سمات الشخصية وعلاقتها بأنماط السلوك القيادي السائدة لدى عينة من الإطارات الإدارية بالمؤسسات الجزائرية

أ.بوسنة فطيمة

جامعة الجزائر02- أبو القاسم سعد الله

ملخص:

تركز هذه الدراسة على معرفة السلوك القيادي للإطار الإداري الجزائري، وتحديد النمط والسمة التي تحكم سلوكه الوظيفي في المؤسسات الجزائرية العمومية، ذلك لما للأنماط القيادية والسمات الشخصية للمديرين من دور في تحفيز العاملين وتحسين أدائهم وتحقيق التطور للمنظمات، لذا تهدف هذه الدراسة للتحقق من وجود علاقة ما بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية ما يساعد على التنبؤ بالسلوكات الإدارية والمساهمة في تحديد ملمح للقائد الإداري الجزائري. ولذلك أجريت الدراسة على عينة 84 إطار إداري بعدد من المؤسسات العمومية الجزائرية، أين طبقت الباحثة مقياسين هما: استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) ومقياس العوامل الخمسة الكبرى للشخصية (NEO-PIR).

الكلمات المفتاحية: السلوك القيادي، السمات، الشخصية، الأنماط، الإطار الإداري.

مقدمة:

يرجع سر نجاح العديد من المؤسسات الإدارية إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيهم وتحفيزهم على تقديم أقصى الطاقات لديهم، وفي أسلوب القيادة المُتبع ومدى فهم سيكولوجية الجماعات ومدى التأثير فيهم وتحقيق التعاون الكامل بينهم . فالقيادة الإدارية هي الأداة الأساسية التي تستطيع المنظمات عن طريقها تحقيق غايتها

المثلى من خلال السعي وراء التكامل المأمول بين مدخلات العملية الإدارية المادية والمالية والتكنولوجية...وكفاءاتها البشرية.

ونظراً لأهمية القيادة ودورها في تحقيق أهداف المنظمة ظهرت نماذج نظرية لمفهوم القيادة وخصائصها وآثارها تطورت مع علم الإدارة بشكل عام. وأكدت نظرية السمات التقليدية من خلال جميع أبحاثها على ضرورة توافر سمات شخصية للقائد كالثقة بالنفس والاتزان الانفعالي والمرونة ، والقدرة على تحمل المسؤولية، وحب العمل والدافعية، والعدل والاهتمام بالآخرين.. .

بحيث تكمن القدرة القيادية لمدير المؤسسة في بعض الصفات الشخصية، التي تراها فيه جماعة العمل وتعتبرها ضرورية وحاسمة في مقدرته على اتخاذ القرارات وتوحيد جهود الجماعة نحو الهدف. الأمر الذي يجعل من مقومات الشخصية القيادية ودورها في التحسين والتطوير والتقويم مجالا خصبا للدراسة والتحليل لما له من أثر هام على نجاح المنظمات.

إشكالية البحث:

تمثل الشخصية القيادية وسلوكها واتجاهاتها مؤشرا هاما في معرفة نوع الجهود المبذولة لتحسين الأداء وتطوير المنظمات، فهي تلك الميزة أو الصفة التي يختلف فيها الإنسان أو الشخص المعين عن شخص آخر بطريقة ثابتة ومتناسقة نسبيا، وتأتي عادة من ملاحظة السلوك (أبو غزالة.س،2009).

وأثبتت العديد من الدراسات أن بعض المهن تتطلب سمات شخصية معينة، وذلك نظرًا لطبيعة ضغوط العمل التي تصاحب كل مهنة، والناس بحسب صفاتهم الشخصية متفاوتون في قدراتهم على تحمل تلك الأعباء المهنية المختلفة؛ وبالتالي فإن القيادة أيضًا تتطلب سمات شخصية معينة تعتبر من أسباب النجاح، وتحتاج إلى معرفتها والتحقق منها والارتقاء بها، وذلك نظراً لما تمثله هذه الأنماط والسمات من فهم لطبيعة سلوك القائد والعوامل المحددة لها، ولما يعكسه ذلك السلوك من أثر على نشاط العاملين وعلى علاقاتهم ودرجة فاعليتهم وإنجازهم. وهذا ما أكدته دراسة

تحليلية لـ 26 دراسة تمثل 384 علاقة ارتباطية ما بين القيادة والشخصية.(Bono.J.E et Judge.T.A , 2004)

فالتعرف على الأنماط القيادية والسمات الشخصية للمديرين ودراستها وتحليلها يكتسب أهمية متميزة في تصنيف هؤلاء المديرين ضمن أنماط قيادية وسمات شخصية معينة وفق المقاييس المحددة لهذه الغاية، وبالتالي وضع الأسس التي سيتم بموجبها وعلى ضوئها اختيار المديرين لممارسة الدور الإداري في المؤسسات والمنظمات (أبو كف.أ.ع، 1990).

