



دراسة في دوافع الإضطلاع بمسؤولية القيادة في قوات الدفاع الإسرائيلية

بقلم كارين أميت (مركز القيادة المتميزة، زيخرون يعقوب، إسرائيل)، آلون ليزاك (جامعة حيفا وركز القيادة المتميزة، زيخرون يعقوب، إسرائيل)، ميثا بوبر (جامعة حيفا ومركز القيادة المتميزة، زيخرون يعقوب، إسرائيل)، روفين غال (مركز القيادة المتميزة، زيخرون يعقوب، إسرائيل)

لقد تعامل البحث السيكولوجي حول القيادة، بشكل رئيس، مع تأثير القيادة كمتغير مستقل (Bass, 1990). ومؤخراً فقط كان هناك محاولة ريادية لتطوير نموذج إختباري لدراسة الدافع للقيادة (MTL, Chan, 1999). هذا النموذج يدمج ثلاث عوامل: MTL فاعل، MTL معياري - إجتماعي، و MTL حسابي. إن الدراسة المصنفة هنا إختبرت نموذج Chan المختبر ووسعته مع عينة من قوات الدفاع الإسرائيلية (IDF, n = 402). إنها تؤكد وجود العوامل الدافعة الثلاث المحددة من قبل Chan. وتم العثور على عاملين دافعين إضافيين " الإيديولوجي والوطني. وقد إختلفت القادة عن اللاقادة، أيضاً، في عوامل الـ MTL الخاصة بهم. إن الأهمية النظرية والعملانية لهذه النتائج تتم مناقشتها في هذه الدراسة.

تقدم نتائج البحث المتراكمة على إمتداد العقود القليلة الماضية صورة غنية عن سلوك القادة، أساليب قيادتهم المتنوعة، وتأثيرهم على أتباعهم (Bass, 1990, 1996). ولا يُعرف الكثير عن دوافع القادة للقيادة (Kuhnert & Lewis, 1987, Poper, 2000). فمعظم الدراسات في هذا الميدان ركزت بشكل رئيس على الدراسة السيرية (البيوغرافية) لقادة مشهورين (على سبيل المثال، مارتن لوثر كينغ و غاندي؛ إريكسون، 1959، 1969) أو على تقارير ذات مفعول رجعي لقادة حول تطور قيادتهم (Avolio & Gibbons, 1992).

ومؤخراً فقط كان هناك محاولة لتطوير إطار عمل نظري يدمج العوامل الشخصية، الدافعة، والتطويرية القادرة على التكهن ببروز قيادة، تحديداً من النوع المحدد والمعرف على أنه " قيادة في الحياة اليومية" (Chan, 1999, Chan & Drasgow, 2001). هذا النموذج يتألف من عوامل ثلاث: MTL فاعل - الدافع الوجداني الداخلي (الشعوري) للوصول الى موقع القيادة؛ MTL معياري - إجتماعي - الرغبة بالوصول الى موقع قيادة خارج المثال والمعايير الإجتماعية أو كمصدر لقيمة إجتماعية؛ و MTL لاحسابي (لا مدروس). وهذا موصوف على أنه إمتداد من النفعية الحسابية المدروسة عند نقطة مرجعية ثابتة، حيث الفرد مدفوع للقيادة بدافع المصلحة الخاصة الصرفة، الى نفعية لاحسابية عند نقطة مرجعية ثابتة أخرى، حيث الفرد مدفوع للقيادة برغم إعتبرات النفعية.

إن الدراسة الموصوفة هنا تركز على الدافع للقيادة ومنكبة على معالجة التساؤلات التالية: ماهي مصادر الدافع للقيادة وهل هناك مصادر إضافية تتخطى تلك المذكورة في عمل الباحثين؟ هل هناك إختلاف بارز بين القادة واللا قادة في الدافع للقيادة؟ إننا نقوم بدرس هذه الأسئلة مستخدمين نموذج Chan (1999)، الذي وسعناه وإختبرناه بشكل تجريبي مع عينة إسرائيلية.

الخلفية النظرية

هناك ثلاث نماذج من المكونات تساهم ب بروز القيادة :إمتلاك القدرة الكامنة، الدافع، والتطور (Judge, Bono, Ilies,& Gerhardt, 2002; Poper, 1998, 2000). وكي يصبح المرء قائداً فإنه بحاجة الى بعض الخصائص السيكولوجية (إمتلاك القدرة الكامنة)، الدافع معبراً عنه برغبة القيادة، وعملية تطوير شخصية (Poper; Poper & Maysless, 2002).

من هذه العوامل الثلاث، كان إمتلاك القدرة الكامنة، تقليدياً، الأمر الأكثر مركزية في البحث والنقاش حول القيادة. ففي النصف الأول من القرن العشرين، كان هناك محاولات (غير ناجحة) لتحديد خصائص القيادة (أنظر مراجعة لـ Stogdill, 1948; Bass, 1990, 1996)، ومؤخراً، وعقب التطور النظري والمنهجي في علم النفس، عموماً، كان هناك محاولات متجددة لدرس القدرات الكامنة للقيادة (مثلًا، Judge & Bono, 2000; Judge et al., 2000; Poper, Amit, Gal, Sinai, & Lisak, 2004). لكن بالرغم من هذه التطورات، فإن السؤال عن الدافع للقيادة لم يدرس تجريبياً بشكل صرف إلا مؤخراً. هذا الأمر، تحديداً، يُعتبر مفاجئاً إذا أخذنا بالإعتبار أن الدافع قضية رئيسية وبأنه موضوع البحث الواسع في النقاش السيكولوجي العام (مثلًا، Maslow, 1945 ، Campell & Pritchard, 1976; Hertzberg, 1966).

نظريات ونماذج التعامل مع دافع القيادة

يُحدد الدافع للقيادة على أنه " بنية إختلافات وفروقات فردية تؤثر على قرارات القائد أو الذي سيصبح كذلك لتولي مهام تدريب، أدوار، ومسؤوليات القيادة، والتي تؤثر على كثافة جهوده، أو جهودها، في القيادة والمثابرة كقائد" (Chan & Drasgro, 2001, p. 482). إن التأكيد هنا هو على الفروقات الشخصية الداخلية التي تؤثر على سلوك القائد.

حتى وقت قريب تماماً، كانت الكتابة حول الدافع للقيادة نظرية الى حد كبير ومبنية في غالبها على نماذج تطويرية psychodynamic (تفاعل العمليات العقلية والعاطفية المحسوسة وغير المحسوسة خاصة تلك التي تؤثر على الشخصية والسلوك) والتي وفقاً لها تم تفسير الرغبة بالقيادة على أنها آلية سيكولوجية تعويضية وازنة (Zalzenik, 1992). وتم طرح نقطتي نقد رئيسيتين ضد مركزية نظريات ال psychodynamic في تفسير الدافع للقيادة. النقطة الأولى تتعلق بالتركيز على الحالات الإستثنائية في

تحليل ظاهرة القيادة، بحيث أن هذه النظريات ذات صلة بمجموعة صغيرة أفرادها ليسوا " قادة في الحياة اليومية". أما النقطة الثانية فهي إفتقار هذه النظريات للخلفية التجريبية.

هناك مقارنة أكثر تجريبية مقترحة من قبل McClelland (1975)، الذي طور نظام تحليل مبني على " إختبار الإدراك الحسي الخاص بموضوع المناقشة" - Thematic Apperception Test (TAT). إذ بحث McClelland ورفاقه، بشكل كامل وشامل، دوافع المدراء على مستويات مختلفة في مؤسسات كبيرة (McClelland & Burnham, 1976; McClelland & Boyatzis, 1982). لقد حاجبا بالقول بأن لدى المدراء الأكثر فاعلية نموذج دافع متميز، متصف بمستوى معتدل من الحاجة للسلطة (مفسراً برغبة المدير بالتأثير على محيطه)، وبمستوى متدن من الإلتحاق بالغير (ما يمكّن المدير من إتخاذ قرارات غير شعبية عند الضرورة)، وبمستوى عال من كبح النشاط (ما يمكّن المدير من المحافظة على الهيكلية التنظيمية). هذا النموذج أظهر فعاليته في مؤسسات كبيرة لكن ليس بالصغيرة بالضرورة. إن الإبتكار الذي قدمه McClelland كان محاولة لإنشاء دراسة وتصنيف ترتيبي لرموز الدوافع typology (of motives) تميّز بين القادة الناجحين وغير الناجحين.

في كل الأحوال، لقد هوجمت هذه المقاربة لإستخدامها وسيلة إبراز غير معيارية بصفاتها تمييزية (Brief, Aldag, & Chaco, 1977) ولتركيزها المحض على محاولة العثور على نموذج قيادة مشترك لكل المدراء بدلاً من درس الجوانب المختلفة لعوامل الدافع للقيادة (MTL). وبهذا المعنى، فإن نموذج الدافع للقيادة ل-Chan (المقدّم لاحقاً) يعتبر عملاً ريادياً هدف الى خلق نموذج تجريبي مبني على معايير ما يسهّل درس الجوانب المختلفة لمسألة الدافع للقيادة. هذا النموذج عمل كأساس بانسبة لأرستنا هذه.

