

«أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية»

سعيد لوصيف

معهد علم النفس وعلوم التربية - جامعة الجزائر - الجزائر

مقدمة

استحوذت دراسة المنظمات والسلوك التنظيمي على اهتمام عدد كبير من الباحثين في علمي النفس والاجتماع، ولعل الباحث في هذا الميدان يلاحظ تعدد النظريات والمدارس التي حاولت طرح تصورات نظرية، وبلورة نماذج علمية يمكن من خلالها دراسة المنظمات، وبالتالي فهم أسس ومبادئ السلوك التنظيمي. وقد شكل موضوع القيادة التنظيمية محور بحوث عديدة وتناولات مختلفة، حيث ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية أربعة اتجاهات مهمة في دراسة هذا الموضوع وهي:

- أ - تناول السلوكي (دراسات جامعة أوهايو).
- ب - تناول القائم على أساس الفعالية (دراسات جامعة متشيجان).
- ج - تناول القائم على أساس الدافعية (نظرية المسار والهدف ونظرية التوقع).
- د - تناول الموقف (النظرية الموقفية ليفدلر، ونظرية فروم).

وإذا كانت النظريات المبكرة التي وضعت حول ظاهرة القيادة التنظيمية مثل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات، تركز أساساً على الخصائص والمميزات الفردية للقائد فإن الاتجاه الجديد في دراسات القيادة التنظيمية يركز على الاهتمام بالتفاعل الذي يحدث بين القائد والموقف التنظيمي الذي يكون فيه، وبخاصة الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يحدث فيه هذا التفاعل، وإذا كان Katz & Kahn (1978) يريان أن مصطلح القيادة يستعمل في العلوم الاجتماعية حسب ثلاثة معان: القيادة من

حيث هي خاصية منصب معين، والقيادة من حيث هي سمة أو طابع شخصي، والقيادة خاصية سلوكية (نوع معين من السلوك)، فإن هذا البحث يؤكد في استعماله لهذا المفهوم التفاعل الذي يحدث بين هذه الخصائص الثلاث في إطار اجتماعي - ثقافي معين على مستوى المؤسسات الصناعية بالجزائر.

هدف البحث:

تتطلب التغيرات التي تمر بها الجزائر في الوقت الحالي على المستويين: السياسي والاقتصادي من الباحثين في علمي النفس والاجتماع إمعان النظر في ملامح هذه التغيرات وآلياتها (ميكانيزماتها)، ووضعها ضمن السياق التاريخي للتجربة الجزائرية في التنظيم، ومن ثمَّ محاولة فهم إشكالية التنظيم بجميع أبعادها النفسية والاجتماعية والاقتصادية.

وإذا كانت النظريات الغربية في التنظيم والإدارة ترى أن التغير التنظيمي يحدث استجابة لاختلال التوازن الذي يمس المؤسسات والمنظمات فعلى العكس من ذلك نرى أنه لا يمكن تفسير التغيرات التي حدثت أو تحدث حالياً بأنها محاولة لاسترجاع توازن تنظيمي فقدته هذه المؤسسات نتيجة تأثير بعض العوامل الداخلية أو الخارجية.

ومع اعتبارنا لتعدد النظريات الميدانية حول موضوع القيادة فإن البحث الحالي يتخذ من النظرية الموقفية لفيدلر إطاراً نظرياً بهدف فحص مشكلة التغير التنظيمي في علاقته بالقيادة التنظيمية، ومحاولة فهم ما إذا كان التغير التنظيمي يحدث نتيجة تغير سياق القيادة التنظيمية أو أن تغير سياق القيادة التنظيمية يحدث نتيجة إدخال التغير التنظيمي (الهيكل) على مستوى المؤسسة كلها، أو بمعنى آخر محاولة الإجابة عن السؤال: هل تُعدُّ القيادة التنظيمية متغيراً هيكلياً أو متغيراً موقفياً في عملية إحداث التغير التنظيمي؟

وانطلاقاً من هذه الإشكالية النظرية يطرح الباحث تساؤلات علمية إجرائية - ضمن إطار النظرية الموقفية لفيدلر (1967) - والتي من شأنها أن تساعد على فهم هذه الإشكالية، وهما تساؤلان كما يلي:

أ - من بين هذين النمطين القياديين: نمط الاهتمام بالعلاقات الانسانية، ونمط الاهتمام بانجاز العمل، ما النمط الذي يميز كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية التي هي ميدان البحث؟

ب - من بين هذين الموقفين: موقف علاقات القائد بالأتباع، وموقف وضعية سلطة القائد، ما الموقف الأكثر ارتباطاً بكل نمط قيادي في كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية؟

النظرية الموقفية لفيدلر:

تعتبر نظرية «فيدلر» أولى المحاولات الجادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفرض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وخصائص الموقف (عاشور، 1983). وبهذا يرى «فيدلر» أن فعالية القيادة تتوقف على تفاعل أسلوب القيادة مع ملائمة الظروف. ويعني (Fiedler (1967 بمفهوم ملائمة الظروف والدرجة التي يوفرها الموقف للقائد للتمكن من ممارسة التأثير في أعضاء جماعته.

كما يرى (Fiedler (1967 أن عامل ملائمة الظروف تؤثر فيه - بصفة إيجابية أو سلبية - ثلاثة أبعاد أساسية هي:

- 1 - العلاقات بين القائد والأتباع: ويعني بها درجة ارتباط الأتباع بقائدهم، وثقتهم فيه، وولائهم له. ويعتبر (Fiedler (1967 العلاقات بين القائد والأتباع أهم متغير في تحديد تأثير القائد في جماعته، وأداء أعضائها.
 - 2 - وضعية سلطة القائد: ويعني بها درجة القوة المتضمنة في مركز القيادة، أي قوة الثواب وقوة العقاب (Fiedler, 1967; Landy & Trumbo 1976)، ويضيف (Handy (1976: إن وضعية السلطة تعني جميع السلطات الرسمية التي يتمتع بها القائد، وقدرته على التأثير بواسطتها في أتباعه.
 - 3 - هيكلية المهمة: ونعني بها: أ - وضوح المهمة التي كُلِّفَتْ بها الجماعة تحت إشراف القائد. ب - وضع الخطوات الضرورية لإنجاز المهمة.
- ويرى (Fiedler (1967 أن الموقف المثالي لسلوك القائد يتحقق عندما تكون العلاقة بين القائد والأتباع جيدة، وهيكلية المهمة عالية، ووضعية سلطة القائد قوية، وعلى هذا الأساس فإن سلوك القادة يختلف من موقف لآخر حسب اختلاف درجة الأبعاد الثلاثة المذكورة سابقاً.

وقد ميز (Fiedler (1967 بين ثلاثة أنواع من الجماعات:

- أ - الجماعات التفاعلية: وهي الجماعات التي تتطلب تنسيقاً كبيراً بين أعضائها، والمهمة الأساسية للقائد داخل هذه الجماعات هي التنسيق بين مهام جميع أعضائها وتوجيههم.

ب - الجماعات المتعاونة: يعمل أعضاء هذه الجماعات في مهمة مشتركة كسابقتها، إلا أنها تتطلب تنسيقاً أقل في المهمة المنوطة بأعضاء الجماعة، فكل عضو في الجماعة يعمل بنوع من الاستقلالية عن باقي الأعضاء الآخرين، والمهمة الأساسية للقائد في هذا النوع من الجماعات هي سعيه نحو تطوير العلاقات الجيدة بين أعضائها، ودفعهم إلى العمل الجاد، وبث روح المنافسة فيهم.

ج - الجماعات المتنافرة: وهي الجماعات التي تتكون من الأعضاء الذين يعملون مع بعضهم بعضاً بهدف مناقشة مختلف الأهداف والآراء (Harlow and Hanke, 1975).

ويذكر (Fiedler (1967 أن المهمة الأساسية للقائد في هذه الجماعات هي تسهيل عملية الاتصال والتفاهم المتبادل، والعمل على توليد جو نفسي مريح يسمح للأعضاء بالوصول إلى حل مقبول يزيل الصراع.

بعض الدراسات الميدانية التي أجريت لاختبار نموذج فيدلر:

إن أول دراسة ميدانية أجريت لاختبار نموذج «فيدلر»، قام بها (Hunt (1967، وذلك في ثلاث مؤسسات مختلفة، حيث تبين من نتائج هذه الدراسة صدق فروض «فيدلر» وخاصة فيما يتعلق بارتباط نمط القيادة بوضعية السلطة، وهيكل المهمة. كما قام Hill (1969 بدراسة مماثلة أجريت في عدد كبير من المؤسسات الإلكترونية، وشملت مشرفي فرق الهندسة ومشرفي فرق التجميع، ومن نتائج هذه الدراسة أن مشرفي فرق التجميع كانوا يتمتعون بهيكل مهمة عالية، ووضعية سلطة ضعيفة، على عكس مشرفي فرق الهندسة الذين كانوا يتمتعون بهيكل مهمة ضعيفة ووضعية سلطة قوية (Chemers & Skrzypek, 1972).

وقد قام Butterfield (1968 أيضاً بعدة دراسات استهدفت مقارنة خمس نظريات في القيادة التنظيمية بنموذج «فيدلر». غير أن هذا الباحث لم يقدم وصفاً دقيقاً لعينة بحثه، ولم يكن متغير علاقة القائد بالأتباع ممثلاً تمثيلاً مناسباً في دراسته، برغم أهميته في إطار نموذج «فيدلر»، مما جعل دراسته لايعتمد عليها كثيراً في قضية الفصل في صدق نموذج «فيدلر» (Fiedler, 1971).

إن متوسط معاملات الارتباط بين متغيرات الموقف ونمط القيادة التي قدمها «فيدلر» في نمودجه تكاد تطابق كلها المعاملات التي حصل عليها في البحوث الميدانية التي أجراها مع مساعديه في إطار نظريته الموقفية، حيث كانت في معظمها ذات دلالة إحصائية باحتمال خطأ لايتعدى 0.05 (Fiedler, 1971).