إذن يظهر هنا أن السمات تتحكم في السلوك، فالفرد يسلك سلوكات تتماشى مع مميزات شخصيته ولهذا كانت إمكانية إيجاد علاقة بين السمة والسلوك ممكنة. وانطلاقا من هذا يتبين أن السمة تجعلنا نفرق بين الأفراد، حيث نجد أن لكل فئة من المجتمع سمات خاصة بها فللحرفيين مثلا سمات غير سمات التجار والموظفين ورجال الإدارة وأصحاب الأعمال..، تطبع شخصيتهم بطابع خاص تميزهم عن الفئات الاجتماعية الأخرى. وأظهرت دراسة Rubin وآخرون 2005 أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطا وثيقا بالانبساط (0.22) والعصابية (-0.17) ، وأنهما سمتان ترتبطان بالكاريزما عند القائد التحويلي(Rubin.R.S et al,2005) ، بينما انخفاض الطيبة هو منبئ بالسلوك التبادلي وخاصة ببعد المكافئات المشروطة. أما فيما يخص القيادة التسيبية فلقد أظهرت الدراسات وجود علاقة عكسية فيما يخص الطيبة (-0.12) ويقظة الضمير (-0.11). (Bono.J.E et Judge.T.A, 2004)

ولدراسة مثل هذه السمات أهمية تطبيقية كبيرة في تنمية السمات الإيجابية وترسيخها، كما التعرف على السمات السلبية بغية التخلص منها، حيث يجب وضع الأسس التي سيتم بموجبها وعلى ضوئها اختيار المديرين لممارسة الدور الإداري في المؤسسات والمنظمات المختلفة، لأن النظرة المعاصرة لتحليل إدارة المنظمات أيّا كانت طبيعتها تقوم على أن السلوك الإنساني هو الذي يحرك الأداء، وتحليل هذا السلوك يتطلب التعرف على مجموعة الخصائص والسمات التي تميز شخصية

المديرين، مما يساعد على التنبؤ بسلوكهم في المواقف المتعددة ومن ثم إمكانية التحكم فيه(عاشور.أ، 1982).

ولقد تعددت النظريات التي وضعت قوائم و أنواع السمات التي تحاول تفسير السلوك الظاهري للفرد، على أساس افتراض وجود هذه الاستعدادات المسؤولة الثبات النسبي الذي يتسم به سلوكه. وتهدف نظرية السمات إلى اكتشاف ما لدى الفرد من سمات وقياسها قياسا كميا دقيقا، ونجد من بينها نظرية العوامل الخمسة الكبرى للشخصية، وهي من أهم النماذج وأحدثها وأكثرها اتساقاً في تفسير وتقييم الشخصية والتنبؤ بها، حيث أظهر صدقا وثباتا عبر مختلف الأبحاث (Costa et Mcrae,1995) (Digman.J.M,1990). ويفترض نموذج العوامل الخمسة الكبرى وجود خمسة عوامل لوصف الشخصية وهي: الانبساط، العصابية، الصفاوة، الطيبة، يقظة الضمير. (أبو غزالة.س،2009)

وفي مجال ارتباط هذه العوامل الخمسة بعدد من الوظائف والمهن، اتضح أن لها تطبيقات عديدة في المؤسسات خاصة في مجال التوظيف والتنبؤ بالنجاح المهني، حيث كانت المقاييس المرتبطة بيقظة الضمير متنبئات دالة على كل الوظائف وتؤدي إلى النجاح الوظيفي في الأعمال المكتبية وأن الطيبة ترتبط بشكل دال مع محكات الأداء الوظيفي، فالصفاوة ويقظة الضمير عاملان لهما علاقة دالة بالموافقة على المتقدمين للعمل في الطب والتكنولوجيا ووكالات التأمين والتجارة والتمريض والسكرتارية ، أما الصفاوة والطيبة فإنهما قادران على التنبؤ بالكفاءة التدريبية (كاظم.م.ع ،2002). وأن الانبساط (0.22) والطيبة (0.27) لهما علاقة قوية بالقيادة التحويلية وارتفاع العصابية لا تصلح لقيادة الأفراد (Bass, 1985).