نموذج الدافع للقيادة ل-Chan (MTL)

وفقاً لنموذج Chan (1999)، فإن الدافع للقيادة ينشأ من عوامل أربع رئيسية: طباع الشخصية، القيم، الفعالية والكفاءة الذاتية للقيادة، وتجارب القيادة السابقة. وبما أن هذه العوامل تختلف من شخص لآخر في الحدة والجوهر، وبما أنها موجودة في التفاعل مع المحيط، فقد يكون متوقفاً أن تشكل إتحدات مختلفة، لتشكل بذلك دوافع مختلفة للقيادة بالواقع. وحيث أن بعض مكونات الـ MTL (الدافع الوجداني الداخلي للوصول الى موقع القيادة)، تحديداً الطباع الشخصية، تعتبر مستقرة بمرور الوقت، فمن المرجح أن بنية العامل (عامل الدافع) ستكون مستقرة وثابتة نسبياً. وفي البحث والكشف عن كيفية إنعكاس هذه العوامل في دافع الفرد للقيادة، طور Chan نموذجاً مبنياً على نظريتين إجتماعيتين - إدراكيّتين مركزيّتين: نظرية السلوك المبرر - Theory of Reasoned Action and Triandis (1975) - ونظرية السلوك الخاص بالعلاقات بين الأشخاص - Theory of Interpersonal Behavior (1977) - Fishbein و Ajzen. هاتان النظريتان تفترضان إتحاد بنيات رئيسية معينة مشكلة السلوك: قيم متصلة بالعمل (بنية فاعلة)، معايير إجتماعية متصلة بالعمل (بنية إجتماعية)، ومعتقدات بشأن نتائج العمل (بنية حسابية مدروسة). وكانت فرضية Chan تقول بأن هاتين النظريتين توفران إطار عمل لفهم البنية السيكلوجية للدافع للقيادة. علاوة على ذلك، ومن خلال وسائلهما، فإن بالإمكان تحديد العوامل المهيمنة الموجودة في رغبة الفرد للقيادة.

بضوء ذلك، وضع Chan فرضية تقول بأن عوامل الـ MTL الثلاثة ستوجد في :

1. الدافع الفعال للقيادة (AMTL). فالفرد مدفوع للقيادة برغبة داخلية ناشئة عن الرضا والسرور الذي يستمده، أو تستمده، من حقيقة كونه قائداً.

2. الدافع المعياري – الإجتماعي للقيادة (SNMTL). فالفرد مدفوع للقيادة بسبب أسباب إجتماعية ومعيارية، كالشعور بالالتزام تجاه مجموعة، أو رداً على معيار معين متبع في بيئته، أو بيئتها.

3. الدافع اللا حسابي للقيادي (NCMTL). هذا الدافع يعتبر بمثابة إمتداد لسلسلة متوالية. فكلما كان الدافع أكثر حسابية وتخبينية، كلما كانت رغبة الفرد بالقيادة أكبر للتمتع بالمكاسب الملموسة المتصلة بالموقع القيادي. وكلما كان الدافع أقل حسابية، كلما كانت إجتمالية عدم تأمل الفرد بإعتبارات الكلفة المتصلة بدور القيادة أكبر. ويركز Chan على الجانب اللا حسابي، لأن كل دور قيادي، بحسب رأيه، يشتمل على تضحية معينة، لذا، كلما كان الدافع أقل حسابية، كلما كانت إجتمالية إضطلاع الشخص بالدور القيادي أكبر (Chan, 1999; Chan & Drasgow, 2001).

ولإختبار نموذج الـ MTL خاصته، بنى Chan إستطلاعاً بخصوص تطور قوة كل عامل من عوامل الـ MTL. هذا الإستطلاع، الى جانب مجموعة متماثلة و مترابطة من الإستطلاعات الأخرى، تم تطبيقها على عينات في سنغافورة والولايات المتحدة. وقد دعمت نتائج البحث نموذج الـ MTL المؤلف من العناصر الأربعة التي عرضها Chan: طباع الشخصية (مستمدة من نموذج الشخصية المعروف بـ "Big" Five : المقبولية، الإنبساط (الإتجاه الى كل ما هو خارج الذات)، ذو المبادئ، العُصاب، الإنفتاح)، القيم (الجماعية – الفردية)، الكفاءة الذاتية بالقيادة، والخبرة السابقة بأدوار القيادة. ولم يُعثر على صلة مباشرة بين القدرة الإدراكية والـ MTL. إضافة لذلك، قادت إتحادات مختلفة للعناصر الأربعة الى عوامل الـ MTL الثلاثة (AMTL, SNMTL, & NCMTL). لقد تبين أن الأشخاص الخاضعين للدراسة الذين سجلوا نسبة عالية في الدافع الفاعل هم أشخاص منبسطون ومنطلقون إجتماعياً، ذي توجه إنجازي وقيم فردانية، مع مقدار من الخبرة السابقة أعلى من المعدل، وذي كفاءة ذاتية بالقيادة. أما الناس الذين سجلوا نسبة عالية في الدافع المعياري – الإجتماعي الذين برهنوا عن رفعة في القيم الجماعية ورفعة على مستوى المبادئ، فقد كانوا مدفوعين بشعور الإلتزام نحو المجتمع، وكان لديهم أكثر من خبرة سابقة في مجال القيادة. أما الناس الذين سجلوا نسبة عالية بالدافع اللا حسابي (NCMTL) فقد تبين بأنهم يملكون قيماً جماعية وسجلوا درجة عالية بالمقبولية.

بذلك ظهرت علاقة سببية بين مصادر الدافع المختلفة (بين 0.26 و 0.50). في كل الأحوال، إن التفاوت الملاحظ في تلك الدراسة يجعل من الممكن معاملة كل عامل من العوامل بشكل منفصل. لذا، فقد وسعنا، في هذه الدراسة، نموذج Chan (1999) لدرس الجوانب الإضافية لدافع القيادة التي قد تساهم نظرياً وعملياً في فهم هذه الظاهرة.

مصادر إضافية لدافع القيادة

الدافع الإيديولوجي للقيادة (IMTL). بالرغم من أن Chan يذكر القيم بصفاتها مكوّن هام لدافع القيادة، فإنه في مناقشته يضيّق هذا الجانب الى الفردية – الجماعية فقط، متجاهلاً سلسلة واسعة من القيم المحتملة وذات الصلة التي عادة ما توضع تحت عنوان "الإيديولوجية". فالإيديولوجية يمكن تعريفها كـ " منظومة، مجموعة أفكار في حقل معين – سياسي، إجتماعي، أدبي وهكذا" (Even- Shoshan, 2003, p.190). إن إيديولوجية، مكونة من منظومة منظمة من القيم والأفكار، قد تكون عامل دافعي قوي لمؤيديها.

في أنظمة عديدة للقائد دور هام وبارز، رمزياً وفعالياً، من حيث أنه الوصي على إيديولوجية معينة ومباشراً بها. فالإيديولوجية غالباً ما يتم تحديدها بالقائد أو يُرمز إليها بواسطته، الذي يشكل، أو تشكل، مصدر سلطة ويعمل كمرشد في تفسير أو تطبيق منظومة القيم الإيديولوجية (Mumford & Strange, 1965, Shils, 2002: 202). وقد يُحدد الدافع الإيديولوجي للقيادة (IMTL) على أنه " الدافع للقيادة من خلال مبادئ تشكل مجموعة معتقدات تصورية عن الحياة والعالم" (Lisak, 2004, p. 12).

من هذا التعريف نستدل على أن فريدة الدافع الإيديولوجي للقيادة تكمن في إيمان الفرد بأن نفس واقع تولىه، أو توليها، دوراً قيادياً أمر يخدم مبادئ إيديولوجيته أو إيديولوجيتها. هذا يختلف، على سبيل المثال، عن الفرضية القائلة بأن شخصاً ذي عامل MTL معياري – إجتماعي يتصرف وفقاً لمعيار إجتماعي قد ينشأ من إلتزامه، أو إلتزامها، تجاه المجتمع، غير محفز بأي هدف إيديولوجي. في ضوء ما ذكر آنفاً، فإن فرضيتنا الأولى هي أننا سنعثّر على عامل دافع إيديولوجي للقيادة، الى جانب عوامل الدافع للقيادة الثلاث المقترحة من قبل Chan.

الدافع الوطني للقيادة (PMTL). إن مراجعة للبحث (Bar- Tal & Staub, 1997; Ben – Amos & Bar – Tal, 2004; Gal, 1999; Viroli, 1995) ترفع إحتمال وجود عامل دافعي آخر، دافع وطني للقيادة (PMTL)، الذي قد يكون ذات صلة، تحديداً، بمؤسسات كالجيوش العاملة في خدمة الدولة. هذا العامل يختلف عن الدافع الإيديولوجي للقيادة من حيث أن عامل الـ IMTL (الدافع الإيديولوجي) قد يكون مستمداً من المعتقدات والأفكار السياسية أو الدينية، في حين أن الدافع الوطني للقيادة ينشأ من المعتقدات المتصلة بحب الوطن مباشرة.

