

القيادة الإدارية في المنظمات الجزائرية

دراسة حالة

Administrative Leadership in Algerian
Organisations A case study

د. كعواش رؤوف

جامعة جيجل

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب القيادة الادارية المعتمدة من قبل مشرفي الخط الأول في منظمات الاعمال الجزائرية، الأسلوب القيادي الأكثر استخداما لديهم وكذلك درجة رضى العاملين عنه وفق منظور نظرية الشبكة الادارية. تم اجراء الدراسة الميدانية بمحطة توليد الكهرباء جيجل، الجزائر، حيث قام الباحث بتبئية استبانته خاصة تم توزيعها على 90 عاملا تقع أعمارهم بين 19 و55 سنة، وينتمون الى مختلف أقسام المنظمة. خلصت الدراسة الى وجود جميع الأساليب القيادية التي حددتها نظرية الشبكة الإدارية مع انتشار أكبر للأسلوب الوسط، وأن مستوى رضى العاملين عنه متوسط بسبب موازنته بين الاهتمام بالإنتاج، الأفراد والعلاقات الإنسانية في الاشراف على تنفيذ العمل. الكلمات المفتاحية: القيادة، أساليب القيادة، الاشراف.

Abstract:

This study aims to identify both styles of leadership and the most used style among the first line managers in the Algerian business organizations, as well as the employees satisfaction according to the Managerial Grid theory. The study is conducted in Jijel unit of Electricity Generation , with 90 employees aged between 19 and 55 years old and working in all the unit departments. The results revealed the existing of five styles of leadership with a favor of the middle style, and that the employees hold a medium satisfaction level as a consequence of the balanced combination between the production and human relations at work.

Key words : leadership, Styles of leadership, Supervision.

مقدمة:

تحتاج منظمات الأعمال على اختلاف أحجامها ونوع نشاطها الى اشراف قيادات ادارية كفؤة من شأنها أن تقودها الى النجاح والتميز. فكرة تطورت منذ منتصف القرن الماضي عبر مراحل من تطور الفكر الاداري والتنظيمي حتى أصبح ينظر اليها كوظيفة محورية تقود الى بلوغ التفوق ضمن بيئة تنظيمية معقدة، متغيرة وعلى درجة عالية من اللاتأكد. فقد ربط عديد المنظرين والدارسين بين صغر حجم الفجوة الموجودة بين الإدارة والعاملين، وقدرة القادة على تحقيق الانسجام والتكيف، حيث شكل التوافق على الاسلوب القيادي احدى جوانبه البارزة.

أولاً- أهمية الدراسة:

تكتسي دراسة أساليب القيادة الادارية أهمية كبيرة بسبب ارتباط طريقة التعامل مع المرؤوسين والتأثير في سلوكياتهم بشكل مباشر بالأداء التنظيمي، ولكونها أيضا احدى المتغيرات الرئيسية التي يسمح التحكم في توظيفها باكتساب ميزات تنافسية غير تقليدية من شأنها رفع مستوى الأداء والرضى الوظيفي. كما يسهم الرضى عن الأسلوب القيادي المتبع في الرفع من مستوى التعاون والالتزام لدى العاملين.

وعلى المستوى العملي، تضم منظمات الأعمال الجزائرية رصيذا مهما من القيادات الادارية التي تحوز على مؤهلات علمية عالية، وخبرات عملية كبيرة. وان الاهتمام بتبني النمط القيادي المرغوب لدى المرؤوسين من شأنه أن يحقق مكاسب لكل من التنظيم والموارد البشرية بشكل متلائم، وهو ما يستدعي فهما عميقا لتفضيلات مختلف الفواعل في هذه التنظيمات.

3- ما هو أسلوب القيادة الادارية الأكثر انتشارا لدى مشرفي الخط الأول في توجيه العاملين في منظمات الأعمال الجزائرية؟
4- ما مدى رضى العاملين في منظمات الأعمال الجزائرية عن الأسلوب القيادي الأكثر استخداما من قبل مشرفي الخط الأول؟

رابعا - تحديد المفاهيم:

4-1 - مفهوم القيادة الادارية

تعددت التعاريف التي اهتمت بضبط مفهوم القيادة الادارية بتعدد منظورات الباحثين والجوانب التي يتم التركيز عليها، حيث تم النظر اليها على أنها سمات، سلوكيات، تأثير، نماذج تفاعل، علاقات دور أو شغل مركز اداري . فقد عرفها " دونيل" بأنها "عملية تأثير، تتأثر مدى فاعليتها بطبيعة وشخصية القائدين والتابعين له، وطبيعة العمل المسند إليهم (جاد الرب، 2005، 162)" إذ يسعى القادة الإداريون إلى دفع مرؤوسيهم نحو التصرف بالشكل الذي يرغبونه والتأثير في سلوكهم بالاعتماد على المواصفات الكارزمية التي يمتلكها. كما عرفها " ليكرت " بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (حريم، 2003، 215). وهو تصور يعتقد في أهمية بناء علاقات ايجابية مع التابعين من أجل تطوير استعداداتهم الخاصة بفهم الأهداف التي ترمي الادارة الى تحقيقها وتسهيل عملية بلوغها. أما "فيدلر" فيرى بأنها " عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، وقد يستخدم القائد قوة مركزه لفرض

كما تتبدى أهمية الدراسة كذلك في تركيزها على أسلوب القيادة الذي يتم اعتماده في محطة توليد الكهرباء بجيجل، ومدى قدرة رؤساء العمال على كسب رضى مرؤوسيهم.

