

أنماط القيادة ومستويات الاشراف التنظيمي

مصطفى عشوى

معهد علم النفس وعلوم التربية -
جامعة الجزائر

سعيد لوصيف

معهد علم النفس وعلوم التربية -
جامعة الجزائر

مقدمة

يعتبر موضوع القيادة من اهم الموضوعات في اطار علم النفس الاجتماعي وعلم النفس التنظيمي وكذلك العلوم الادارية والسلوكية . واذا كانت النظريات القديمة التي وضعت حول هذه الظاهرة مثل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات تركز أساسا على الخصائص والمميزات الفردية للقائد، فان الاتجاه الجديد في دراسات القيادة يركز على الاهتمام بالتفاعل الذي يحدث بين القائد والموقف الذي يكون فيه القائد وخاصة الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يحدث في هذا التفاعل . وعلى هذا الأساس فان Schein (1980) مثلا يؤكد ان القيادة باعتبارها ظاهرة ثقافية لا يمكن ان تدرس الا في اطار ثقافي، سياسي واقتصادي - اجتماعي معين . وبالفعل فان الجهود التي بذلها عدة سيكولوجيين مثل Lewin (1939) et al في دراسة ظاهرة القيادة قد لفتت النظر الى «الاجواء الاجتماعية» الذي تكونه مختلف أنماط القيادة: الديمقراطية والدكتاتورية (السلطوية) والفوضوية، وتأثر هذه الأنماط القيادية في سلوك المرؤوسين وخاصة في مجال الأداء أو الانجاز.

الدراسات السابقة: من الدراسات التي تمثل الاتجاه الجديد في القيادة دراسات جامعة أوهايو التي أجريت في أوائل الخمسينات، وقد تناولت هذه الدراسات سلوك القائد وفق بعدين هامين (Landy & Trumbo, 1976) وهذان البعدان هما:

١ - الاعتبار (Consideration): ويهتم فيه خاصة بالاشخاص وتقوية العلاقات بين القائد وأتباعه ومنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع الاتصالات في الاتجاهين: من أعلى الى أسفل ومن أسفل الى أعلى.

٢ - النشاط المتوجه نحو العمل (Task - Oriented): ويهتم في هذا البعد بالعمل وتحديد الأدوار وتعيين المهام لانجاز الأهداف.

والى جانب دراسات جامعة أوهايو هناك عدة نظريات اهتمت بسلوك القيادة من زوايا مختلفة ومن هذه النظريات: نظرية (McGregor (1960 الذي وضع نظرية في الدافعية أساسا وطبقت في مجال دراسة القيادة (Theory X, Theory Y) ومؤداها باختصار ان نظرية (X) تفترض ان كل الناس كسالى وغير مؤهلين لتحمل المسؤولية بينما نظرية (Y) تفترض ان كل الناس مؤهلين لتحمل المسؤولية ومواجهة تحديات العمل، ونظرية Fiedler (1967) التي اعتمدناها كإطار نظري في دراستنا الميدانية وسيأتي شرحها باختصار، ونظرية (House, (1971 التي تركز على دور القائد - في توضيح الأهداف للمرؤوسين « الاتباع » وفي تحفيزهم بمختلف الحوافز لانجاز الأهداف المرسومة ونظرية (Vroom & Yetton (1973 وهى نظرية تختلف عن باقي النظريات، وذلك لكونها نظرية معيارية بمعنى انها تقدم أنماط معيارية لسلوك القائد خمسة أنماط رئيسية للقيادة وسبعة مواقف، ومعيارين يمكن ان يقاس نجاح القرارات على أساسها، وأربعة عشر نوعا من أنواع المشكلات التي تضع بشأنها القرارات، وسبع قواعد لتحديد نمط القيادة المناسب أو الواجب اتباعه فالغرض الضمني الذي تحتويه النظرية هو أن فعالية القيادة مقاسة بالمعيار المشتق من طبيعة المشكلة (معيار كفاءة القرار، أو قبول المرؤوسين للقرار المتخذ، أو كليهما) تتحدد بمدى تناسب نمط القيادة المتبع مع ظروف الموقف وفق ما تقترحه هذه النظرية (عاشور، ١٩٨٣: ١٨٩ - ١٩٠).

ومن البحوث التي أجريت في معهد الدراسات الاجتماعية بجامعة ميتشيغان بحوث ليكرت الذي اهتم بنماذج السلوك الاشرافي اذ توصل من خلال بحوثه الى التمييز بين اربعة أنساق للتسيير والادارة (Likert, 1976, 1967, 1961) وهذه الأنساق هي:

١ - النسق الاستغلالي - التسلطي: وتتم في اطاره عملية اتخاذ القرارات بطريقة مركزية شديدة دون إتاحة أي فرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات بواسطة التغذية المرتدة (Feedback) والاتصال الصاعد.

