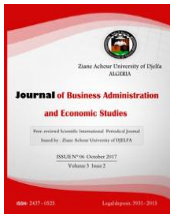
ISSN: 2437-0525 / EISSN: 2602-5078

JBAES: مجلد (11)، عدد (01)، 2025، ص: 229-240

مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية

موقع المجلة: www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/



مدى تطبيق أنماط القيادة الحديثة في المؤسسة الجزائرية –دراسة ميدانية–

The extent of applying modern leadership styles in the Algerian company

- a field study-

فطيمة الزهرة عيسات، Fatima zohra aissat [1*]، f.aissat@univ-bouira.dz

[1] أستاذ محاضر –أ–، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر الاستشراف والسياسات الاقتصادية، جامعة البويرة، البويرة 10000، الجزائر

تاريخ الإرسال: 2024/12/10 **تاريخ القبول:** 2025/05/24 **تاريخ النشر:** 2025/05/28

ملخص

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أنماط القيادة الحديثة في المؤسسة الجزائرية مع دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات في ولاية البويرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، قمنا باستخدام رنامج (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى منخفض في تطبيق أنماط القيادة الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) في المؤسسات محل الدرسة، وتوصي الدراسة بضرورة توفير المناخ الملائم والمتطلبات الأساسية للتطبيق الفعال للأنماط الحديثة للقيادة الإدارية الحديثة.

الكلمات المفتاحية

قيادة، أنماط القيادة الحديثة،قيادة تبادلية، قيادة تحويلية، مؤسسة.

تصنيف JEL: M1، M54،L32

Abstract

This study seeks to identify the extent to which modern leadership styles are applied in the Algerian company with a field study on a sample of companies in Bouira. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed and developed for the purpose of collecting data. We used (SPSS) program to analyze the questionnaire data.

The study concluded that there is a low level of application of modern leadership styles(transactional leadership, transformational leadership)in the companies under study. The study recommends the necessity of providing an appropriate climate and basic requirements for the effective application of modern styles of modern administrative leadership.

Keywords

leadership; modern leadership styles; transactional leadership; transformational leadership; company

JEL Classification Codes : M1; M54; L32

* البريد الالكتروني للباحث المرسِل: f.aissat@univ-bouira.dz

I. مقدمة:

تعرف المؤسسات اليوم عدة تحديات خاصة أنها تعيش في بيئة تغلب عليها طابع التقلب والتغير المستمر والمعقد، فمستقبلها مرتبط بمدى قدرة القيادات الخاصة بها على التأقلم ومسايرة مختلف التغيرات المحيطة بالمؤسسة من خلال اتباع أساليب قيادية، فأي مؤسسة مهما كان نوعها تحتاج إلى قيادة واعية تعمل في مختلف الظروف الصعبة، وقد عرفت القيادة تطورات عديدة ما أدى إلى تنوعها وظهور أساليب قيادية حديثة ، وقد ساهم بروز أنماط حديثة للقيادة في ضمان فعالية التأثير على سلوكيات المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية من خلال تحقيق أفضل أداء لهم، ومن خلال ما سبق تتبلور لنا معالم الإشكالية التالية:

ما مدى تطبيق أنماط القيادة الحديثة في المؤسسات الجزائرية ؟

وقد تمخض من خلال هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

- ما هي أبرز أنماط القيادة الحديثة في المؤسسة؟
- فيما تبرز أهمية وفعالية تطبيق أنماط القيادة الحديثة في المؤسسة؟
- ماهي التحديات التي تحد من التطبيق الفعال لأنماط القيادة الحديثة في بيئة الأعمال الجزائرية؟

فرضيات الدراسة: تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- هناك مستوى متوسط في تطبيق القيادة التبادلية في المؤسسات الاقتصادية بالبويرة محل الدراسة؛
- هناك مستوى متوسط في تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الاقتصادية بالبويرة محل الدراسة.

