46.5% بين 30 و 39 سنة، أما من حيث الخبرة فـ 30.02% خبرتهم أكبر من 20 سنة، 25.6% خبرتهم بين 5 و 10 سنوات، 16.3% خبرتهم تتراوح بين 11 و 15 سنة ونفس النسبة خبرتهم تتراوح من 16 إلى 20 سنة والباقي 11.6% خبرتهم أقل من 5 سنوات، ومن حيث شغل المنصب . 65.1% أعوان و 16.3% رؤساء مكاتب و 14% رؤساء مصالح و 4.7% رؤساء تقسيمية، وأخيرا حول خاصية مكان العمل 67.4% أي الأغلبية تمارس مهامها بالمديرية والبقية 32.6% تشتغل بالتقسيمية.

2.3 الإجابة على أسئلة الدراسة:

للإجابة على تساؤل الدراسة الأول قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية ومتوسطات الأوزان لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة الكاريزمية، وللإجابة على تساؤل الدراسة الثاني قمنا باختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لكل متغير شخصي.

1.2.3 الإجابة على سؤال الدراسة الأول:

ما مدى ممارسة الأنماط القيادية الإدارية الحديثة في مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس من وجهة نظر موظفيها؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية ومتوسطات الأوزان لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة الكاريزمية وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية: (بحيث: ك: التكرار) و (%: النسبة المئوية للتكرار)

جدول رقم 1: إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة التبادلية

الفقرات تصاعدياً	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة العنصر
05	يستشعر المرؤوسين الثقة في انجازهم لمهام العمل	16	32	10	14	14	3.26	درجة متوسطة
		18.6	37.2	11.6	16.3	16.3		
01	القائد يتعرف على حاجات المرؤوسين	12	34	10	16	14	3.16	درجة متوسطة
		14.0	39.5	11.6	18.6	16.3		
03	القائد يوضح ويعرف المرؤوسين ما الذي يجب عمله للحصول على المخرجات	10	32	20	10	14	3.16	درجة متوسطة
		16.3	34.9	9.3	20.9	18.6		
02	القائد يدرك ويحدد كيف يمكن إشباع حاجات المرؤوسين عند انجاز وتحقيق المخرجات	8	30	24	10	14	3.09	درجة متوسطة
		9.3	34.9	27.9	11.6	16.3		
04	القائد يشاور المرؤوسين ويحاول تشجيعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم عند صناعة القرارات	14	30	8	18	16	3.09	درجة متوسطة
		16.3	34.9	9.3	20.9	16.8		
	متوسط الأوزان العام						3.15	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة مدى توافر نمط القيادة التبادلية لدى قائدهم نجد أنه بلغ 3.15 وهذا يشير إلى أن خصائص نمط القيادة التبادلية متوافرة بدرجة متوسطة في قائدهم حيث يؤكدون ذلك من خلال اجاباتهم لخصائص نمط القيادة التبادلية، بحيث سجلت الـ 5 فقرات درجة توافر متوسطة وجاءت مرتبة من الأكبر إلى الأصغر من حيث متوسطات اوزانها كالتالي: الفقرة رقم 05 أعلى متوسطات الأوزان بـ 3.26، التي أشارت بأن المرؤوسين يستشعرون ثقة قائدهم في انجازهم لمهام العمل تلتها الفقرتان رقم 01 و 03 بمتوسط وزن 3,16 حيث تشير الأولى إلى ان القائد يتعرف على حاجات المرؤوسين أما الفقرة الثانية فتشير إلى أن القائد يوضح ويعرف للمرؤوسين ما الذي يجب عمله للحصول على المخرجات وفي آخر الترتيب الفقرتان رقم 02 و 04 بمتوسط وزن 3,09 حيث تشير الفقرة الأولى إلى أن القائد يدرك ويحدد كيف يمكن إشباع حاجات المرؤوسين عند انجاز وتحقيق المخرجات أما الثانية فتشير إلى أن القائد يشاور المرؤوسين ويحاول تشجيعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم عند صناعة القرارات.