ثانيا - أهداف الدراسة:

ترمي دراستنا الراهنة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن حصرها في:

1- محاولة ضبط مفهوم القيادة الإدارية، والتعرف على مختلف الأساليب القيادية التي يعتمدها مشرفي الخط الأول وفق منظور نظرية الشبكة الادارية.

2- محاولة التعرف على مدى انتشار مختلف الأساليب القيادية التي يعتمدها مشرفي الخط الأول في منظمات الأعمال الجزائرية.

3- محاولة التعرف على الأسلوب القيادي الأكثر انتشارا لدى مشرفي الخط الأول في منظمات الأعمال الجزائرية.

4- محاولة التعرف على مدى رضى العاملين عن الأسلوب القيادي السائد لدى مشرفي الخط الأول في منظمات الأعمال الجزائرية.

ثالثا - مشكلة الدراسة:

تسعى دراستنا الراهنة إلى الاجابة عن جملة من التساؤلات يمكن حصرها في:

1- ما هي القيادة الادارية، وما هي مختلف أساليب القيادة الادارية التي جاءت بها نظرية الشبكة الادارية؟

2- ما هي أساليب القيادة الادارية التي يعتمدها مشرفي الخط الأول في توجيه العاملين في منظمات الأعمال الجزائرية؟

بيئتها الداخلية والخارجية، وما أفرزته من وقائع تتطلب تبني تصرفات تستجيب لما تتطلبه من تدابير من شأنها أن تقود الى الكفاءة في الانتاج وتحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين.

ضمن هذا الاطار، تطور المدخل السلوكي في فهم القيادة الادارية على انقاض مدخل السمات، حيث ركز على سلوك القائد في تعامله مع التابعين بدل الاهتمام بخصائص القادة، وافترض بأن سلوك القائد يؤثر مباشرة على المرؤوسين. " وهي تصرفات تعتبر محصلة تفاعل مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل، والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته (حريم، 2003، 215). كفاءة يمكن قياسها من خلال الاهتمام بجودة العلاقات في العمل، توفير الموارد المادية والبشرية والفاعلية في استخدامها. وقد انطوى هذا الاتجاه على أربعة نظريات رئيسية هي نظرية X و Y " لدوغلاس ماك غريغور" و نظرية سلوك القائد * لفليشمان و ترول شارتر"، نظرية المشاركة "شميدت وتاننبوم"، نظرية القيادة " لليكتر" ونظرية الشبكة الإدارية ل" بلاك وموتون".

ركزت نظرية العاملين "دوغلاس ماك غريغور" على الافتراضات الكلاسيكية والحديثة التي يحملها الرؤساء حول العمل والعاملين في التنظيمات، وتوجيه تصرفاتهم وقراراتهم. فقد تضمنت النظرة الكلاسيكية افتراضات ترى بأن الانسان كسول بطبعه ويكره العمل، وأنه لا يسعى من خلال عمله سوى لتحقيق حاجاته الأساسية والأمان، لهذا فهو يتحاشى المسؤولية ولا يرغب في الانجاز. وأن أفضل أسلوب قيادي لدفعه للعمل هو الأسلوب التسلطي الذي يركز على

الاذعان، أو قد يحاول اقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره (السلمي، 2004. 108). وهو تصور يربط نجاح الأسلوب القيادي بالتناسب مع عناصر الموقف الذي يتم التعامل معه، حيث يؤثر طبيعة المنظمة ونوع العمل وكذلك خصائص المرؤوسين بشكل كبير في تبني الأسلوب المناسب في العمل. انطلاقا من التعاريف السابقة، وتوخيا لتحقيق أهداف الدراسة يمكن تعريف القيادة الادارية بأنها السلوك الذي يتبناه رؤساء العمال في التعامل مع العاملين في ورشات العمل من أجل كسب تعاونهم، ودفعهم الى اتباع التوجيهات وتنفيذ القرارات التي يصدرونها بغرض بلوغ مستويات الانتاج المستهدفة.

خامسا - فرضيات الدراسة:

تسعى دراستنا الزاهنة إلى اختبار الفرضيات البحثية التالية:

1- الفرضية الأولى: يعتمد مشرفي الخط الأول في منظمات الأعمال الجزائرية بشكل كبير على الأسلوب القيادي المساعد.

2- الفرضية الثانية: يملك العاملون في منظمات الأعمال الجزائرية مستوى رضى متوسط عن أسلوب القيادة السائد لدى رؤساء العمال المباشرين في العمل.