أهمية الدراسة: تأتى أهمية هذه الدراسة من الأهمية التي تحتلها المفاهيم الحديثة للقيادة التي تتطلب مهارات وإمكانيات خاصة تسعى المؤسسة لتحقيقها بما يتلاءم مع المستجدات الحاصلة في بيئة الأعمال، ولمواجهة مختلف العراقيل التي تحيط بها والتي قد تؤثر على بقائها واستمرارها.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، نذكر منها:

- تحديد المضامين والدلالات النظرية والعلمية للقيادة وأنماطها الحديثة؛
- التعرف على واقع تطبيق أنماط القيادة الحديثة في المؤسسات الجزائرية ؛
- تقديم اقتراحات بغرض تفعيل أنماط القيادة الحديثة في المؤسسات الجزائرية.

منهج الدراسة: بغرض الوصول إلى نتائج البحث والإجابة عن مختلف التساؤلات المطروحة، تم اختيار المنهج الوصفي عند التعرض لمفاهيم حول القيادة ونماطها الحديثة، ومنهجا تحليليا وهذا خلال دراسة وتحليل المعطيات الإحصائية.

II.الاطار النظري والدراسات السابقة

1. مفهوم القيادة الإدارية:

القيادة (leadership) مشتقة من الفعل قاد أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود وهي عبارة عن علاقات بين قائد وبعين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والتابعين ينفذون هذه الأوامر لعمل الذي يوصلهم لهذه الأهداف الموسومة (شعال، 2023، صفحة 24)

كما عرفها بعض الباحثين على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني" (عبيدات، 2007، صفحة 8)، أو أنها قدرة الفرد على التأثير على الفرد أو الجماعة وتوجيههم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الاهداف الموضوعة" (معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، 2008، صفحة 138).

أما القيادة الأدارية فقد ذهب كثير من علماء الفكر الاداري الى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الادارية، وقلبها النابض، وأنها مفتاح الادارة، وأن أهميتها نابعة من كونها تقوم بدور اساسي يدخل في كل جوانب العملية الادارية، وعملها كأداة محركة لها لتحقيق اهدافها، ومن جهة اخرى تعد القيادة الادارية قمة التنظيم الاداري، والقائد الاداري هو المسؤول عن التوجيه، والتنسيق بين كافة العناصر الانتاجية، وتحقيق اهداف المؤسسة من خلال قيادة الافراد (عبد اللطيف، 2016، صفحة 424).

فالقيادة الإدارية محصلة التفاعل بين شخصية القائد وخصائص الأتباع وطبيعة المهمة وسمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة (شعال، 2023، صفحة 25).

بالتالي فالقيادة الإدارية يمكن تعريفها على أنها قدرة تأثير القائد على المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة في المؤسسة.

2. خصائص السلوك القيادي:

يتسم السلوك القيادي بما يلي (شعال، 2023، الصفحات 25-26):

- **التفاعل الإيجابي وتحقيق هدف الجماعة** : من خلال التشارك الجماعي والايجابي لتحقيق التعاون الاجتماعي، والتكيف معه للحصول على الاحاسيس الجماعية والشعور بالمشاكل ومحاولة حلها من خلال التوجيه والانجاز والمتابعة والتخطيط الجيد والتقييم.
- **اليقظة والشجاعة** : من اجل تحقيق اهداف المؤسسة وجب التغلب على الخوف لدى القيادي وكذا قدرته على الحذر والانتباه، والاستعداد الدائم؛
- **قوة الشخصية والسيطرة:** من اجل تحقيق الاهداف تفرض الادارة قوتها وقدرتها على التأثير في افراد المؤسسة من خلال اتخاذ القرارات المناسبة و الفعالة، وذلك بالاعتماد على عدة عوامل منها التصميم و الثقة بالنفس وحسن المظهر والاخلاق؛
- **التخطيط والتنظيم:** يتحكم في هذا الجانب ضوابط زمنية محددة، تحكمها خطة واقعية تستند على جهود وتنسيق نشاط الجماعة؛