من خلال ما سبق نستنتج ان القائد يتعرف على حاجيات الموظفين ويدرك كيفية إشباعها كما يوضح كيفية الحصول على مخرجات العمل، كما أنه يحاول تعزيز العلاقات الاجتماعية من خلال المشاورة في صناعة القرار وتعزيز الثقة لدى موظفيه.

الدرجة، التوافر	متوسط الأوزان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الفقرة تصاعدياً
درجة متوسطة	3.37	8	10	20	38	10	ك لدى القائد قوة شخصية معتمدة على الخبرة	08
		9.3	11.6	23.3	44.2	11.6	%	
درجة متوسطة	3.16	10	10	32	24	10	ك القائد يحول اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية	09
		11.6	11.6	37.2	27.9	11.6	%	
درجة متوسطة	3.09	12	16	18	32	8	ك هناك رغبة من طرف القائد للاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم	10
		14	18.6	20.9	37.2	9.3	%	
درجة	2.98	14	22	16	20	14	ك وضوح عالي لدى القائد للمستقبل	07

متوسطة		16.3	25.6	18.6	23.3	16.3	%	وتحديد دقيق لوسائل القيادة التأثيرية	
درجة	2.91	16	20	16	24	10	ك	لدى القائد رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن	06
متوسطة		18.6	23.3	18.6	27.9	11.6	%		
درجة	3.10	متوسط الأوزان العام							
متوسطة									

جدول رقم 2: إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة مدى توافر نمط القيادة التحويلية لدى قائدهم نجد أنه بلغ 3.10 وهذا يشير إلى أن خصائص نمط القيادة التحويلية متوافرة بدرجة متوسطة في قائدهم حيث يؤكدون ذلك من خلال اجاباتهم لخصائص نمط القيادة التحويلية، بحيث سجلت 5 فقرات بدرجة توافر متوسطة وجاءت مرتبة من الأكبر إلى الأصغر من حيث متوسطات اوزانها كالتالي:

الفقرة الأكبر متوسط وزن هي الفقرة رقم 08 بـ 3.37 والتي تشير إلى أن لدى القائد قوة شخصية معتمدة على الخبرة، تلتها الفقرة رقم 09 بمتوسط وزن 3.16 التي تشير إلى القائد يحول اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية ثم الفقرة رقم 10 متوسط وزن 3.09 والتي تشير إلى أن هناك رغبة من طرف القائد للاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم تلتها الفقرة رقم 07 بمتوسط وزن 2.98 والتي تشير إلى أن للقائد وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق لوسائل القيادة التأثيرية ثم أخيرا الفقرة رقم 06 أقل متوسطات اوزان بـ 2.91 التي أشارت بأن لدى القائد رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.

من خلال ما سبق نستنتج ان للقائد قوة شخصية مركزة على الخبرة المكتسبة، واضح الرؤية ومتطلع للتغيير كما يوجه ويدعم موظفيه في تجسيد التغيير المنشود.

جدول رقم 3: إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مدى توافر نمط القيادة الكاريزمية

الفقرة تصاعديا	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الأوزان	درجة التوافر
11	للقائد ثقة عالية بالنفس	ك	20	24	28	8	3,51	درجة

كبيرة		7	9.3	32.6	27.9	23.3	%		
درجة	3.19	8	14	28	26	10	ك	يتمتع القائد بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من اجله باستمرار	14
متوسطة		9.3	16.3	32.6	30.2	11.6	%		
درجة	3.51	6	8	28	24	20	ك	للقائد ثقة عالية بالنفس	12
كبيرة		7	9.3	32.6	27.9	23.3	%		
درجة	3.07	16	18	10	28	14	ك	للقائد قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين	13
متوسطة		18.6	20.9	11.6	32.6	16.3	%		
درجة	3.00	12	20	18	28	8	ك	للقائد حساسية عالية جدا للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث	15
متوسطة		14	23.3	20.9	32.6	9.3	%		
درجة	3.17	متوسط الأوزان العام							
متوسطة									