سادسا - النظريات المفسرة للقيادة الادارية:

لقد أصبح تبني أساليب القيادة الادارية المناسبة في العمل من أهم التحديات التي تواجه المسؤولين في منظمات الأعمال المعاصرة، وذلك بسبب التحولات السريعة والمتلاحقة التي تعرفها

ذلك الذي يجمع بين البعدين، ويدفع بالجماعة إلى حل الأزمات في التنظيم.

اما نظرية المشاركة فقد اهتمت بجانب توزيع الأدوار بين القادة والمرؤوسين فيما يخص سلطة القرارات في التنظيم، حيث توصلت إلى تحديد سبعة أنماط قيادية مختلفة. يركز القائد التسلطي حسب النظرية على اتخاذ القرار بمفرده ليقوم بتبليغه للتابعين من أجل تنفيذه، في حين يهتم القائد التسلطي في النمط الثاني بإقناع مرؤوسيه بأهمية الالتزام بالقرارات رغم عدم إشراكهم فيها، ويعتمد النمط الثالث على تلقي اقتراحات المرؤوسين حول مسألة تنظيمية معينة مع عدم الأخذ بها في القرارات، والذي يصنف كذلك في خانة القادة التسلطين. هذا ويستند النمط القيادي الوسط الى اقتراح القرار من أجل مناقشته، مع الاستعداد لتعديله أو تغييره اذا تطلب الأمر ذلك. يقوم المشرفون حسب النمط القيادي الخامس بطلب آراء وتقييمات التابعين بعد عرض مختلف أبعاد المشكلة ليتم اختيار البديل المناسب، في حين تزيد حرية التابعين في اتخاذ القرار حسب النمط القيادي السادس من خلال تفويضهم صلاحيات ذلك، أين يحتفظ القائد فقط بعرض المشكلة وشرحها. اما الأسلوب السابع فينقل جميع صلاحيات القرارات إلى المرؤوسين (أحمد ماهر، 2002، 326) حيث يقوم القائد بالرفع من مستوى تمكينهم وجعلهم يتصرفون بكفاءة وسرعة مع مختلف الأزمات التنظيمية.

جعلت النظرية الأنماط القيادية ضمن متصل تتزايد فيه حرية المرؤوسين في التصرف كلما اتجهنا الى النمط الحر، وأن كفاءة الأسلوب

التهديد والعقاب في حال مخالفة قوانين العمل واجراءاته.

وعلى النقيض من ذلك، طور الباحث الأسلوب الديمقراطي في القيادة، والذي يفترض بأن الإنسان محب للعمل، حيث يسعى من خلاله الى تلبية حاجاته المادية والمعنوية المتعددة. لذلك فهو يملك استعدادا للانضباط، تحمل المسؤولية وتقديم انجازات. وأن أفضل أسلوب لدفعه للعمل هو الأسلوب الديمقراطي الذي يشجع العلاقات الانسانية فيما بين العاملين في التنظيم، ويسمح بمشاركتهم في مختلف المناشط التنظيمية (أحمد ماهر، 2002، 321). وقد أصبحت النظرة الحديثة "Y" الرؤية الأكثر كفاءة في حفز العاملين ودفعهم لاتباع التوجيهات وتنفيذ قرارات التنظيم، وذلك لما تتيحه من إمكانية لتلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بشكل مستمر.

ركزت نظرية " فليشمان" و" ترول شارتر" على فهم العلاقة بين متغيري سلوك القائد والفعالية، واعتبرت بأن " القائد الفعال يتصف بالقدرة على تنظيم العمل وأيضا الحساسية تجاه المرؤوسين (صقر عاشور، 2005،

196). فقد اهتمت ببعدين أساسيين هما الحساسية تجاه الأفراد والتي تشمل على تكوين أخرى بعلاقات الصداقة مع التابعين، الاهتمام بأهدافهم ومشاعرهم ومشكلاتهم من جهة. ومن جهة أخرى توجيه العمل وتنظيمه من خلال تحديد الأهداف، طرق بلوغها وكذلك قنوات الاتصال المناسبة لنقل الرسائل التنظيمية. وقد خلصت النظرية الى أن النمط القيادي الكفاء هو

الاجتماعية، النمط القيادي الوسط الذي يوازن فيه القائد بين الاهتمام بالعمل والعلاقات الاجتماعية، وأخيرا النمط القيادي المثالي الذي يهتم فيه القائد بين اهتمام عال بالإنتاج والعلاقات الاجتماعية (العلاق، 1998، 278). وهو نمط يركز على الاهتمام بروح الفريق والعمل الجماعي مع تعزيز العلاقات غير الرسمية بين العاملين ومعالجة مختلف المشكلات التي تواجههم في العمل، وكذلك الاهتمام بتنظيم العمل وتوفير الظروف التي تمكن من تحقيق أقصى معدلات الإنتاج، والذي يعتبر أفضل أسلوب قيادي يقود الى أفضل أداء.