وأظهرت دراسة Silverthorne (2001) بأن القائد الفعال هو الذي يحمل صفات: الاتزان الانفعالي، الانبساط، الصفاوة، الطيبة، ويقظة الضمير(Silverthorne.C,2001). وأكدت ذلك دراسة Strang et Kuhnert (2009)، اعتمادا على تقييم 360° للقيادة (الأقران، الرئيس، والمرؤوس) بأن

سمة يقضة الضمير (0.44) تعتبر منبئ قوي بفعالية القيادة. Strang.S.E et (Kuhnert.K.W, 2009)

لذا جاءت هذه الدراسة تبحث في أبرز السمات الشخصية لدى الإطارات الإدارية الجزائرية، وذلك اعتمادا على نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها بأنماط السلوك القيادي الممارس والسائد في المؤسسات الجزائرية.

وتتحدد بذلك مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما هي أنماط السلوك القيادي السائدة لدى الإطارات الإدارية في المؤسسات العمومية الجزائرية ؟

- كيف تتوزع السمات الشخصية لدى الإطارات الإدارية في المؤسسات العمومية الجزائرية حسب مقياس العوامل الخمسة الكبرى ماكري وكوستا ؟

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية لدى الإطارات الإدارية في المؤسسات العمومية الجزائرية ؟

وجاءت بذلك الدراسة تهدف إلى التعرف على السمات والمهارات والقدرات الرئيسية التي يجب توافرها في الشخصية القيادية وكيفية تفعيل دور القيادة في المؤسسات بما يحقق رفع مستوى أدائها.

وهذا من خلال التحقق من الفرضيات التالية:

1- النمط القيادي السائد لدى الإطارات الإدارية في المؤسسات العمومية الجزائرية هو نمط القيادة التبادلية.

2- سمات الشخصية الأكثر شيوعا لدى الإطارات الإدارية في المؤسسات العمومية الجزائرية هي الصفاوة ويقظة الضمير مقابل الانبساط والطيبة والعصابية.

3- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين أنماط القيادة(التحويلية، التبادلية، والتسيبية) وبين العوامل الخمسة للشخصية (العصابية، الانبساط، الطيبة، الصفاوة، ويقظة الضمير).

إجراءات الدراسة :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد مناسبا لطبيعة مثل هذه الدراسة، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا من خلال التعبير النوعي لخصائصها، والتعبير الكمي الذي يوضح حجمها.

واقتصرت هذه الدراسة على عدد من المؤسسات العمومية بولاية الجزائر وهي: وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، وزارة التجارة، مديرية أملاك الدولة، مديرية السكن والسكان. حيث قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة على عينة من الإطارات الإدارية خلال سنة 2014م.

وتكونت عينة الدراسة من 84 إطار إداري ، تم اختيارهم بطريقة قصدية اعتمادا على الشروط التالية: أن يكون إطار إداري، مسؤول على أكثر من 03 موظفين، يقبل الإجابة على مقاييس الدراسة.

الجدول رقم (01): يوضح خصائص عينة البحث حسب متغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في المنصب).

الخصائص	المواصفات
الجنس	تنقسم عينة البحث إلى 68% ذكور ، و32% إناث.
السن	وتتراوح أعمارهم ما بين37-58 سنة بمتوسط 46.3 سنة
المستوى التعليمي	تختلف ما بين المستوى تقني سام والدراسات العليا، بنسبة 22.17% تقني سام و53.42% جامعي و 24.41% دراسات عليا.
الحالة الاجتماعية	تنقسم إلى 28.24% أعزب و71.76% متزوج.
الأقدمية في المنصب	ما بين 05 سنوات و22 سنة بنسبة 46.33% لأكثر ما بين 10و15 سنة خبرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة صممنا استبانة تحتوي على 03 أقسام:

- القسم الأول: ويمثل استمارة بيانات شخصية ومهنية لأفراد العينة تضم 05 بنود حول: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في المنصب.