وقد أكد O'brien (1969) الصدق التنبئي لنظرية «فيدلر»، ووجد أيضاً أن متغير علاقات القائد بالأتباع لايعتبر المتغير الأكثر ارتباطاً بنمط القيادة لدى المستويات العليا في التنظيم (Fiedler, 1971).

ومن بين الدراسات الأخيرة التي أجريت ضمن إطار نظرية «فيدلر»، تلك التي قام بها لوصيف وعشوي (1988). كان الهدف من دراستهما معرفة ما إذا كانت هناك فروق بين قادة مختلف المستويات القيادية (مستويات الإشراف الرسمية) فيما يتعلق بنمط القيادة وفق البعدين اللذين ذكرهما فيدلر. وهل هناك علاقة بين سنوات الأقدمية في مركز الإشراف ونمط القيادة؟ وهل هناك أيضاً علاقة بين عدد الأتباع ونمط القيادة؟

وقد تبين للباحثين من خلال تحليل بيانات الدراسة أن مشرفي المستويات القيادية يتوزعون حسب نمط القيادة: نمط الاهتمام بانجاز العمل، ونمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وقد اتضح أن الفروق بين هذه المستويات في نمط القيادة هي فروق جوهرية، ولا ترجع إلى المصادفة.

كما تبين لهما أيضاً وجود علاقة موجبة بين سنوات الأقدمية في مركز الإشراف ونتائج مقياس فيدلر بالنسبة للمستوى الأول للإشراف. أما فيما يتعلق بالعلاقة بين عدد الأتباع ونتائج المقياس فقد تبين للباحثين أنها علاقة ارتباطية عكسية بالنسبة للمستويين القياديين: الثاني والثالث.

الدراسة الاستطلاعية:

1 - هدف الدراسة الاستطلاعية: يعتبر مقياس Fiedler (1967) نموذجاً للمقاييس التي صممت وفق تقنية Osgood، وهي تقنية تقوم على تمييز المعاني، (Semantic Differential)، إذ ربط (أو سجد) ورفاقه بين الاتجاه واللغة، معتبرين أن الاتجاه نفسه هو أهم الأبعاد التي تكوّن معنى الكلمات (Kaplan, 1972).

وإذا كانت مثل هذه المقاييس السيكولوجية تعتمد على «تمايز معاني الكلمات» فمن المؤكد أن ترتبط المفاهيم (الصفات) الواردة في المقياس بالقيم والمعايير الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذي ظهر فيه المقياس، وبهذا المعنى فإن محددات السلوك القيادي والمفاهيم أو الصفات المرتبطة بأي نمط من أنماط القيادة تختلف من مجتمع لآخر، تبعاً لاختلاف العوامل الاجتماعية والثقافية التي يحدث فيها هذا السلوك، وعلى هذا الأساس رأى الباحث تكوين مقياس جديد لقياس السلوك القيادي، تتحقق فيه الخصائص العلمية في بناء المقاييس النفسية، بحيث يتضمن هذا المقياس مفاهيم (صفات) مستمدة من الواقع الاجتماعي الجزائري.

- 2 - إعداد المقياس: اختيرت طريقة «فيدلر» في بناء هذا المقياس نظراً لتوفر نظرية علمية تناولت موضوع القيادة التنظيمية، ويرى Oppenheim (1978) أن خطوات بناء مقياس للاتجاهات تسير وفق التسلسل التالي:
- أ - تطوير قائمة بعدد كبير من الصفات.
 - ب - اختبار هذه الصفات على عينة من الأفراد.
 - ج - استخراج الارتباطات بين الصفات والدرجة الكلية للمقياس.
 - د - اختيار الصفات التي تتمتع بارتباطات عالية مع الدرجة الكلية للوصول إلى الصورة النهائية للمقياس.

وعليه فقد تم إعداد المقياس حسب المراحل الثلاث التالية:

أ - مرحلة إعداد الصورة الأولية للمقياس: أُعدَّت الصورة الأولية للمقياس باختيار قائمة من 20 صفة (الصفات التي تكررت أكثر من غيرها) من بين 144 صفة، تمَّ حصرها عن طريق طرح السؤال التالي:

اذكر الصفات المثالية للقائد الذي تفضل العمل معه على العمل مع غيره» على عينة بلغ عدد أفرادها 180 فرداً (جدول 1) في ثلاث مؤسسات وطنية مختلفة، منها مؤسستان صناعيتان، ومؤسسة تابعة لسلك الخدمات العمومية.

جدول (1)

توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي والجنس والعمر

المتغيرات المؤسسات	فئة العمر	إطارات		عمال تحكم		عمال تنفيذ		المجموع حسب الجنس		المتغيرات الديمقراطية
		إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
كوتيتاكس	54-24	01	15	-	17	05	12	06	44	50
باتيميتال	49-20	04	07	03	12	05	19	12	38	50
وزارة الشؤون الدينية	47-23	02	16	*08	*14	**16	**24	26	54	80
المجموع		07	38	11	43	26	55	44	136	180

(*) ملحقون إداريون، كتاب إدارة.

(**) أعوان إدارة، وكاتبون وكاتبات، وأعوان مكاتب.

ب - مرحلة اختبار المقياس: اشتملت الصورة «التجريبية» على الصفات التي انتهت إليها الصورة الأولية وعددها 20 صفة، وزعت هذه الصفات بطريقة عشوائية، باستعمال جداول الإعداد الحرة على مقياس صمم وفق طريقة «فيدلر». وقد وُزعت هذه الصفات على محاور، ويتكون كل محور من صفة ونقيضها، ويمتد كل محور منها من (1-8) على النحو التالي:

غير حيوي : ---:---:---:---:---:---:---:---: حيوي
1 2 3 4 5 6 7 8

تم تطبيق الصورة «التجريبية» للمقياس على عينة تتألف من 38 فرداً، وقد روعي أن تشمل العينة أفراداً من الجنسين، ومن فئات عمرية ومستويات تعليمية ووظيفية مختلفة، بحيث يتم الحصول على درجة لكل صفة ودرجة كلية لكل فرد من أفراد العينة.

وبناءً على الافتراض أن مجموع الصفات في الصورة التجريبية للمقياس يعتبر أفضل صورة متوفرة لقياس الاتجاه (القريوتي، 1988; Oppenheim, 1978)، تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة على الصفة والدرجة الكلية لكل الصفات الأخرى، وذلك لمعرفة الصفات التي ترتبط أكبر ما يمكن بالدرجة الكلية (انظر جدول 2).

وبالنظر إلى ارتباطات هذه الصفات تم استبعاد صفتين (3, 12) كانت ارتباطاتهما بالدرجة الكلية للمقياس غير دالة، وعليه، انتهت الصورة «التجريبية» إلى استبقاء 18 صفة تتمتع جميعها بمعاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية.

ج - الصورة النهائية للمقياس: تتألف الصورة «النهائية» للمقياس من الصفات التي انتهت إليها الصورة «التجريبية» وعددها 18 صفة، ويُعد هذا العدد من الصفات في مقياس ما مناسباً (Crano & Brewer, 1973).

أولاً: معامل الثبات: تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل «ألفا» للمقياس في صورته النهائية على أفراد العينة، وقد بلغت درجة معامل «ألفا» (0,89) ويُعد هذا دليلاً على ارتفاع درجة ثبات المقياس واتساقه الداخلي، وكما يشير القريوتي (1988)، و Oppenheim (1978) فإن بلوغ درجة معامل «ألفا» (0,80) فما فوق، يُعد دليلاً قوياً على ثبات المقياس واتساقه الداخلي.

جدول (2)

مصفوفة معاملات الارتباط المتبادلة بين الصفات
وبين الصفة والدرجة الكلية على المقياس

الصفات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	0.58	0.72	0.34	0.56	0.76	0.68	0.66	0.37	0.52	0.82	0.57	0.14	0.41	0.55	0.64	0.65	0.52	0.65	0.54	0.66
2	0.44																			
3	0.31	0.10																		
4	0.44	0.31	0.54																	
5	0.34	0.70	0.28	0.33																
6	0.42	0.39	0.20	0.47	0.34															
7	0.33	0.51	0.03	0.12	0.41	0.39														
8	0.19	0.26	0.04	0.11	0.02	0.49	0.24													
9	0.23	0.59	0.12	0.06	0.50	0.14	0.49	0.30												
10	0.35	0.57	0.21	0.44	0.63	0.67	0.64	0.29	0.56											
11	0.23	0.48	0.06	0.12	0.52	0.45	0.41	0.17	0.21	0.41										
12	0.25	0.05	0.06	0.09	0.10	0.17	0.09	0.10	0.06	0.12	0.04									
13	0.28	0.17	0.37	0.41	0.31	0.18	0.08	0.05	0.02	0.05	0.44	0.03								
14	0.17	0.31	0.01	0.38	0.38	0.39	0.25	0.28	0.16	0.38	0.21	0.30	0.13							
15	0.31	0.46	0.31	0.38	0.56	0.16	0.49	0.08	0.40	0.05	0.23	0.14	0.26	0.28						
16	0.07	0.34	0.17	0.28	0.63	0.33	0.47	0.09	0.31	0.55	0.48	0.17	0.35	0.36	0.42					
17	0.09	0.28	0.006	0.22	0.32	0.46	0.25	0.24	0.24	0.41	0.21	0.10	0.28	0.42	0.19	0.54				
18	0.30	0.29	0.18	0.43	0.58	0.53	0.36	0.35	0.17	0.49	0.49	0.07	0.35	0.37	0.21	0.62	0.34			
19	0.43	0.34	0.15	0.25	0.30	0.32	0.36	0.26	0.37	0.55	0.18	0.03	0.02	0.31	0.32	0.27	0.25	0.22		
20	0.45	0.46	0.25	0.28	0.42	0.49	0.60	0.21	0.21	0.37	0.34	0.03	0.13	0.23	0.35	0.32	0.39	0.51	0.45	
الارتباط الصفة بالدرجة الكلية	0.58	0.72	0.34	0.56	0.76	0.68	0.66	0.37	0.52	0.82	0.57	0.14	0.41	0.55	0.64	0.65	0.52	0.65	0.54	0.66

ثانياً - معاملات الصدق: يُعدُّ حساب الصدق من أهم المشاكل التي تواجه الباحثين في مجال الاتجاهات وإعداد المقاييس النفسية، ونظراً لأن الاتجاه مفهوم على درجة عالية من التجريد، وليس من السهل التوصل إلى محكّات يمكن استخدامها للحكم على صدق قياسه (القريوتي، 1988)، فقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التوصل إلى معاملات الصدق التالية:

- أ - صدق المحتوى المعبر عنه بدرجة الدقة وخطوات اختيار واستقراء الصفات الواردة في المقياس، واتباع تسلسل منطقي وموضوعي في بناء المقياس.
- ب - صدق البناء المعبر عنه بالارتباطات المتبادلة بين الصفة والدرجة الكلية، وبينها وبين باقي الصفات من جهة أخرى، وعلى الرغم من أن الارتباطات الداخلية تُعدُّ دليلاً على الاتساق الداخلي للمقياس، وينظر لها في كثير من الأحيان على أنها دلالة ثبات، فإنه يمكن عدّها هنا دلالة على صدق البناء، ويمكن أن يفسر ارتباط الصفة بالدرجة الكلية، على أن الصفة ترتبط بموضوع الاتجاه المقيس (القريوتي، 1988; Oppenheim, 1978).