وكي تصبح الإختلافات والفروقات حادة بين قائد إيديولوجي وآخر وطني، من المهم الفهم بأن قائداً مدفوعاً بقيم وطنية سيقوم بأي شئ يمكنه، أو يمكنها، لخير الأمة والوطن، حتى على حساب التخلي عن إيديولوجية معينة لصالح مواقف عملانية أو إيديولوجية مختلفة. أما السبب بذلك فهو أن مفهوم القيادة الوطنية هو مفهوم إجتماعي بالأساس ويهدف الى تحقيق إنجازات تخدم صالح المجتمع وخيره، حتى ولو كان هذا يعني التخلي عن إيديولوجية محددة. بالمقابل، إن القائد المدفوع بقيم إيديولوجية يرى دوره، أو دورها، في ضوء قد يتضارب في بعض الأحيان مع القيم الوطنية (مثلاً، الإيديولوجية الماركسية، التي تعبر الحدود الوطنية)، وهذا يملي عليه، أو عليها، خيار الأعمال لتعزيز إيديولوجيته، أو إيديولوجيتها (Mumford & Strange, 2002).

إن أهمية الدافع الوطني في السياق العسكري الإسرائيلي تبرز من سلسلة دراسات درست الدافع للخدمة العسكرية وسط الشباب الإسرائيلي (Ezrachi & Gal, 1995; Gal, Mayseless, & Fishof, 1989; Mayseless & Gal, 1990). إذ وجدت هذه الدراسات أن الطلاب في المدارس الدينية الرسمية، الذين

يتعلمون "حب البلد"، أظهروا بحسب المعدل الوسطي مستوى دافع للخدمة في جيش الدفاع الإسرائيلي أعلى من طلاب المدارس العلمانية الرسمية. هذه الفروقات والإختلافات عبّر عنها في الدافع للخدمة العسكرية النظامية، الدافع للخدمة في الجيش الثابت، الدافع للخدمة في الوحدات القتالية، والدافع لأن يصبحوا ضباطاً. وبعدها طلب منهم التصريح عن أسباب دوافعهم، سجل طلاب المدارس الدينية الرسمية نقاطاً أعلى، بشكل بارز وهام، لجهة الأسباب كـ " الفرصة لخدمة الدولة" و " محاربة أعداء إسرائيل"، بينما سجل طلاب المدارس العلمانية الرسمية نقاطاً أعلى لجهة المساهمة بالنسبة للفرد نفسه. ويشير Gal (1999) الى أن مستوى التطوع للمناهج التعليمية للضباط والقيادة في أوساط القطاع الديني – الوطني قد ارتفع بمرور السنين، الأمر الذي يعتبر، بحسب رأيه، ناشئ عن دافع وطني للخدمة العسكرية.

وبذلك، فإن فرضيتنا الثانية هي أنه سيتم العثور على عامل الدافع الوطني للقيادة بالإضافة الى العوامل الدافعة الثلاث لـ Chan وكذلك على عاملنا الدافعي الإيديولوجي المقترح.

الإختلافات بين مجموعتي القادة واللا قادة في الدافع للقيادة. حاولت بعض الدراسات مؤخراً تحديد موضع الإختلافات بين الأفراد المحددين كـ " قادة" وبين أولئك غير المحددين كذلك (Katz, 2001; Poper et al., 2004; Smith & Foti, 1998). وقد قارن Smith و Foti طلاباً صُنّفوا عالياً على مقاييس السيادة والهيمنة، الكفاءة الذاتية والذكاء مع طلاب سجلوا نسبة أدنى على هذه المقاييس. ومباشرة بعد تعيين مجموعة مختصرة، صنف كل المشاركين في التعيين المجموعة التي كانت الأعلى في كل المعايير على أنها أعلى في القيادة، والمجموعة التي كانت الأدنى في كل المعايير على أنها أدنى في مجال القيادة. وفي دراسة أخرى، تم القيام بها على عينة للبحث الحالي، وُجد بعد البحث بأن الجنود الذين إعتبروا من قبل قادتهم ونظرائهم بمثابة قادة لديهم مستوى أعلى من الكفاءة الذاتية، التركيز الداخلي الشديد للسيطرة، الرباط العاطفي، والتفاؤل، الى جانب مستوى أدنى من طابع القلق عن ذاك الذي لدى جنود إعتبروا " لا قادة" من قبل نظرائهم وقياداتهم (Poper et al., 2004). هذه الدراسة تؤشر الى أن الإختلافات والفروقات بين هاتين المجموعتين قد توجد بالفعل في مستويات مختلفة للطباع الشخصية. ولا يزال هناك دراسات مشابهة تنتظر من يقوم بها بحيث تدرس، إختبارياً، مستويات الدافع للقيادة لدى أفراد معتبرين كقادة أو لاقادة.

وكما أشير من قبل Poper (1988; Poper & Mayseless, 2002)، فإن الدافع للقيادة شرط ضروري لبروز سلوك القيادة. لذا، قد توضع فرضية تقول بأنه سيكون لدى القادة مستوى أعلى وأكثر تجانساً لدافع القيادة من الذين ليسوا بقادة. أما دعم هذه الفرضية فيمكن رؤيته في عمل Chan (1999)، الذي وجد علاقة بين مستويات عالية لعوامل دافعة فعالة و عوامل دافعة معيارية – إجتماعية وبين مستوى عال لتجارب قيادية سابقة.

سعت الدراسة الحالية الى درس الإختلافات والفروقات في مستوى الدافع للقيادة بين مجندين في المشاة وبين مجندين في الفيالق المدرعة الذين إعتبروا من قبل نظرائهم وقياداتهم بمثابة قادة وبين أولئك المعتبرين لا قادة. هذه الإختلافات تم درسها على مستوى العوامل الدافعة للقيادة وعلى مستوى الدافع العام للوصول الى مواقع قيادية في جيش الدفاع الإسرائيلي.

في ضوء ما ذكر آنفاً، فإن فرضيتنا الثالثة هي أنه سيتم العثور على مستوى أعلى من الدافع للقيادة، وعلى مستوى عوامل الدافع للقيادة عموماً، في أوساط المشاركين المعتمدين كقادة أكثر منه لدى أولئك المعتمدين لا قادة.

بالنتيجة، تم درس أسئلة عديدة في إطار عمل هذا البحث. أولاً، هل بالإمكان تمييز عاملين دافعين إضافيين – الدافع الإيديولوجي والدافع الوطني للقيادة – الى جانب العوامل الدافعة الثلاث التي وجدها Chan: الفعالة، المعيارية – الإجتماعية، واللاحسابية؟ ثانياً، هل هناك فرق في مستوى عوامل الدافع للقيادة ومستوى الدافع العام للقيادة بين الجنود المعتمدين من قبل نظرائهم وقادتهم " كقادة" وبين أولئك المعتمدين " لا قادة"؟ إن فرضية البحث تقول بأن فروقات من هذا النوع ستوجد بين المجموعتين.

طريقة البحث

المشاركين

تم إجراء البحث في جيش الدفاع الإسرائيلي. كان عدد المشاركين 402 جندي (ذكر) من فيلق سلاح المدرعات والمشاة، في نهاية فترة تدريبهم الأساسية وكانوا ينتمون الى 4 مجموعات، إثنان من الوحدات المدرعة وإثنان من فيلق المشاة. وقد تألفت مجموعتي المشاة من 6 فصائل عسكرية، كل فصيلة فيها 45 جندي، وعدت المجموعتان المدرعتان 12 فصيلاً، كل فصيلة فيها 20 جندياً. أما نسبة التجارب في المجموعتين المدرعتين فكانت 72% وفي المشاة 78%. وكان 12 بالمئة من الجنود في الفصائل المختلفة من المهاجرين الجدد الذين كان لديهم صعوبات لغوية في الإجابة على الأسئلة، لذا تم حذفهم من العينة. أما بقية الجنود الذين لم يشاركوا فقد كانوا غائبين لأسباب تقنية، وبالإمكان الافتراض بأنهم كانوا غائبين عشوائياً.

وبذلك تألفت عينة البحث النهائية من 182 جندي من الوحدات المدرعة و 220 من المشاة، ليكون المجموع 402 مشاركاً. أما متوسط أعمارهم فكان 19 عاماً (IS.D.) ، مع 12.2 من سنوات الدراسة الجدية (IS.D.) . وكان 80 بالمئة من المشاركين من الإسرائيليين الأصليين.

طريقة العمل

قبل البدء بالبحث، قمنا بدراسة إستطلاعية طُبقت فيها أسئلة إستطلاع الدافع للقيادة (MTL) ثلاث مرات لإختبار ثبات وموثوقية المستويات المختلفة في الإستطلاع. ومعاً، شارك 316 جندي في الدراسة الإستطلاعية، مع 107 أشخاص مشاركين في تقييمين للإستطلاع. وتضمنت العينة مجندين من فيالق سلاح المدرعات والمشاة وطلاب كلية الضباط من منهج تعليمي لضباط المشاة (Lisak, 2004).

ما أن تمت صياغة النسخة النهائية لإستطلاع MTL، حتى طُبِّق هذا الإستطلاع ووسيلة تقييم القيادة على العينة الأخيرة المذكورة آنفاً المؤلفة من 220 جندي من فيلق سلاح المدرعات و 182 جندي من فيلق المشاة. وطُبِّق الإستطلاع في مخيمات تدريب الجيش بإشراف ممثل للبحث.

وسائل البحث

تم إستخدام وسيلتين في هذه الدراسة: إستطلاع الدافع للقيادة (MTL) ووسيلة تقييم القيادة.