- القسم الثاني: ويمثل مقياس أنماط السلوك القيادي لباس وأفوليو (MLQ) ويضم 36 بند يتوزع حسب الأنماط القيادية الثلاثة (التحويلي، التبادلي، والتسيبي).
- القسم الثالث: ويمثل مقياس العوامل الخمسة الكبرى للشخصية لكوستا وماكري (NEO-PIR)، ويضم 60 بنداً تتوزع حسب خمس مقاييس فرعية (العصابية، الانبساط، الصفاوة ، الطيبة، يقظة الضمير).

1- مقياس القيادة متعددة العوامل لباس وأفوليو 2005م:

وهو مقياس يستعمل لقياس درجة ممارسة المدير لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، والتسيبية) أعده باس وأفوليو (2005) Bass & Avolio ، وهو مقياس أعد للبيئة الأمريكية ثم تمت ترجمته وتكييفه للبيئة العربية والجزائرية، حيث قامت الباحثة بترجمته والتأكد من صدقه وثباته في البيئة الجزائرية.

صمم المقياس وفق التدرج الخماسي لليكرت تتدرج الإجابة من: موافق جداً (05) (04) (03) (02) (01) إلى غير موافق على الإطلاق. تحسب درجة المفحوص بجمع درجاته على كل نمط بشكل مستقل، ولا توجد درجة كلية للمقياس. ويتكون المقياس من 36 بندا موزعة على الأنماط القيادية كالتالي: (نمط القيادة التحويلية = 20 بند)، (نمط القيادة التبادلية = 08 بنود)، (نمط القيادة التسيّبية = 08 بنود).

- الخصائص السيكومترية لمقياس السلوك القيادي :

قامت الباحثة بترجمة البنود بالاستعانة بثلاثة أساتذة في علم النفس متحكمون في اللغة الانجليزية كلغة ثانية، كما التحقق من الصدق الظاهري بعرضها على خمسة أساتذة في علم النفس لإبداء رأيهم حول: الصياغة اللغوية، ملائمة البنود للأبعاد، ووضوح الفقرات.

وللوقوف على صدق الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة حجمها 130 عامل وكانت النتائج كالتالي: التجزئة النصفية (0.36-0.77)، معامل سبيرمان-براون (0.74-0.89)، معادلة ألفا كرونباخ (0.63-0.90).

2- قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية لكوستا وماكري (1992) :

هي أداة تهدف إلى قياس الأبعاد الأساسية للشخصية أعدها كوستا وماكري سنة 1992م، وقام بدر الأنصاري (1997) بترجمة بنود القائمة من الانجليزية إلى العربية الفصحى، وتشتمل على خمس مقاييس فرعية وهي: العصابية، الانبساط، الصفاوة، الطيبة، يقظة الضمير (الأنصاري.ب،2002).

وتتكون قائمة العوامل الخمسة في صورتها الأولية من 60 بندا موزع على خمسة عوامل، حيث كل عامل يتكون من 12 بند. وقد وزعت درجات الإجابة على البنود بطريقة ليكرت كالتالي: موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق. ويكون التقييم من 01 إلى 05 في البنود الإيجابية وبطريقة عكسية في البنود السلبية، وتحسب درجة المفحوص درجاته على كل بعد بشكل مستقل، ولا توجد درجة كلية للمقياس.

الخصائص السيكومترية لقائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية:

قام بدر الأنصاري بتطبيقها على 03 عينات من المجتمع الكويتي، فتراوحت معاملات الثبات بين (0,20-0,85) للمقاييس الفرعية بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية. (الأنصاري.ب،2002)

أما في البيئة الجزائرية فقد قامت الباحثة بدراسة صدق وثبات القائمة على عينة 130 عامل، وكانت النتائج كالتالي: معامل سبيرمان-براون (0,36-0,61)، ثبات التجزئة النصفية (0.67-0.84)، معادلة ألفا كرونباخ (0.59-0.64).

ولتحليل نتائج الدراسة استخدمت الباحثة: المتوسطات، الانحراف المعياري،النسب المئوية، ومعامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيري البحث.