البحث الميداني:

أ - ميدان البحث: أجري البحث الميداني في وحدة لإحدى المؤسسات الوطنية، تأسست هذه الوحدة في سنة 1962 تحت إدارة الشركة الهولندية (UNILEVER)، وفي سنة 1968 تم تأميم الوحدة، ووضعت تحت وصاية وزارة الصناعات الخفيفة، وأصبحت مستقلة ابتداءً من سبتمبر 1989، ويقدر عدد عمال هذه الوحدة بـ 432 عاملاً موزعين كما هو وارد في جدول (3).

جدول (3)

توزيع عمال الوحدة وفق المستوى الوظيفي للمؤسسة.

المستوى الوظيفي	العدد
«كوادر» عليا	03
«كوادر» متوسطة	23
عمال تحكم	97
منفذون	309
المجموع	432

ب - طريقة البحث: اعتمد الباحث في عملية جمع البيانات على ثلاثة مقياس تتفق مع أهداف البحث، المقياس الأول أعدّه الباحث (راجع الدراسة الاستطلاعية)، وهو من مقياس الاتجاهات في مجال القيادة التنظيمية، صُمم - كما سبقت الإشارة - وفق نموذج مقياس (Fiedler (1967، وذلك بهدف تعرّف أنماط القيادة التنظيمية السائدة في المؤسسة (ميدان البحث)، ويشتمل هذا المقياس على ثماني عشرة صفة من صفات القيادة، مُثِّلَتْ على محاور ذات قطبين، يمتد كل محور من واحد (1) إلى ثمانية (8).

ويتمثل المقياس الثاني الذي اعتمد عليه الباحث لقياس متغيّر وضعية سلطة القائد في «استبانة وضعية السلطة» للباحث الأمريكي (Hunt (1967، والذي استعمله «فيدلر» في بحوثه الميدانية لاختبار نموده.

أما المقياس الثالث، فهو «مقياس الجو الاجتماعي» لفيدلر، وقد اعتمد عليه الباحث لقياس متغيّر علاقات القائد بالأتباع.

وتجمّع عدة دراسات على ثبات المقياسين، وبخاصة عندما تكون الفترة الزمنية الفاصلة بين الاختبار وإعادة الاختبار قصيرة، نسبياً، ففي بحث له عن اختبار فروض نموذج «فيدلر» حصل (Hunt (1967 على معامل ثبات لهذا المقياس قدره (0,79)، كما أثبتت الدراسات الميدانية التي قام بها (Fiedler (1967, 1971، على ثبات «مقياس الجو الاجتماعي».

أما فيما يتعلق بصدق هذا المقياس فقد أكدت أيضا بعض الدراسات (Achoui, 1980; Fiedler, 1971) على صدق المفهوم المرتبط بالمقياس والصدق التنبئي. وإسهام منه في دراسة الخصائص القياسية لكل من استبانة وضعية السلطة ومقياس الجو الاجتماعي تحصل عشوي (1985) في دراسة له أجريت بالجزائر على معامل ثبات للاستبانة الأولى قدره (0,75)، وعلى معامل ثبات للمقياس الثاني قدره (0,61)، في فترة زمنية لم تتعدّ ثلاثة أسابيع بين الاختبار وإعادة الاختبار، وهما معاملان يحملان دلالة إحصائية قوية.

أما فيما يتعلق بصدق المقياسين فقد أكدت الدراسة نفسها الصدق التنبئي المرتبط بالمقياسين، ومهما يكن يبقى المجال مفتوحا للبحث في المتغيرات التي تتحكم في ثبات وصدق عملية القياس النفسي، وبخاصة الجوانب العاطفية (العوامل الذاتية).

ج - فروض البحث :

بما أن الهدف من هذا البحث - كما سبقت الإشارة إليه - يتمثل في محاولة دراسة الفروق في نمطَي القيادة التنظيمية (وفق نظرية فيدلر) بين قادة مختلف مستويات الإشراف التنظيمي وتحديد نوع العلاقة الموجودة بين هذين النمطين ومُتَغَيَّرِي الموقف التنظيمي (وضعية سلطة القائد، وعلاقات القائد بالأتباع) فقد تمت صياغة الفرض التالي:

«يختلف قادة مستويات الإشراف التنظيمي في نمط القيادة الذي يميز كل مستوى من المستويات المدروسة، وذلك تبعاً لوضعية سلطة كل قائد وعلاقاته بأتباعه الذين يقعون تحت إشرافه».

وللتمكن من اختبار هذا الفرض وتسهيلاً لعملية القياس «الإمبريقي»، فقد تمت صياغة هذا الفرض في شكل فروض فرعية موجهة قابلة للاختبار الإحصائي:

- 1 - «يوجد فرق بين قادة مختلف مستويات الإشراف التنظيمي في نمطَي القيادة التنظيمية (نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ونمط الاهتمام بإنجاز العمل)».
- 2 - «يوجد ارتباط بين متغير وضعية سلطة القائد ونمط القيادة التنظيمية».
- 3 - «يوجد ارتباط بين متغير علاقات القائد بالأتباع ونمط القيادة».

د - عينة البحث :

أجري البحث على عينة من المشرفين، اختيروا بطريقة قصدية (فئة المشرفين الرسميين)، ونظراً لأن البحث كان يتطلب من الأفراد الإجابة عن ثلاث استبانات، فقد تم استبعاد كل الأفراد (القادة) الأميين، علماً بأن اللغة التي قُدِّمت بها الاستبانة كانت العربية. وهكذا فقد بلغ العدد الإجمالي لأفراد العينة 104 من أصل 123 مشرفاً.

وزع هؤلاء المشرفون بدورهم إلى عينات فرعية - وفقاً لأهداف البحث -، وذلك حسب المستوى الإشرافي الذي يشغلونه في التنظيم الرسمي (انظر جدول 4).

النتائج ومناقشتها

أ - أنماط القيادة ومستويات الإشراف التنظيمي: إن الهدف من معالجة هذه النقطة هو معرفة الاختلافات التي يمكن أن تظهر في نمطَي القيادة بين قادة المستويات الإشرافية المدروسة، وسيسهل هذا التحليل - في مرحلة لاحقة من البحث - في فهم ودراسة علاقة هذين النمطين بمتغيرات الموقف القيادي، وتفاعلهما ودرجة تكيفهما مع متطلبات التغير التنظيمي الذي تشهده عينة من المؤسسات الجزائرية.

جدول (4)

توزيع أفراد العينة وفق المستوى الإشرافي

المستويات الإشرافية	مجموع أفراد العينة عند كل مستوى إشرافي
رؤساء الفرق	35
المراقبون	28
رؤساء الورشات	28
رؤساء المصالح	13
المجموع الكلي لأفراد العينة	104

وعليه، فبعد تطبيق مقياس نمط القيادة على أفراد عينة البحث (قادة المستويات الإشرافية الأربعة) تبين أن المتوسطات «الإمبريقية»⁽¹⁾ لقادة المستويات الإشرافية الثلاثة الأولى هي أكبر من المتوسط «النظري» للمقياس $(73 = \frac{18 \times 8}{3})$ بينما ظهر أن المتوسط «الإمبريقي» لقادة المستوى الرابع أصغر من المتوسط «النظري» للمقياس. (انظر الجدول رقم 5).

واتضح من خلال تطبيق اختبار (ف) بين متوسطات نتائج مقياس نمط القيادة لدى قادة المستويات الإشرافية الأربعة أن هناك تبايناً واختلافاً بين هذه المتوسطات، حيث قُدرت درجة اختبار (ف) بـ 65,13، وهي نتيجة ذات دلالة إحصائية باحتمال خطأ لا يتجاوز 0,01 مما يؤكد حقيقة هذا التباين (جدول 6).

ولما كانت قيمة (ف) ذات دلالة إحصائية قوية كان من الضروري مقارنة هذه المتوسطات فيما بينها، أي مقارنة متوسط نتائج كل مستوى من المستويات الإشرافية الأربعة بمستوى آخر، وذلك بالاعتماد على اختبار (ت) للوقوف على دلالة الفروق بين المجموعات، حيث بيّن تحليل التباين عدم تجانس التباين بين المستويات الإشرافية المدروسة. وعليه، فقد أظهر اختبار (ت) بين متوسطات نتائج مقياس نمط القيادة لقادة المستويات الإشرافية الأربعة فيما بينها (جدول 7) أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي الأول ومتوسط نتائج

جدول (5)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس
نمط القيادة لدى قادة المستويات الإشرافية الأربعة.