٢ - النسق الثاني: هو نسق تسلطي لا يختلف عن النسق الأول الا في الاحساس الطيب الذي يوجد عند الرؤساء نحو حاجات مرؤوسيه، فالاحساس والاهتمام لا يتعدى نطاق دراسة هذه الحاجات وامكانية اشباعها والتركيز أساسا انما يكون على الحاجات المادية فقط.

٣ - النسق الثالث: وهو نسق استشاري يسمح فيه بممارسة الشورى والتغذية المرتدة ومشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات باعطاء الرأي وتقديم المعلومات الضرورية ورغم هذه المشاركة فان القادة في اطار هذا النسق يحتفظون بالدور الحاسم في عملية اتخاذ القرار النهائي.

٤ - النسق الرابع : وهو نسق المشاركة الكلية حيث يشجع الاتباع والمروّوسين على المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات . يعتبر هذا النسق في الدراسات الغربية (الرأسمالية) من الأنساق «التقدمية» المعاصرة التي أفرزتها مدرسة العلاقات الانسانية وما تفرع منها .

يقدم (Likert 1967, 1961) النسق الرابع كنموذج للتفسير يمكن الأفراد والجماعات والمنظمات من اشباع وتحقيق حاجاتهم واهدافهم معتبرا هذا النموذج كأحسن نسق لتبادل التفاعل والتأثير بين الافراد والجماعات والمنظمات . ويلاحظ الباحث المتمعن في نموذج ليكرت في القيادة التنظيمية ، أن هذا النموذج لا يذهب الى أبعد من تحقيق جونفسي مريح يساعد على الاندماج الحسن للعمال والمستخدمين والمشرّفين في المستويات المتوسطة والدنيا بصفة خاصة في المؤسسة الرأسمالية بحيث يحقق هذا الاندماج غرضين أساسيين : تحقيق المزيد من الفعالية في الاداء ، وبالتالي رفع الارباح وتقليل المشاكل النفسية - الاجتماعية في المؤسسة .

ومع اعتبارنا لتعدد النظريات الميدانية حول موضوع القيادة ، فإن البحث الحالي يتخذ من النظرية الموقفية لفيدلر اطارا نظريا يهدف تبين العلاقة بين أنماط القيادة كما تحددها هذه النظرية ومستويات الاشراف كما يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة (المؤسسة) . واذا كانت بحوث فيدلر نفسه وغيره (انظر : Ashour, 1973 a, b) ، قد اجريت في اطار الثقافة الغربية (الولايات المتحدة الامريكية) فإن هذا البحث في - حدود علم الباحث - قد يكون هو الاول من نوعه في الجزائر التي تبني مؤسساتها الصناعية تنظيما اداريا يختلف تماما عن التنظيم الرسمي للمؤسسات الصناعية الرأسمالية بالولايات المتحدة الامريكية وليس الهدف هنا دراسة هذا التنظيم او اجراء دراسة مقارنة بين النظم الادارية ومدى تأثرها بالثقافة والعقيدة أو (الايدولوجية) ومدى تأثير ذلك في سلوك القادة الرسميين .

واذا كان (Katz & Kahn 1978) يريان بأن مصطلح القيادة يستعمل في العلوم الاجتماعية حسب ثلاثة معان : القيادة كخاصية منصب معين ، القيادة كسمة أو كطابع شخصي ، والقيادة كخاصية سلوكية (نوع معين من السلوك) ، فإن هذا البحث يؤكد في استعماله لهذا المفهوم على التفاعل الذي يحدث بين هذه الخصائص الثلاث في اطار اجتماعي - ثقافي معين على مستوى المؤسسات الصناعية بالجزائر .

نظرية فيدلر

كان لاختفاق دراسات أنماط القيادة في تقديم فروض عن محددات وفعالية القيادة تقوم على أسس سليمة أثر في دفع عدد من الباحثين السيكلوجيين الى محاولة بناء نماذج نظرية تهدف الى تلافي الثغرات في الدراسات السابقة . وعلى هذا الأساس فإن نظرية Fiedler (1967) تعتبر من أولى المحاولات الجادة لادخال متغيرات الموقف في اطار نظري

يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وخصائص القائد (عاشور، ١٩٨٣). ويرى Fiedler (1967) أن فعالية القيادة تتوقف على تفاعل أسلوب القيادة مع ملائمة الظروف. ويعتبر فيدلر (ملائمة الظروف) كأهم عامل في تغير العلاقة بين القائد وأداء الجماعة. ومن جهة أخرى يؤكد فيدلر أن عامل ملائمة الظروف تؤثر فيه بصفة إيجابية أو سلبية ثلاثة أبعاد أساسية هي:

- ١ - العلاقات بين القائد والأتباع (المروسين).
- ٢ - هيكل المهمة (العمل).
- ٣ - وضعية السلطة.