نتائج الدراسة:

أولا: نتائج الفرض الأول للدراسة:

ينص الفرض الأول للدراسة على الكشف عن النمط القيادي السائد لدى الإطارات الإدارية في المؤسسات العمومية الجزائرية، ولاختبار صحة هذا الفرض اعتمدت الباحثة على حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (02): توزيع نتائج عينة البحث حسب أنماط السلوك القيادي

الأنماط القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
قيادة تحويلية	03.224	01,593	ممارسة مرتفعة	02
قيادة تبادلية	03.408	0,659	ممارسة مرتفعة	01
قيادة تسيبية	02.636	01,227	ممارسة متوسطة	03

توضح نتائج الجدول رقم (02) بأن النمط السائد لدى الإطارات الإدارية في المؤسسات العمومية هو النمط التبادلي وذلك بنسبة ممارسة مرتفعة من خلال متوسط حسابي قدره 03.408 وانحراف معياري قدره 0.659 ، يليه النمط القيادي التحويلي بمتوسط حسابي يقدر بـ 03.224 وانحراف معياري يساوي 01.593 وذلك بنسبة ممارسة مرتفعة أيضا، وفي الأخير النمط القيادي التسيبي بمتوسط حسابي يقدر بـ 02.636 وانحراف معياري يساوي 01.227 وهذا بنسبة ممارسة متوسطة. ومنه فيمكننا القول أن الفرض الأول قد تحقق.

ثانيا: نتائج الفرض الثاني للدراسة:

ينص الفرض الثاني للدراسة على الكشف عن طبيعة توزيع السمات الشخصية لدى الإطارات الإدارية في المؤسسات العمومية الجزائرية، ولاختبار

صحة هذا الفرض اعتمدت الباحثة على حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (03): نتائج عينة البحث حسب العوامل الخمسة الكبرى للشخصية.

العوامل	مجموع الدرجات للبعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
يقظة الضمير	3487	41.15	4.45	01
الانبساط	3054	31.12	3.27	02
الطيبة	2408	28.65	2.92	05
الصفاوة	2479	29.48	2.87	04
العصابية	2591	30.83	4.78	03

يبين الجدول رقم(03) أن سمة يقظة الضمير هي السمة التي حصلت على أكبر متوسط حسابي بقيمة 41.15 وانحراف معياري يقدر بـ 4.45 وهو مستوى مرتفع مقارنة بمتوسط المقياس، ثم تليها سمة الانبساط بمتوسط حسابي قيمته 31.12 وذلك بانحراف معياري يقدر بـ3.27 وهي كذلك قيمة مرتفعة مقارنة بمتوسط المقياس، يليها في المرتبة الثالثة المتوسط الحسابي لسمة العصابية وقيمته 30.83 بانحراف معياري يساوي 4.78 وهي أيضا قيمة متوسطة ، ثم نجد سمة الصفاوة ويقدر متوسطها الحسابي بـ29.48 بانحراف معياري يساوي 2.87 ، وأخيرا سمة الطيبة بمتوسط حسابي قدره 28.64 وانحراف معياري يساوي 2.92 وهما قيمتان منخفضتان مقارنة مع متوسط المقياس. ومن ثمة يمكن القول أن الفرض الثاني قد تحقق نسبيا.

ثالثا: نتائج الفرض الثالث للدراسة:

ينص الفرض الثالث للدراسة على وجود علاقة ارتباطية ما بين أنماط السلوك القيادي والسمات الشخصية لدى الإطارات الإدارية في المؤسسات العمومية الجزائرية، ولاختبار صحة هذا الفرض اعتمدت الباحثة على حساب معامل الارتباط لبيرسون وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (04): يوضح العلاقة ما بين أنماط السلوك القيادي وعوامل الشخصية لدى الإطارات الإدارية الجزائرية.