إستطلاع MTL. تم درس الدافع للقيادة بوسائل إستطلاع MTL المطورة من قبل Chan (1999) وقمنا نحن بتوسيعه. وقد تألف إستطلاع Chan الأصلي من 27 فقرة مقسمة الى ثلاث مستويات (كل فقرة من 9 بنود)، والتي تمثل عوامل MTL الثلاث في النموذج (الفعالة، المعيارية – الإجتماعية، اللاحسابية). وقد طُلب من المتجاوبين الإشارة الى أي حد هم موافقون، مع وجود كل فقرة على مقياس الـ 5 نقاط لـ Likert، بدءاً من " موافق بقوة" (5) وصولاً الى " لا أوافق بقوة" (1). أما النقاط المسجلة فهي مجموع النسب وتعطى لكل مقياس بشكل منفصل (ليس هناك عدد كلي عام للنقاط المحرزة)؛ وبذلك بإمكان مجموع النقاط المحرز لكل مقياس أن يتراوح بين 9 و 45 نقطة.

وتضمنت النسخة الموسعة للإستطلاع 3 مقاييس إضافية، الأول الذي قيّم الدافع الإيديولوجي للقيادة وتألف من 5 بنود (وبذلك من الممكن مراكمة 5 – 25 نقطة). المقياس الثاني، الدافع الوطني للقيادة، وتألف من 4 بنود (بالإمكان مراكمة 4 – 20 نقطة) ، والمقياس الثالث قيّم المستوى العام للدافع للقيادة. هذا المقياس تألف من 3 بنود تتعامل مع رغبة الجندي بالقيادة، التأثير، وأن يكون ضابطاً. وطُلب من المتجاوب أن يُوشر الى الصف العسكري الأكثر ملائمة له على مقياس الـ 5- نقاط لـ Likert تتسلسل من " مناسب جداً" الى " بالكاد يناسب". ويمكن للنقاط المسجلة على هذا المقياس أن تتراوح بين 3 الى 15 نقطة. كان هذا مقياساً منفصلاً في إستطلاع MTL وعمل كميّار عام لرغبة الجندي بالوصول الى موقع قيادي في سياق خدمته العسكرية. وتألفت النسخة النهائية للإستطلاع من 39 فقرة. وكما ذكر سابقاً، تم إختبار هذه النسخة في دراسة إستطلاعية.

وسيلة تقييم القيادة. على خلاف جيوش عدة (كالجيش الأميركي)، التي تُحدد فيها الفوارق مؤسساتياً بين الضباط وصفوف عسكرية أخرى (من خلال أكاديميات عسكرية)، فإن الإختلاف في جيش الدفاع الإسرائيلي يحدث طبيعياً – من خلال عملية إنتقاء من خلال كامل الكتيبة. ومبتدئين على أساس متساو، فإن جميع الإسرائيليين الملزمين بالخدمة العسكرية يخضعون الى عملية إنتقاء مستمرة خلال فترة تدريبهم المبدئية. هذا الوضع يقدم مختبراً فريداً لدرس القيادة.

للتمييز بين القادة واللا قادة ، إستخدمنا إستطلاعاً لقياس العلاقات الإجتماعية (sociometric) ، الذي تشكل عن طريق فريق البحث الميداني وكان مبنياً على إستطلاعات قياسية مختلفة للعلاقات الإجتماعية المستخدمة في جيش الدفاع الإسرائيلي. إن الإستطلاع القياسي للعلاقات الإجتماعية الذي طُبِّق يدرس وجهات نظر القادة والرفاق بخصوص قيادة الجنود. هذا تم في مرحلة سبق أن كانوا يعرفون فيها بعضهم بشكل جيد جداً وكان لديهم معلومات كافية لتقييم الجنود بما يتعلق بتأثيرهم غير الرسمي ضمن الفصيل وقدرتهم على أن يكونوا قادة جيدين في المستقبل. وتم قياس التقييم على مقياس الـ 5 نقاط، متسلسلاً من حد صغير جداً" الى " حد كبير جداً". ومن خلال متغيرات القيادة المختلفة والمتنوعة التي تظهر في

الإستطلاع، ميّزنا بين مجموعتي أقطاب : القادة واللاقادة. فالجندي الذي نال من رفاقه وقادته عدد جدي من النقاط من 4 (نقاط) أو ما فوق على سؤال من الأسئلة على الأقل (درجة التأثير أو التناسبية مع الدور القيادي)، صُنّف في مجموعة القادة، بينما الجندي الذي نال من كل من نظرائه وقادته عدد جدي من النقاط من 2 أو أقل على سؤال من الاسئلة على الأقل صُنّف في مجموعة اللا قادة.

النتائج

موثوقية إستطلاع الـ MTL

في المرحلة الأولى، درسنا موثوقية إستطلاع الدافع للقيادة. إن الجدول رقم 1 يظهر الموثوقية التماثلية الداخلية للإستطلاع الذي طورناه مقارنة مع إستطلاع Chan الأصلي (Chan, 1999).

الجدول رقم 1
الموثوقية التماثلية الداخلية لإستطلاع MTL

عامل MTL	عدد البنود	... في الدراسة	... مذكورة في الأدب (Chan, 1999)
فعال	9	0.89	0.91 – 0.89
معياري – إجتماعي	9	0.78	0.75 – 0.65
اللاحسابي	9	0.82	0.83 -0.80
الإيديولوجي	5	0.69	—
الوطني	4	0.83	—
دافع عام	3	0.78	—

ثبتت نموذج عوامل الـ MTL الثلاث لـ Chan. كان هدف البحث الأول تكرار نتائج Chan (1999) مع عينة إسرائيلية وإيجاد دعم للعوامل الثلاث لنموذج MTL خاصته. وكانت بنود تلك المقاييس (الفعال، المعياري – الإجتماعي، اللاحسابي) قد حُللت كعوامل، كما هو ظاهر في الجدول رقم 2. يكشف تحليل العوامل عن أن البنية الأساسية للنموذج لا تزال ثابتة ومستقرة، بالرغم من أن نتائجه ليست واضحة ومحددة بدقة كما في دراسة Chan (1999). ففي تلك الدراسة، أثبتت كل البنود الموجودة في الإستطلاع بأنها معبئة ومشحونة وفق مقياسها بمستوى كافٍ. هذا الإختلاف قد يكون عائداً لأسباب عديدة. أولاً، ليست كل العوامل معبئة وفق مقياسها بمستوى كافٍ. هذا الأمر بارز، تحديداً، في العوامل الدافعة اللاحسابية والمعيارية – الإجتماعية. ثانياً، هناك إنحرافات ضئيلة عن النموذج المقترح. على سبيل المثال، إن البند العاشر، المنتمي للعامل المعياري – الإجتماعي في النموذج الأصلي، معبئ على المقياس الفعال. إضافة لذلك، هناك عامل رابع، الذي يبدو بلا معنى في محتواه (فهو يحوي بنوداً أربع من المقاييس الثلاث)، ومعظم بنوده معبئة على مستوى أعلى من مقاييسهم الأصلية.

درس لنموذج الـ MTL الموسع، بما فيه العاملين الإيديولوجي والوطني. إن فرضيتنا بحثنا الأولتين كانتا تقولان بأن عاملَي MTL الإيديولوجي والوطني سيوجدان في نموذج Chan، بالإضافة الى عوامل MTL الثلاث المحددة في هذا النموذج. ولإختبار هاتين الفرضيتين، قمنا بعملية تحليل عامل إستكشافي على بنود النسخة الموسعة للإستطلاع (باستثناء البنود الثلاثة لعامل MTL العام، التي تختلف بصيغتها وأساسها النظري). الجدول رقم 3 يُظهر النتائج.

هناك بعض النتائج الرئيسية التي تبرز من هذا الجدول. أولاً، يظهر التحليل نموذجاً من 5 عوامل، مؤلفاً من عوامل الـ MTL الثلاث (الفعال، المعياري- الإجتماعي، واللاحسابي) لـ Chan (1999) ومن

العاملين الآخرين اللذين أضفناهما: الـ MTL الإيديولوجي و الـ MTL الوطني. وقد أثبتت جميع العوامل الخمس تمايزها، وإحتسب كل عامل من العوامل أكثر من 5% من التفاوت والإختلاف، وهي نتيجة تدعم وجود هذه العوامل الإضافية. هذه النتائج أكدت فرضيتنا الأولتين.

ثانياً، إن إضافة بنود مقاييس الـ MTL الإيديولوجية والوطنية الى تحليل العامل لم يرفع نسبة حالة التفاوت والإختلاف الكلية المحتسبة لها (حواي 40%)، رغم أنه يبدو بأن هذه الإضافة قد ثبتت النموذج. أما البند المتحد الذي برز من التحليل للنموذج الأصلي (جدول رقم 2)، فقد تم إلغاؤه، وتم تعبئة عدد أكبر من البنود على مستوى يفوق 0.4 وفق مقاييسهم الأصلية.

ثالثاً، ورغم أن كل البنود كانت معبئة بأكثر من 0.4 على المقاييس الأصلية (فقط 4 بنود كانت معبئة على هذا المستوى وفق المقياس اللا حسابي، 6 على المقياس المعياري – الإجتماعي، و 4 على المقياس الإيديولوجي)، فإنه لم يُعثر على أي فرق بين محتوى هذه البنود ومحتوى البنود المعبئة على مستوى أدنى على نفس المقياس. إضافة لذلك، إن بنوداً ذات تعبئة متدنية على المقياس ذي الصلة لم تكن معبئة ومحملة على مستوى عال على مقياس آخر. لذا، لم يكن هناك من سبب لعدم تضمينهم في التحليل الإحصائي لنفس المقياس.