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى متوسط الأوزان العام لإجابات أفراد العينة مدى توافر نمط القيادة الكاريزمية لدى قائدهم نجد أنه بلغ 3.17 وهذا يشير إلى أن خصائص نمط القيادة الكاريزمية متوافرة بدرجة متوسطة حيث يؤكدون ذلك من خلال اجاباتهم لخصائص نمط القيادة الكاريزمية فباستثناء الفقرة رقم 11 التي تشير إلى ان للقائد ثقة عالية بالنفس كانت درجة توافرها كبيرة بمتوسط وزن 3.51 أما باقي الفقرات كانت متقاربة عموما و التي كانت أغلبها متوسطة، حيث جاءت مرتبة من الأكبر إلى الأصغر كالتالي: الفقرة رقم 14 والتي تشير إلى أن القائد يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من اجله باستمرار بمتوسط وزن 3.19 تلتها الفقرة رقم 12 التي تشير إلى أن للقائد رؤية شاملة لمستقبل طموح تسعد بالانتساب إليه بمتوسط وزن 3.09 ثم الفقرة رقم 13 والتي تشير إلى للقائد قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين بمتوسط وزن 3.07 الفقرة رقم 15 والتي تشير أن للقائد حساسية عالية جدا للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث بمتوسط وزن يقدر بـ 3.00 .

مما سبق نستنتج أن للقائد ثقة كبيرة بالنفس محيط بتغيرات البيئة بل يؤمن بالتغيير ويعمل من اجله، رؤيته مفصلة مفهومة وشاملة لمستقبل طامح يسعد الموظفين الانتماء له.

مما سبق يمكن تلخيص النتائج كالتالي:

جدول رقم 4: ترتيب الأنماط القيادية حسب متوسط الأوزان

الترتيب	درجة التوافر	متوسط الأوزان	النمط القيادية
الأول	متوافر بدرجة متوسطة	3.17	نمط القيادة التحويلية
الثاني	متوافر بدرجة متوسطة	3.15	نمط القيادة التبادلية
الثالث	متوافر بدرجة متوسطة	3.00	نمط القيادة الكاريزمية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22

من خلال النتائج السابقة نستخلص: أن الأنماط القيادية الحديثة محل الدراسة كلها متوسطة التوافر في مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس، بحيث نمط القيادة التحويلي هو السائد ولكن بفارق طفيف عن نمط القيادة التحويلية يليه نمط القيادة الكاريزمي في الأخير.

بالتالي النتيجة السابقة تؤكد صحة الفرضية الأولى التي تفترض أن الأنماط القيادية الحديثة محل الدراسة وهي القيادة: التبادلية، التحويلية والكاريزمية كلها متوسطة التوافر في مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس.

2.2.3 الإجابة على سؤال الدراسة الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة الحديثة تعزى للمتغيرات الشخصية للعينة (الجنس، المستوى الدراسي، العمر، سنوات الخبرة، شغل المنصب) معنوية عند مستوى الدلالة 0,05؟ للإجابة على هذا السؤال سنقوم باختبار تحليل التباين الأحادي one way anova لكل متغير شخصي على حدى.

1.2.2.3 دراسة الفروق تبعا لمتغير الجنس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة الحديثة تبعا لمتغير الجنس معنوية عند مستوى الدلالة 0,05؟

الفرضية:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الحديثة محل الدراسة تعزى للمتغيرات

الشخصية للعينة وهي (الجنس، المستوى الدراسي، العمر، سنوات الخبرة، شغل المنصب)

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الحديثة محل الدراسة تعزى للمتغيرات

الشخصية للعينة وهي (الجنس، المستوى الدراسي، العمر، سنوات الخبرة، شغل المنصب)

لخصّة نتائج تحليل التباين الأحادي one way anova كالتالي:

الجدول 5: اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق نحو الأنماط القيادية تعزى لمتغير الجنس