سابعا - البعد الامبريقي للقيادة:

تعددت الدراسات والأبحاث التي اهتمت بموضوع القيادة الادارية في منظمات الأعمال الجزائرية تبعا لتعدد عناصرها والجوانب التي يتم التركيز عليها. فقد أوضحت دراسة الباحثة في الإدارة "صالحى سميرة" الموسومة بـ "أسلوب القيادة الادارية وأثره على الفاعلية الانتاجية للمرؤوسين" والتي تم إجرائها سنة 2007 في شركة سوناتراك الجزائرية بأن الأسلوبين القياديين الأكثر انتشارا هما الأسلوب الأوتوقراطي الخير ثم الاستغلالي. وأن الأكثر قدرة على تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة في الأداء هو النمط القيادي الوسط (صالحى، 2007-2008، 8-9)

كما توصلت دراسة الباحث في علم النفس العمل "سعيد لوصيف" الموسومة بـ "أنماط القيادة ومستويات الاشراف التنظيمي" التي قام بها سنة 1983 إلى أنه هناك علاقة بين التغيير في المستويات الإشرافية والأنماط القيادية التي

القيادي ترتبط بزيادة امتلاك التابعين لصلاحيات أكبر.

كما اهتم "ليكرت" بتحديد نظم القيادة الادارية التي يتبعها القادة في التنظيمات من أجل معرفة النمط الذي يقود الى انتاجية عالية، وذلك من خلال الاعتماد على بعدي العاملين والانتاج. وقد توصلت النظرية الى وضع تصنيف رباعي لأنماط القيادة هي النمط التسلطي المستغل، النمط الاوتوقراطي، النمط المشارك والنمط الديمقراطي اعتمادا على مؤشرات الثقة في المرؤوسين وشعورهم بالحرية في مناقشة أمور العمل وأخيرا سعي الرؤساء لإشراكهم في القرارات. وقد توصلت النظرية الى ارتباط الانتاجية المرتفعة بنمط القيادة الذي لا يتدخل في تفاصيل العمل ويعامل التابعين بشكل يراعي مشاعرهم في العمل. "لهذا فان نمط الاشراف المتمركز في المرؤوسين يحقق انتاجية ورضى أعلى من نمط الاشراف المتمركز حول الإنتاج (راوية حسن، 258) ⁸

وأخيرا، اعتبر "بلاك و موتون" بأن سلوكيات القائد تؤثر بشكل مباشر في المرؤوسين باعتبارها تصرفات مساعدة على بلوغ الأهداف المرجوة. حيث اعتمادا على مؤشري الاهتمام بالأفراد والانتاج في تحديد مختلف الأساليب القيادية التي يتم تبنيها داخل التنظيم. توصلت النظرية الى استخلاص خمسة انماط قيادية هي النمط القيادي المنسحب الذي يترك فيه القائد الأمور تسير دون التدخل في توجيهها، النمط القيادي المساعد الذي يركز فيه القائد بشكل كبير على الانتاج، النمط القيادي الاجتماعي الذي يعطي فيه القائد الحماسي جل اهتمامه للعلاقات

القيادي السائد، والتي اعتبرت كأداة رئيسية للإجابة على تساؤلات للدراسة.

تم اختيار عينة الدراسة اعتمادا على أسلوب الحصر بالعينة، حيث تم تحديد العدد النهائي للعاملين الدائمين بالمحطة، واختيار 90 عاملا منهم بشكل عشوائي منتظم مثلت ما قيمته نصف عدد العاملين. كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي في التعرف على خصائص العاملين وآرائهم الخاصة بأساليب تعامل رؤساءهم المباشرين معهم، وتوظيف أساليب التحليل الكمي والكيفي في تكيم البيانات، قراءتها وتفسيرها.

تاسعا - عرض البيانات، تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها، قام الباحث بتقسيم اجابات المبحوثين إلى ثلاثة أقسام هي البيانات الشخصية، البيانات الخاصة بأساليب القيادة في التنظيم وكذلك الرضى عن الأسلوب القيادي الشائع. وقد تم التعبير كليا وكيفيا عنها وفق ما سوف يتم عرضه فيما يأتي:

9-1- البيانات الشخصية:

تمحور التعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حول متغيرات الجنس، السن والمستوى التعليمي، وذلك عبر استخراج التكرارات والنسب المؤوية الخاصة بها وهو ما سوف يتم عرضه في الجدول التالي:

يتم تبنيها من قبل المشرفين، اذ يركز القادة في الخط الإشرافي الأول على العلاقات الإنسانية في التأثير في مرؤوسيههم، في حين يركز القادة الأواسط وفي الادارة العليا على الاهتمام أكثر بالعمل.

هذا وقد توصلت دراسة الباحث في الإدارة "دانيال ماركيور" وزملائه الموسومة ب " الثقافة والتسيير في الجزائر" التي تم القيام بها سنة 1997 في مجموعة من التنظيمات الجزائرية الى أن النمط الاداري المرغوب لدى العاملين الذين يمتلكون مستوى تعليمي ابتدائي أو عديمي المستوى هو النمط الذي يمزج بين الجانب الاجتماعي والتوجيهي (ماركيور وآخرون، 2006، 108 - 109)، إذ يفضلون الرئيس الذي يهتم برفع مستوى انسجام العلاقات فيما بينهم، مع الاهتمام برسمية الأدوار وهيراركية السلطة.

