

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

دور قيادة العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مدخل الإبداع: دراسة مقارنة بين بعض مؤسسات إنتاج الخزف بولاية سطيف

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

إشراف الأستاذ الدكتور:

حسين بورغدة

إعداد الطالبة:

ريمة خلوطة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سطيف 1	أستاذ	أ.د. محمد بوهزة
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر "أ"	د. حسين بورغدة
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ	أ.د. عبد الوهاب بلمهدي
مناقشا	جامعة عنابة	أستاذ محاضر "أ"	د. الهادي بوقلقول
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ	أ.د. زين الدين بروش
مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر "أ"	د. مراد كواشي

السنة الجامعية: 2014-2015

المقدمة العامة

لقد أصبح التميز يعني الوجود وأن التراجع عنه يعني نهاية هذا الوجود، لذلك لم يبق حل أمام المؤسسات لضمان بقائها وإستمرارها قوية ومؤثرة في السوق سوى العمل على إكتساب ميزة تنافسية متينة وقوية، خاصة وأن الزمان في تصاعد الحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو وإتساع.

ولا يختلف إثنان على أن الإبداع هو مصدر قوة لكل مؤسسة، وهو السبيل الفعال لخلق ميزة تنافسية تساعدها على بلوغ هدي البقاء والتميز، حيث يمددها بتفوق تنافسي في مواجهة المؤسسات المنافسة من خلال تقديم الجديد والمفيد والأفضل دوماً.

لذلك، وإنتلاقاً من الأهمية المتزايدة للإبداع في بقاء المؤسسات بات لزاماً على هذه الأخيرة أن تمنحه الرعاية والإهتمام، وتعمل على تنمية القدرات الإبداعية لدى كل أفرادها، وتجعله سلوكاً راسخاً يمارسه كل أعضاء المؤسسة على إختلاف مستوياتهم.

إن القيادة هي الدعامة الأساسية للإبداع داخل المؤسسات، وعلى إعتبار أن أنماط القيادة هي أكثر العوامل تأثيراً على هذا الأخير، وجب على كل المؤسسات أن تتبنى أنماط قيادة تدرك أهمية الإبداع، وتشجعه، وتوفر العوامل اللازمة لإستمراره ونموه، بحيث تعمل هذه القيادة على توجيه سلوك الأفراد نحو إكتشاف الفرص وتوليد الأفكار الجديدة، وتحمل المخاطرة في سبيل دعمها وتطبيقها، وكل هذا لن يتأتى إلا تحت القيادة الديمقراطية التي تدعم قدرة أي مؤسسة في تمييزها عن المؤسسات الأخرى من خلال تشجيعها للسلوك الإبداعي وتوفيرها للبيئة المحفزة للإبداع. وعلى قدر نجاح القيادة في تهيئة الظروف التي تسمح بيزوغ الأفكار الجديدة، وإطلاق الطاقات الإبداعية الكامنة في النفس، وحفز القدرات الإبداعية لدى العاملين، على قدر ما يكون نجاحها ونجاح المؤسسة، والوصول بها إلى أعلى درجات التفوق والتميز.

من هذا المنطلق جاءت دراستنا - موضوع الرسالة- لتلقي الضوء على أحد أنماط القيادة وهو القيادة الديمقراطية ودراسة دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال دورها في تنمية إبداع العاملين فيها.

1- إشكالية البحث:

وعلى ضوء ما سبق يمكن أن تتمحور إشكالية البحث في السؤال التالي:

ما هو دور القيادة الديمقراطية في تنمية مستوى إبداع العاملين وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

وقصد معالجة هذه الإشكالية، لا بد من الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو الدور الذي تلعبه القيادة الديمقراطية في تنمية مستوى الأصالة لدى العاملين داخل المؤسسة؟

- ما هو الدور الذي تلعبه القيادة الديمقراطية في تنمية مستوى الطلاقة لدى العاملين داخل المؤسسة؟

- ما هو الدور الذي تلعبه القيادة الديمقراطية في تنمية مستوى المرونة لدى العاملين داخل المؤسسة؟
- ما هو الدور الذي تلعبه القيادة الديمقراطية في تنمية مستوى الحساسية للمشكلات لدى العاملين داخل المؤسسة؟

2- فرضيات البحث:

إنطلاقاً من التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، تم وضع الفرضيات التالية:

- للقيادة الديمقراطية دور كبير في تنمية مستوى الإبداع لدى العاملين وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- للقيادة الديمقراطية دور كبير في تنمية عنصر الأصالة لدى العاملين.
- للقيادة الديمقراطية دور كبير في تنمية عنصر الطلاقة لدى العاملين.
- للقيادة الديمقراطية دور كبير في تنمية عنصر المرونة لدى العاملين.
- للقيادة الديمقراطية دور كبير في تنمية عنصر الحساسية للمشكلات لدى العاملين.

3- أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى بلوغ جملة من الأهداف أبرزها:

- إبراز دور إبداع العاملين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- محاولة الكشف عن مدى تأثير النمط القيادي الديمقراطي في رفع القدرات الإبداعية لدى الأفراد؛
- إظهار دور القيادة الديمقراطية في تحقيق تميز المؤسسات وبقائها من خلال دورها في تحقيق ميزة تنافسية لهذه الأخيرة؛
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات العلمية بالإعتماد على نتائج هذا البحث.

4- أهمية البحث:

- يستمد هذا البحث أهميته في العصر الحالي وما يتميز به من تغيرات سريعة في كثير من المجالات، والمؤسسات لكي تتمكن من البقاء والنمو عليها مواكبة هذه التغيرات بأسلوب إبداعي؛
- كما يستمد هذا البحث أهميته العلمية من أهمية الموضوع الذي يتناوله، كون موضوع القيادة أحد المواضيع المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى بإهتمام بالغ من قبل الباحثين والكتاب المهتمين بهذا المجال، حيث أن القيادة أصبحت المعيار الأساسي الذي يحدد على ضوءه تقدم المجتمعات وتطور المؤسسات وإستمرارها؛
- تنبثق أهمية البحث من الناحية العملية من أهمية الدور القيادي الديمقراطي وتأثيره على بقاء المؤسسات وإستمرارها بشكل عام، والمؤسسات محل الدراسة على وجه الخصوص؛

- قد يساعد هذا البحث قادة المؤسسات محل الدراسة، والمؤسسات عموماً على إلقاء الضوء على الأفراد كونهم مصدر قوة للمؤسسة، وعلى أهمية إبداع هؤلاء الأفراد وتعريفهم بأسلوب القيادة الديمقراطي وأهم أسسه، ودعم هؤلاء القادة لتغيير أتماطهم القادية كخطوة أساسية لإبداع العاملين وتحقيق البقاء والتميز لمؤسساتهم؛
- إثناء المكتبة الجامعية بمساهمة بحثية تضاف إلى الدراسات والبحوث السابقة.

5- منهج البحث:

كما سبق وأن ذكرنا، أن الهدف الرئيسي الذي يسعى هذا البحث إلى بلوغه هو معرفة الدور الذي تلعبه القيادة الديمقراطية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال إبداع عاملها، وبالتالي وإنطلاقاً من هذا الهدف، سوف نستعين بالمنهجين التاليين:

- المنهج الوصفي التحليلي: الذي يعد الأكثر ملاءمة وتناسباً مع طبيعة هذا البحث، والذي يقوم على جمع المعلومات وتلخيصها من أجل إستخلاص النتائج.
- المنهج الإحصائي: حيث تم إستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة التي يتيحها النظام الإحصائي SPSS.

6- الدراسات السابقة:

إن إشكالية هذا البحث تربط بين ثلاثة متغيرات أساسية هي: القيادة الديمقراطية، الميزة التنافسية، والإبداع، وعليه سيتم في هذا الصدد تقديم عرضاً موجزاً لبعض الدراسات والأبحاث التي تناولت هذه المتغيرات الثلاث ودرست العلاقة بينها:

- **دراسة حامد علي شرفي:** "أثر القيادة في تنمية الإبداع: حالة منظمات قطاع الإتصالات بالجمهورية اليمنية" رسالة ماجستير غير منشورة 2006: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادات الإدارية في منظمات الإتصالات بالجمهورية اليمنية، ودور هذه القيادات في تطبيق ممارسات قيادية تحفز الإبداع لدى الموظفين وتنميته، وتتمثل هذه الممارسات في: تحديد ووضوح الأهداف، التمكين، المشاركة، الحوافز والمكافآت، الإتصال الفعال، توفير الموارد، التدريب.

ولقد أجريت الدراسة على 220 موظف في قطاع الإتصالات، وتوصلت إلى مجموعة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع من جهة، وبين الإبداع من جهة أخرى، أي أن الإبداع يزيد بزيادة ممارسة القادة للممارسات القيادية الداعمة للإبداع.

- **دراسة محمد زبيغ حامد بن تويلى العازمي:** " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية" رسالة ماجستير منشورة 2006 بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: تركزت هذه الدراسة حول معرفة العلاقة بين سمات القائد التحويلي (التأثير الكاريزماتيكي، الدفع والإلهام أو التحفيز

المهم، التشجيع الإبداعي، الإهتمام بالأفراد)، وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين إمتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وإمتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية.

- **سمية بروبي:** " دور الإبداع والإبتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة المشروعات الغازية مامي " 2011. رسالة ماجستير منشورة: ولقد أعدت هذه الدراسة لمعرفة مدى أهمية الإبتكار في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات تمكنها من البقاء في السوق، وقد تم تدعيم الدراسة بتشخيص واقع الإبداع والإبتكار في مؤسسة مامي للمشروعات وأهميته في تحسين قدرتها التنافسية، ولقد توصلت الدراسة إلى أنه يتعين على المؤسسة الأخذ بعين الإعتبار الإبتكار كأهم مداخل تعزيز قدرتها التنافسية، خاصة في ظل الظروف الراهنة.

- **دراسة المطيري، فيصل غازي عبد العزيز عبد الله:** "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية: رسالة ماجستير منشورة 2012 بجامعة الشرق الأوسط بالأردن: ولقد حاولت هذه الدراسة إختبار وتبيين أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية. ولقد أسقطت لدراسة على عينة حجمها 102 مفردة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية لهذه البنوك.

- **دراسة أكرم أحدم الطويل، ورغيد إبراهيم إسماعيل:** وهي عبارة عن مقال منشور تحت عنوان "العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي بالعراق"، حيث تختبر هذه الدراسة علاقة الإرتباط والأثر بين أنواع الإبداع التقني (إبداع المنتج، إبداع العملية الإنتاجية) وأبعاد الميزة التنافسية (التسليم، المرونة، الكلفة، والجودة)، وخلصت دراسة هذان الباحثان إلى وجود علاقة إرتباط معنوية بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث، وكذا وجود تأثير معنوي لأنواع الإبداع التقني في أبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد الدراسة.

* ما يميز دراسة الطالبة عن الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق حول بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، يمكن القول أن كل هذه الدراسات ركزت على العلاقة بين متغيرين فقط، إما بين القيادة والإبداع، وإما بين الإبداع والميزة التنافسية، إلا أن الشيء الإضافي في دراستنا تعدى العلاقة الثنائية إلى علاقة ثلاثية تربط بين ثلاثة متغيرات هي: القيادة والميزة التنافسية، من خلال متغير وسيط وهو متغير الإبداع، وبالتالي وخلافا للدراسات السابقة، فإن دراستنا هذه فيها متغير واحد مستقل، ومتغيرين تابعين.

كما أن دراستنا هذه تختلف عن الدراسات السابقة في كونها إختارت أسلوبا قياديا قديم وحديث في ذات الوقت وهو الأسلوب الديمقراطي، عكس الدراسات السابقة التي ركزت على أساليب القيادة الحديثة كالقيادة التحويلية مثلا.

* مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة: إستفدنا من الدراسات السابقة من ناحية:

- الإلمام ببعض المصادر التي سهلت بناء الإطار النظري للبحث الحالي؛
- التعرف على المنهجيات التي سارت عليها هذه الدراسات؛
- الإطلاع على النتائج التي توصلت إليها، وأفادتنا في الإنطلاق من حيث إنتهت دراستهم؛
- الإستعانة بالجزء التطبيقي لهذه الدراسات خاصة عند إعداد الإستمارة؛
- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة، مما سهل علينا إختيار أنسب الوسائل الإحصائية للبحث الحالي.

7- فصول البحث:

يتكون بحثنا هذا من أربعة فصول: خصصت الثلاثة منها لمناقشة وتحليل الإطار النظري لكل من القيادة، الميزة التنافسية، والإبداع، أما الفصل الرابع فخصص للدراسة الميدانية، وسنوضح فيما يلي محتويات كل فصل.

الفصل الأول: والذي تضمن الإطار النظري للميزة التنافسية، حيث:

تطرق المبحث الأول إلى بيئة المؤسسة كون أن هذه الأخيرة تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعيش فيها، كما أن دراستها ومعرفة متغيراتها تساعد المؤسسات على إتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة.

وتناول المبحث الثاني ماهية الميزة التنافسية، من خلال التطرق إلى تعريفها، خصائصها، الفرق بينها وبين بعض المصطلحات الأخرى، هذا بالإضافة إلى أهميتها، مكوناتها، شروط فعاليتها، ثم الأنواع الرئيسية لها، أبعادها ومحدداتها.

أما المبحث الثالث فتم التعرف فيه على الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية، ودور سلسلة القيمة في بناء وتعزيز هذه الأخيرة. وأخيرا مصادرها بنوعها التقليدية والحديثة.

وخصص المبحث الرابع لعرض معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية، معوقات إكتسابها، وكذا ظروف المحافظة عليها.

الفصل الثاني: فتناول القيادة في إطارها النظري من خلال:

المبحث الأول الذي خصص لعرض تطور فكرة القيادة في الفكر القديم والحديث.

أما المبحث الثاني فتعرض إلى تعريف القيادة، خصائصها، الفرق بينها وبين بعض المفاهيم الأخرى، وكذا أهمية القيادة في الحياة الإنسانية بصورة عامة، وفي المؤسسات على وجه الخصوص.

أما المبحث الثالث فتناول أنواع القيادة حسب عدة أسس ومعايير، وتناول المبحث الرابع أهم نظريات القيادة.

الفصل الثالث: تناول فكرة القيادة الديمقراطية كنمط قيادي مهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال أثره في تنمية الإبداع لدى العاملين، ولقد ركز المبحث الأول منه على ماهية الإبداع، من خلال التطرق إلى تطوره التاريخي، مفهومه، خصائصه، وكذا مستوياته، مكوناته، مراحل على المستويين الفردي والجماعي، وأهم أشكاله.

أما المبحث الثاني: فعرض عوامل الإبداع، مقوماته، معوقاته وأساليب تنميته، في حين تناول المبحث الثالث شرح وتوضيح مساهمة القيادة الديمقراطية في تنمية الإبداع لدى العاملين وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث ركز هذا المبحث أولاً على مفهوم النمط القيادي الديمقراطي، وشروط فعاليته، وبعض التجارب المتعلقة به، ثم بعدها درس العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية من جهة، ثم العلاقة بين القيادة الديمقراطية والإبداع من جهة أخرى.

الفصل الرابع: فاشتمل على الدراسة الميدانية التي شملت ثلاث مؤسسات مختصة في صناعة الخزف بولاية سطيف، وقد تضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: عرض الإطار المنهجي للدراسة، من خلال إستعراض منهج وأدوات الدراسة وكذا نبذة عن المؤسسات محل الدراسة، مبررات إختيارها ومجالات الدراسة.

أما المبحث الثاني فإستعرض وصفا وتشخيصا لإجابات عينة الدراسة في المؤسسات الثلاث، بدءا بالبيانات الشخصية والوظيفية، ثم البيانات الأساسية الخاصة بكل من توفر سمات القيادة الديمقراطية لدى الرؤساء المباشرين، وكذا توافر القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين، مع تحليل التباين بشأن دلالة الفروق الإحصائية بين المؤسسات الثلاث، وتحديد إتجاه أو مصدر هذه الفروق.

أما المبحث الثالث فتضمن مناقشة وتقييم نتائج الدراسة، وفيه تم إختبار صحة الفرضيات الموضوعية، وخلص إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

8- صعوبات البحث:

إعترضت هذا البحث العديد من الصعوبات أثناء إنجازه، نذكر منها:

- صعوبة الربط المباشر بين القيادة الديمقراطية والميزة التنافسية، وإنعدام المراجع المتخصصة والمعلومات التي تربط بينهما؛

- نقص المعلومات والمعطيات والبيانات وعدم توفرها بالقدر الكافي، والذي يسمح بإجراء دراسة ميدانية ذات مصداقية مثلى؛

- صعوبة إجراء المقارنة بين المؤسسات محل الدراسة لنقص المعلومات خاصة المتعلقة بمؤشرات قياس الميزة التنافسية.

وختاماً لهذا التقديم، تـرجو الطالبة أن يشـكل جهدها هذا إضافة تحليلية في ميدان الميزة التنافسية، القيادة، والإبداع تتكامل مع باقي الدراسات لتساهم في إثراء المكتبة الجامعية.

الفصل الأول

الميزة التنافسية... الإطار النظري

مقدمة

يعيش عالمنا اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أمور كثيرة عما كان سائدا في سنوات قليلة مضت، وقد كان أخطر آثار هذه المرحلة الجديدة بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح المؤسسات أو فشلها، ومن هنا تجد هذه الأخيرة نفسها في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمتواصل من أجل بقائها وتثبيت مركز تنافسي متين لها في السوق، لأنها إن لم تفعل فستحكم على نفسها بالزوال.

ولعل ما يمكن أن تختاره المؤسسة كحل لبقائها، هو العمل على إكتساب وتعزيز ميزة تنافسية والمحافظة عليها، هذه الأخيرة هي السلاح الذي ينبغي أن تتسلح به لكسب المعركة التنافسية التي تخوضها.

ومن أجل تغطية موضوع الميزة التنافسية من الناحية النظرية، توزع هذا الفصل على أربعة مباحث، ركز المبحث الأول منه على دراسة بيئة المؤسسة لإلقاء نظرة على طريقة تحليلها من أجل كسب الميزة التنافسية، ووصف المبحث الثاني ماهية الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فتطرق إلى بناء وتعزيز الميزة التنافسية، ليختتم المبحث الرابع والأخير هذا الفصل بالتطرق إلى معايير جودة الميزة التنافسية، وعرض بعض معوقات إكتسابها وبعض ظروف المحافظة عليها.

المبحث الأول: بيئة المؤسسة

إن أية مؤسسة مهما اختلف شكلها أو حجمها أو طبيعة نشاطها، لا يمكن أن تعيش بمعزل عن المحيط الذي تنتمي إليه. فهي لا توجد في فراغ، بل موجودة ضمن بيئة كبيرة محيطة بها، متنوعة ومتعددة المكونات. وبما أن علاقة المؤسسة بالبيئة هي بهذا الشكل، فلا يوجد أدنى شك في أن هذه الأولى تؤثر وتتأثر في الوقت نفسه بالبيئة التي تعيش ضمنها، فهي تستمد منها قدراتها في إكتساب مدخلاتها وتوليد مخرجاتها، إضافة إلى ما تواجهه من معوقات تقف في طريقها وتحول دون تحقيقها لأهدافها.

فبقاء المؤسسة مستمرة في بيئتها يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها على التكيف والتلاؤم مع هذه البيئة، فهذه الأخيرة إذن هي المؤثر في ديمومة المؤسسات وإستمرارها.

ولما كانت البيئة بهذه الأهمية لأية مؤسسة، يستلزم الأمر التعرف عليها، وتحديد مستوياتها وأبعادها ودراستها جيدا من طرف المؤسسة لكي تستوعبها وتتوافق معها، مما يمكنها من البقاء والإستمرار وذلك من خلال صياغة إستراتيجية ناجحة لها.

المطلب الأول: مفهوم البيئة

يتناول هذا المطلب تعريف البيئة، أهم الخصائص التي تتسم بها، وكذا أنواعها.

الفرع الأول: تعريف البيئة

البيئة كتب عنها الكثير، الأمر الذي يجعل تقديم تعريف دقيق لها أمرا صعبا، وتعتبر البيئة بمفهومها العام الإطار الذي تعمل من خلاله المؤسسة بصفة دائمة، ويتكون من عناصر متشابكة داخلية وخارجية تستمد منه مقومات الإستمرار والبقاء والنجاح لتحقيق أهدافها ومن الصعب التحكم فيها¹.

الفرع الثاني: خصائص البيئة

إن التعريف السابق يبين بوضوح أهم الخصائص التي تتسم بها البيئة متمثلة في²:

- 1- **التعدد:** فالبيئة تشمل متغيرات متعددة ومتنوعة، بعضها خارجية صعب التحكم فيها، وأخرى داخلية بالإمكان التحكم فيها والسيطرة عليها؛
- 2- **التغير:** هذه المتغيرات الداخلية والخارجية دائمة التغير، لذا يجب أن تكون هناك متابعة مستمرة للتغير الذي يطرأ عليها؛
- 3- **التداخل:** فتداخل المتغيرات الداخلية والخارجية يشكل مزيجا يؤثر على أداء المؤسسة، ومن الصعب التفرقة بين هذه المتغيرات؛
- 4- **الإرتباط:** نجاح المؤسسة في الوصول إلى أهدافها وتحقيق إستمرارها مرتبط بصورة مباشرة بأداء أعمالها في إطار هذه المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وبقدر التفاعل يزداد النجاح؛
- 5- **الصعوبة:** فالمؤسسة يصعب عليها التحكم بعناصر البيئة الداخلية والخارجية.

1 - محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2009، ص 135.
2 - المرجع نفسه، ص 135-136.

إن المتمعن في خصائص البيئة يجد أن هذه الخصائص تؤدي إلى مجموعة من الظروف التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار:

- 1- أن جميع المؤسسات تعمل في ظل مجموعة من المتغيرات البيئية، مما يؤدي إلى إتاحة فرص جديدة أمام بعض المؤسسات وحرمان البعض الآخر من إستغلال هذه الفرص؛
- 2- أن مدى تأثير متغيرات البيئة على تنفيذ وظائف وأهداف المؤسسة يختلف في الدرجة وليس في النوع؛
- 3- إن إختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي قد يختلف بإختلاف قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئة المختلفة؛
- 4- أن جميع المؤسسات تتأثر بدرجات متفاوتة بالكثير من المتغيرات البيئية سواء على المستوى المحلي أو الدولي؛
- 5- إن التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة يعتمد على تحليل الفرص الحالية والمرتبقة في البيئة التي تعمل بها.

الفرع الثالث: أنواع البيئة

إن معرفة نوع البيئة المحيطة بالمؤسسات والخصائص التي تتصف بها، يعد أمراً في غاية الضرورة لهذه المؤسسات لتحديد الفرص والتهديدات المصاحبة لكل نوع من تلك البيئات، وتحديد الخيار الإستراتيجي الذي يحقق لها مركزاً تنافسياً يضمن لها النجاح والإستمرار، والجدير بالذكر أن عملية التعرف على نوع البيئة وخصائصها يجب أن يكون بصورة مستمرة ومتواصلة، إذا ما أرادت المؤسسة بلوغ حالة الإستمرار والنجاح هذه. ولقد تم تصنيف البيئة إلى أربعة أنواع كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (01): أنواع البيئة



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهب جلاب، الإدارة الإستراتيجية، مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 103.

وفيما يلي شرح لهذه الأنواع البيئية الأربعة¹:

- 1- **البيئة الهادئة العشوائية:** يتصف هذا النوع بإنخفاض درجة التعقيد وإرتفاع درجة الإستقرار، وتتنوع الفرص والتهديدات فيها بصورة عشوائية، وتوجه المؤسسة في هذا النوع من البيئات منصب بدرجة أساسية على تحقيق الفاعلية التشغيلية.
- 2- **البيئة الهادئة المتجمعة:** تتميز بدرجة تعقيد عالية، إلا أنها مستقرة نسبياً، ورغم أن الفرص والتهديدات (عناصر البيئة) في هذا الصنف من البيئات تكون مختلفة، إلا أنها عادة ما تكون مجتمعة، فيصبح الإهتمام مركزاً بصورة أساسية على البحث عن الموقع الأمثل لأن هذا الأخير عاملاً مهماً في بقاء المؤسسات؛
- 3- **البيئة المضطربة الإنعكاسية:** تتميز هذه البيئة بدرجة إستقرارية ودرجة تعقيد منخفضتين، إضافة إلى وجود عدد كبير من المنافسين، هذا ما يجعل تركيز المؤسسة في هذه البيئة منصبا بشكل أساسي على المحافظة على مركزها التنافسي.
- 4- **البيئة الهائجة:** يصف هذا النوع البيئة المتحركة عديمة الإستقرار شديدة التعقيد، والتي تتطلب إستجابة سريعة لما يحدث فيها من تغيرات، وعليه فإن إهتمام المؤسسة في هذه البيئة مرتكزاً بدرجة كبيرة على السلوك العلاقي مع باقي المؤسسات الأخرى.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل بيئة المؤسسة

- إن دراسة وتحليل بيئة المؤسسة أمر على قدر كبير من الأهمية وهناك العديد من الأسباب التي تبرر أهمية دراسة البيئة تتمثل في²:
- 1- إنطلاقاً من نظرية النظم، التي ترى بأن أي نظام هو جزء لا يتجزأ من نظام أشمل، لذلك فالدراسة والتخطيط لأي نظام فرعي يستوجب دراسة ما يحيط به من أنظمة متشاركة معه، وما يرتبط به أساساً من نظام أشمل؛
 - 2- دراسة البيئة يعني في حقيقته خلق حالة أو نوع من التوافق بين ما تملكه المؤسسة من قدرات وموارد، وما تواجهه من متغيرات خارجية ومتمثلة تحديداً بالفرص المتاحة من أجل الوصول إليها وبطريقة ناجحة؛
 - 3- الكثير من الأعمال التي تقوم بها المؤسسات معرضة للفشل نتيجة محدودية ونقص المعلومات المتاحة لها عن طبيعة وخصوصية تلك الأعمال، وعليه فإن دراسة البيئة وبالتحديد الخارجية منها تجعل المؤسسة أكثر قدرة على إستقراء المتغيرات المحيطة بها، وإزالة حالة عدم التأكد التي تعترض عملية التخطيط والتنفيذ للخطة، وتكون بذلك أكثر قرباً للتحقق؛
 - 4- دراسة البيئة واكتشاف متغيراتها يجعل المؤسسة أكثر قدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة والصحيحة، ومن خلال الوقوف على أرضية صلبة من المعلومات والتحليل الدقيق للمتغيرات البيئية المبحوثة.

1 - راجع: صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 102- 103، وكذلك كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطعة 1، الأردن، 2004، ص 120- 121.

2 - ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 90.

الفرع الأول: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

إن المؤسسة ليست مخيرة في أن تهتم بدراسة وتحليل عناصر بيئتها الخارجية، فحتى تضمن بقاءها وإستمرارها ضمن هذا المحيط المعقد والسريع التغير أصبح أمرا لازما عليها إجراء هذه الدراسات والتحليل لمحيطها، وذلك لتكون على دراية ومعرفة بكل الفرص المتاحة التي من الممكن إغتنامها من جهة، ومعرفة كل المخاطر والتهديدات التي يتعين عليها مواجهتها من جهة أخرى.

1- تعريف البيئة الخارجية

المقصود بالبيئة الخارجية جميع العوامل المحيطة بالمؤسسة، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات إتخاذ القرار¹.

2- مكونات البيئة الخارجية:

تنقسم البيئة الخارجية إلى ثلاثة أقسام هي:

أ- البيئة العامة (الكلية، أو البعيدة)؛

ب- البيئة الصناعية؛

ت- البيئة التنافسية (التشغيلية).

أ- البيئة العامة (الكلية/البعيدة):

تشمل مكونات البيئة العامة أو الكلية كل العناصر التي تقع خارج سيطرة المؤسسة، وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها أو النشاط الذي تخصص فيه²، فهي إذن تتأثر بها بشكل غير مباشر، وتتضمن البيئة العامة:

* العوامل الاقتصادية:

تتعلق بحركة المال في المجتمع، كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة³، وتمثل في معدل الفائدة، الدخل القومي ومعدلات نموه، متوسط دخل الفرد ومعدلات نموه، نسبة البطالة، طبيعة النشاط الإقتصادي السائد (زراعي، صناعي، تجاري)، السياسات المالية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل، الضرائب على الأرباح التجارية والصناعية، السياسة الجمركية أو القيود المفروضة على التجارة الخارجية...⁴، وهذه العوامل وغيرها تعتبر من عوامل البيئة الكلية الهامة المؤثرة على المؤسسات.

1 - كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 118.
 2 - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 149.
 3 - محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 98.
 4 - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004-2005، ص 116.

* العوامل السياسية والقانونية:

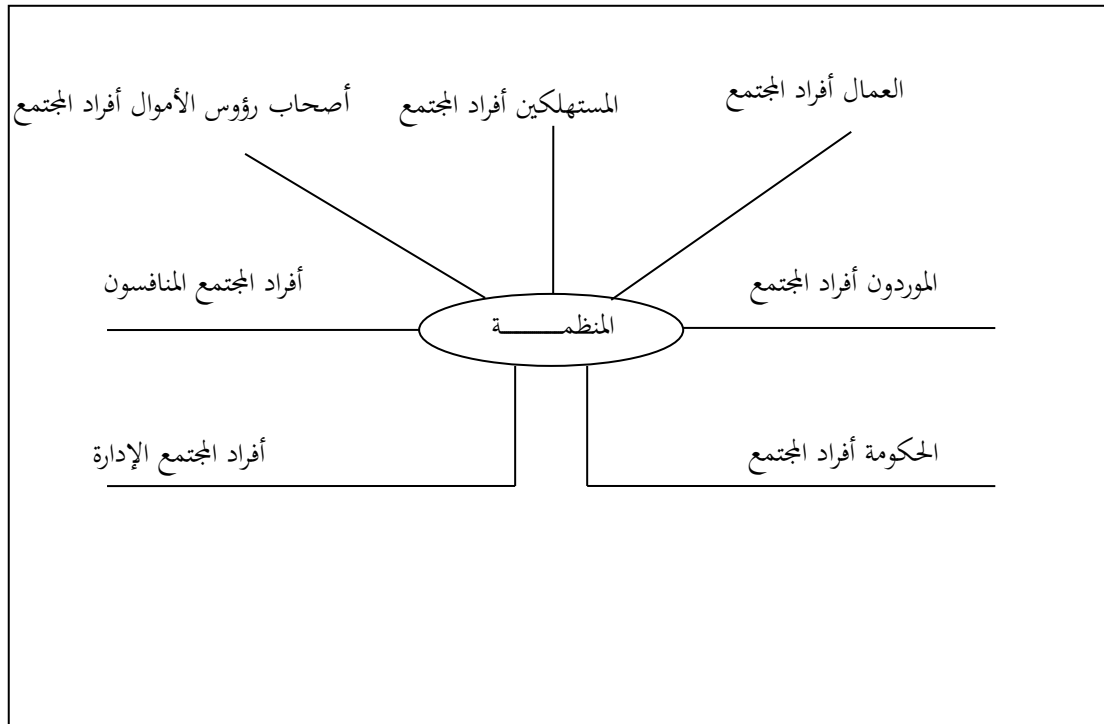
وتشمل كافة المتغيرات التي تتعلق بالتوجه السياسي للبلد كنظام الحكم، التعددية الحزبية، درجة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي وإنعكاس ذلك على طبيعة القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة في المجالات المختلفة.

ولهذه العوامل دورا كبيرا في صياغة إستراتيجيات المؤسسات، فالسياسات الحكومية المعتمدة من طرف الدولة، كما أن إضافة أو حذف قيود تشريعية أو قانونية إما أن تساهم في خلق فرص جديدة للمؤسسات للإستثمار في قطاعات إقتصادية مختلفة كالصناعة والزراعة والتجارة.. الخ، أو أن تفرض قيودا كبيرة عليها وتشكل تهديدا لها، مما ينعكس سلبا على أدائها وأرباحها¹.

* العوامل الإجتماعية:

إن التقاليد والقيم والعادات ونمط المعيشة والأخلاق المكتسبة لكل أفراد المجتمع الواحد، وما يطرأ عليها من تغيرات تؤثر بالضرورة على المؤسسات من حيث أن هؤلاء الأفراد هم أنفسهم²، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (2): أفراد المجتمع المتعاملين مع المؤسسة



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 103.

من خلال الشكل، يتضح أن جميع المتعاملين مع المؤسسة هم كلهم أفراد المجتمع الحاملين لكل متغيراته، وبذلك يكون التأثير لهذه المتغيرات الإجتماعية شاملا ومتوصلا مع المؤسسة.

1 - صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 110.
2 - صلاح عباس، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 63.

* العوامل التكنولوجية:

يقصد بالتكنولوجيا تطبيق المعرفة والأدوات المستخدمة لمعالجة المشاكل التي يمكن مواجهتها في إنجاز مهمة معينة وبشكل فاعل¹، وإستخدام التكنولوجيا والإستجابة للتطور الفني يساعد المؤسسة على النمو، ويمنحها القدرة على تطوير منتجاتها وأساليب الإنتاج، وتنوع المزيج التسويقي، والقدرة بذلك على التصدي للأسواق العالمية².

وبالنظر إلى أهمية التكنولوجيا بالنسبة للمؤسسات خاصة في عصرنا الحالي، أصبح من الضروري على كل المؤسسات القائمة القيام بتحليل أثر المتغيرات التكنولوجية القادرة على خلق فرص جديدة للإستفادة منها، أو فرض تهديدات يتوجب تجنبها.

* العوامل الديمغرافية:

بإمكان هذه العوامل أن تؤثر على الفرص والتهديدات البيئية للمؤسسة، وتتضمن زيادة عدد السكان المؤدي إلى زيادة الطلب على منتجات أو خدمات المؤسسة، وبالمقابل إنخفاض حجم السكان سيؤدي إلى إنخفاض هذا الطلب، كما أن تحركات السكان من الريف إلى المدينة، تغير مستويات الدخل، التعليم، السن، الديانة، الموقع الجغرافي... الخ، كلها تلزم المؤسسة بإختيار الإستراتيجية الملائمة لتلك البيئة الديمغرافية المحيطة بها³.

* العوامل البيئية الدولية والعالمية:

هذه أيضا تلعب دورا بارزا ومؤثرا على المؤسسات بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات، وتدخل ضمن العوامل الدولية: الإئتلافات الإستراتيجية بين الشركات، التكتلات الإقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الإقتصادية والسياسية، التطورات التكنولوجية السريعة... الخ⁴.
وخلاصة القول، ينبغي على المؤسسات تحليل موقفها وتحديد بدقة الفرص والتهديدات التي تحيط بها، عبر تحليلها للعوامل البيئية السالفة الذكر من أجل تحديد الإستراتيجيات القادرة على إقتناص الفرص وإستغلالها، وتوقّي أو تجنب التهديدات إما بالقضاء عليها أو التقليل من مخاطرها.

ب- البيئة الصناعية

تمثل الصناعة مجموعة المؤسسات التي تقدم منتجات أو خدمات متماثلة أو قابلة للإحلال فيما بينها⁵، وهي مجموعة شركات تقدم منتجات أو خدمات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة، ولها قدرة للقيام بتقديم منتجات بديلة لكل من المؤسسات الأخرى⁶.

1 - ثامر البكري، مرجع سابق، 93.

2 - صلاح عباس، مرجع سابق، 64.

3 - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 91.

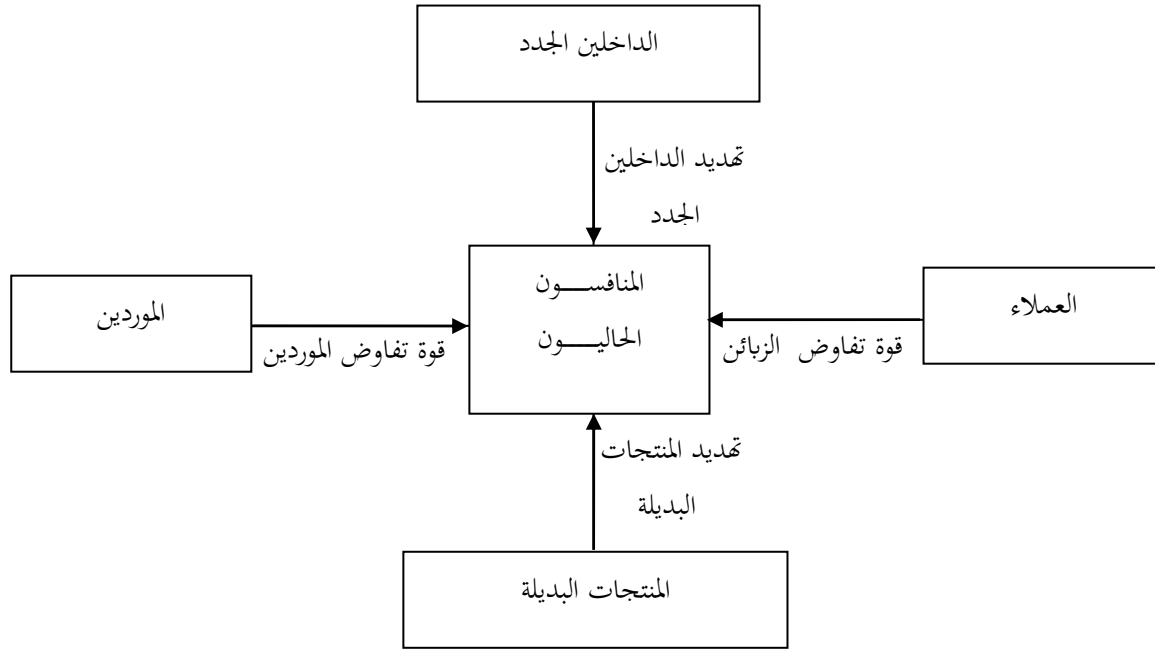
4 - المرجع نفسه، 92.

5 - صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 115.

6 - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 97.

أما بيئة الصناعة، فهي تعبر عن "مجموعة المتغيرات التي تملك تأثيرا مباشرا على جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما"¹، ويمكن لهذه المتغيرات أن تؤثر مباشرة وبالسلب أو الإيجاب على حصة المؤسسة في السوق، وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي، وقدرتها على جلب العملاء، وعلى المحافظة على العمالة الجيدة².

ولعل خير تحليل للبيئة الصناعية هو ذلك الذي جاء به بورتر والذي أوضح فيه أن حدة المنافسة في الصناعة تتحدد من خلال التفاعل بين خمسة عوامل أو متغيرات تنافسية، كما هي موضحة في الشكل التالي:
شكل رقم (3): العوامل الخمسة المؤثرة في الصناعة



Source: Michel Porter, L'avantage concurrentiel, traduit par Philippe de Lavergne, Dunod, Paris, page 17.

وفيما يلي شرح للقوى الخمس التي أوردها بورتر في تحليله:

1- المنافسون الحاليون:

تتوقف حدة المنافسة بين هؤلاء على عدة إعتبارات أهمها عدد هؤلاء المنافسين، درجة تعلقهم بالصناعة، مدى التنوع في المنتجات المعروضة، مدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة، وجود عوائق للخروج³.

2- المنافسون المحتملون:

فدخولهم يمثل تهديدا لكل المؤسسات الموجودة حاليا، ذلك أن دخول هؤلاء سيجلب زيادة في الطاقة، والرغبة في الحصول على حصة سوقية جيدة، ويمتلكون غالبا موارد بديلة، وعلى ذلك لن تتوقف النتيجة على زيادة حدة المنافسة فحسب، وإنما يؤدي ذلك إلى إنخفاض نسبة المبيعات والحصة السوقية، وسيؤثر هيكل الأسعار الذي بدوره يؤثر على الأرباح⁴.

1 - صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 115.

2 - محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 106.

3 - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 166.

4 - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 105.

3- المنتجات البديلة:

وتتمثل في مجموعات المنافسين الذين تم تحديدهم على أنهم مصدرا للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين، إلا أن تأثيرهم مازال قائما على معدل نمو الصناعة وعلى معدلات الربحية فيها¹، ويؤثر وجود بدائل للمنتوج على ربحية الصناعة نتيجة توفر حرية الاختيار أمام المستهلك، وتزداد حدة هذا التأثير حينما يتعود المستهلك على شراء السلع البديلة أو عدم ولاءه لعلامة معينة².

4- العملاء:

وتظهر قوة العملاء في ظل الحالات التالية³:

- * ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغيير في أسعار السلع أو الخدمات؛
- * وجود بعض المؤسسات التي تباع مباشرة للمستهلك الذي قد يفرض شروطه على هذه المؤسسات؛
- * إذا كان العملاء على علم ودراية كاملة بالسلعة أو الخدمة المقدمة؛
- * عندما يكون العملاء بمثابة تهديد لأية محاولة للتكامل الرأسي الخلفي؛
- * كبر حجم مشتريات هؤلاء العملاء؛
- * وجود بدائل للسلع والخدمات؛
- * تجانس السلع أو الخدمات.

5- الموردون:

يمكن للموردين ممارسة ضغطهم على المنتجين في صناعة معينة من خلال رفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات المشتراة⁴، وهناك العديد من الحالات التي تمكن هؤلاء الموردين من ممارسة ضغوطهم على المؤسسة، منها⁵:

- * وجود عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة؛
- * ارتفاع تكاليف التحول من مورد إلى آخر؛
- * إمكانية قيام المورد بالتكامل الأمامي في الصناعة التي تعمل المؤسسة فيها، كأن تقوم مؤسسة ما ببيع منتجاتها من خلال منافذ تسويقية خاصة بها؛
- * غياب المنتجات البديلة؛
- * التفرد في خصائص المستلزمات أو المنتجات التي يقدمها المورد إلى السوق.

1 - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 168.

2 - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 125.

3 - المرجع نفسه، ص 124-125.

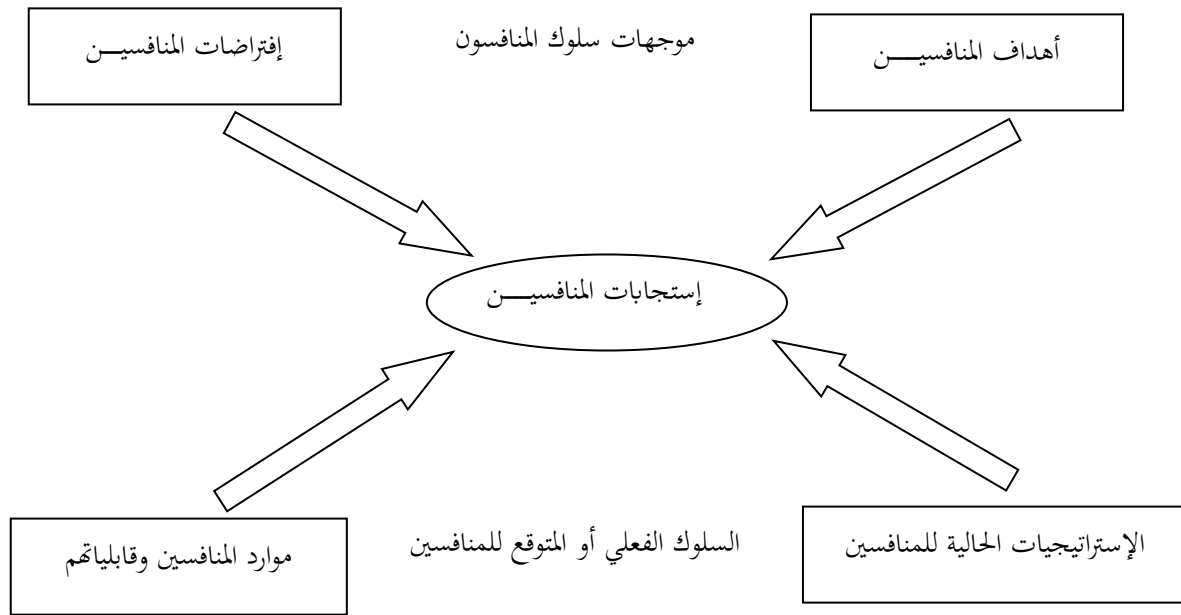
4 - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 129.

5 - صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 123.

ت- المنافسون:

يركز تحليل المنافسين على دراسة وتحليل المؤسسات المنافسة الموجودة حالياً، والمتوقع دخولها مستقبلاً، والهدف من هذا التحليل هو معرفة المؤسسات المنافسة الحقيقية للمؤسسة وإستراتيجياتها، ودراسة ردود الأفعال المتوقعة لهذه المؤسسات إتجاه الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، وكذا محاولة التأثير في سلوك هذه المؤسسات بما يحقق ميزة لها¹، والشكل التالي يوضح لنا العناصر الأربعة لتحليل المنافسين.

شكل رقم (4): عناصر تحليل المنافسين



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 127.