أخيراً، يظهر الجدول بأن البنود الأربعة معبئة ومحملة على مستوى عال بشكل كاف، متمثلة بالإتجاه الحسابي للعامل. هذا قد يوشر الى أن الإتجاه الحسابي هو الصفة المهيمنة في هذا العامل.

الجدول رقم 2
نتائج تحليل عامل VARIMAX (إستكشافي) لإستطلاع MTL الأصلي (3 عوامل)

Factor Loading				
البند	فعال	اللاحسابي	المعياري- الإجتماعي	متحد
لدي ميل لتولي المسؤولية في معظم المجموعات أو الفرق التي أعمل بها .82.				
أنا نموذج الشخص الذي يحب أن يكون مسؤولاً عن آخرين .79.				
أريد عادة أن أكون القائد في المجموعة التي أعمل فيها .74.				
أنا حتماً لست قائداً بالطبيعة .69.				
معظم الوقت، أفضل أن أكون قائداً بدلاً من تابع عند العمل في مجموعة .68.				
أنا نموذج الشخص غير المهتم بقيادة آخرين .56.				
أنا نموذج للذي يدعم بفعالية قائداً، لكنني أفضل عدم تعييني كقائد .56.			.46	
أعتقد أن بإمكانني المساهمة تجاه مجموعة إذا كنت تابعاً أكثر مما لو كنت قائداً .51.				
علمت الإيمان بقيمة قيادة آخرين .48.				
أوافق على أن أكون قائد مجموعة فقط إذا كنت أعلم أن بإمكانني الإستفادة من ذلك الدور .76.				
إنني مهتم فقط في قيادة مجموعة إذا كان هناك مكاسب واضحة لي .74.				
أود أن أعلم " ماذا في ذلك لي " إذا ما كنت سأوافق على قيادة مجموعة .67.				
لن أوافق أبداً على القيادة إذا لم أتمكن من				

					رؤية أية فوائد من قبول ذلك الدور	.67
					من المناسب للناس القبول بأدوار أو مناصب القيادة عندما يُطلب منهم	.63
					من غير الصحيح الاعتذار عن أدوار القيادة	.60
					أوافق على القيادة متى ما طلب مني أو سماني أعضاء آخرون لذلك	.50
					إنه شرف و إمتياز أن يُطلب مني القيادة	.50
					أشعر بأن علي واجب القيادة إذا ما طلب مني ذلك	.49
					علمت بأن علي التطوع دائماً لقيادة آخرين إذا كان بإمكانني ذلك	.47
					لدي مشاكل خاصة أكثر أقلق بشأنها لأكون مهتماً بمشاكل باقي المجموعة	.61
					قيادة الآخرين هدر لوقت الفرد وجهده الشخصي	.57
					Eigenvalue	4.82
					نسبة التغير المنوية	17.83
					حاصل حالة التفاوت والاختلاف المفسرة	43.87
1.87	2.53	2.62				
6.96	9.37	9.71				

ملاحظة: " يعرض الجدول بنوداً بتعبئة أعلى من 40. إن العوامل المفسرة بأكثر من 5 % من الاختلاف والتغير مشمولة.

الجدول رقم 3
نتائج تحليل العامل (الإستكشافي)، مع دورة VARIMAX، لإستطلاع MTL الموسع (5 عوامل)

Factor Loading

البند	فعال	لاحسابي	معياري – إجتماعي	وطني	إيديولوجي
لدي توجه لأن أتولي المسؤولية في معظم المجموعات أو الفرق التي أعمل فيها	.79				
أنا نموذج الشخص الذي يحب أن يكون مسؤولاً عن الآخرين	.75				
أنا عادة أحب أن أكون القائد في مجموعات أعمل بها	.74				
معظم الوقت، أفضل كوني قائداً بدلاً من تابع عند العمل في مجموعة	.70				
أنا حتماً لست قائداً بالطبيعة	.70				
أنا من النوع الذي يدعم بقوة قائداً، لكني أفضل عدم تعييني كذلك	.59				
أنا من النوع الذي لا يهتم بقيادة آخرين	.57				
أعتقد أن بإمكانني المساهمة تجاه مجموعة إذا كنت تابعاً أكثر مما لو كنت قائداً	.54				
نادراً ما أكون متردداً بأن أكون قائداً مجموعة *					
أوافق أن أكون قائداً مجموعة فقط إذا كنت أعلم أن بإمكانني الإستفادة من ذلك الدور	.76				
إنني مهتم بقيادة مجموعة فقط إذا كنت أعلم بأن هناك مكاسب واضحة لي	.73				
لن أوافق أبداً على القيادة					

- إذا كنت لا أرى أية فوائد من
قبول ذلك الدور .68
- أريد أن أعلم " ماذا في ذلك لي "
إذا ما كنت سأوافق على قيادة
مجموعة .63
- من المناسب للناس قبول أدوار
أو مناصب القيادة عندما يُطلب
منهم ذلك .62
- من غير الصحيح الاعتذار عن أدوار
القيادة .58
- أوافق على القيادة متى ما طلب مني
أو سُميت لذلك من قبل أعضاء آخرين .54
- أشعر بأن لدي واجب قيادة آخرين
إذا ما طلب مني ذل .50
- إنه شرف وإمتياز أن يُطلب مني
القيادة .50
- على الناس أن يتطوعوا للقيادة بدلاً من
إنتظار أن يطلب الآخرون منهم أو
يصوتوا لهم *
- لدي إهتمام بقيادة آخرين، إن ذلك
ناشئ، بشكل رئيس، من مشاعر الإهتمام
بوطني .81
- أريد ألقيا بالقيادة، وهذا من خلال
الرغبة بمساعدة بلدي، بشكل رئيس .76
- تلعب القيم الوطنية دوراً رئيساً في
قراري بالقيادة من عدمه .62
- العنصر الأساسي في تعليمي كان القيادة
والمساهمة تجاه بلدي .46
- أريد القيادة كي أؤثر على الآخرين وأظهر
لهم بأن إيديولوجيتي هي الصحيحة .77
- أحب أن أكون قائداً فقط إذا كان بإمكانني
تمرير آرائي ومعتقداتي لاتباعي .68
- أريد القيادة فقط لكي أقتع الآخرين
بمعتقداتي .69
- إذا أردت القيادة، فذلك سيكون، بشكل
رئيس، لأجل إمتياز القائد بالإحتفاظ بأرائه

ومعتقداته الخاصة				
.47				
2.00	2.28	2.60	2.70	4.91
Eigenvalue				
نسبة حالة التفاوت والاختلاف				
5.56	6.32	7.20	7.51	13.63
المئوية				
حاصل حالة التفاوت والاختلاف				
المفسرة				
40.22				

درس العلاقة السببية بين مقاييس الدافع للقيادة

التحليل الضروري الآخر كان العلاقة السببية لمقاييس الدافع الست المقترحة في نموذجنا: العوامل الدافع الخمس والدافع العام للقيادة. إن الجدول الرابع يمثل النتائج.

إن أول ما يبرز من المعلومات من الجدول 4 هي العلاقة السببية الهامة والقوية ($r = 0.68$) بين العامل الفعال والعامل المعياري – الإجتماعي. إن قوة هذه العلاقة السببية ترفع السؤال عن المدى الذي يتميز ويختلف فيه كل عامل من هذه العوامل. مع الإشارة الى أن قوة العلاقة هي أعلى من تلك الموجودة في دراسة Chan (1999)، التي وجدت علاقة سببية بين 0.50 و 0.16 بين هذين العاملين في العينات المختلفة. علاوة على ذلك، إن هذه النتيجة أعلى من قوة العلاقة السببية الموجودة بين هذين العاملين في الدراسة الإستطلاعية (بين 0.33 و 0.55 في العينات المختلفة). قد يكون لهذا الأمر مظهراً معزولاً لصورة متقدمة في التطور أو التعقيد بشكل غير عادي، رغم أنه يبدو أن هناك متغيراً مشتركاً هاماً موجود بين العوامل. إضافة لذلك، يؤشر تحليل العامل (الجدول رقم 3) الى أن هذين العاملين هما عاملان مختلفان متميزان. فالعامل الفعال لديه متغير فريد بحوالي 14% في حساب الدافع للقيادة، وللعامل المعياري – الإجتماعي متغير فريد بنسبة حوالي 7% في حساب الدافع للقيادة. وقد شكّل المتغير الفريد للعاملين أكثر من نصف حالة التفاوت والاختلاف المفسرة في هذه العينة. هذا يؤشر الى أن هذين العاملين يحملان وزناً كبيراً في تفسير الظاهرة وفي التقليل من حالة التفاوت والاختلاف المشتركة، وهي نتيجة تسمح لنا بمعاملة حذرة لهذه العوامل بصفاتها متميزة ومختلفة.