ويشير فيدلر إلى أن الموقف المثالي لسلوك أي قائد يتحقق عندما تكون العلاقة بين القادة والأتباع جيدة وهيكل المهام عالية وسلطة القائد قوية. ويعتبر Fiedler (1967: 29) العلاقة بين الأتباع والقادة أهم متغير في أداء الجماعة، ذلك لأن نوعية العلاقة هي التي تحدد مواقف واتجاهات الأفراد نحو القائد مما يؤثر بالتالي في أداء الأفراد كجماعة. أما هيكل المهمة فيقصد بها فيدلر:

- أ) وضع المهمة التي كلفت بها الجماعة تحت إشراف القائد.
- ب) وضع الخطوات الضرورية لإنجاز المهمة.

وكقاعدة عامة فإن هيكل المهمة، قد تكون عالية أو منخفضة وذلك حسب نوعية المهمة التي ينبغي إنجازها. أما البعد الثالث فيتعلق بالسلطة التي يتمتع بها القائد، فقد تكون وضعية سلطة القائد قوية أو ضعيفة مما يحدد بالتالي درجة تأثير القائد في أتباعه حسب قوة الثواب وقوة العقاب التي يملكها القائد. ويرى فيدلر أن الموقف المثالي لسلوك أي قائد يتحقق عندما تكون العلاقة بين القادة والأتباع (المروسين) جيدة وهيكل المهمة عالية وسلطة القائد قوية. وبافتراض أن القيادة عبارة عن عملية تأثير في الآخرين فإن Fiedler (1967: 34) يخلص إلى القول بأن أداء أي جماعة يرتبط بكل من: نموذج (نمط) القيادة ويمدى توفر الفرص للقائد للممارسة أو التأثير. ومهما يكن، فإن سلوك القادة يختلف من موقف لآخر حسب تباين درجات الأبعاد الثلاثة (العلاقة مع الأتباع، هيكل المهمة، وضعية السلطة). ولتوضيح هذه الفكرة فقد عمد فيدلر إلى وضع نموذج يحدد فيه ثمانية حالات يتوقف عليها سلوك القائد. وهذه الحالات (المواقف) الثمانية التي يضيف إليها فيدلر موقفاً تاسعاً موضحة في الجدول (١).

جدول رقم (١)
ويمثل المواقف القيادية حسب ثلاثة أبعاد

الحالة	علاقة القادة بالأتباع	هيكلية المهمة	وضعية السلطة
١	جيدة	عالية	قوية
٢	جيدة	عالية	ضعيفة
٣	جيدة	ضعيفة	قوية
٤	جيدة	ضعيفة	ضعيفة
٥	سيئة نوعا ما	عالية	قوية
٦	سيئة نوعا ما	عالية	ضعيفة
٧	سيئة نوعا ما	ضعيفة	قوية
٨	سيئة نوعا ما	ضعيفة	ضعيفة
٩	سيئة جدا	عالية	قوية

Fiedler Theory of Leadership Effectiveness. |1967: 34.

يستخلص فيدلر من البحوث الميدانية التي أجراها على ضوء هذا النموذج أنه يمكن تصنيف القادة الى قسمين: القسم الأول ويشكل القادة الذين يهتمون بانجاز العمل اكثر، والقسم الثاني ويمثل القادة الذين يهتمون بالعلاقات الانسانية أكثر. وكاستنتاج عام من نظرية فيدلر، فإن اداء قادة القسم الاول يكون افضل في المواقف الملائمة لهم حيث يكون الموقف كالتالي: علاقة جيدة مع الزملاء، المهمة مهيكلية ووضعية سلطتهم قوية، ويكون اداؤهم جيدا أيضا عندما يكون الموقف سيئا نوعا ما (انظر الجدول رقم). أما اداء قادة القسم الثاني فيكون افضل في المواقف التي يمارسون فيها تأثيرا متواضعا وذلك إما لأن المهمة المنوطة بهم غير مهيكلية وإما لأنهم غير مقبولين (مرفوضين) من طرف جماعتهم أو زملائهم وهذا رغم إمكانية تمتعهم بوضعية سلطة قوية ومهام مهيكلية.