الانحراف المعياري	المتوسط	ن	المستويات الإشرافية
8,47	81,34	35	المستوى الأول
6,16	83,67	28	المستوى الثاني
6,35	78,57	28	المستوى الثالث
10,52	49,92	13	المستوى الرابع

جدول (6)

تحليل التباين لمقياس نمط القيادة لدى قادة المستويات الإشرافية الأربعة

المصادر	درجات الحرية	مجموعات المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3	11499,97	3833,33	65,13	دالة*
داخل المجموعات	100	5885,79	58,85		
المجموع	103	17385,76			

* تكون نسبة «ف» دالة عند مستوى 0,01 وإذا كانت $3,98 \leq$.

قادة المستوى الإشرافي الثاني (ت = 1,26) من جهة، وبين متوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي الأول ومتوسط نتائج المستوى الإشرافي الثالث (ت = 1,48) من جهة أخرى، مما يعني أن قادة هذه المستويات يتَّسمون بنمط قيادي متشابه، وهو ذلك النمط الذي يركّز على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أكثر من الاهتمام بإنجاز العمل، بينما أظهر اختبار (ت) أن هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية بين متوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي الثاني ومتوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي الثالث. ويمكن تفسير هذا الفرق بأنه اختلاف في قوة الاتجاه (النمط القيادي) وليس فرقاً في نوع النمط.

أما فيما يخص مقارنة متوسطات نتائج قادة المستويات الإشرافية الثلاثة الأولى بمتوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي الرابع، فقد تبين من تطبيق اختبار (ت) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين هذه المتوسطات باحتمال خطأ لا يتجاوز 0,001، مما يعني أن:

قادة المستويات الثلاثة الأولى يختلفون في نمطهم القيادي عن قادة المستوى الإشرافي الرابع (جدول 7). ففي حين يتميز قادة المستويات الإشرافية الثلاثة الأولى - كما سبقت الإشارة - بنمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أكثر من الاهتمام بإنجاز العمل، نجد بالمقابل أن النمط الذي يميز قادة المستوى الإشرافي الرابع هو ذلك النمط الذي يهتم بإنجاز العمل أكثر من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

جدول (7)

قيم اختبار (ت) لمتوسطات نتائج مقياس نمط القيادة لدى قادة المستويات الإشرافية الأربعة.

المستويات	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع
المستوى الأول	*1,26	*1,48	***9,69
المستوى الثاني		**3,05	***10,74
المستوى الثالث			***9,09

* غير دالة عند مستوى 0,05.

** دالة عند مستوى 0,01.

*** دالة عند مستوى 0,01.

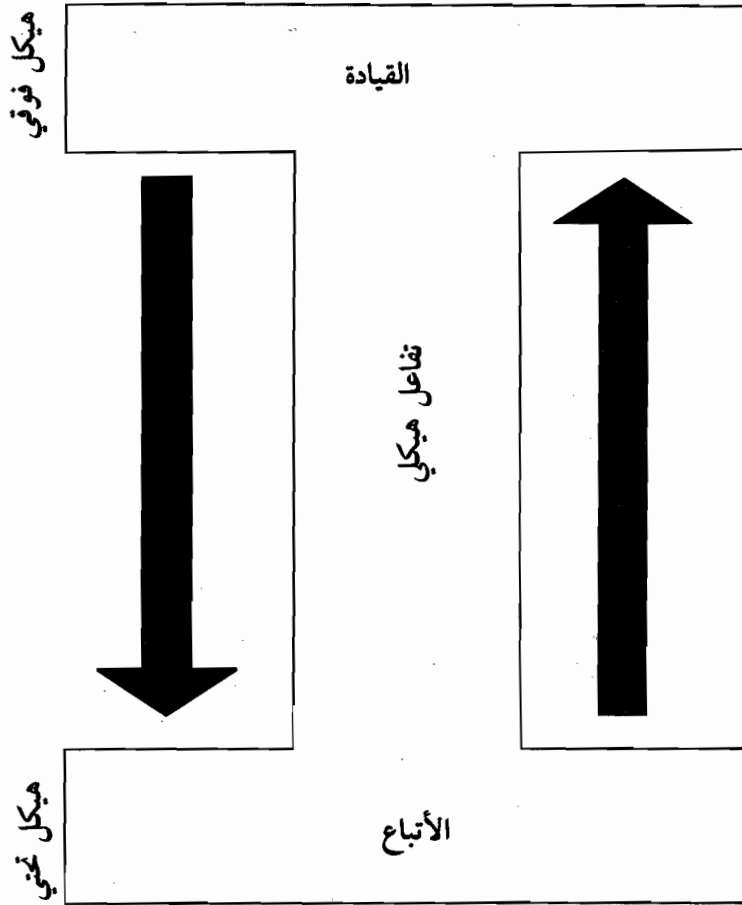
إن دلالة هذه النتائج تجعلنا نحتفظ بالفرضية الأولى للبحث، والتي تتصور اختلافاً في نمط القيادة بين قادة مختلف المستويات، وتُعَدُّ هذه النتائج أيضاً تأكيداً وتدعماً للنتائج المستخرجة. في دراسة سابقة أجريت ضمن الإطار نفسه (لوصيف وعشوي، 1988).

كما جاءت هذه النتائج من جهة أخرى لتؤكد نتائج البحوث الميدانية التي أجراها فيدلر وباحثون آخرون (Fiedler, 1966, 1967; Katz & Kahn, 1965; Likert, 1961; McGrath and آخرون, 1965; Meyer's, 1951; Roethlisberger & Dickson, 1939). والتي صَمَّمَهَا في كتابه A Theory of Leadership Effectiveness (1967)، حيث لم يجد هؤلاء الباحثون اختلافاً في نمط القيادة بين قادة المستويين الإشرافيين: الأول والثاني في سلم التنظيم للمؤسسات التي

كانت ميداناً لبحوثهم «الإمبريقية»، بينما لاحظوا اختلافاً واضحاً بين نمط قادة هذين المستويين ونمط قادة مستويات أعلى في سلم التنظيم (Fiedler, 1967). كما يمكن تفسير هذه النتائج باعتبار أن قادة المستويات الثلاثة الأولى يحتكون احتكاكاً مباشراً بأتباعهم (العمال)، ويقعون ضمن المجال الاجتماعي نفسه، مما يجعلهم يهتمون أكثر بالعلاقات الإنسانية عن الاهتمام بإنجاز العمل، إلا أن هذا التفسير المنطقي لا يصبح كافياً لتحليل هذا الاختلاف في أنماط القيادة، إذا وضعناه ضمن الإطار التنظيمي الذي يحكم العلاقات التنظيمية لهياكل المؤسسة الجزائية، إذ تنبغي الإشارة إلى أن كثيراً من قادة المستويات الإشرافية الأولى في سلم التنظيم هم نقابيون، حيث يفرض عليهم هذا الوضع الاحتكاك بالعمال باستمرار حتى يضمنوا ولائهم، ويصبحوا من نَمَّة قوة فاعلة في طرح قضاياهم المهنية والاجتماعية، أو غيرها على الإدارة.

وإذا كان قادة هذه المستويات يهتمون بالعلاقات الإنسانية أكثر من الاهتمام بإنجاز العمل نتيجة احتكاكهم بالعمال - بغض النظر عن أهدافه الظاهرة أو المستترة - فإن اهتمام قادة المستوى الإشرافي الرابع بإنجاز العمل أكثر من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية قد يرجع إلى كون التفاعل بينهم وبين أتباعهم (العمال) يفتقد للديناميكية الاجتماعية، وعدم استيعاب ضرورة وجود هذه الديناميكية في إحداث التغير التنظيمي المرغوب فيه، وفي رفع دافعية العمل لدى الأتباع، حيث لا يأخذ هؤلاء القادة بالحسبان وبالشكل الكافي، حاجات أتباعهم للاتصال الاجتماعي، وعلى هذا الأساس يمكن تفسير هذا التفاعل على أنه تفاعل يتم وفق آليات (ميكانيزمات) هيكلية مرتبطة بالوضعية التنظيمية لكل منهما (القادة، والأتباع)، فالتفاعل بينهم لا يتم على أساس تصور ديناميكي لهذه العلاقة في شكل نسق متكامل، بل يتم على أساس تصور هيكل: قيادة (هيكل فوقي) - جماعة عمل (هيكل تحتي). (انظر شكل 1).

ب - متغيراً وضعياً السلطة وعلاقات القائد بالأتباع وارتباطهما بنمط القيادة: تبين من تطبيق «استبانة وضعية السلطة» أن قادة المستويات الإشرافية الأربعة يتصفون بوضعية سلطة ضعيفة، وذلك بالرجوع إلى المتوسطات الحسابية (جدول 8). كما تتضح أيضاً من خلال تطبيق اختبار (ف) بين هذه المتوسطات أن قيمة (ف) = 2,12، غير دالة إحصائياً، مما يؤكد عدم وجود اختلاف بين وضعية سلطة قادة المستويات الإشرافية الأربعة، والتي تتميز بوصفها ضعيفة (جدول 9).



شكل (1) تصور التفاعل الهيكلي بين القادة والأتباع

إن دراسة هذه النتائج وتحليلها يستدعي وضعها وربطها بالإطار التنظيمي الذي يحكم العلاقات التنظيمية للمؤسسة الجزائرية، والمتمثل خاصة في ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات - الذي ظل معمولاً ببعض أحكامه إلى وقت قريب - على رغم ظهور التغيرات التنظيمية الجديدة (قانون استقلالية المؤسسات) التي مَسَّتْ معظم المؤسسات الاقتصادية.

يشير «ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات» إلى أنه: «لكي تكون مشاركة

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستبانة وضعية السلطة لدى قادة المستويات الإشرافية الأربعة.

الانحراف المعياري	المتوسط	ن	المستويات الإشرافية
3,21	15,51	35	المستوى الأول
2,16	17,46	28	المستوى الثاني
3,09	15,32	28	المستوى الثالث
2,96	14,53	13	المستوى الرابع

العمال في تسيير مؤسستهم فعالة، لابد من أن تكون هذه المشاركة ذات طابع دائم وغير دوري، كما تجري ممارستها كذلك بواسطة لجان اختصاصية، وتكلف كل هذه اللجان بالشؤون الاقتصادية والمالية، والشؤون الاجتماعية، والثقافية، والمستخدمين، والتكوين، والتأديب، وحفظ الصحة الأمن».