وفيما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر على حدى²:

* أهداف المنافسين:

فالتعرف على أهدافهم يساعد المؤسسة على معرفة التوجه الإستراتيجي لهاته المؤسسات، ويسهل من إمكانية التنبؤ بردود أفعالها إتجاه التحركات التنافسية المختلفة؛

* إفتراضات المنافسين:

تساعد الإفتراضات التي يستند إليها المدراء التنفيذيون في المؤسسات المنافسة حول مؤسساتهم وحول الصناعة في معرفة التحركات أو النشاطات التي سوف تمارسها تلك المؤسسات؛

¹ - صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 126.

² - المرجع نفسه، ص 127-129.

* إستراتيجيات المنافسين:

ضروري جدا دراسة إستراتيجيات المؤسسات المنافسة ومعرفة الأساس الذي تقوم عليه، هل هي قائمة على أساس ردود الأفعال، أو قائمة على أساس الفعل المسبق، وللتعرف على إستراتيجيات المؤسسات المنافسة لابد من إعتقاد مصادر معلومات متعددة كالتقارير السنوية، المقابلات مع المحللين، مراجعة المزيح التسويقي لهذه المؤسسات؛

* موارد وقابليات المنافسين:

بهدف تقييم قدرة المؤسسات المنافسة على تحقيق أهدافها، يجب التعرف على مواردها وقابلياتها، والتي تعكس نقاط القوة والضعف الخاصة بكل منها، ذلك أن معرفة نقاط ضعف المنافسين يمكن المؤسسة من إستغلال نقاط قوتها للتركيز على نقاط ضعف منافسيها، وأن معرفة نقاط قوة المنافسين يساعد المؤسسة على مواجهتها أو التخفيف من حدتها.

الفرع الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

الحديث عن البيئة الداخلية يعني الحديث عن مكان القوة التي تمتلكها المؤسسة، والضعف التي قد تعترى أو تشوب عملها أو أدائها المستهدف لبلوغ ما تريد تحقيقه، ولعل خير تحليل يمكن إعتماده في تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة هو تحليل سلسلة القيمة والموارد الرئيسية التي تمتلكها هذه الأخيرة.

1- تحليل سلسلة القيمة

طرح المفكر الإستراتيجي بورتر نموذج المسمى سلسلة القيمة، وهو نموذج يقسم المؤسسة إلى قسمين من الأنشطة: أنشطة أساسية وأخرى مساندة أو داعمة، والتي يسهم كل منها في تقديم جزء من القيمة الإجمالية التي يحصل عليها الزبون من المؤسسة، وبالتالي المساهمة في تحقيق الأرباح لهذه الأخيرة¹. (وسيتم التطرق إلى سلسلة القيمة بالتفصيل لاحقا).

2- الموارد الأساسية للمؤسسة

تعرف موارد المؤسسة على أنها "كافة الموجودات والقدرات المميزة والعمليات التنظيمية والمعلومات والمعرفة والتي يتم السيطرة عليها لتطوير وتنفيذ الإستراتيجية"².

والغرض من بحث هذه الموارد ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة هو تبيان ومعرفة مقدار التأثير الذي يمكن أن تخلقه هذه الموارد على نقاط قوة وضعف المؤسسة، وبالتالي ينعكس ذلك على موقفها التنافسي.

وتتمثل الموارد الأساسية للمؤسسة في³:

أ- الموارد الملموسة:

تعبّر عن كل الموجودات التي يمكن تحديدها بسهولة من خلال خاصيتها المادية الملموسة، والتي تستخدمها المؤسسة لإنتاج خلق قيمة لزبائنها، وتتضمن الموارد الملموسة:

1 - صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 150.

2 - ثامر البكري، مرجع سابق، ص 104.

3 - المرجع نفسه، ص 105-106.

* **المالية:** تتمثل بالنقد الذي تملكه، وكل الحسابات المدينة وما يتعلق بقدرتها على توليد النقد؛

* **المادية:** تتضمن أبنية المصنع، التجهيزات، المكائن، المعدات، والتي من شأنها تقريب المؤسسة من الربون؛

* **التنظيمية:** تشمل عمليات التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، تطوير العاملين، أنظمة التقييم، أنظمة المكافآت والحوافز... الخ؛

* **التكنولوجيا:** تضم عمليات الابتكار في المنتجات، القدرة على التقليد والإستنساخ، أسرار المهنة، براءات الإختراع... الخ.

ب- الموارد غير الملموسة:

تعتبر هذه الموارد من أصعب الموارد التنافسية، وتتمثل في الخبرة المتراكمة والتجارب التي تحصل في المؤسسة كسياسات أو أعمال أو ممارسات مختلفة في القرارات الإستراتيجية المتخذة على مدار الزمن الذي عملت فيه المؤسسة وإدارتها، وتشمل الموارد غير الملموسة:

* **الموارد البشرية:** وتتمثل في القدرات والخبرات الموجودة لدى عمال المؤسسة، والفاعلية التي يعملون بها كفريق عمل واحد وموحد، وما يمتلكونه من مهارات؛

* **الإبداع:** يصف هذا المورد كل الخبرات العلمية والفنية والأفكار الجديدة التي يتم التعامل بها في المؤسسات وبمختلف المستويات؛

* **السمعة (الشهرة):** وتعني ما تملكه المؤسسة من سمعة ومكانة في ذهنية الأطراف الأخرى (سواءً مستهلكين، موردين، وسطاء... الخ) لجودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

ويضيف الدكتور ثابت عبد الرحمان إدريس:

* **الثقافة التنظيمية:** يقصد بها مجموعة القيم التي تساعد أعضاء المؤسسة على تحقيق الفهم لأهداف وغايات هذه الأخيرة، وطريقة وأسلوب أداء المهام، وما الذي يجب إعتباره هاماً، وتعتبر ثقافة المؤسسة أحد المكونات الرئيسية لعناصر البيئة الداخلية، إن لم تكن الأساس الذي تستند إليه هذه العناصر، فهي تلعب دوراً مؤثراً على سلوك وأنماط التصرفات الإدارية في مختلف المؤسسات، لهذا يمكن إعتبارها كسمعة وميزة تنافسية تدعم موقف المؤسسة التنافسي¹.

إن الغاية من إجراء التحليل لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية هو جمع معلومات مكثفة عن نقاط أو مواطن القوة والضعف التي ستواجهها المؤسسة الفرص والتهديدات الخارجية، هذه المواجهة هي التي ستحدد نوع الإستراتيجية التنافسية التي ستتبنها وتتبعها المؤسسة خلال فترة معينة لتواجه حدة المنافسة، والتي ستتمكنها من خلق وبناء مزايا تنافسية قوية ودائمة، فما هي هذه الإستراتيجيات؟.

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 166.

الفرع الثالث: الإستراتيجيات التنافسية

قبل التطرق إلى أنواع الإستراتيجيات التنافسية، لا بد أولاً أن نقف عند تعريف الإستراتيجية.

1- تعريف الإستراتيجية:

من الناحية التاريخية تمتد جذور هذا المصطلح إلى ما قبل الميلاد، حيث أستخدم إبان الحرب التي واجهها الإغريق مع الفرس عام 506 قبل الميلاد ليعبر عن فن قيادة الجيوش¹.

ويرى الخبير الإستراتيجي العسكري Claueswitz بأن الإستراتيجية تمثل الطرق والأساليب والوسائل المستخدمة والتي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لربح الحرب بصورتها الشمولية².

وبعد الحرب العالمية الثانية، وتحديدًا سنة 1947، إنتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى مجال إدارة الأعمال، فعرفت الكثير من المحاولات والإجتهادات الفكرية في تحديد مفهوم الإستراتيجية، وإزداد الإهتمام بهذه الأخيرة لأهميتها البالغة ودورها الكبير في تحقيق الأهداف في أي مجال تستخدم فيه.

لذلك يصعب حصر التعريفات المقدمة لكثرة ما كتب عنها، ولكثرة المهتمين بها، غير أننا سنقدم بعض التعاريف التي تتصف بنوع من الشمولية، حيث تعرف الإستراتيجية بأنها خطة طويلة الأجل تساعد المؤسسة على الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، من خلال إستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة في ظل بيئة تنافسية متغيرة لمواكبة حاجات العملاء، وتوقعات أصحاب القرار³.

وتعرف كذلك بأنها خطة شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة الأفكار والمفاهيم والطرائق المتناغمة ذات الصلة بالمستقبل والمصممة لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بالإستناد إلى الموارد والقابليات والمقدرات الجوهرية التي تمتلكها، وفي ضوء الفرص والتهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية المحيطة بها⁴.

وهي أيضا نوع من الإرتباط بين المؤسسة (أهدافها وقيمها، مواردها وقدراتها، هيكلها ونظام عملها) ومحيطها (المنافسين، الزبائن، الموردین...) ⁵.

يشير هذا التعريف الأخير إلى أن الإستراتيجية هي همزة وصل بين المؤسسة ممثلة في الأهداف والقيم والطرق والموارد... من ناحية، والبيئة الخارجية التي تعمل فيها ممثلة في المنافسين والموردین... أي الفرص والتهديدات من ناحية أخرى.

وعلى هذا يمكننا القول أن الإستراتيجية ليست بالأمر السهل، خاصة وأنها مرتبطة بالمستقبل الذي عادة ما يكون غير واضح، كما وأنها مصممة لإجتياح بيئة معقدة متغيرة يصعب التنبؤ بها، فهي إذن تحتاج إلى تفكير عميق ودراسات وأبحاث مكثفة من كل الجوانب من داخل وخارج المؤسسة حتى تضمن نجاحها إذا ما وضعت وصممت بطريقة محكمة وصحيحة، ومن ثمة ضمان بلوغ المؤسسة لأهدافها.

1 - صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 17.

2 - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 1، الأردن، 2007، ص 30.

3 - إلهام فخري طمليه، التسويق في المشاريع الصغيرة، مدخل إستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 99.

4 - صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 24.

5- J ean- Louis Magakian, Marielle Audrey Payaud, 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, 2^{ème} édition, Paris, 2007, page 12.

2- أنواع الإستراتيجيات التنافسية

تركز الإستراتيجيات التي تضعها المؤسسة على تحسين الوضع التنافسي لمنتجاتها وخدماتها داخل قطاع صناعة معينة، وتتفرع هذه الإستراتيجيات إلى إستراتيجيات تنافسية (القتال مع كل المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية)، أو إستراتيجيات تعاونية (العمل مع منافس أو أكثر لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين)، أو تكون تنافسية تعاونية في ذات الوقت.

أ- الإستراتيجيات التنافسية:

إن للمنافسة التي تواجهها المؤسسة دورا كبيرا وهاما في التأثير على تحقيق أهدافها، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين، وتحليل موقفهم التنافسي، وإستراتيجياتهم التنافسية، وهذا كله حتى تتمكن المؤسسة من تحديد الإستراتيجية التي ستتبعها.

ولقد حدد المفكر الإستراتيجي بورتر ثلاثة أنواع رئيسية للإستراتيجيات التنافسية* موضحة في الشكل

التالي:

شكل رقم (5): الإستراتيجيات التنافسية حسب بورتر



Source : Jean-Charles Mathé, Management stratégique concurrentiel, Librairie Vuibert, Paris, 2001, page 100.

* سيتم التطرق إلى هذه الإستراتيجيات بالشرح والتفصيل في مبحث لاحق من هذا الفصل.

ب- الإستراتيجيات التعاونية:

تستخدم المؤسسة الإستراتيجيات التنافسية المبينة في الشكل لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة، بواسطة المعارك ضد المؤسسات المنافسة، غير أنها ليست الخيار الوحيد للمنافسة بنجاح في الصناعة، بل هناك أيضا ما يعرف بالإستراتيجيات التعاونية، والتي أيضا تحقق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة بالتعاون مع مؤسسات أخرى شريكة لها، وتتضمن هذه الإستراتيجيات نوعين أساسيين هما:

* إستراتيجية التواطؤ أو التآمر:

هدفها تخفيض حدة المنافسة، ومضمون هذه الإستراتيجية هو التعاون الفعال لبعض المؤسسات داخل صناعة معينة لخفض مستوى الإنتاج (المخرجات)، ورفع الأسعار بهدف زيادة الأرباح وفقا لقانون العرض والطلب، وتكون هذه الإستراتيجية إما ضمنية أو صريحة¹.

* إستراتيجية التحالف:

تصلح هذه الأخيرة في الصناعات النامية المزدهرة الرائجة، وأيضا في الصناعات المتدهورة²، ومعنى التحالف التعاون أو الشراكة بين مؤسستين أو أكثر لتحقيق أهداف إستراتيجية ذات منافع وفوائد متبادلة على المدى القصير أو البعيد، والذي قد ينتهي بالاندماج بين المؤسسات المتحالفة، وتسمى المؤسسات لتبني هذه الإستراتيجية من أجل حصولها على تكنولوجيا أو تسهيلات صناعية/إنتاجية، الحصول على منافذ ومدخل لأسواق معينة، تخفيض المخاطر المالية وتقليل السياسية منها، تحقيق وتأكيد الميزة التنافسية³.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

إن حدة المنافسة وشدتها، دفعت بكل المؤسسات القائمة إلى العمل جاهدة على خلق ميزة تنافسية وتأكيدتها بهدف تحقيق الإستمرار والنمو في القطاع الصناعي الذي تنشط فيه، فما معنى الميزة التنافسية، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

سنعرض في هذا المطلب تطور نموذج التنافسية، مستوياتها، تعريف الميزة التنافسية، والفرق بينها وبين بعض المصطلحات الأخرى.

الفرع الأول: تطور نموذج التنافسية

في البداية، تجدر الإشارة إلى أن لفظ "نموذج" يقصد به طريقة التفكير والرؤية والعمل داخل بيئة معينة. ويعني النموذج هنا مجموعة من الأحكام والقواعد والإجراءات التي توضح الحدود وكيفية تحقيق النجاح داخل هذه الحدود.

1 - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 271- 272.

2 - محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 125.

3 - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 272- 273.

وإذا كانت الإستراتيجية المستقبلية لأي مؤسسة هي إعادة إكتشاف أو إختراع النشاط والأعمال التي تمارسها بحثا عن جوهر التنافس فيها، فإنه من المفيد عرض و باختصار تطور نموذج التنافسية كالاتي¹:

1- نموذج التنافسية خلال السبعينات: خلال هذه الحقبة إرتبط نجاح الأعمال بل وإعتمد أيضا على نمو السوق، وللرسمة على النمو المرتقب داخل الأسواق المتعددة كان من الضروري ربط الإستراتيجية بالهيكل التنظيمي، ويعتبر نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية BCG المدخل الأكثر شهرة وإستخداما في إطار إستراتيجيات المؤسسة خلال هذه الفترة، حيث كان محور تركيز هذا النموذج على كيفية تحويل الموارد لتعظيم النمو أو التدفقات النقدية اللازمة لتطوير المؤسسة ككل.

2- نموذج التنافسية خلال الثمانينات: خلال هذا العقد قدم بورتير PORTER قواعد جديدة للمنافسة (في عمليتين رئيسيتين تمثلتا في كتابه الإستراتيجية التنافسية 1980 والميزة التنافسية 1985). وقد حدد بورتير جاذبية السوق بخمس قوى أساسية تختلف من وقت لآخر ومن صناعة لأخرى، ولكي تنجح مؤسسة ما فإنها بحاجة إلى تبني ثلاث إستراتيجيات هي: القيادة التكاليفية، التمايز، والتركيز، وأن تقوم بتطبيق هذه الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل. كما أن تطبيق هذه الإستراتيجيات يحتاج إلى موارد متعددة وترتيبات إدارية وأنماط سلوكية مختلفة ومتنوعة، والنتيجة النهائية لتطبيق هذه الإستراتيجيات هي أن المؤسسة تصبح أكثر تركيزا على الأسواق والصناعة مقارنة بالمنافسين.

3- نموذج التنافسية خلال التسعينات: في هذه الفترة أصبح تركيز المؤسسات منصبا على الجودة، وكتيجة لجهود "جوران" و "ديمنج" فإن هذه الموجة (موجة الجودة) لم تعد قاصرة على منظمات الأعمال فقط، بل إمتدت أيضا إلى الحكومة. وبصفة عامة فإن الجودة أصبح لها تأثير جوهري على الإستراتيجية لأنها تخلق مركزا متميزا أو متفوقا للمؤسسة داخل الصناعة، ويعتبر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من أنجح المداخل لتحقيق التميز في الجودة. وبالإضافة إلى جهود بورتير فقد جاء "أوهامي" بفكرة الإطار ثنائي الأبعاد بما يسمى بالطاقة الإستراتيجية، وهي ناتج فكرة جاذبية السوق كمدخل يهتم بدرجة نمو الأسواق والسلع، وفكرة جوانب القوة التي تتمتع بها المؤسسة والتي تعكس أو تحتوي العوامل المؤثرة على كيفية إدارة العمل أو النشاطات. إن نموذج التنافسية في عقد التسعينات يركز أيضا وبدرجة كبيرة على إرتباط ماذا وكيف في آن واحد.

4- نموذج التنافسية في القرن الجديد/الألفية الجديدة: إذا كان لكل عقد نموذج خاص بالتنافسية من حيث المفهوم والآلية، فإن القرن الجديد في الألفية الثالثة جاء بقواعد وأحكام جديدة للأعمال والمنافسة، حيث أصبح التركيز الآن على ما يلي كمثال:

- القيمة التي تقدمها أو تنطوي عليها السلعة أو الخدمة؛
- التجديد المستمر والتطوير للسلع والخدمات والعمليات وغيرها؛
- المهارات المتفوقة أو عالية التميز في الأقسام والوظائف والتي تسمح بتحقيق التنافس في مختلف المجالات؛

¹ - رنا أحمد ديب عيتاني، تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيروت العربية، لبنان، 2003، ص 23-24.

- الوقت أو سرعة الإستجابة لطلب العملاء من خلال الإبتكار المستمر وتخفيض الزمن اللازم لإنتاج وتقديم السلع الجديدة؛

- بناء شبكات أعمال داخلية لخلق منتجات جديدة؛

- نواتج الدأب والتعاون بحيث يكون الكل أكبر من مجموع نواتج أجزائه، فالميزة التنافسية تأتي كنتيجة لذلك؛

- الأفراد هم الأصل أو المورد المتجدد والممكن تجديده دائماً، والأفراد هم الذين يخلقون الفروق بين مؤسسة وأخرى. وبعد هذا العرض الوجيز لتطور نموذج التنافسية، يمكن القول أن هذا الأخير إنتقل من مرحلة التركيز على النتائج والعمليات، وتنوع محفظة الأعمال خلال الثلاثين عاماً الأخيرة من القرن الماضي إلى مرحلة التوجه بتعظيم القيمة إعتباراً من بداية القرن الحادي والعشرين.

الفرع الثاني: مستويات التنافسية

لما كان التنافس لا يقتصر على المؤسسات والقطاعات (الصناعات) فحسب، وإنما يمتد إلى الدول، إختلف مفهوم التنافسية بإختلاف موضع الحديث، فهو على صعيد المؤسسة يختلف عنه على صعيد القطاع والدولة، لذا وقبل التطرق إلى بعض التعريفات التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية لابد من التفرقة والتمييز بين ثلاثة مستويات للتنافسية هي:

1- التنافسية على مستوى الدولة؛

2- التنافسية على مستوى القطاع (الصناعة)؛

3- التنافسية على مستوى المؤسسة.

1- التنافسية على مستوى الدولة:

تعرف تنافسية الدولة بأنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تجابه إختبارات الأسواق الدولية، وتضمن نمو متواصل ومتصاعد في مستوى معيشة المواطنين على المدى الطويل"¹.

كما تعرف التنافسية الدولية بأنها "قدرة الحكومات على توفير ظروف ملائمة تستطيع من خلالها المؤسسات العاملة في إقليمها النفاذ بمنتجاتها إلى الأسواق الخارجية بغية زيادة نمو معدل الناتج الداخلي الخام".

يشارك التعريف الأول والثاني في نقطتين أساسيتين تتمثلان في قدرة المؤسسات على النفاذ والتوغل إلى الأسواق الخارجية أو الدولية من خلال مقدرتها على توفير سلع وخدمات ذات جودة عالية وبتكاليف أقل، وأن يظهر أثر ذلك في تحسن وإرتفاع الناتج الداخلي الخام، والذي بدوره يزيد في تحسين المستوى المعيشي للمواطنين بشكل مستمر وعلى المدى الطويل.

2- التنافسية على مستوى القطاع (الصناعة):

وعلى مستوى القطاع تعني التنافسية "قدرة الشركات في قطاع صناعي معين على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة"².

¹ - نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص 21.

² - رنا أحمد ديب عيتاني، مرجع سابق، ص 18.

ركز هذا التعريف على أن التنافسية تكون بين المؤسسات من نفس القطاع أو النشاط الصناعي أو الخدماتي، ذلك أن مجالات وظروف الإنتاج تختلف من قطاع لآخر، لذلك يجب تحديد القطاع بدقة، وتحقيق هذا القطاع لنجاحات متواصلة يجعل تلك الدولة متميزة في هذه الصناعة، دون الدعم والحماية الحكومية لها (للصناعة).

3- التنافسية على مستوى المؤسسة:

أما عن مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة فتعني "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو وإستقرار وتوسّع وإبتكار وتحديد، وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لإستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية"¹. كما تعرف بأنها كفاءة وقدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة والتصدي لها، بفضل قوة مواردها دون التعرض لعائق².

نستنتج من هذين التعريفين أن تنافسية المؤسسات تتحقق بقدرة هذه الأخيرة على الوقوف في وجه منافسيها والتصدي لهم مستخدمة ومعتمدة في نفس الوقت على قوة مواردها (الكامنة) من أجل تحقيق أهدافها، وقدرة الصمود هذه لا تكون إلا بقدرة المؤسسة على مقابلة إحتياجات وأذواق المستهلكين بصورة أفضل من المؤسسات الأخرى.

الفرع الثالث: تعريف الميزة التنافسية

ترجع بدايات الإهتمام بمفهوم الميزة التنافسية إلى الثمانينات، حيث بدأت هذه الفكرة بالإنتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر (Micheal Porter) أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفارد، فهو أول من قدم إسهامات في مجال الميزة التنافسية من خلال مؤلفه عام 1985 المسمى بالإستراتيجية التنافسية. ولقد حاول العديد من الباحثين وأصحاب التخصص وضع مفهوم محدد ودقيق للميزة التنافسية إلا أنهم وجدوا صعوبة في ذلك، حيث إختلفت آراؤهم ووجهات نظرهم حول هذا المفهوم، مما جعله يعرف عدم إتفاق إلى غاية الآن. وسنعرض فيما يلي أبرز التعاريف المقدمة للميزة التنافسية مع تحديد الأبعاد التي إرتكزت عليها.

1- تعريف الميزة التنافسية بالتركيز على الإستراتيجية:

يمكن تعريف الميزة التنافسية بالتركيز على هذا الجانب على أنها "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط"³. وتعرف على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"⁴.

1 - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مدخل المقارنات التطويرية المستمرة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 11.

2 - Michel Darbelet et autres, L'essentiel sur le management, 5^{ème} édition, Paris, 2006, page 396.

3 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 13.

4 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 37-38.

يشير هذين التعريفين إلى أن الميزة التنافسية تتحقق في حالة إتباع المؤسسة لإستراتيجيات معينة، تجعل هذه الأخيرة تتفوق وتتقدم على المؤسسات الأخرى المنافسة، ودلّ التعريف الثاني على أحد هذه الإستراتيجيات كأساس لتمييز المؤسسة عن غيرها وهي إستراتيجية التنافس، والتي تعتبر أحد مصادر الميزة التنافسية.

2- تعريف الميزة التنافسية بالتركيز على الإبداع:

حسب Poter، فإن الميزة التنافسية تنشأ عندما تتوصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة وأكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بإستطاعتها ترجمة هذا الإكتشاف وتجسيده ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث المنظمة لعملية إبداع بمفهومه الواسع¹.

أما هذا التعريف، فقد ركّز صاحبه على الإبداع كعنصر أساسي ومهم لتحقيق الميزة التنافسية، فالإبداع يضمن للمؤسسة أن تبقى دوما هي الأفضل، من خلال إكتشافها وبإستمرار لكل ما هو جديد، فهو إذن لبّ الميزة التنافسية وجوهرها.

3- تعريف الميزة التنافسية بالتركيز على إنتاج القيمة للعملاء:

يرى علي السلمي الميزة التنافسية بأنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، أو يؤكد تميزها وإختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"².

يؤكد هذا التعريف على خلق القيم والمنافع للعميل كسبيل لتحقيق الميزة التنافسية، وإعتبر ذلك سببا للتمييز عن الآخرين والإختلاف عنهم، وإعتبر العميل هو الحاكم عن هذا التميز والإختلاف لهذه المؤسسة عن باقي المؤسسات.

4- تعريف الميزة التنافسية بالتركيز على المكانة الذهنية:

وطبقا لهذا التوجه تعرف الميزة التنافسية بأنها "أي شيء يميز المنظمة ومنتجاتها تميزا إيجابيا عن المنافسين من وجهة نظر الزبون والمستعمل النهائي للمنتجات"³.

وأكد بورتر على أنه إذا كانت مؤسسة موجودة في السوق، فذلك يعني أن هناك بعض الأشياء أو على الأقل شيء واحد تصنعه هذه المؤسسة أفضل من الآخرين، والذي يتعلق بسعر التكلفة، خصائص المنتج، الخدمة، الصورة... وكل هذه الأشياء تؤسس وتبني للمؤسسة ميزة تنافسية⁴.

يركز هذا التوجه على الأشياء التي تبني المكانة الذهنية للمؤسسة أو لمنتجاتها لدى الزبائن والمستعملين النهائيين، والتي تمنح للمؤسسة فرصة البقاء في السوق.

¹ - Michael E. Porter, L'avantage concurrentiel des nations, Inter-éditions, Paris, 1993, page 48.

² - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 318.

³ - زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وإنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 205.

⁴ - Bruno Jarrosson , 100 ans de management, un siècle de management a travers les écrits, Association Progrès Du Management, Dunod, Paris, 2000, page 60.

5- تعريف الميزة التنافسية بالتركيز على المقارنة مع المنافسين المماثلين في الصناعة:

ويرى آخر بأن الميزة التنافسية هي "القدرة على التميز الإيجابي مقارنة بالمنافسين من وجهة نظر المستهلكين"¹.

وهناك من يرى بأن الميزة التنافسية تعبر عن قدرة المؤسسة على خلق ميزة بالمقارنة مع منافسيها والتي تسمح لها بإمتلاك مركز قوي في ظل بيئتها التنافسية².

وفي المفهوم الأوسع، الميزة التنافسية هي التي تسمح للمؤسسة بأن تكون أفضل من خصومها وتمكنها من أن ترتفع بمستوى أدائها على مدى فترة زمنية ممتدة³.

إن القاسم المشترك لكل التعاريف السابقة، هو أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها، والذي سيقودها إلى الإستفادة من مزايا عدة منها الحصول على أرباح مرتفعة، تطبيق أسعار تنافسية منخفضة، الإستحواذ على حصة سوقية أكبر، تحقيق النمو والبقاء أطول مدة ممكنة، تحقيق معدلات أداء مرتفعة... الخ.

ومن التعاريف السابقة يتضح بأن الميزة التنافسية تخضع إلى إجتهدات مختلفة إتجاه النظر إليها والتركيز عليها، وهذا ما يعكس صعوبتها ودرجة تعقدها وإختلافها من مؤسسة إلى أخرى في كيفية إستخدامها أو التعامل معها.

ولكن الشيء المؤكد الذي نود التركيز عليه هنا، هو أن الميزة التنافسية ترتبط بالأساس بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها، وبالتالي لا يمكن أن تبنى أو تمتلك أية مؤسسة ميزة تنافسية دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، وقد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ وإدامة ميزتها التنافسية.

الفرع الرابع: الفرق بين الميزة التنافسية وبعض المصطلحات الأخرى

لتوضيح مفهوم الميزة التنافسية بصورة أكثر، إرتأينا تحديد بعض المفاهيم الأساسية وذات العلاقة ومنها المنافسة، الضرورة التنافسية، القدرة التنافسية، الميزة النسبية، وتبيان الفرق بينها وبين الميزة التنافسية.

1- الميزة التنافسية والمنافسة:

فالمنافسة هي ببساطة عملية بين مؤسستين أو أكثر تعمل كل منها لتحقيق هدف تسعى إليه المؤسسات الأخرى، فهي إذن بمثابة سباق سببه سعي كل مؤسسة إلى التقدم والفوز والتفوق على باقي المؤسسات. وللمنافسة أنواع تعمل في ظلها المؤسسات وهي⁴:

أ- **المنافسة:** والمقصود بها تعدد المسوقون وتنافسهم لأجل كسب العميل بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها؛

¹ - Michel Darbelet et autres, op.cit, page 396.

² - Octave Jokung et autres, Introduction au management de la valeur, Dunod, Paris, 2001, page 23.

³ - روبرت.أبتس، ديفيد.لي، الإدارة الإستراتيجية، بناء المزايا التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 24.

⁴ - فريد النجار، مرجع سابق، ص 20.

ب- الإحتكار: يعني التحكم والسيطرة على السوق لفرد أو إثنين أو أكثر، ويسمى إحتكار السوق لفرد واحد بالإحتكار الوحيد، ويسمى إحتكار السوق لفردين بإحتكار القلة، أما السوق الذي يتحكم فيه أكثر من فردين فيسمى إحتكار الكثرة؛

ت- المنافسة المقيدة: وهذه تشير إلى المنافسة غير الصافية، وهي الصورة الواقعية للسوق، حيث تغيب حالات من المنافسة الحرة المطلقة (حرية الدخول في السوق والخروج منه، السلعة النمطية، إنتشار السعر الواحد، توفير معلومات عن السوق، عدد كبير من البائعين والمشتريين).

ويكمن الفرق بين الميزة التنافسية والمنافسة في كون أن أنواع الميزة التنافسية (سيتم التطرق إليها بالتفصيل في المباحث اللاحقة)، تتباين عن أنواع المنافسة المذكورة سابقا، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن أي مؤسسة إن لم تكن لها ميزة تنافسية لا يمكنها أن تنافس غيرها، هذا ما يجرنا إلى القول بأن الميزة التنافسية هي وسيلة المؤسسة للتنافس والمنافسة.

2- الميزة التنافسية والضرورة التنافسية

تشير الضرورة التنافسية إلى إستخدام كل الأساليب وإتخاذ كل الإجراءات بغرض اللحاق بالمنافسين والبقاء في إطار المنافسة.

وبناء على هذا التعريف فإن التمييز ما بين الميزة التنافسية والضرورة التنافسية يكمن في أن الأولى تشير إلى إستخدام كل الأساليب والطرق من أجل التقدم والتفوق على الخصوم، وتشير الثانية إلى إستخدام كل الأساليب وإتخاذ كل الإجراءات من أجل تقليد ومحاكاة الخصوم واللحاق بهم.

وفرق بينهما (Hicks 1993) من ناحية مقدار المخاطر التي ترغب المؤسسة في تحمّلها، وكمثال في حالة إستخدام المؤسسة لنظام المعلومات من أجل كسب ميزة تنافسية ولا ينجح فيها هذا النظام، فإن ذلك يصحبه ويرافقه مخاطر كبيرة، أما في حالة إستخدام نظام المعلومات من أجل الضرورة التنافسية، فإن المؤسسة تقلد النظام الذي طورته مؤسسة أخرى لغرض تقليد المؤسسة المنافسة، فنجد هنا تبنى نشاطاتها على نجاحات الآخرين¹. وعليه، فالضرورة التنافسية لا تحقق للمؤسسة تفوقا على المؤسسات المنافسة، كما هو الحال بالنسبة للميزة التنافسية، وإنما فقط يمكن أن تجعلها ضمن المستوى الأدنى لتحقيق شروط الدخول في اللعبة التنافسية.

3- الميزة التنافسية والقدرة التنافسية:

معنى القدرة التنافسية "الكيفية التي تستطيع بها المنظمة -أو الدولة- أن تميز بها نفسها عن أقرانها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم".

وتم تحديد هذا المفهوم أيضا "من حيث إنطباعه على المنظمات والقطاعات والمناطق ومن إرتباطه بقدرة هذه الكيانات عند تعرضها للمنافسة الدولية على تأمين عائدات عالية نسبيا إستنادا إلى عوامل الإنتاج والإبقاء على مستويات توظيف عمالة نسبيا".

¹ - عمر عوض الغويري، تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، "دراسة ميدانية في شركتي" الملكية الأردنية وموبايلكم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، 2004، ص 50-51.

ويكمن الفرق بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية في كون الأولى تعدّ كسمات داخلية للمؤسسة، والتي تتضمن مهارات ومجموعة من المفاهيم التي تتراكم داخلها عبر الزمن، في حين أن الميزة التنافسية، تصف الميزة التي تمتلكها المؤسسة في بيئة المنافسة الخارجية والتي تعتمد على مجموعة من الخدمات/المنتجات المقدمة للزبائن بالسعر والجودة المطلوبة، ومن هنا فإنه يمكن بناء القدرات التنافسية بتكاليف أقل من بناء الميزة التنافسية، وذلك من خلال إستعارة المهارات والتكنولوجيا من مؤسسات أخرى سواء من خلال الإتفاقيات أو المشاريع المشتركة وغيرها.

وأوضح (Fehey 1989) بأن "القدرة التنافسية هي ما تنجزه المنظمة بصورة أفضل من منافسيها، بينما الميزة التنافسية هي ما يميز المنظمة أو منتجاتها بصورة مفضلة في أنظار الزبائن".

وعليه، يمكن القول أن القدرات التنافسية تدعم وتقوي المزايا التنافسية، فهذه الأولى تهتم بتشخيص نقاط القوة الخاصة التي تعطي المؤسسة قوة على أقرانها، والإعتماد عليها في تطوير أو بناء المزايا التنافسية، وكذا تشخيص نقاط الضعف الخاصة بالمؤسسة والتي يجب التخلص منها، ومن ثمة فالمؤسسات لا تحتاج إلى أكثر من تشخيص قدراتها التنافسية، ومن ثمة تخصيص الموارد لتطوير ميزة تنافسية لأجل توليد قدرات تساعد على رفع مستوى العاملين وتعزز من قدرة المؤسسة على الإستجابة والتكيف السريع مع الفرص المتغيرة¹.

4- الميزة التنافسية والميزة النسبية:

يعتبر مصطلح الميزة التنافسية إمتداداً لمصطلح الميزة النسبية وخاصة على مستوى الصناعة. ويقصد بالميزة النسبية في ظل ظروف حرية التجارة الدولية "أنه سوف يتخصص أي بلد في إنتاج السلع التي تكون تكاليفها فيه أقل من مثيلاتها في بقية الدول، وأنه سوف يستورد السلع التي لا يمتلك ميزة نسبية في إنتاجها أو زراعتها"². وتختلف الميزة النسبية عن الميزة التنافسية في كون أن هذه الأولى تقوم على أسس التحليل الساكن، وتعتمد على الوفرة النسبية للموارد التي تؤدي إلى إختلاف التكاليف النسبية بين الدول، وبذلك يتحدد نمط وإتجاه التجارة الدولية والتخصص. أما الميزة التنافسية فتقوم على أساس التحليل الديناميكي، وهي تخلق وتبنى ويمكن إكتسابها، من خلال قدرة عوامل الإنتاج على الإنتقال، وخاصة إمكانية إنتقال رأس المال، والتكنولوجيا، والعمل الماهر من أجل تدعيم القطاع الصناعي ككل، لتحقيق النمو وإقتناص الفرصة في الأسواق العالمية. ويوضح "بيكر" أن الطريق إلى تحقيق الميزة التنافسية في الصناعة لا يكون بسياسات الحماية لبعض الصناعات، والإغلاق على الذات، وإنما بالمنافسة في السوق العالمية بالإبتكار والتنويع³.

1 - عمر عوض الغوري، مرجع سابق، ص 51-52.

2 - علي أحمد ديوب، عوامل تعزيز القدرة التنافسية ومدى إمكانية تفعيلها في الصناعات السورية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2005، ص 25.

3 - نيفين حسين شمت، مرجع سابق، ص 25-26.

المطلب الثاني: خصائص ومكونات الميزة التنافسية، شروط فعاليتها، وأهميتها

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم وأبرز الخصائص التي تميز الميزة التنافسية، مكوناتها، شروط فعاليتها، وكذا أهميتها بالنسبة للمؤسسات.

الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص هي¹:

- 1- أنها نسبية، معنى ذلك أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق؛
 - 2- تؤدي إلى تحقيق التفوق والتقدم والأفضلية على المنافسين؛
 - 3- تنتج من داخل المؤسسة وليس من الخارج، وتحقق قيمة لها؛
 - 4- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين؛
 - 5- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة؛
 - 6- تتحقق لمدة بعيدة، ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- وفي ذات السياق، يرى Wheelwright بأن الميزة التنافسية القوية لها الخصائص التالية²:

- 1- أنها تحدد بالإعتماد على حاجات ورغبات الزبون؛
- 2- أنها تقدم دعماً هاماً يساهم في نجاح الأعمال؛
- 3- أنها توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص البيئية؛
- 4- أنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها؛
- 5- أنها تقدم أساساً للتحسينات المستقبلية؛
- 6- أنها تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المؤسسة.

الفرع الثاني: مكونات الميزة التنافسية

للميزة التنافسية ثلاثة مكونات أساسية هي³:

- 1- الميزة التنافسية الأساسية: وهذه هي جوهر الميزة التنافسية التي تتحقق من خلال إما التمايز وإما بإنخفاض التكاليف مقارنة بالمنافسين؛
- 2- الحصة السوقية الظاهرة، وهي التي تعكس الحصة السوقية للمؤسسة بالنسبة للمنافسين؛
- 3- الميزة التنافسية المستدامة، وهي التي تحافظ على المكانة التنافسية للمؤسسة في السوق في الأجل الطويل.

1 - محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية، منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، عمان، 2009، ص 155.

2 - زكريا الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 206.

3 - إلهام فخري طمليه، مرجع سابق، ص 95.

الفرع الثالث: شروط فعالية الميزة التنافسية

بما أن الهدف الأساسي من بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية هو تحقيق التفوق والأفضلية عن المنافسين، وتحسين الوضعية التنافسية لها، فإن هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تصل إلى ذلك الهدف وهي¹:

1- أن تكون حاسمة: معنى ذلك أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق والتقدم على الآخرين؛

2- الديمومة: وذلك بأن تبقى مستمرة ومتواصلة عبر الزمن؛

3- إمكانية الدفاع عنها: بمعنى صعوبة تقليدها، أو محاكاتها، أو إلغائها من قبل المنافسين.

وحتى تضمن هذه الشروط الثلاثة فعالية الميزة التنافسية، يجب ألا ينظر إلى كل واحد منها على حدى، بل ينبغي تفعيلها مجتمعة، لأن كل شرط مرهون ومرتبط بالآخر، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الإستمرارية، وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر وتدوم وهي هشّة يمكن إلغاؤها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا.

ويضيف محمد محمود مصطفى شرط رابع وهو أن يتولى العميل نفسه تقييم المفهوم، فالميزة التي لا يقدرها العميل لن تنتج عنها زيادة في المبيعات، وحتى تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية فعالة، فإن هذه الميزة ينبغي أن يكون لها تأثير على المعيار الذي يستخدمه العميل في إتخاذ قرار الشراء².

الفرع الرابع: أهمية الميزة التنافسية للمؤسسات

ليس هناك إختلاف حول أهمية الميزة التنافسية للمؤسسات، إن نظرة سريعة لتعريفات الميزة التنافسية تؤكد الأهمية الكبيرة لها، والتي تتمثل في أنها³:

1- تمثل معيارا مهماً للمؤسسات الناجحة، لأن هذه المؤسسات هي التي توجد وباستمرار نماذج جديدة للميزة التنافسية، طالما أن نماذجها القديمة أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع، وأن المنافسين على علم ودراية كاملة بها؛

2- تعد عاملا مهما وجوهريا لكافة المؤسسات وعلى إختلاف أنواعها ومنتجاتها، لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية، وتتفاعل سائر العوامل والمتغيرات لدعم هذه الميزة، وإنبثاق الإستراتيجية التنافسية الشاملة للمؤسسة؛

3- تمثل أداة هامة ووسيلة فعالة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة من قبل المؤسسات المنافسة في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية إحتياجات الزبائن في المستقبل القريب عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكّنها من التكيف للفرص المتغيرة بصورة سريعة.

1 - الطبيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، العدد 12، بسكرة، نوفمبر 2007، ص 43.

2 - محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 93.

3 - عمر عوض الغويري، مرجع سابق، ص 27-28.

هذا بالإضافة إلى أن الميزة التنافسية تسمح للمؤسسة بالحصول على دخل أعلى من متوسط الصناعة أو مجموعة المؤسسات التي تقارن بها نفسها¹.

كما تأتي أهمية الميزة التنافسية للمؤسسات أيضا من خلال أبرز النتائج التي ستحققها هذه الأخيرة من إمتلاكها لميزة تنافسية، وتمثل في²:

1- قدرتها على إقناع زبائنهم بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا بها عن المنافسين، وما يؤول بالتالي إلى تحقيق رضاهم؛

2- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلكين، وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة؛

3- ستعكس هذه الزيادة في الحصة السوقية وإستمرار نجاحها على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.

المطلب الثالث: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية، أبعادها، محدداتها ومؤشراتها

سنناول في هذا المطلب الأشكال الرئيسية للميزة التنافسية، أبعادها، أهم محدداتها، ومؤشرات قياسها.

الفرع الأول: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

تصنف أغلب الكتابات في إدارة الأعمال الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما:

1- ميزة التكلفة الأقل؛

2- ميزة التمايز (التفاضل).

1- ميزة التكلفة الأقل:

تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي للمؤسسة، يمكنها من تحديد أسعار تنافسية، ويضمن لها تحقيق أعلى مستويات الأرباح.

ولتظفر بهذه الميزة، تسعى المؤسسة وبإستمرار إلى أن تكون تكلفة منتجاتها أو خدماتها هي أقل تكلفة بالسوق³، ولا يتحقق ذلك إلا إذا تمكنت من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة وفق تكاليف متراكمة أقل من مثيلاتها لدى المنافسين⁴.

إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكنا في كل الظروف، فهناك مجموعة من الشروط الواجب توفرها لتطبيق هذه الميزة، تتمثل في⁵:

أ- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع؛

ب- نمطية السلع المقدمة، أي تشابهها في الخصائص والمميزات؛

¹ - Rodolphe Durand, Guide du management stratégique, (99 concepts clés), Dunod, Paris, 2003, page 18.

² - علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2009، ص 110.

³ - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص 56.

⁴ - Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999, page 81.

⁵ - راجع: حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير منشورة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2007، ص 15-16، وكذلك عمر عوض غويري، مرجع سابق، ص 37.

- ت- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- ث- وجود طريقة واحدة لإستخدام السلعة من طرف المشتريين؛
- ج- محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى)، أو عدم وجودها نهائيا بالنسبة للمشتريين.
- وتجدر الإشارة إلى أنه يتعين على المؤسسة التي تسعى للحصول على ميزة التكلفة الأقل أن تتفادى بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة، وتمثل هذه الأخطاء في¹:
- أ- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع بإعتبار أن هذا الأخير - في نظرهم - يستهلك الموارد الكثيرة، وإهمالها لتكاليف الأنشطة الأخرى رغم أهميتها كالبيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي، والتي تشكل تكاليفها جزءا هاما من التكلفة الكلية؛
- ب- إهمال أنشطة التمويل؛
- ت- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة، مثل الصيانة؛
- ث- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف؛
- ج- النقص في إستغلال الروابط وخاصة تلك الموجودة مع الموردين، وكذلك الأنشطة فيما بينها كضمان الجودة، تفتيش المنتجات، خدمات ما بعد البيع؛
- ح- تخفيضات متناقضة في السعر؛
- خ- التفكير في الهامش وإهمال البحث عن وسائل جديدة؛
- د- تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك.
- 2- ميزة التمايز (التفاضل):

يقصد بالتمايز تفرّد المؤسسة وتفوقها على الآخرين فيما يقومون به ويقدمونه من منتجات أو خدمات، ويعني أيضا تلبية ما هو أكثر من توقعات الزبون²، وتصل المؤسسة إلى حالة التمايز عن منافسيها في السوق في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها العملاء قيمة هامة، كما تصل أيضا إلى هذه الحالة عندما تقدم شيئا مميّزا يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلا³، وهنا تبدو المؤسسة متميزة عن منافسيها في عيون وأذهان عملائها.

¹ - Michael Porter, op.cit, page 147- 150.

² - إباد شوكت مصطفى منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 173 - 174.

³ - Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, op. cit, page 152- 153.