اشكالية البحث الامبريقي: ان التطور الذي طرأ على الاتجاهات النظرية في دراسة القيادة التنظيمية لم يمكن الباحثين من الاتفاق فيما بينهم في تحديد أحسن نمط قيادي وما هي الشروط والظروف التي يمكن ان يتحقق فيها هذا النمط. وانطلاقا من هذا المنظور، فإن إشكالية تطرح تساؤلا يندرج في اطار نظرية فيدلر التي تشكل الاطار النظري لهذا البحث، وهذا التساؤل هو:

● هل هناك فروق بين قادة مختلف المستويات القيادية (مستويات الاشراف الرسمية) فيما

يتعلق بنمط القيادة وفق البعدين اللذين ذكرهما فيدلر؟ بمعنى معرفة فيما اذا كان القادة المباشرون يركزون على الاهتمام بالعلاقات الانسانية اكثر، والقادة غير المباشرين يركزون الاهتمام بانجاز العمل اكثر ام العكس؟ وما هي العوامل التي يمكن أن تؤثر في النمط القيادي في كل مستوى اشرافي؟ ونعني به (القادة المباشرين).

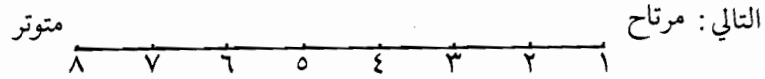
● في هذا البحث - القادة الذين يحتكون مباشرة بالعمال (قادة الخط الاول) أما القادة غير المباشرين فهم القادة الذي يشغلون مناصب ادارية في أعلى مستويات الهيكل التنظيمي للسلطة بالمؤسسة ولا يحتكون مباشرة بالعمال، وقد يمثل هؤلاء القادة خطاً ثانياً وثالثاً حسب المناصب الرسمية التي يشغلونها والمهام أو المسؤوليات المنوطة بهم. وعلى هذا الأساس فقد قسمنا مستويات الاشراف الرسمي بالمؤسسة الصناعية التي أجرينا فيها البحث الى ثلاثة مستويات (أول، ثان، وثالث) بحيث يكون المستوى الاول هو ادنى المستويات والمستوى الثالث هو أعلاها.

طريقة البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على استعمال مقياس (1967) Fiedler الذي يعتبر نموذجاً للمقاييس التي صممت وفق تقنية Osgood، وهي تقنية قياس تقوم على «تمايز المعاني» (Semantic Differential)، إذ ربط (أوسجود ورفاقه) بين الاتجاه واللغة معتبرين أن الاتجاه نفسه هو أهم الابعاد التي تكون معنى الكلمات حيث يحدد أنه (الاتجاه) عبارة عن نزعة لميل نحو شيء (موضوع) ما او للنفور منه. ويُستخلص من هذا التحديد أن هؤلاء الباحثين يرون ان الاتجاه ذو قطبين (موجب وسالب) وبين القطبين درجات متفاوتة في القوة. ومن هذا التحديد يمكن فهم التقنية الجديدة التي اقترحها أوسجود ورفاقه لقياس الاتجاه انطلاقاً من تمثيل الاتجاه كمحور ذي قطبين يمتد من واحد (١ - ٧)، مع تمثيل الحياد بالوسط، فالالاتجاه قد يكون ايجابياً فيمثل على المحور بأعلى النقاط (٥، ٦، ٧) وقد يكون سلبياً ويمثل بأدنى النقاط (١، ٢، ٣) أما النقطة الوسطى (٤) فتمثل الحياد.

وتجمع مختلف الدراسات على ثبات مقياس فيدلر خاصة عندما تكون الفترة الزمنية الفاصلة بين الاختبار واعادة الاختبار قصيرة نسبياً، ففي بحث له مثلاً عن دلالة النتائج الوسطى لمقياس فيدلر، حصل Achoui (1980) على معامل ثبات لهذا المقياس (٠,٧٥) في فترة زمنية لم تتعد ثلاثة أسابيع. اما عن صدق المقياس فقد حصل Achoui (1980) على معامل ارتباط بين مقياس فيدلر ومقياس Kaplan, (1972) كمحك خارجي يقدر به (٠,٦١) مع احتمال الخطأ لا يتجاوز (٠,٠١)، وهو معامل ارتباط قوي وهذا ما يدعم الخصائص القياسية للمقياس.