التعليق	الدلالة قيمة (p)	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
لها معنوية عند مستوى دلالة 0,05	0,001	11,128	14,765	1	14,765	بين المجموعات	نمط القيادة
			1,327	84	111,449	داخل المجموعات	التبادلية
				85	126,214	المجموع	
لها معنوية عند مستوى دلالة 0,05	0,000	19,785	19,654	1	19,654	بين المجموعات	نمط القيادة
			0,993	84	83,445	داخل المجموعات	التحويلية
				85	103,100	المجموع	
لها معنوية عند مستوى دلالة 0,05	0,000	15,915	16,700	1	16,700	بين المجموعات	نمط القيادة
			1,049	84	88,141	داخل المجموعات	الكاريزمية
				85	104,841	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أنه:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس في توافر الأنماط القيادة التبادلية، التحويلية والكاريزمية لدى قائدهم تعود لمتغير الجنس حيث قيمة الدلالة كانت 0,001 ، 0,000 و 0,000 على التوالي وهي أقل من 0.05 أي معنوية عند مستوى دلالة 0.05.

2- صحة الفرضية التي تفرض وجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الحديثة تعزى لمتغير الجنس.

2.2.2.3 دراسة الفروق تبعا لمتغير المستوى الدراسي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة الحديثة تبعا لمتغير المستوى الدراسي معنوية عند مستوى الدلالة 0,05؟

لخصّة نتائج تحليل التباين الأحادي one way anova كالتالي:

الجدول 6: اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق نحو الأنماط القيادية تعزى لمتغير المستوى الدراسي

التعليق	الدلالة قيمة (p)	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
ليست لها معنوية عند مستوى دلالة 0,05	0,393	1,009	1,497	3	4,492	بين المجموعات	نمط القيادة التبادلية
			1,484	82	121,722	داخل المجموعات	
			85	126,214	المجموع		
ليست لها معنوية عند مستوى دلالة 0,05	0,507	0,782	0,956	3	2,869	بين المجموعات	نمط القيادة التحويلية
			1,222	82	100,230	داخل المجموعات	
			85	103,100	المجموع		
ليست لها معنوية عند مستوى دلالة 0,05	0,310	1,213	1,485	3	4,455	بين المجموعات	نمط القيادة الكاريزمية
			1, 224	82	100,385	داخل المجموعات	
			85	104,841	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثان، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أنه:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس في توافر الأنماط القيادة التبادلية، التحويلية والكاريزمية لدى قائدهم تعود لمتغير المستوى الدراسي حيث قيمة الدلالة كانت 0,393، 0,507 و 0,310 على التوالي وهي أكبر من 0,05 أي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0,05.

2- عدم صحة الفرضية التي تفرض وجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادة الحديثة تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

3.2.2.3 دراسة الفروق تبعا لمتغير العمر:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة الحديثة تبعا لمتغير العمر معنوية عند مستوى الدلالة 0,05 ؟

لخصتنا نتائج تحليل التباين الأحادي one way anova كالتالي:

الجدول 7: اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق نحو الأنماط القيادية تعزى لمتغير العمر

التعليق	الدلالة قيمة (p)	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
ليست لها معنوية عند مستوى دلالة 0,05	0,647	0,554	0,835	3	2,506	بين المجموعات	نمط القيادة التبادلية
			1,509	82	123,708	داخل المجموعات	
				85	126,214	المجموع	
ليست لها معنوية عند مستوى دلالة 0,05	0,637	0,569	0,701	3	2,102	بين المجموعات	نمط القيادة التحويلية
			1,232	82	100,997	داخل المجموعات	
				85	103,100	المجموع	
ليست لها معنوية عند مستوى دلالة 0,05	0,336	1,145	1,405	3	4,216	بين المجموعات	نمط القيادة الكاريزمية
			1,227	82	100,625	داخل المجموعات	
				85	104,841	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أنه:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس في توافر الأنماط القيادة التبادلية، التحويلية والكاريزمية لدى قائدهم تعود لمتغير العمر حيث قيمة الدلالة كانت 0,647، 0,637 و 0,336 على التوالي وهي أكبر من 0,05 أي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0,05.