النمط القيادي	الصفاوة	يقضة الضمير	الانبساط	الطيبة	العصابية
القيادة التحويلية	0.39**	0.45**	0.36**	0.31**	0.20-**
القيادة التبادلية	0.25*	0.39**	0.24**	0.27*	0.14*
القيادة التسيبية	0.28**	0.17-*	0.21*	0.12-*	0.05**

*- دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 / **- دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

ويظهر من الجدول (04) أن القيادة التحويلية قد ارتبطت بعلاقة قوية وايجابية بالعوامل التالية (الصفاوة=0.39، ويقظة الضمير=0.45، الانبساط=0.36، والطيبة0.31) ، وكانت العلاقة الارتباطية سلبية بعامل العصابية=-0.20 . أما القيادة التبادلية فارتبطت بعلاقة إيجابية بكل عوامل الشخصية (الصفاوة=0.25، يقظة الضمير=0.39، الانبساط=0.24، الطيبة=0.27، والعصابية=0.14). وجاءت نتائج علاقة القيادة التسيبية بعوامل الشخصية إيجابية بالنسبة لعامل (الصفاوة=0.28، الانبساط=0.21، والعصابية=0.05)، بينما كانت علاقة سلبية بالنسبة لعامل يقظة الضمير=-0.17، والطيبة=-0.12. وبالتالي يمكن القول أن الفرض الثالث قد تحقق.

مناقشة نتائج الدراسة:

حسب النتائج السابقة الذكر، قد توصلت هذه الدراسة إلى تحقيق أهدافها وذلك من خلال اختبار فروض الدراسة والتحقق منها بحيث:

- **فيما يخص الفرض الأول** : يظهر أن النمط القيادي التبادلي هو النمط السائد لدى الإطارات الإدارية بالمؤسسات العمومية الجزائرية، وترى الباحثة أنه النمط الذي لا تزال تورثه الإدارة البيروقراطية عبر ثقافتها التنظيمية للأجيال المتعاقبة من الإداريين، وهذا ما يجعل إداراتنا تعاني من الجمود الفكري والثقافي، ويتركها تتخبط في الروتين الإجرائي بعيدا عن التنوع والإبداع والابتكار.

لكن تمركز النمط التحويلي في المرتبة الثانيـــة يجعلنـــا ننظـــر لـــلإدارة العمومية الجزائرية ببصيص من الأمل في التغير نحو الأحسن، وذلك ربما يـــرتبط حسب رأي الباحثة بجيل جديد من الإطارات الشابة التي تركـــز اهتمامهـــا علـــى العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل جماعات العمل، محاولة مـــن خلالهـــا دفـــع العمال نحو تحقيق أعلى فعالية فـــي الأداء الـــوظيفي مـــع مراعـــاة الانتظـــارات الشخصية والجماعية في العمل.

ونجد كنمط قيادي ممارس كذلك بنسبة متوسطة النمط القيـــادي التســـيبي، الأمر الذي يفسر العديد من الإهمال والفوضى واللامبالاة التي نشهدها منذ سنوات في مختلف القطاعات العمومية، لكن يبقى يمثل نسبة مخيفة ومعيقة أمام إجراء أي نوع من الإصلاحات التي تسعى الدولة إلى تحقيقها، فهذا النمط يعتبر غير إنتـــاجي وغير مناسب لإنجاح التغيير التنظيمي، كما أنه يمثل صورة غير لائقة بالمســـؤول عن تحقيق أهداف تنظيمية تدخل ضمن برامج وطنية.

- **أما ما جاء في الفرض الثاني** : فهو يتفق في نتائجه مع ما توصلت إليه دراســـة البيالي (2009) ، حيث احتلت سمة يقظة الضمير المرتبة الأولى لدى عينة الدراسة، وجاءت حسب الباحثة هذه النتيجة منطقية وتتوافق مـــع الأدب النظـــري، ويمكـــن تفسيرها في إطار السمات المرتبطة بالعامل وهي: القدرة علـــى إنجـــاز الأعمـــال والكفاءة والالتزام بالواجبات وتحمل المسؤولية والمثابرة والكفاءة والطموح..، وهـــي كلها مزايا تفتح له آفاقا لتحقيق نتائج مرضية في عمله تسمح له بالحصـــول علـــى الترقية في العمل وتقلد مناصب عليا، وهذا ما يفسر تواجده في المناصب القيادية. ما يفسر حسب الباحثة هذه النسبة لدى الإطارات الإدارية والقياديـــة ذات المســـؤولية العالية. حيث اتضح أن المقاييس المرتبطة بيقظة الضمير منبئات دالة علـــى النجـــاح الوظيفي في كل الوظائف (Barrick.M.R & Mount.M.K,1991).