- **الحكمة والذكاء:** اي الوصول الى قرارات سليمة وموضوعية، حاسمة وجازمة من خلال تقدير الامور وفق قدارات ذهنية عالية تعتمد على الفهم و التقدير الحكيم؛
- **العدل والديمقراطية:** يتميز القائد هنا بروح المسؤولية و المساواة، واتخاذ القرارات يكون بعد المشاورة والمناقشة الواعية بين اعضاء الجماعة؛
- **التوافق النفسي الإجتماعي:** يتجلى هذا العنصر في التعاملات التي وجب ان تسودها الكثير من اللباقة و التواضع والتقدير، وتقبل الاخر من خلال الاعتراف المتبادل والثبات والروح المرحة في المعاملات؛
- **الولاء والمشاركة الوجدانية:** تطبيق القوانين والتعليمات طوعا، والدفاع عن الاخرين من خلال مشاركتهم حلول المشاكل وتخفيف حدة التوتر، والوقوف معهم في افراحهم واحزانهم.

3. الأنماط الحديثة للقيادة:

يمكن ذكر أبرز الأنماط الحديثة للقيادة فيما يلي:

1.3 القيادة التبادلية:

لقد تناول الباحثون في الفكر الاداري المعاصر ابعاد القيادة التبادلية في العديد من أعمالهم وهي كما يلي (عبد اللطيف، 2016، صفحة 425):

- **المكافأة المشروطة:** أي ان القائد يقوم بتبادل المنفعة مع العاملين بحيث يقوم بمكافأة العاملين ذوي الأداء الجيد باستخدام التعزيز الإيجابي كزيادة الأجر او الترقية او منح امتيازات خاصة.
- **الادارة بالاستثناء:** أن يقوم القائد بالاجراءات التصحيحية والتعزيز السلبي وتقسم الى قسمين :
  - الادارة بالاستثناء (نشطة): عندما يقوم القائد بالمراقبة والفحص للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها التخاذ الاجراءات التصحيحية اثناء حدوثها؛
  - الادارة بالاستثناء (ساكنة): يتجنب القائد التدخل إل ابعد ظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للمعايير بحيث يتم تطبيق الاجراءات المالئمة بحق التابع كالانذار أو النقل أو الطرد.

2.3 القيادة التحويلية:

برز مفهوم القيادة التحويلية في عام 1978، ويعتبر جيمس ماكروجر بيرنز James Mccroger Burns مؤسس هذا النوع من القيادة، والتي تطورت لاحقا من قبل الأمريكي برنارد باس Bernard Bass وذلك في عام 1985 (قاسم، 2023)، وقد حظيت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين باعتبارها مدخل إداري حديث يساهم في تحقيق أهداف المنظمات، وقد نتج عن هذا الاهتمام بهذه الفلسفة الجديدة تعدد أراء ووجهات النظر حول تعريف القيادة التحويلية.

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن القيادة التحويلية ماهي إلا نمط حديث من القيادة يسعى فيها القائد إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة لدى المسؤولين واستخراج الطاقات الكامنة لديهم واستغلالها بغرض تحقيق التغيير المقصود .

والقيادة التحويلية في جوهرها تنتج تأثيرات أكبر مما تقدمه القيادة التبادلية، وبينما تؤدي القيادة التبادلية إلى نتائج متوقعة، تؤدي القيادة التحويلية إلى أداء يفوق بكثير ما هو متوقع.

4. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الاطار المرجعي لأي بحث علمي، ومن الدراسات التي استندت لها بحثنا هذا يمكن تبيانها كما يلي:

1.4 الدراسات الاجنبية:

Pan Xiaoxia, (2006), Transformational Leadership VS.Transactional Leadership: The Influence of Gender and Culture on Leadership Stylesof SMEs in China and Sweden,Master in International Business , Kristianstad University:

تهدف أطروحة الماجستير هذه إلى إلقاء الضوء على هذه القضية. أولاً، تحاول مقارنة أنماط القيادة التي يتبناها مديرو الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الصين والسويد. ثانيًا، تحاول تقييم أي عنصر الجنس أو الثقافة، يمارس تأثيرًا أكثر أهمية على أنماط القيادة، والقيادة التحويلية والتبادلية تركز على العلاقة بين القادة والموظفين، هي أحدث تطور لنظريات القيادة. ومع ذلك، فإن الدراسات حول تأثير الجنس والثقافة على أنماط القيادة التحويلية والتعاملية محدودة. لذلك استنادًا إلى الأبحاث التجريبية، تم صياغة عشر فرضيات وتم تطوير نموذج جديد في الأطروحة. بالإضافة إلى ذلك، تم اختيار النهج الاستنتاجي كمنهجية وتم جمع البيانات الكمية بمساعدة دراسة تجريبية لاستبيان عبر الإنترنت، في النهاية يشير البحث الحالي إلى أن كل من المديرين الصينيين والمديرين السويديين للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم هم أكثر عرضة للتحول من المعاملات. كما يُظهر أيضًا أنه لا يوجد تأثير للجنس على أنماط القيادة، وعلى النقيض من ذلك، تمارس الثقافة تأثيرًا أكبر قليلاً على أنماط القيادة في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الصين والسويد.

Gregory A. Aarons,(2006) , Transformational and Transactional Leadership: Association With Attitudes Toward Evidence-Based Practice,Author Manuscript, NIH Public:

تعتبر القيادة في المنظمات مهمة في تشكيل تصورات العاملين، واستجاباتهم للتغيير التنظيمي، وقبولهم للابتكارات، مثل الممارسات القائمة على الأدلة، وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على القيادة التحويلية والتبادلية: الارتباط بالمواقف تجاه الممارسة القائمة على الأدلة، وقد بينت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تلهم وتحفز الأتباع، في حين أن القيادة التبادلية تعتمد بشكل أكبر على التعزيز والتبادل. وقد أظهرت الدراسات أيضا أنه في منظمات خدمات الشباب والأسر، ترتبط مواقف مقدمي خدمات الصحة العقلية تجاه تبني ممارسة قائمة على الأدلة بالسياق التنظيمي والاختلافات الفردية بين مقدمي الخدمات. وكان الغرض من هذه الدراسة هو توسيع هذه النتائج من خلال فحص الارتباط بين القيادة ومواقف مقدمي خدمات الصحة العقلية تجاه تبني الممارسة القائمة على الأدلة، قدرت عينة الدراسة 303 من أطباء الصحة العقلية ومديري الحالات في القطاع العام تم جمع البيانات حول خصائص مقدمي الخدمة، ومواقفهم تجاه الممارسات القائمة على الأدلة، وتصورات سلوكيات القيادة لدى مشرفيهم، كما توصلت الدراسة إلى ارتباط كل من القيادة التحويلية والتبادلية بشكل إيجابي بوجود مواقف أكثر إيجابية لدى مقدمي الخدمة تجاه تبني الممارسة القائمة على الأدلة، وارتبطت القيادة التحويلية بشكل سلبي بإدراك مقدمي الخدمة للاختلاف بين الممارسة الحالية لمقدمي الخدمة والممارسة القائمة على الأدلة، وقد تستفيد منظمات خدمات الصحة العقلية من تحسين مهارات القيادة الإشرافية التحويلية والمعاملاتية استعدادًا لتطبيق الممارسات القائمة على الأدلة.

Galit Klein.(2023),Transformational and transactional leadership, organizational support and environmental competition intensity as antecedents of intrapreneurial behaviors.European Research on Management and Business Economics