لقد أدى إنشاء هذه اللجان، وبخاصة لجنة المستخدمين ولجنة التأديب، إلى تقليص كبير في السلطة التدريجية لقادة مختلف المستويات، حيث أصبح هذا التنظيم يشكل عائقاً أمام كل مبادرة فردية في اتخاذ القرار، وشيئاً فشيئاً بدأت القيادة تفقد مدلولها من حيث كونها سياق تأثير وأساسها السلوكي، اتخذت الطابع الإداري البيروقراطي، ومن جهة أخرى، فقد أحدث هذا التقنين ما يشبه الازدواجية في السلطة داخل المؤسسة (سلطة الإدارة وسلطة اللجان) مما أدى في - حالات كثيرة - إلى حدوث بعض الصراعات بين الهياكل نتيجة التداخل في الاختصاص وازدواجية السلطة.

وقد سمحت هذه الوضعية للوصاية أن تتبوأ مكانها حكماً، وأن تستعيد مرة أخرى سلطة هذه الهياكل لتصل في نهاية المطاف إلى نوع آخر من المركزية البيروقراطية.

وبفحص «قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات» نلمس أيضاً أن المشرع الجزائري اتخذ - ضمناً - موقفاً سلبياً من مفهوم السلطة، ولم ير فيها إلا الجانب التعسفي، حيث لم يفرق بين مفهومَي وحدة القيادة ولا مركزية السلطة، ورأى ضمناً أن تحقيق وحدة القيادة (بالمفهوم السياسي - الأيديولوجي) يتطلب مركزية السلطة في هيكل قيادي واحد (الوصاية)⁽²⁾.

وإذا كانت نتائج استبانة وضعية السلطة قد بينت أن قادة المستويات الإشرافية الأربعة يتَّسمون بوضعية سلطة تدرجية ضعيفة، فقد بين «مقياس علاقات القائد بالأتباع» أن قادة المستويات الإشرافية الثلاثة الأولى يتمتعون بعلاقات جيدة مع أتباعهم، وذلك بالنظر إلى المتوسطات الحسابية للمقياس (جدول 10).

أمّا قادة المستوى الإشرافي الرابع فقد ظهر من نتائج المقياس أن علاقتهم بأتباعهم سيئة بالنسبة إلى المستويات الثلاثة الأولى (جدول 10).

جدول (9)

تحليل التباين لاستبانة وضعية السلطة لدى قادة المستويات الإشرافية الأربعة.

المصادر	درجات الحرية	مجموعات المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3	107,05	35,68	2,12	غير دالة*
داخل المجموعات	100	1682,07	16,82		
المجموع	103	1789,12			

* تكون نسبة «ف» دالة عند مستوى 0,05 ≤ إذا كانت $2,70 \leq$.

وقد اتضح أيضاً من خلال تطبيق اختبار (ف) بين متوسطات مقياس علاقات القائد بالأتباع لقادة المستويات الإشرافية الأربعة أن هناك اختلافاً بين هذه المتوسطات، حيث قُدِّرت نسبة (ف) 207,78، وهي نتيجة ذات دلالة إحصائية باحتمال خطأ لا يتجاوز 0.01 ومما يؤكد حقيقة هذا التباين (جدول 11).

ولما كانت قيمة (ف) ذات دلالة إحصائية قوية كان من الضروري مقارنة متوسطات المستويات الإشرافية الأربعة بعضها ببعض وذلك بالاعتماد على اختبار (ت) للوقوف على دلالة الفروق بين المجموعات بعضها ببعض، وقد أظهر اختبار (ت) بين متوسطات نتائج مقياس علاقات القائد بالأتباع لدى قادة المستويات الإشرافية الأربعة فيما بينها (جدول 12) أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي الأول ومتوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي الثاني ($t = 0,34$) من جهة، وبين متوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي الأول،

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس علاقات القائد بالأتباع لدى قادة المستويات الإشرافية الأربعة.

الانحراف المعياري	المتوسط	ن	المستويات الإشرافية
4,15	74,20	35	المستوى الأول
4,29	74,57	28	المستوى الثاني
3,56	74,75	28	المستوى الثالث
8,73	38,69	13	المستوى الرابع

جدول (11)

تحليل التباين لمقياس علاقات القائد بالأتباع لدى المستويات الإشرافية الأربعة.

المصادر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3	14576,51	4858,83	207,28	دالة*
داخل المجموعات	100	2344,48	23,44		
المجموع	103	16920,99			

* تكون نسبة «ف» دالة عند مستوى 0,01 إذا كانت $3,98 \leq$.

ومتوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي الثالث (ت = 0,57)، ومتوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي الثاني، ومتوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي الثالث (ت = 0,17) من جهة أخرى، مما يعني أن قادة هذه المستويات تربطهم علاقات جيدة بأتباعهم.

أما فيما يتعلق بمقارنة متوسطات نتائج قادة المستويات الإشرافية الثلاثة الأولى، بمتوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي الرابع، فقد تبين من تطبيق اختبار (ت) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين هذه المتوسطات، باحتمال خطأ

لا يتجاوز 0,001، مما يعني أن قادة المستويات الثلاثة الأولى يختلفون في نمط علاقاتهم بأتباعهم عن قادة المستوى الإشرافي الرابع (جدول 12)، ففي الوقت الذي نجد أن قادة المستويات الإشرافية الثلاثة الأولى تربطهم بأتباعهم علاقات جيدة، نجد بالمقابل أن قادة المستوى الإشرافي الرابع تربطهم بأتباعهم علاقات سيئة.

جدول (12)

قيم اختبار (ت) لمتوسطات نتائج مقياس علاقات القائد بالأتباع لدى قادة المستويات الإشرافية الأربعة.

المستويات	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع
المستوى الأول	*0,34	*0,57	**14,14
المستوى الثاني		*0,17	**14,07
المستوى الثالث			**14,36

* غير دالة عند مستوى 0,05.

** دالة عند مستوى 0,001.

إن عرض هذه النتائج الأولية لوضعية السلطة وعلاقات القائد بالأتباع، إنما هو بهدف دراسة العلاقة التي تربط كلا من هذين الموقفين (المتغيرين) بنمط القيادة الذي يميز كل مستوى من المستويات الإشرافية المدروسة، وتحديد الموقف الأكثر ارتباطاً بكل نمط قيادي، ومن ثمَّ تحديد مدى فعاليته في عملية التنظيم وديناميكية التفاعل التي يمكن أن تحدث عند محاولة إدخال التغير التنظيمي المستهدف وفعالية القيادة.

وقد كشف معامل ارتباط «بيرسون» أن الارتباط بين نمط القيادة ووضعية السلطة، كان منخفضاً وغير دال إحصائياً، مما يعني عدم وجود علاقة بين هذين المتغيرين، أما الارتباطات بين نمط القيادة ومتغير علاقات القائد بالأتباع بالنسبة للمستويات الإشرافية الأربعة فقد كانت كلها ارتباطات موجبة وذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود علاقة بين هذين المتغيرين (جدول 13).

ويتضح من تحليل هذه النتائج ومقارنتها بالنموذج النظري «لفيدلر» وبالتصور الموقف الذي يطرحه في نظريته، أن قادة مختلف المستويات الإشرافية لا يتعاملون مع

المواقف التنظيمية كما هو مفترض في التصور النظري الذي يطرحه «فيدلر»، حيث نلاحظ أن نمط القيادة الذي يميز قادة المستويات الإشرافية الثلاثة الأولى غير ملائم بالنظر إلى الموقفين التنظيميين اللذين يحددان هذا النمط (علاقات بالأتباع جيدة، ووضعية السلطة ضعيفة)، إذ يكون من الأفضل لهؤلاء القادة أن يوجهوا اهتمامهم نحو إنجاز العمل أكثر من اهتمامهم بالعلاقات الإنسانية، حيث تربطهم علاقات

جدول (13)

معاملات ارتباط بيرسون بين نمط القيادة ومتغيري علاقات القائد بالأتباع ووضعية السلطة لدى قادة المستويات الإشرافية الأربعة

نمط القيادة	المستويات الإشرافية	متغير علاقات القائد بالأتباع	متغير وضعية السلطة
بالعلاقات الإنسانية الاهتمام	المستوى الأول	0,69***	0,10
	المستوى الثاني	0,47*	0,12-
	المستوى الثالث	0,51**	0,07-
بالعمل إنجاز الاهتمام	المستوى الرابع	0,68**	0,09

* دال عند مستوى 0,01. ** دال عند مستوى 0,005.

*** دال عند مستوى 0,0005.

جيدة بأتباعهم، مما يسمح لهم باستثمار هذه العلاقة استثماراً إيجابياً في توجيه الأتباع نحو إنجاز العمل بوتيرة أسرع ونوعية أحسن، كما تمكنهم هذه العلاقة من أن يستمدوا سلطتهم منها، وأن يستعملوها أيضاً استعمالاً إيجابياً في ضبط أمور العمل.