يشتمل مقياس فيدلر على ستة عشر صفة من صفات القيادة مثلها على محاور بحيث يتكون كل محور من صفة ونقيضها، ويمتد كل محور منها من واحد الى ثمانية على النحو



يلاحظ من هذا الشكل ان اعلى قيمة في المقياس (المحور) هي ثمانية وادنى قيمة فيه هي واحدة والنقطة الوسطى هي ٤ . واعتبارا ان المقياس يتكون من مجموع ستة عشر صفة فان مجموع نقاط متوسط المقياس هو ٦٤ نقطة أي (١٦ × ٤) . ويصنف نمط القيادة حسب البعد الاول (الاهتمام بإنجاز العمل) أو البعد الثاني (الاهتمام بالعلاقات الانسانية) ، بحيث يصنف المجيب الذي يحصل على نتيجة اصغر من المتوسط ضمن فئة البعد الاول ويصنف المجيب الذي يحصل على نتيجة اكبر من المتوسط ضمن فئة البعد الثاني ذلك لأن المطلوب من المجيب هو تقويم الشخص الذي يفضل بصفة اقل الاشتغال معه .

فروض البحث : يفترض الباحثان وجود فروق في نمط القيادة (حسب نظرية فيدلر) بين المستويات القيادية المشار إليها اعلاه . وبناءا عليه فان صياغة فروض البحث هي كما يلي :

- ١ - القادة المباشرون «المستوى الاول» يهتمون اكثر بتقويم العلاقات الانسانية .
- ٢ - القادة غير المباشرين «المستوى الثاني والثالث» يهتمون بإنجاز العمل أكثر .
- ٣ - هناك علاقة ايجابية بين سنوات الاقدمية في مركز الاشراف للقادة المباشرين ونمط القيادة وفق البعد الاول (الاهتمام بالعلاقات الانسانية) .
- ٤ - هناك علاقة سلبية بين متغير عدد الأتباع بالنسبة للقادة غير المباشرين ونمط القيادة وفق البعد الثاني (الاهتمام بإنجاز العمل) .

العينة : طبق المقياس على عينة يبلغ عدد افرادها ٧٣ مشرفا من مجتمع اصلي مجموع افرادها ٧٩ مشرفا في مؤسسة صناعية بضواحي الجزائر العاصمة . وتمشيا مع هدف البحث فقد قسمت هذه العينة الى عينات فرعية وذلك وفقا للمستوى الاشرافي الذي يشغله هؤلاء المشرفون في التنظيم الرسمي للمؤسسة (ميدان الدراسة) . ومع الاسف فان عدد افراد المستوى الثالث صغیر نسبيا وذلك راجع الى طبيعة التنظيم الهرمي الرسمي للمشرفين (القادة الرسميون) . وقد كان توزيع العينات الفرعية حسب نوعية الاشراف ومستواه كما في جدول (٢)

جدول رقم (٢)

ويمثل العينات الفرعية حسب ثلاثة مستويات

المستوى	المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث
نوع الاشراف	(رؤساء فرق)	(مراقبون)	(رؤساء ورشات)
عدد الافراد	٢٨	٣٢	١٣

وكان متوسط عدد الأتباع ومتوسط سنوات الاقدمية في مركز الاشراف للعينات الثلاث كما هو واضح في الجدول (٣)

جدول رقم (٣)

ويمثل متوسط عدد الاتباع ومتوسط سنوات الاقدمية للمشرفين

المستوى	متوسط عدد الاتباع	متوسط سنوات الاقدمية للمشرفين
المستوى الاول	٣٣,٥	٦,٣٢
المستوى الثاني	٤٠,٠٣	١٣
المستوى الثالث	١٠٢,٠٧	١٥,٣٠

يلاحظ من خلال الجدول رقم (٣) ان متوسط عدد الأتباع للمستوى القيادي الثاني هو أكبر من متوسط عدد اتباع المستوى القيادي الاول كما ان متوسط عدد الاتباع للمستوى القيادي الثالث هو اكبر من متوسط المستويين القيايين الاول والثاني، ونفس الشيء يمكن ملاحظته بالنسبة لمتوسطات سنوات الأقدمية في مركز الاشراف.

الاسلوب الاحصائي في تحليل البيانات: اعتمد هذا البحث الامبريقي على الأسلوب الاحصائي في تحليل البيانات ولما كان هدف الدراسة هو محاولة بحث الفروق في الاتجاهات (المواقف) - وفق نمطي القيادة (نمط البعد الاول ونمط البعد الثاني) بين مستويات الاشراف المختلفة فقد استخدم الباحث اختبارين من اختبارات دلالة الفروق وهما: اختبارا (ت) و(كا^٢)، بالإضافة الى استخدام معامل ارتباط (بيرسون) لدراسة العلاقة المفترضة في كل من الفرضين الثالث والرابع.