ثانياً، وُجدت علاقة سببية هامة وقوية بين عامل الـ MTL الفعال وبين مقياس الـ MTL العام ($r = 0.61$) بالإضافة الى علاقة سببية هامة وقوية بين العامل المعياري – الإجتماعي ومقياس الـ MTL العام ($r = 0.63$) هذا الأمر قد يؤشر الى علاقة سببية قوية بين عامل الـ MTL وبين طموح عام للوصول الى مناصب قيادية في الجيش.

ثالثاً، عُثر على علاقة سببية ضعيفة لكن هامة إحصائياً في الإتجاه المعاكس للتوجه العام بين العامل الإيديولوجي والعامل اللا حسابي ($R = 0.10$). هذه النتيجة قد تؤشر أيضاً الى أنه كلما كان الدافع

الإيديولوجي للقيادة للفرد أعلى كلما مال دافعه، أو دافعها، لأن يكون أكثر حسابية، على عكس المكونات غير الحسابية لعامل MTL آخر.

الجدول رقم 4

العلاقات السببية لـ Pearson وسط عوامل MTL المختلفة وبينها وبين عوامل MTL العامة

MTL	الفعال	المعياري – الإجتماعي	الاحسابي	الإيديولوجي	الوطني	عام
الفعال	1.00	0.68**	0.35*	0.18**	0.18**	0.61**
معياري- إجتماعي	___	1.00	0.41**	0.12*	0.51**	0.63**
لاحسابي	___	___	1.00	-0.10*	0.36**	0.29**
إيديولوجي	___	___	___	1.00	0.17**	0.14**
وطني	___	___	___	___	1.00	0.52**
عام	___	___	___	___	___	1.00

*P < 0.05; **p < 0.01.

الرسم 1

نتائج بُعدي MDS (SSA) لدرس العلاقات بين مختلف البنود: 5 مقاييس لـ MTL تشدد على <0.2.

أخيراً، عُثر على علاقة سببية هامة بين عاملي MTL الوطني والمعياري – الإجتماعي (r = 0.51) وأيضاً بين العامل الوطني والدافع العام للقيادة (r = 0.52). أما العلاقات السببية الباقية بين العوامل فكانت عبارة عن قوة أقل من 0.5. أما مما تميز فهو العامل الإيديولوجي، الذي وُجد بأن له علاقات سببية أدنى من 0.2 مع كل العوامل الأخرى.

في ضوء الفروقات الموجودة بين تحليل العوامل و درس العلاقات السببية، قمنا بإجراء تحليل الفراغات الأصغر متعدد الأبعاد (SAA) لكل البنود من المقاييس الخمسة لعوامل الـ MTL (الرسم 1). من خلال هذا التحليل، من الممكن درس العلاقات الموجودة بين البنود المختلفة في الفراغات وتجمعهم المحتمل في مجموعات عوامل عُثر عليها في تحليل العوامل.

إن الفراغات الموجودة في هذا الرسم البياني تؤثر الى نتيجتين بارزتين. الأولى، أن الخريطة المحصلة من تحليل الـ SSA والنتائج المحصلة من تحليل العوامل متشابهة بشكل لافت، ومعظم البنود المنتمية لنفس المقياس متجمعة في نفس الفراغ، بصفتها معاكسة لبنود منتمية لمقاييس أخرى. في كل الأحوال، هناك في كل المقاييس بنوداً منفصلة ليست متجمعة مع بنود أخرى في نفس المقياس، كما أن البنود المتعلقة بعوامل الدافع للقيادة الفعالة، المعيارية – الإجتماعية، اللاحسابية، والوطنية قريبة من بعضها في الفراغات. هذا الأمر قد يؤثر الى حالة تفاوت وإختلاف مشتركة عامة للبنود في هذه المقاييس، الملحوظة في التقارب النسبية بين البنود في مقاييس MTL الفعالة، المعيارية – الإجتماعية. هذا الأمر يدعم، الى حد ما، العلاقة السببية العالية التي وُجدت بينها، حتى ولو بدت أنها تحافظ على تجمع منفصل في موازاة البعد الأفقي (البعد 1). أما النتيجة البارزة الثانية، فهو الفرق الأساسي والجوهري في البعد الأفقي : إن البنود المنتمية للمقاييس الفعالة، المعيارية – الإجتماعية، اللاحسابية، والوطنية قريبة من بعضها، لكن البنود الإيديولوجية (وبند واحد من المقياس الفعال) متجمعة جزئياً في الجزء " السلبي" للبعد. هذا يدعم النتيجة التي تقول بأن العامل الإيديولوجي مختلف عن العوامل الأخرى وبذلك ، فإنها قد تؤثر الى أن الدافع الإيديولوجي هو عامل متمايز ومنفصل (غير مترابط).

الفروقات بين القادة والاقادة في الدافع للقيادة

من خلال عينة الجنود الكاملة، تم تحديد 69 جندي (17.2%) من قبل رفاقهم وقادتهم كقادة و 41 جندي (10.2%) على أنهم لا قادة. ووفقاً لفرضية بحثنا الثالثة، فإن بالإمكان العثور على فروقات هامة وبارزة في الدافع للقيادة بين القادة والاقادة. فهؤلاء المحددون كقادة سيعرضون في كل عوامل دافع القيادة مستويات أعلى من أولئك المحددين لاقادة، كما سيعرضون طموحاً عاماً أعلى للوصول الى مواقع قيادية في جيش الدفاع الإسرائيلي. هذا الدرس الدقيق، تحديداً، مثير للإهتمام وذي صلة بالموضوع بما أن المجموعتين كانتا متميزتان على أساس وجهة نظر الرفاق والقادة خلال التدريب الأساسي بدلاً من الفروقات بين مجموعة من قادة فعليين ومجموعة لاقادة.

لدرس الفرضية، تم القيام بتحليل متعدد المتغيرة لإختبار حالة التغير والإختلاف (MANOVA) باستخدام مقياس (قاعدة إختبار) Hotelling (Hotelling's Trace Test) . لقد إختارنا هذا الإختبار بما أنه يقدم تحليلاً للتفاوت والإختلاف لمتغيرات تابعة متعددة وتحدد تأثير كل متغير فردي بالإضافة الى مجموع تأثير كل المتغيرات (العامل). بمعنى آخر، إن إختبار MANOVA يتيح درس تأثيرات عامل دافع القيادة وفق وسائل مجموعتي الأقطاب (القادة واللاقادة) بالإضافة الى تأثير كل متغير من متغيرات الـ MTL. إضافة لذلك، وبعد إستخدام إختبار تجانس حالة الإختلاف والتغير لـ Leven، فإن بإمكاننا إقتراض تساوي مقدار حالة التفاوت والإختلاف الخطأ عبر المجموعتين.

لقد تم القيام بالتحليل على العينة الكاملة للقادة واللاقادة، بصرف النظر عن فيالق الجيش التي ينتمون إليها. وهذا لأنه لم يُعثر على إختلاف هام وبارز لدى الجنود في دافع القيادة من الفيلق (سلاح المدرعات والمشاة) في دراستنا الإستطلاعية؛ علاوة على ذلك، لم يظهر درسنا للمتغيرات الشخصية للأشخاص الخاضعين للإستطلاع أي فرق بارز في أوساطهم (Poper et al., 2004). ويظهر الجدول رقم 5 نتائج هذا الإختبار.

الجدول رقم 5

نتائج التحليل المتعدد المتغيرات لإختبار الإختلاف الخاص بالفروقات بين القادة واللاقادة في مستويات عوامل MTL ومستوى MTL العام.

عامل MTL	وسائل المجموعات		عدد الحالات		قيمة ال-F (العامل)
	قادة	لاقادة	قادة	لاقادة	
فعال	35.01(6.00)	27.80(6.29)	69	41	35.79***
إجتماعي- معياري	35.56(4.75)	30.46(5.74)	69	41	25.36***
لاحسابي	36.44(5.20)	30.73(6.92)	69	41	24.17***
إيديولوجي	14.94(4.50)	15.73(3.44)	69	41	ns 0.94
وطني	14.63(3.59)	13.19(3.59)	69	41	4.08*
MTL عام	12.70(2.39)	10.07(3.17)	69	41	24.20***

ملاحظة: أهمية الإختبار: عامل (F) تعقب Hotelling = 7.90؛ $p < 0.01$.
أهمية*** $p < 0.001$ ؛ أهمية $p < 0.01$ ؛ أهمية* $p < 0.05$.

كما يمكن أن نرى من الجدول 5، فإن الفرضية المتعلقة بالفروقات بين القادة واللاقادة مدعومة الى حد كبير. فأهمية إختبار التعقب لـ Hotelling تظهر بأن مجموعة المتغيرات الممثلة لدافع القيادة تميّز بشكل بارز وهام بين القادة واللاقادة. إذ أن كل المتغيرات تميّز، بشكل بارز، بين المجموعتين ما عدا بالنسبة لعامل MTL الإيديولوجي. فالجنود المعتبرون من قبل نظرائهم وقادتهم كقادة، لديهم دافع عام للقيادة أعلى من أولئك المعتبرين لاقادة. وقد ميزت عوامل MTL أربع – فعال، معياري- إجتماعي، لا حسابي، ووطني – وبشكل بارز، بين مجموعة القادة، واللاقادة، مع تسجيل القادة نقاطاً أعلى من اللاقادة في هذه العوامل. هذه النتائج تدعم فرضيتنا التي تقول بأن القادة يعرضون مستوى أعلى من دافع القيادة من اللاقادة، في كل من عوامل الـ MTL العامة والمختلفة.