وما يمكن أن يقال بالنسبة لقادة هذه المستويات الثلاثة يقال أيضاً عن قادة المستوى الإشرافي الرابع، إذ نلاحظ أن النمط القيادي (الاهتمام بإنجاز العمل) الذي يتميزون به، غير ملائم أيضاً في حدود الموقفين اللذين يحددانه (علاقات القائد

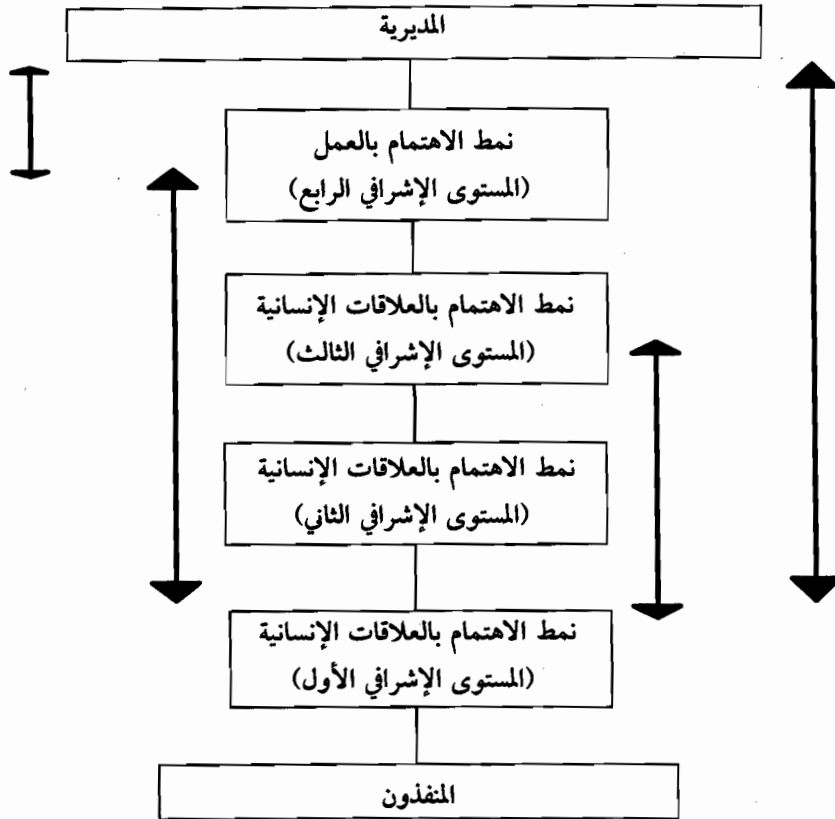
بالأتباع سيئة ووضعية السلطة ضعيفة)، إذ يكون من الأفضل على قادة هذا المستوى - على عكس قادة المستويات الإشرافية الثلاثة الأولى - أن يهتموا بتقوية العلاقات الإنسانية بينهم وبين أتباعهم نظراً للموقف غير الملائم الذي يوجدون فيه كما سبقت الإشارة إليه.

كما يظهر من هذا التحليل أن متغير علاقات القائد بالأتباع من أهم المتغيرات التي تؤثر في تحديد أنماط القيادة، وهي نتيجة تؤكدتها البحوث الميدانية التي أجراها «فيدلر» وضمّنها في كتابه سنة 1967 (Fiedler, 1967)، وعلى هذا الأساس يمكن القول: إن قادة المستويات الإشرافية يُحدّدون علاقاتهم بأتباعهم من ناحية قُربهم أو بعدهم عن قيادة المركز (المدير العام مثلاً)، فقادة المستويات الإشرافية الثلاثة الأولى يجدون أنفسهم أبعد هيكلياً عن قيادة المركز وأقرب إلى الأتباع، ولهذا تجددهم يهتمون بالعلاقات الإنسانية، بينما يلاحظُ العكس لدى قادة المستوى الإشرافي الرابع، فهم يجدون أنفسهم أقرب هيكلياً من قيادة المركز منهم إلى جماعة العمل (الأتباع)، ولهذا تجددهم يهتمون اهتماماً أكبر بإنجاز العمل والاتصال «الإداري» الرسمي، من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والحاجات النفسية للعمال. ونتيجة لذلك يظهر أن «المسافة الهيكلية» تُعدّ مُتغيّراً لا بُدَّ من مراعاته في تفسير اختلاف أنماط القيادة التنظيمية (انظر شكل 2).

القيادة والتغير التنظيمي:

إننا نعيش اليوم في عالم متغيّر وسريع ومستمر، حيث تظهر هذه النظرة الديناميكية للمحيط والسياق الاجتماعي عنصراً أساسياً وضرورياً لأي تحليل نفسي - اجتماعي. وعلى هذا الأساس فإن تبني هذا المنحى يؤدي بنا إلى القول: إن التسيير الفعال للتغير في المؤسسات (من حيث هي وحدة اجتماعية) هو من أهم مهام المسيرين في الوقت الحالي في مختلف مستويات التنظيم الرسمي، فالتغير بهذا المعنى، لا بد أن يُفهم على أساس أنه نوع من التكيف لمواقف وحالات معينة، تتمكن المؤسسة من خلاله من أن تضمن استمرارية وجودها على أنها نسق متميّز، وضمن هذا الإطار يقول Prokopenko (1990) إنه: «مهما كانت كفاءة المسيرين والعمال ودرجة اهتمامهم بالعمل فإنه لا مستقبل لهؤلاء إذا لم تكن المؤسسة قادرة على التكيف مع محيط هو في تحول مستمر».

تتطلب التغيرات الاقتصادية العميقة التي تعرفها اليوم المؤسسة الجزائرية من



شكل (2)

المسافة الهيكلية من حيث كونها متغيراً يفسّر اختلاف أنماط القيادة التنظيمية لدى المستويات الإشرافية الأربعة.

المسيرين تبني تناول علمي جديد متعدد الأبعاد، ووضع فلسفة تسيير أكثر ديناميكية تركز أساساً على مفهوم «الإنسان» من حيث هو فاعل اجتماعي محرك قادر على إحداث التغيير المرغوب. وهذا معناه أنه حان الوقت للمسيرين أن يتخلوا عن الاعتقاد السائد بأنهم على رأس نسق سياسي - اجتماعي (بالمفهوم الكلي)، وأن يدركوا جيداً أنهم على رأس نسق اقتصادي (بالمفهوم الجزئي). كما يظهر حالياً أنه من المنطقي أكثر من أي وقت مضى تحديد مفهوم المؤسسة ونشاطاتها بمراعاة المحيط الذي تنشط فيه، إذ لا بد من النظر للمؤسسة على أنها نسق ديناميكي مرن ينشط في

مجال حيوي موقفه احتمالي. ومهما يكن، فلا بد من الإشارة إلى أن الفعالية في المؤسسة لا يمكن تحقيقها إلا إذا فهم المسيرون هذه الديناميكية التي يتمتع بها النسق وآمنوا بها، وتمكنوا من دمج المؤسسة في محيطها الطبيعي، وترك الحتمية التنظيمية التي جاءت بها المدرسة التقليدية جانباً، وبالتالي تبني فلسفة تسيير تقوم على التناول النسقي - الموقف، إذن فاستقرار المؤسسة يعتمد على أمرين:

أولاً: ديناميكيته، ومرونتها، ودرجة تفتحها على محيطها بكل خصائصه: الثقافية والسياسية والاجتماعية... إلخ.

ثانياً: ترشيد النشاط الاقتصادي وثقيف السلوك التنظيمي، وذلك بإدخال تسيير فعال للعوامل الموقفية الطارئة التي يمكن أن يفرزها هذا المحيط. إن المتفحص للتشريع التنظيمي في الجزائر يلاحظ أن هذا التشريع اعتمد أساساً على وضع آليات (ميكانيزمات) قانونية ضمن تصوّر هيكلي ثابت (ستاتيكي) للأبعاد التنظيمية. ويمكن تلخيص فكرة هذا التصور في النقاط التالية:

- 1 - التصور الهيكلي المفرط للمؤسسة.
 - 2 - وضع آليات (ميكانيزمات) قانونية تحكم هياكل تنظيمية، دون الاهتمام بدناميكية العلاقات السلوكية التي تحدث ضمن إطارها.
 - 3 - الاعتقاد السائد بأن التغير الهيكلي على المستوى الكلي (المؤسسة) من شأنه أن يحدث تغييراً على المستوى الجزئي (القيادة) هو اعتقاد خاطئ نتيجة التصور الهيكلي للأمور التنظيمية.
- إن مناقشة علاقة القيادة بالتغير التنظيمي، هو في واقع الأمر مشكل نظير وتناول تنظيمي، وبناءً على ذلك فإن تبني التناول النسقي يساعد بشكل أفضل على فهم أسس التنظيم.

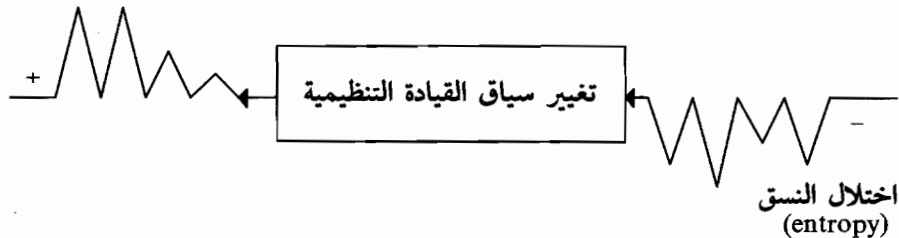
إن مراجعة مفهوم «تلاشي - الأنثروبي»³ (Negative Entropy) الذي اعتمدت عليه مدرسة الانساق المفتوحة، ومحاولة تطبيقه على دراسة علاقة القيادة بالتغير التنظيمي، يفتح المجال واسعاً لفهم هذه العلاقة وديناميكيته، إذ يشكل مفهوم «الأنثروبي» (Entropy) وهو المبدأ الثاني للديناميكية الحرارية (thermodynamics) - نوعاً ما مقياساً للاختلال الذي يحدث على المستوى الذري، فتغير «الأنثروبي» عند حدوث تحول في الطاقة يعكس الانتظام المفقود أو المكتسب أثناء هذا التحول، بمعنى أن زيادة الأنثروبي (Entropy) تعبر عن ارتفاع في اختلال النسق، و«تلاشي الأنثروبي» (Negative Entropy) يعبر عن ارتفاع في انتظام النسق (MAHAN, 1963).

ويرى أنصار مذهب الطاقة أن الحياة ماهي إلا ظواهر انتقال وتحول في الطاقة، فالظواهر الاجتماعية - حسب هؤلاء - ماهي إلا شكل من أشكال هذه الطاقة، وعليه فإن كل تغير تنظيمي ليس لدى تحليله إلا تعبيراً عن انتقال وتحول في الطاقة، فكلما كان معامل تحول طاقة غير نافعة إلى طاقة نافعة كبيراً دلّ ذلك على توازن وانتظام النسق.