ثامنا - منهجية الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في محطة توليد الكهرباء بولاية جيجل، الجزائر، أين قام الباحث بإجراء ملاحظات خاصة بتفاعل رؤساء العمال مع العاملين أثناء قيامهم بإنجاز الأعمال المطلوبة، وأثناء فترات الراحة التي يمضونها في مصلحتي الاستغلال والصيانة ومختلف المصالح التي تضمها. كما تم البحث في دليل المؤسسة، الهيكل التنظيمي، القانون الداخلي ومجموعة من اللوائح والتعليمات التي تحكم نشاط العاملين. فضلا عن تبيئة استبانة "بلاك وموتون" وكذلك إضافة أجزاء أخرى سمحت ببناء استبيان ضم اثنا عشرة عبارة موزعة على ثلاثة أجزاء هي البيانات الشخصية، بيانات خاصة بأسلوب القيادة وجزء أخير خاص برضى العاملين عن الأسلوب

الذين تقع أعمارهم بين 20 و30 سنة وكذلك 30 و40 سنة واللذان بلغتا 27.77% و24.44% على التوالي. توزيع نسب يعكس اعتماد المحطة على توظيف العاملين في مرحلتين مهمتين من مراحل نشاطها هما مرحلة بداية النشاط قبل 28 سنة أين كانت الحاجة كبيرة إلى عمال يقومون ببداية تشغيل الآلات، وكذلك مرحلة زيادة الطاقة الإنتاجية للمحطة والتي تطلبت توظيف عاملين جدد.

وأخيراً، يتضح من توزيع نسب مستويات التعليم للعاملين بأن أعلى نسبة مثلت فئة المبحوثين الذين يمتلكون مستوى تعليمي متوسط 41.11% والذي مرده عدم تطلب العمل في ورشات التنفيذ مستويات علمية عالية، أين يكفي التمرن لفترة محددة مع الحصول على تكوين في المجال من إتقان تنفيذ العمل.

9-2- الأساليب القيادية الموجودة في

التنظيم. تمحور التعرف على الأساليب القيادية المتبعة من قبل مشرفي الخط الأول في التنظيم قيد الدراسة حول مؤشري العمل والعاملين، وهو ما سوف يتم عرضه في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): البيانات الشخصية

1- الجنس		
النسبة%	التكرار	
81.12	73	ذكر
18.88	18	انثى
100	90	المجموع
2- السن		
04.00	04	أقل من 20 سنة
27.77	25	من 20 الى أقل من 30 سنة
24.44	22	من 30 الى أقل من 40 سنة
41.11	37	من 40 الى أقل من 50 سنة
02.22	02	50 سنة فما فوق
100	90	المجموع
3- المستويات التعليمية		
06.66	06	لا يقرأ ولا يكتب
10.00	09	ابتدائي
41.11	37	متوسط
38.88	35	ثانوي
03.44	03	جامعي
100	90	المجموع

يتضح من بيانات الجدول رقم (01) بأن الغالبية الكبرى من المبحوثين هم من جنس الذكور، والتي بلغت 81.11% في حين لم تتجاوز نسبة الاناث 18.88% وذلك مرده أساسا الى طبيعة العمل الانتاجي للمحطة، والذي يتطلب توافر قدرات جسمية مهمة من أجل التمكن من تنفيذ العمل بالشكل المطلوب، كما يرجع ذلك الى تراجع تفضيلات الاناث للعمل في مثل هذا النوع من الأعمال.

وفيما يخص متغير السن، فإن أكبر نسبة مثلت الفئة العمرية التي يقع سنها بين 40 و 50 سنة والتي بلغت 41.11% ، تلتها نسبة العمال

الجدول رقم (02): الأساليب القيادية في التنظيم

رقم	العبارات	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
01	يتفاعل الرئيس المباشر مع حاجات ورغبات العاملين	13.33	12	13.33	12	40.00	36	10.00	09	23.33	21
02	يشرك رؤساء العمال مرؤوسيهم في صناعة القرارات	23.33	21	16.66	15	33.33	30	10.00	09	16.66	15
03	يهتم الرؤساء المباشرون بالتقارير التفصيلية عن العمل	26.66	24	06.66	06	56.66	51	06.66	06	06.66	06
04	يصدر رؤساء العمال القرارات بعد الوصول الى اجماع حولها	43.33	39	13.33	12	33.33	30	06.66	06	03.33	03
05	يبيدي رؤساء العمال مرونة ودبلوماسية في تعاملهم مع العمال	26.66	24	16.66	15	40.00	36	13.33	12	03.33	03
06	يهتم الرؤساء المباشرون بمشكلات العمال.	13.33	12	16.66	15	36.66	33	13.33	12	20.00	18
07	لا يهتم رؤساء العمال بحل الصراعات في العمل.	20.00	18	13.33	12	36.66	33	10.00	09	20.00	18
09	يضع رؤساء العمال أهدافا يمكن بلوغها.	06.66	06	13.33	12	50.00	45	10.00	09	20.00	18
10	يميل رؤساء العمال الى الحلول الوسطى لحل النزاعات.	16.66	15	16.66	15	40.00	36	16.66	15	10.00	09
11	يرتكز تحفيز العاملين على أسلوبى الثواب والعقاب.	06.66	06	13.33	12	33.33	30	06.66	06	40.00	36
12	يدافع رؤساء العمال عن مرؤوسيهم أمام الادارة.	13.33	12	13.33	12	40.00	36	10.00	09	23.33	21