في عصر التغيرات المستمرة، تحتاج المنظمات إلى تعزيز التفكير الإبداعي الذي يؤدي إلى سلوكيات ريادة الأعمال الداخلية. تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف كيفية ارتباط أسلوب القيادة (القيادة التحويلية والتبادلية)، والدعم التنظيمي لريادة الأعمال، وشدة المنافسة بسلوكيات الموظفين داخل ريادة الأعمال. أجريت دراستان للإجابة على أسئلة البحث. في الدراسة الأولى، تم توزيع استبيان ورقي على 464 موظفًا. بناءً على نتيجة الدراسة الأولى، تم فحص عينة مقدرة ب 150 فرد سواء مدرين أوموظفين. طُلب من الموظفين تقييم أسلوب قيادة مديرهم ومقدار الدعم التنظيمي، بينما قام مديروهم بتقييم سلوكيات الموظفين داخل ريادة الأعمال وشدة المنافسة في بيئة المنظمة. وقد أظهرت النتائج أن كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية مرتبطة بالسلوكيات داخل ريادة الأعمال من خلال وساطة الدعم التنظيمي، ومع ذلك، في بيئة تنافسية شديدة الشدة، تُظهر القيادة التحويلية علاقة أقوى مع الدعم التنظيمي، والذي يتوسط ارتباط الأولى بالسلوكيات داخل ريادة الأعمال، إن نتائج الدراسة الحالية تمتد إلى ما توصلت إليه دراسات سابقة تشير إلى أن القيادة التحويلية والتبادلية لها تأثيرات إيجابية على سلوكيات الموظفين داخل المؤسسة. ومع ذلك، لتحقيق التنمية داخل المؤسسة، يجب على المؤسسة تقديم الدعم والمساعدة في تخصيص الموارد الملموسة وغير الملموسة وفقًا لذلك.

2.4 الدراسات العربية:

دراسة دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي، تخصص ادارة وتسيير المنظمات،جامعة غرداية، 2020،

سعت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، و تم انتقاء جامعة غرداية كدراسة حالة إضافة إلى محاولة معرفة دلالة الفروق في استجابات هيئة التدريس لدرجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، حيث قدرت عينة الدراسة العشوائية ب188 فرد من هيئة التدريس الدائمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية بغرض التحقق من خصائصه وهي الصدق والثبات، وتم استعمال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و تحليل التباين الأحادي ...وغيرها ، وقد توصلت الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة مرتفعة، كما أن درجة ممارسة الإبداع التنظيمي كانت مرتفعة أيضا، كما بينت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعا لمتغير الجنس والعمر والخبرة المهنية، كما توجد فروق في درجة ممارسة الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير الجنس والعمر والخبرة المهنية، فيما لا توجد فروق في كل من بعد سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي تبعا للمستوى العلمي، وأوصت الدراسة بزيادة توجيه وتدريب القيادات الإدارية بالجامعة على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة المؤسسات الجامعية على ضوء مدخل القيادة التحويلية في ظل بيئة تتصف بالتغيير الدائم.

وعند عرض هذه الدراسات يمكن القول أنه تتشابه دراستنا هذه مع الدراسات السابقة في دراسة متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية) أو احداهما، بينما تتباين دراستنا مع الدراسات السابقة في كون ان دراستنا تعتبر من أوائل الدراسات –على حسب علم الباحثة– التي قامت بدراسة متغيرات البحث وواقعهما في بيئة الاعمال الجزائرية وتحديدا على

مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتمثلة في مؤسسة سونلغاز، مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان بالبويرة).

III.الطريقة والإجراءات:

1. مجتمع وعينة الدراسة: استهدفت الدراسة المؤسسات الاقتصادية في ولاية البويرة (مؤسسة سونلغاز بالبويرة، مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان، مؤسسة اتصالات الجزائر فرع البويرة)، كمجال لتطبيق الدراسة واستحصال البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة،أما عينة الدراسة فهي عينة قصدية استهدفت رؤساء جميع مستويات المؤسسات المبحوثة باعتبارهم متخذي القرارات وقد قدر عددهم 40فرد.

2. أدوات جمع البيانات: قمنا بتصميم إستبانة، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة 100 استبانة، استهدفت فئة الاطارات وقد تم استرجاع 85، وبعد القيام بفحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الاحصائي،تم استبعاد ثلاث استبانات وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل، وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الاحصائي 82 استبانة، وقمنا بتحليل النتائج المتوصل إليهما بـ (تحليل الانحدار الخطي) وغيرها من الأساليب الإحصائية، باستخدام برنامج (SPSS).