- ونجد المؤسسة الساعية للتميز تعمل بصورة دائمة لتهيئة فروقا تميز عروضها المقدمة للعملاء، ويمكن لها أن تتميز في أحد أو بعض المجالات التالية¹:
- أ- التكنولوجيا المستخدمة: من حيث التجهيزات وطرائق الأداء المستخدمة...؛
- ب- المنتج: من ناحية:
- الهيئة: كالحجم، الشكل، اللون، والتركيب المادي؛
 - السمات أو الخصائص الفريدة والمميزة والتي تضيف بصمة خاصة لأداء المنتج؛
 - توافق وتلاؤم خصائص المنتج مع المواصفات المحددة؛
 - مصداقية المنتج التي تنبع من مستوى جودته ومدى تفنن العاملين في تطويره؛
 - الطول النسبي لمدة الإستخدام، يجعلها طويلة في ظل ظروف تشغيل عادية أو طبيعية؛
 - سهولة الإصلاح أي تيسير ضبط وإصلاح منتج ما عند فشله أو تعطله؛
 - الشكل: وهو مقياس مدى جاذبية مظهر المنتج للزبون.
- ت- خصائص العاملين: فعلى المؤسسة أن تكون حريصة على تعيين عمال لديهم مستوى عال من المعرفة والمهارة والثقة بالنفس، ومن ثمة سرعة ودقة الأداء، ويتحلون بمهارات الإتصال والإقناع وبحسن الخلق ولطف المعاملة وإحترام العملاء، ومن ثمة القدرة على الإستجابة السريعة والسليمة لطلباتهم وشكاويهم وإقتراحاتهم، والتصرف السريع والسليم نحوها، فيساعد ذلك على كسب ثقتهم.
- ث- قنوات التوزيع: من خلال حسن إختيار المؤسسة لهيكل قنوات توزيع منتجاتها، إما من خلال متاجر الجملة أو التجزئة أو التوزيع مباشرة بإستخدام منافذ توزيعها الخاصة، وأيضاً إختيار موزعيها بتوزيعهم على نطاق جغرافي أوسع من ذلك الخاص بمنافسيها، وتتميز متاجرهم بمواقع يسهل وصول العملاء إليها.
- ج- خدمة العميل: من خلال:
- جعل تلقي طلب العميل سهلاً، أي تيسير مهمة العميل في طلب المنتج؛
 - التركيب، بأن تتولى المؤسسة البائعة مهمة تركيب الآلة أو الجهاز لدى العميل في الموقع المناسب ليعمل بالأداء المتوقع؛
 - تدريب عمال العميل: إضافة إلى بيع منتجاتها، تضع المؤسسة برنامجاً لتدريب العاملين لدى المشتري على التشغيل السليم للتجهيزات؛
 - تقديم النصح والمشورة للزبون بشأن أنسب التجهيزات الممكن شراؤها لتكون أكثر تناسبا مع إحتياجات وظروف التشغيل لدى العميل؛
 - الصيانة والإصلاح: وذلك من خلال تصميم برنامج للصيانة الدورية المتكاملة للتجهيزات المباعة بما يحافظ على سلامة وإستمرارية تشغيلها؛

1 - أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي، بناء القدرة التنافسية للتصدير، الطبعة 1، شركة ناس للطباعة، الإسكندرية، 2001، ص 136-142.

- الصراحة والإحترام: تراعي المؤسسة الدقة والصراحة في إتصالاتها بالعملاء، فلا تعلن عن توفر ميزات ليست موجودة أصلا في منتجاتها، كذلك إحترام العملاء بالردّ السريع والصريح والدقيق عن كل إستفسار أو شكوى، وتقديم الإعتذار لهم.

ويمكن القول أنه من الصعب أن تتميز المؤسسة في هذه المجالات مجتمعة، غير أن المؤسسات المتميزة تحاول دوما بناء نقاط قوتها وتميزها في إحدى أو بعض هذه المجالات، كما أن المؤسسة لا يمكنها تحقيق التميز في أحد أو بعض هذه المجالات إلا إذا نجحت في نقل هذا التميز إلى أذهان العملاء وكل الأطراف الأخرى في المجتمع.

ويقول Porter بشأن دوام وإستمرار تميز المؤسسة، أن هذا الأمر يتوقف على عنصرين هامين هما: أن يدرك العملاء بطريقة دائمة للقيمة المميزة التي تمنحها إياهم المؤسسة، وأن لا يتمكن المنافسون من محاكاتها. كما أنها أيضا تتوقف على العوامل التي تركز عليها في تحقيق التميز، والتي يجب أن تكون هي الأخرى غير قابلة للتقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين¹.

إن الحصول على ميزة التمايز ليس ممكنا في كل الظروف، بل هناك مجموعة من الشروط الواجب توفرها تتمثل في²:

أ- عندما يقدر المستهلكون قيمة الإختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛

ب- تعدد إستخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛

ت- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمايز.

وتجدر الإشارة إلى أنه يتعين على المؤسسة التي تسعى وراء الحصول على ميزة التمايز أن تتفادى بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة، وتتمثل هذه الأخطاء في³:

أ- التميز المفرط: أي يجب أن لا تتعدى جودة المنتج إحتياجات الزبائن مثلا، لأن المؤسسة في هذه الحالة تكون هدفا سهلا للمؤسسة التي تملك منتج ذو جودة مناسبة وسعر منخفض؛

ب- سعر إضافي مرتفع جدا: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بالقيمة الممنوحة للزبون، وبإستمرارية التميز ذاته، فالسعر الإضافي المرتفع قد يؤدي بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة، ومن ثمة فهي مطالبة بأن توازن بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي المرافق لها؛

ت- عدم معرفة تكلفة التميز: تنسى المؤسسات - عادة - تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، وتفترض منذ الوهلة الأولى أن هذا الأخير مريح، فتعمد إلى تسخير موارد مالية بشأنه أكبر مما يدره من أرباح، أو تهدر فرص تخفيض التكلفة؛

¹ - Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, op. cit, page 194.

² - حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، 17- 18.

³ - Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, op. cit, page 199- 200.

ث- التركيز الشديد على المنتج: فبعض المؤسسات لا تنظر إلى التميز إلا من الناحية الفيزيائية، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا عديدة ومستمرة للتميز.

من خلال ما تم عرضه حول الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية للمؤسسة، يتضح لنا بأن الحصول على نوع من أنواع هذه الميزة سواء كانت تكلفة أقل أو تمييز في المنتج يتوقف على مدى توفر أو غياب مجموعة من الشروط والعوامل المساعدة من أجل الوصول إلى تلك الميزة، كما ينبغي على المؤسسة تجنب قدر الإمكان الوقوع في الأخطاء المشار إليها، والتي تعرضها مع مرور الوقت لفقدان ميزتها.

كما أن المعرفة الجيدة لميزتي التكلفة الأقل والتميز، تسمح للمؤسسة بتصويب الجهود في اتجاه يحول دون هدر لقدراتها وكفاءتها، وكذا التحكم نسبيا في العوامل التي تؤثر في هذين النوعين. قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في ذات الوقت - إن أمكن ذلك - شريطة ألا تتعارض الواحدة منها مع الأخرى، حتى لا تكون النتائج معاكسة للتوقعات.

ويتم الإستناد في إختيار نوع من الميزة دون الآخر إلى العوامل التالية¹:

1- جاذبية النشاط؛

2- حدة المنافسة؛

3- التكنولوجيا المستعملة؛

4- تطور إحتياجات الزبائن عبر الزمن؛

5- الفرص المستقبلية.

كما يمكن إضافة عوامل أخرى وذلك حسب نظرة المؤسسة لأهمية هذه الأخيرة.

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بتوفر بعدين أساسيين هما²:

1- القيمة المدركة لدى العميل: تتحقق الميزة التنافسية إذا ما أدرك العميل أنه يحصل نتيجة تعامله مع هذه المؤسسة على قيمة أعلى ومنفعة أكبر من باقي المؤسسات الأخرى المنافسة لها. لذلك، على المؤسسة أن تستغل إمكانياتها المتميزة المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية.

ورغم ما أشارت إليه الدراسات من أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل، إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث بالإضافة إلى السعر والجودة، نجد أن مفهوم القيمة يتضمن أيضا مدى الإقتناع بالمنتج أو الخدمة، ومدى الإعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع... الخ.

1 - عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادر ها تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر، 2002، ص 24.

2 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 14-15.

2- التميز: تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة بقدرتها على عرض سلعة أو خدمة لا يتسنى للمنافسين تقليدها بسهولة، أو عمل نسخة منها، بمعنى القدرة على الإتيان بما لا يمكن تقليده من طرف الآخرين، فهذا يجعل منها مؤسسة متميزة ومختلفة عن غيرها.

وهناك العديد من المصادر التي توصل المؤسسة إلى التميز أهمها:

أ- الموارد المالية: وذلك بأن تعمل المؤسسة على الحصول على تمويل إحتياجاتها بشروط خاصة تمكنها من إنتاج سلع أو خدمات بسعر أقل من المنافسين؛

ب- الموارد المادية: وتتضمن المعدات والتكنولوجيا، إضافة إلى إمكانية المؤسسة على الحصول على الإمدادات اللازمة للعملية الإنتاجية، فالإستغلال الأمثل لهذه الموارد يسمح بعرض منتج أو خدمة بصورة مغايرة ومميزة عن الآخرين؛

ت- الموارد البشرية: مورد مهم جدا لتحقيق التميز، فالعديد من المؤسسات - إن لم نقل معظمها- يرجع نجاحها إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية؛

ث- الإمكانيات التنظيمية: وهي المصدر الرابع والأخير للتميز الذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية، وتتمثل في قدرة هذه الأخيرة على الإدارة الفعالة لأنظمتها والأفراد الموجودين بها، بهدف مقابلة إحتياجات عملائها ورغباتهم.

الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين أساسيين هما:

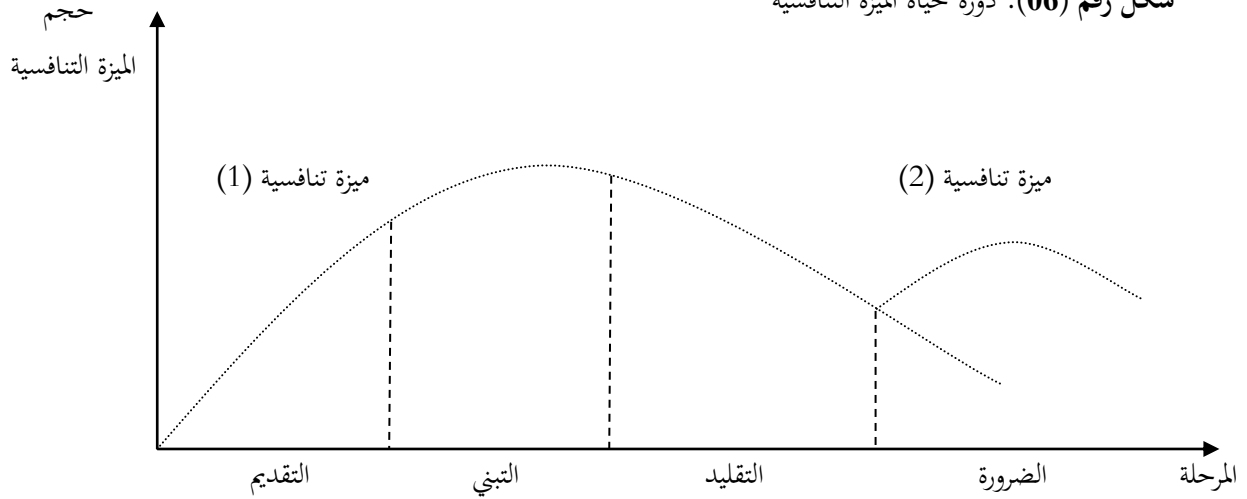
1- حجم الميزة التنافسية:

هناك علاقة طردية بين حجم الميزة التنافسية للمؤسسة وجهود المؤسسات المنافسة لها. إذ كلما كانت الميزة أكبر كلما إستدعت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، وتتحقق صفة الإستمرارية للميزة التنافسية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة.

وكما هو الشأن بالنسبة لدورة حياة المنتج الجديد، فإن للميزة التنافسية أيضا دورة حياة على نفس الشاكلة، بدءا بمرحلة التقديم أو النمو السريع، تليها مرحلة التبنى من طرف المؤسسات المنافسة، تعقبها مرحلة الركود حينما يقوم المنافسون بتقليد الميزة التنافسية والتفوق عليها، وأخيرا تأتي مرحلة الضرورة أو الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة و/ أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة من جديد في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو الزبون¹. والشكل الموالي يوضح لنا المراحل التي تمر بها دورة حياة الميزة التنافسية.

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85.

شكل رقم (06): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يشير هذا البعد إلى مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بهدف تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن الأمثلة على ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة.

ومن جهة أخرى، يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو توفير منتج مميز له¹.

وهذا البعد بدوره له أربعة أبعاد من شأنها التأثير في الميزة التنافسية وهي²:

أ- نطاق القطاع السوقي: ويعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار والمفاضلة ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق؛

ب- النطاق الرئيسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرارات الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن ناحية أخرى، يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي)؛

ت- النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد)، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم؛

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86-87.

² - المرجع نفسه، ص 87-88.

ث- نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر مختلف الصناعات التي تنتمي إليها المؤسسة.

الفرع الرابع: مؤشرات الميزة التنافسية

توجد العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على إمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وتتمثل هذه المؤشرات في: الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات، رضا المستهلك وغيرها. غير أن المؤشرات الأكثر شيوعاً وإستخداماً هي المؤشرات الثلاثة الأولى، لما تتمتع به من مزايا عديدة، كتوفر البيانات اللازمة لحسابها، سهولة الحصول عليها، إمكانية حسابها بدقة وسهولة لأنها مؤشرات كمية.

وستتطرق بشيء من الإيضاح والتفصيل لكل مؤشر، بتعريفه وعرض طريقة حسابه فيما يلي¹:

1- الربحية: الأمر الذي لا شك فيه ولا خلاف أن هدف كل مؤسسة قائمة هو تحقيق أعلى درجات الربحية. وتعرف هذه الأخيرة على أنها مقياس يستخدم لتقييم أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الإستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين إستثمارات المشروع، وإستخدام التقنيات الحديثة، وإستغلال الموارد بشكل أفضل.

وهناك أربع طرق مستخدمة لقياس الربحية، وهي العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على الإستثمارات، وهامش الربح. وتحسب هذه المقاييس كما يلي:

أ- العائد على الأصول: يهدف حساب هذا العائد إلى قياس كفاءة التشغيل في المؤسسة، ويحسب بقسمة صافي الأرباح بعد إضافة الفوائد إليها على متوسط إجمالي الأصول، ويقصد بهذا الأخير، حاصل قسمة رصيد إجمالي الأصول بداية ونهاية المدة على إثنين. ولغرض حساب العائد على الأصول تستخدم المعادلة التالية:

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح} + \text{الفوائد}}{\text{متوسط إجمالي الأصول}}$$

ب- العائد على حقوق الملكية: ويحسب هذا الأخير بقسمة صافي الأرباح بعد أن يتم طرح حصص الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة على متوسط حقوق الملكية، ويقصد بمتوسط حقوق الملكية إجمالي قيمة رأسمال الأسهم العادية بداية ونهاية المدة مقسوماً على إثنين، وتعتبر المعادلة التالية عن العائد على حقوق الملكية:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح} - \text{حصص الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة}}{\text{متوسط حقوق الملكية}}$$

¹ - مهدي صلاح الدين جميل عثمان، أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، دراسة ميدانية من منظور المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2003، ص 50-52.

ت- العائد على الإستثمارات: يعتبر هذا المقياس من المقاييس المهمة في تقييم كفاءة الأداء، فهو يعبر عن مقدار الربحية وقياس الأداء الإستثماري، ويمكن من خلال هذا المقياس معرفة الربح كنسبة من المبيعات، وكذا معرفة معدل دوران رأس المال، وتستخدم المعادلة التالية لحساب معدل العائد على الإستثمارات:

$$\text{العائد على الإستثمار} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{الربح}} \times \frac{\text{رأس المال المستثمر}}{\text{المبيعات}}$$

ث- هامش الربح: يحسب هذا الهامش بقسمة صافي الأرباح المتحققة للمؤسسة بعد الضرائب على المبيعات، وتفسر النسبة الناتجة عن ذلك بأنها نسبة الأرباح المتولدة والناتجة عن مبيعات المؤسسة، ويحسب هامش الربح باستخدام العلاقة التالية:

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}}$$

2- الحصة السوقية:

يستخدم هذا المقياس للتمييز بين الراجحين والخاسرين في السوق، فهو يستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين.

ويستفاد من هذا المقياس بأنه يعطي مؤشرا عن وضع المؤسسة في السوق، وعن حركة المستهلكين بين منتجات المؤسسة ومنتجات المؤسسات المنافسة، لذلك فإنخفاض الحصة السوقية يدل بوضوح على وجود مشكلة معينة يتوجب على الإدارة حلها، ويمكن قياس الميزة التنافسية باستخدام طرق ثلاث:

أ- الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على إجمالي المبيعات الكلية في السوق؛

ب- الحصة السوقية النسبية: وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق، فهذا يعطي مؤشرا على مدى الفرق بين المؤسسة وأكبر منافسيها بدقة؛

ت- حصة السوق المخدوم: وتحسب الحصة السوقية هنا بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم، أي السوق الذي تقوم المؤسسة بتركيز نشاطاتها عليه.

3- النمو السنوي للمبيعات:

تعتبر المبيعات محور النشاط الرئيسي للمؤسسات، وهي عبارة عن مخرجات النشاط التي من خلالها يتم تحقيق الأرباح، وبالتالي تحقيق النمو والإستمرارية في السوق، ويعدّ النمو السنوي في المبيعات مؤشرا جيدا على نجاح أعمال المؤسسة، وعلى زيادة حصتها السوقية، مما يدعم من موقفها التنافسي في السوق.

وتسعى العديد من المؤسسات خلال قيامها بعملية التخطيط الإستراتيجي إلى وضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه كأحد معايير النجاح. وتستخدم الصيغة التالية لحساب النمو السنوي في المبيعات:

$$\text{النمو السنوي في المبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة المرجعية}}{\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة المرجعية}}$$

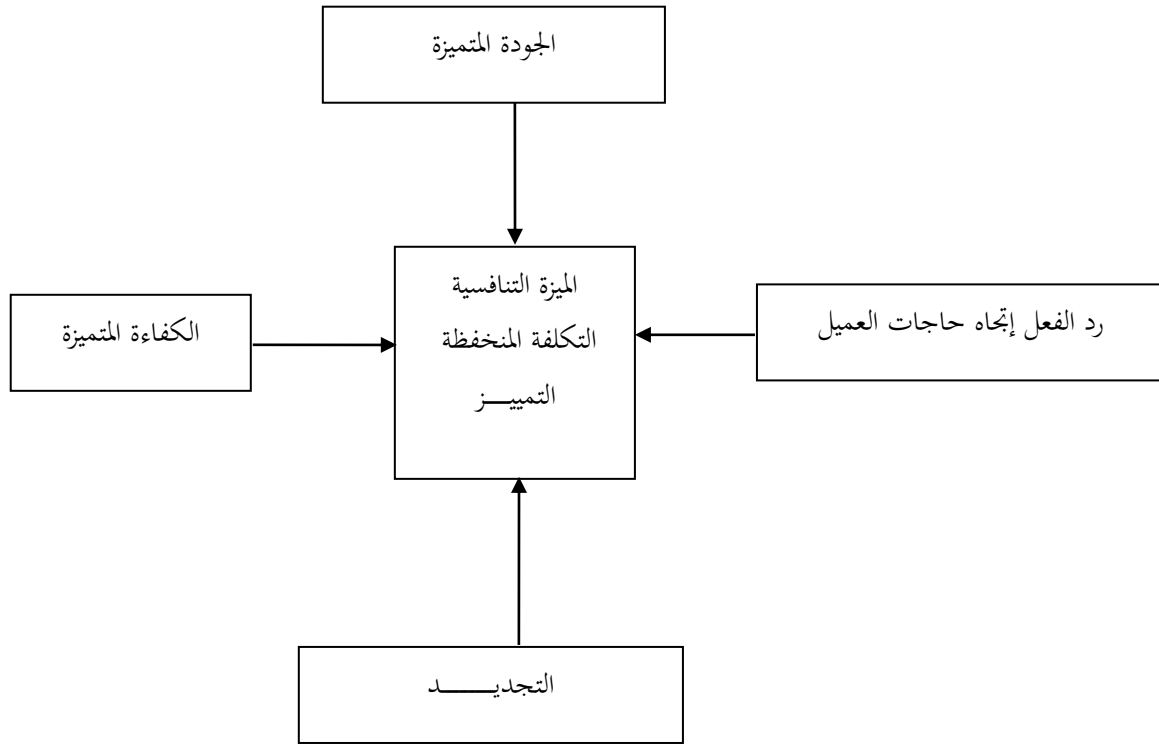
المبحث الثالث: بناء وتعزيز الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية الأساس الذي يضمن للمؤسسة البقاء أطول مدة ممكنة في السوق، وعليه يتطلب الأمر إتخاذ كل الإجراءات الضرورية والعمل من أجل بناء وتعزيز المؤسسة لميزة تنافسية صلبة وقوية، لذلك سيتم ضمن هذا المبحث عرض وتحديد الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية، ثم إبراز دور سلسلة القيمة في بناء وتعزيز الميزة التنافسية.

المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

يمكن لكل مؤسسة بصرف النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تنتجها وتؤديها أن تبني ميزة تنافسية بالإستفادة من مجالات تستطيع إحراز تفوق فيها على منافسيها، وتتمثل هذه المجالات في: الكفاءة، الجودة، التجديد (الإبداع)، الإستجابة لحاجات العميل، وهذه الأربعة تشكل في مجملها أسس البناء العامة للمزايا التنافسية، كما يوضحها الشكل أدناه.

شكل رقم (07): الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية



المصدر: شارلز وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول "مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص 196.

الفرع الأول: الكفاءة

تعتبر المؤسسة وسيلة لتحويل المدخلات (عوامل الإنتاج كالأرض، اليد العاملة، رأسمال، الإدارة، المهارة التكنولوجية...) إلى مخرجات (السلع والخدمات)، وتقاس الكفاءة بمقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، بمعنى الكفاءة = المخرجات/المدخلات، لذلك، كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، كلما إنخفض مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة¹.

الفرع الثاني: الجودة

لم يعد السعر عاملاً حاسماً في إتخاذ قرار الشراء كما كان الأمر من قبل، بل أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى²، منتجات يمكن الإعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها. وتؤثر الجودة العالية على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً، فمن جهة، فإن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين، فيسمح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها، ومن جهة ثانية، فإن التأثير الآخر للجودة على المزايا التنافسية يصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة، فأقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معينة أو أقل من المستوى القياسي، أما إختصار الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة³.

الفرع الثالث: التجديد

يصف التجديد أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها، وبذلك فهو يشتمل على كل تقدم وتحديث يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج وأنظمة الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجيات المعتمدة.

ويعتبر عامل التجديد أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية، لأن هذه العملية تمنح المؤسسة شيئاً متفرداً يفتقر إليه المنافسون، ويسمح للمؤسسة بتميز نفسها، وبالتالي إختلافها وتميزها عن أقرانها، فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو تخفيض تكاليف هذه المنتجات بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها⁴.

الفرع الرابع: الإستجابة لحاجات العميل

حتى تتفوق المؤسسة في تحقيق الإستجابة للعميل، يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء المهام في تحديد وإشباع إحتياجاته بشكل أفضل من المنافسين، عندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، وسيخلق لها التميز. إن عملية تحسين الجودة لا بد وأن يتماشى مع تحقيق الإستجابة لحاجات العميل، بمعنى آخر تحقيق وإنجاز الجودة العالية والتجديد كجانب تكاملي لتحقيق الإستجابة للعميل، هذا إضافة إلى جانب آخر يبرز عند الحديث عن الإستجابة للعميل والمتمثل في الحاجة إلى موائمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية والجماعية.

1 - شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 196-197.

2 - ثامر البكري، مرجع سابق، 205.

3 - شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 200.

4 - المرجع نفسه، ص 201.

وثمة جانب آخر يستدعي المزيد من الإنتباه، ألا وهو عامل التسليم أو وقت الإستجابة للعميل، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها لهذا الأخير، أو الخدمة حتى أدائها¹، حيث أصبح عامل الوقت يكتسي أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء المتخذة من طرف العميل، هذا الذي أصبح مستعدا لدفع سعر أعلى متغاضيا عن مستوى الجودة - في بعض الأحيان - مقابل حصوله على حاجته في الوقت المناسب له².

وأخيرا، يمكن القول أن هذه العناصر الأربعة مهمة جدا في تحقيق المزايا التنافسية، فالكفاءة المتفوقة تمنح المؤسسة فرصة لتخفيض تكاليفها، وتساعد على تحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة، كما أن الجودة المتفوقة تسمح لها بفرض سعر عالي فضلا عن تقليص تكاليفها، ومن جهتها الإستجابة المتفوقة للعملاء تمكن المؤسسة أيضا من فرض سعر عالي، أما التجديد المتفوق فيؤدي إلى فرض سعر أعلى، أو تكلفة أقل بالنسبة للوحدة.

المطلب الثاني: دور سلسلة القيمة في بناء وتعزيز الميزة التنافسية

أوضح بورتير Porter أن الميزة التنافسية لا يمكن فهمها إذا ما نظرنا إلى المؤسسة كوحدة واحدة، فالمؤسسة ينشأ بداخلها العديد من الأنشطة المنفصلة، منها تصميم المنتجات، تصنيعها، تسويقها، وإيصالها إلى المشتري، وكل نشاط من هذه الأنشطة بإمكانه أن يخلق ميزة تنافسية للمؤسسة من حيث التكلفة الأقل، أو التمايز، وبالتالي فإن إختيار الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بطريقة علمية، والنظر إلى الكيفية التي تتفاعل هذه الأنشطة فيما بينها ضروري جدا لتحليل مصادر الميزة التنافسية³، وتعتبر سلسلة القيمة الوسيلة الوحيدة لذلك.

الفرع الأول: تعريف سلسلة القيمة

تعتبر سلسلة القيمة من بين المقاربات الأولى التي أجريت لإيجاد عرض وتمثيل للمؤسسة والتي تحدد بوضوح الأنشطة الأساسية أو المهمة من وجهة نظر إستراتيجية، والتي تسمح (هذه الأنشطة الأساسية) بفهم تأثيراتها على التكاليف وعلى القيمة⁴.

وتستخدم المؤسسة تحليل سلسلة القيمة - كما سبق الذكر - لإجراء التحليل الداخلي لها، لذا فهي تعدّ أحد الأدوات المهمة المعتمدة لإجراء هذا التحليل. والغاية الأساسية منه هو فهم كيف تخلق القيمة أو تضيع في مجال نشاط معين⁵.

ولقد إقترح Porter تقسيم المؤسسة إلى تسعة أنشطة متفاعلة كلها ومتراطة مع بعضها البعض، وهي على نوعين: خمسة منها أساسية والأربعة المتبقية مساعدة، فالأنشطة الأساسية تحمل على مراحل الإنتاج، والأنشطة المساعدة تساعد هذه المراحل وتسهل عمل الأنشطة الأساسية⁶، ويرى أيضا أن هذه الأنشطة سواء الأساسية

¹ - شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 202.

² - ثامر البكري، مرجع سابق، ص 207.

³ - Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, op. cit, page 49.

⁴ - Octave Jokung et autres, op.cit, page 49.

⁵ - Richard Soparnot, Samuel Grandval, Concepts et cas en management stratégique, LAVOISIER, Paris, 2005, page 52.

⁶ - Octave Jokung et autres, op.cit, page 63.

منها والثانوية تساهم أيّ منها في تقديم جزء من القيمة الإجمالية التي يحصل عليها الزبون من المؤسسة، وبالتالي المساهمة في تحقيق الأرباح لهذه الأخيرة¹.

الفرع الثاني: خصائص سلسلة القيمة

لسلسلة القيمة ثلاث خصائص هي²:

1- تعبر عن قيمة منتج (أو خدمة) معين من حيث الأنشطة اللازمة لإنتاجه، مما يجعل التمييز بين الأنشطة الأساسية والأنشطة المساعدة؛

2- تعبر عن الروابط بين مختلف الأنشطة، ومعنى "الرابطة" العلاقة الموجودة بين نشاط معين والتكلفة لنشاط آخر؛

3- تعبر عن التآزر الكامن بين المنتجات والخدمات وبين مجالات النشاط (إذا كانت المؤسسة لديها أكثر من نشاط). فالنشاط يولد إقتصاديات الحجم -مثلا الإقتصاديات في التوزيع وفي الإمداد- كما يولد أيضا إقتصاديات الحقل، لأن نفس النشاط يمكن أن يساهم في عدة منتجات وخدمات. والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة لبورتر.

شكل رقم (08): سلسلة القيمة لبورتر



Source : Michel Porter, L'avantage concurrentiel des nations, op.cit, page 44.

من خلال شكل سلسلة القيمة نميز بين نوعين من الأنشطة:

أ- الأنشطة الأساسية: وهي التي تساهم مباشرة في إستغلال النشاط، وتنقسم إلى خمسة أنشطة³:

¹ - صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 150.

² - Giorgio Pellicelli, Stratégie d'entreprise, 1^{ère} édition, de Boeck et Larcier, Bruxelles, 2007, page 187.

³ - Richard Soparnot, Samuel Grandval, op. cit, page 53.

- الإمداد الداخلي: يضم الأنشطة المتعلقة بإستقبال، تخزين، وتوزيع المواد الأولية، الأجزاء المكونة، والمنتجات النهائية. تشمل نقل وتفريغ البضاعة، تسيير المخزونات، النقل والتوزيع... الخ، وفي حالة الخدمات، فالإمداد يكمن في ضمان إلتقاء الزبون مع المنتج أو العرض؛
 - الإنتاج (العمليات): وتتمثل في عملية تحويل وسائل الإنتاج، المواد الأولية والعناصر أو الأجزاء المكونة إلى منتجات أو خدمات تامة (نهائية)، وتتضمن التحويل، التجميع، صيانة الآلات، التغليف، مراقبة الجودة... الخ؛
 - الإمداد الخارجي: يجمع الأنشطة المتعلقة بإرسال أو توجيه المنتج نحو الموزعين أو الزبائن النهائيين؛
 - وظيفة التسويق- البيع: تمثل العمليات (المراحل) التي تسمح بعرض (أي بيع وترويج) المنتجات أو الخدمات للزبائن، هذه الوظيفة تتضمن الإشهار، الترويج، قوة البيع، إختيار قنوات التوزيع، العلاقات مع الموزعين، ووضع أو تحديد الأسعار؛
 - الخدمات ما بعد البيع: تحتوي على الأنشطة التي تنمي أو تحافظ على قيمة المنتج أو الخدمة، كالتركيب، الإصلاح، المعلومة، مطابقة وتكييف المنتج، والتزويد بالقطع المنفصلة.
- ب- الأنشطة المساعدة:**

وهذه الأنشطة تزيد من فعالية وكفاءة الأنشطة الأساسية، وتتمثل في أربعة أنشطة هي¹:

- المشتريات (التموين): وتعلق بعمليات الحصول على الموارد الأساسية للوظائف الأولية، وتتضمن شراء المواد الأولية أو الأجزاء نصف المصنعة أو تامة الصنع التي تحتاجها العملية الإنتاجية، العلاقات، إختيار الموردين والمواد المشتراة... الخ؛
- التكنولوجيا المحددة: والتي تكون متعلقة مباشرة بتصوير الأفكار وتطوير المنتجات، تطوير الأساليب أو الموارد الخاصة (مثلا تطوير وتحسين المادة الأولية)؛
- إدارة الموارد البشرية: والتي تتضمن التعيين، التوظيف، التكوين، تطوير وزيادة الأجور؛
- البنية التحتية: وتحتوي على كل الأنشطة الضرورية للإستخدام الجيد للمجموعة، هذا الصنف يتضمن الإدارة العامة، أنظمة التخطيط، التمويل، مراقبة الجودة، المعلومة، المحاسبة، القانون، العلاقات الخارجية، الثقافة التنظيمية...

إن الأنشطة الأساسية والمساعدة معا تساهم في خلق القيمة، هاته القيمة تطابق أو تقابل مجموع المبلغ الذي يكون الزبائن مستعدين لدفعه من أجل الحصول على منتجات و/ أو خدمات المؤسسة².

وتجدر الإشارة، إلى أن كل نشاط من هذه الأنشطة يحتوي هو الآخر على أنشطة فرعية، فعلى سبيل المثال، النشاط الأساسي "التسويق" يمكن تقسيمه إلى أنشطة فرعية كما هي موضحة في الشكل التالي:

¹ - Giorgio Pellicelli, op. cit, page 188.

² - Richard Soparnot, Samuel Grandval, op. cit, page 53- 54.

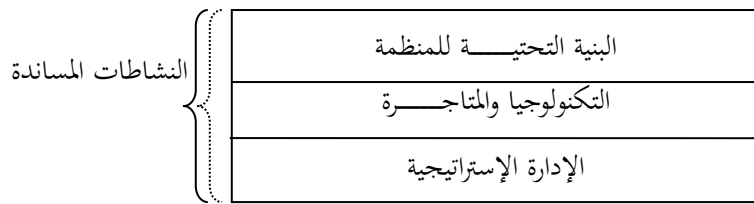
شكل رقم (09): تقسيم وظيفة التسويق

الترويج	الوثائق التقنية	توظيف قوة البيع	تسيير قوة البيع	الإشهار	تسيير الأنشطة التجارية
---------	-----------------	-----------------	-----------------	---------	------------------------

Source: Richard Soparnot, Samuel Grandval, op.cit, page 327.

وتجدر الإشارة، إلى أن هناك عدة محاولات بشأن إجراء تعديلات مناسبة في شكل سلسلة القيمة لصاحبها بورتير Porter ، حيث أضاف Martin عام 1995 متغير تكنولوجيا المعلومات، وإعتبرها جزءا متمما لسلسلة القيمة، وأضافا إليها Macmillian et Tampoe عام 2000 عنصر "المقدرة الجوهرية" وبعض المتغيرات الأخرى، لتصبح سلسلة القيمة على النحو التالي:

شكل رقم (10): سلسلة القيمة المعدلة



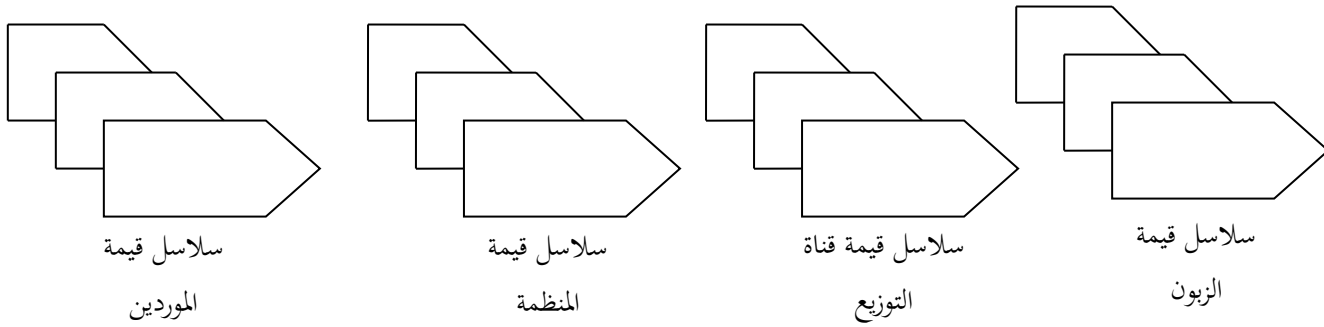
المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 153.

ومهما كان شكل سلسلة القيمة، فإن هناك نوع من الإتفاق بين الباحثين بشأن الجوانب التالية¹:

- 1- تحليل سلسلة القيمة هو أداة تحليلية مناسبة لتحديد المقدرات الجوهرية للمؤسسة، إضافة إلى تحديد النشاطات التي من الممكن أن تحقق ميزة تنافسية خاصة فيما يتعلق بـ:
 - أ- **التكلفة**: وذلك من خلال التعرف على التكاليف الخاصة بكل نشاط ومحاوله ترشيدها خاصة تلك النشاطات التي تساهم في خلق القيمة بصورة محدودة؛
 - ب- **التمايز**: وذلك من خلال التركيز على الأنشطة المتعلقة بالمقدرة الجوهرية للمؤسسة وقابليتها بهدف أداء هذه الأنشطة بشكل أفضل من المنافسين.
 - 2- يساعد تحليل سلسلة القيمة على إبقاء الأنشطة التي تساهم في خلق القيمة، وإستبعاد أو تحويل تلك الأنشطة ضعيفة الإسهام، أو إسهامها محدود في هذا الجانب، والنظر فيما إذا كانت هناك جهة خارجية أخرى يمكنها أداء هذه الأنشطة بكفاءة وفاعلية، حتى يتم التعاقد معها في هذا المجال.
 - 3- توجد ثلاث خطوات لإجراء تحليل سلسلة القيمة وهي:
 - أ- تعيين النشاطات التي تشكل نقطة قوة للمؤسسة (مقدرة جوهرية)، وتلك التي تشكل نقطة ضعف في أدائها، ثم تحديد فيما إذا كانت نقاط القوة المعنية هذه تمدّ المؤسسة بميزة تنافسية؛
 - ب- تحديد طبيعة العلاقة التي تجمع الأنشطة في أيّ من وحدات الأعمال، كتحديد العلاقة بين فحص الإنتاج بنسبة مئوية كاملة (100%) أو فحص جزء منه فقط (10%) مثلاً، وما ينتج عن ذلك من زيادة في تكاليف الإنتاج، وبين النتائج التي تترتب على هذا القرار بخصوص تقليل عدد مرات الإصلاح، أو الحاجة إلى أوقات عمل إضافية لقوة البيع؛
 - ت- تحديد التداؤب* (La synergie) بين سلاسل القيمة لوحدات الأعمال الإستراتيجية في المؤسسة، كإمكانية الإستفادة من إقتصاديات الحجم في إنتاج وحدة عمل ما لمنتج معين ذو إستخدام مشترك مع وحدة أعمال إستراتيجية أخرى يعدّ أقل تكلفة مما لو قامت كل وحدة أعمال إستراتيجية بعملية الإنتاج بشكل منفرد؛
 - 4- أن سلسلة القيمة هي جزء من نظام أكبر يتضمن سلاسل القيمة للموردين، وسلاسل القيمة لقنوات الترويج والزبائن، وقد أطلق **Porter** على هذه السلاسل إسم نظام القيمة، وهو ذلك النظام المتكون من الموردين، الموزعين، الزبائن.
- والتعمّن بالمواقع الحالية لأجزاء هذا النظام، وإعادة ترتيبها وتنظيمها أو التخلص من بعضها تعتبر عملية مهمة لتحسين الموقف التنافسي للمؤسسة، وعليه فإن هذا النوع من التحليل يركّز على دور الأطراف الداخلية والخارجية في عملية خلق القيمة عوضاً عن دور النشاطات الداخلية فقط، ويعرف هذا التحليل بتحليل سلسلة التجهيز.

1 - صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 153- 155.
* التداؤب هي ظاهرة تستند إلى أن القيمة الإجمالية المضافة الناجمة عن العمل الذي يؤدي بتعاون وتكامل بين أجزائه هي أكبر من حاصل جمع القيمة المضافة لكل جزء من الأجزاء بشكل منفرد.

شكل رقم (11): نظام القيمة لبورتر



Source: Michel E.Porter, L'avantage concurrentiel des nations, op.cit, page 46.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

تعدد مصادر الميزة التنافسية وتختلف، والسبب هو أن هذه الأخيرة لا تعتمد على مصدر واحد فقط وإنما تتركز على مجموعة متكاملة من العوامل التي تضمن الحيازة على ميزة تنافسية قوية، لذا يتعين على المؤسسة أن تتعرف على مصادر ميزتها حتى تتمكن من توجيه كل الجهود لتعزيزها، وتتباين هذه المصادر بين مصادر تقليدية وأخرى حديثة.

الفرع الأول: المصادر التقليدية للميزة التنافسية

أما المصادر التقليدية، فقد تم التطرق إليها سابقاً في الإستراتيجيات العامة للتنافس كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، وتمثل في: إستراتيجية التكلفة الأقل، إستراتيجية التمايز، وإستراتيجية التركيز، وتستمد المؤسسة قدرتها على إيجاد الميزة التنافسية من خلال كفاءتها في بناء إستراتيجية تنافسية تساهم في خلق وتعزيز مركز تنافسي قوي ومريح في ظل المنافسة الشديدة التي تعم قطاع الصناعة.

1- إستراتيجية التكلفة الأقل:

تطبق هذه الإستراتيجية في سوق يتميز بحساسية كبيرة للسعر، والإهتمام به أساساً، وفيها تحاول المؤسسة إنتاج منتجاتها بأقل سعر تكلفة ممكن، من خلال سعيها قدر الإمكان إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة، حتى تتمكن في الأخير من بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر أقل من سعر منافسيها الذين يعرضون نفس السلعة أو الخدمة وبنفس الجودة¹.

هذه الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بالحصول على هامش ربح أعلى، وتطبيق سعر بيع أقل²، مما يكسبها موقعا متميزا بين المنافسين.

¹ - محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 175.

² - Michel Darbelet, Op.cit, page 406.

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يحقق عدة مزايا للمؤسسة هي¹:

- أ- فيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- ب- فيما يتعلق بالمشتريين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- ت- فيما يتعلق بالموردين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - في بعض الحالات - أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة أن قيادة التكلفة تتطلب في العادة الإستحواذ على حصة سوقية كبيرة، وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبياً، مما يعزز قوتها التفاوضية في مواجهة الموردين؛
- ث- فيما يتعلق بالداخلين الجدد: فالمؤسسة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، مما يجعلها تساهم في إرساء عوائق للدخول طالما هي قادرة على الإحتفاظ بهذه الميزة؛
- ج- فيما يتعلق بالمنتجات البديلة: إذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق، فإن المؤسسة تلجأ إلى إستخدام تخفيضات في السعر، كسلاح ضد هذه المنتجات، والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- إن تمتع إستراتيجية التكلفة الأقل بالمزايا السالفة الذكر، لا يعني خلوها من بعض العيوب، والتي تتمثل في²:

- أ- قيام المنافسين بتقليد الإستراتيجية مما قد يؤدي إلى إنخفاض أرباح الصناعة ككل؛
- ب- قد يتحول إهتمام الزبائن إلى عناصر أخرى بخلاف السعر.

يتضح من العرض السابق مدى أهمية هذه الإستراتيجية في توفير قدر من الحماية للمؤسسات ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، وأيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة المؤسسة على تحديد سعر الصناعة.

2- إستراتيجية التمييز

وفيها تعمل المؤسسة على تمييز منتجاتها أو خدماتها وجعلها فريدة وأكثر جاذبية من منتجات منافسيها³، لتناسب رغبات وإحتياجات الزبائن الذين يهتمون بالتمييز والجودة أكثر من إهتمامهم بالسعر⁴، الأمر الذي يجعلهم يدفعون بإذغال من أجل الحصول على هاته المنتجات المتميزة⁵.

إن الهدف الأساسي لهذه الإستراتيجية هو خلق نوع من التوازن بين القيمة الإضافية التي يقدمها المنتج وبين السعر الإضافي الذي يكون الزبون مستعدا لدفعه، والشكل الموالي يوضح ذلك:

1 - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 115.

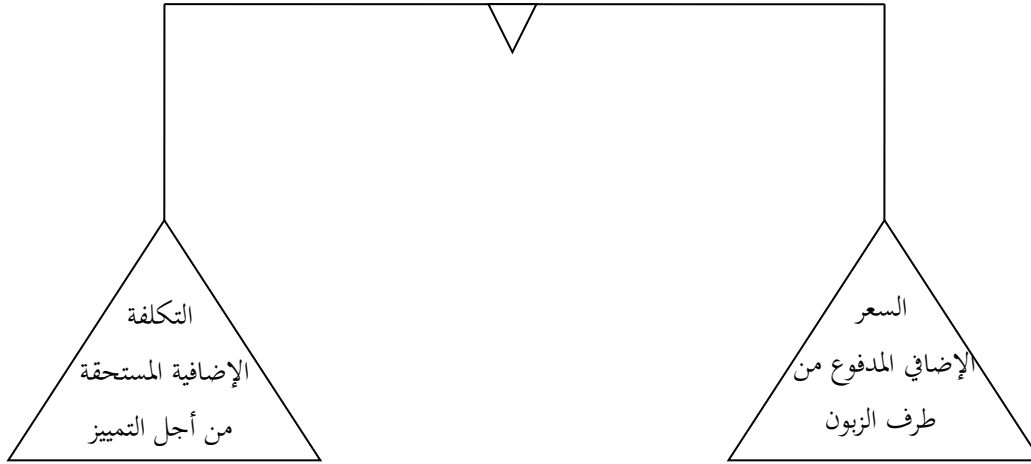
2 - حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 58.

3- STRATEGOR, Politique général de l'entreprise, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005, page 146.