العبارات الخاصة بالعاملين:

السماح بإقامة علاقات غير رسمية بين العاملين. وهو اختيار ينسجم مع أسلوب القيادة الوسط. يتضح من بيانات العبارة رقم (02) بأن رؤساء العمال يسمحون لمرؤوسيهم أحيانا بالمشاركة في صناعة القرارات ومناقشة البدائل الممكنة بنسبة بلغت 40%، وذلك مرده إلى الرغبة في كسب قبول العمال للقرارات وطريقة

تؤكد بيانات العبارة رقم (01) بأنه لا يوجد تفاعل بين رؤساء العمال وحاجات ورغبات مرؤوسيهم إلا أحيانا وذلك بنسبة بلغت 40.00%، حيث أن اهتمامهم يمزج بين تلبية شروط العمل واستيفاء الأهداف الرسمية، وكذلك

الكثير من المرؤوسين. أين يكتفون في الغالب بتأدية الأدوار الرسمية، وهو اختيار يتفق مع أسلوب الوسط.

تبين بيانات العبارة رقم (07) بأنه لا يرغب رؤساء العمال المباشرين في حل الخلافات والصراعات التي تنشأ عن العمل الا أحيانا وذلك بنسبة بلغت 36.66%، حيث أنهم يفضلون نقلها الى الادارة الأعلى من أجل النظر فيها، والاكتفاء فقط بحل الاشكالات البسيطة التي تعرقل سير العمل. وهو اختيار يتفق مع أسلوب القيادة الوسط.

يتضح من بيانات العبارة رقم (08) بأنه أحيانا ما يضع رؤساء العمال أهدافا واقعية يمكن تحقيقها وذلك بنسبة بلغت 50% اذ يرتبط ذلك بمخططات سنوية عادية يتم من خلالها تحديد مستويات الانتاج مسبقا وفق ما تقتضيه حصة المحطة من السوق الوطني، كما يضطر رؤساء العمال الى التغيير في مستوى الانتاج استجابة لحلات طارئة وتغير في الحصة المطلوبة من المحطة. وهو اختيار يتفق مع أسلوب القيادة الوسط.

تؤكد بيانات العبارة رقم (09) بأن الاعتماد على الحلول الوسطى في حل المشكلات لا يتم إلا أحيانا وذلك بنسبة بلغت 40%، وهي تدخلات ترتبط بنوع المشكلات ومدى استعداد الأطراف المتنازعة لحلها. وهو اختيار يتفق مع أسلوب القيادة الوسط.

يتضح من بيانات العبارة رقم (10) بأن الاعتماد على الحلول الوسطى في حل المشكلات لا يتم الا أحيانا وذلك بنسبة بلغت 40% وهي تدخلات ترتبط بنوع المشكلات ومدى استعداد الأطراف

الوصول إليها، وهو اختيار يتفق مع أسلوب القيادة الوسط.

تبين بيانات العبارة رقم (03) بأنه أحيانا ما يهتم الرؤساء المباشرون بالتقارير التفصيلية عن العمل بنسبة بلغت 56.66%، وذلك مرده إلى حرصهم الكبير على انجاز العمل كما تم التخطيط له وبلوغ مستوى الإنتاج المرغوب، وهو اختيار ينسجم مع أسلوب القيادة الوسط.

تفيد بيانات العبارة رقم (04) بأن إصدار رؤساء العمال لقرارات يتم دائما بعد الوصول إلى إجماع حولها وذلك بنسبة بلغت 43.33%، ومرده اعتقادهم في أهمية الخبرة المتخصصة التي يمتلكونها في العمل والتي تمكنهم من اتخاذ القرار الصحيح، وكذلك الرغبة في كسب تعاونهم عند الانتقال الى مرحلة تنفيذها، وهو اختيار ينسجم مع أسلوب القيادة الوسط.

العبارات الخاصة بالعمل:

يتضح من بيانات العبارة رقم (05) بأنه أحيانا ما يعتمد رؤساء العمال الى التصرف مع العاملين في العمل بمرونة ودبلوماسية وذلك بنسبة بلغت 40.00% ومرده طبيعة وظروف العمل الفنية التي تتطلب الدقة في العمل واحترام معاييرها من جهة، وكذلك امتلاك رؤساء العمال لشبكة من العلاقات غير الرسمية مع مرؤوسيه تم اكتسابها خلال فترة العمل بالتنظيم، وهو اختيار يتفق مع أسلوب القيادة الوسط.