إن النتيجة المتعلقة بالإفتقار للأهمية الإحصائية للعامل الإيديولوجي لا تتسجم وفرضية البحث، لكنها تتسجم والسلوك المتميز لهذا العامل في التحليل السابق. وسنحاول في هذا النقاش تفسير معنى هذه النتيجة.

مع الافتراض بأن القيادة، على أرض الواقع، لا تظهر في شكل متشعب (مقسوم لقسمين) وإنما كإمتداد لسلسلة متوالية، فإننا حاولنا، إضافة الى تحليل المتغير الأحادي، درس التأثير النسبي للعوامل الدافعة المختلفة. ويحدد الجدول رقم 6 التأثير النسبي للعوامل الدافعة المحصلة من معادلة العلاقة بين القيمة الوسطية لمتغير عشوائي والقيم المقابلة لمتغيرات متعددة (multivariate regression equation) للتكهن بدرجة تناسبية الجندي للقيادة (كمعيار للقيادة) المذكورة من قبل نظرائه. وفيما يلي نتائج المعادلة، مع الإشارة الى العثور على علاقة سببية عالية وإيجابية ($r = 0.87$) بين القيادتين، المعيار، تحديداً التأثير على الفصلية والتناسبية للقيادة، لذا فإننا نقدم تحليل regression واحد فقط، " التناسبية للقيادة".

يؤشر الجدول الى أن العاملين الفعال والحسابي هما العاملان البارزان الوحيدان في عملية التكهن بالتناسبية للقيادة. إذ يبدو هذان العاملان متينان عندما يتعلق الأمر بتكهنات عامة. أما العوامل المعيارية، الإيديولوجية، والوطنية فهي جوانب أكثر " هشاشة ودقة" تم الكشف عنها فقط بالتدقيق والفحص الخاص بصيغة المقارنة للصفات.

الجدول رقم 6 نتائج معادلة regression للتكهن بمسألة التناسبية للقيادة

عامل MTL	مُعاملات (coefficients)	SE
فعال	0.41**	0.008
معياري - إجتماعي	0.011	0.011
لاحسابي	0.030**	0.008
إيديولوجي	-0.016	0.011
وطني	-0.015	0.014
ثابت	0.806*	—
قيمة العامل (F value)	20.59**	—
R2 معدّل	0.22	—
عدد الحالات	359	—

ملاحظة. مستوى أهمية * $P < 0.005$ ؛ مستوى أهمية ** $P < 0.001$.

النقاش

تتعامل هذه الدراسة مع الدافع للقيادة، مجال لم ينل حتى اليوم إهتماماً نظرياً و تجريبياً كافياً. وتحاول الدراسة توسيع المعرفة في هذا الميدان، ورفع تساؤلات أكثر في هذه العملية. لقد تم درس الأسئلة الرئيسية الثلاث التالية : (أ) الى أي حد يعتبر نموذج Chan (1999) قابل للنسخ والتكرار في السياق العسكري الإسرائيلي؟ (ب) هل هناك عوامل إضافية لتلك المقترحة من قبل Chan والتي تعتبر ذات صلة بنقاش الدافع للقيادة؟ (ج) هل هناك فروقات في الدافع للقيادة بين الجنود المعترضين كقادة ولاقادة؟

تؤشر نتائج البحث الى أن البنية الأساسية للعوامل الثلاث لنموذج Chan لا تزال ثابتة ومستقرة في العينة الإسرائيلية. أما العاملان الدافعان (للقيادة) الأخران (الإيديولوجي والوطني) فقد وسعا وثبتا إستقرار النموذج. إذ وُجد بأن العاملين الإيديولوجي والوطني على علاقة سببية متدنية ببعضهما البعض، بالرغم أنهما يبدوان على صلة بالمحتوى. فالفرق بين هذين العاملين، الذي حددناه في دراستنا الإستطلاعية، ناشئ من المفهوم المحدد للدافع. فالقائد المدفوع بقيم إيديولوجية يرى دوره من خلال بلورة مثله العليا، وهذه المثل تحدد خيار أعماله. بالمقابل، فإن القائد المدفوع بقيم وطنية سيقوم بأي شئى لخدمة خير وصالح الأمة والوطن، حتى ولو كان ذلك على حساب نبذ إيديولوجية معينة لصالح مقاربة عملائية أو إيديولوجية أخرى. أما التفسير المحتمل لهذا الأمر فنأشئ من الرؤية بأن القيادة الإيديولوجية مبنية على مفهوم حسابي (مدروس) يسعى لترويج وتعزيز الإيديولوجية محل السؤال، بصفتها معاكسة لمفهوم القيادة الوطنية المحدد. فالأخيرة تعتبر إجتماعية بشكل أساسي وتسعى لتحقيق غايات لصالح المجتمع، حتى لو حتم ذلك التخلي عن إيديولوجية معينة.

في ظروف معينة، قد يكون لهذين العاملين الدافعين، بحسب الظاهر، وزناً أكبر منه في الأوقات العادية. فعلى سبيل المثال، وجدت بعض الدراسات التي تمت في السياق العسكري الإسرائيلي (Ezrachi & Gal, 1990; Gal et al., 1989; Mayseless & Gal, 1995) بأن الطلاب في بعض المدارس الدينية الحكومية أظهروا بالمعدل مستوى دافع أعلى لأن يكونوا ضباطاً في الجيش. هذا قد يمكن تفسيره، من بين أمور أخرى، بواسطة إتحاد عامل القيادة الإيديولوجي مع عامل القيادة الوطني. من جهة أخرى، يشير Gal (1986) الى أنه خلال الحرب في لبنان، حرب لم يكن عليها إجماع عام وعارضها كثيرون إيديولوجياً، تحديداً في الكيبوتزيم (المستوطنات)، هبطت النسبة المئوية لأفراد المستوطنات المتطوعين لأدوار ضابط في الجيش بشكل مؤقت. في كل الأحوال، لم يكن هناك إنخفاض في النسبة المئوية التي تطوعت للخدمة في الوحدات القتالية. قد يُفسر هذا الأمر بالصدام بين مستوى عال من الدافع الوطني ومأزق إيديولوجي محير (الإعتقاد بأن القيادة تستخدم إيديولوجية معاكسة لوجهة النظر المهيمنة في معظم المستوطنات اليهودية في فترة من الفترات)، ما خفّض الدافع العام للوصول الى مواقع قيادية على مستوى ضابط. لذا، فإن الإستنتاج الرئيس من هذا النقاش هو أهمية إضافة هذين العاملين لنموذج MTL لـ Chan (1999) - بصفتها عاملين متميزين بمحتواهما المتميز الخاص بهما؛ هذان العاملان يجب النظر إليهما بصفتها منفصلان عن العوامل الثلاث الدافعة لـ Chan، المستمدان من نظريات إدراكية (لها أساس في المعرفة التجريبية الواقعية) متعاملة مع تركيبات عقلية وسلوكيات مقصودة (Fishbein & Ajzen, 1975; Triandis, 1977). إن وجود العاملين الوطني والإيديولوجي قد يثبتان حتى أهمية ضم عوامل دافعة متأثرة

بفرضيات سوسولوجية واسعة وبمتغيرات " ناعمة" تتخطى المتغيرات الموجودة ضمن العقل أو النفس (intrapsychic) والتي تؤثر على الفرد. مع الإشارة أيضاً، الى احتمالية أن يكون العامل الوطني مهيمناً وسط أفراد موظفين من قبل مؤسسات حكومية كأجهزة الأمن، بينما قد يكون العامل الإيديولوجي مهيمناً في أوساط أفراد مرتبطين بهيئات ومجموعات كالأحزاب السياسية، مؤسسات القطاع الثالث، ومؤسسات ذات رسالة إجتماعية. لذا، فإن السياق البيئي والمؤسسي الذي يتم فيه درس الدافع للقيادة ذي صلة بالنتائج.

أما النتيجة الأخرى التي تشير الى فرادة العامل الإيديولوجي فهي العلاقة السببية السلبية بين هذا العامل والعامل اللاحسابي (بصفته معاكس للعلاقة الإيجابية في الإتجاه اللاحسابي الذي عُثر عليه مع عوامل MTL الأخرى). هذه النتائج كانت مدعومة أيضاً بـ قاعدة التماثل والتطابق للـ SSA (SSA mapping). إن معنى هذه النتيجة هو أن الشخص ذي الدافع الإيديولوجي للقيادة المهيمن سيكون له دوافع حسابية (مدروسة) أيضاً وسيعتبر القيادة بمثابة وسيلة لحفظ ونشر إيديولوجيته، أو إيديولوجيتها، (Mumford & Strange, 2002). في كل الأحوال، وفي ضوء العلاقة السلبية الضعيفة بين العاملين الإيديولوجي واللاحسابي، فإن القيام ببحث أكثر أمر ضروري لأجل التوصل الى إستنتاجات بيئية وواضحة عن العلاقة بين الإثنين.