3. أساليب جمع البيانات: تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وباستعمال البرنامج الإحصائيSPSS بهدف تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، واختبار فرضياتها، تمثلت في :

- **الوسط الحسابي:** هدفه تحديد مستوى اجابات العينة لمتغيرات الدراسة؛
- **الانحراف المعياري:** تم استخدامه من أجل التعرف على مستوى تشتت إجابات افراد العينة عن وسطها الحسابي اذ كلما قلت قيمته ازداد تركز الإجابات حول الوسط الحسابي؛
- **معاملات الثبات والصدق للاستبانة:** يتمثل في معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(01):

الجدول رقم (01): قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	القيادة التحويلية
معامل (ألفا كرونباخ)	0.79
المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج (spss).	

من الجدول رقم (01) يلاحظ أن معامل الفاكرونباخ للاستبانة بلغ 0.79 وهي قيمة مقبولة، أكبر من 0.60 ما يمكننا من الاستناد عليها في التطبيق.

IV.نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

1. مدى توفر أبعاد القيادة التبادلية في المؤسسات المبحوثة: يمكن توضيح ذلك كما يلي:

الجدول رقم (02):استجابات أفراد الدراسة لعبارات أبعاد القيادة التبادلية مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
المكافأة المشروطة		**2.38**	**0.12**	–	**منخفض**
01	يستعمل المدير نظام التقويم الموضوعي مع العاملين	2.19	0.58	4	منخفض
02	يقوم المدير بربط منح المكافات المناسبة بالاداء المتميز بالعمل.	2.56	0.45	2	منخفض
03	يدرك المدير بان حصول المرؤوسين على المكافأه المجزية يقترن بالعمل المتميز الاستثنائي.	2.01	0.16	6	منخفض
الإدارة بالاستثناء		**2.62**	**0.23**	–	منخفض
04	يقوم المدير بالتركيز على استثناءات العمل ويوجه جهوده نحو تجاوز السلبيات ودراستها بدقة	3.51	0.68	1	مرتفع
05	يستند المدير على خبرته في تحفيز المرؤوسين اكثر من السلطة الممنوحه له	2.08	0.54	5	منخفض
06	يشخص المدير الصراعات والخلافات اليومية في العمل	2.26	0.42	3	منخفض
القيادة التبادلية		**2.53**	**0.19**	–	**منخفض**
المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج (spss).					

من الجدول رقم (02) يتضح نتائج استجابات أفراد الدراسة لعبارات أبعاد القيادة التبادلية (مرتبة حسب متوسطات الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.53)، وانحراف معياري قدر ب (0.19) ،والذي جاء قياسه عن طريق (06) فقرات، وقد جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبو الأولى بمتوسط حسابي (3.51) وبانحراف معياري (0.68)، بينما جاءت الفقرة رقم (06) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.01) وانحراف معياري (0.16)

2.مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات المبحوثة: يمكن توضيح ذلك كما يلي:

الجدول رقم (03):استجابات أفراد الدراسة لعبارات أبعاد القيادة التحويلية مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط	الانحراف	الأهمية	مستوى

		الحسابي	المعياري	النسبية	القبول
	التأثير المثالي	3.56	0.71	-	مرتفع
07	يتسم المدير بقدرة اقناع الاخرين بافكاره واراءه.	3.94	0.34	1	مرتفع
08	يمتلك المدير قدرة على مواجهة المواقف الصعبة	3.12	1.26	4	متوسط
09	يوفر المدير مناخا يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادته.	3.88	0.67	2	مرتفع
	الدافعية الإلهامية	2.36	0.92	-	منخفض
10	يعترف المدير بأخطائه عند اكتشافها.	1.20	0.18	12	منخفض جدا
11	يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين.	2.69	0.29	7	متوسط
12	يقوم المدير بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل للعاملين من أجل توحيد الجهود وتحقيق الاهداف..	3.45	0.80	3	مرتفع
	الحفز الذهني	2.02	0.35	-	منخفض
13	يشجع المدير العاملون على المشاركة في صناعة القرار.	2.04	0.11	11	منخفض
14	يساعد المدير العاملون على تطبيق الافكار الجديدة.	2.14	0.48	10	منخفض
15	يشجع المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه.	2.18	0.37	9	منخفض
	الاهتمام الفردي	2.70	0.82	-	متوسط
16	يصغي المدير للعاملين عندما يتحدثون معه	3.00	1.79	5	متوسط
17	يعبر المدير عن تقديره لانجازات العاملين معه	2.72	1.09	6	متوسط
18	يغرس المدير الثقة لدى العاملين.	2.61	1.82	8	متوسط
	القيادة التحويلية	**2.48**	**0.68**	-	**منخفض**

المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج (spss).