* أما عامل الانبساط فيحتل المرتبة الثانية وهو يشير إلى التوافق مـــع المعـــايير الخارجية والألفة والمشاركة واقامة شبكة من العلاقات مع الآخرين، وهـــي توضـــح فكرة العمل مع مجموعات العمل باختلاف صفاتها (رؤساء، أقران، مرؤوســـين)

من خلال التفاعل الدائم مع المواقف المهنية المختلفة والقدرة على السيطرة على الانفعالات، الأمر الذي قد يوضح اكتمال النضج العقلي وتحصيل نوع من الخبرة في التعامل مع المواقف.

* كما تشير النتائج إلى أن عامل العصابية جاء المرتبة الثالثة، وهي سمة تعكس عدم القدرة على ضبط الانفعالات والتفكير المبني على أسس علمية ما يجعل الفرد يتعامل مع المواقف بطريقة غير موضوعية، الأمر الذي لا يتناسب مع المناصب القيادية خاصة القيادة التحويلية (rubin et al,2005)، وترجع الباحثة هذه النتيجة للضغوطات والمشاكل المهنية التي يتعرض لها يوميا إطارات القطاع العمومي في تسيير مؤسسات تتسم بنقص الكفاءة وعدم الالتزام بالأهداف المسطرة، ما يشكل نوع من الصعوبات التي لم يتمكن الإطار الإداري بعد من إيجاد الأساليب المناسبة للتفاعل معها بشكل إيجابي وبناء. ما تجعل سمة العصابية تظهر نتيجة لعدم القدرة على تحقيق الأهداف وتقبل الواقع المهني الذي قد يتناقض مع انتظارات الإدارة العمومية من جهة وعمالها من جهة أخرى.

* ويأتي بعده عامل الصفاوة وهو عامل يعكس الانفتاح على الخبرة والإبداع والمرونة الفكرية وحل المشكلات، إلا أنه جاء في المراتب الأخيرة وبقيمة منخفضة دون المتوسط، ويرجع حسب الباحثة للظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الغير مستقرة التي تعيشها البلاد منذ سنوات، ما نتج عنها جيل من الإطارات الإدارية الذين يتسمون بنوع من التحفظ في التعامل والمسايرة الإدارية والقانونية والاهتمام الفكري الضيق وعدم الاكتراث لنتائج الإجراءات الوظيفية بحكم طبيعة العمل العمومي. وهذا ما يفسر حسب الباحثة الجمود الذي تعانيه الإدارات العمومية وعدم قدرتها على تخطي الإجراءات البيروقراطية التي تعيق تفاعلها مع الشركاء الاجتماعيين وتسمح لها بالازدهار والتقدم في جو المنافسة البناءة.

* وفي الأخير نجد عامل الطيبة في المرتبة الأخيرة وهو عامل يشير بصفة عامة إلى التواضع والثقة والعلاقات الطيبة والمستوى الأخلاقي عالي، لكن انخفاض

عامل الطيبة وترتيبه في الأخير يوضح سعي الإطار الإداري بالمؤسسة العمومية الجزائرية وراء الحاجات الشخصية بغض النظر عن حاجات جماعة العمل، مع الانفراد باتخاذ القرارات والتسلط، وتقليص العلاقات الاجتماعية والمشاركة الوجدانية للمرؤوسين.

- **أما فيما يتعلق بالفرض الثالث:** وهو يوضح وجود علاقة ارتباطية ما بين أنماط القيادة لدى الإطارات الإدارية وسمات الشخصية، حيث تأكدت هذه الفرضية وذلك يتوافق مع العديد من الدراسات (Bass, 1985) ، (Bono et Judge, 2004)، (Rubin et al,2005)، حيث بينت النتائج أن القيادة التحويلية قد ارتبطت بعلاقة قوية وايجابية بالعوامل (الصفاوة، ويقظة الضمير، الانبساط، والطيبة) ، وارتبطت بعلاقة سلبية بعامل العصابية. وهي بذلك تعتبر متماشية مع الأدب النظري حول الموضوع، لكن تعكس جزء من حقيقة واقع التسيير في مؤسساتنا العمومية، حيث نجدها فقط عند فئة من الإطارات التي تسعى إلى تحقيق جو عمل مناسب للجماعة دائما في إطار تحقيق الأهداف العامة.