4 - محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 176.

5- STRATEGOR, Op.cit, page 146.

شكل رقم (12): التوازن في إستراتيجية التمييز



Source: Jean-Pierre et autres, Management stratégique et organisation, 6^{ème} édition , Paris, Vuibert, page 177.

إن إستراتيجية التمييز تؤسس على أساس تزويد المشتريين بشيء ما يكون مختلفا أو متفردا، والذي يجعل منتج أو خدمة المؤسسة متميزا عن تلك الخاصة بالمنافسين، حيث يكون الافتراض الأساسي وراء تمييز الإستراتيجية أن يكون العملاء على استعداد أكبر لأن يدفعوا أسعارا أكثر للمنتج المتميز (أو على الأقل يفهم على أنه كذلك) في بعض الطرق المهمة. تكون القيمة متفوقة لأن المنتج عالي الجودة ومتفوق تقنيا بطريقة ما، يقدم خدمات متفوقة، أو له جاذبية خاصة بطريقة ما مدركة أو بأخرى. وفي الواقع يبني التمييز ميزة تنافسية تجعل العملاء أكثر ولاء، وأقل حساسية إ تجاه الأسعار بالنسبة لمنتج معين من مؤسسة ما، ويضاف إلى ذلك أنه من المحتمل ألا يبحث العملاء عن منتجات أخرى بديلة عندما يشبعون حاجاتهم¹.

وتبني المؤسسة من تبني هذه الإستراتيجية العديد من الثمار، تتمثل في²:

أ- فيما يتعلق بالمنافسين: إن التمييز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى مبدأ الولاء للعلامة من قبل العملاء إ تجاه منتجاتها، وهو ما يشكل صمام أمان للمؤسسة إ تجاه المنافسين؛

ب- فيما يتعلق بالمشتريين: يمكن أن تواجه المؤسسة مشكلات مع المشتريين الأقوياء، نظرا لكون المنتجون المتميزون يقدمون منتجا متميزا للزبون، وتستطيع المؤسسة فرض زيادات على الأسعار، وذلك لأن العملاء لديهم الإستعداد لدفع أسعار إستثنائية عالية؛

ت- فيما يتعلق بالموردين: بما أن إستراتيجية المؤسسة تتجه نحو السعر الذي تفرضه أكثر مما تتجه نحو تكاليف الإنتاج، وبالتالي نادرا ما يشكل الموردون مشكلة للمؤسسة، وهكذا فإن المنتج يتسامح إ تجاه الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاته؛

¹ - روبرت. أ. بتس، ديفيد لي، مرجع سابق، ص 322-323.

² - شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 317-318.

ث- فيما يتعلق بالداخلين الجدد: يشكل كل من التمييز والولاء للعلامة عوائق للدخول في وجه المؤسسات الأخرى الساعية للدخول في نفس القطاع، وبالتالي تجذب المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءاتها المتميزة، لكسب القدرة على المنافسة، علما أن إنجاز ذلك يعتبر أمرا مكلفا للغاية؛

ج- فيما يتعلق بالمنتجات البديلة: يعتمد تهديدها على قدرة منتجات المنافسين في الوفاء بإحتياجات العملاء بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات المنتج المتميز، وفي قدرتها أيضا على إعاقه ولاء العملاء للعلامة. وكما أن لهذه الإستراتيجية مزايا، فهي تحمل العديد من المساوئ، والمتمثلة في¹:

أ- أن المستهلكين قد لا يعتبرون المنتج متميز بدرجة تبرر إرتفاع سعره، مما يجعلهم يميلون إلى المنتجات الأقل سعرا؛

ب- سهولة قيام المنافسين بتقليد المنتج المتميز، خاصة إذا كان التمييز ينبثق من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، أما إذا كان مصدره معنوي (الجودة، الخدمة...) فإنه من الصعب التقليد، وبالتالي على المنتجين المتميزين إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير.

كإشارة في الأخير حول هاتين الإستراتيجيتين هو ما توصلت إليه الدراسات الحديثة، التي تقول بأن إستراتيجية التمييز تؤدي في الغالب إلى معدلات ربحية عالية مقارنة بإستراتيجية التكلفة الأقل، ذلك أن التمييز يؤدي إلى حوافز أفضل للدخول في الصناعة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإن الدراسات ترى أن إستراتيجية التكلفة الأقل تؤدي في الغالب إلى حصة سوقية أكبر بالمقارنة بنظيرتها التي تقوم على التمييز².

3- إستراتيجية التركيز:

تتمثل ملامح هذه الإستراتيجية بتركيز المؤسسة على خدمة مجموعة معينة من الزبائن (تقسيم سوقي معين)، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على إستخدامات معينة للمنتج.

لذلك فالسمة المميزة لهذه الإستراتيجية هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، كما تعتمد هذه الإستراتيجية على إفتراض أساسي مفاده إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة في حالة ما هي قامت بخدمة السوق الكلي.

وتحقق المؤسسة ميزة تنافسية في ظل هذه الإستراتيجية بإستخدامها لإحدى الإستراتيجيتين السابقتين أو كلاهما مع بعض، حيث يمكنها القيام بتمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي، أو التميز والتكلفة الأقل معا³.

1 - حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 59.

2 - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 256-257.

3 - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 121.

ولا يمكن أن تتحقق الميزة الناتجة عن إستراتيجية التركيز إلا إذا توفرت الشروط التالية¹:

أ- عند وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين، لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛

ب- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي محدود؛

ت- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، معدل النمو والربحية؛

ث- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛

ج- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

والمزايا التي تجنيها المؤسسة من وراء تبنيها وتطبيقها لإستراتيجية التركيز عديدة، تتمثل في²:

أ- فيما يتعلق بالمنافسين: إن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز، تتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي

تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع منافسوها تقديمها؛

ب- فيما يتعلق بالمشترين: إن تبني التركيز يمنح المؤسسة قوة ضغط على مشتريها، نظرا لأنهم لا يستطيعون

الحصول على نفس الشيء من مصدر آخر؛

ت- بالنسبة للداخلين الجدد: عليهم التغلب على ولاء العلامة للمؤسسة التي تنتهج إستراتيجية التركيز، وذلك

على إعتبار أن هذا الولاء يشكل حاجزا للدخول؛

ث- بالنسبة للمنتجات البديلة: فبتطبيق المؤسسة لإستراتيجية التركيز فإن العملاء ليسوا في حاجة إلى هذه

المنتجات، وذلك كون ولاء العملاء للعلامة يعمل على التخلص من تهديدها.

أما عن عيوب هذه الإستراتيجية، فتمثل في:

أ- إرتفاع حجم التكاليف الثابتة مقارنة مع قائد التكلفة، وهذا نظرا لصغر حجم الإنتاج؛

ب- إحتمال الإختفاء المفاجئ لشريحة العملاء المستهدفين من قبل المؤسسة، بسبب التغيرات التقنية أو على

مستوى أذواق المستهلكين؛

ت- إمكانية ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها المؤسسة، ويقدمون منتجات بجودة

أفضل وأسعار أقل؛

ث- إمكانية إضمحلال الحدود بين السوق المستهدف من قبل المؤسسة والصناعة ككل.

في الأخير لا بد من الإشارة إلى أنه من المؤكد أنه لا توجد إستراتيجية تنافسية واحدة مثلى تضمن النجاح

التام، فكل إستراتيجية من تلك التي حددها بورتر تنطوي على بعض المخاطر، على سبيل المثال المؤسسة التي

ترغب في تطبيق إستراتيجية التمييز عليها أن تتأكد من أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية ليس

أعلى بكثير من سعر منتجات منافسيها، وإلا فإن العملاء سيدركون أن قبولهم لجودة أعلى أو خدمة متميزة لا

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 122.

² - شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 327-328.

* بالنسبة لمزايا إستراتيجية التركيز لم يتم ذكر مزايا هذه الإستراتيجية الخاصة بالموردين، خاصة الأقوياء منهم، فالمؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تكون في وضع تفقد فيه إلى المزايا حيال هؤلاء الموردين، نظرا لأن هذه المؤسسة تشتري وفق أحجام صغيرة، الأمر الذي يمنح المورد وضعاً أقوى على حساب المشترين، إلا أنه مادامت المؤسسة قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للمؤسسة، فإن هذا العيب لا يمثل مشكلة كبيرة.

يبرره هذا الإرتفاع في السعر المرتفع الذي يدفعونه، ويوضح الجدول الموالي المخاطر المتعلقة بتطبيق كل إستراتيجية تنافسية.

جدول رقم (1): مخاطر الإستراتيجيات التنافسية

مخاطر إستراتيجية التركيز	مخاطر إستراتيجية التمييز	مخاطر إستراتيجية الريادة في التكلفة
<p>إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله، أو تلاشي الطلب؛ - يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من قطاعات السوق الأخرى، وبسبب مميزات التسويق الشامل؛ - ظهور مؤسسات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي. 	<p>هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التقليد والمحاكاة من جانب المنافسين؛ - أساليب التمايز التي تصبح أقل أهمية للمشتريين. 	<p>هذه الإستراتيجية لا تقوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التقليد والمحاكاة من طرف المنافسين؛ - التغيير التكنولوجي؛ - قواعد أخرى لتدهور الريادة في التكلفة.

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 262.

الفرع الثاني: المصادر الحديثة للميزة التنافسية

إن سرعة التغيرات والتطورات جعل المؤسسة تبحث عن مصادر أخرى جديدة لميزتها تضمن لها البقاء، لأنه ما كان صالحا بالأمس أصبح لا يجدي نفعا اليوم، وتمثل هذه المصادر في:

1- إعادة الهندسة (Reengineering):

تعتمد تنافسية المؤسسة أيضا على طرق التسيير، على الممارسات الأفضل التي تسمح لها بتحسين فاعليتها الداخلية¹، وتعتبر إعادة الهندسة أحد هذه الطرق، وهو أسلوب إداري جديد تسعى المؤسسات من ورائه إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة.

وتظهر إعادة الهندسة للعمليات التنظيمية كإعادة تعريف للعمليات للحصول على مكاسب كبيرة من حيث التكاليف، الجودة، السرعة والخدمة².

ومفاد هذا الأسلوب الجديد هو إعادة تصميم سريع وجذري للعمليات الإستراتيجية والمحققة للقيمة المضافة في مجال أعمال معين، وكذلك إعادة تصميم النظم والسياسات والهياكل التنظيمية الداعمة لها، مما يحقق المثالية في تدفقات العمل والإنتاجية في مؤسسة معينة³.

¹ - Frédéric Leroy, Les stratégies de l'entreprise, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004, page 56.

² - Ibid, page 56.

³ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 130- 131.

ووفقاً لهذا التعريف، على المدراء أن يعيدوا التفكير ملياً وبصورة شاملة فيما يتعلق بالطريقة التي تمارس بها مؤسساتهم نشاطاتها، وعضواً عن التركيز على وظائف المؤسسة، يكون التركيز على العمليات المرتبطة بالأنشطة كعملية إصدار أوامر الشراء، عملية الرقابة على المخزون، عملية تصميم المنتج... الخ¹. فالأمر إذن يتعلق بإعادة تنظيم جذري وعميق للمؤسسات فيما يتعلق بعملية إنشاء القيمة.

إن هذا الأسلوب، ليس معناه إصلاح وترميم الوضع القائم، وإنما يقتضي البدء من جديد أي من نقطة الصفر.

ويرمي هذا الأسلوب إذا ما طبق بطريقة علمية وسليمة ومحكمة إلى تحقيق أهداف وفي نفس الوقت منح المؤسسة المزايا التالية²:

- أ- تحقيق تغيير جذري وجوهري في الأداء: أي التغيير في أساليب وأدوات العمل والنتائج، وذلك من خلال تمكين كل العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق إحتياجات العملاء وأهداف المؤسسة؛
- ب- التركيز على العملاء: من خلال توجيه المؤسسة إلى التركيز على متطلبات العملاء، بالتحديد الدقيق لإحتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها؛
- ت- السرعة: بتمكين المؤسسة من أداء أعمالها بسرعة فائقة، وذلك من خلال توفر المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات وجعل الحصول على هذه المعلومات أمراً يسيراً، مما يقلص من وقت الأداء؛
- ث- الجودة: حيث تهدف إعادة الهندسة إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة لتناسب وتتواءم مع إحتياجات ورغبات العملاء؛
- ج- تخفيض (ضغط) التكلفة: الناتج عن إلغاء كل العمليات غير الضرورية والتركيز فقط على العمليات ذات القيمة المضافة.

كما تجني المؤسسة إذا ما إتبعت هذا الأسلوب الجديد الفوائد التالية³:

- أ- تغيير وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات؛
- ب- تغيير الأعمال والمناصب من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة وذات أبعاد متعددة؛
- ت- تغيير دور الفرد من العمل المراقب إلى العمل المستقل؛
- ث- تغيير الإعداد الوظيفي من التكوين إلى التدريب؛
- ج- تغيير التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج؛
- ح- تغيير معيار الترقية من الأداء إلى المقدرة؛
- خ- تغيير القيم السائدة في المؤسسة من قيم وقائية إلى قيم إنتاجية؛
- د- تغيير المسييرين من مشرفين إلى موجهين؛

¹ - شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 728.

² - www.hrdiscussion.com 06.04.2009

³ - خان أحلام، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 12، ديسمبر 2012، جامعة بكرة، ص 160 - 163.

- ذ- تغيير الهيكل التنظيمي من هرمي تسلسلي إلى أفقي؛
- ر- تغيير المسؤولين من مراقبين إلى قياديين.
- ومن بين الأهداف التي يسعى إليها أسلوب إعادة الهندسة¹:
- أ- جعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة،
- ب- إحداث تحسينات في العمليات الإدارية؛
- ت- تحسين شعور وإحساس الأفراد العاملين بالتشجيع والمشاركة في وضع أهداف المؤسسة؛
- ث- تقليل المنافسة بين الأقسام الوظيفية وزيادة التعاون بين أفراد المؤسسة؛
- ج- تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وإشباع حاجات العملاء؛
- ح- تحديد الشكل والإطار المستقبلي للعملية الإدارية داخل المؤسسة؛
- خ- دمج عدة عمليات في عملية واحدة وتخصيصها لشخص واحد أو لمجموعة معينة؛
- د- تساعد المؤسسات ذات المستوى الرفيع على بقائها في نفس المستوى، وتمكن المؤسسات الأقل أن تصبح أكثر تنافسية؛
- ذ- سرعة الأداء وجودة المنتج.

وكل هذه الأهداف والمزايا تسمح للمؤسسة في النهاية بكسب وتعزيز ميزتها التنافسية.

2- القياس المقارن (Benchmarking):

هناك حقيقتان قديمتان تسمحان بفهم القياس المقارن، الأولى قبل الميلاد بخمسمائة عام، قال الجينرال الصيني سان تسو "إذا عرفت عدوك ونفسك فلن تخف أبدا من نتيجة المعارك القادمة"، والحقيقة الثانية فتأتي من الكلمة اليابانية Dontotsu التي تعني "أن تكون الأفضل من بين الأفضل"².

هاتين الحقيقتين لا تنحصران فقط في فهم ومراقبة العالم الداخلي للمؤسسة (إعرف نفسك)، بل تتعدى ذلك لتشمل تقييم وفهم العالم الخارجي وباستمرار (إعرف عدوك)، والمقارنة معه (الأفضل من بين الأفضل).

ويقصد بالقياس المقارن (أو المعايير، أو المقارنة المرجعية) العملية التي يتم من خلالها مقارنة أداء المؤسسة بما ينتجه بعض منافسيها الأقوياء على مستوى العالم، وكذلك أدائهم وما يقدمونه من خدمات³.

كما يعرف بأنه عملية تتضمن مقارنة المؤسسة لأدائها، تقنياتها التجارية... مع عدد من المؤسسات العاملة في نفس القطاع، ومحاولة إجراء مطابقة مع نقاط قوتها وممارساتها الأفضل⁴.

¹ - سلامة عبد العظيم حسين، ثورة إعادة الهندسة، مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 33-34.

² - بتاريخ 2009-01-04 www.albaath.news.sy

³ - شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 230.

⁴ - Hubert JAOUI, Tous innovateurs, La dimension humaine de l'innovation, Leviers et bonnes pratiques, Dunod, Paris, 2003, page 100.

وهو أيضا عملية تتضمن قياس أداء مؤسسة ما بالمقارنة مع المؤسسات الناجحة في نفس مجال النشاط، ثم تحليل نتائج هذه المقارنة بغرض اللحاق والتفوق على هذه المؤسسات الناجحة والمماثلة من حيث نوع النشاط¹.

ومن بين الفوائد التي يمنحها القياس المقارن للمؤسسة²:

- أ- إرضاء الزبون وتلبية إحتياجات السوق الواقعية؛
- ب- تحسين مستوى الأداء، من خلال تحديد الأهداف الفاعلة والموثوقة (تجنب إستخدام الخبرات والتوجهات الماضية)؛
- ت- القدرة على المنافسة والإستمرار بها، من خلال التعرف جيدا على مفهوم المنافسة وشروط المنافسة المشروعة (الجودة، التكلفة، المدة الزمنية)؛
- ث- إكتشاف أفضل الطرق والتطبيقات التي أثبتت جدارتها ونجاحها في مكان آخر؛
- ج- تحديد نقاط القوة وتطويرها وتعظيم الإستفادة منها، إضافة إلى نقاط الضعف بغية تحويلها إلى فرص مناسبة لإجراء التحسينات اللازمة؛
- ح- تسهيل قيادة التغيير.

وهكذا، يفرض إجراء القياس المقارن من خلال كل ما يقدمه من فوائد للمؤسسة إلى منح هذه الأخيرة ميزة تنافسية.

لكن تجدر الإشارة إلى أنه ولغرض تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية من خلال تطبيق المقارنة المرجعية فإنه يتوجب على المؤسسة³:

- النظر إلى ما تفكر في إنجازه المؤسسات الرائدة في المستقبل وعدم الإكتفاء بالنظر إلى ما هو أفضل الآن؛
- إعتقاد مبدأ التطوير المتسارع، ذلك أن هذا المبدأ أصبح من الأبعاد الأساسية التي تتنافس من خلالها المؤسسات والركيزة الأساسية التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية.

3- الموارد والكفاءات:

ظهر المنهج المبني على الموارد والكفاءات في الحقل الإستراتيجي في نهاية الثمانينات، ويعرض هذا المنهج رؤية جديدة للإستراتيجية مختلفة عن تلك التي وضعت من طرف الإقتصاديين الصناعيين ونموذج Porter، والفكرة الأساسية هي ببساطة: أن المؤسسة الأكثر تنافسية هي تلك المؤسسة التي تملك الموارد الأكثر تميزا والتي تستغلها بشكل أفضل⁴.

وعلى هذا الأساس، يتوقف تطوير وتنمية الميزة التنافسية على مدى جودة الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، وكذا على حسن إستغلال هذه الأخيرة.

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 180.

² - بتاريخ 2009-01-04 www.albaath.news.sy

³ - علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سابق، ص 128.

⁴ - Frédéric Leroy, op.cit, page 59.

وتعرف الموارد على أنها كل الموجودات الإستراتيجية، ويمكن أن تكون ملموسة (الأموال المتاحة، الأدوات الإنتاجية...)، أو غير ملموسة (الشهرة أو السمعة، المهارات...) أما الكفاءات فتشمل التنفيذ والربط بين هذه الموارد¹.

وحسب Hamel و Prahalad الكفاءة الجوهرية (الأساسية) هي مجموعة من المعارف والمهارات التي تسمح للمؤسسة بعرض أو تقديم المنتج الذي سيكون مصدر الميزة للزبون². وتتصف الموارد والكفاءات بمجموعة من الخصائص الإستراتيجية³:

- أ- القيمة: فالموارد أو الكفاءات تنمي وتطور بشكل ملحوظ قيمة المنتج بالنسبة للزبون، وحسب Hamel و Prahalad فإن القيمة تكمن أيضا في مرونة الموارد والكفاءات، وقدرتها على تطوير مختلف أنواع المنتجات؛
- ب- الندرة: فالمورد يجب أن يكون نادرا، والحصول عليه صعبا، لذا يعاني المنافسون صعوبات للحصول عليه، إما بسبب عدم توفره في السوق مثل شهرة أو سمعة العلامة مثلا، وإما بسبب أن سعر المورد مرتفع جدا؛
- ت- إستحالة التقليد: فالمورد يجب أن يكون صعب التقليد، وإستحالة التقليد هذه تتوقف إما على خصائص المورد، أو على تعقيد سلسلة القيمة، ويمكن أن يكون المورد محصن بخاصية ضمنية للكفاءات؛
- ث- طول العمر: يجب أن تكون الموارد والكفاءات دائمة متواصلة، ومقاومة لتهديد المنتجات البديلة أو التكنولوجيا الجديدة.

ويمكننا القول هنا، أن هذه الخصائص الأربعة هي بمثابة محددات هامة ومهمة لدرجة تواصل وإستمرار الميزة التنافسية للمؤسسة، لذا تجدر الإشارة إلى أنه في حالة إمتلاك المؤسسة لموارد وكفاءات بهذه الخصائص والصفات، فإن هذا يمكنها من بناء وتنمية ميزة تنافسية مستمرة، أما غياب أحد أو كل هذه الخصائص في مواردها وكفاءاتها سيثقل ويضعف طاقة الميزة التنافسية على الإستمرار لمدة أطول.

- 1- الموارد: فكما سبق الذكر، تنقسم الموارد إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة:
- أ- الموارد الملموسة: وتنقسم بدورها على ثلاثة أنواع:

- المواد الأولية: أثرها بالغ على جودة المنتج، لذا يتعين على المؤسسة أن تحسن إختيار مورديها والتفاوض على جودتها وأسعارها؛
- معدات الإنتاج: هي من أهم أصول المؤسسة، والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا دور المؤسسة هنا كبير من أجل ضمان سلامتها، صيانتها، بغية تحقيق فعاليتها أطول مدة ممكنة؛
- الموارد المالية: وهذه تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر، كفتح قنوات توزيع جديدة مثلا، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية على الدوام، وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

¹ - Frédéric Leroy, op.cit, page 60.

² - Ibid, page 60.

³ - Ibid, page 60- 61.

ب- الموارد غير الملموسة: وتصنف إلى خمسة أنواع:

- الجودة: وهي قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات الزبون أو تزيد عنها، وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح إستراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية وكذا كسب ثقة المتعاملين؛
- التكنولوجيا: يستمد أهميته هذا المورد من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة أن تختار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها؛
- المعلومات: لها دور مهم، لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق، مما يسمح للمؤسسة بإتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب؛
- المعرفة: وتتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة، وتستمدها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية باستمرار مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة؛
- معرفة كيفية العمل: أي الدرجة العالية من إتقان العمل مقارنة بالمنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي إكتساب ميزة تنافسية فريدة، وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، لذا يتعين على هذه الأخيرة المحافظة عليها وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنها للمؤسسات المنافسة.

2- الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية أي تتكون وتنمي عبر الزمن وتتصف بالخصوصية لهذا فهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، وتميز بين نوعين من الكفاءات:

أ- الكفاءات الفردية: هي "مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، وتسمى أيضا بالكفاءة المهنية، وتدل على المهارات العملية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية"¹.

وتمثل الكفاءة الفردية حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، ويتصف هذا النوع من الكفاءات بالخصائص التالية: أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة إتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مشيري المشاكل، متّجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مريحة، يتصرف بمرونة. ويمكن إذن للمؤسسة الحيازة على كفاءات فردية بالإستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد وتدريبهم بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها².

1 - مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءة البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وفاق التطوير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلی، الشلف، 04/03 ديسمبر 2012، ص 07.

2 - www.startimes.com (2009.03.15) -

ب- الكفاءات الجماعية أو المحورية: وتسمى أيضا الكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، والروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكّل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لطاقت المؤسسة على التنافس، ومن ثمة تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال أو نشاط معين، والهدف منها تحقيق مركز القيادة أو الريادة للمؤسسة فيما تقدمه من منتجات أو خدمات¹.

ولقد قدم Hamel و Prahalad بعض المعايير التي تسمح بتحديد الكفاءات المحورية التي تبني الميزة التنافسية تتمثل في²:

- إختبار الزبون: كيف تزيد الكفاءة بشكل ملحوظ من قيمة المنتج بالنسبة للزبون؟؛
- إختبار الوصول: هل تسمح الكفاءة بالوصول إلى تنوع كبير للأسواق؟، حيث مثل الكاتبان الكفاءات المحورية بجذور الشجرة (جذور المنافسة) أما ثمارها فهي المنتجات النهائية، وبضيفا أن التكامل بين الكفاءات يقوي تنافسية المؤسسة: جعل الإستثمارات المحققة أكثر ربحية وتوسيع المنتج؛
- إختبار المنافسة والتنافسية: هل الكفاءة التي تملكها المؤسسة هي أفضل من تلك التي يملكها المنافسون؟ وهل تساهم بشكل ملحوظ في تحقيق الميزة التنافسية؟.

وأخيرا، نقول أن الميزة التنافسية للمؤسسة لا تتوقف فقط على ممارسة تقنية للتسيير، أو على إمتلاك كفاءة خاصة، فمن أجل إستمرار الميزة التنافسية، ضروري جدا الإستناد على هندسة معمارية للكفاءات، وعلى ربطها المتناسق، ليصبح بذلك أمرا صعبا على المنافسين التمييز ومعرفة سبب الأداء الكفاء من جهة، وتكرار النظام التنظيمي كله من جهة ثانية.

ولقد أضاف الدكتور علاء فرحان طالب وعبد الفتاح جاسم محمد مصدرين آخرين مهمين للميزة التنافسية، هما³:

4- القيادة: إن أساليب القيادة في المؤسسة يمكن إعتبارها هي الأخرى مصدرا من مصادر الميزة التنافسية، لأنها تقود إلى تقديم المؤسسة منتجات إبداعية وذات مستويات عالية من الخدمة تستطيع مواكبة التطورات السريعة الجديدة في السوق.

5- الثقافة: هي الأخرى تعتبر مصدرا من مصادر الميزة التنافسية، لأن تفهم ثقافة المؤسسة ضروري جدا إذا كانت المؤسسة تدار إستراتيجيا.

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 31- 32.

² - Frédéric Leroy, op.cit, page 62- 63.

³ - علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سابق، ص 115.

المبحث الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية، معوقات إكتسابها وظروف المحافظة عليها

سيتم في هذا المبحث تحديد المعايير التي يستدلّ بها للحكم على جودة الميزة التنافسية، ثم نستعرض بعدها أهم المعوقات التي تعترض المؤسسات في سبيل حصولها على هذه الأخيرة، ليتم في الأخير عرض مختلف الظروف الكفيلة بالمحافظة على الميزة التنافسية.

المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة لا يكفي وحده، بل يجب معرفة مدى جودة الميزة المكتسبة، ويمكن الحكم على نوعية وجودة الميزة التنافسية من خلال معايير ثلاث¹:

الفرع الأول: مصدر الميزة التنافسية

فالميزة يمكن ترتيبها على مرتبتين هما:

1- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، وهذه من اليسير تقليدها؛

2- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تميز وتفرد المنتج، السمعة الحسنة للعلامة التجارية، علاقة وثيقة مع العملاء... الخ، وهذه المزايا كلها تتصف بـ:

أ- تحقيقها يتطلب توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع؛

ب- تعتمد على فترة طويلة من الإستثمارات المتواصلة.

وهذه المزايا صعب جدا تقليدها، لذلك فهي أكثر قابلية للإستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل.

الفرع الثاني: عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة

إن إعتقاد المؤسسة على ميزة واحدة بإستخدام مصدر واحد فقط كتقديم المنتج بأقل تكلفة، سيعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل منافسيها والتغلب سريعا على آثارها، أما وأن يكون للميزة أكثر من مصدر، فهذا أمر يصعب على المنافسين تقليدها كلها.

الفرع الثالث: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يتعين على المؤسسات أن تتجه بسرعة نحو خلق مزايا تنافسية جديدة، قبل أن يقوم منافسوها بتقليد ميزتها الحالية، إذن فالأمر يتطلب تغيير سريع للمزايا القديمة وخلق أخرى جديدة ومن مرتبة عالية من العسير تقليدها.

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 99-100.

المطلب الثاني: معوقات إكتساب الميزة التنافسية

إن إكتساب المؤسسة للميزة التنافسية في بيئتها الحالية ليس بالأمر السهل، فقد تقف في وجهها العديد من العقبات والعراقيل تحول دون تحقيقها لميزة تنافسية قوية، وموقع تنافسي قوي في السوق، ومن بين هذه المعوقات نجد¹:

الفرع الأول: معوقات داخلية

وهي تعبر عن العقبات الداخلية المختلفة التي تواجه المؤسسة في بيئتها داخل الدولة الواحدة، والتي نوجزها فيما يلي:

- 1- غياب قيادة إدارية ناجحة وفعالة مما يعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز هنا في غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين؛
- 2- غياب رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الإنحرافات داخل المؤسسة؛
- 3- غياب الشفافية عند إزالة السلوكات السلبية من الأفراد داخل المؤسسة؛
- 4- عجز المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة التي تساعد في عملية إتخاذ وترشيد القرارات؛
- 5- عدم إستخدام المؤسسة لتكنولوجيات الإعلام والإتصال، وعدم مسايرة ومواكبة التطورات الحديثة.

الفرع الثاني: المعوقات الخارجية

وهي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية التي تنتج عن خارج نطاق محيط المؤسسة، من بينها:

- 1- الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية التي تضع حواجز وعقبات للدخول؛
- 2- وجود قوانين وتشريعات وأحكام وضوابط تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب المؤسسات الوطنية؛
- 3- وجود مؤسسات متحالفة عالميا، من الصعب على أي مؤسسة منافستها؛
- 4- إنتقال التنافس وتحوله من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي؛
- 5- تحول وإنتقال المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية؛
- 6- عدم الإلتزام الدقيق بالمواصفات الدولية للجودة؛
- 7- ضعف أجهزة التعليم والتثقيف؛
- 8- عدم الإهتمام بالبحوث والتطوير.

المطلب الثالث: ظروف المحافظة على الميزة التنافسية

يمكن للمؤسسة أن تحافظ على ميزتها التنافسية إذا ما توفرت بعض الظروف²:

- 1- وجود الميزة التنافسية في سوق ضيق وصغير، هذا الأمر لا يوفر مبررا ولا يكون جذابا أو مغريا بالنسبة للمنافسين لدخول مثل هذا النوع من الأسواق، ومزاومة نشاط المؤسسة فيه، وهذا ما يشير إلى إستراتيجية التركيز؛

1 - عماد أحمد إسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 56-57.

2 - مهدي صلاح الدين جميل عثمان، مرجع سابق، ص 49.

- 2- إذا كانت الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة تتطلب إستثمارات ضخمة في رأسمال بالنسبة للمنافسين، مما يجعل تقليدها صعبا عليهم؛
- 3- إستناد الميزة التنافسية إلى تكنولوجيا عالية التطور ومحمية من التقليد ببراءات الإختراع، وتتطلب الإستثمار المتواصل لتعزيزها، هذا الأمر أيضا يمنع المنافسين من الوصول إليها؛
- 4- في حالة تمكن المؤسسة من خلق الولاء لمنتجاتها لدى العملاء بتمييزها عن منتجات منافسيها، هذا بدون أدنى شك سيحافظ على ميزتها التنافسية، وهذا ما يشير إلى إستراتيجية التمييز التي تناولها Porter .

يمكن القول في ختام هذا الفصل، أن الميزة التنافسية أصبحت هي الركيزة الأساسية لمواجهة المنافسة المحلية والعالمية حالياً ومستقبلياً.

ولما كانت بهذه الأهمية، فعلى المؤسسة التي تريد البقاء أن تعمل كل ما بوسعها لتبني لنفسها وتؤسس ميزة تنافسية قوية، وتعتمد في ذلك على مصادر الميزة التقليدية، وتدعمها بالمصادر الحديثة، كما تعمل على خلق قيمة لربائنها تفوق القيمة المحققة من طرف منافسيها، حتى تضمن ولاءهم لها ولمنتجاتها، ولا يكون ذلك إلا بالمعرفة الجيدة والإستغلال الأمثل لكل أنشطتها المنتجة للقيمة سواء الأساسية منها أو المساعدة.

ثم إن المؤسسة تعترضها عدة قيود، وتقف في وجهها مجموعة من العراقيل تحول دون تحقيقها لميزة تنافسية، فهنا تقتضي الضرورة أن تقلل المؤسسة من هذه القيود والعراقيل، وتضعف قدر الإمكان من آثارها، حتى تتمكن من بناء ميزة تنافسية صلبة، وموقع تنافسي شديد لها في السوق، والنتيجة النهائية تحقيق البقاء.

ومن بين هذه القيود غياب قيادة إدارية ناجحة وفعالة قادرة على تنمية مهارات العاملين، فما هي القيادة؟ وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

القيادة...الإطار النظري

مقدمة

في عالم يسير نحو التخصص والجودة ويتسم بالتعقيد وشدة المنافسة، أصبحت المؤسسات تواجه مهمة كبيرة تتمثل في توفير القيادة الكفأة والفعالة، ذلك أن هذه الأخيرة تعد عنصرا هاما لتفعيل قدرة المؤسسات على أداء دورها وتحقيق أهدافها، وهي أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة.

لذا نجد أن موضوع القيادة أصبح موضوعا بارزا في عالم الإدارة، نظرا لهذه العلاقة الوثيقة التي توجد بين قيادات المؤسسات من جهة، وفاعليتها من جهة أخرى.

فالقيادة عامل مهم في الحاجة إلى زيادة الإنتاج والكفاءة وتحقيق الأهداف، وهي العنصر الأقدر على إحداث وإدخال تطوير حقيقي وفاعل لأداء العاملين، كما أنها عنصر هام في تعزيز تنافسية المؤسسة.

وستتطرق في هذا الفصل إلى دراسة القيادة دراسة نظرية مفصلة، بتقسيمه إلى أربعة مباحث، يتناول المبحث الأول تطور الفكر الإداري، والمبحث الثاني نعرض فيه ماهية القيادة، يليه المبحث الثالث الذي يتناول أنواع القيادة، ثم المبحث الرابع الذي يتطرق إلى مختلف نظريات هذه الأخيرة.

المبحث الأول: تطور فكرة القيادة

عرفت القيادة تطوراً كبيراً، لها جذور تعود في تاريخها إلى الحضارات القديمة، فكل حضارة أسهمت بتقديم جملة من المبادئ القيادية من زاوية معينة، كما قدم رواد النظريات الكلاسيكية والحديثة جهوداً كان لها هي الأخرى دوراً في تطوير فكرة القيادة، وفي توجيه سلوك القادة.

المطلب الأول: القيادة في الفكر القديم

سيتم عرض تطور مفهوم القيادة عبر مجموعة من الحضارات، بدءاً بالحضارة المصرية، ثم الصينية، وبعدها اليونانية، تليها الحضارة الرومانية، وأخيراً الحضارة العربية (في عهد الإسلام).

الفرع الأول: الحضارة المصرية

شهدت إدارة الجهاز الحكومي المصري في الفترة الممتدة ما بين 2900 ق م و2475 ق م تنظيمًا محكمًا وتنسيقًا على مستوى عالٍ من الكفاءة، فكان يتكون (الجهاز الحكومي) من حكومة مركزية يرأسها الملك الملقب بفرعون الذي يملك كل السلطات في يده، ويليه في النفوذ الوزير الأول المنظم لجهاز الحكومة، والذي يخضع لإشرافه عدداً من المصالح الحكومية كالتخزين، ومخازن التموين، والزراعة، والأشغال العامة¹، أما عن حكام الولايات أو المقاطعات، فيعينهم الملك من أبنائه وأعضاء أسرته ومن الإقطاعيين لشغل المناصب الإدارية العليا. ولقد طبقت الإدارة المصرية نظام الحوافز، فكان الملك يقدم مكافآت وهدايا لموظفيه تشجيعاً منه لعملهم وتقديراً لجهودهم، علاوة عن ذلك يدخل في إطار تشجيعه لهم، سماحه للكبار منهم بإستغلال بعض الممتلكات كالعربات الحكومية ومسكن الحكومة وهي ممتلكات لا تكون إلا للملك وأسرته.

كما أن كبار الموظفين المعيّنين من قبل الملك في مراكز قيادية، كانوا يخضعون لتدريب من قبل مدربين خصوصيين، أما البرامج التدريبية فقد كانت أكثر من تعريف المرشحين بأعمال إدارتهم، حيث تتعدى إلى إطلاعهم على مجالات أخرى وذلك لتوسيع دائرة مداركهم وتنمية إستعداداتهم و قدراتهم، لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي المنوط بهم بفعالية.

ومفهوم القيادة في تلك الفترة كان مبني على التنسيق التام لكل الجهود الإقتصادية بهدف الوصول إلى تحقيق أعلى مستويات الرخاء لكل فرد في المجتمع، حتى يعم الرخاء والإزدهار ويشمل المجتمع ككل.

وعلى إعتبار أن الحكام كانوا يعتبرون ملكية مصر تعود لهم، هذا ما جعل نظام الحكم لدى المصريين القدماء يميزه الطابع الشخصي، الأمر الذي جعل من الأسلوب الأبوي في القيادة هو المتبع في تلك الفترة².

والملاحظ أن الإدارة المصرية القديمة أدركت أهمية القيادة، حيث إتخذت برامج تدريبية لكبار موظفيها، كما وأنها طبقت نظام الحوافز المادية منها والمعنوية، وهذا ما أدركت أهميته الإدارة الحديثة كواحد من المقومات الهامة لديمقراطية الإدارة.

¹ - Luc Boyer, Noël Equilbey, Organisation: Théories et applications, Edition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris , 2003, p 23- 24.

²- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2007، ص 27.

الفرع الثاني: الحضارة الصينية

في سنة 2200 ق م وفي عهد الإمبراطور "شن الكبير" تميزت الإدارة الصينية بمستوى عال من التنظيم، وكان الجهاز الحكومي يضم الحاكم وتسعة مستشارين يشرفون على تسع إدارات من أجل تنفيذ خطة فحواها توفير الغذاء والعلم للمواطنين، ومن بين هذه المناصب هناك منصبا خاصا بالاتصالات الإدارية، يتولاه مستشارا للاتصالات الإدارية الأمر الذي يدل على أهمية الإتصال ودوره في الإدارة الصينية.

وكان الإمبراطور "شن الكبير" يجري إمتحانات دورية لكبار الموظفين الشاغلين لمناصب قيادية كل ثلاث سنوات ليكشف عن قدراتهم القيادية، وعلى ضوء النتائج يحدد إحتمال بقائهم أو تنحيتهم عن مناصبهم. وقد كانت هذه الإمتحانات أحدهما تقليدي يقوم على أساس إلمام طالب الوظيفة بمتطلبات العمل المرشح له، والثاني قوامه التعليم الأدبي والذي من خلاله تحدد قدرات كبار الموظفين ومراكزهم الإجتماعية، و يكشف عن مواهبهم وإستعداداتهم وقدرتهم على الإبداع.

وبعد القرن السابع قبل الميلاد برز فلاسفة الصين العظام وعلى رأسهم "كونفوشيوس"، هذا الذي كان لتعاليمه ولبادئه الإدارية أثرا كبيرا في تثبيت الإعتقاد الجازم بأن الإدارة السليمة هي تلك التي تقوم على التنظيم المدروس، كما أن فن الإدارة يتطلب مجموعة قواعد على الإداري أن يأخذ بها وتتمثل في:

- 1- تفهم ظروف المجتمع، والعمل على معالجة كل النكبات طبيعية كانت أو إجتماعية ببراعة ومهارة، و إزالة كل ما يؤدي إلى القلق والإضطراب؛
- 2- إثثار المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، مع تجنب كل مظاهر التمييز والمبالاة، بما في ذلك وضع الهدف الأسمى هو تحقيق الرفاهية لكل أفراد المجتمع؛
- 3- الإستمرار في ممارسة دروه القيادي بفاعلية ونشاط دون ملل أو ضجر، مع التطبيق العملي لكل الأنظمة و التعليمات بثقة وعزيمة؛
- 4- إختيار وإنتقاء الموظفين من ذوي الكفاءات العالية، ومن الأمناء وغير الأنانيين؛
- 5- حسن توجيه جهود تابعيه نحو إنجاز المهام المنوطة بهم، وكذا معرفة طريقة ممارسة دوره القيادي.

وفي مجال المشاكل التي تواجه القائد، يرى "كونفوشيوس" ضرورة أخذ مختلف آراء التابعين مع دراستها برمتها وبدقة، وصولا منه إلى حل واقعي وسليم، وهذا ما يعرف بالإدارة بالمشاركة في الإدارة الحديثة، كما رأى أن القائد يجب أن تكون نظرتة عميقة، لذا من الضروري أن تتوفر لديه المعرفة والإلمام بكل ما يوصله إلى درجة التمييز الصحيح.

هذا وقد أكد كونفوشيوس على ضرورة إتباع الأسلوب القيادي المبني على الحكمة والقُدوة الحسنة، والمعرفة الشاملة بعادات وتقاليد و أعراف أتباعه، لأن كل هذا سيؤدي إلى رفع معنوياتهم، في حين يحذر من إتباع الأسلوب المرتكز على إجبار الأتباع على الإذعان للأوامر بإستخدام العقاب، وينصح بتجنب هذا الأسلوب رغم نتائجها العميقة.

وفي معرض الحديث عن الفكر الإداري الصيني، يمكن أن نلاحظ الأهمية التي أعطيت للإتصالات و الدليل على ذلك تخصيص مناصب إداريا خاصا بها، كما أولت الإدارة الصينية أهمية أخرى للمناصب القيادية، حيث وجدت طريقة جديدة لتعيين الموظفين في هذه المناصب، وللكشف عن مدى توفر المؤهلات القيادية لديهم، حيث إعتمدت إجراء إمتحانات دورية خاصة بهذا الغرض.

ولقد أثرى الفلاسفة في هذه الفترة الفكر الإداري، حيث أبرزوا أن الإدارة هي فن يقوم على التنظيم المدروس، ويعتمد على مجموعة مبادئ تضمن نجاحها وتتضمن هذه الأخيرة توجيه سلوك القائد وترشيده، كما أدركت أن أخذ القائد لآراء تابعيه يعطي نتائج جد إيجابية، وأن إتباع الأسلوب الديمقراطي بدلا من ذلك المبني على العقاب يضمن إنفياذ الأتباع لقائدهم¹.

الفرع الثالث: الحضارة اليونانية

إذا ما نظرنا إلى تعريف سقراط إلى الإدارة على أنها "مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة"، ندرك أهمية القيادة في الفكر الإداري اليوناني، حيث أن هذا التعريف يدل على ضرورة وأهمية توفر المواهب و المهارات الذهنية لدى القائد المدير، وهذا ما يقترّب من الفهم الحديث للمهارات القيادية. وأضاف "السقراطيون" أن كفاءة الرئيس تنحصر في معرفة ما يحتاج إليه في عمله، وتوفر القدرة والمهارة على تحمل كل الأعباء للوصول إلى مبتغاه.

أما أفلاطون فقد بنى فهمه للقيادة على توسيع الهوية بين القائد ومروؤوسيه، واعتبر الأول هو شخص مهمته فقط التحكم في مروؤوسيه دون الإلتزام بالعمل، وارتكز في بناء هذا الفهم على حقيقتين هما:

- 1- التباين في المواهب الذي يجعل البعض يؤدي بعض الأعمال أفضل من غيرهم؛
- 2- أن المهارة لا تكتسب إلا عند إقبال الناس على تأدية العمل الذي يتفق مع إستعدادهم الطبيعي.

ودعم أفلاطون مفهوم القيادة من خلال التصور الذي أعطاه للجماعة بأنها نظام للخدمات، يتولى كل عضو في هذا النظام القيام بعمل محدد في جو من التبادل، وأن وظيفة الدولة في هذا التبادل هي إشباع الحاجات وخلق التناسق في تبادل الخدمات، أما وظيفة الأفراد فتتخصص في تنفيذ المطلوب منهم من أعمال، وأهميتهم الإجتماعية تتوقف على قيمة العمل الذي يؤديه.

أما في ما يتعلق بسمات القائد عند أفلاطون، فقد استنبطها هذا الأخير من سمات السياسي، حيث يقول: "إن السياسة تحتاج إلى رجال أرهف المران العقلي إدراكهم، وقوى ملكتهم على تفهم الحياة الطيبة، وجعلهم قادرين على التمييز بين الغثّ والسمين، والمفاضلة بين الوسائل المناسبة وغير المناسبة لتحقيق الخير".

ورغم مساهمات مبادئ الإدارة اليونانية في تطوير القيادة، إلا أنه ما يؤخذ عليها أنها لم تشترط توفر مؤهلات معينة أو الخبرة لدى الرؤساء، فهي فصلت بين المهارة والمعرفة الفنية والخبرة، وهذا بسبب أن الإدارة اليونانية كان حرصها منصبًا على القدرة على تجاوز الإدارة الحكومية مع الشعب، أكثر من حرصها على كفاءة

1- نواف كنعان، مرجع سابق، ص 28-33.