كانت الفرضية الأساسية لهذه الدراسة هي أن الدافع للقيادة شرط ضروري لبروز السلوك القيادي. فالفرد قد يمتلك كوامن قيادية ولديه خلفية تطويرية مفضية لبروز السلوك القيادي لكن من دون الرغبة بتحقيق أو تولي موقع قيادي. في تلك الحالة، لن يتم إدراك الكوامن القيادية للفرد. ووفق هذه الفرضية، كان السؤال الثاني الذي درسناه هو ما إذا كانت الفروقات ستوجد بين القادة واللاقادة في الدافع للقيادة. وكانت فرضية البحث هي أن أولئك الذين تم تحديدهم على أنهم قادة من قبل نظرائهم وقادتهم سيعرضون بالمعدل الوسطي مستوى دافع للقيادة أعلى من أولئك الذين حُددوا على أنهم لاقادة، وذلك على مستوى الدافع العام (الرغبة بالوصول الى أدوار القيادة في جيش الدفاع الإسرائيلي) وعلى مستوى عوامل MTL المختلفة.

إن نتائج البحث تدعم هذه الفرضية بالكامل تقريباً. فالجنود المحددين كقادة من قبل رفاقهم وقادتهم أبدوا مستوى أعلى من أولئك المحددين خلاف ذلك في الدافع العام للقيادة والسيطرة في جيش الدفاع الإسرائيلي وفي معظم عوامل الدافع للقيادة (فعال، معياري – إجتماعي، للاحسابي، ووطني). أما الإستثناء الوحيد فكان الدافع الإيديولوجي للقيادة، حيث لم يكن هناك من فرق بين القادة واللاقادة.

إن النتيجة التي تقول بأن مجموعة القادة تمتلك مستوى من الدافع العام أعلى من من مجموعة اللاقادة تدعم الجدل القائم بأن الدافع للقيادة هو مكون رئيس في مروحة العوامل التي تبرز ظهور السلوك القيادي (Chan, 1999; Poper, 2000; Poper & Mayselless, 2000). نحن نكرر بأن التصنيف الى مجموعتين، القادة واللاقادة، كان مبنياً على إنطباعات من قبل نظراء وقادة الجنود خلال تدريبهم الأساسي؛ وبذلك، فإن التصنيف يظهر للضوء بأن الدافع للقيادة هو عامل تمييزي قوي حتى في المرحلة المبكرة للدلالات غير الرسمية للقيادة، ما يخدم كمؤشر لقيادة مستقبلية محتملة بالممارسة.

إن نتائجنا المتعلقة بعوامل الدافع للقيادة تعزز نموذج Chan (1999)، لكن يجب التمسك بأهمية سياق البحث بخصوص إضافة العاملين، تحديداً الجيش الإسرائيلي. إن Etzioni (1975)، الذي يميز بين المؤسسات الحسابية، المعيارية، والقهرية، يعتبر الوحدة القتالية العسكرية بمثابة مؤسسة مزدوجة الخصية

والتي تعتبر معيارية بطبيعتها وتصبح إجبارية في حالات متطرفة فقط. إنه يحتاج بالقول بأن جعل جندي يخاطر بكل رضا وطيبة خاطر بحياته (أو حياتها) ليس بالأمر الذي يتحقق بالإكراه. فهذا الأمر لا ينتج سوى عن إعتقاد الجندي المعياري وشعوره بالإنتماء للجيش وبقيمه. إن هذه الرؤية هي في نفس خط موقف Gal (1986)، تحديداً الرؤية التي تقول بأن الخدمة العسكرية في إسرائيل لا تعتبر من قبل معظم المجندين بمثابة عقاب بل بمثابة حق، بالرغم من أنها تتألف من 3 سنوات من الخدمة الإجبارية المتطلبة. هذا الفهم هو نتيجة عملية تهيئة مجتمعية مستمرة تؤكد، من بن أمور أخرى، على القيم الوطنية لخدمة المرء لبلده (Almog, 1997; Gal, 1986, 1999; Poper, 2004). وتكشف الدراسات التي تمت في الجيش الإسرائيلي عن أن العامل المعياري مهيم في الجنود الذين يصبحون جنوداً في جيش الدفاع الإسرائيلي. وبشكل مشابه، فإن العوامل الحسابية المساعدة والمفيدة أقل أهمية بالنسبة لهم من العاملين الفعال والمعيارية الوطني (Poper & Lipshitz, 1993).

إن النموذج الذي بإمكانه المساعدة في فهم هذه النتائج هو ذلك الذي لـ Weiner (1982)، الذي يعرض الى تمييز نوعين من القيم: المساعدة المفيدة، الموجهة بالرغبة بالحصول على مكسب مادي أو مكافآت أخرى، ومعيارية، التي لا تعتبر مصادرها حسابية بالمفهوم التقليدي. ويقود كل نوع من هذه القيم الى شكل مختلف من الإلتزام تجاه المؤسسة. فالفرد المدفوع بقيم مفيدة مساعدة سيكون ملتزماً بالمؤسسة من خلال المكاسب الشخصية التي قد يستمدّها، أو تستمدّها، منها، بينما المدفوع بالقيم المعيارية سيعرض إلتزاماً فعالاً بأساسه وجوهره، بناء على الإيمان بأن المرء يقوم بالشئ الصحيح. إن فرداً من هذا النوع قد يعرض سلوكاً زائداً للدور، عبر الإيمان الداخلي العميق نفسه (Shamir, House, & Arthur, 1993).

لقد وجد Vardi, Weiner و Poper (1989)، بأن الخاضعين للإستطلاع كشفوا عن مستوى أعلى من الإلتزام المعيارية تجاه صناعة زودت جيش الدفاع الإسرائيلي منه تجاه مؤسسة موازية أنجزت نفس العمل تماماً لكنها لم تتعامل مع الجيش الإسرائيلي أو الأجهزة الأمنية الإسرائيلية. وقد أظهر Poper و Lipshitz (1993)، في دراسة في أوساط طلاب مدرسة حربية في مركز تدريب للجيش، بأن لدى القيم المعيارية متغير مشترك عال مع أولئك الذين عرضوا إلتزاماً فعالاً تجاه جيش الدفاع الإسرائيلي ومع الذين عرضوا سلوكاً زائداً للدور، وذلك بصفقتها معاكسة لقيم مساعدة مفيدة.

في ضوء كل ما ذكر آنفاً، فإننا قد نستدل من نتائج البحث الحالي بأن الجنود في الدراسة الذين إعتبروا ممتلكين لكوامن قيادية كانوا مدفوعين للقيادة بعوامل قيادة فعالة، وطنية، ولاحسابية. ويُنظر الى هذه العوامل على أنها منسجمة مع أهداف إطار عمل جيش الدفاع الإسرائيلي. من جهة أخرى، إن الدافع للقيادة ليس متيناً بالضرورة لإطار العمل هذا، وله، كما هو ظاهر، بعض الجوانب الحسابية. إن قائداً ذي مستوى مهيم من هذا العامل يعتبر القيادة بمثابة وسيلة لحفظ، وربما نشر، إيديولوجيته أو إيديولوجية أخرى.

إذن، يبدو بأن نموذج Chan الأصلي (1999)، مع الإضافات التي نقترحها، يقدم مساهمة أولية لفهم المكوّن الدافعي في القيادة العسكرية. في كل الأحوال، وبما أن المتغير العام المفسر في هذا النموذج لا يزال حوالي 50%، فإن هناك حاجة حتماً لدراسات أكثر لإكتشاف عوامل دافعة إضافية تحسن من الفعالية التكنولوجية للنموذج. علاوة على ذلك، كان بحث Chan (Chan & Drasgow, 2001; Chan, 1999) مبنياً على أساس نماذج تتعامل مع التكهّن بالسلوك المتوقع، وهذه النماذج تلمي بناء ذهنياً يحدد التكهّن. إن هذا الشكل من البحث وصفي بشكل رئيس وترتيب أولوي يحد من سلسلة المتغيرات المدروسة، والمحددة

بواسطة خصائص النموذج. وبما أن الدافع للقيادة هو مجال لم يتم درسه بشكل مكثف وواسع، فإننا نوصي بالتحقيق في مصادر الدافع للقيادة وفحصها بدقة بشكل مباشر، مستخدمين أساليب وطرق نوعية. إن بحثاً كهذا قد يوسع سلسلة العوامل الدافعة يتخطى ما تمت مناقشته في الدراسات القليلة التي تمت حتى اليوم. علاوة على ذلك، إذ بإمكان الأساليب النوعية أن تكشف عن دوافع مخفية وأكثر تعقيداً للقيادة، تتخطى العوامل الموصوفة في نماذج إدراكية. يجب أن يُسهل هذا الإتجاه البحثي توسع الوسائل المطورة حتى الآن وقد يقود أيضاً الى بناء وسائل جديدة، مشابهة لتطور وسائل جديدة في دراسات القيادة حول متغيرات فعالة منشأها الطفولة (Poper, Maysless, & Castlnovo, 2000).

إن توسع البحث السيكولوجي التطوري في إتجاهات يسمح بدراسة تصويرات داخلية مصادرها لا شعورية (مثال، Hazan & Shaver, 1987) يفتح احتمالات جديدة عديدة تعتبر هامة، تحديداً في مجالات لم تراكم معلومات كثيرة، كالمجال الذي تم بحثه في هذه المقالة.

عربون شكر: هذه الدراسة جزء من دراسة أكبر مدعومة من قبل معهد أبحاث الجيش (ARI).



.RESERCH SERVICES GROUP

www.ipileb.com