2- عدم صحة الفرضية التي تفرض وجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الحديثة تعزى لمتغير العمر.

بالنسبة لسؤال الدراسة الرابعة:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة الحديثة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة معنوية عند مستوى الدلالة 0,05؟

لخصاً نتائج تحليل التباين الأحادي one way anova كالتالي:

الجدول 8: اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق نحو الأنماط القيادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

التعليق	الدلالة قيمة (p)	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
ليست لها معنوية عند مستوى دلالة 0,05	0,948	0,181	0,279	4	1,118	بين المجموعات	نمط القيادة
			1,544	81	125,096	داخل المجموعات	التبادلية
				85	126,214	المجموع	
ليست لها معنوية عند مستوى دلالة 0,05	0,540	0,782	0,958	4	3,832	بين المجموعات	نمط القيادة
			1,226	81	99,267	داخل المجموعات	التحويلية
				85	103,100	المجموع	
ليست لها معنوية عند مستوى دلالة 0,05	0,255	1,360	1,649	4	6,596	بين المجموعات	نمط القيادة
			1,213	81	98,245	داخل المجموعات	الكاريزمية
				85	104,841	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أنه:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس في توافر الأنماط القيادة التبادلية، التحويلية والكاريزمية لدى قائدهم تعود لمتغير سنوات الخبرة حيث قيمة الدلالة كانت 0,647، 0,637 و 0,336 على التوالي وهي أكبر من 0,05 أي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0,05.

2- عدم صحة الفرضية التي تفرض وجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الحديثة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4.2.2.3 دراسة الفروق تبعا لمتغير شغل منصب:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة الحديثة تبعا لمتغير شغل منصب معنوية عند مستوى الدلالة 0,05؟

لخصه نتائج تحليل التباين الأحادي one way anova كالتالي:

الجدول 9: اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق نحو الأنماط القيادية تعزى لمتغير شغل منصب

التعليق	الدلالة قيمة (p)	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
لها معنوية عند مستوى دلالة 0,05	0,001	5,860	7,427	3	22,282	بين المجموعات	نمط القيادة التبادلية
			1,267	82	103,932	داخل المجموعات	
				85	126,214	المجموع	
لها معنوية عند مستوى دلالة 0,05	0,005	4,634	4,982	3	14,945	بين المجموعات	نمط القيادة التحويلية
			1,075	82	88,154	داخل المجموعات	
				85	103,100	المجموع	
لها معنوية عند مستوى دلالة 0,05	0,050	2,722	3,165	3	9,495	بين المجموعات	نمط القيادة الكاريزمية
			1,163	82	95,346	داخل المجموعات	
				85	104,841	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أنه:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس في توافر الأنماط القيادية التبادلية، التحويلية والكاريزمية لدى قائدهم تعود لمتغير شغل منصب حيث قيمة الدلالة كانت 0,001، 0,005 و 0,050 على التوالي وهي أقل أو تساوي من 0,05 أي معنوية عند مستوى دلالة 0,05.

2- صحة الفرضية التي تفرض وجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الحديثة تعزى لمتغير شغل منصب.

5.2.2.3 دراسة الفروق تبعا لمتغير مكان العمل:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة الحديثة تبعا لمتغير مكان العمل معنوية عند مستوى الدلالة 0,05؟

لخصه نتائج تحليل التباين الأحادي one way anova كالتالي:

الجدول 10: اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق نحو الأنماط القيادية تعزى لمتغير مكان العمل

التعليق	الدلالة قيمة (p)	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
لها معنوية عند مستوى دلالة 0,05	0,000	18,855	23,137	1	23,137	بين المجموعات	نمط القيادة التبادلية
			1,227	84	103,077	داخل المجموعات	
				85	126,214	المجموع	
لها معنوية عند مستوى دلالة 0,05	0,000	13,341	14,130	1	14,130	بين المجموعات	نمط القيادة التحويلية
			1,059	84	88,969	داخل المجموعات	
				85	103,100	المجموع	
لها معنوية عند مستوى دلالة 0,05	0,006	7,895	9,007	1	9,007	بين المجموعات	نمط القيادة الكاريزمية
			1,141	84	95,834	داخل المجموعات	
				85	104,841	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أنه:

1-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس في توافر الأنماط القيادة التبادلية، التحويلية والكاريزمية لدى قائدهم تعود لمتغير مكان العمل حيث قيمة الدلالة كانت 0,000، 0,000 و 0,006 على التوالي وهي أقل من 0.05 أي معنوية عند مستوى دلالة 0.05.