الإدارات الحكومية، لذا كانت الانتخابات الدورية هي أساس تعيين رؤساء الإدارات العليا، وليس من أولئك المؤهلين والمالكين للخبرة¹.

ما يمكن ملاحظته أن الإدارة اليونانية ركزت وبشكل كبير على ضرورة توافر المهارات والمواهب الذهنية لدى القائد، وأولت هذا الأمر أهمية كبيرة.

الفرع الرابع: الحضارة الرومانية

شهدت روما منذ تأسيسها سنة 753 ق م وإلى غاية 500 ق م، غنى وإزدهار كبيرين، وكان يرأسها ملك ويتولى بعض الكهنة القيام ببعض مهامه الدينية.

وخلال الفترة 500 ق م إلى 14 م، عرفت الإدارة تطورات كبيرة نتج عنها تطوير الجهاز الحكومي، فممارسة الحاكم لسلطاته كانت مرتبة بدعم من رؤساء الأسر الأرستقراطية، وكان يساعده مجلس يضم 100 من الأرستقراطيين، ووظيفتهم تقديم النصح له، كما عرفت هذه الإدارة منصب الرقيب خلال الفترة 443 ق م - 280 ق م، تتمثل سلطات شاغله في الإشراف على سجلات المواطنين وممتلكاته، الرقابة على الأخلاق والآداب العامة، وما ميّز الإدارة في تلك الفترة نقص عدد الموظفين الذين يتولون السلطات التنفيذية، ويسمون القناصل، حيث لا يكاد يتجاوز عددهم العشرة موزعين كما يلي: إثنان للشؤون القانونية، إثنان للشؤون المالية، وأربعة لشؤون الشرطة والإشراف على المدينة، وإثنان يعملان في فترات متقطعة، وعند الإنتهاء من تأدية وظائفهم هذه يعينون في المجلس المساعد للحاكم لإفتراض الحكمة والحنكة فيهم.

وفي الفترة الممتدة بين 280 ق م و780 ق م، تركزت السلطة في يد المجلس المساعد للحاكم، واحتكرت الطبقة الأرستقراطية المناصب الإدارية العليا، حيث كانت المؤهلات المطلوبة للإنتهاء والانضمام إلى هذه الطبقة تتمثل في: الثروة، والأصل النبيل.

أما في عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها في الغرب في الفترة ما بين 87 ق م و306 ق م، عرفت الإدارة الرومانية إبتكارات إدارية كثيرة، مما جعل شغل الوظائف العليا - بعدما كان مرتبطا بالثروة والأصل النبيل - مقتصرًا على أولئك الذين يتمتعون بالقدرات الذهنية والعملية في خدمة الدولة، وكان الإمبراطور يختار حكام الولايات الخاضعة للإمبراطورية، ويسمح لهم بالبقاء في مناصبهم لمدة طويلة، ليتمكنوا من التماس مشاكل هذه الولايات، كما كانت أجور الموظفين مرتفعة رغم اختلاف مراتبهم.

كما عرفت اللجان في تلك الفترة، وكان أعضاؤها من كبار الموظفين، وتتولى المهام الخطيرة والصعبة، ومسؤولة عن مرافق المياه والمعابد والطرق.

كما طبقت الإدارة خلال الفترة ما بين 285 ق م و306م أسلوب الإدارة بالمشاركة، وكان ذلك في زمن "دقلديانوس"، هذا الأخير في ممارسته للسلطة العليا أشرك ثلاثة من زملائه، لقناعته بعدم كفاية قدرات الفرد الواحد منفردا للإضطلاع بالسلطة، كما قسمت الإمبراطورية في زمنه إلى أربعة أجزاء لكل منها حاكم.

¹- نواف كنعان، مرجع سابق، ص 35-38.

وأصبح الجهاز الحكومي في هذه الفترة يقوم على مبدأ التسلسل الإداري، حيث على رأس الإدارات الحكومية وزراء، يليهم رؤساء الإدارات الذين يشرفون على مساعدين أو مشرفين أقل منهم مرتبة، كما تغيرت المعايير المعمول بها لشغل الوظائف الإدارية العليا، حيث أصبح الاعتماد في ذلك على توافر الخبرة الطويلة في الإدارة، والثقافة القانونية، وهذا ما كان له أثرا على الإدارات الأوربية بعد ذلك، حيث اشترطت الثقافة والتدريب القانونيين لأولئك القياديين.

أما في الفترة الممتدة ما بين 306 م و373 م حين أصبحت المسيحية دين الإمبراطورية، كان من أبرز المبادئ الإدارية التي طبقتها الكنيسة في مجال القيادة هي مبدأ الهيئات الإدارية الإستشارية، التي أدركتها الإدارة الحديثة وأعطتها أهمية خاصة¹.

يتضح من العرض السابق أن الإدارة الرومانية هي الأخرى أثرت الفكر الإداري، حيث اعتمدت معايير لشغل المناصب القيادية متمثلة في القدرات الذهنية والعلمية، وبعدها شهدت تطورات لتصبح المعايير متمثلة في الخبرة الطويلة والثقافة القانونية، كما عرفت فكرة جديدة وهي اللجان المتكونة من كبار الموظفين للقيام بأصعب المهام وأخطرها، كما عرفت أسلوب الإدارة بالمشاركة وأدركت أهميته القصوى للإضطلاع بالسلطة، وعرفت أيضا مبدأ التسلسل الإداري ومبدأ الهيئات الإدارية الإستشارية، وكل هذا تسهيلا للإتصالات الإدارية ورفع معنويات العاملين.

الفرع الخامس: الإدارة في عهد الإسلام

عاش المجتمع العربي قبل الإسلام حالة من التفكك والانحطاط، وبظهور الإسلام وإقامة دولته الأولى في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، شهدت الإدارة العربية تنظيما إداريا متقدما شمل جميع أجهزة الدولة، وأصبح للعرب ولأول مرة في تاريخهم دولة لها أركانها الثلاثة وهي: الأرض، والشعب، والنظام، وأوجد الرسول صلى الله عليه وسلم نظاما إداريا خاصا لا علاقة له ولا تأثير عليه من أية حضارة سابقة².

وإذا ما نظرنا إلى الأمة العربية قبل ظهور الإسلام، نجد أنها لم تكن سوى مجموعة قبائل متفرقة، حيث تعددت فيها الزعامات وقلت فيها وحدة الكلمة، وبمجيئه صلى الله عليه وسلم وبظهور الإسلام تحولت هذه المجموعات والقبائل المتفرقة إلى أمة واحدة قوية فرضت سيطرتها على جزء كبير من العالم... والسبب الذي كان وراء إقامة هذه الدولة الإسلامية العظيمة هو القيادات التي تواترت على هذه الأخيرة، بدءا برسولنا الكريم عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم، ونزولا إلى الخلفاء الراشدين وباقي الصحابة والتابعين ومن تبعهم³.

1- في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم:

ففي عهده صلى الله عليه وسلم كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان صلى الله عليه وسلم هو الرسول والمشرع والقائد ورئيس الإدارة كلها.

1- نواف كنعان، مرجع سابق، ص 38-41.

2- فاروق مجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، دار روائع مجدلاوي، الطبعة 3، عمان، 2003، ص 51.

3- عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، منهج المهارات الإدارية، المهارات السلوكية والقيادية، مركز الخبرات المهنية الإدارية، الطبعة الثالثة، مصر، 2004، ص 58.

ولقد أكد الإسلام الحنيف على حتمية القيادة كضرورة إجتماعية، لقوله صلى الله عليه وسلم: " لا يحلّ لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلاّ أمّروا عليهم أحدهم"، وكذلك قوله عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمّروا أحدهم". "الحديث الشريف".

لذلك - وحسب تعليق الإمام الشوكاني على هذين الحديثين الشريفين - فإذا عادل العدد ثلاثة أو أكثر من الأشخاص، فلا بد من تأمير أحدهم عليهم، تفاديا للخلاف الذي يؤدي إلى الاختلاف، وأن الحالة العكسية من عدم التأمير تؤدي إلى تمسك كل منهم برأيه وبأفعاله فيصير مصيرهم إلى الهلاك، ويضيف الإمام الشوكاني أنه إذا كان أمر التأمير شرعاً لثلاثة يكونون في فلاة من الأرض أو في سفر، فإن شرعيته لأكثر من هذا العدد يسكنون القرى والأمصار أولى وأحرى.

ومن أبرز السمات القيادية التي ميزت الإدارة في عهده صلى الله عليه وسلم: القدوة الحسنة وذلك بأن يكون القائد أسوة حسنة لغيره ففكر وسلوكا، والإخاء والذي يتضمن التآلف والتعاون والعمل من أجل رفعة الآخرين، كما يتضمن شعور القائد بأخوته لمن يعمل معه، والبر والرحمة وذلك بأن يأخذ القائد أتباعه إلى حيث النفع الأعم، ويعمل لعزهم ودفع المذلة عنهم، ويجب لهم ما يحب لنفسه، ويكره لهم ما يكره لها، وأخيرا الإيثار بأن يمنح القائد أتباعه ما هم في حاجة إليه عن رضا منه.

ولقد كان صلى الله عليه وسلم يختار عماله من صالحى أهله، وينتقيهم ممن يجيدون العمل ويحسنونه، وكان عليه الصلاة والسلام يتابع حسن تنفيذهم لأعمالهم، ويسمع ما ينقل إليه من أخبارهم. كما كان صلى الله عليه وسلم يحثّ أولى الأمر على أن يولّوا على أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل، وقد وصف غير ذلك بالخيانة، حيث جاء في الأثر عنه صلى الله عليه وسلم: "من ولى من أمر المسلمين شيئا، فولّى رجلا وهو يجد من هو أصلح منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين"، واختيار الأصلح - كما يقول ابن تيمية- يكون باختيار الأمثل كل منصب بحسبه، والأمثل هو من يعرف بقوته وأمانته، لقوله تعالى: "إن خير من استأجرت القويّ الأمين" سورة القصص، الآية 26، فالقوة تكمن في الحكم بين الناس بالعدل والقدرة على تنفيذ الأحكام، أما الأمانة فترجع إلى خشية الله.

ولقد كانت أهداف المهام التي يقوم بها القادة الولاة إشباع حاجات ورغبات الموظفين، وكان النبي صلى الله عليه وسلم يؤكد على حسن الأداء ويحث الموظفين والعمال على ذلك، ففي الحديث الشريف: "إن الله يحب من العامل إذا عمل أن يحسن".

وتطبيقا لأحكام الآية الكريمة "ولكل درجات مما عملوا، وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون" سورة الأحقاف، الآية 19، تم تطبيق آنذاك مبدأ "الأجر على قدر العمل".

وما ميز القيادة في تلك الفترة اعتمادها على مبدأ الشورى الذي جاء النص القرآني بوجود تطبيقه، يقول تعالى: "وأمرهم شورى بينهم" سورة الشورى، الآية 38، فطبق عليه الصلاة والسلام الأسلوب الإستشاري في قيادته لشؤون الدولة، ولم يستبد عليه السلام برأيه، حيث كان صلى الله عليه وسلم يستشير أصحاب الرأي والبصيرة، ومن شهد لهم بالعقل والفضل.

وفضلاً عن ذلك، عرفت الإدارة في عهده عليه الصلاة والسلام تقسيم العمل، حيث اتخذ له عليه السلام إثنان وأربعون كاتباً، قسم الأعمال فيما بينهم، وكل منهم يقوم بعمل معين، فكان علي بن أبي طالب كاتبه للعهود إذا عاهد، والصلح إذا صالح، وكان حذيفة بن اليمان صاحب سرّه، كما كان له كتابا يهتمون بتنظيم أموال الصدقات والمغانم والديون والمعاملات، وكان زيد بن ثابت ترجمانه بالفارسية والرومية والحبشية واليهودية¹.

2- في عهد الخلفاء الراشدين:

كان الخليفة هو رئيس الدولة، وأوامره ملزمة التطبيق مادامت متوافقة مع أحكام القرآن والسنة النبوية الشريفة.

ففي عهد عمر رضي الله عنه وأرضاه عرف الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية، حيث كان رضي الله عنه يشاور أفضل الرجال في تعيين كبار موظفيه، وعندما برزت مسألة تعيين جباة الضرائب في كل من الكوفة والبصرة والشام، أمر رضي الله عنه مواطني الأقاليم لأن يختاروا من بينهم من يرونهم أهلاً لهذه الثقة. وإشترط رضي الله عنه صفات إنسانية يتسم بها من يتقلد الوظائف القيادية كالرحمة والعطف، حيث نجده ينزع الثقة من عامل بسبب أنه لا يرحم أولاده، حيث قال رضي الله عنه وأرضاه: "إنه إذا لم يرحم أولاده فكيف يرحم الرعية"، وكان قبل تعيينه للقادة والخبراء يمتحنهم ويختبرهم ويتأكد من مقدرتهم وإستعدادهم للدور القيادي. كما كان يحثّ ولآته على السلوك الإداري الحسن، و الترفع عن كل ما يسئ إلى سمعتهم، فيكتب إلى عماله "أما بعد فياكم والهدايا فإنها من الرشا"، وكان يطلب منهم أن يكونوا مثالا للرعية وأن يتولوا بأنفسهم حل مشاكلهم، فقد كتب رضي الله عنه إلى موسى الأشعري يقول له "وافتح للرعية بابك، وباشر أمورهم بنفسك واعلم أن العامل إذا زاغ زاغت رعيته".

وحتى يحقق التوجيه السليم لسلوك الولاة، كان يزودهم بعهد تعيين فيه كل الإرشادات والتوجيهات والواجبات التي يجب الإلتزام بها، هذا وكان رضي الله عنه يبنه إلى إتباع القيادة المبنية على العدل والحق. ويعلق الأستاذ محمد كرد علي قائلاً: "إن هذا من أبعد مرامي الإدارة العادلة: فإذا ما أحس المرؤوسون من رئيسهم العدل، لا يحتاج في إدارتهم إلى شيء من الشدة".

كما طبق عمر رضي الله عنه مبدأ التنظّم الإداري، ففتح المجال لتظلم الموظفين من عمالهم، وكان يستمع إلى شكاوي الموظفين و ينصفهم. كما طبق نظام الحوافز من خلال مكافأة وتقدير الجهودات ليصل إلى زرع الجد والإهتمام بالعمل والحرص على إنجازة.

كما عرفت الإدارة في عهده رضي الله عنه مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية، إذ كان ينظر من الخلافة إلى القيام بأعبائها وتبعاتها لا إلى سلطانتها ومظاهرها، وقد بلغ شعوره بالمسؤولية حدّا لا يدانيه فيه أحد.

كما كان يقسم الأعمال حسب الكفاءة والتخصص، وكان يعلم الناس ألاّ يكثر من الرجوع إلى الحاكم للفصل بينهم في خصوماتهم، حتى يدعوا له الفرصة ليصرف وقته في التفكير في أمورهم الخطيرة، وكان يعلمهم الإعتدال على أنفسهم لا على صاحب السلطان.

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 41-45.

ومن ناحية القرارات فقد عرفت الإدارة العربية الإسلامية في عهده رضي الله عنه أهمية وضوحها ودقتها وضرورة إعلام الجمهور بها، وعرفت أيضا مبدأ متابعة تنفيذ القرارات وتقويمها من خلال تفسير وتبرير أهداف القرار لإقناع الرأي العام بمضمونه.

أما مبادئه في مجال القيادة، فقد طبق علي ابن أبي طالب رضي الله عنه وأكد على ضرورة إختيار الخير لتولي الأمور، و أجمعهم لصالح الأخلاق، وأحسنهم كان في العامة أثرا، وأعرفهم بالأمانة وجها*.

كما أكد رضي الله عنه وأرضاه على أهمية إختيار القادة لمستشاريهم في آرائهم، وضرورة إتصافهم بالذكاء والأمانة والإحاطة بما يستشارون فيه، والشجاعة في الرأي، وحسن الخلق¹.

3- في عهد الأمويين: عرفت الإدارة في هذا العهد مبدأ تفويض السلطة الذي جاء نتيجة لإتساع الدولة و صعوبة الإتصالات، حيث فوّض الخلفاء للولاة بعض السلطات شبه مطلقة في ولاياتهم، كما أكد الأمويون و بشدة على ضرورة توافر سمة المقدرة والأمانة فيمن يتولى منصبا قياديا، إضافة إلى ذلك دعوة الخليفة عمر ابن عبد العزيز إلى تبسيط الإجراءات والتقليل من المكاتبات والإستفسارات والنهي عن الإسراف².

4- في عهد العباسيين: نظرا لصعوبة الإتصالات، تم منح الولاة الحق في الإشراف التام على ولاياتهم، ومن بين ما قدمته الإدارة العباسية في مجال القيادة مجموعة مبادئ تمثل أحدث الأساليب في فن القيادة أبرزها³:

أ- عدم المبادرة إلى إتهام الموظفين دون تحقيق؛

ب- الرقابة الأمنية على الموظفين؛

ت- البحث وإيجاد أفضل الطرق وأحسن السبل لبناء علاقات إنسانية حسنة مع الموظفين؛

ث- حسن إصدار الأوامر والقرارات؛

ج- الحث على إنجاز العمل والبتّ السريع في الأمور؛

ح- حسن مقابلة العمال؛

خ- تفهم الأمور والمشاكل التي تعرض على القائد تفهما عميقا قبل البت فيها.

المطلب الثاني: القيادة في الفكر الحديث.

في معرض الحديث عن القيادة في الفكر الحديث سيتم التطرق إلى مختلف الأفكار التي قمتها كل من النظريات الكلاسيكية والنظريات الحديثة، والتي حاولت وبشكل كبير تطوير فكرة القيادة.

الفرع الأول: القيادة في ظل النظريات الكلاسيكية

سيتم عرض بعض المبادئ القيادية التي طورتها النظريات المختلفة للتنظيم التي سادت في مطلع القرن 20، كنظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري، النظرية البيروقراطية، نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية التنظيم الإجتماعي، وأخيرا نظرية التوازن التنظيمي.

* هذه المبادئ وأخرى تضمنها عهده رضي الله عنه الذي كتبه إلى الأشرع النخعي حين ولاه أعمال مصر عام 39 هـ، ولمزيد من المعلومات راجع نواف كنعان، مرجع سابق، ص 48-49.

1 - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 45-49.

2 - المرجع نفسه، ص 49-50.

3 - المرجع نفسه، ص 50-51.

1- نظرية الإدارة العلمية:

كان مفهوم الإدارة في ظل هذه النظرية قائما على أسس فنية، وعلى اعتبار أن الإدارة علم حقيقي يقوم على أسس وقواعد ومبادئ محددة. وترى أن مشاركة العمال في العملية الإدارية يكون بطريقة وصفتها بالآلية لتحقيق أهداف المؤسسة، أما دور المدير فيقتصر على تحديد الواجب القيام به من أعمال، وعلى المرؤوسين تأدية هذه الأعمال¹.

ولقد كان هدف دراسات وتجارب "تايلور" إقامة الحجة على أن خسائر الإدارة التي تكبدتها في ذلك الوقت راجع إلى غياب الكفاءة الإدارية، ومعالجة ذلك يكون بتنسيق النشاط الإداري داخل المنظمة، ومن ثمة كانت جهود تايلور محصورة في مجال المتغيرات الفسيولوجية للعمال، كون أن هذا الأخير - حسب تصور تايلور - إذا ما تعلم أفضل الطرق لأداء العمل، كما أنه إذا أدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه فإنه لا محالة سوف يكون متحفزا للإنتاج بكل ما أوتي من قدرة جسمية، كما قدرتها دراسات الحركة والزمن²، وأضاف تايلور - حسب تصوره - أن تحقيق ذلك لا يكون إلا إذا توفر التنظيم الفعال والإشراف المحكم³.

كما ساهم - تايلور - من خلال دراساته وأبحاثه بعدة مبادئ وتوجيهات أثرت في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الإدارية، ويتجلى ذلك من خلال تصوراتها لمهام المدير، حيث رأى أن على هذا الأخير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه عوضا عن الطرق المرتجلة، وأن يختار ويدرب مرؤوسيه بناء على أساس علمي، كما عليه أن يعمل على تنمية قدراتهم، ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل، ويضيف تايلور أنه يتعين على المدير تحقيق أقصى قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه، بحيث يتولى المدير مهمة تخطيط وتنظيم العمل، ويتحمل المرؤوسون مسؤولية التنفيذ. وأشار تايلور إلى أهمية الحوافز المادية وأثرها الكبير في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل، ورفع كفاءتهم الإنتاجية، كما ربط بينها وبين الأداء الجيد⁴.

على الرغم مما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من كونها تجاهلت آدمية الإنسان، وتعامله في العمل كطاقة منتجة مثله مثل الآلة والموارد الطبيعية، تكون تحت تصرف المدير يؤثر فيها مثلما يريد، كما أنها أهملت الحاجات الأخرى للعامل من حاجات إجتماعية وإنسانية وعاطفية، وتجاهلت أن هناك حاجات أخرى يرغب العامل في تحقيقها في مجال العمل، كذلك نظرتها للعامل كرجل إقتصادي هدفه الأساسي الحصول على الأجر⁵ وإهمالها للحوافز المعنوية، على الرغم من كل هذا إلا أن أفكار تايلور وجهت الأنظار إلى أهمية القيادة وتأثيرها الكبير على الإنتاج⁶.

1 - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 57.

2 - Yves- Frédéric Livian, Organisation: Théories et pratiques, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005, p 29.

3 - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 58.

4 - المرجع نفسه، ص 58.

5 - مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، المنهج الحديث في إدارة الأفراد، مكتبة دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة 1، السعودية،

1993، ص 43.

6 - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 59.

2- نظرية التقسيم الإداري:

ركز أنصار هذه النظرية على التركيب الداخلي للمؤسسة، وكيفية توزيع النشاطات بين أقسامها بالشكل الذي يضمن التكامل بينها، ومن ثمة بلوغ الكفاءة الإدارية. ولقد كان الالتزام بخطوط السلطة الرسمية، والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة، وكذا مراعاة تحديد نطاق الإشراف من أهم المبادئ التي قامت عليها هذه النظرية، ومن أبرز روادها: "فايول"، "جوليك"، و"أرويك".

أ- هنري فايول:

قسم فايول وظائف المؤسسة إلى ستة وظائف هي: الوظائف الفنية، التجارية، المالية، الصيانة، المحاسبة، والوظائف الإدارية، كما يرى أن هذه الأخيرة تنقسم إلى خمسة عناصر أساسية وهي: وضع الخطة، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، وأخيرا الرقابة، وهي المهام الرئيسية للمدير¹. ويرى بعض الكتاب أن استعمال فايول لمصطلح Command إصدار الأوامر، يريد بها القيادة والتوجيه لضمان تطبيق وتنفيذ هذه الأوامر على أكمل وجه، وليس المقصود بها إصدار الأوامر أي مجرد الأمر، إدراكا منه لضرورة القيادة ودورها البالغ الأهمية في الإدارة. أما فيما يتعلق بالسماوات القيادية، فقد ساهم فايول بمجموعة منها ضروري توفرها في المدير ليكون قائدا، وصفها فايول بالفذة، وهي: صفات جسمية، وذهنية، وأخرى أخلاقية، وسعة إطلاع المدير وثقافته العامة، ومعرفته المتخصصة بالعمل، وأخيرا الخبرة.

هذا وقدم فايول ستة عشر توجيها لترشيد سلوك المدير من بينها: التوفيق بين أنشطة المرؤوسين وتنسيق جهودهم، تشجيع الرغبة لدى المرؤوسين للمبادأة وتحمل المسؤولية، منح المكافآت العادلة والمناسبة للمرؤوسين تقديرا لما يقدمونه من أداء جيد، إقامة سلطة واحدة قادرة على التوجيه بكفاءة وحزم، تنظيم العمل وتنسيقه بوضع الموظف المناسب بالمكان المناسب مع تحديد الاختصاصات لكل موظف، توقيع الجزاءات المجدية عند إهمال الموظف أو خطئه، التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الخاصة، مقاومة الإفراط في استعمال اللوائح والأنظمة في التطبيق العملي أو ما يسمى بالتعقيدات البيروقراطية.

وفيما يتعلق بالأداء الحسن للمدير، قدم فايول جملة من المبادئ الإدارية كان من بينها مبدأ وحدة التوجيه، ومبدأ المركزية الإدارية الذي يتطلب ممارسة السلطة بأسلوب مباشر دون اللجوء إلى التفويض، ومبدأ روح التعاون بين المدير وموظفيه، وبين موظفيه بعضهم ببعض، بما يكفل أداء العمل بروح الفريق².

¹- Jean-Luc Charron, Sabine Sépari, Organisation et gestion de l'entreprise, manuel et applications, Dunod, Paris, 1998, page 24.

² - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 61-64.

ب- لوثر جوليك:

ساهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تقديمه للكلمة المشهورة POSDCRB، هذه الكلمة تشمل الحروف الإنجليزية الأولى لعناوين المهام الرئيسية للمدير وهي: التخطيط Planning، التنظيم Organizing، شؤون الموظفين Staffing، التوجيه Directing، التنسيق Coordinating، النشاط المتعلق بالبيانات والوثائق Reporting، والنشاط المالي Budgeting¹.

ويرى نواف كنعان أن هذه الوظائف إدارية، إلا أنه يمكن إعتبارها وظائف قيادية -حسب ما يراه البعض - وذلك إذا ما أحسن المدير إستخدامها، فإذا كان مخططا على أساس بعد النظر وسعة الأفق، وإذا كان منظما ماهرا واستخدم العلاقات الإنسانية في تعامله مع موظفيه، وأحسن تنسيق نشاطاتهم، وأقام نظاما فعالا للإلتصال وفي كل الإتجاهات، وأجاد التصرف في الإعتمادات المالية، فإن هذا يؤهله لأن يكون مديرا قائدا، وتحولت هاته المهام من إدارية إلى قيادية².

ت- ليندول أرويك:

كان تفويض السلطة محل اهتمام أرويك، وأبرز أهميته في فعالية القيادة، حيث ربط نجاح المدير في أدائه لعمله بمدى نجاحه في تفويض سلطاته، كما رأى أن التفويض الناجح يقوم على عدة مقومات هي: شجاعة المدير وتوفر الثقة لديه، ثبات العمل بالنسبة للموظف، وتحديد واجباته بدقة لتفادي الغموض فيها، لأن ذلك يؤثر سلبا على معنويات العاملين³.

كما بيّن أن هناك من العوامل ما يؤثر في فعالية التفويض أهمها نجاح المدير في تطبيق مبدأ نطاق الإشراف الذي يعتبر أساسا لتقدير فعالية تأثير المدير في مرؤوسيه، وعلى ما يؤديه من أعمال تتصل ببعضها اتصالا وثيقا⁴.

وما يمكن ملاحظته أن تركيز أرويك وتأكيد له لأهمية التفويض وتأثيره الكبير في فعالية القيادة، يتفق مع الإتجاه نحو ديمقراطية القيادة، إذ بتفويضه لبعض سلطاته لمرؤوسيه يتفرغ القائد للمسائل الأكثر أهمية، ويجول دون تركيز السلطات في يده، وهي المراكز الأساسية التي تقوم عليها القيادة الديمقراطية.

3- النظرية البيروقراطية:

كان لماكس فيبر - عالم الاجتماع الألماني - يدا في تطوير مفهوم القيادة، من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي قسمها إلى ثلاثة أنواع: السلطة الشرعية أو الرشيدة، السلطة التقليدية، وأخيرا السلطة العظيمة أو الكاريزماتية، واعتمد على " مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد " معيارا للتمييز بين الأنواع الثلاث⁵.

فالنوع الأول مبني على الإعتقاد بشرعية القواعد التي تبني عليها هذه السلطة، والحق في إصدار الأوامر لمن ارتقوا إلى مناصب السلطة، أما السلطة التقليدية المرتكزة على إعتقاد قائم على قداسة الأعراف والتقاليد

¹ - Luc Boyer, Noël Equilbey, op. cit, p 54.

² - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 65.

³ - Luc Boyer, Noël Equilbey, op. cit, p 55.

⁴ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 66.

⁵ - Carole Hamon et al, Management de l'équipe commerciale, Dunod, Paris, 2004, p 24.

القديمة ومشروعية الممارسين للسلطة في ظلها، أما آخر نموذج فهذا يعتمد على الولاء إلى البطولة والشخصية المثالية لأحد الأفراد أو للنظام الذي يفرضه أو يرسم صورته هذا الفرد¹. وحسب رأيه، يرى "ماكس فيبر" أن النموذج الأول هو أكثر النماذج معقولة وصلاحيّة في الإدارة.

كما قدم "ماكس" جملة من المعايير التي تحكم التنظيم الإداري المثالي، وتساعد المدير على تحقيق أهداف المؤسسة، وتتمثل في ما يلي:

1- الوظائف الرسمية داخل المؤسسة تحكمها قواعد معينة، وأصحاب هذه الوظائف لديهم حريتهم الشخصية في العمل فيما عدا النشاطات الرسمية؛

2- تنظيم المناصب يقوم على مبدأ التسلسل الإداري لربط العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين؛

3- لكل منصب مجال اختصاص محدد وواضح على أسس شرعية ومعقولة؛

4- إختيار الموظفين مبني على أسس من المعايير الفنية، والتأكد من المؤهلات الفنية يكون بالإختيار وتلقي المرشح للتدريب؛

5- حصول كل موظف على مرتب ثابت، وله الحق في المعاش؛

6- انفصال ممتلكات المؤسسة عن الممتلكات الشخصية، فالموظف ليس له الحق في ملكية المنصب وما فيه؛

7- كل الأنظمة والقواعد التي تحكم أنشطة العمل مترجمة في شكل قواعد ثابتة ومكتوبة؛

8- خضوع الموظفين لنظام صارم وإشراف محكم أثناء قيامهم بمهام وظائفهم؛

9- ممارسة المدير للسلطة الشرعية يمكن أن تأخذ عدة أشكال دون أن تخرج عن إطار الشرعية؛

10- الوظيفة في النموذج البيروقراطي هي مهنة، أما نظام الترقية فيه فمرتبط بالأقدمية أو بإنجاز العمل أو بكليهما معاً، وهذا يرجع إلى تقدير الرؤساء المشرفين.

هذا وقد قدم ماكس نمط القيادة المناسب لكل نموذج سلطة مذكور آنفاً، ففي ظل النموذج الأول، القائد الرسمي تقوم سلطته على إعتقاد المرؤوسين بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم المؤسسة، وحق قيادته في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين، وأن على المرؤوسين إتباع هذه الأوامر وتنفيذها كونها قواعد رسمية، لذلك يكون ارتباط المرؤوسين بمركز القائد وليس بشخصه.

أما السلطة الثانية فتقوم على اعتقاد المرؤوسين بقدرسية التقاليد القائمة عليها هذه السلطة، وحقه الشرعي في ممارسة هذه الأخيرة على تابعيه، وعليه تبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد وليس بمركزه.

أما السلطة العظيمة أو الكاريزماتية، فهي تقوم على الإعتقاد المبالغ فيه من طرف المرؤوسين بإمتلاك القائد لصفات شخصية خارقة تجعل منه شخصاً متميزاً بقوته وتفوقه على غيره، مما يجعل المرؤوسين ينظرون إلى أوامر قائدهم على أنها مقدسة، ومظهر لتفويض السلطة.

¹- Bruno Jarroson, op.cit, page 123.

ومن أبرز ما يؤخذ على نموذج "فير" تجاهله للعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسات، وما أكدته الدراسات الحديثة وجود نمط آخر للسلطة والمتمثل في القيادة غير الرسمية بأشكالها المتعددة، والتي بإمكانها تدعيم السلطة الرسمية للقائد الرسمي إذا ما أجاد استخدامها¹.

يتضح مما سبق عرضه أن جل الدراسات التي تمت في إطار هذه النظريات ركزت الإهتمام على تطبيق مبادئ آلية حل المشاكل الإدارية، والكشف عن قوانين ثابتة للتنظيم والإدارة يلتزم بها القادة الإداريون في العمل، إلا أن النماذج التي قدمتها هذه النظريات تعرضت للانتقادات أهمها: إغفالها لأهمية العلاقات الإنسانية، وما يترتب عليها من ظهور تنظيمات غير رسمية، وكذا تركيزها على الحوافز الاقتصادية على اعتبار أنها المحرك الوحيد لطاقت الفرد على العمل، متناسية أن لهذا الفرد رغبات وإتجاهات ومشاعر تحكم هي الأخرى سلوكه².

الفرع الثاني: القيادة في ظل النظريات الحديثة

يمكن تقسيم هذه النظريات إلى ثلاثة نظريات هي: نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية التنظيم الاجتماعي، ونظرية التوازن التنظيمي.

1- نظرية العلاقات الإنسانية:

العلاقات الإنسانية هي العلاقات التي تقوم بين أفراد الجماعة نتيجة التفاعل الاجتماعي، وتعني "تأمين التعامل الجيد مع الإنسان وخلق المناخ الإيجابي والضوابط السليمة الكفيلة بدفعه للعمل المنتج الفعال"³. ولقد أولت هذه النظرية إهتماما بالغا لهذه العلاقات، وتؤكد على أن هذا الأمر يعدّ من بين المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين، وينظر أنصار هذه النظرية إلى أن القائد دوره تيسير وصول المرؤوسين لتحقيق الهدف من خلال التعاون في العمل واقتناعهم بهذا الأخير، وإتاحة الفرصة لهم لتنمية وتطوير شخصياتهم وإشباع حاجاتهم⁴، ذلك أن إشباع حاجاتهم سيقودهم إلى تقديم أعلى مستوى من الأداء.

ولقد توصل "إلتن مايو" من خلال التجربة* التي أجراها إلى أن نقص ظروف العمل المادية لا أهمية لها أمام المتغيرات المعنوية والاجتماعية، وأثبتت نتائج الدراسة أن نقص الإنتاج يرجع إلى عدم الإهتمام بمعنويات العاملين، وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وأنه بإتخاذ الإجراءات اللازمة من حل للمشاكل الاجتماعية، والتحرر من وطأة الإشراف الإداري والضغط الرئاسية، وكذا تقليل قيود وتنظيمات العمل، ستحل مشكلة نقص الإنتاج وترتفع بذلك معدلات الكفاءة الإنتاجية.

ومن أهم المبادئ التي استخلصت من هذه التجارب، أن القيادة الفعالة هي تلك التي تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون والتوافق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، ويتحقق ذلك بإشتراك العاملين في الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وفي مجال الحوافز الإدارية بينت نتائج التجارب

1 - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 67-70.

2 - المرجع نفسه، ص 71-72.

3 - رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 59.

4 - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 74.

* أجريت هذه التجربة في مصانع الهاوثورن بشركة جنرال إلكتريك بشيكاغو الأمريكية تحت إشراف إلتن مايو وبالإشتراك مع عدد من أساتذة جامعة هارفارد.

أن الحافز الإقتصادي ليس هو القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل، وبمشاكله الشخصية. كما قدم أنصار هذه النظرية أفكاراً أخرى من خلال دراسات "كيرت لوين" الذي توصل إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو أفضل أسلوب، كما كشفت دراساته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها الكبير في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد، وأعطى "مورينو" أهمية للمشاعر الإيجابية للمرؤوسين في العمل، ولفت "كارل روجرز" الانتباه لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهاراته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم¹.

وما يؤخذ على نظرية العلاقات الإنسانية²:

- 1- أن الكثير من الأبحاث نتائجه لا تؤكد مقولة أن "العامل السعيد هو عامل منتج"، فقد يكون هذا الأمر صحيحاً في حالات معينة، ولكن لا يعتبر إفتراضاً لا تحدي ولا نقاش فيه، إضافة إلى أن هذا المفهوم يحمل المؤسسات أعباء مالية إضافية، قد لا تتحقق عنها عوائد مستقبلية؛
 - 2- افتراضها لعدم وجود اختلافات أو فروقات بين الأفراد، وهذا غير سليم تماماً، ذلك أن كل فرد هو كيان قائم بذاته، ويختلف عن غيره من حيث شخصيته، رغباته، طموحاته، قيمه ومبادئه، من هذا المنطلق فما يمكن اعتباره محفزاً ودافعاً إلى زيادة الإنتاجية عند فرد معين، قد لا يحفز فرداً آخر بنفس المقدار والدرجة؛
 - 3- إغفال هذه النظرية لجوانب هامة لها أثرها الكبير على إنتاجية وعطاء الموظف كالبناء الوظيفي، أنظمة وقواعد العمل، الإجراءات واللوائح، ذلك أن مثل هذه الجوانب تلعب دوراً بارزاً في تحقيق المؤسسة لأهدافها؛
 - 4- تجاهلت هذه النظرية العوامل الأخرى المحفزة للأفراد في عملهم، وإهتمت فقط بالمعاملة الإنسانية، فبالإضافة إلى هذه الأخيرة هناك أمور كثيرة منها: طرق تقييم الأداء، تخطيط النمو والتقدم الوظيفي للموظفين، طريقة الاختيار والتوظيف التي تربط احتياجات العمل ومؤهلات المرشح للوظيفة؛
 - 5- اهتمامها الكبير وتركيزها المبالغ فيه على العنصر البشري على أنه العنصر المميز والفعال في الإدارة، وهذا - حسب ما يراه بعض الكتاب - هو بمثابة رد فعل ضد النظرية التي ترى الفرد على أنه يدير آلة ويجفزه الحافز النقدي؛
 - 6- التركيز على الروابط الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة، دون اهتماماً بالعلاقات التي لا تتعدى إلى الخارج، وما يترتب عليها من تغيير في اتجاهات واهتمامات العاملين، مما ينعكس على سلوكهم ووضعهم داخل المؤسسة؛
 - 7- افتراضها لحالات التفاهم والتعاون والتوافق التام بين المرؤوسين داخل المؤسسة، لكن الواقع يبين احتمال وجود حالات صراع وتعارض بينهم.
- ورغم أوجه القصور في نظرية العلاقات الإنسانية إلا أنه لا يمكن إنكار ما ساهمت به هذه النظرية من مفاهيم في مجال الإدارة عموماً والقيادة الإدارية خصوصاً.

1 - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 75-76.

2 - راجع: المرجع نفسه، ص 76-78، كذلك مدني عبد القادر علافي، مرجع سابق، ص 44-45.

2- نظرية التنظيم الاجتماعي:

تعطي هذه النظرية صورة للتنظيم الاجتماعي على أنه يتكون من مجموعة أفراد مجتمعين مع بعض متعاونين مستخدمين موارد بشرية ومادية وطبيعية لتحقيق أغراض شخصية وأخرى جماعية بواسطة سلوك منظم يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، وأهداف العاملين بها.

وترى هذه النظرية أن مشكلة التنظيم الإداري تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة رغم اختلاف وتباين قدرات ومعتقدات أعضائها تتعاون في نشاط مشترك لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق رضاهم في ذات الوقت، وترى - نفس النظرية - أن الحل الوحيد بيد القيادة.

وأبرز الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الاجتماعي، تلك التي قام بها "باك"، "أرجيرس" و"ليكرت"، حيث يرى "باك" أن المؤسسة تتكون من أربعة مكونات هي: النظام الذي يحكمها، الموارد البشرية والمادية والطبيعية، الأنشطة التي تتم في إطاره، ومجموعة الروابط والعلاقات التنظيمية التي تحقق التناسق و الوحدة بين أجزائه، وهذه الأخيرة تمثل في عملية الإنصهار والتلاحم بين الفرد والمؤسسة، وعلى القائد إذا ما أراد تحقيق هذا الإنصهار أن يسهل اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم، وهذا يستدعي من القائد التوفيق بين متطلبات الفرد والمؤسسة معاً، فيسعى الفرد إلى تحقيق ذاته في الوقت الذي تسعى فيه المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، كما يستدعي هذا الأمر أيضاً من القائد معرفة العوامل الشخصية المساعدة على عملية الإنصهار هذه، وكذا تفهم العوامل التنظيمية المساعدة على انصهار التنظيم مع الفرد.

ومن جهته، قدم "أرجيرس" إسهاماً في تطوير مفهوم القيادة، وأقام إعتقاده على عنصرين يراها أساسيين للتنظيم وهما: الفرد والتنظيم الرسمي، ويرى وجود تعارض بين متطلبات وحاجات العمال وبين متطلبات وحاجات المؤسسة، فسلوك الفرد العامل محكوماً بالعمل على تحقيق أهداف معينة في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة، ومن ثمة من الصعب عليه أن يشبع حاجاته ويحافظ على إستقراره وبقائه في عمله، وتحقيق نموه وتطوره. وعليه، فهذا التعارض يمكن أن ينتج عنه نوعاً من الإحباط والشعور بالفشل من جانب العاملين، مما يؤدي إلى تدهور الكفاءة الإنتاجية.

ويضيف "أرجيس" أن إتباع القيادة للأمر والرقابة الشديدة يزيد من معاناة العمال للتنظيم الرسمي، وأكثر من ذلك، فقد يصل بهم الأمر إلى تكوين تجمع غير رسمي يجدون فيه ملاذاً لتخفيف أسباب التوتر والإحباط والفشل.

ويجد "أرجيس" حلاً لتحقيق الكفاءة الإنتاجية وطريقاً وسبيلاً لإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي، وهو أسلوب القيادة المركزة إهتمامها على الأفراد العاملين ومشاكلهم، وتوسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به كل فرد، والتقليل من الرقابة، وبذلك تكون القيادة قد زرعت الإطمئنان والإستقرار في العمل لدى الفرد، وأتاحت له الفرصة لتنميته وتطوره، وزيادة قدراته في العمل.

أما عن "ليكرت" فتمثلت أفكاره في فهم التنظيم الإداري على أنه تنظيم إنساني، وأن العوامل التي تحدد مدى نجاحه وفاعليته هي القيادة والإتصالات والحوافز، وعمليات التفاعل والتأثير المتبادلة، واتخاذ القرارات وتحديد وترتيب الأهداف، والرقابة...

أما عن القيادة، فيرى "ليكرت" أن النمط الذي يحقق أعلى إنتاجية هو ذلك الذي تكون اتجاهات القائد فيه متركزة على الإهتمام بالموظفين، وبناء الثقة والإطئنان بين الجميع، ذلك أن هذا الأمر يؤدي إلى تماسك المؤسسة، مما يساعد على الإتصال الفعال ويسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

ويرى "ليكرت" أن المبدأ الذي بإمكان القادة الإستناد عليه في إتباع النمط القيادي الناجح يتمثل في تغيير نظرة القادة على أن الأفراد هم كائنات إنسانية أكثر منهم أشخاص يعملون، بحيث يرى المرؤوسون قائدهم على أنه صديق متعاون عطوف وحازم، يهتم برفاهيتهم ويعدل في معاملتهم ويثق فيهم¹.

3- نظرية التوازن التنظيمي:

ما تقوم عليه هذه النظرية هو تأسيس كل الشروط التي تدفع الأعضاء لمواصلة مشاركتهم في المؤسسة، والذي يضمن بقاء وإستمرار هذه الأخيرة، كما ترى هذه النظرية أن نشاط التنظيم الإداري يتركز في اتخاذ القرارات.

ويعتبر "بارنارد شاستر" أول من نبّه إلى هذه النظرية، وإعتبر التنظيم نشاطا تعاونيا، حتى يظهر للوجود لا بد من وجود أشخاص لديهم القدرة على الإتصال، وتتوفر فيهم الرغبة في المساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك، وأن بقاء المؤسسة وإستمرارها يعتمد على أمرين: الكفاءة والفاعلية، وأن فاعلية التنظيم مرتبطة برغبة مساهمة الأفراد بجهودهم في نشاطها، وأن هذه الرغبة تقتضي إيمانهم بإمكانية تحقيق الهدف.

ضف إلى ذلك، يرى "بارنارد" أن إستمرارية المساهمة في العمل تتوقف على الإشباع التي يضمنها الأفراد المساهمون في عملية تحقيق الهدف، فالأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي تتحقق فيه إشباعهم، هذا ما يقود إلى القول أن إستمرار وبقاء المؤسسة مرهون بقدرة هذه الأخيرة على تحقيق حاجات الأفراد بالشكل الذي يحدث التعاون في العمل، وهذا يعني التوازن بين مساهمة الفرد في نشاطات المؤسسة والحوافز التي تقدمها هذه الأخيرة للعاملين فيها.

ومن جهته، يرى "سايمون" أن ما يدفع الناس إلى الإنضمام إلى المؤسسة وقبولهم لسلطتها هو إقتناعهم بأن هذا الإنضمام لها والمشاركة في أعمالها سوف يسهم في إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم الشخصية، ومن ثمة هذه النظرية - حسب سايمون - قائمة على التوازن بين المساهمات التي يقدمها الفرد في التنظيم والحوافز التي يحصل عليها، ويعتبرها أساسا لتفسير إقبال الأفراد على الإشتراك في الأعمال التنظيمية.