النتائج

تبين من تحليل البيانات ان مشرفي المستويات القيادية الثلاثة يتوزعون حسب نمطي القيادة (الاهتمام بالعمل أو الاهتمام بالعلاقات كما هو مفترض في الفرضين: الاول والثاني) فقد وجد ان نسبة (٨٣,١٤٪) من قادة المستوى الاول (القادة المباشرين) يركزون اهتمامهم على العلاقات الانسانية بينما وجد ان اغلبية المشرفين في المستوى الثاني (٨١,٢٥٪) والمستوى الثالث (٦١,٥٤٪) يركزون اهتمامهم على انجاز العمل. وقد اتضح ان الفروق بين هذه المستويات في نمط القيادة فروق جوهرية ولا ترجع الى محض الصدفة. (انظر جدول رقم ٤).

جدول رقم (٤)

الفروق بين المستويات القيادية الثلاثة (حساب كا*) .

المستويات	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمال	مج . ت . النظرية
م . الأول	ت . م . ت	ت . م . ت	٢٨
م . الثاني	٥	٢٣	١٣,٠٤
م . الثالث	٢٦	٦	١٤,٩٠
المجموع	٨	٥	٦,٠٥
	٣٩	٣٤	-

* حساب كا^٢ للمستويات القيادية الثلاثة عند درجة حرية^٢

* ملاحظة :

م : المستوى

ت : التكرار

ت . م : التكرار الملاحظ

ت . م : التكرار المتوقع

مج : المجموع

ان دلالة هذه النتائج تجعلنا نحتفظ بالفرضين : الاول والثاني اللذين يتصوران غط القيادة للمشرفين المباشرين (المستوى الاول) كنمط يركز على الاهتمام بالعلاقات الانسانية اكثر، على عكس المشرفين غير المباشرين (المستوى الثاني والثالث) الذين يركزون الاهتمام في انجاز العمل . وتبدو هذه النتيجة منطقية باعتبار ان مشرفي المستوى الأول يتكون احتكاكا مباشرا بالعمال مما يجعلهم يهتمون بالعلاقات الانسانية اكثر لتحقيق أهداف العمل .

ويتبين ايضا من تحليل البيانات ان هناك علاقة موجبة بين سنوات الاقدمية في مركز الاشراف ونتائج مقياس فيدلر بالنسبة للمستوى الاول للاشراف ؛ اي انه كلما زادت اقدمية مشرفي هذا المستوى تبعثها زيادة في نتائج المقياس (اعلى من المتوسط)، بمعنى ان المشرف في هذا المستوى يميل اكثر الى الاهتمام بالعلاقات الانسانية وتقوية العلاقات الجيدة بينه وبين اعضاء جماعته وهذا نتيجة التفاعل المباشر والدائم بينه وبينهم . إن الحصول على هذه النتيجة هو تأكيد للفرضية الثانية بالدرجة الأولى وتدعيم غير مباشر لفرضية البحث الأولى . (انظر جدول رقم ٥) .

جدول رقم (٥)

العلاقة بين سنوات الأقدمية في مركز الاشراف ونتائج مقياس فيدلر (نمط القيادة)

درجات الحرية (DF)	مستوى الدلالة (٨)	t		r	
		المجدولة	المحسوبة		
٢٦	٠,٠٠٥	٣,٧٠	٥,١٦	٠,٧١	المستوى الأول:
٣٠	ليست لها دلالة	١,٦٩	٠,٨٣	٠,١٥	المستوى الثاني:
١١	ليست لها دلالة	١,٧٩	١,٢٨	٠,٣٦	المستوى الثالث:

حساب معامل الارتباط واختبار (ت) بين سنوات الاقدمية في مركز الاشراف ونتائج مقياس فيدلر.

وبالرجوع الى المستوى الاشرافي الثاني والثالث فاننا نلاحظ ان العلاقة بين سنوات الاقدمية في مركز الاشراف ونتائج مقياس فيدلر لم تثبت وذلك كما هو واضح من خلال معاملي الارتباط، بحيث انه لا توجد دلالة احصائية لمعاملي الارتباط لهذين المستويين، مما يستنتج عدم وجود علاقة ارتباطية بين هذين المتغيرين، وذلك رغم ان متوسط سنوات الاقدمية في مركز الاشراف لهذين المستويين هو اكبر من متوسط سنوات الاقدمية في مركز الاشراف للمستوى القيادي الأول كما هو واضح في الجدول رقم (٢).