تفيد بيانات العبارة رقم (06) بأنه أحيانا ما يهتم رؤساء العمال بمعالجة مشكلات العاملين بنسبة بلغت 36.66%، وذلك راجع إلى اهتمامهم بالعمل بشكل رئيس، تقديم مستوى إنتاج الكهرباء المطلوب وكذلك محدودية العلاقات المباشرة مع

يتضح من بيانات العبارة رقم (12) بأنه أحيانا ما يدافع رؤساء العمال عن رؤوسهم أمام الادارة وذلك بنسبة بلغت 40% اذ يرتبط ذلك بنوع المشكلة المطروحة وكذلك طبيعة وقوة العلاقة التي تربط العامل برئيسه، وهو اختيار يتفق مع أسلوب القيادة الوسط.

الجدول رقم (03): نسبة شيوع الأساليب القيادية في التنظيم

الأسلوب القيادي	القيادة المنسحبة (1-1)	القيادة المساعدة (1-9)	القيادة الوسط (5-5)	القيادة الاجتماعية (9-1)	القيادة المثالية (9-9)
المتوسط الحسابي	18.75	11.75	31.25	10.00	11.50
نسبة الشيوع	3.75	2.35	6.25	02	02.30

مرؤوسهم ودفعهم نحو القيام بالمهام المطلوبة منهم.

9-3- الرضى عن الأسلوب القيادي الشائع في التنظيم.

تمحور التعرف على الرضى عن الأساليب القيادية المتبعة من قبل مشرفي الخط الأول في التنظيم قيد الدراسة حول احتساب التكرارات والنسب المؤوية الخاصة بإجابات جميع مفردات العينة، وهو ما سوف يتم عرضه في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): الرضى عن الأساليب القيادية في التنظيم

مستوى الرضى	راض تماما	راض بشكل متوسط	غير راض اطلاقا	المجموع
التكرارات	12	48	30	90
النسبة %	13.33	53.33	33.33	100

يتضح من خلال البيانات الخاصة برضى العاملين عن الأسلوب القيادي السائد بأن الغالبية

المتنازعة لحلها. وهو اختيار يتفق مع أسلوب القيادة الوسط.

تؤكد بيانات العبارة رقم (11) بأنه لا يتم الاستناد اطلاقا الى التحفيز عن طريق توظيف أسلوبى الثواب والعقاب من أجل دفع العاملين الى القيام بعملهم وذلك بنسبة بلغت 40%، وهو اختيار يتفق مع أسلوب القيادة الوسط.

يتضح من خلال تتبع البيانات المبينة في الجدول أعلاه وجود جميع أنواع الأساليب القيادية التي حددتها نظرية الشبكة الادارية، لكن انتشارها جاء بدرجات مختلفة. فقد بينت نسب الشيوع التي تم التوصل اليها الى انتشار الأسلوب القيادي الوسط بشكل أكبر من جميع الأساليب الأخرى، يليه الأسلوب القيادي المنسحب، ليأتي بعده الأسلوب القيادي المساعد ثم الأسلوب القيادي المثالي وأخيرا الأسلوب القيادي الاجتماعي. لهذا فان الأسلوب القيادي الوسط الذي يوازن بين العمل والعاملين هو الأسلوب الأكثر استخداما من قبل رؤساء العمال في سعيهم للتأثير في

مراعاة العلاقات الانسانية مع العاملين وكذلك فيما بين العمال. أين يقوم المشرفون بحل بعض المشكلات التي تواجههم ومشاركتهم في القرارات التنظيمية، وهو ما يميز القادة الوسطيين. نتيجة اتفقت بشكل كبير مع نتائج دراسة "ماركيور" وزملائه التي بينت انخراط عمال التنفيذ في منطوق يجمع بين الاهتمام بالعمل والعاملين، وهي في مجموعها تمثل شواهد ميدانية تعكس تحقق الفرضية بشكل جزئي. إلا أنها اختلفت مع ما توصلت اليه دراسة "صالحي" التي بينت بأن النمط القيادي الأوتوقراطي هو الأكثر استخداما في التنظيمات الجزائرية. كما يلجأ رؤساء العمال الى الأساليب القيادية الأخرى التي حددتها نظرية الشبكة الادارية بنسب مختلفة تبعا لمعطيات المواقف التي يديرونها، وهو ما ينسجم مع دراسة "لوصيف" التي توصلت الى توزيع الأنماط القيادية لمشرفي المستويات الادارية الثلاثة على محوري العمل والعاملين بشكل مختلف، وكذلك نتائج دراسة "برايهاكر" التي توصلت إلى استخدام القادة اساليب قيادية متنوعة من أجل الرفع من الإنتاج. وهي نتائج تدل على تحقق الفرضية بشكل كبير.

مناقشة الفرضية الثانية:

تضمنت الفرضية الثانية افتراض بأن العاملين راضون عن أسلوب القيادة الأكثر استخداما من قبل رؤسائهم المباشرين. ومن أجل التحقق من الفرضية تم تضمين الاستمارة جزء خاص بهذا الجانب، حيث بينت الشواهد الإحصائية بأن غالبية المبحوثين أقروا بأنهم راضون بشكل متوسط عن الأسلوب الوسط الشائع الاستخدام.