وهذه النظريات هي الأخرى لم تسلم من الإنتقادات رغم تفاديها للإنتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية. ومن أهم ما يؤخذ عليها الإهتمام والعناية الزائدة بمشاعر الأفراد وأحاسيسهم، وإهتمامها المبالغ فيه

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 78 - 81.

بالعنصر البشري ودوره في الإدارة وصل إلى درجة الدخول في الحياة الشخصية للموظف، فتأكيد الزائد على الفرد على حساب الإنتاج قد يجلب بعض المخاطر للتنظيم الإداري¹. وفي الأخير يمكننا القول أن ما وجّه من إنتقادات لكلا النوعين من النظريات الكلاسيكية والحديثة، لم يقلل من أهمية الأفكار والتصورات التي قدمتها هذه الأخيرة في تحديد مفهوم القيادة، والكشف عن دورها الهام في الإدارة.

المبحث الثاني: ماهية القيادة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى توضيح مفهوم القيادة، بتقديم تعريفها وخصائصها و التفرقة بينها وبين بعض المفاهيم الأخرى، ثم عرض مصادر قوة القائد التي يستخدمها في التأثير على الآخرين، وبعدها سنبرز أهمية القيادة بالنسبة للحياة الإنسانية عموماً والمؤسسة خصوصاً.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي حازت على نصيبها من الجدل في كل من الفكر النفسي، الاجتماعي، الإداري، الإقتصادي، السياسي...، فهي موضع جدل ونقاش من عدة جوانب ونواحي خصوصاً من ناحية المفهوم، الذي هو غير متفق عليه إلى حد الساعة. ولقد أدلى عالم القيادة المخضرم Ralph Stogdill بتصريح مثير مؤداه أنه "يوجد الكثير من تعريفات القيادة بقدر الأشخاص الذين حاولوا تعريف هذا المفهوم تقريباً"²، وهذا ما يعكس فعلاً كثرة ما كتب في هذا الموضوع.

وفي حقيقة الأمر يتعذر ويصعب علينا تقديم تعريف دقيق وشامل لمفهوم القيادة، نظراً لإختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين في شتى المجالات (الاجتماعية، الإقتصادية، الإدارية، النفسية، السياسية)، إلا أننا سنطرق إلى مجموعة من التعاريف الواردة في هذا الشأن، وسنحاول بعدها قدر الإمكان تقديم تعريف توضيحي لها، لكن قبل ذلك يجب التمييز بين كل من القيادة والقائد، حيث أن هذا الأخير هو من يتولى منصب القيادة. وهو ذلك " الفرد القادر على توجيه الجهود وتنسيقها من أجل تحقيق أهداف التنظيم بفعالية، وهو الرجل المعني بالتغيير في أنماط السلوك وفي جوهر التنظيم من أجل تطويره"³، وهو " ذلك الذي يقود الجماعة، يدرّبها، يحفزها ويقنعها"⁴. بينما القيادة فهي تشير إلى العملية.

1 - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 81-83.

2 - ثامر بن ملوح المطيري، القيادة العليا والأداء، دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية- الأمريكية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره، "نموذج تطبيقي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة، 2003، ص 12.

3 - يعقوب حسين نشوان، جميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الطبعة 3، عمان، 2003، ص 34.

4 - Miché Garant; Philippe scieur, organisations et systèmes de formation de Boeck université, 1^{ère} édition, Bruxelles, 2002. p 87.

الفرع الأول: تعريف القيادة

1- لغة:

إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة Leadership، لوجد أن هذه الكلمة مشتقة من الفعل اليوناني Archein بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم، ويتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه¹.

وحسب لسان العرب لابن منظور، فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الإنقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد².
أما حسب لاروس المعجم العربي الحديث، فالقيادة عمل قائد الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى رأسه وتدبر أمره³.

2- إصطلاحاً:

أ- من وجهة نظر الأغلبية، القيادة هي مرادف للتأثير، وهي الفن أو الطريقة التي تعتمد على التأثير في الأفراد بطريقة تجعلهم يكرسون وبارادتهم كل جهودهم لتحقيق أهداف جماعية⁴.
ب- يمكن تعريفها أيضاً على أنها القدرة على التأثير في الآخرين⁵.
ت- تعرف أيضاً على أنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"⁶.
ث- وهي أيضاً "مجموعة الاتصالات بين الأفراد والتي من خلالها يمكن لشخص أن يؤثر في سلوك الآخرين بتوجيههم نحو التحقيق الإرادي لأهداف المجموعة، وبشكل خاص لأهداف المنظمة"⁷.
ج- القيادة هي "دور إجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع)، ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة"⁸.

1 - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 86-87.

2 - ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 12، الطبعة 1، بيروت، 2000، ص 315.

3 - خليل الجر، لاروس، المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس، 1987.

4- Harold Koontz, Cyril O' Donnell, Management: principes et méthodes de gestion, traduit et adapté par Gilles Ducharme, Mc Graw- hill, Québec, Canada, 1980, p 490.

5 - حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، الطبعة 1، 1999، ص 153.

6 - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، 1995، ص 199.

7 - Sekiou et autres, Gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, Boeck université, Bruxells, 2001, p 402.

8 - وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، الجمهورية العربية السورية، جامعة الأزهر، 13-16 أكتوبر، دمشق، 2003، ص 251.

من خلال جملة التعاريف السابقة يمكن القول بأن جوهر القيادة الحقيقي يكمن في القدرة على التأثير. ويمكن تعريف التأثير بصورة بسيطة كما يلي: يمكن للفرد (أ) التأثير في الفرد (ب) إذا كان هناك تفاعل وإتصال فيما بينهما وبناء على طلب الفرد (أ)، فإن الفرد (ب) لا يقوم بعمل ما إلا بناء على موافقة الفرد (أ)¹. فالتأثير يعتبر لب هذه العملية ومفتاح نجاحها، وتتحدد القدرة على التأثير من خلال دفع الأتباع للعمل برغبة وطواعية منهم ودافعية قوية لتحقيق الأهداف دونما أي ضغط أو إكراه.

والتعاريف السابقة مجتمعة فهي وإن اختلفت تشترك في القدرة على التأثير، وهذا ما يقودنا إلى القول بأن القيادة ليست منصبا إداريا، فكل فرد يمكنه أن يصبح قائدا بغض النظر عن منصبه أو موقعه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مادام أنه يملك مفتاح العملية القيادية وسر نجاحها وهو القدرة على التأثير، وعليه لا يمكن أن نحدد شخصا محددًا يصلح و يليق لأن يكون قائدا دون غيره من الناس، و لكن متى توفرت القدرة على التأثير لدى أي شخص فهو قائدا دون غيره، وهذا ما يجزنا إلى فهم معنى المدير والقائد ويأخذنا إلى القول أن هناك فرقا بين المدير والقائد، إذ ليس كل مدير هو قائد.

إذا ما أخذنا التعاريف المذكورة آنفا كما هي، فإنها تنطبق على مختلف الأنشطة في الحياة، إذ نجد دوما أن هناك من تتوفر فيه القدرة على التأثير وإقناع الآخرين من حوله على تنفيذ ما يطلبه منهم من جهة، ومن جهة أخرى هناك من تتوفر فيهم القابلية للإتباع، وعليه فالقيادة هي إذن هي شكل من أشكال التفاعل بين القائد وأتباعه، وهنا تبرز صفة القيادة والتبعية.

ويمكننا تعريف القيادة أيضا على أنها:

ح- "توجيه وضبط وإثارة سلوك وإتجاهات الآخرين"².

خ- "القدرة على توجيه مجموعة من الأفراد نحو بلوغ أهداف معينة"³.

د- "نوع من العلاقة بين شخص، وتابعيه بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثلون التابعين، وهذا التأثير القيادي يكون نتاجا لمحاولات يقوم بها القائد ويستهدف منها توجيه سلوك ومشاعر الآخرين"⁴.

ذ- ويمكن تعريفها أيضا على أنها "تعليم التوجيه الفعال"⁵.

ر- تعرف القيادة بصفة مختصرة على أنها "طريقة فعالة للتوجيه"⁶.

أما عن جملة التعاريف هذه، فهي تركز وبشكل كبير على القدرة على التوجيه الذي إستهدفه التأثير، والتوجيه كما هو معلوم لدى الجميع يعتبر عنصرا من عناصر الإدارة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، وأخيرا

1 - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، جامعة الإسكندرية وبيروت العربية، 1991، ص 62.

2 - عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 144.

3 - رونالد.ي. ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 1999، ص 409.

4 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 245.

5 - Carol Kennedy, Toutes les théories de management, les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités, Maxima Laurent du Mesnil, 3 éme édition, Paris, p 33.

6 - Gilles Faure, Structure, organisation et efficacité de l'entreprise, Dunod entreprise, Paris, 1991, p 126.

الرقابة، ومن هنا يمكن القول أن القيادة والإدارة هما مفهومان متداخلان فيما بينهما، فالقيادة هي إحدى وظائف الإدارة، وعليه فالقيادة لا تعني الإدارة، حيث أن الأولى محتواة في الثانية.

ز- ويمكن تعريف القيادة على أنها "عملية تأثير متبادل بين القائد وأفراد المجموعة التي يقودها نحو تحقيق الأهداف من خلال التفاعل معهم ضمن موقف معين أو حالة معينة"¹.

أما عن هذا التعريف، فهو يبين أن القيادة هي وجه من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة (القائد والأتباع)، إذ يوضح أن التأثير لا يكون من طرف القائد على أتباعه فحسب، بل يكون أيضا من طرف الأتباع على قائدهم، فعلاقة التأثير بينهما متبادلة، فكما يؤثر القائد على أتباعه هو أيضا يتأثر بهم، فهو يستمد قوته منهم. ويظهر هذا التأثير المتبادل ويتجلى من خلال ما يوفره القائد لأفراد جماعته من وسائل لازمة وضرورية ومساعدة على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق أهدافهم ومصالحهم والمدافعة عنها، كما أنه يهتم بمشاكلهم ومجملها ويمنحهم المكافآت والحوافز، في حين وفي مقابل ذلك يقدم الأتباع بدورهم الولاء والقبول والطاعة والإذعان والإنقياد والتقدير والإحترام لقائدهم، والذي يكسب هذا الأخير شرعيته ومكانته كقائد².

وانطلاقا من هذه التعاريف المتعددة، يمكننا القول أن القيادة بعبارة مبسطة وواضحة هي فن ومهارة و براعة التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الهدف.

الفرع الثاني: خصائص القيادة

إذا ما نظرنا إلى مجموعة التعاريف التي تم سردها لمفهوم القيادة، ندرك أن هذه الأخيرة تنطوي على مجموعة من النقاط الهامة هي:

- 1- وجود شخص قائد يتولى قيادة الآخرين، ويملك القدرة على التأثير في سلوكهم، فغياب هذا الشخص ينفي وجود القيادة؛
- 2- وجود جماعة من الأشخاص تتم قيادتهم، إذ لا مجال لوجود القيادة من دون أتباع، فهي تطبق على الجماعة وليس على الفرد؛
- 3- هي عملية تأثير (ونقصد بالتأثير هنا التأثير الإيجابي)، فالتأثير كما سبقت الإشارة إليه هو لب العملية القيادية وجوهرها؛
- 4- وجود أهداف محددة، فوجودها أمر ضروري، وعلى أساسها يعمل القائد ويؤثر على مرؤوسيه من خلال تحفيزهم وتشجيعهم وإثارتهم للسعي بطواعية ورغبة منهم لتحقيقها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن بقاء هذا القائد مرهون بمدى تحقيقه للأهداف التي تسعى الجماعة إليها؛
- 5- العلاقة بين القائد والأتباع علاقة متبادلة، فكلاهما يؤثر في سلوك الآخر، فكما يمكن للقائد أن يؤثر على الأفراد التابعين بإمكانه هو الآخر أن يتأثر بتابعيه.

1 - خالد عبد الرحيم الهيتي وآخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران للنشر، عمان، 1997، ص 191.

2 - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 253.

والجدير بالذكر أن هذه الخصائص هي العناصر الأساسية لعملية القيادة، وغياب أحد منها يخلّ بعملية القيادة بمفهومها الصحيح.

الفرع الثالث: الفرق بين القيادة وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى

نظرا للتعريف المختلفة المقدمة من طرف الباحثين والكتاب لمفهوم القيادة، جعل هذه الأخيرة تتداخل مع بعض المفاهيم الأخرى، وستتطرق إلى إبراز الفرق بين القيادة ومفهوم السلطة والقوة والسياسة والإدارة والنفوذ والزعامة لأنها كلها أساليب مستخدمة للتأثير على سلوك العاملين داخل المؤسسات.

ولتتضح الرؤية أكثر حول الفرق بين القيادة وهذه المفاهيم، سيتم اعتماد تعريف كل مفهوم على حدى، ومن ثمة مقارنته مع التعريف المقدم للقيادة، للتمكن من إستخراج أوجه الشبه والاختلاف، وسنعمد على تعريف القيادة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الهدف.

1- الفرق بين القيادة والسلطة:

تقتزن السلطة على الدوام بعلاقة إنسانية غير متكافئة أو غير متساوية، حيث يوجد هناك من يعطي الأوامر إلى جانب ذلك المجبر على تنفيذها، أي ضرورة وجود حاكم ومحكوم. وحالة عدم التكافؤ أو عدم المساواة هذه هي شرط ظهور السلطة في أي تجمع بشري، وتتقوى (السلطة) وتستمر مع الوجود الدائم لهذه الحالة¹.

أ- وتعرف السلطة بأنها "السيطرة على عقول وأفعال الآخرين"².

ب- ويمكن تعريفها على أنها "القدرة على التأثير في الآخرين، دون التأثير بنفس القدر"³.

ت- ويرى آخر بأنها "وسيلة غير مشروعة لجعل القائد أو المدير ينهج سلوك يستغل نفوذه وقوته لخدمة أهدافه الشخصية بدلا من خدمة أهداف المنظمة التي يعمل بها"⁴.

ث- وتعرف على أنها "ذاتية التمركز أو أنها تجميع وضم أدوات ومقومات القوة في شخص معين لغرض إنجاز أعمال معينة"⁵.

ج- وهي أيضا الطاقة التي يستعملها شخص للحصول على شيء ما من آخر، لم يكن ليقدمه له لولا ذلك التدخل⁶.

ومن التعريف السابقة للسلطة يمكن القول أنها بحث دائم عن مصلحة الأقوى، وفي المقابل تسقط فكرة المساواة من الحساب، فتصورنا للسلطة بوصفها قدرة يوحي بعلاقات بشرية غير متكافئة، بين أفراد يستخدمون السلطة لخدمة مصالحهم الخاصة وآخرون يخضعون لتأثيراتها⁷.

¹ - Lahouari ADDI, Etat et pouvoir, approche méthodologique et sociologique, office des publications universitaires, Ben- aknoun, Alger, p 20.

² - عبد الله سيد هدية، السلطة والشرعية في الدول النامية، مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد 12، العدد 3، 1984، ص 108-109.

³ - المرجع نفسه، ص 108-109.

⁴ - مارشال غولد سميث وآخرون، التدريب للقيادة، كيف يساعد أفضل المدربين في العالم القادة على التعلم، ترجمة سيف بن عبد العزيز السيف، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، السعودية، 2006، ص 230.

⁵ - المرجع نفسه، ص 231.

⁶ - حسن ملحم، التحليل الإجتماعي للسلطة، منشورات دحلب، المطبعة الجزائرية للمجلات والجراند، بوزريعة، 2005، ص 15.

⁷ - باري هندس، خطابات السلطة (من هو بزالي فوكو)، ترجمة ميرفت ياقوت، الطبعة 1، القاهرة، 2005، ص 15.

ومما سبق يتضح جليا الفرق بين القيادة والسلطة يبرزها الجدول الموالي:

جدول رقم (2): الفرق بين القيادة والسلطة.

السلطة	القيادة
- الإكبار على الخضوع وإطاعة الأوامر.	- لا تستخدم أسلوب الإكبار في تنفيذ المطالب.
- التأثير في الآخرين مع عدم التأثير بنفس القدر.	- التأثير في الآخرين، مع إمكانية التأثير بنفس القدر (أو حتى أكثر من هذا القدر).
- نفوذه وقوته تخدم أكثر المصالح الشخصية بدلا من أهداف المؤسسة.	- قوته ونفوذه يخدم مصالح المؤسسة والأفراد معا على حد السواء.
- مركزية وتجميع كل أدوات القوة لديه لغرض إنجاز أعمال معينة.	- لامركزية القوة.
- لا تمارس إلا ضمن علاقة هرمية من المراتب والمكانات.	- تمارس ضمن نفس المستوى من المراتب أو المكانات (في الهيكل التنظيمي) أو حتى الأكثر منه.
- التعامل مع السلطة كونها سلطة على الآخرين.	- يتعامل مع السلطة على أنها مسؤولية إتجاه الآخرين.
- العلاقة رسمية بين صاحب الأمر ومن يتلقى الأمر وينفذه.	- العلاقة علاقة قبول ورضا وموافقة، ودرجة معينة من تفضيل ذلك الشخص على غيره في ذلك الموقع.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التعريفات المقدمة للقيادة والسلطة، وكذلك بشير محمد الخضراء، النمط النبوي الخليفي في القيادة السياسية والعربية...الديمقراطية، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة 1، بيروت، لبنان، ماي 2005، ص 79.

2- الفرق بين القيادة والنفوذ الاجتماعي:

أ- النفوذ الاجتماعي هو تلك الجهود التي تبذل لجعل الآخرين يسيرون في الطريق المرغوب¹، و هذا بغض النظر عن كيفية جعلهم يسيرون في هذا الطريق سواء بالقوة أو العنف أو بالراحة.

ب- ونعني بالنفوذ الاجتماعي أيضا "محاولة التأثير على الآخرين ليسيروا في الطريق المرغوب سواء نجحت المحاولات أو لم تنجح"². ومعنى ذلك أننا عندما نفعل شيئا له تأثير على الآخرين، بغض النظر عن نجاح هذا التأثير أو عدم نجاحه، فإننا بذلك نمارس نوعا من التأثير أو النفوذ الاجتماعي عليهم، كما أن التأثير الناجح بإمكانه أن يؤدي إلى تحقيق ما هو مطلوب، ويؤدي التأثير غير الناجح إلى عدم تحقق المطلوب.

1 - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 514.

2 - المرجع نفسه، ص 516.

وتجدر الإشارة إلى أن النفوذ الاجتماعي يعتمد بالأساس على موقع أو مكانة الشخص داخل المؤسسة¹.
جدول رقم (3): الفرق بين القيادة والنفوذ الاجتماعي

النفوذ الاجتماعي	القيادة
- التأثير على الآخرين بأي طريقة سواء باستخدام أساليب العنف أو الراحة.	- التأثير على الآخرين لا يكون إلا باستخدام الراحة وتجنب العنف والعقاب في ذلك.
- التأثير على الآخرين ليس بالضرورة أن يعطي نتائج إيجابية ويصل إلى حد تحقق المطلوب، بل وقد يعطي نتائج سلبية في حالة التأثير غير الناجح، وبالتالي عدم تحقق المطلوب.	- التأثير على الآخرين لا بد وأن يكون تأثيرا ناجحا، وبالتالي إعطاء نتائج إيجابية وتحقق المطلوب.
- يعتمد أساسا على موقع الشخص ومكانته بالمؤسسة.	- لا تعتمد على معيار الموقع أو المكانة في المؤسسة، فكل فرد يمكنه أن يكون قائدا وهو في موقعه إذا أحسن التأثير في غيره.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على تعريفات القيادة والنفوذ الاجتماعي.

3- الفرق بين القيادة والقوة:

- أ- القوة هي "السلطة الرسمية التي تستخدم للتأثير على الآخرين"².
ب- كما تعني أيضا "إمكانية التأثير بنجاح على الآخرين"³.
ت- وتعرف على أنها "القدرة التي يمتلكها الفرد ويتمكن بواسطتها من تغيير سلوك وإتجاهات الآخرين الوجهة التي يرتضيها"⁴.
ث- والقوة تعني "القدرة على إحداث التأثير المرغوب على الآخرين"⁵.
ج- كما تعني القوة "القدرة على تحديد سلوك الآخرين بحيث يكون متماشيا مع رغباتنا"⁶.
وحسب رأي Saïd Mssassi فإن القوة تترجم قدرة التأثير⁷، فهي إذن التأثير الاجتماعي الناجح والمنظم في شخص آخر⁸، ومن خلال جملة التعاريف السابقة، يمكننا القول أن مفهوم القيادة والقوة هما مفهومان متداخلان، إذ أن القوة هي وسيلة للقيادة، فكلاهما مرتبط بالآخر.

4- الفرق بين القيادة والسياسة:

- أ- السياسة هي الإستعمال أو الإستخدام غير الرسمي للقوة بهدف حماية أو دعم الإهتمامات الشخصية والتي عادة ما تكون على حساب الأهداف التنظيمية⁹.
ب- وهناك من يعرف السياسة على أنها "إتباع سلوك لا يحظى بموافقة المنظمة لتحقيق المصلحة الشخصية عن طريق التأثير على الآخرين"¹⁰.

1 - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 519.

2 - المرجع نفسه، ص 514.

3 - المرجع نفسه، ص 516.

4 - المرجع نفسه، ص 516.

5 - المرجع نفسه، ص 516.

6 - محمد صديق عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين الشمس، الطبعة 10، الإسكندرية، 2003، ص 275.

7 - Saïd Mssassi, Précis de management – concepts et processus de gestion, Maroc, Afrique orient, 2006, p 40.

8 - محمد صديق عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، مرجع سابق، ص 276.

9 - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 517.

10 - المرجع نفسه، ص 588.

إن إستخدام السياسة هي عكس ما هو متوقع من إستخدام القوة لتأمين الحصول على أهداف المؤسسة، كما أن إستخدامها لا يتماشى مع القواعد التنظيمية سواء من حيث الأهداف أو الأساليب، لذلك يمكن لها أن تكون أحد مصادر الصراع داخل المؤسسة.

جدول رقم (04): الفرق بين القيادة والسياسة.

السياسة	القيادة
- إستخدام غير رسمي للقوة.	- إستخدام التأثير بطريقة رسمية أو غير رسمية.
- تحقيق الأهداف الشخصية والمصالح الخاصة على حساب أهداف المؤسسة.	- تأمين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد في نفس الوقت.
- إستخدامها لا يتماشى مع القواعد التنظيمية.	- إستخدامها قد يتماشى وقد لا يتماشى مع القواعد التنظيمية.
- تعتبر أحد مصادر الصراع داخل المؤسسات.	- هي إحدى الوسائل و الأساليب لحل الصراعات داخل المنظمات.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التعاريف المقدمة للقيادة والسياسة.

5- الفرق بين القيادة والإدارة:

إن مصطلح القيادة والإدارة هما أيضا لا يحملان نفس المعنى، بل هناك فرق جوهري بينهما، وهو ما أكده الكثير من الباحثين، فإذا ما نظرنا إلى تعريف كل واحدة منهما تتأكد أوجه الإختلاف بينهما. حيث يرى ماكورميك Macormick أن الفرق بينهما يكمن في كون أن الإدارة تشير إلى السياسات والإجراءات و البناء التنظيمي، أي أنها ترتبط بالجوانب الفنية والتنظيمية للمؤسسة، في حين أن القيادة تهتم أكثر بالجوانب الإنسانية من خلال إهتمامها بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء ومرؤوسيههم. وميّز "ولمان" بين المفهومين من خلال إضفاء صفة العمومية على الإدارة والخصوصية على القيادة، حيث رأى أن العلاقة بينهما هي علاقة الكل بالجزء، وهكذا تكون الإدارة أعمّ من القيادة¹.

وهناك من رأى أن الفرق بين الإدارة والقيادة يتمثل في²:

1- القادة يركزون على الأشخاص ويعطون الأولوية لهم، في حين المدراء يركزون ويعطون الأولوية والأهمية الكاملة للأشياء؛

2- نظرة القادة وتفكيرهم مفتوح على الخارج، في حين المدراء تفكيرهم متّجه نحو الداخل؛

3- توجيهات القادة منصّبة على خلق المستقبل، في الوقت الذي يكون فيه توجيه المدراء منصبًا على تحسين الحاضر ولا يهتم بالمستجدات في المستقبل.

وهناك من ميّز بين القيادة والإدارة، حيث يرى أن³:

1- القادة لديهم نظرة طويلة المدى، على عكس المدراء ذوو النظرة القصيرة المدى؛

2- القادة ينظرون إلى البعيد أو إلى الأفق، والمدراء ينظرون أمامهم ويتوقفون عند النتائج المالية؛

¹ - طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب للنشر، القاهرة، ص 49- 50.

² - Don Hellriegel, John w. slocum, Management des organisation, Bruxelles: de Boeck universités, 2^{ème} édition, 2006, p 359.

³- Management developement international- Alger, Business School, MBA- TRC / SH, Leadership, MDI, 12 Mai 2004, p 02.

3- يحاول القادة باستمرار جلب الثقة وإستقطابها، في حين يعتمد المدراء على ممارسة رقابة يمكن وصفها بالضيق؛

4- يميل القادة إلى التجديد ويسعون إليه باستمرار، أما المدراء فهم يديرون فقط ويهتمون بالوضع الحالي للمؤسسة وبكيفية المحافظة عليه؛

5- القادة هم أشخاص مبدعون ومبتكرون وهم صناع القرار، بينما المدراء هم أشخاص مقلدون؛

6- يستخدم القادة التحاور والإتصال والإتحاد لممارسة التأثير، في حين يعتمد المدراء على التحكم و إعطاء الأوامر؛

7- يسعى القادة دوما إلى عمل الأشياء الصحيحة، في حين يحاول المدراء بصورة دائمة عمل الأشياء بطريقة صحيحة وتبعا للقواعد والإجراءات الموضوعية.

ومن جهته، يرى أبراهام زيلزنك أن الفرق بين القيادة والإدارة يكمن في:

1- الموقف من الأهداف: حيث يتبنى المدير مواقف لا شخصية إن لم تكن سلبية من الأهداف، لأن أهداف المديرين تنبع من الضرورات أكثر من الرغبات، في حين القادة يتبنون موقفا إيجابيا وشخصيا وفعالا من الأهداف، ويمارس القائد تأثيره بطريقة فعالة من أجل تغيير طريقة تفكير الأشخاص حول ما هو مرغوب و ممكن و ضروري¹؛

2- مفهوم العمل: يختلف مفهوم العمل عند كل من القائد والمدير، فهذا الأخير ينظر للعمل وكأنه عملية تستند إلى مجموعة من الناس والأفكار، يتفاعلون معا لرسم أو وضع الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات، ويتمثل دور المدير في مساعدة هذه العملية على القيام بمهمتها من خلال مجموعة من المهارات، و في هذه العملية تبرز مرونة المدير في إستعمال التكتيك، التفاوض والمساومة من جهة، والثواب والعقاب من جهة ثانية، أما عن القائد فهو يعمل على توسيع دائرة الخيارات من أجل تطوير وتنمية أساليب جديدة للتعامل مع المشاكل المستعصية الحل، وخلق قضايا وأمور للحصول على خيارات جديدة. كما يمارس القائد عمله في مراكز على درجة عالية من المخاطرة، ويميل للبحث عن المجازفة والخطر، حيث تبدو له الفرصة متاحة والمكافآت كبيرة².

وهناك من يرى أن القيادة والإدارة لا تعنيان الأمر نفسه، ذلك أن³:

1- القائد يخلق الإستراتيجيات، أما المدير فيطبق نتائج هذه الإستراتيجيات؛

2- سلطة القائد غير رسمية فالجماعة هي مصدرها، حيث يركز القائد على التأثير الإيجابي وعلى قبول أفراد الجماعة لهذا التأثير، أما المدير فسلطته رسمية إذ أن التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة، فهو بالتالي يركز على السلطة الرسمية وعلى إذعان الأفراد لهذه السلطة؛

3- يركز القائد على جوانب العمل فيما بين الأفراد، ويستعمل تأثيره لجذب مرؤوسيه بإتجاه الأهداف المطلوبة، ويركز المدير في ذات الوقت على المهام الإدارية، ويستخدم السلطة المشروعة لدفع تابعيه بإتجاه الأهداف المطلوبة.

1 - أبراهام زيلزنك، المدراء والقادة، هل هم مختلفون؟ فن الإدارة، قراءات مختارة جمعها جوزيف إل. باور، ترجمة أسعد أبو لبدة، مراجعة محمد ياغي، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 419-420.

2 - المرجع نفسه، ص 420-421-423-424.

3 - راجع: علي عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2006، ص 79، وكذلك محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 156.

7- الفرق بين القيادة والزعامة:

أ- تعرف الزعامة بأنها "مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد، والتي تمكّنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن إقتناع بأنها أهدافهم الشخصية"¹.

ب- ويقول بيوجورس Piogors "إن الزعامة مفهوم يطلق على الشخصية الإنسانية بحيث يكون لهذه الشخصية من العزيمة والبصيرة ما يمكنها توجيه الآخرين"².

ت- كما يرى هوركس أن الزعيم هو ذلك الفرد الذي يمكنه إحداث أثرا في الآخرين، ويختلف عنهم في درجة التأثير التي يحدثها وعدد الأفراد الذين يتأثرون به، وعدد المواقف التي يسيطر فيها والمدة التي تستمر فيها سيطرته على الموقف³.

ث- ويرى الصيرفي أن الزعيم يكون مهتما إلى حدّ كبير جدا بالنواحي الإنسانية، فهو يلعب بالنسبة لجماعة العمل دور الأب، وتجد فيه هذه الجماعة الملاذ عند الشدة والقوة عند الضعف⁴.

ويتضح من خلال التعريف المقدم لمفهوم الزعامة أن هذه الأخيرة هي شكل من أشكال القيادة، وأن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه، إعتقادا على تأثيره الشخصي وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم، بصرف النظر عن المنطلق أو المبرر لذلك.

المطلب الثاني: مصادر قوة القائد

إهتم الكثير من الكتاب والباحثين بأدوات التأثير التي يستخدمها القادة لممارسة وظيفتهم بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة، فاهتموا بدرجة كبيرة بالقوة ومصادرها، إذ يعتبر التمتع بالقوة إحدى صفات القائد، فهي الأداة أو الوسيلة التي تمكّن الشخص من القيام بعملية التأثير القيادي على الآخرين وتعديل سلوكهم وأفعالهم.

ولقد حددت الدراسات التي أجريت في هذا المجال مصادر قوة القائد بخمسة مصادر أساسية يستند إليها في التأثير على الآخرين، ويمكن تصنيف هذه المصادر في مجموعتين هما: القوة الوظيفية، والقوة الشخصية.

الفرع الأول: القوة الوظيفية:

وتسمى القوة الرسمية، وهي تلك المستمدة من المركز الوظيفي الرسمي الذي يشغله الفرد، وتنقسم القوة الوظيفية أو الرسمية بدورها إلى ثلاثة أقسام فرعية هي:

1- القوة الشرعية: أو القانونية، وهي القوة المستمدة من وضعية القائد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة⁵، فبحكم الوظيفة التي يشغلها هذا القائد في السلم الهرمي لهذه الأخيرة، يتكون لدى كل عضو في الجماعة التي يكون القائد عضوا فيها إقتناعا شخصيا بأن هذا القائد له الحق في ممارسة القيادة.

1 - عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 49.

2 - فؤاد البهي السيد، سعد عبد الرحمان، علم النفس الاجتماعي، رؤية معاصرة، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، 1999، ص 280.

3 - المرجع نفسه، ص 280.

4 - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 132.

5 - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 555.

2- **قوة المكافأة:** وهي ببساطة القدرة على منح المكافآت للفرد المرؤوس أو منعها عنه¹، وقد تكون هذه المكافآت ملموسة كالزيادة في الأجور، العلاوات، الترفيات...، أو غير ملموسة كالإعتراف بالجميل وتقديره، المدح والثناء...²، فإذا ما أدرك الفرد المرؤوس أن الإمتثال لأوامر ورغبات رئيسه في العمل سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية معنوية كانت أو مادية، وأن هذا القائد هو صاحب القرار فيما يتعلق بهذه العوائد والمكافآت، فإنه لا محالة سيحاول بقدر المستطاع الإمتثال والإنصياع لأوامره، لذلك فكلما تعددت وتنوعت المكافآت، وكلما زادت أهميتها من وجهة نظر العاملين المرؤوسين، كلما زاد تأثير قوة المكافأة التي يمتلكها القائد.

3- **قوة الإرغام أو الإجبار:** وهي القوة المستندة إلى استخدام أساليب الإكراه والعقاب والقهر³، لذلك فالقائد يحصل على امتثال وطاعة الأفراد المرؤوسين لأوامره وتعليماته عن طريق التهديد النفسي أو العاطفي أو المادي، فهذه القوة مصدرها الخوف، حيث يدرك الأفراد بأن عدم التزامهم وتقيدهم بأوامر رئيسهم وتقصيرهم في تأدية واجباتهم، سيؤدي بالرئيس إلى فرض عقوبة عليهم.

وتجدر الإشارة إلى أنه في السابق كان العقاب المادي هو النمط المستخدم للحصول على طاعة المرؤوسين، أما الآن فإن قوة الإكراه أو الإرغام أصبحت مقتصرة على التأنيب الشفهي أو الكتابي أو التنزيل إلى درجات وظيفية أدنى أو الطرد من الخدمة، وبصفة عامة كلما كانت أساليب العقاب متعددة في يد القائد، وكلما زاد إدراك العاملين لأهميتها وخطورتها كلما زادت قوة الإرغام التي تقع تحت سيطرة القائد، كما أنه كلما كثر استخدام هذا الأخير لهذه القوة، كلما زادت كراهية وعداء المرؤوسين له وضعف النظر إليه كقائد.

الفرع الثاني: القوة الشخصية

وهي تلك المستمدة من السمات الشخصية للقائد أو مهاراته الذاتية، حيث يصبح لدى الناس الرغبة في إتباع هذا الشخص، ويكنون له الإحترام والولاء ويرون أن أهدافهم تتوافق مع أهدافه، وهذا النوع من القوة ينقسم بدوره إلى ثلاثة أنواع فرعية هما:

1- **قوة الخبرة:** فمن خلال امتلاك الفرد القائد للمهارة والمعرفة والخبرة التقنية ذات العلاقة بالوظيفة وقدرته على إقامة العلاقات على تحقيق انضمام الآخرين وعلى حل المشاكل، فإن هذا يمكنه من التحكم بها في سلوك الآخرين أو التأثير فيهم، لذلك يمكن لهذا الشخص أن يمارس هذه القوة حتى ولو لم يكن متمتعاً بمركز وظيفي عال⁴، فتوافر تلك الصفات في الرئيس سيزيد من إحترام وتقدير وامتثال المرؤوسين له، مثال ذلك الفرد الذي بإمكانه التعامل بفاعلية مع عميل عصبي المزاج ولكنه على درجة عالية من الأهمية، لذلك كلما زادت أهمية الخبرات والقدرات والمعلومات التي يمتلكها فرد ما، وكلما كان عدد الأفراد الذين يتصفون بنفس الصفات قليل، كلما زاد تأثير قوة الخبرة التي يتمتع بها هذا الفرد على سلوك الآخرين، إذ في كثير من المواقف تجد أفراداً يقبلون

1 - حمدي ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص 155.

2 - Saïd Mssassi, op. cit, p 41.

3 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة 7، الإسكندرية، 1999، ص 321.

4 - جمال الدين محمد المرسي، ثابت إدريس عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 556.

النصح ويغيرون أحيانا في اتجاهاتهم نحو هذه المواقف نتيجة لإقتناعهم بالرسائل الموجهة إليهم من قبل أفراد يثقون بهم وبمواقفهم وآرائهم.

2- قوة الاقتداء: وتستند هذه القوة إلى تقمص الأتباع لشخصية القائد، هذا التقمص ناتج عن إعجابهم به وتقديرهم له، نظرا لتمتعه بخصائص وسمات شخصية¹ تتوافق مع سمات شخصياتهم، كذلك تمتعه بخلفية ثقافية وإجتماعية وبإتجاهات تتوافق مع إتجاهاتهم وخلفياتهم الثقافية والإجتماعية، وبالتالي يستطيع هذا القائد التحكم والتأثير في سلوك الآخرين وجعلهم يتصرفون بإيجابية نتيجة وجود هذا التوافق ونتيجة إعجابهم به وبصفاته التي تلهم هؤلاء الأفراد وتثبت فيهم الحماس وتنمي لديهم الولاء.

ويضيف حسين حريم في كتابه "السلوك التنظيمي، منظور كلي" أن هناك نوع ثالث للقوة الشخصية وهو:

3- القوة السحرية: ويقصد بها المقدرة على التأثير على الآخرين بسبب امتلاك الفرد لصفات مميزة فريدة من نوعها والتي تعمل على جذب الآخرين وسحرهم²، مثال ذلك العالم الذي يتوصل إلى اختراع شيء ما لم يسبق لأحد من قبله التوصل إليه، لذلك فإنبهار الأفراد بهذا الشخص الفريد من نوعه يسهل على القائد التأثير في الآخرين ويشدهم إليه، نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصيته.

في الأخير يمكن القول أنه كلما زاد مقدار امتلاك القائد لمصادر القوة وخاصة الشخصية منها، كلما زاد تأثيره على الأفراد التابعين له للإمتثال لرغباته وتوجيهاته والعمل على بلوغ أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية القيادة

تستمد القيادة أهميتها من جملة الوظائف التي تقوم بها هذه الأخيرة على كل الأصعدة والمستويات، فأهميتها لا تقتصر على مستوى المؤسسة فحسب، بل يتعدى الأمر إلى الدولة ككل، والحياة الإنسانية بصفة عامة.

الفرع الأول: أهمية القيادة في الحياة الإنسانية:

من المسلّم به أن فكرة القيادة هي محصلة كل جماعة إنسانية صغيرة كانت أم كبيرة، فحين يتفاعل شخصان أو أكثر يظهر ويزغ معنى الجماعة، وحين تتمايز الأدوار داخلها يظهر أحد الأشخاص قائدا والباقي كأتباع.

كما أنه لا يوجد أدنى شكّ في أن حياة أي جماعة إنسانية من دون قيادة تقودها ما هي إلا شكل من أشكال الفوضى والتفكك والإنحلال، ولهذا قال الشاعر العربي قديما³:

لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم ***** ولا سراة إذا جهّاهم سادوا.

لذا فوجود القيادة في أية جماعة إنسانية مهما كان نوعها أو حجمها أو طبيعة نشاطها هو أمر ضروري حتمي لا بدّ منه، لما لها من أهمية تبرز في النقاط التالية:

1 - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 265-266.

2 - حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص 239.

3 - بشير محمد الخضراء، مرجع سابق، ص 75.

1- تعدد وتنوع الحلول وتشابكها فيما يخص أية مشكلة تواجه الجماعة الإنسانية، الأمر الذي يزيد من أهمية القيادة ويعزز دورها. فلو نظرنا إلى أية دولة بإعتبارها جماعة إنسانية نجدها أمام العديد من المشاكل كمحدودية دخلها، محدودية مصادرها، والحاجة إلى ترشيدها الترشيد السليم، إضافة إلى التغيرات المتسارعة، تحديات العولمة في عالم مليء بالمنافسة بكل أشكالها، وكذا احتمالات الحروب والصراعات وغيرها...، كل هذه العوامل تتفاعل فيما بينها وتصبّ تأثيرها على طرق بلوغ الدولة لأهدافها، الأمر الذي يحتم وجود قيادات فعالة وماهرة وكفاءة تستوعب التحدي وتتعامل معه بمجدارة، وتدرك بأن هذه المسؤولية تعود إليها بالدرجة الأولى.

ولو وجّهنا النظر نحو الدول المتخلفة وما تعيشه من تحلّف بكل ما في الكلمة من معاني، لزاد تأكيد أهمية القيادة في تحقيق التقدم والرقي لهذه الدول، والنهضة بها إلى حيث الإصلاح والتطور والتقدم، من خلال حلها لكل المشاكل التي تواجهها¹.

فضلا عن ذلك، يضيف الدكتور عبد الرحمان محمد عيسوي جملة من العناصر تظهر أهمية القيادة في حياة الجماعة الإنسانية هي²:

2- لها دور مهم في تحديد أهداف وسياسات الجماعة، وفي وضع قيمها ومعاييرها وخلق ثقافتها، إضافة إلى العمل على إشباع حاجاتها ورغباتها، وكذا مواجهة الأزمات والمشاكل التي تعترضها، والتصدي للأخطار التي تهدد حياتها، وتعجز هي لوحدها منفردة عن مواجهتها، كما تقف أمام كل تهديد داخلي أو خارجي، وذلك بالأخذ بيد الجماعة والعمل على تحقيق إتحادها وتماسكها وتكتلها تحت راية قيادة واحدة قوية؛

3- تعدّ القيادة ظاهرة على قدر من الأهمية فيما يتعلق بتكوين أية جماعة إنسانية وخاصة ضمان استمرارها، فوجود جماعة من الناس لا ينفادون لقيادة معينة هو مجرد تجمهر لا غير، ويكون في أية لحظة قابلا للانحلال والزوال والتلاشي، ويحول ذلك دون تحقيق أهداف هذه الجماعة الإنسانية؛

4- أهميتها في الحياة الإنسانية تتجلى أيضا في كون القائد هو رمزا ومثالا للجماعة، والمسؤول عنها والناطق باسمها، ويمثلها لدى الغير، كما يضبط ويوجه العلاقات الداخلية بين أعضائها، ويشغل دور الوسيط بينهم، ويمنح الثواب والعقاب، ويتحمل أخطاء وزلات أفراد جماعته، ويفكّ ويحلّ المشاكل التي تظهر بينهم داخل الجماعة، ويفصل في النزاعات ويوجد الحلول لها.

الفرع الثاني: أهمية القيادة في المؤسسات

كثيرة هي وجهات النظر التي لم تنكر أهمية القيادة على مستوى المؤسسات، بل على العكس من ذلك، إذ تقرّ هذه الجهات أن للقيادة أهمية قصوى بالنسبة لكل مؤسسة، وأن هذه الأهمية ترجع بالدرجة الأولى إلى ذلك العنصر الذي أصبح يحتلّ مكانة الصدارة ضمن عناصر الإنتاج الأخرى المحققة لأهداف المؤسسة. ولقد بات واضحا أن نجاح أو فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها يرجع في الغالب إلى كفاءة قيادتها³، فكلما كانت القيادة جيدة وكفاءة كلما انعكس ذلك وبشكل جدّ إيجابي على المؤسسة وعلى مقدرتها على بلوغ أهدافها.

1 - بشير محمد الخضراء، مرجع سابق، ص 76.

2 - عبد الرحمان محمد عيسوي، مرجع سابق، ص 151-152.

3 - خالد عبد الرحيم الهيبي وآخرون، مرجع سابق، ص 191.

وتظهر أهمية القيادة على مستوى المؤسسات فيما يلي:

1- طبيعة سلوك الفرد، فهذا الأخير صعب التنبؤ بسلوكه، ومرد ذلك إلى ديمومة تغيرات مشاعره وعواطفه، فضلاً عن التغير في الظروف التي تحيط بالمؤسسة، والتي تجعل هذه الأخيرة هي الأخرى في تغيير مستمر لسياساتها وإجراءاتها، وعليه وحتى تضمن المؤسسة أدنى حد من الجهود البشرية المطلوبة لتحقيق أهدافها، لا بد أن توفر للعاملين بها قيادة سليمة وحكيمة ورشيده، بإمكانها المحافظة على العمال وكسب تعاونهم واستمالتهم واستقطابهم والعمل على الحصول على ولائهم، وتوجيههم لإنجاز الأهداف ببذل قصارى جهدهم لإتمام المهام والأنشطة المؤكدة لهم¹.

2- النمو الملحوظ الذي طرأ على حجم المؤسسة وفي درجة تعقيدها، يجعل من ممارسة القيادة أمراً على قدر كبير من الضرورة، فمن خلالها تستطيع المؤسسة أن تحقق أهدافها ويكتب لها الدوام والإستمرار، وخاصة حين تتمكن القيادة من القضاء على الصراعات والفصل في النزاعات والتخفيف من حدة التوترات الداخلية، يضاف إلى ذلك كله أن إتخاذ القرارات الرشيدة كنتيجة لممارسة السلطة الرسمية من شأنه أن يجعل المؤسسة قادرة على مواجهة ظروف المنافسة وتحقيق التوازن الخارجي².