ويعتبر مفهوم «تلاشي الأنثروبي» من الخصائص الأساسية للنسق المفتوح، إذ يقرر (Katz & Kahn 1978) أنه لكي يضمن النسق المفتوح استمرارية وجوده، ويحافظ على النظام الداخلي لخصائصه، فإنه ينبغي أن تكون كمية الطاقة التي يستوردها هذا النسق من المحيط أكبر من كمية الطاقة التي يحولها أو يصدرها.

إن تحقيق استقرار المؤسسة يرتبط إلى حد كبير بضرورة فهم هذا المفهوم واستيعابه، كما أن تحقيق زيادة انتظام النسق (المؤسسة) يعني العمل على تخفيض حدة اختلال النسق (الأنثروبي). وهذا لن يتأتى إلا عن طريق الإبداع، وهنا تظهر أهمية القيادة التنظيمية بوصفها عنصراً فعالاً في إحداث هذا الانتظام، وإدخال التغير المرغوب لمواجهة حدة الاختلال الذي يمكن أن يحدث في النسق (شكل 3).

انتظام النسق
(negative entropy)



شكل (3)

تغيير سياق القيادة التنظيمية على أنه عملية لتحقيق انتظام النسق (المؤسسة).

القيادة والسلطة التنظيمية

إن مراجعة التشريع التنظيمي للمؤسسات الجزائرية وبخاصة (ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات) يبين التخوف الضمني للمشروع من السلطة التنظيمية، فتوزيع السلطة لم يكن على أساس الاعتقاد بأنها وسيلة تساعد المشرفين والمسيرين

على العمل مع بعضهم بعضاً وفق علاقات تنظيمية ديناميكية لتحقيق أهداف التنظيم، وإنما اتخذ توزيع السلطة بُعداً أيديولوجياً وصبغة سياسية، بحيث عدّ المشرع الهياكل التنظيمية للمؤسسة قوى متصارعة تتطلب حصر جزء كبير من هذه السلطة في هيكل تنظيمي واحد (الوصاية).

لقد أصبح ضرورياً تجاوز التصور الكلاسيكي لمفهوم السلطة وارتباطها بوضعية القادة والمسيرين في سلم التنظيم الهرمي، إن السلطة التنظيمية في واقع الأمر تكمن في مقدار الحرية التي يتمتع بها كل طرف من الأطراف المعنية لقبول طلب الآخر أو رفضه.

إن السلطة التنظيمية بهذا المعنى، لا بد أن تتضمن بُعداً أساسياً، وهو بُعد «التفاوض»، وعلى هذا الأساس يصبح القائد الذي يتمتع بسلطة قوية هو ذلك القائد الذي يعتمد على معارفه وكفاءته وقدراته على إقناع أعضاء جماعته أو رؤسائه بأنه يحمل الرؤية التنظيمية الأكثر فعالية لتحقيق أهداف التنظيم.

لقد أصبح من الضروري حالياً الانتقال من مفهوم «سلطة الخضوع» إلى مفهوم «سلطة التفاوض» التي تقوم على المعارف، وأن اكتسابها لا يكون على أساس الوضعية الهيكلية في سلم التنظيم، وإنما على أساس الكفاءات. وهذا الطرح يفرض علينا أيضاً ضرورة تجاوز مفهوم «تفويض السلطة» والانتقال إلى مفهوم «الاعتراف بسلطة الغير» التي تعتمد - كما سبقت الإشارة - على المعارف وحجة الإقناع بها، وهكذا نكون أمام علاقة جديدة - على مستوى التنظير - بين مفهوم السلطة ومفهوم القيادة وهي «القيمة المعرفية المضافة».

إن الحديث عن لامركزية السلطة لا يمكن أن يتجسد إلا إذا توصلنا من جهة إلى التفريق بين مفهومَي «المعلومات - سلطة» و «المعلومات - معرفة»، ومن جهة أخرى إلى نبذ فكرة احتكار المعلومات، بمعنى الوصول إلى لامركزية «المعلومات - معرفة» وتمير هذه المعلومات إلى جميع مستويات التنظيم، وجعلها في متناول الأفراد بكيفية تسمح لهم باستعمالها استعمالاً فعالاً وتصبح بذلك حافزاً لهم على المبادرة والإبداع (الشكلان 4 و 5).

خلاصة

إن البحث عن تناول علمي وعملي جديد في تسيير المؤسسات الجزائرية ليس أمراً سهلاً، بل يتطلب مجهوداً كبيراً في البحث، غير أن هذه الصعوبة لا تمنعنا من

تقديم تحليل نقدي عام يساعد على فهم أبعاد المشاكل التنظيمية التي تعانيها المؤسسات الجزائرية، حيث يمكن تلخيص هذا التحليل النقدي فيما يلي:

1 - كثيراً ما أسندت عملية تسيير المؤسسات الوطنية إلى «تكنوقراطيين» لا يملكون «النظرة التنظيمية» اللائقة والكافية، والخيال الفكري والعمل في التسيير، بمعنى فن تسيير الأفراد.

2 - الأثر السلبي الذي أحدثته الأيديولوجيا و«تسييس» العملية التنظيمية، وذلك بسن تشريعات غلب عليها الطابع الأيديولوجي أكثر منه الطابع القانوني أو التنظيمي.

3 - الخلط الذي وقع بين مفهوم «السياسة الاقتصادية» التي هي من صلاحيات الدولة ومفهوم «الأسلوب التنظيمي» أو «المنهجية التنظيمية» التي هي من صلاحيات المؤسسة باعتبارها شخصية معنوية متميزة تتطلب تناولاً تنظيمياً ومنهجاً تسييراً خاصاً بها.

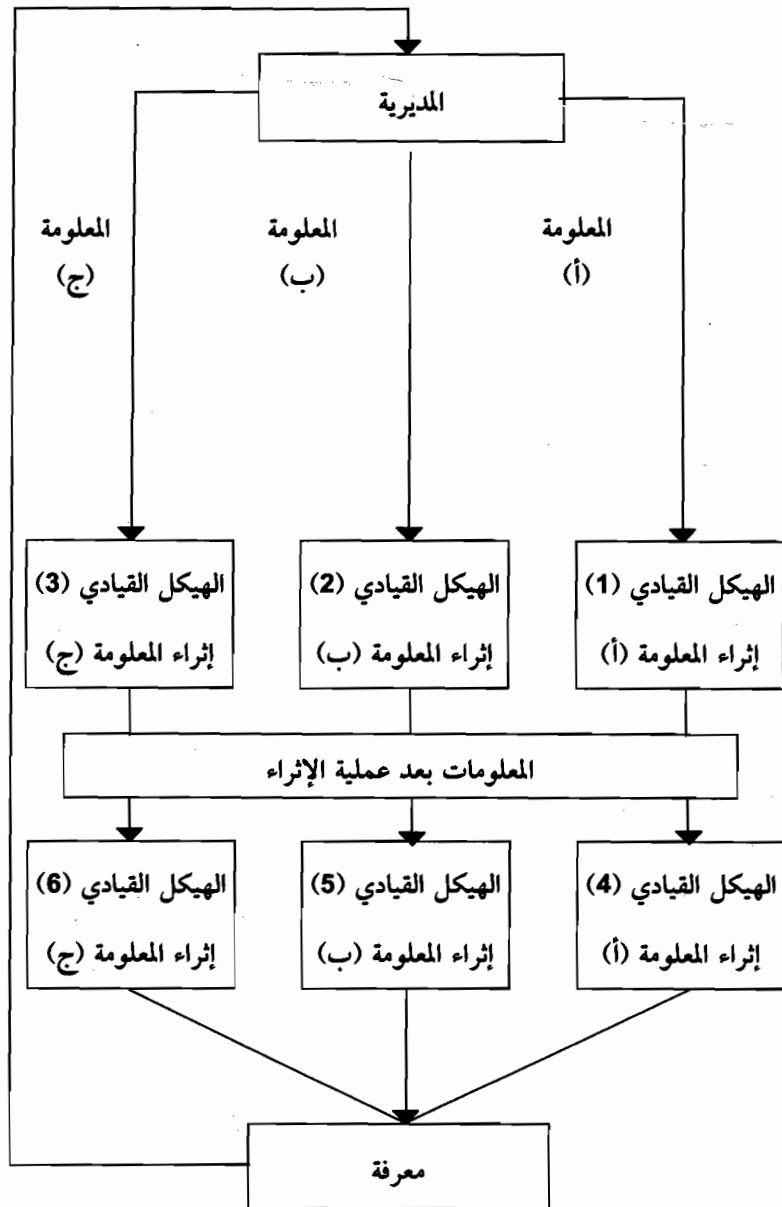
4 - إن عملية لامركزية اتخاذ القرار لم تكن تتعدى في واقع الأمر عملية «تفويض بالإمضاء» في ميادين محدودة جداً، الشيء الذي حثّم في كثير من الأحيان على المسيرين العمل في مجال محدود وضيق، حيث حُرّموا من مجال تصرف حُرّ وكاف يسمح لهم باتخاذ المبادرات الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.

(5) عدم التفريق بين «القيادة» من حيث هي هيكل تنظيمي و«القيادة» من حيث هي سلوك... وسياق تأثير، يسمح بإدخال أو إحداث التغير التنظيمي، دون مقاومة حادة لأفراد المؤسسة.