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين عدد الأتباع ونتائج المقياس، فقد تبين انها علاقة ارتباطية عكسية بالنسبة للمستويين القياديين الثاني والثالث (أنظر جدول رقم ٦).

جدول رقم (٦)

العلاقة بين عدد الأتباع ونتائج مقياس فيدلر (نمط القيادة)

درجات الحرية (DF)	مستوى الدلالة (٨)	t		r	
		المجدولة	المحسوبة		
٢٦	ليست لها دلالة	٢,٠٥	٠,٥٢	٠,٠٢	المستوى الأول:
٣٠	٠,٠٥	٢,٠٤	٢,١١	٠,٣٦	المستوى الثاني:
١١	٠,٠٥	٠,٢٠	٠,٢٠	٠,٥٥	المستوى الثالث:

حساب معامل الارتباط واختبار (ت) بين عدد الأتباع ونتائج مقياس فيدلر.

ومعنى ذلك انه كلما زاد عدد الاتباع لدى مشرفي هذين المستويين تبعه نقص في درجات المقياس، وقلت النتائج عن المتوسط، وبالتالي مال هؤلاء المشرفون الى الاهتمام بانجاز العمل اكثر من الاهتمام بالعلاقات الانسانية ويرجع هذا الاتساع نطاق الاشراف وصعوبة الاهتمام بالعلاقات الانسانية وخاصة على المستوى الفردي او على مستوى الجماعات الصغيرة وذلك نظراً للعدد الكبير من الاتباع. وان استخلاص هذه النتيجة تأكيد لفرضية البحث الرابعة وتدعيم غير مباشر للفرضية الثانية.

مناقشة: ان فهم ودراسة انماط القيادة في المؤسسات يستدعي فهما اعمق للنسق الثقافي - الاجتماعي الذي يؤثر بدوره في ديناميكيتها، وبالتالي في السلوك التنظيمي للقيادة والاتباع داخل هذه المؤسسات. وعلاوة على هذا فان متغير الموقف من أهم العوامل التي ينبغي للمشرفين في كل المستويات الاهتمام بها وتدريبهم على تكييف سلوكهم الاشرافي وتغييره وذلك تبعاً للمواقف والظروف التي يتم فيها انجاز العمل. وان فيدلر نفسه يرى ان فعالية القيادة والتسيير لا تحصل نتيجة تغيير الأشخاص (القادة)، لكن في تغيير المواقف والظروف المحيطة بهؤلاء وجعلها ملائمة أحسن لتحقيق هذه الفعالية (Muchinsky, 1983).

إن اهتمام المستويات القيادية (الوسطى) و(العليا) بالعلاقات الانسانية وتقريبهم من المستويات الدنيا لابد وأن يقوم على تنظيم محكم لنسق الاتصالات الصاعدة وتشجيع التغذية الرجعية والتفاعل المباشر والدائم بين القادة والعمال. ولقد ثبت لنا فعلاً من خلال هذه الدراسة ان القادة المباشرين هم اكثر اهتماماً بالعلاقات الانسانية، الا ان هذه (العلاقات الانسانية) لا تحمل في الحقيقة في مضمونها كل مكونات التصور النظري لهذا المفهوم، فهي لا تعدى كونها علاقات انسانية مبنية على التأخي نتيجة التقارب الموجود بين الوضع والمركز الاجتماعيين للقادة والأتباع بدلاً من قيامها على مبدأ لامركزية اتخاذ القرارات مثلاً، وتشجيع الاتصالات في الاتجاهين الى غير ذلك مما يضعه التصور النظري لمفهوم العلاقات الانسانية.

وانطلاقاً من هذا المنظور فقد اصبح من المهم الانتقال من مرحلة الاهتمام بالعلاقات الانسانية الى مرحلة تمجيدها وتوظيفها لخدمة اهداف محددة، خاصة اننا ننتمي الى اطار عقائدي يخدم هذا الاتجاه، وذلك بوضعها ضمن تصور نظري علمي وفي قالب عقائدي يأخذ بعين الاعتبار مكونات النسق الثقافي الاجتماعي للمجتمع المحلي، خدمة لتحقيق الفعالية في مؤسساتنا.

الخلاصة

ان اهتمام الباحثين السيكولوجيين وغيرهم بموضوع القيادة التنظيمية يهدف أساساً الى التأكيد على ضرورة التفكير في وضع سياسة اشرافية قائمة على تنظيم علمي سديد، وتأطير ايديولوجي يراعي التأثير الذي قد يمارسه المحيط الاجتماعي والاقتصادي والاطار

العقائدي في السلوك التنظيمي للقادة والأتباع الذي يؤثرون بدورهم في عملية التنظيم الرسمي وفي السلوك التنظيمي بصفة عامة.