ويضيف الدكتور حمدي ياسين وزملاؤه العوامل التي تبرر الضرورة الملحة والقصوى لوجود القيادة في مكان العمل، الأمر الذي يجعل منها ذات أهمية كبيرة، وتمثل هذه العوامل في النقاط التالية³:

1- تصميم المؤسسة ليس بشامل ولا بمكتمل من حيث اللوائح والهيكل التنظيمي، وهذا ما يستدعي ضرورة ممارسة نوع من القيادة لإتمام ذلك النقص، وسد تلك الثغرات حسبما يتطلبه الواقع بتعقيدهاته وتنوعه؛

2- البيئة المحيطة بالمؤسسة وما يصحبها من تغيرات دائمة ومتواصلة ومتسارعة ومتنامية، من شأنها التأثير على المؤسسة كونها نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة التي تحيط به، مما يحتم إحداث تغييرات للتكيف مع كل ما هو جديد؛

3- الديناميكية التي طرأت على المؤسسة، وميلها الدائم نحو التوسع، جعل هذه الأخيرة في حاجة قصوى إلى التغيير في المهام والأنشطة لإحداث نوع من التوازن بين مختلف وحداتها؛

4- الأفراد بطبيعتهم يختلفون في ميولهم وإتجاهاتهم ودوافعهم وقدراتهم ورغباتهم، الأمر الذي يتطلب إتخاذ كل ما هو لازم من إجراءات وتدابير من شأنها التنسيق والعمل على إيجاد نوع من الإلتواء والولاء لأهداف المؤسسة، وخلق نوع من التكامل والإنسجام بين هذه الأخيرة والأهداف الشخصية للأفراد، وهذا الأمر يعتبر أهم وظيفة من بين وظائف القيادة.

1 - وفيق حلمي الأغا، مرجع سابق، ص 251.

2 - محمد علي محمد، علم إجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 401.

3 - حمدي ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص 160.

ومن جهته، يرى الدكتور بشير محمد الخضرا ضرورة وجود القيادة على مستوى المؤسسة أمر حاسم ذلك لأنها¹:

- 1- لها دور بارز في توحيد الجهود وتنسيقها وتوجيهها نحو الأهداف المرجوة؛
- 2- خضوع المؤسسة لعوامل عدة، من أهمها ضرورة تحقيق أقصى الأرباح إن كان هو هدفها الأساسي، أو تحقيق هدفها إن لم يكن هذا الأخير، محدودية المصادر، وضرورة الكفاءة والترشيد والمنافسة، التغيرات التكنولوجية، والإقتصادية السريعة، العولمة... الخ، وهذا ما يجعل من الصعب على العديد من المؤسسات مواجهة كل هذه التحديات إلا بقدرات مميزة؛
- 3- المشاكل الإنسانية: كالقهر والإغتراب الناجمة عن الروتين الذي تفرضه المؤسسات، وتأکید هذه الأخيرة على تحقيق الأهداف والترشيد والإقتصاد وما تفرضه من نظام وهمية، يلجّ الحاجة إلى وجود قيادة تعمل على حفز الأفراد والجماعات وتشجيعهم، وتقليل المشكلات الإنسانية بينهم، وتغيير نظرتهم بإنجاز أهدافهم مع أهداف المؤسسة.

ويرى برنت.د. روبرن أن القيادة تلعب أدوارا عديدة جعلتها ذات أهمية كبيرة في المؤسسات، وتمثل في²:

- 1- تنسيق الجهود حتى يساهم الأفراد في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة، وكذلك التكيف العام للنظام الإجتماعي مع بيئته؛
 - 2- دور القائد يتضمن تصميم وتنفيذ الإجراءات و/ أو الإشراف عليها، السياسات والتقنيات اللازمة لإحداث التنسيق المرغوب بين الأفراد وبين الأنشطة المختلفة للمؤسسة؛
 - 3- تهتم القيادة أساسا بممارسة عملية التحكم أو الرقابة على عملية صنع القرارات.
- ويضيف مجموعة من الباحثين أن القائد يلعب مجموعة من الأدوار داخل المؤسسة، الأمر الذي يبرّر أهميتها البالغة في هذه الأخيرة، من بينها³:
- 1- توفير المعلومات الضرورية لكل عضو في المؤسسة التي يقودها؛
 - 2- تحديد أهداف العمل من خلال وضع أهداف محددة وواضحة؛
 - 3- خلق إتصالات فعالة، وكذا علاقات عمل جيدة؛
 - 4- إتخاذ القرارات بعد السماع -قدر الإمكان- لأتباعه؛
 - 5- تفويض المسؤوليات وليس فقط المهام؛
 - 6- العيش مع جماعته مع إستخدام لغة الجماعة حتى يسود التفاهم؛
 - 7- التدخل السريع في حالة وجود صراعات أو خلافات داخل المؤسسة.

1 - بشير محمد الخضرا، مرجع سابق، ص 76-77.

2 - برنت.د. روبرن، الإتصال والسلوك الإنساني، ترجمة نخبة من أعضاء قسم وسائل وتكنولوجيا التعليم بكلية التربية، جامعة الملك سعود، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 403-405.

3- Sekiou et autres, op. cit, p 402.

المبحث الثالث: أنواع القيادة

لقد لخص الباحثون المهتمون بهذا المجال أنواع القيادة طبقا لمعايير وأسس متعددة، وستتطرق إلى كل نوع منها بشيء من الإيضاح والتفصيل.

المطلب الأول: القيادة حسب الهيكل التنظيمي

إذا ما نظرنا إلى القيادة من ناحية الهيكل التنظيمي للمؤسسة، نجد أن هناك نوعين من القيادة هما:

الفرع الأول: القيادة الرسمية

يقصد بها القيادة التي يتم تعيينها من قبل جهة الاختصاص، وهي بمثابة المدير¹، حيث يتولى هذه القيادة القائد الرسمي الذي عرفه William Scott "ويلم سكوت" على أنه ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمؤسسة²، وعلى هذا الأساس فإن هذا الشخص يعين في مراكز تحدها المؤسسة وبشكل رسمي، مما يجعله ظاهرا على الخريطة التنظيمية لها.

ويتمتع هذا القائد بسلطات وصلاحيات كبيرة يخولها له ذلك المنصب القيادي، بحيث يسهل له توجيه وإرشاد مرؤوسيه، وإصدار الأوامر لهم، والإشراف على أعمال وحداتهم التنظيمية (ك رئيس مجلس الإدارة، رئيس قسم... الخ)، وإتخاذ كل الإجراءات والسياسات التي تؤثر على سلوكهم أثناء تواجدهم في مكان عملهم بالمؤسسة³، لذلك فهذا الفرد يعتبر قائدا ويمارس القيادة بحكم وظيفته ومركزه الرسمي، ومن اليسير جدا التعرف على هذا الشخص في المؤسسة وذلك من خلال لقب وظيفته، ومركزه، وأسلوب معاملة مرؤوسيه له، وطريقة تعامله معهم.

وحتى تتقوى أواصر الصداقة وتتوثق رابطة الثقة بين القائد الرسمي ومرؤوسيه، نجد هذا الأول يعمل على حفز وتوجيه أتباعه وتفهم مشاكلهم ومحاولة حلها، إلا أن تقوية روابط الصداقة وبناء هذه الثقة لا تكون إلا من خلال نشاطاته في تنمية التعاون بين مرؤوسيه وإرشادهم وتأديبهم وتقديم فرص الاتصال في الإتجاهين (من القائد إلى مرؤوسيه والعكس)، كما وأن قدرة القائد الرسمي في ممارسته لهذه النشاطات مرتبطة بعوامل عدة هي من صميم التكوين الرسمي للمؤسسة، كوضع الهيكل التنظيمي، الوظائف المختلفة، قنوات الاتصال المتوفرة، نظام الرقابة المتبع، أهداف وسياسات المؤسسة، وفلسفة إدارتها⁴.

1 - طارق عبد الحميد البدري، أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2002، ص 156.

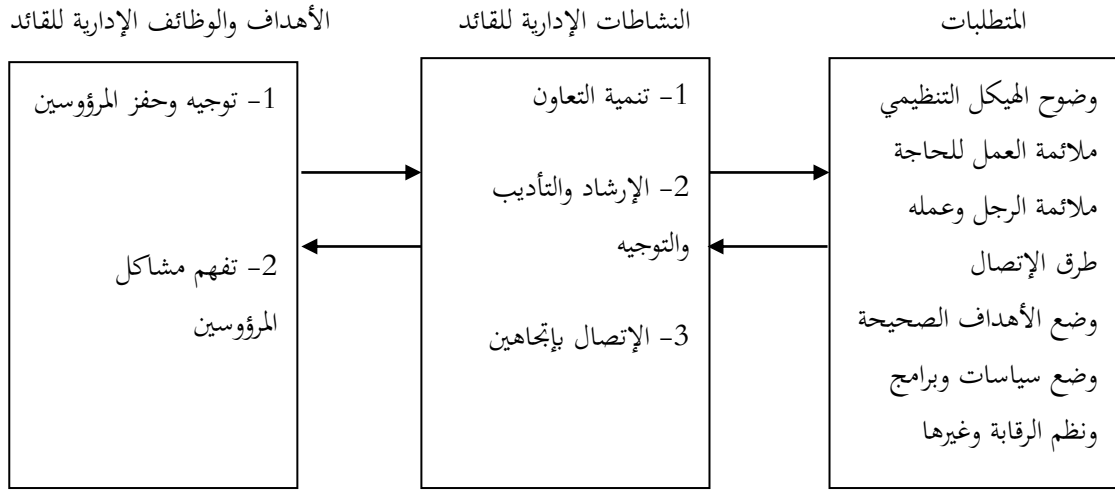
2 - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 214.

3 - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، مرجع سابق، ص 262.

4 - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 214.

ويوضح الشكل الموالي العلاقات المختلفة بين العناصر الأساسية للقيادة الرسمية:

شكل رقم (13): العلاقات المختلفة بين العناصر الأساسية للقيادة الرسمية



المصدر: كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 215.

من خلال الشكل يتضح أنه إذا ما توفرت المتطلبات المتمثلة في هيكل تنظيمي واضح وجيد، وعلاقة قوية بين عمل الشخص وحاجته وملائمة هذا الأخير لعمله، وتوفر قنوات إتصال جيدة وإتجاهين، وكذا وجود أهداف صحيحة وسياسات وبرامج محددة وموضوعة بشكل واضح، ووجود نظام رقابي جيد وفعال، فإن كل هذا من شأنه أن يمكن القائد الرسمي من القيام بالنشاطات اللازمة والضرورية لتنمية روح التعاون وتقويتها بين أتباعه، وإرشادهم وتأديبهم، والإتصال بإتجاهين (بجانين) لأجل الوصول إلى الأهداف الإدارية المتمثلة في التوجيه وحفز المرؤوسين وتفهم مشاكلهم.

الفرع الثاني: القيادة غير الرسمية

مادامت القيادة الرسمية تظهر بطريقة رسمية، وتبرز نتيجة لقوانين تضعها الإدارة، فإن القيادة غير الرسمية على العكس من ذلك، فهي تلك القيادة التي لا يتحكم في ظهورها أي قانون أو سلطة، وتظهر داخل المؤسسة بصورة غير رسمية، مما يجعلها غير ظاهرة على الخريطة التنظيمية للمؤسسة، فهي تنشأ تلقائيا بين الأفراد وبشكل عفوي بينهم دونما أي توجيه من الإدارة العليا أو تدخل من أي جهة، مما يجعلها تفتقد لصفة الرسمية. والقادة غير الرسميين هم الذين يعملون داخل جماعات العمل المختلفة في درجات متفاوتة من الأعمال القيادية دون أن يكون لهم منصب رسمي مباشر ممنوح من طرف المؤسسة¹.

وهناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى بروز القيادة غير الرسمية في أوساط جماعات العمل المختلفة

أهمها²:

- 1- عجز القائد الرسمي وعدم قدرته على القيام والإضطلاع بمهامه وأدواره؛
- 2- عدم إهتمام القائد الرسمي بالطبيعة الإجتماعية لوحدة العمل التابعة له؛

1 - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 215.

2 - راجع: طارق عبد الحميد البدري، مرجع سابق، ص 156، وكذلك نواف كنعان، مرجع سابق، ص 287-288.

- 3- عدم قيام القائد الرسمي بمسؤولياته الإجتماعية كقائد؛
- 4- الإعتماد الكبير للقائد الرسمي على سلطته الشرعية وإنعزاله عن الجماعة التي يتأسسها، واستخدامه لكل أساليب التهديد والإعاقة لجهودها وعرقلتها عوضا عن مساعدتها؛
- 5- قصور القائد الرسمي وفشله في تحقيق الإنسجام والتوافق بين أهداف العاملين وأهداف الجماعة ككل وأهداف المؤسسة، وهذا أمر جدّ ضروري للحكم على فعالية القيادة.
- كل هذه الأسباب وأخرى، تجعل من ظهور القادة غير الرسميين أمرا يسيرا وممكنا، حيث تصبح الجماعة غير الرسمية ترفض قائدها الرسمي، وتبحث عن شخص آخر من بين أفرادها يحاول معالجة كل نقص وملا كل فراغ خلقه سلوك القائد الرسمي، وإزالة كل سبب سمح بظهور القادة غير الرسميين، فيصير هذا الشخص هو قائدها الفعلي أو قائدها بالتأثير¹، أما القائد الرسمي فهو قائد إسميا.
- وقوة التأثير هذه يتصف بها غالبية القادة غير الرسميين بالرغم من عدم وجودهم في وظائف أو مناصب قيادية، وهي التي تميّز القائد الرسمي عن القادة غير الرسمي، ففي الغالب تكون زمام الأمور في يد القائد غير الرسمي الذي لا تعترف به الإدارة، ومع أن القائد الرسمي لديه الحق المشروع في توجيه الآخرين إلا أن هذا لا يعني بالضرورة أنه مؤهل لقيادتهم ما لم يصبح مؤهلا لذلك، وإمتلاكه للمهارات الإجتماعية والنفسية في التأثير على الآخرين.

وفي هذا الصدد يقول عبد السلام أبو قحف أن القيادة هي سيف ذي حدّين، فلا يمكن لأيّ شخص أن يكون قائدا إلا إذا استطاع التأثير في الآخرين ودفعهم لإنجاز ما يرغبه، ولا يمكنه أن ينجح في ذلك إلا إذا أدرك وشعر تابعيه بأنه وسيلة لإرضاء وإشباع طموحاتهم ورغباتهم، لذلك نجد أن القائد يجب أن تكون لديه المقدرة على التأثير وفي ذات الوقت لا بد من توافر شرط الرغبة لدى التابعين².

والملاحظ أن ظاهرة القيادة غير الرسمية تعادل في تأثيرها ظاهرة جماعة العمل غير الرسمية، التي تظهر هي الأخرى إلى جانب جماعة العمل الرسمية داخل مختلف المؤسسات على إختلاف أنواعها وأشكالها. وتعرف هذه الأخيرة بأنها "تلك الجماعات التي تتشكّل بين الأفراد بصفة غير رسمية في مواقع العمل، فهي تنشأ بطريقة طبيعية دون وجود قرار رسمي يحكم ظهورها، ويسعى الفرد إلى الإنضمام إليها بإرادته في حين يمكنه الإنسحاب منها بشكل إختياري، وغالبا ما تتشابه القيم الإجتماعية والمعارف والمهن والجنس والعمر والآمال لأعضائها، وتكون لهم أهدافهم ومصالحهم ودوافعهم المشتركة في تكوينها"³.

ولقد أشارت الدراسات المتعلقة بسلوك الجماعات غير الرسمية إلى ظاهرتين مهمتين هما⁴:

- 1- أن أعضاء هذه الجماعات ينظرون إلى القادة غير الرسميين بأنهم الأقدر على إشباع رغبات وحاجات الجماعة وتحقيق أهدافها من أولئك القادة الرسميين؛

1 - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 288.

2 - عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001، ص 98.

3 - ريمة خلوط، تأثير جماعة العمل على رضا العامل داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بوحدة المدخرات ENPEC بسطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، 2006، ص 51.

4 - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 215.

2- أن أعضاء هذه الجماعات يرون بأن هؤلاء القادة هم الأقدر على التأثير على سلوكهم وأعمالهم من القادة الرسميين.

وهذا ما يقودنا إلى القول بأن القائد غير الرسمي يبقى محتفظاً بمركزه ومكانته هذه طالما بقي قادراً على إشباع رغبات أتباعه وحاجاتهم، وطالما بقي قادراً على التأثير على سلوكهم وأعمالهم، لأن القدرة على إشباع الحاجات والرغبات، والقدرة على التأثير على السلوك والأعمال هو الأساس الذي يعتمد عليه الأفراد في اختيار قائدهم غير الرسمي، فإذا ما تغيرت الظروف وأصبح هذا القائد فاشلاً في تأدية مهامه، فإن الأفراد يبحثون عن قائد جديد لهم يستطيع أن يتماشى مع التغيرات والتغلب عليها ويفي بإحتياجاتهم ومتطلباتهم.

إن "التأثير" أمر على قدر كبير من الأهمية، وهو أمر لا يستهان به. حيث أكدت بعض الدراسات التي أجراها "دافز" حول مدى تأثير القائد غير الرسمي على سلوك أفراد جماعته، أن هذا القائد عندما يوجه نشاطه ضد التنظيم الرسمي وقيادته الرسمية بإمكانه أن يفسد أغلبية الروابط والعلاقات الشخصية بين موظفي المؤسسة، كما أنه قد يسبب إلى سمعة القائد الرسمي، ويعمل على هدم وإضعاف معنويات العاملين¹.

هذا ولا ينبغي التقليل من أهمية هذه الظاهرة (القيادة غير الرسمي) بالنسبة لكل المؤسسات. حيث أعتبرها شاستر بارنارد (Bernard) أمراً طبيعياً وحتمياً ولا مفرّ منه، كما أنها ظاهرة صحية لكونها تساعد المؤسسة على التكيف مع الواقع والتماشي معه²، فهي توجد مع القيادة الرسمية جنباً إلى جنب، مما يدل على أن كلا النوعين من القيادة ضروري ومهم جداً بالنسبة للمؤسسة، يبقى فقط أن يعرف ويدرك القائد الرسمي وجود هذا النوع من القيادة، وأن يتعرف على طبيعتها ويغيّر فكرته عنها، فينظر إليها نظرة إيجابية ويعتبرها ظاهرة صحية ويتقبلها داخل مؤسسته، ولا يتساهل بأهميتها ومكانتها، وما يمكن أن تحدثه من آثار إيجابية أو سلبية على المؤسسة وعاملها، ويحاول في نفس الوقت التعاون وإحداث التوفيق بينه وبينها، والاستفادة منها قدر الإمكان حينما يواجه حالات الفشل في ممارسته لقيادته الحقيقية، كما يعمل على توظيفها بما يتوافق ومصلحة المؤسسة.

المطلب الثاني: القيادة حسب الموقف أو الشخصية

بالإمكان أيضاً تصنيف القيادة حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه، وحسب قوة شخصيته الذاتية، فعادة القيادة الناتجة عن قوة الشخصية ترتبط بفكرة التغيير، ذلك لأنها تنتج غالباً عن شخص يستطيع بمقدرته الشخصية جمع أشخاص أتباع له يثقون فيه ويؤمنون بأفكاره وآرائه وصحة أهدافه، فمن خصائص قوة الشخصية أن تركيبها الوراثي يمكن صاحبها من الحصول على طاعة مرؤوسه، وكمثال على ذلك نجد هتلر بقوة شخصيته جعل الشعب الألماني يحدو حذوه وينساق من خلفه إلى حرب عالمية، بسبب أنهم صدقوا بأن أهداف هتلر المتمثلة في خلق شعب عظيم، وإزالة آثار نكسة الحرب العالمية الأولى هي نفس الأهداف التي يرغب الشعب الألماني برمتها في تحقيقها.

1 - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 290.

2 - حسين حريم، سلوك الأفراد في المنظمات، مرجع سابق، 263.

هذا بالإضافة إلى وجود موقف معين أين يتصل فيه القائد باتباعه، وهذا الموقف يتغير بتغير الظروف والمواقف، الأمر الذي يستدعي من نفس القائد استخدام أنماط قيادية مختلفة حسب الموقف الذي يكون فيه¹.

المطلب الثالث: القيادة حسب سلوك القائد

وتنقسم القيادة حسب سلوك القائد إلى عدة أنواع هي:

الفرع الأول: القيادة الأوتوقراطية

ويعرف هذا النوع أيضا بأسماء أخرى القيادة الفردية، الإرغامية، التسلطية، الإستبدادية، الديكتاتورية... إلخ، وأهم سمة تميز القائد الأوتوقراطي* هي إتخاذه من سلطته الرسمية وسيلة تحكّم وأداة ضغط على مرؤوسيه لدفعهم مجبرين على إنجاز العمل²، معنى ذلك أن الإيجار هو السمة الجوهرية لسلوك القادة الأوتوقراطيين.

وتجدر الإشارة إلى أن استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطته كوسيلة ضغط وتحكّم على مرؤوسيه لإنجاز العمل، ليست بنفس الدرجة لدى جميع القادة من هذا النوع، بل يكون ذلك على درجات متفاوتة، الأمر الذي ينتج عنه وجود أنماط مختلفة لسلوك القائد الأوتوقراطي، وستتطرق إلى كل نمط بشيء من الإيضاح والتفصيل.

1- القيادة الأوتوقراطية التسلطية أو التحكّمية:

وهي أولى درجات السلوك الأوتوقراطي تحكّما، وهي أكثر درجات السلوك الأوتوقراطي من حيث الإستبداد، وفي نفس الوقت الأبعد من السلوك الديمقراطي. ويتصف هذا النوع من القيادة بإنفصال القائد عن جماعة العمل، وبإجتماع السلطة المطلقة بيده، فهو المهيم على جميع الأمور والمسيطر الكلي عليها، ولا يفوض السلطة لمرؤوسيه، لأنه من جهة يعتبر ذلك إنقاصا من حقه كقائد، ومن جهة أخرى بسبب تشكّكه الدائم بهم، كما يتولى لوحده مهمة إتخاذ القرارات، ووضع كل سياسات العمل لأفراد جماعته، ويحدد دور كل عضو فيها، ويكون مصدر الثواب والعقاب، ويشرف بدقة وبصورة مباشرة على طريقة تنفيذ كل جزء من أجزاء المهمة المطلوبة من كل فرد، ويحدد مسالك الإتصال بين الأفراد ويعمل على التقليل منها وحفظها إلى الحد الأدنى، وجعلها لا تتم إلا عن طريقه، إذ يضع نفسه في موقف المتحكّم في كل أعمال الجماعة، ويهتم بضمان طاعة مرؤوسيه له³.

وينظر هذا الأسلوب إلى العامل بأنه أداة عمل، ومصدر من مصادر الإنتاج، ويتجاهل كونه مخلوقا إجتماعيا يخضع لمتغيرات نفسية وإجتماعية، ويلجأ القائد من هذا النوع إلى استخدام التهديد بالعقاب بكافة أنواعه دون أدنى تقدير لمشاعر وعواطف وأحاسيس المرؤوسين، أما تعامله مع كل خلاف أو مشكلة تظهر في العمل فيكون بمحاولة إخمادها. كما أن هذا القائد في إعتقاده أن أسلوبه هذا هو الأمثل في التعامل مع مرؤوسيه،

1 - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 217.

* إن الأصل اليوناني لكلمة أوتوقراطي Autocratic هو الكلمة اليونانية Autokrates والتي تعني حكم الفرد الواحد... وتعني كلمة أوتوقراطية Autocracy أصلا خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة.

2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 225.

3 - راجع: عادل حسن، الأفراد في الصناعة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 46، وكذلك لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة، الهيئة المصرية العامة للكتاب للطبع، الجزء 1، 1989، ص 231، وكذلك Le commandement, Seminaire,

Entreprise des ciments et dérivés EST, bureau d'études Socio-Economiques et d'organisation, cimenteries/ AB-AK-AT-HS, 1994, p 63.

لإعتقاده الجازم بأن الإنسان لا يعمل إلا بوجود ضغط وسيطرة ومراقبة شديدة ومباشرة عليه، دون مراعاة منه للمشاعر والأحاسيس الإنسانية¹.

ومن جهة أخرى، فهذا القائد إضافة إلى إهتمامه بإنجاز العمل دون إعطاء أي وزن لمشاعر وأحاسيس مرؤوسيه، نجده يولي إهتماما كبيرا بالمحافظة على مركزه، ويظهر بوضوح إهتمامه بنفسه من خلال محاولة تحسين مركزه والحصول على ترقية مستمرة، ولو كان ذلك على حساب مرؤوسيه.

وكل نجاح يتحقق في مؤسسته ينسبه في غالب الأحيان لنفسه، ولا يعترف بمجهود موظفيه في تحقيق هذا النجاح، وكأن هذا الأخير تحقق نتيجة مجهوده الفردي، وعلى العكس من ذلك كل فشل أو خسارة تتكبدها مؤسسته ينسحب من المسؤولية ويتملص منها، وتصل به الدرجة إلى حدّ إتهام مرؤوسيه بالقصور عدم الفهم وعدم الإلتزام بتعليماته وعدم تنفيذ أوامره، ويحملهم بذلك كامل المسؤولية عن هذا الفشل أو الخسارة².

2- القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة:

يأتي هذا النوع في الدرجة الثانية من حيث الإستبداد، القائد الأوتوقراطي الخير يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، إهتمامه منصبًا على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل، يعتمد إلى إستخدام أسلوب الإقناع في معاملة مرؤوسيه، ويتحلى بالطيبة والرقّة ليحصل على تنفيذ مرؤوسيه دون أن يخلق الشعور بالإستياء لديهم، غير أنه يلجأ إلى القسوة والإكراه إذا شعر بعدم تنفيذ مرؤوسيه لعملهم بصورة جيدة.

والقائد الأوتوقراطي الخير يوصف بأنه ذو قصد طيب في تعامله مع أتباعه، وهو أقل قسوة في تعامله معهم من القائد الأوتوقراطي المتسلط، فهو يفضل إستخدام الإقناع أولاً، وإن لم يعط ذلك نتيجة ولم ير من ذلك تحقق ما يريد يتّجه مباشرة إلى تغيير أسلوبه هذا وإستخدام الأسلوب الأوتوقراطي المتسلط، أو إتباع أسلوبا أكثر تطرفا في تحكمه وإستبداديته من الأسلوب الأوتوقراطي المتسلط، الأمر الذي يحدث أثرا على معنويات العاملين بالإخفاض.

ويؤمن إلى حد كبير هذا القائد بالمشاركة، حيث يتقاسم سلطة إتخاذ القرارات بالمشاركة مع مرؤوسيه. ولقد توصل "ريدن" في دراساته إلى أن القائد الأوتوقراطي الخير يكون في الغالب شخصا طموحا، يعرف وظيفته جيدا، يؤدي عمله بإخلاص وكفاءة، ويتصف بالحزم والنشاط والإلتزام بأعماله، كما يهتم بالتكلفة والعائد وييدي إهتماما بهما³.

3- القيادة الأوتوقراطية المتعاملة أو اللبقة:

رغم أن سلوك القائد هو سلوكا أوتوقراطيا إلا أنه يتصف باللباقة والودّ في تعامله مع مرؤوسيه، حيث يعتمد على الإتصالات الشخصية معهم لإنجاز العمل، وكذا المرونة في معالجة المشاكل التي تعترضه في العمل⁴.

1 - علي عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، مرجع سابق، ص 114 - 115.

2 - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 157.

3 - راجع: المرجع نفسه، ص 160 - 162، وكذلك علي عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، مرجع سابق، ص 115.

4 - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 162.

ويعتبر هذا الأسلوب أقل درجات السلوك الأوتوقراطي من حيث الاستبداد، وفي نفس الوقت الأقرب إلى السلوك الديمقراطي، ويرى القائد من هذا النوع أن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات هي وسيلة لا تجدي نفعا¹، فهو يعمد إلى أن يوهم مرؤوسيه بالإهتمام بأرائهم وإشراكهم في إتخاذ القرارات، دون أن يكون ذلك فعليا، حيث يكون قد إتخذ القرار مقدما².

ويعتمد في خلق الإحساس بالمشاركة لدى مرؤوسيه على ما يسمى بأسلوب "المؤتمرات الإخبارية" الذي يتضمن محاولة القائد تعريف مرؤوسيه بما توصل إليه من حلول، ومحاولة الحصول على موافقتهم على القرارات التي ينوي إتخاذها، وذلك بعد إعطائهم شرحا لأفكاره وتزويدهم بالحلول التي إستنتجها، رغم أنه لا يأخذ آراءهم مهما كانت فعالة بعين الإعتبار، فقط يحاول الحصول على طاعتهم وتأييدهم لقراراته.

وضمن هذا النمط نجد أن هناك بعض القادة يمنح مرؤوسيه قدرا يسيرا من الحرية في مشاركتهم في صنع وإتخاذ قراراتهم³، لكن رغم كل هذا إلا أن هذا الأسلوب يبقى ذو طابع أوتوقراطي، ذلك أن القائد يحتفظ بسلطته النهائية في الأخذ أو عدم الأخذ بآراء مرؤوسيه، ويأخذ القرار النهائي منفردا⁴.

* مزايا القيادة الأوتوقراطية:

من خلال ما سبق الحديث عنه عن القيادة الأوتوقراطية بأنواعها الثلاث يتبادر إلى الأذهان أن هذه الأخيرة ما يترتب عليها إلا الآثار السلبية خاصة على العاملين كإخفاض الروح المعنوية وقلة الإنتاجية وغيرها. إلا أن هناك من الدراسات التي أبرزت أن لهذا النمط القيادي آثارا إيجابية تتمثل في⁵:

1- صلاحية وملائمة هذا الأسلوب في بعض المواقف والظروف، كحالات الأزمات الطبيعية مثل الكوارث والزلازل وغيرها، أو الأزمات الإقتصادية كالتدهور في أسعار الصرف، وإرتفاع مستوى التضخم، أزمات الإفلاس، أو تدهور الطلب على المنتج، أو إضرابات العاملين وغيرها من الأزمات والطوارئ التي تهدد المؤسسة أو عمالها. ذلك أن هذا الأمر يستدعي الحزم والشدة للفصل والحسم في الأمور بصورة سريعة، وبالتالي فالقائد هنا ليس بقائد ما لم يستطع التصدي لهذه الطوارئ والأزمات لإنقاذ المؤسسة أو العاملين فيها، إذ لا مجال في مثل هذه الأوضاع إلى إستشارة المرؤوسين في ما يمكن إتخاذه من إجراءات وتدابير وخطرات لأجل التصدي لمثل هذه المواقف.

وما أثبتته الدراسات أن القائد الذي تنقصه القدرة على مواجهة الأزمات والظروف الطارئة بحزم وقوة، قوبل بالرفض من طرف مرؤوسيه، بل أكثر من ذلك، توصلوا إلى حدّ المطالبة بقائد آخر أكثر حزما وقوة وقدرة على مواجهة مثل هذه الظروف والأزمات الطارئة.

1 - علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 115.

2 - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 35.

3 - علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 115.

4 - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 163-164.

5 - راجع: المرجع نفسه، ص 165-167، وكذلك علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 117-118، وكذلك جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 565-566.

2- فعالية ونجاح هذا الأسلوب يكون مع أولئك الذين لا يصلح معهم أسلوب الإقناع والمشاورة، ولا يجدي معهم نفعا في إستجابتهم وإقناعهم وإنقيادهم، فهم أصلا يفضلون الإلتباع والإنقياد والطاعة للأوامر، وينعدم لديهم الإستعداد والمبادرة الشخصية.

ولقد أثبتت الدراسات فعالية هذا النمط القيادي وآثاره الإيجابية في التعامل مع هذه النوعيات من المرؤوسين، تظهر خاصة عندما يكون خط السلطة واضحا ومفهوما، حيث تزيد كفاءة وفعالية هذه الفئة في العمل، وينخفض ويقلّ بذلك إحتمال ضياع الوقت والجهد بدون إنتاج.

ولنضرب أمثلة على هاته الفئة التي يناسبها هذا الأسلوب القيادي، فمن أمثلة ذلك:

أ- الموظفون الذين يخشون إستعمال السلطة، فهم إذن في راحة لتركز كل السلطات بيد قائدهم؛

ب- الموظفون الجبناء والذين تنقصهم أو تنعدم لديهم الثقة بالنفس؛

ت- الموظفون المشاغبون الذين يعملون على خلق الشغب والفوضى والإضطراب في مكان العمل؛

ث- الموظفون ذوو الميول العدوانية، كالموظف الشرس أو العدواني في معاملته لزملائه.

3- أثبتت بعض الدراسات الحديثة أن الأسلوب الأوتوقراطي يكون الأمثل في التعامل عند:

أ- عدم تجانس جماعة العمل، أي أن أفرادها لا يعرفون بعضهم البعض؛

ب- نقص ثقة جماعة العمل بنفسها، وعدم إتفاقها على رأي واحد؛

ت- معاناة أفراد جماعة العمل من الأمية، وعدم قدرتهم على التفاهم والتعاون كمجموعة، إضافة إلى نقص المهارة والمعرفة لديهم؛

ث- محدودية الوقت، أي إذا كان هذا الأخير محدودا.

4- أثبتت الدراسات أن النمط الأوتوقراطي الخيّر يكون فعالا عند:

أ- تمتع القائد بقدر كاف من الكفاءة والقدرة الشخصية البارزة، وكذا تمتعه في تصوره للأمور بنظرة بعيدة المدى؛

ب- خبرة القائد ومعرفته الواسعة التي تجعل منه الأقدر على إتخاذ القرارات من مرؤوسيه؛

ت- توفره على نظام خاص للثواب والعقاب؛

ث- طبيعة الأعمال المراد إنجازها، والتي لا يمكن أداؤها إلا بطريقة واحدة ممتازة، خاصة تلك التي درست بمعرفة خبراء، إذ لا وجود فيها للمجهود الشخصي والإبتكار.

5- يكون هذا النمط ذو نتائج إيجابية لتوجيه أولئك العاملين الجدد، نظرا لعدم خبرتهم ومعرفتهم وحاجتهم إلى مزيد من التوجيه والرقابة.

6- أفضلية هذا النمط على باقي الأنماط -سيأتي الحديث عنها لاحقا- في إنجاز المهمة، وهو ما أثبتته البحوث والدراسات.

* عيوب القيادة الأوتوقراطية:

- إن وجود بعض المزايا لهذا الأسلوب القيادي -مثلما ذكرنا سابقا- لا يعني إيجابيته في كل الأحوال، حيث أثبتت الكثير من الدراسات أن ما يؤخذ على النمط الأوتوقراطي¹:
- 1- أنه معوقا كبيرا للإتصال الجيد والفعال، فمعظم الإتصالات تكون من أعلى إلى أسفل (إتصالات نازلة) في شكل أوامر وتحذيرات وتوجيهات ومعلومات، أما الإتصالات الصاعدة من أسفل إلى أعلى فهي محدودة لدرجة كبيرة إن لم نقل معدومة، ذلك أن هذا القائد المستبد لا يهتم معرفة آراء وأفكار ومشاكل تابعيه، وكتيجة لذلك ينعدم التفاهم المتبادل؛
 - 2- إنخفاض الروح المعنوية للأتباع لعدم إحساسهم بالقيمة وبالإتتماء للعمل، فهو لا يشركهم في إتخاذ قراراته، وبالتالي قلة وإنخفاض الرضا الوظيفي لديهم؛
 - 3- إعتتماد الأتباع الدائم على قائدهم، لأنه هو من يتولى القيام بكل الأعمال والتصرف في جميع المواقف، الأمر الذي يضعف من ثقة الأتباع بأنفسهم، ويجعل موقفهم ضعيفا إزاء حل المشكلات ومواجهة المصاعب؛
 - 4- يضعف هذا الأسلوب من الروح المعنوية للعاملين، فهم لا يريدون من المؤسسة الدخل المادي فحسب، بل هم بحاجة إلى الرضا والإرتياح النفسي وباقي الحاجات الإجتماعية الأخرى؛
 - 5- في ظل هذا المناخ الإستبدادي ترتفع نسبة التذمر والشكاوي والتظلمات، وكذا الغياب ودوران العمل؛
 - 6- إشراف القائد خطوة بخطوة على العمل، ومراقبته الشديدة على العاملين يولد الكراهية والعداء بين القائد وأتباعه، ويؤدي إلى إثارة غضبهم ومرضهم وقتل وتعطيل روح الخلق والإبداع والإبتكار لديهم؛
 - 7- يؤدي إلى عدم ولاء التابعين للقائد؛
 - 8- يؤدي إلى خلق وتشكيل الجماعات غير الرسمية بوجود القائد غير الرسمي للتخفيف من القلق والتوتر النفسي والإحباط لدى الأتباع، وللتعبير عن الآراء والمشاعر بإستخدام الإتصالات غير الرسمية، وهذا كله يؤدي إلى إنخفاض مستوى الأداء بسبب الصراع الذي ينشب بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي؛
 - 9- يتوجه القائد المستبد إلى إستخدام الحوافز السلبية كالتهديد مثلا بفقد الوظيفة، أو الخصم من الراتب، أو تغيير المنصب إلى مستوى أقل، توقيع الجزاءات...، وكلها تؤدي إلى نتائج سلبية تظهر مظهرها في ردود فعل الموظفين وإستجاباتهم السلبية، ولقد ثبت في التطبيق العملي أن إستخدام القائد للجزاءات لا يدفع الموظف إلى بذل قصارى جهده لإنجاز العمل بطريقة جيدة، وإنما تدفعه فقط إلى القيام بالعمل بالقدر الذي يجتنبه المساءلة، بمعنى آخر الإكتفاء بالعمل الذي يحميه من القائد؛
 - 10- لا يصلح إستخدام هذا الأسلوب مع العاملين ذوي الكفاءات والمهارات العالية المتقنين لأعمالهم، إذ يؤدي التسلط والسيطرة عليهم وعلى أعمالهم إلى مغادرة المؤسسة دون الإستفادة من مهاراتهم وقدراتهم هذه؛

1 - راجع: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2002، ص 260، وكذلك علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 118-119، وكذلك مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 83.

11- صعوبة تحقيقه في الواقع العملي، فهو يتطلب أن يكون القائد على درجة عالية وكبيرة من الخبرة والكفاءة والمعرفة تمكنه من القيام بكل المهام والوظائف المعقدة؛

12- بمجرد غياب هذا القائد تنخفض الإنتاجية بشكل واضح وملحوظ.

الفرع الثاني: القيادة الديمقراطية

الديمقراطية هي كلمة أصلها يوناني وهي مشكلة من كلمتين: ديموس ومعناها الشعب، وكراتوس ومعناها السلطة، وهي بذلك تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب¹.

ولقد ظهر هذا النمط القيادي للتأكيد على الدوافع السيكولوجية والاجتماعية، ومدى أهميتها بالنسبة للعاملين التابعين، ويرتكز النمط الديمقراطي -حسب ما يراه علماء الإدارة والنفس والاجتماع- على ثلاثة أسس رئيسية هي: إقامة العلاقات الإنسانية، المشاركة في إتخاذ القرارات، وتفويض السلطة².

فالقيادة الديمقراطية تعتمد بالأساس على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد وأتباعه، والتي تقوم على إشباعه لحاجاتهم ورغباتهم، والعمل على خلق روح التعاون فيما بينهم، والسعي لحلّ مشكلاتهم، وتعتمد كذلك على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل المشكلات وإتخاذ القرارات، والتخطيط وتنظيم العمل ووضع الأهداف، التنفيذ، التقويم... كما تعتمد أيضا على الولاء للجماعة برمتها، وليس لفرد لذاته، من خلال التنازل والتخلي على قدر من السلطة لأولئك الذين تتوفر فيهم الكفاءة والخبرة على ممارستها، دون تركيز كل السلطة في يد شخص واحد وهو قائدها.

وفي هذا النمط القيادي يفسح المجال للخلق والإبداع والإبتكار، ويكون إشراف القائد إشرافا عاما تحفيزا منه للأفراد على زيادة إنتاجيتهم، ونجده يقدر جهود العاملين، ويحاول إستخدام التأثير في تحريكه للمرؤوسين بدلا من إستخدام السلطة الرسمية، إضافة إلى أنه يعتمد إلى إقامة الإتصال ذو الجانبين (في الإتجاهين) أي بينه وبين أتباعه³، فهو يهّمه التعرف على آراء وأفكار ومقترحات تابعيه ووجهات نظرهم.

ويكون القائد الديمقراطي في نقده وتوجيهه موضوعيا، ويعتمد في تقييمه لخطوات ومراحل النشاط على الحقائق والوقائع، بدلا من الأقاويل والإشاعات، فهو لا يسمع لهذه الأخيرة، وإنما ينزل إلى واقع التنفيذ ليرى بأمّ عينيه وعلى الطبيعة ما تحقق من أهداف⁴.

وفي هذا النمط يترك القائد للجماعة مهمة توزيع العمل والمسؤوليات بين أفرادها ويترك لهم الحرية في العمل مع من يختارون ويفضلون العمل معه، ويحاول دوما أن يكون عضوا أو فردا عاديا في جماعته، دون أن يقوم بنفسه بأغلب أو كل الأعمال⁵.

1 - علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 121.

2 - رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في إتخاذ القرار خلال الأزمات، رسالة دكتوراه منشورة في القانون والعلوم السياسية، كلية التجارة ببور سعيد، جامعة قناة السويس، مطبعة الإيمان، 2000، ص 13.

3 - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 260.

4 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 249.

5 - لويس كامل مليكة، مرجع سابق، ص 232.

* مزايا القيادة الديمقراطية:

يمكن تلخيص مزايا هذا الأسلوب القيادي في النقاط التالية¹:

- 1- تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الديمقراطية بالتماسك والتفاعل الاجتماعي الإيجابي، كثافة الاتصالات الفاعلة، جو التعاون والمودة والثقة وتبادل الآراء والمشورة، والإحترام بين القائد وأتباعه، مما يعمق الإحساس بالانتماء للجماعة؛
- 2- إرتفاع مستوى الروح المعنوية للعاملين، مما ينتهي بهم إلى إقبالهم على العمل برغبة ودافعية ونشاط؛
- 3- تحقيق الإستقرار النفسي والأمان للعاملين بعيدا عن التهديد والخوف من العقاب، مما يقلل من معدلات الشكاوي والتظلمات والغياب ودوران العمل وحتى الصراعات؛
- 4- إطلاق وتنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين؛
- 5- خلق إتجاه إيجابي نحو القائد؛
- 6- زيادة الإنتاج وإرتفاع مستويات الأداء؛
- 7- موضوعية القائد في الثناء والنقد؛
- 8- الحرية المطلقة للأعضاء في العمل مع من يختارون ممن ينسجمون معهم؛
- 9- يتسم القائد بروحه الاجتماعية المتفاعلة، والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة، مع ما يترتب على هذه الأخيرة (المشاركة) من مزايا من تفعيل القرارات المتخذة والإلتزام بتنفيذها.

* عيوب القيادة الديمقراطية:

وفي المقابل، يؤخذ على القيادة الديمقراطية أنها²:

- 1- تشكل نوعا ما مظهرا من مظاهر تنازل القائد عن البعض من المهام القيادية الأساسية التي يفرضها منصبه، مما قد يؤول إلى إضعاف مركزه كقائد، كما أن تفويضه للسلطة قد يؤدي إلى جهله بكل ما يتم إنجازه بواسطة المرؤوسين؛
- 2- تتميز بالبطء في إتخاذ القرارات التي تتطلب سرعة وحسما؛
- 3- تفشل في بعض الأحيان خاصة إذا كان التابعون ليسوا على مستوى من المسؤولية، أو كانوا من الجهلة وخبرتهم محدودة؛
- 4- إنتاج جماعة القائد الديمقراطي تكون أقل من جماعة القائد الأوتوقراطي، إلا أن غياب القائد الأول لا يؤثر على عملية الإنتاج كما ونوعا بعكس جماعة القائد الثاني؛
- 5- إستشارة المرؤوسين والأخذ بأرائهم والعمل بها يعتبر أسلوبا غير عمليا، ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للقيادة الرؤساء؛
- 6- يمكن للنمط القيادي الديمقراطي أن يخفض من الإنتاجية، ويتضح ذلك من خلال نقطتين هما:

1 - راجع: علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 125، وكذلك محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 261.

2 - راجع: عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 249، وكذلك مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق، ص 83، وكذلك محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 261.

أ- الإهتمام البالغ بالمرؤوسين لأجل زيادة الإنتاج ينعكس سلبا على الإنتاجية، فإذا ما تغلبت أهداف العاملين على أهداف المؤسسة، كان ذلك معارضا للمصلحة العامة، ومعارضاً لما ينادي به الفكر الإداري من إحداث التوازن والتوافق بين كل من أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين؛

ب- ما توصلت إليه الدراسات أن هذا الأسلوب القيادي المنصب إهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية، بل على العكس من ذلك قد يخفضها لينتهي الأمر إلى إنخفاض الإنتاجية، فعندما يصرف القائد إهتمامه على الإنتاج ومسؤوليته عنه يكون لذلك أثرا عكسيا على الروح المعنوية للعاملين وعلى إنتاجيتهم؛

7- قد يلجأ بعض القادة إلى إيهام المرؤوسين بإشراكهم في إتخاذ القرارات دون أن يكون ذلك مطبقا فعلا، الأمر الذي يولد صراعات بين القائد ومرؤوسيه، ويزعزع بذلك الثقة بينهم، كما قد يستخدم بعض القادة هذا النمط لأجل تحقيق غاياتهم وأغراضهم الشخصية.