خاتمة

منهم راضين بشكل متوسط، وذلك بنسبة بلغت 53.33%. في حين بلغت نسبة للعاملين الغير راضين 33.33% وهي ثاني نسبة تم تسجيلها، كما تم تسجيل أدنى نسبة لدى العاملين الغير راضين تماما عن الأسلوب الذي يتبعه رؤسائهم المباشرين والتي بلغت 13.33%.

عاشرا- مناقشة الفرضيات واستخلاص النتائج:

يعتمد الباحثون في مناقشة الفروض على مجموع المعطيات والشواهد الميدانية التي تم جمعها من خلال الدراسة وتحليلاتها، لهذا نحاول من خلال العناصر الآتية مناقشة الفرضيتين التي تم الاعتماد عليهما.

مناقشة الفرضية الأولى:

تضمنت الفرضية الأولى افتراض بأن الأسلوب القيادي الأكثر انتشارا في التنظيم محل الدراسة هو الأسلوب الأوتوقراطي. وقد تم جمع البيانات الخاصة بهذا الجانب من خلال تطبيق أداة الاستبانة والتحقق من صدق الفرضية البحثية. وقد تم التوصل إلى أن الأسلوب القيادي الوسط هو الأسلوب الأكثر استخداما من قبل رؤساء العمال في التأثير على العاملين وتوجيههم بالمؤسسة، وذلك بنسبة شيوخ بلغت قيمتها (6.25%) وهي النسبة الأعلى من بين الأساليب الخمسة التي حددتها نظرية الشبكة الادارية. كما جاء أسلوب القيادي المنسحب في المرتبة الثانية من حيث درجة الاستخدام، والذي بلغت نسبة شيوخه قيمة (3.75%).

يتضح انطلاقا من هذه النتائج بأن أغلبية العاملين في محطة توليد الكهرباء يوكدون على اهتمام مشرفيهم المباشرين بالموازنة بين بلوغ مستوى انتاج الكهرباء المخطط والسعي الى

بشكل أكبر على الأسلوب القيادي السلطوي في التعامل مع مرؤوسيه في الورشات. كما توصلت كذلك الى تواجد جميع الأساليب القيادية التي حددتها النظرية بدرجات مختلفة، وذلك تبعا لمتغيرات موقفية. وأخيرا، فقد سجل مستوى رضى متوسط عن الأسلوب القيادي السلطوي الشائع الاستخدام في التنظيم.

قائمة المراجع:

أ- باللغة العربية:

- 1- جاد الرب سيد محمد: السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، ط 1، مطبعة العنزي، مصر 2005.
- 2- حريم حسن: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2003.
- 3- السلمي علي: إدارة السلوك التنظيمي، ط 1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2004.
- 4- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 5- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2005.
- 6- راوية محمد حسن، تنمية الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.
- 7- العلاق بشير: أسس الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، ط 1، دار اليازوري العلمية، الأردن 1998.
- 8- صالح سميرة: أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين - رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، الجزائر 2007-2008.

ب- باللغات الأجنبية:

- Daniel Mercure, Baya Harricane, Smail Seghir,
: Culture et Gestion en -I André Steenhat
Algérie. Edition ANEP, 2006.

يعد موضوع القيادة الإدارية من المواضيع التي أولتها اختصاصات علمية عدة اهتماما كبيرا منذ النصف الثاني من القرن الماضي كعلم النفس، علم الاجتماع والادارة. وذلك بسبب تأثير ما قد يسهم به تبني الأساليب القيادية المناسبة في الهام المرؤوسين وحفزهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، واكساب التنظيمات ميزة تنافسية تسمح لها بالريادة والتفوق في العمل. وقد جاءت دراستنا الموسومة ب أساليب القيادة الادارية لمشرفي الخط الأول في منظمات الاعمال الجزائرية كدراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء جيجل، الجزائر، من أجل تشخيص درجة انتشار الأساليب القيادية الخمسة التي حددتها نظرية الشبكة الادارية، وكذلك مدى رضى العاملين عن الاعتماد عن الاسلوب الأكثر استخداما.

جاءت الدراسة في جانبها النظري مرتكزة على تحديد مفهوم القيادة الإدارية باعتبارها ممارسة للتأثير على الآخرين استنادا الى مجموعة من الخصائص المرتبطة بالقائد، أو من خلال تبني القادة لاستراتيجيات سلوكية تمكن من كسب تعاون العاملين وحثهم على التماهي مع توجيهات الرؤساء في العمل. كما تم الاعتماد على نظرية الشبكة الادارية في حصر الأساليب القيادية الخمسة التي تم اختبارها من خلال الدراسة الميدانية.

أجريت الدراسة الميدانية بمحطة توليد الكهرباء جيجل، أين تم توزيع 90 استمارة على عينة من العاملين بالوحدة، كما تم الاعتماد على أساليب التحليل الكمي الوصفي وكذلك التحليل الكيفي في تحليل المعطيات واستخلاص النتائج. توصلت الدراسة الى أن مشرفي الخط الأول يعتمدون