2-صحة الفرضية التي تفرض وجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الحديثة تعزى لمتغير مكان العمل.

4. خاتمة:

حاولنا في هذه الدراسة تبيان مستويات ممارسة الأنماط القيادية الحديثة بمديرية الأشغال العمومية لبومرداس من وجهة نظر موظفيها و ابراز الفروق في إجاباتهم حول الأنماط القيادية الحديثة باختلاف متغيراتهم الشخصية وكان الفرض العام بوجود هذه الفروق بالنسبة لكل خاصية وخلصت النتائج إلى:

- أن الأنماط القيادية الحديثة محل الدراسة كلها متوسطة التوافر في مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس، بحيث نمط القيادة التحويلي هو السائد ولكن بفارق طفيف عن نمط القيادة التحويلية يليه نمط القيادة الكاريزمي في الأخير.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الحديثة الاداري تعود إلى متغيرات الجنس، المنصب المشغول ومكان العمل.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الحديثة تعود إلى المستوى الدراسي، العمر وسنوات الخبرة.

- صحة الفرضية الأولى التي تفترض أن الأنماط القيادية الحديثة محل الدراسة وهي القيادة: التبادلية، التحويلية والكاريزمية كلها متوسطة التوافر في مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس.

- صحة الفرضيات التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الحديثة تعود إلى متغيرات الجنس، شغل منصب، ومكان العمل.

- عدم صحة الفرضيات التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الحديثة تعود إلى متغيرات المستوى الدراسي، العمر وسنوات الخبرة.

بناء على النتائج المتوصل إليها توصي هذه الدراسة بـ:

- العمل على تعزيز ممارسة الأنماط القيادية الحديثة بمديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس لما لها من أثر على تحسين أداء الموظفين والمؤسسة ككل.

- العمل على تذليل الفروق الناتجة عن الجنس ومحاولة خلق توازن بين الموظفين فيما يخص جنسهم عن طريق تمكين وتحفيز العنصر النسوي أكثر بالمديرية.

- الاحتكاك والتقرب أكثر من الموظفين الذين لا يشغلون مناصب نوعية وتقليل الهوة في ادراكهم للممارسة القيادية بالمديرية كنظرائهم من شاغلي المناصب النوعية.

- تعزيز التواجد القيادي بالتقسيمات وتأكيد حضور القائد بها عن طريق ممارسة ما يعرف بالإدارة بالتجوال.

- التأكيد للباحثين على ضرورة دراسة تأثير البيانات الشخصية لإدراك وتقييم العينات لمتغيرات الدراسة كونها تؤثر على نتائج الدراسات كما أنها تضيفي على البحث خصوصية وتزيده قيمة علمية مضافة.

5. قائمة المراجع:

- بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار الميسرة، (الأردن: ط 2، 2014).
- مُجَّد عبد الغني حسن هلال، مهارات القيادة، ديبك للنشر والتوزيع، (مصر: 2010).
- الهواري سيد، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات للقرن 21، مكتبة عين شمس، (مصر: 1999).
- قاسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة، العراق، 2009.
- صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع كوندور ببحر بوعرييج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة مُجَّد بوضياف، المسيلة، 2018.
- مطر بن عبد المحسن الجبيلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التمكين، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الادارية، السعودية، 2008.
- صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع كوندور ببحر بوعرييج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة مُجَّد بوضياف، المسيلة، 2018.
- علي شريف حورية، علي شريف يوسف، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12 العدد 01، 2019.