من الجدول رقم (03) يتضح نتائج استجابات أفراد الدراسة لعبارات أبعاد القيادة التحويلية (مرتبة حسب متوسطات الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.48)، وانحراف معياري قدر ب (0.68) ،والذي جاء قياسه عن طريق (12) فقرات، وقد جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (0.34) ، بينما جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.20) وانحراف معياري (0.18).

حيث احتل بعد التأثير المثالي المرتبة الاولى وهذا يدل على أن القيادات في المؤسسات محل الداسة لهم تأثير قوي اتجاه مرؤوسيهم نحو إحداث أي تغيير، في حين جاءت المرتبة الأخيرة لبعد الحفز الذهني بمستوى أهمية أيضا منخفضة وهذا يدل على ضعف القيادات في المؤسسات محل الدراسة من ناحية تشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرارات وتطبيق الأفكار الجديدة.

الجدول رقم (04):نمطي القيادة الحديثة مرتبة حسب متوسطات الموافقة

أنماط القيادة الحديثة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
القيادة التبادلية	2.53	0.19	1	منخفض
القيادة التحويلية	2.48	0.68	2	منخفض
المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج (spss).				

يتبين لنا من خلال تحليل الجدول رقم (04) أن تطبيق أنماط القيادة الحديثة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) في المؤسسات محل الدراسة جاء منخفضا وهذا ماجسده المتوسطات الحسابية التي بلغت (2.53، 2.48)، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على تمتع القيادات الإدارية بمستوى منخفض ولا يرتقي للمستوى المطلوب من سمات نمطي القيادة الحديثة وهذا ما ينفي صحة فرضيتي الدراسة، هذا ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا زال يغلب عليها النمط القيادي التقليدي البيروقراطي الذي يتم بمركزية اتخاذ القرارات وقد يعود الأمر إلى ان المؤسسات المبحوثة هي مؤسسات عامة تابعة لقرارات تحددها الحكومة، وليس للعاملين دور في إبداء واقتراح أفكارهم الجديدة، كما أن هذا المناخ لا يتسم بوجود ثقة متبادلة بين الادارة والمرؤوسين واخضاع كل الأمور المتعلقة بالمنظمة لسلطة القائد الذي يقوم هنا بدور الرئاسة فيحدد المشكلات وحلولها ويحتكر سلطة اتخاذ القرارات ولا يشجع على مشاركة المرؤوسين في صنع هذه القرارات، كل هذه السمات لا تتماشى مع المبادئ والأبعاد التي تقوم عليها أنماط القيادة الحديثة.

V.الخلاصة:

مما سبق ومن خلال تحليلنا لمختلف المعطيات النظرية والتطبيقية لدراستنا هذه يمكنا القول أن أنماط القيادة الحديثة تعد مدخلا إداريا جديدا يتطلب نجاح تطبيقها على مدى تحليل القائد بسمات وخصائص معينة لكي يتمكن من التأثير على مرؤوسيه ويدفعهم إلى استخراج الطاقات الكامنة واستغلالها بشكل أمثل مما يسمح بتحقيق الأهداف المشتركة، كما استخلصنا من هذه الدراسة جملة من النتائج يمكن ذكر بعض منها على النحو الآتي:

- يستلزم التطبيق الفعال لأنماط القيادة الحديثة توفر مناخ ملائم في المؤسسة يساهم ويشجع على مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات، وغرس الثقة لديهم وتشجيعهم على تطبيق الأفكار الجديدة للتكيف مع المتغيرات البيئية؛
- تتركز القيادة التبادلية في بعدين أساسيين وهما المكافأة المشروطة الإدارة بالاستثناء، **أما** أبعاد القيادة التحويلية فتتمثل في التأثير الإلهامي، **الدافعية الإلهامية، الحفز الذهني، الاهتمام الفردي،**