أما القيادة التبادلية فارتبطت بعلاقة إيجابية بجميع عوامل الشخصية الخمسة إلاّ أن قيمة العلاقة كانت أدنى مقارنة بمعاملات الارتباط بالقيادة التحويلية، وكانت توضح تمسك إطارات المؤسسات العمومية بالإجراءات والقوانين والطرق الرسمية في حل الصراعات والإطار البيروقراطي الذي يضمن السير باتجاه أهداف المؤسسة بغض النظر عن الحاجات الشخصية لموظفيها.

وجاءت نتائج علاقة القيادة التسيبية بعوامل الشخصية إيجابية بالنسبة لعامل (الصفاوة، الانبساط والعصابية)، بينما كانت علاقة سلبية بالنسبة لعاملي يقظة الضمير والطيبة. وكانت النسبة مربكة نوعا ما لما تعكسه من إهمال وظيفي لا تزال المؤسسات العمومية تعتمد عليه في تسيير منشئاتها ولا يزال المواطن والمتعامل يعاني من سلبياتها.

خاتمة:

توصلت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة ما الأنماط القيادية الممارسة والسمات الشخصية السائدة لدى الإطارات الجزائرية، حيث أظهرت اعتماد الإطارات على النمط القيادي التبادلي والذي يعكس الإطار التوافقي والبيروقراطي الذي يطبع الإدارات العمومية، ما يدعو إلى أهمية العمل على تعزيز السلوك التحويلي لدى إطاراتنا خاصة الشابة منها من خلال برامج خاصة لتأهيل القيادات الشابة وتحضيرها للتغيرات التنظيمية.

كما يوضح توزيع سمات الشخصية تغلب بعض السمات على غيرها كمنبئات سلوكية، ما يؤكد ضرورة توظيف نتائج قياس وتصنيف العمال حسب سمات الشخصية في تعيين الموظفين واختيارهم، شرط الاعتماد على المقاييس الموضوعية في عمليات الاختيار والتوجيه المهني، لتحقيق التوافق والتلاؤم والفعالية الوظيفية.

وهنا يظهر دور المختص النفسي في المؤسسات الاقتصادية والإدارية وأهميته في تحليل الفرد وتقييم الأداء والعمل على تحقيق فعالية الهيكلة البشرية ، كما المساهمة في تحديد ملمح واقعي لشخصية الإطار الإداري الجزائري كقاعدة بيانات نفسية تستخدم لتحقيق النجاح الوظيفي.

قائمة المراجع :

- المراجع باللغة العربية:

1- أبو غزالة سميرة (2009) مقياس كفاءة المواجهة وعلاقته بالعوامل الخمسة الكبرى في الشخصية، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني.

2- أبو كف علي أحمد (1990) السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ،عمان : الجامعة الأردنية.

3- الأنصاري بدر محمد (2002) المرجع في مقاييس الشخصية: تقنين على المجتمع الكويتي، دار الكتاب الحديث، القاهرة.

4- البيالي عبد الله (2009) العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

5- عاشور أحمد (1982) مدخل لدراسة السلوك الإنساني ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية.

6- كاظم على مهدي (2002) القيم النفسية والعوامل الخمسة الكبرى في الشخصية، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد الثالث، العدد الثاني .

7- لازروس ريتشارد (1984) الشخصية، ترجمة سيد غنيم، دار الشروق للنشر والتوزيع ،القاهرة.

المراجع باللغة الأجنبية:

1- Barrick, M.R, et Mount, M.K (1991) The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta Analysis, Personal Psychology.

2- Bass (1985) Leadership and Performance beyond expectations, New York: Free Press.

3- Bono, J.E et Judge. T.A (2004) Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta Analysis, Vol. 89, Journal of Applied Psychology.

4- Costa et McCrae (1992) Revised NEO Five Factor Inventory, Professional manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

5- Digman.J.M (1990) Personality Structure: Emergence of the Five Factor Model, Annual Review of Psychology.

6- Judge, T.A et Bono. J.E (2000) Five Factor Model of Personality and Transformational Leadership,Vol.85, 5, Journal of Applied Psychology.

7- Rubin, S.R, Munz, D.C, et Bommer, W.H (2005) Leading from within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Bahavior, Academy of Management Journal.

8- Silverthorne. C (2001) Leadership effectiveness and personality: a cross cultural evaluation, Personality and Individual Differences.

9- Strang, S.E, et Kuhnert, K.W(2009) Personality and Leadership Developmental Levels as predictors of leader performance, The Leadership Quarterly.