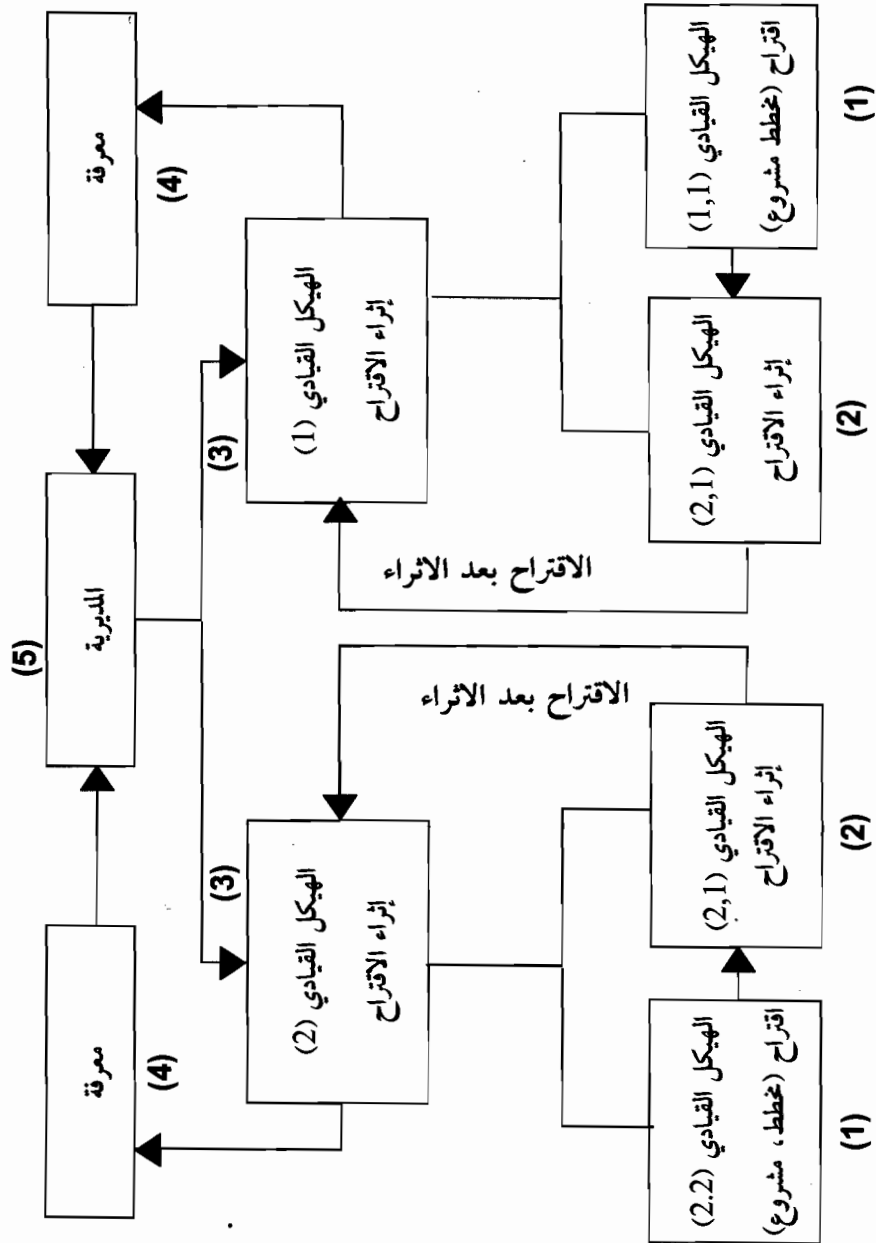
6 - تحلي النقابة عن دورها الأساسي المتمثل في عملية ضبط وتعديل العلاقات التي تربط حاجات المؤسسة من جهة وحاجات الأفراد العاملين بها من جهة أخرى، وتدخلها في شؤون التسيير.

إن فهم أنماط القيادة ودراساتها في المؤسسات يستدعي فهماً أعمق للنسق الثقافي والاجتماعي الذي يؤثر بدوره في ديناميكيتها، وبالتالي في السلوك التنظيمي للقيادة والأتباع داخل المؤسسة.

وفضلاً عن هذا، فإن متغير الموقف من أهم العوامل التي ينبغي للمشرفين في كل المستويات الاهتمام به، وتدريبهم على تكييف سلوكهم الإشرافي وتغييره، وذلك تبعاً للمواقف والظروف التي يتم فيها إنجاز العمل. (لوصيف وعشوي، 1988).



شكل (4) : الانسياب النازل «المعلومات - معرفة» عبر جميع مستويات التنظيم



شكل (5) : الانسياب الصاعد لـ «المعلومات - معرفة» عبر جميع مستويات التنظيم

وإن فيدلر نفسه يرى أن فعالية القيادة والتسيير لا تحصل نتيجة تغيير الأشخاص (القادة) فقط، لكن في تغيير المواقف المحيطة بهؤلاء وجعلها ملائمة بصورة أفضل لتحقيق هذه الفعالية (Muchinsky, 1983).

إن التحدي الذي يواجه اليوم مُسَيِّرِي المؤسسات الجزائرية هو مدى قدرتهم على التوصل إلى نموذج تسيير جديد، يقوم على التوفيق بين العقلانية والخيال، وبين الصرامة والذكاء، وذلك لمواجهة محيط هو في تغير مستمر، وعليه فإن أزمة المؤسسات حالياً ليست أزمة في الإنتاج بقدر ماهي أزمة في الفكر التنظيمي، وأزمة في ذكاء التنظيم والتسيير، فالإشكالية إذن تكمن في عدم تمكن بعض المُسَيِّرِينَ على تسيير «الذكاء العملي» بحنكة ومهارة.

إن المفتاح الحقيقي للفعالية اليوم - كما يقول (Portnoff 1989) - هو أن نعطي الفرصة لكل فرد في التعبير، وأخذ المبادرات، وأن يكون كل فرد مصدراً لديناميكية فاعلة، مما يبين أهمية أخلاقيات التنظيم، ونسق القيم في تكوين ثقافة المؤسسة وعملياتها ومشاريعها.

الهوامش

- 1 - «المتوسط الأمبريقي» متوسط نتائج القادة بعد تطبيق المقياس.
- 2 - تتعلق المادة 80 من الأمر رقم 74/71 المؤرخ في 1971/11/16 بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات ونصها «يكون للسلطة الوصية، التفويض المطلق، لتوجيه ومراقبة المؤسسة وهي تتسلم التقارير أو البيانات أو المحاضر الموجهة من المؤسسة أو الوحدة».
- 3 - يشير مصطلح Entropy الى عامل رياضي يعد مقياساً للطاقة التي لا يستفاد منها.

المصادر العربية

- أحمد صقر عاشور
1983 إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
سعيد لوصيف، مصطفى عشوي
1988 «أنماط القيادة ومستويات الإشراف التنظيمي» مجلة العلوم الاجتماعية
16 (خريف): 61-74.

- مصطفى عشوي
1985 «تناول جديد لمقاييس الاتجاهات» المجلة الجزائرية لعلم النفس وعلم التربية (1): 43-52.
- يوسف فريد القريوتي
1988 «إعداد مقياس للاتجاهات نحو المتخلفين عقليا» المجلة العربية للعلوم الإنسانية - 8 (شتاء): 158-176.

المصادر الأجنبية

- Achoui, M.
1980 Significance of the middle LPC scores: A study relevant to leadership. Unpublished master's thesis Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, New York.
- Butterfield, D.A.
1968 An interactive approach to the study of leadership effectiveness in organisations, Ph. D. diss. University of Michigan.
- Crano, W.D. & Brewer, M.B.
1973 Principales of research in social psychology.
- Fiedler, F.E.
1967 A theory of leadership effectiveness, New York: Mac Graw Hill.
- 1971 "Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A Review of empirical findings", Psychological Bulletin, 76, 128-148.
- Handy, C.B.
1976 Understanding organisations. Middlesex: Penguin Education.
- Harlow, D.N. & Hanke, J.J.
1975 Behavior in organisations, Boston: Little Brown and Company.
- Hill, W.
1969 "The Validation and extension of fiedler's theory of leadership effectiveness". Academy of management Journal: 33-47. Quoted through, Chemersm M.M. & Shrzypek, G.J. "Experimental test of the contingency model of leadership effectiveness". Journal of Personality and Social Psychology, 24, 1972: 172-177.
- Hunt, J.G.
1967 "Fiedler's leadership contingency model An empirical test in three organizations". Organizational Behavior and Human Performance, 2: 290-308.

-
- Kaplan, K.J.
1972 "On the ambivalence - indifference problem in attitude theory and measurement: A suggested modification of the semantic differential technique" *Psychological Bulletin*, 77: 361-372.
- Katz, D. & Kahn, L.R.
1978 *The Social psychology of organizations*. (2nd ed.), New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Landy, J.F. & Trumbo, A.P.
1976 *Psychology of work Behavior*. Illinois: The Dorsey Press.
- Mahan, B.H.
1963 *Elementary chemical thermodynamics*. New York: W.A. Benjamin.
- Muchinsky, P.M.
1983 *Psychology applied to work: An introduction to industrial and Organizational Psychology*. Illinois: The Dorsey Press.
- O'Brien, G.E.
1969 "Group structure. & the measurement of potential leader influence". *Australian Journal of Psychology*: 21: 277 - 89. Quoted through, Wexley & Yuki, *Organizational Behavior and Industrial Psychology*. Oxford: 1973.
- Oppenheim, A.N.
1978 *Questionnaire design and attitude measurement*. London: Heinemann Educational, Books Ltd.
- Portnoff, A.Y.
1989 "La mobilisation des intelligences", *Science & Technologie*, 12: 48- 49.
- Prokopenko, J.
1990 *Gerer la productivite: Manuel pratique*, Genève: BIT.

استلام البحث مايو 1992

اجازة البحث مايو 1994

Leadership Styles in the Organizational Change of Algerian Entreprises

Said Loucif
Algeria

This paper investigates the relationship between leadership styles (according to Fiedler's theory) and organizational change in Algerian enterprises. The aim of the analysis is to understand whether the organizational change occurs as a result of the change in the process of leadership, or as a result of organizational reforms within the enterprise at the macro level. It is argued that: first, a distinction must be made between leadership as an organizational structure on the one hand, and leadership as an organizational behavior and process of influence that permits the implementation of organizational change on the other; and secondly the organizational situation is one of the most important factors that managers should take into consideration and should learn to adapt and change managerial behaviors in accordance with the situations and conditions of work. These empirical results may help managers to set appropriate leadership styles for various organizational structures and improve organizational relationships and effectiveness.