ان النظرية الموقفية لفيدلر أو غيرها من نظريات القيادة هي عبارة عن نتيجة لتصورات نظرية وبحوث ميدانية تراكمت عبر السنين في اطار الثقافة الغربية وخاصة في الولايات المتحدة الامريكية حيث شهد علم النفس الصناعي - التنظيمي تطوراً كبيراً منذ العشرينات. واذا كنا نوافق على الاقتباس العلمي من هذه النظريات والبحوث السابقة فإننا ندعو الى اجراء المزيد من الدراسات الميدانية ووضع التصورات النظرية في هذا الموضوع السلوكي الهام في أطر تنظيمية تختلف عن الأطر التنظيمية الغربية التي تمجد في الغالب القيادة الفردية. واذا كان البديل النظري للقيادة الفردية هو القيادة الجماعية بأي شكل من الاشكال فان هذا المفهوم (القيادة الجماعية) في حاجة الى وضع تصورات نظرية على المستوى التنظيمي ودعمها ببحوث ميدانية تمكن من تدعيم هذه التصورات النظرية وتصحيح المسار التنظيمي عند الضرورة وذلك بالاهتمام بمختلف الابعاد التي تشكل مواقف تنظيمية محددة قد تزيد او تقلل من فعالية القيادة في المؤسسات.

وأخيراً، فان هذا البحث الامبريقي يلفت انتباهنا الى اهمية ظاهرة القيادة ودورها في تحقيق اهداف المنظمة مما يستدعي وضع برامج تدريب للقادة تقوم على الاستفادة من تقنيات الاتصال التنظيمي وقواعد التغذية الراجعة، وأسس عملية اتخاذ القرارات.

المصادر العربية

عاشور، أ. ص.

١٩٨٣ ادارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

عشوى، م.

١٩٨٥ «تناول جديد لمقاييس الاتجاهات». المجلة الجزائرية لعلم النفس وعلوم التربية، العدد ١: ديوان المطبوعات الجامعية: ٤٣ - ٥٢.

المصادر الاجنبية

Achoui, M.

1980 Significance of the Middle LPC Scores, A Study Relevant to Leadership. Unpublished Master's thesis, Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, New York.

Ashour, A.S.

1973 (a) "The Contingency Model of Leadership Effectiveness: An Evaluation." Journal of Organizational Behavior and Human Performance: 339-355.

- 1973 (b) "Further Discussion of Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness". *Journal of Organizational Behavior and Human Performance* 9: 369-376.
- Fiedler, F.E.
1967 *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw Hill Book Co.
- House, R.J.
1971 "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness". *Administrative Science Quarterly* 16,3: 321-38
- 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.
- Lewin, K., Lippitt R. & White R.K.
1939 "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates". *Journal of Social Psychology* 10: 271-299.
- Likert, R.
1961 *New Patterns of Management*. Toronto: McGraw-Hill Book Co.
- 1967 *The Human Organization*. Toronto: McGraw-Hill Book Co.
- Likert, R. & Likert, G.J.
1976 *New Ways of Managing Conflict*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- McGregor, D.
1960 *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Muchinsky, P.M.
1983 *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Illinois: The Dorsey Press.
- Schein, E.H.
1980 *Organizational Psychology* (3rd ed). Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.

Vroom H.V. & Yetton W.P.

1973 Leadership and Decision Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

الاصدارات الخاصة لمجلة العلوم الاجتماعية

تعلن مجلة العلوم الاجتماعية عن توفر الاصدارات الخاصة التالية:

- ١- فلسطين
- ٢- القرن الهجري الخامس عشر
- ٣- العالم العربي والتقسيم الدولي للعمل
- ٤- النضج الخلقي عند الناشئة بالكويت
- ٥- بياجييه

سعر العدد دينار كويتي واحد

Leadership Styles and Organizational Structure

Mustapha Achoui

Said Lusief

Unlike early research on leadership, which was characterized by an emphasis on leader traits, modern theories of leadership mainly concentrate on the interaction between the behavior of the leader and organizational structure. This is best represented by the Ohio State University studies, Path Goal theory, theory X/ theory Y, and the contingency theory associated with Fiedler. This paper attempts to investigate empirically the relationship between leadership styles (according to Fiedler's theory) and organizational structure. The results of the study significantly support the assumptions that low level leaders (first line) are relationship-oriented, while higher level leaders (second and third levels) are task-oriented. These empirical results may help managers and decision makers to set appropriate leadership styles for various organizational structures, with the aim of improving organizational relationships and effectiveness.