- جوهر القيادة التحويلية أنها تسعى إلى إنتاج تأثيرات أكبر مما تقدمه القيادة التبادلية، فبينما تؤدي القيادة التبادلية إلى نتائج متوقعة، تؤدي القيادة التحويلية إلى أداء يفوق بكثير ما هو متوقع؛
- القائد في أنماط القيادة الحديثة يتسم بأنه عنصر تغيير ومحب للمخاطر ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي للتطوير والتغيير في المؤسسة، كما أن التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة في المؤسسة تعتبر من أهم مميزاته؛
- أثبتت نتائج الدراسة على أن وجود مستوى منخفض من نمطي القيادة الحديثة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) في المؤسسات محل الدراسة، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على تمتع القيادات الإدارية بمستوى منخفض ولا يرتقي للمستوى المطلوب من سمات نمطي القيادة الحديثة وهذا ما ينفي صحة فرضيتي الدراسة، هذا ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا زال يغلب عليها النمط القيادي التقليدي البيروقراطي الذي يتم بمركزية اتخاذ القرارات وقد يعود الأمر إلى أن المؤسسات المبحوثة هي مؤسسات عامة تابعة لقرارات تحددها الحكومة، وليس للعاملين دور في إبداء واقتراح أفكارهم الجديدة؛

على إثر ذلك يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي نراها ضرورية لتفعيل مدخل القيادة التحويلية في منظمات الأعمال وبالأخص في المؤسسات الجزائرية:

- ضرورة الاهتمام أكثر من قبل القيادات الإدارية في المؤسسات الجزائرية بالمفاهيم والفلسفات الإدارية الحديثة؛
- مكافأة العاملين والمرؤوسين الذين يقدمون عمل أفضل؛
- ضرورة توفير المناخ الملائم من خلال التشجيع على المشاركة وتبادل الأراء، وتوفير الإمكانيات والوسائل اللازمة بغرض التطبيق الفعال للأنماط الحديثة للقيادة في المؤسسات الجزائرية؛
- التركيز أكثر على إيجاد سبل للرفع من ثقة العاملين وتكريس ثقافة تنظيمية تدعمهم وتشجعهم على طرح الأفكار الجديدة وتطبيقها في المؤسسة.

VI.الهوامش والإحالات:

1. أحمد السيد كردي .(26 05 2023) .*القيادة التحويلية* .بوابات كنان أونلاين:
2. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد .(2008) .*القيادة والرقابة والاتصال الداري* .الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
3. أحمد، ش. ف .(2008) .تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية،بحث استطالعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات .*مجلة الادارة والاقتصاد*.
4. الشنطي، م. ع .(2016) .أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية .*المجلة الاردنية في إدارة الاعمال.12* ,

5. الغامدي، ا. ب .(2011) .القيادة التحويلية وعلاقلقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة .*رسالة ماجيستير في العلوم الإدارية* .21 ,السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
6. خلف، م. ك .(2010) .علاقة القيادة التحويلية بالابداع الاداري لدى رؤساء الاقسام الاكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة .*رسالة ماجيستير في ادارة الاعمال* .27 ,غزة، فلسطين.
7. شعال، س ,2023) .مارس .(اتجاهات القيادة الادارية الحديثة _ الانماط و الأسس .*مجلة التراث* , *13*(1), p. 24.
8. عبد اللطيف، م .(2016) .تأثير بعض الانماط القيادية الحديثة على تحقيق متطلبات الجودة الشاملة .*مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة* ,*49* .العراق.
9. عبيدات، س. ا .(2007) .*القيادة أساسيات نظريات مفاهيم* .الاردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،.
10. قاسم، أ .(2023) .*القيادة التحويلية وأهميتها في إحداث التغيير* Retrieved from .أفاق علمية وتربوية
11. https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/785619
12. https://al3loom.com/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%A5%D8%AD%D8%AF%D8%A7%D8%AB-%D8%A7/#:~:text=%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%,