الفرع الثالث: القيادة الحرة أو الفوضوية

هذا النمط معاكس تماما للنمط الديمقراطي، فهو على النقيض من كل ما جاء في هذا النمط الأخير، فبينما يتسلط القائد الأوتوقراطي على زمام الأمور، وإجبار وإرغام التابعين على تنفيذ إرادته وأهوائه، فإن قيادة عدم التدخل تميل إلى العكس تماما، فالقائد هنا يتخلى ويتنازل فعليا عن دوره كقائد، ولا يبدي أيّ تدخل ولا يعطي أيّ إرشاد للعاملين على الإطلاق إلا إذا طلب منه، ويفوض السلطة على أوسع نطاق ويصبح هو في حكم المستشار، فهو يمنح أتباعه الحرية الكاملة والمطلقة في التصرف في مجريات الأمور كإتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف، وأساليب التنفيذ كما يشاءون وكما يحلو لهم، وبالتالي يبقى دور القائد في جماعته دورا ثانويا مقتصرنا فقط على إمداد المعلومات والمعارف والمواد للأفراد في حال طلبها دون أن يقوم بأيّ عمل آخر¹.

* مزايا القيادة الحرة:

تتضح مزايا هذا الأسلوب القيادي في النقطتين التاليتين²:

- 1- يمكن لهذا الأسلوب أن يفرز نتائج إيجابية وحسنة إذا ما توفرت الظروف المناسبة لتطبيقه من جهة، وتوفر المهارة لدى القائد لتطبيقه من جهة ثانية، فهذا الأسلوب يؤدي إلى حفز وتشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل والوصول إلى الإبداع الشخصي والحصول على الخبرة نتيجة الإستقلالية في العمل، كما يتم التفويض لأولئك الأفراد الأكفاء، ونتيجة لهذه الثقة يتجاوب هؤلاء الأفراد؛
- 2- نجاح هذا الأسلوب محتمل عند تعامل القائد مع أفراد على مستويات عقلية وعلمية عالية، مثل مؤسسات الدراسات والأبحاث العلمية، حيث تمنح للعلماء والباحثين حرية البحث وإجراء التجارب، وعليه في حال تدخل قائدهم يحول ذلك دون الإبداع والإبتكار، ويقلل معنوياتهم.

1 - راجع: محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 262، وكذلك جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 35، وكذلك كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 212.

2 - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 262.

* مآخذ القيادة الحرة:

ما يعاب على هذا النمط القيادي أنه¹:

1- نادر التطبيق وغير عملي، فهو يقلل من درجة الإهتمام بالعمل، ويشجع على التهرب من المسؤولية؛
2- يعكّر مناخ العمل، لما تسود في ظله من فوضى وقلق وإضطراب وعدم توجيه سليم ورقابة فعالة، فالفرد الكامل الحرية في عمله لا يشعر دوماً بالسرور، ورغم قلة التوتر داخل الجماعة المنقادة لهذا النمط القيادي إلا أن السلوك العدواني (المنافسة الحادة) هو الذي يشيع بين أفرادها والذي ينتج عن عدم إحساسهم بالأمن وزيادة مخاوفهم، ممّا ينجّر عنه إنخفاض الجودة ومحاولة سيطرة بعض الأعضاء ذوي السلطة والقدرة على الآخرين لغياب رادع يمنعهم ويجول دون تحقيقهم لذلك؛

3- لا يعدّ من ضمن أساليب القيادة، لأنه منافي لمعنى القيادة من حيث كونها نشاطاً إيجابياً يمارسه شخص على آخرين لتحقيق هدف محدد بإستخدام التأثير، وهذا ما يؤدي إلى إفتقار الجماعة للتنظيم والضبط، وزيادة روح الفردية بدلا من الروح الجماعية (أي التفكك بدلا من التعاون)، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قيادتها وتوجيهها التوجيه السليم نحو الأهداف المطلوبة؛

4- أقلّ الأنماط من حيث نتائج العمل، ولا يبعث على إحترام الجماعة لشخصية القائد؛

5- إحساس أعضاء الجماعة بالملل والكره لغياب المنسق، وهذا ما ينتهي إلى الإلتجاه نحو اللعب واللهو، وما ينجّر عنه من آثار سلبية على الأداء.

نخلص مما سبق إلى أن القيادة أساسا تعنى بممارسة عملية التحكم أو الرقابة على عملية إتخاذ القرارات، فالقيادة الديمقراطية هي التي تشرك الأفراد في إتخاذ القرارات أو تتعرف على وجهات نظرهم وآرائهم قبل إتخاذ القرارات النهائية، أما القيادة الأوتوقراطية فهي التي تستأثر بسلطة إتخاذ القرارات لوحدها، ويكون على الأفراد الأتباع تنفيذ ما يصدر إليهم من تعليمات، أما النمط الأخير وهو النمط الحر ففيه يطلق للأفراد حرية إتخاذ القرارات وحرية العمل كل في نطاق عمله، أي كل فرد يوجه نفسه بنفسه.

والجدير بالذكر أنه لا توجد طريقة قيادية واحدة أحسن من الأخرى، فقد تكون القيادة الحرة أفضل وأصلح القيادات لتحقيق الأهداف إذا أستخدمت في ظروف صحيحة، كما يمكن أن تعطي القيادة الديمقراطية أفضل النتائج وأحسنها إذا ما أتّبع في الوقت المناسب، والأمر نفسه بالنسبة للقيادة الأوتوقراطية.

ويعتقد البعض أن الأنواع الثلاثة القيادية منفصلة عن بعضها البعض، وأنه وبوجود أحدها لا توجد معه الأنواع الأخرى، لكن الحقيقة تنفي إنفصال هذه الأنواع عن بعضها البعض، فالقائد الناجح هو الذي يدرك كيف يسلك السلوك الديمقراطي في بعض المواقف، وينتهج النمط الأوتوقراطي في أخرى، وقد يجمع بين الأنماط الثلاثة في مواقف ثالثة، كأن يعطي مساعديه قسطا أكبر من الإستقلال والحرية في الحركة في مواقف معينة، ويتشاور مع

1 - راجع: علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 133، وكذلك محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 262-263.

مساعدته قبل إتخاذ القرارات في مواقف أخرى، ويتخذ القرارات بمفرده ويصدرها على شكل أوامر وتعليمات في مواقف ثلاثة¹.

المبحث الرابع: نظريات القيادة

لقد كانت ولا زالت قضية فعالية* القيادة تشغل إهتمام عدد كبير من الباحثين والدارسين في ميدان القيادة، وأجريت أبحاث ودراسات مكثفة تطورت عنها عدة نظريات تحاول كل منها إبراز وتفسير وتحليل العوامل المحددة لهذه الفعالية.

ولقد استخدمت هذه النظريات العديد من المعايير لقياس فعالية القيادة أهمها: الأداء والإنتاجية، الرضا على العمل، إشباع حاجات ورغبات الأفراد ورفع معنوياتهم..

ومن خلال مناقشتنا لهذه النظريات، سنعرض التصنيف الأكثر شيوعاً وقبولاً لدى الباحثين الذين صنّفوا هذه النظريات إلى أربعة مداخل، حسب الحقب الزمنية التي ظهرت وسادت فيها هذه النظريات، بدءاً بنظرية الرجل العظيم سنة 1900، بعدها نظرية السمات في سنة 1930، تليها النظريات السلوكية عام 1940، ثم النظريات الموقفية سنة 1950، وأخيراً النظريات المعاصرة في 1970².

المطلب الأول: النظريات العامة أو النظريات التقليدية

يعتبر هذا المدخل من أقدم أساليب دراسة ظاهرة القيادة وأبسطها على الإطلاق، وتحاول هذه النظريات الكشف عن السمات والخصائص الرئيسية التي تميز القادة الناجحين والأكفاء، لإعتقادها بأن القادة الذين يحملون هذه الصفات سيحققون النجاح في كل الأحوال وبغض النظر عن المواقف، ولكنها اختلفت حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة. ونتيجة لهذا الإختلاف ظهرت نظريتين أساسيتين هما: نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات.

الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم

تعتبر أولى النظريات التي ظهرت في مجال القيادة. فهي تعتبر عن المقولة المأثورة "القادة العظام يولدون ولا يصنعون"³، أي أن القادة يولدون بمجموعة من الخصائص أو السمات والقدرات الطبيعية التي تميزوا بها منذ مولدهم والتي تكون ضرورية لتؤهلهم للقيادة وتجعلهم عظام.

1 - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 225-226.

* يرى باس Bass أن هناك فرقا واضحا بين النجاح والفعالية في العمل القيادي، لذلك مهم جدا أن نميز بين القيادة الفعالة والقيادة الناجحة، ويتضح الفرق بينهما جليا من خلال الأمثلة التالية:

القيادة: الشخص أ يحاول إحداث تغيير في سلوك الشخص ب.

القيادة الناجحة: الشخص ب يغير سلوكه نتيجة لجهود الشخص أ، هنا نقول أن أ كان ناجحا وليس فعالا، ذلك أن إستجابة ب وتغييره لسلوكه قد يكون بسبب المنصب الذي يشغله أ أو بسبب تحكمه بمكافآت والعقاب.

القيادة الفعالة: الشخص ب إستجاب وغير سلوكه لأنه هو الذي أراد ذلك، هنا نقول أن أ كان فعالا، فالشخص ب أبدى إستعدادا للتعاون بسبب توافق وتطابق أهدافه مع أهداف قائده وهو الشخص أ. ولتتضح الفكرة أكثر حول القائد الناجح والقائد الفعال راجع: حمدي ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص 156-157.

2- Francois Labelle, Op. cit, page 04.

3 - رونالد بي. ريجيو، مرجع سابق، ص 411.

إن هذه النظرية تشير إلى أن الحوادث والتغيرات الجوهرية التي تحدث في الحياة الاجتماعية والجماعية بصورة عامة تتحقق من خلال بعض الأفراد من ذوي المواهب والقدرات الخاصة وغير العادية¹ والذين يمكن اعتبارهم من الملهمين الذين يرون ما لا يراه غيرهم.

لذلك وبسبب ما يحمله هؤلاء الأفراد وما يتوافر لديهم من قدرات وإمكانيات ومواهب غير عادية سوف يصبحون قادة في أي زمان ومكان، إذ عندما يظهرون نجد الناس يلتفون حولهم ويتبعونهم في كل شيء².

*** تقييم النظرية:**

رغم الإنتقادات الموجهة لهذه النظرية -سيأتي سردها- إلا أن ذلك لا يقلل من أهميتها، فهي تمثل التفكير القديم حول موضوع القيادة، والذي لا يمكن إنكار أثره على الكثير من الباحثين والعلماء، والذين صاغوا على أساسها نظرياتهم العلمية، إذ أن نظرية السمات تركزت جهود روادها حول إختبار نظرية الرجل العظيم³.

أما عن الإنتقادات، فلقد وَّجَّهت لهذه النظرية العديد منها من طرف الكثير من الباحثين، فهي إعتبرت أن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة، وأن القائد مخلوق بفطرته على القيادة ولديه خصائص مورثة ومواهب غير عادية تميزه عن الآخرين وتؤهله للقيادة في أي زمان أو مكان، لكن اعتمادها الكبير على هذا المنظور غير كافي لصنع القائد، إذ أن التغيير يعتمد أيضا على عوامل أساسية أخرى بعضها زمني وآخر مكاني، فقد ينجح قائد ما في إحداث التغيير في جماعة ما، بينما قد يفشل مع غيرها، ضف إلى ذلك أن القائد لا يستطيع إحداث التغيير إلا إذا كانت الجماعة مستعدة لتقبله⁴.

وإنتقد الدكتور طريف شوقي هذه النظرية، حيث رأى أن⁵:

- 1- من الصعب أن تتوافر كل الصفات في شخص واحد؛
 - 2- تتعامل هذه النظرية مع القيادة من منظور سياسي، ويغلب عليها التأثير بالنظام الذي كان سائدا في تلك الحقب، والذي كان يقدر الفرد ويرفع من شأنه على حساب الجماهير؛
 - 3- تدرس هذه النظرية القادة بعد أن أصبحوا عظماء، غير أنها لم تقدم المنهج الذي من خلاله يمكن التنبؤ بآيا من الأفراد العاديين سيصبح قائدا عظيما؛
 - 4- إن تبني أي منظمة لمنطق هذه النظرية معناه عدم جدوى إجراء برامج لتنمية وتدريب القادة ماداموا يولدون ولا يصنعون، ولا يصبح ثمة إمكانية تحول غير القادة من الأفراد العاملين إلى قادة من خلال عملية التعلم والتدريب، إذ أن هذه الأخيرة تساعد في صقل وتنمية الأفراد ونقلهم إلى المستويات الأعلى باستمرار.
- كل هذه الإنتقادات مجتمعة ساعدت على إندثار وغياب هذه النظرية، مما أفسح المجال لظهور نظريات أخرى إنطوت على إتجاه مغاير، وبحثت هذه المشكلة من زاوية أخرى، وتوصلت إلى القول بوجود سمات مميزة للقادة بصرف النظر عن خلفيتهم الوراثية.

1 - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق، ص 81.

2 - لويس كامل مليكة، مرجع سابق، ص 219.

3 - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 311.

4 - رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1997، ص 302.

5 - طريف شوقي، مرجع سابق، ص 57- 58.

الفرع الثاني: نظرية السمات

يقوم مدخل السمات* على إفتراض أساسي مؤداه أنه يوجد مجموعة من السمات الفردية التي تميز القادة الفعالين، وتتراوح هذه السمات ما بين سمات جسمية، ذهنية وإنفعالية، وغيرها من السمات الأخرى¹، وهناك سمات محددة تتميز بها شخصية♦ الأفراد القادرين على القيادة، والتي تأتي عن طريق الإكتساب، وعليه فإنها ليست بالضرورة وراثية كما تنادي نظرية الرجل العظيم²، بمعنى أن بعض هذه السمات موروثه وأخرى تأتي عن طرق الإكتساب من البيئة المحيطة.

أما من حيث كمّ ونوع وأهم تلك السمات القيادية، فهي الأخرى لقيت إختلافا كبيرا بين الباحثين والدارسين، فهناك من يرى أن تلك السمات تتمثل في³:

- 1- الصحة الممتازة؛
 - 2- القدرة على الإهتمام بالآخرين وبمعرفة أفكارهم وميولهم؛
 - 3- القدرة على الحكم على الأشياء؛
 - 4- غريزة الولاء للجماعة؛
 - 5- الشخصية القوية التي تمتاز بالإستواء النفسي والسلوكي؛
 - 6- الذكاء والثقة بالنفس والنزاهة؛
 - 7- المرح والقدرة على تلطيف جو ومناخ التعامل بين القائد والجماعة.
- كما قيد تيد Tead في كتابه المعنون "فن القيادة" قائمة بعشر سمات يراها ضرورية لنجاح القائد تتمثل في⁴:

- 1- الشعور والإحساس بالهدف؛
- 2- الحماس؛
- 3- الصداقة؛
- 4- القدرة على إتخاذ القرارات؛
- 5- المهارة الفنية؛
- 6- القدرة على إحداث التكامل بين أعضاء الجماعة؛
- 7- التفاني في العمل؛
- 8- القدرة على التعلم وسرعة الإستيعاب والفهم.

* الصفة Quality هي الحالة التي يكون عليها الشيء، أما السمة Trait فتعني العلامة المميزة، يقال: أتسم الرجل إذ جعل لنفسه سمة يعرف بها، ومنه فإن الصفة هي أكثر عمومية من السمة، ولقد تم استعمال كلمة السمات عوضا عن كلمة الصفات لأن الأولى أكثر دقة في الدلالة على المعنى المقصود في بحثنا وهو العلامات المميزة لشخصية القائد.

¹ -Janes L. Gibson et autres, op. cit, page 373.

♦ تعرف الشخصية بأنها ذلك التنظيم المتكامل من الصفات والميزات والتركيبات الجسمية والعقلية والإنفعالية والإجتماعية التي تبدو في العلاقات الإجتماعية للفرد والتي تميزه عن غيره من الأفراد تمييزا واضحا.

² - علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 83.

³ - المرجع نفسه، ص 83.

⁴ - طريف شوقي، مرجع سابق، ص 60.

ولقد لخص عبد السلام أبو قحف أهم السمات التي يجب أن تتوفر في القائد فيما يلي¹:

- 1- القدرة على حفز وتشجيع الأفراد؛
- 2- الذكاء؛
- 3- القدرة على الإتصال؛
- 4- القدرة على الإقناع؛
- 5- غرس الثقة في الآخرين؛
- 6- تفويض السلطة والثقة في المرؤوسين؛
- 7- طلاقة الحديث؛
- 8- المعرفة؛
- 9- الحيوية والنشاط؛
- 10- التمسك بالحقوق؛
- 11- القدرة على الإبداع؛
- 12- الثقة بالنفس؛
- 13- القدرة على الإنجاز وإصدار الأحكام وتحمل المسؤولية؛
- 14- الإنبساط؛
- 15- التكوين الجسمي... الخ.

أما عن براون Brown، فيعدد السمات التي إذا ما توافرت في شخص تجعل منه قائدا في كونه الأكبر سنا، وأنسب صحة، وأحسن مظهرا، وأكثر ذكاءا، وأصوب حكما، وأنفذ بصيرة، وأوسع معرفة، وأقدر تحملا ومثابرة، وأقدر على التكيف وتحمل المسؤولية، وأقوى ثقة بالنفس وفي التحكم عند الإنفعال...².

ونلاحظ أن هذه السمات متعددة إلى درجة يكاد يكون من الصعب توافرها في شخص معين، لذلك فكل من يحمل كل هذه السمات أو أكبر قدر منها تكون لديه فرصة أكبر في نجاحه كقائد.

* تقييم النظرية:

لقد وجهت العديد من الإنتقادات لهذه النظرية أهمها:

- 1- إن ربط السمات الجسمية كالطول والوزن والمظهر والطاقة والصحة وغيرها بفعالية القيادة مرتبط بمواقف معينة، فتوافر البعض من هذه السمات ضرورية للقيادات العسكرية مثلا، لكنها غير ضرورية لشغل المناصب الإدارية³؛

1 - عبد السلام أبو قحف، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 101.

2 - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 315.

3 - Don Hellriegel et W. Slocum, Management des organisations, 2eme édition, Bruxelles, Boeck Université, 2006, page 364.

ومنها أيضا¹:

- 2- لا تفرّق بين السمات الضرورية والبالغة الأهمية وبين الأخرى ذات الأقل أهمية، لذلك ما يعاب عليها أنها لم تحدد الأهمية أو الأوزان النسبية لهذه السمات؛
- 3- لم تفرّق أيضا بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وتلك الضرورية للحفاظ على مركز أو وضع القائد؛
- 4- لا يمكن حصر جميع السمات اللازمة للقائد في جميع المواقف؛
- 5- بالإمكان توفر هذه السمات لدى القادة وغيرهم ممن ليسوا قادة على حدّ السواء؛
- 6- وجود عدد كبير من السمات وبالتالي من الصعب حصرها كلية؛
- 7- كثير من الناس يملكون هذه السمات ومع ذلك بقوا تابعين، كما أن هناك قادة ناجحين ولا يتصفون بالصفات السالفة الذكر.

بالرغم من هذه الإنتقادات، إلا أنه لا يمكن إغفال أو تجاهل دور هذه النظرية في التنبؤ بالأفراد المتوقع ظهورهم كقادة في جماعة أو مؤسسة ما، لأن السمات موجودة، والأفراد يميلون دائما إلى النظر إلى السمات كمعايير لتمييز القادة، وهذه السمات تضع من يتمتع بها في مكانة عالية بين جماعته. إن سمات القائد لوحدها لا تكفي لزيادة تأثيره في المرؤوسين، ومن هنا برزت أهمية السلوك القيادي في تحقيق فعالية القيادة.

ونعلّق في عجالة عن النظريات العامة، فمن خلال عرض الدراسات التي ركزت على السمات الشخصية، تبين فشلها في أن تجد نمطا متّسقا للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة، كما أن الكثير من السمات قد تتوفر في القادة وفي غير القادة، الأمر الذي يدل على أنه ليس بالضرورة إذا ما توافرت هذه السمات في شخص واحد تجعل منه قائد ناجحا، هذا بالإضافة إلى أن أنصار هذه النظرية لم يتفقوا على مجموعة محددة من السمات، فمنهم من توصل إلى خمس سمات، ومنهم من قال بأكثر من هذا العدد، كما أنه لا يوجد إتفاق بينهم على الأهمية النسبية لتلك السمات، وهذا وأن هذه النظرية تجاهلت نهائيا وأهملت الطبيعة الموقفية للقيادة، معنى ذلك أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، وهو أمر في بالغ الأهمية.

لكن ليس معنى هذا أن نتجاهل ما ساهمت به هذه الدراسات، إذ أن القول بعدم وجود علاقة سببية بين السمات الشخصية والنجاح في القيادة لا يعني بالضرورة إنعدام هذه العلاقة تماما، فبعض الدراسات أكدت وجود هذه العلاقة، كما أن مساهمتها في تحديد السمات الشخصية تعتبر أكثر جدوى عندما ترتبط بما تتطلبه المواقف المختلفة.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية

بعد ثبوت فشل النظريات العامة والتقليدية في الكشف عن السمات المرتبطة بفعالية القيادة، حصل تغيير جوهري في أهداف الباحثين، فبدلا من تركيزهم المستمر على محاولة الكشف عن السمات الضرورية لنجاح القائد،

¹ - راجع: رمضان محمد القذافي، مرجع سابق، ص 297، وكذلك حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، مرجع سابق، ص 268.

تحول البحث ليصبح هدفه دراسة السلوك* الفعلي للقادة الأكفاء، بهدف تحديد نوع السلوك الذي يقود إلى النجاح، إذ أن فعالية القائد تتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه في علاقته بالجماعة، ومن أهم وأبرز النماذج والدراسات التي قامت على متغير أنماط سلوك القائد:

الفرع الأول: دراسة جامعة أيوا

حيث قامت مجموعة من الباحثين تحت إشراف كيرت لوين Kurt Lewin بإجراء دراستهم على مجموعة من التلاميذ في سن العاشرة من العمر، منقسمين إلى مجموعات ويشرف على كل مجموعة قائد يتبع نمطا قياديا محددًا، وذلك وفقا لتعليمات القائمين على التجربة، ولقد طبقت ثلاثة أنماط قيادية وهي: النمط الإستبدادي، النمط الديمقراطي، والنمط الحر¹ (تم التطرق إليها بالتفصيل في المطلب الرابع من هذا الفصل)، ولقد أسفرت دراسات أيوا على النتائج التالية²:

- 1- الجماعة ذات النمط الديمقراطي تميزت بدرجة أعلى من ناحية الابتكار في الأنشطة والدافعية والنبات والإستقرار في مستوى الأداء والإنتاجية، والعمل بروح الفريق والتفاعل والتعاون الإجتماعي؛
- 2- وجود إنتاجية أعلى في الجماعة ذات القيادة الإستبدادية، وذلك نتيجة لوجود قائد يمارس الضغط على الأفراد، أي أن إرتفاع الإنتاجية هنا كان مشروطا بوجود القائد، لذا كانت الدافعية على العمل والرضا والابتكار أقل من النمط السابق، كما ساد نوع من السلوك العدائي بين الأفراد هذه الجماعة؛
- 3- الجماعة المنقادة لقائد حر (فوضوي) أدت إلى نتائج منخفضة في جميع النواحي السابقة، حيث كانت الإنتاجية والرضا أقل، كما إتصف العمل بالفوضى وعدم الجدوية.

* تقييم النظرية:

كان لهذه النظرية دورا كبيرا ومهما، وكانت هذه الدراسة رائدة في التعرف على تأثير الأنماط القيادية على سلوك الأفراد، حيث كشفت أن الأفراد يتمايزون في إستجاباتهم وإنتاجياتهم ورضاهم عند كل نمط قيادي، وأن هذه الأنماط تؤدي إلى نتائج متباينة، هذا ما أثار إهتمام الباحثين وأنتج العديد من البحوث التجريبية، هذا ما جعلها مازالت تجد الكثير من المؤيدين.

لكن رغم ذلك، إلا أن هذه النظرية لم تخلو من بعض الإنتقادات الموجهة خاصة منها أن³:

- 1- الدراسة أجريت على أطفال غير ناضجين، لذلك لا يمكن تعميم النتائج على مجالات الأعمال، لأن الأطفال لا يمثلون الأفراد الناضجين الراشدين في المؤسسات؛
- 2- الدراسة أهملت المتغيرات الخاصة بالموقف، وإعتبرت أن فعالية القيادة ما يحددها إلا المتغيرات الخاصة بسلوك القائد، كما أغفلت تأثير شخصية ودوافع الأفراد؛
- 3- يصعب التوصل إلى نتائج مشاهمة إذا ما تم تطبيق هذه التجربة في بيئات ذات ثقافة متباينة.

* يقصد بالسلوك القيادي مجموعة التصرفات والأنشطة والأداء الذي يقوم به القائد من أجل تحقيق نتائج معينة.

1 - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، مرجع سابق، ص 271.

2 - راوية حسن، مرجع سابق، ص 257.

3 - راجع: المرجع نفسه، ص 257، وكذلك أحمد صقر عاشور، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 1989، ص 195.

الفرع الثاني: دراسة جامعة أوهايو

أجريت هذه الدراسات من قبل عدد كبير من الأساتذة بمكتب الأبحاث بجامعة أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان تركيز هذه الدراسات منصبًا على معرفة كيفية تأدية الرئيس لعمله وذلك من وجهة نظر مرؤوسيه¹. وكانت دراسة ما يقوم به القائد من خلال أجوبة المرؤوسين على السؤال التالي: ما هي الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد؟، ومن خلال التحليلات الإحصائية على الأجوبة المقدمة أمكن التمييز بين مجموعتين من وظائف القائد هما²:

- المجموعة الأولى: تشير إلى أن وظيفة القائد هي توجيه وتنظيم العمل؛

- المجموعة الثانية: تشير إلى الحساسية للآخرين، أي أن وظيفة القائد تكون اتجاه الأفراد.

ويرتكز نمط تنظيم العمل على أن الإهتمام يكون منصبًا على الأهداف والعمل، حيث يصرّ القائد على ضرورة إتباع الأفراد لقواعد وطرق العمل المحددة، كما يصرّ على ضرورة إبلاغه بأيّ قرارات تتم بواسطة أفراد، ضف إلى ذلك أنه يعمل على الربط بين العاملين والعمل بشكل يؤدي إلى أداء عالي، كما يتدخل في تحديد تفاصيل العمل، ومن الذي يؤدي هذا الأخير وكيف تتم تأديته... الخ، أما النمط الثاني من القيادة فيتم بإظهار القائد لإمتنانه لكل من يؤدي العمل بصورة أفضل، ويركز على الروح المعنوية وأهميتها بين الأفراد، كما يتعامل مع مرؤوسيه كأنداد له، ويكون سهل التعامل معهم ومحّب لهم، كما هو محبوب منهم³.
ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج⁴:

- 1- أن النمط القيادي المهتم بالعاملين وحاجاتهم يرتبط بعلاقة إيجابية برضاهم خاصة فيما يتعلق بحرية الفرد في العمل، أما تأثيره على أدائهم فهو غير واضح؛
- 2- أما النمط القيادي الثاني، فالنتائج غير ثابتة بالنسبة للرضا عن العمل.

* تقييم النظرية:

رغم ما أسهمت به هذه النظرية، إلا أنّها هي الأخرى لم تسلم من إنتقادات الباحثين، والتي كان من أهمها أنّها لم تأخذ في الحسبان الموقف الذي تمارس فيه القيادة، فهي أهملت تماما هذا الجانب، ولم تأخذ بعين الإعتبار البيئة والتغيرات الحاصلة فيها، واللذان يمكن أن يساعدا على بروز قائد يتولى زمام الأمور⁵، ضف إلى ذلك أن نتائج هذه الدراسة نظرت إلى مفهوم القيادة الفعالة نظرة جامدة، وذلك من خلال توافر أو عدم توافر بعديها⁶.

الفرع الثالث: دراسات جامعة ميتشجان

1 - عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص 61.
2 - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، مرجع سابق، ص 271.
3 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 319.
4 - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، مرجع سابق، ص 272.
5 - راوية حسن، مرجع سابق، ص 260.
6 - عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص 62.

وجاءت بعد الدراسات السابقة دراسات جامعة ميتشجان، التي قام بها عدد من الباحثين أمثال كاتز Katz وكاهن Kahn وكارت Kert في جامعة ميتشجان الأمريكية، وهدفت هذه الدراسات إلى محاولة التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به القائد في الأقسام ذات الإنتاجية العالية والظواهر المرتبطة به، ومقارنته بنمط سلوك القائد في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة والظواهر المرتبطة به¹، وفي ضوء المقابلات المكثفة والمتعمقة التي تم إجراؤها على عينات من المديرين والعاملين² خلصت دراستهم إلى النتائج التالية³:

1- بالنسبة للأقسام ذات الإنتاجية العالية كانت تحت قيادة شخص يهتم بالجوانب الإنسانية، لذلك سمّي بنمط القيادة المهتم بالعلاقات أو المهتم بالعاملين؛

2- بالنسبة للأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة كانت تحت قيادة شخص يهتم بالجوانب الإنتاجية، لذلك سمّي بنمط القيادة المهتم بالإنتاج أو المهتم بأداء الواجبات.

3- بالنسبة للمرؤوسين، فقد وجد أن مستوى إنتاجية ورضا المرؤوسين في الأقسام ذات الإنتاجية العالية والتي هي تحت قيادة تهتم بالمرؤوسين كان مرتفعاً عن مستوى إنتاجية ورضا المرؤوسين الذين هم تحت قيادة تهتم بالإنتاج.

*تقييم النظرية:

بالرغم من تشابه نتائج دراسات أوهايو وميتشجان، وبالرغم مما أضافته هذه الدراسات من نتائج في مجال دراسات أنماط السلوك القيادي، إلا أن هناك من الباحثين من أعطوا نقداً لهذه النظرية. حيث رأوا بأنه حتى ولو كانت هناك علاقة بين نمط القيادة والإنتاجية، فلماذا لا تكون العلاقة بالإتجاه المعاكس، أي أن إنتاجية وكفاءة المرؤوسين هي التي تحدد النمط المناسب للقيادة، إذ في حالة ما مارس الأفراد وأدوا واجباتهم على أكمل وجه، فلا داعي لإهتمام القائد بالإشراف الدقيق، بل يحول كل إهتمامه نحو مرؤوسيه، وأن يكون نمط إشرافه عابثاً وليس دقيقاً⁴.

الفرع الرابع: نظرية X و Y

وترجع هذه النظرية لصاحبها "دوجلاس ماكجروجر"، الذي يعتقد بأن مفتاح القيادة الفعالة والناجحة يكمن فيما يتوافر لدى القائد من افتراضات أو معتقدات خاصة بمرؤوسيه⁵، مما يستلزم سلوكاً معيناً من قبل هذا القائد، حيث أن نمط قيادة نظرية X يقابل النمط التسلطي الذي يهتم بالإنتاج فقط دون أدنى إهتمام المرؤوسين، في حين نمط قيادة نظرية Y يقابل النمط الديمقراطي الذي يهتم أكثر بالمرؤوسين⁶.

وتقوم النظرية X على الافتراضات التالية⁷:

1- يميل الفرد إلى عدم الرغبة في العمل، فهو كسول بطبعه ويكره العمل ويعمل على تجنبه باستمرار كلما كان ذلك ممكناً، ولديه قليل من الطموح؛

1 - راوية حسن، مرجع سابق، ص 258.

2 - راجع: المرجع السابق، ص 258، وكذلك جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 573.

3 - رونالد. ي. ريجيو، مرجع سابق، ص 417.

4 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 319.

5 - رونالد. ي. ريجيو، مرجع سابق، ص 412.

6 - حسين حريم، مرجع سابق، ص 276.

7 - عبد السلام أبو قحف، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 104، 105.

- 2- يرغب في التوجيه ولا يرغب في تحمل المسؤولية؛
- 3- الحاجات الفيزيولوجية والحاجة إلى الأمان هي التي تدفع الفرد للعمل؛
- 4- لا بد من إكراه العمال على العمل من خلال دفعهم للعمل باستخدام أساليب العقاب؛
- 5- بسبب عدم رغبة الفرد في العمل، لا بد من مراقبة وتوجيهه وإستخدام وسائل تأديبه وتخوفيه كمدخل لتوجيه جهوده نحو تحقيق الأهداف.

وتقوم النظرية Y على الإفتراضات التالية¹:

- 1- الفرد يحب العمل مثل حبه للفرح واللعب، وينظر للعمل على أنه جزء طبيعي من حياته؛
- 2- الفرد مستعدّ لتحمل المسؤولية، كما يبحث ويسعى إليها؛
- 3- الفرد لديه قدرة من الإنضباط والدوافع للإنجاز؛
- 4- الفرد لديه حاجات متعددة يودّ إشباعها منها المادية والمعنوية؛
- 5- الفرد يلتزم بأهداف المؤسسة والإخلاص لها.

من خلال جملة الفرضيات السابقة يمكن أن نستنتج في إطار النظرية X أن الأفراد يمكن دفعهم للعمل بإستخدام التهديد أو السلطة الرسمية أو الحوافز الرسمية... إلخ، أما في إطار نظرية Y فإن الأفراد يمكن دفعهم للعمل من خلال المشاركة والعلاقات الإنسانية والإهتمام بالعاملين.

يعتقد "ماكرجوجر" أن القائد الناجح هو ذلك الذي يطبق نمط نظرية $2Y$ أي القيادة الديمقراطية، فالقائد الناجح هو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية والحاجات المادية والمعنوية للعاملين، كما يعمل على إتاحة وتهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات وحل مشاكلهم، وكذا توفير الحوافز لهم بنوعها المادي والمعنوي لكي يستطيعوا من خلالها إشباع حاجاتهم.

*تقييم النظرية:

لقد أنتقد هذا النموذج من طرف بعض الباحثين، ويتمثل نقدهم في كون أن هذه النظرية قدمت صورتين متناقضتين لإتجاهات الرؤساء القادة، فقد نجد بعض الرؤساء لا يحملون أفكار النظرية X فقط، وأفكار النظرية Y فقط، بل نجدهم يحملون أفكارا من النظريتين، كما أن البحوث المختلفة تقدم تأييدا ضعيفا لهذه النظرية³، إضافة إلى أن هذه النظرية أهملت هي الأخرى المواقف والظروف التي تدعو القائد إلى إتخاذ وضع أو تصرف يكون أقرب إلى نظرية X أو إلى نظرية $4Y$.

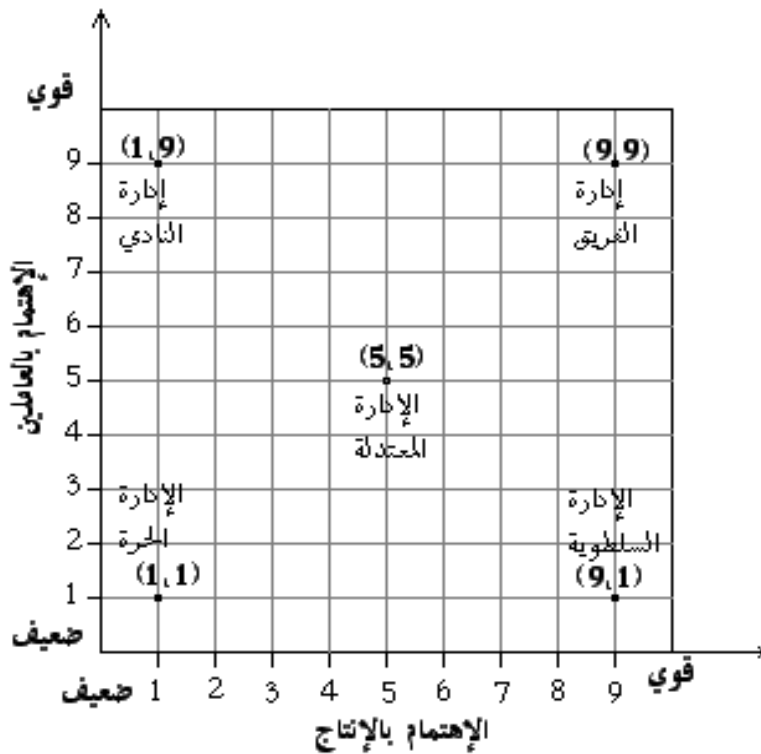
الفرع الخامس: نظرية الشبكة الإدارية

1 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 322.
 2 - حسين حريم، مرجع سابق، ص 277.
 3 - رونالدي. ي. ريجيو، مرجع سابق، ص 413.
 4 - عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 2002، ص 112-113.

يمثل مدخل شبكة القيادة أبرز المداخل السلوكية لتفسير ظاهرة القيادة، وطوّرت هذه النظرية كل من روبرت بليك Robert Blak وجين موتون Jane Mouton ، حيث قدما الأنماط القيادية بتوظيف النموذج ذو البعدين، البعد الأول (محور السينات) ويمثل إهتمام القائد بالإنتاج، والبعد الثاني (محور العينات) ويمثل إهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية¹.

وإفتراضاً أن التفاعل بين هذين البعدين بدرجاتهما المختلفة ينتج عدداً من الأنماط القيادية، ومن بين هذه الأخيرة يبرز النمط الأفضل للقيادة، وهذا التفاعل يتم من خلال ما يطلقان عليه المصفوفة أو الشبكة الإدارية² الموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (14): شبكة بلاك وموتون



Source : Samir Trigui, Op.cit, page 162.

وفيما يلي عرض لهذه الأنماط¹:

¹ - Samir Trigui, Management et leadership, Le savoir- faire de la gestion moderne, Centre de publication Universitaire, Tunisie, 2004, page 161.

² - طريف شوقي، مرجع سابق، ص 413.

1- النمط (1.1) الإدارة الحرة: إهتمام القائد بكل من الإنتاج والأفراد محدود للغاية مما يجعل العلاقات بينه وبين مرؤوسيه صعبة ومتشعبة بالنزاعات، كما يمارس الحد الأدنى من السلطة، إذ لا يسعى القائد إلا لضمان إستمرار عضويته بالمؤسسة مما يجعله أقل الأنماط الخمسة من حيث الفعالية؛

2- النمط (9.1) الإدارة السلطوية: ييدي القائد في هذا النمط إهتماما كبيرا بالإنتاج، في حين يقلّ إهتمامه بالأفراد، ويمارس القدر الأكبر من السلطة والقوة، ويعتبر الفرد مثله مثل أي عنصر أو أداة من أدوات الإنتاج، تعمل على تنفيذ رغبات القائد وإطاعة أوامره؛

3- النمط (1.9) إدارة النادي: وهو عكس النمط السابق إذ تدور إهتمامات القائد في ظل هذا النمط بدرجة كبيرة بالمرؤوسين وحاجاتهم وصدقاتهم وعلاقاتهم، وفيه يبحث القائد لأن يكون محبوبا من طرف الجميع حتى ولو على حساب نوعية العمل، ويبدل كل طاقاته ليتحصل على علاقات جيدة مع مرؤوسيه، وتنمية علاقات عمل تتسم بالودّ والراحة مما يجعل مكان العمل أكثر جاذبية؛

4- النمط (5.5) الإدارة المعتدلة: هنا يخلق القائد توازنا بين الإهتمام بالعمل والإهتمام بالأفراد، بحيث لا يزيد أيّا من البعدين عن الآخر، فالبعد الإنساني في ظروف العمل مهمّ تماما كأهمية البعد الإنتاجي، ويعمل هذا النمط تحت شعار أن تحقيق مستويات أداء معقولة أمر ممكن إذا ما بذلت الجهود الضرورية لتحقيق أهداف العمل مع الحفاظ على معنويات الأفراد؛

5- النمط (9.9) إدارة الفريق: هنا يظهر القائد أقصى درجات الإهتمام بالإنتاج، وبنفس القدر من الإهتمام بهتم بالأفراد، متجنباً التضحية بأيّ طرف، وعليه يكون الإنتاج في أعلى مستوياته الممكنة، ويكون الأفراد ملتزمين بأهداف المؤسسة، وعلاقاتهم تسودها الثقة والإحترام المتبادل، لهذا يعتبر هذا النمط أفضل الأنماط السابقة، وأكثره تحفيزاً للعمال.

تقييم النظرية:

حسب رأي Mouton و Blak فإن الأسلوب الأفضل هو الأسلوب الأخير أي النمط (9.9) إدارة الفريق، الذي يتضمن أعلى وأقصى درجة الإهتمام بكل من الإنتاج والأفراد على حدّ سواء، ويضيفا إلى أن النمط رقم (5.5) الإدارة المعتدلة يستطيع أيضا أن يحصل على بعض الإستحقاقات²، لذلك نقول أن هذه النظرية ساهمت مساهمة فعالة في تحديد السلوك الإداري الأمثل (نمط (9.9))، وأعطت للمؤسسات سبيلا لتحقيق نجاح قادتها، إذ يجب تنمية برامج لمساعدة القادة المديرين على تحقيق هذا النمط.

لكن رغم ذلك، إلا أن أهم الإنتقادات التي وجهت لهذه النظرية، كونها أهملت تماما العوامل الموقفية، كدوافع ونضوج التابعين، درجة هيكلية المهام، العلاقات بين القائد والمرؤوسين وقوة القائد وأهداف الجماعة³ وغيرها، ضف إلى ذلك أن هذه النظرية زعمت أن النمط (9.9) أفضل نمط، ونتائجه إيجابية لا محالة. إلا أن

1 - راجع: جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 576-577، وكذلك محمود السيد أبو النبيل، علم النفس الصناعي والتنظيمي عربيا وعالميا، الطبعة 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص 691، وكذلك - Samir Trigui, Op.cit, page 162- 163.

2 - Samir Trigui, Op. cit, page 164.

3 - محمد إسماعيل بلال، السوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 275.

هناك من قال بأنه إلى حد الآن لا يوجد دليل علمي قوي يستند إلى دراسات أو بحوث يؤكد فعالية هذا المدخل¹.

هذا بالإضافة إلى أن هذا النمط (9.9) المتضمن الإهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية على حد سواء بشكل مرتفع. فالتساؤل المطروح هل يمكن أن يظهر فرد واحد كلا النوعين من السلوك بقدر مرتفع أو يوازن بينهما- لو إستطاع أن يفعل ذلك- على نحو دقيق لمدة طويلة².

وكتعليق عام وسريع عن النظريات السلوكية، فهذه الأخيرة كان لها دورا هاما في تدعيم الفكر المعاصر في مجال القيادة، فبدلا من تركيزها على ماهية القيادة، وما هي السمات القيادية، وجّهت النظر إلى التركيز على ما يفعل القادة؟ أمّاك السلوك، فهي حاولت التوصل إلى تحديد علاقات مستقرة بين سلوك القائد وإستجابات العاملين، لتتوصل إلى توصيف عام حول ما الذي يشكّل فعالية القيادة، كما أنها ساهمت في تقديم تعريف مبدئي لأبعاد سلوك القائد، وبذلك شكلت نواة للكثير من الدراسات والبحوث في القيادة.

ومن خلال ما سبق حول النظريات السلوكية للقيادة يمكن أن نستنتج أن الأنماط الديمقراطية والتي تركز على العلاقات الإنسانية تؤدي إلى مشاعر أفضل ودافعية ورضا أعلى، في حين أن النمط التسلسلي يؤدي إلى مؤشرات إنتاجية عالية، شرط أن يمارس القائد هذا النمط باستمرار وأن يتواجد مع مرؤوسيه بصورة دائمة وإلا يحدث العكس في حالة غيابه.

أما عن الإنتقادات، فينقص هذه النظريات شيء ضروري وهو في نفس الوقت في غاية الأهمية ويتمثل في العوامل الموقفية ودورها الكبير في تشكيل سلوك القائد وتحديد مدى كفاءته، لذلك، فلكي نفهم القيادة، ليس علينا أن نفهم القائد وخصاله وسلوكه وأنماطه القيادية فحسب، بل علينا أيضا أن نفهم ونعي المواقف التي تمارس فيها القيادة.

المطلب الثالث: النظريات الموقفية

دفع فشل دراسات سمات القائد ودراسات سلوك القادة بالعديد من الباحثين إلى تقديم نظريات تقوم على فرضية أساسية مفادها أن فعالية القيادة تتحدد بناء على متغيرات الموقف، ومن ثمة تمثلت الخطوة التالية في تطور نظريات القيادة في إبتكار النماذج الموقفية، هذه الأخيرة تفترض أن سلوك القائد يجب أن يختلف من موقف لآخر، ومن أبرز النظريات التي تنادي بهذا الإتجاه:

الفرع الأول: نظرية فيدلر

تبنى هذه النظرية على نمطي القيادة اللذان أستخدمنا في دراسات ميتشيجان وهما النمط القيادي المهتم بالإنتاج وذلك المهتم بالعامل، وتقوم هذه النظرية على فكرة مفادها أن فعالية القيادة مقاسة بإنتاجية الجماعة

1 - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 578.

2 - طريف شوقي، مرجع سابق، ص 110.

تفاوتت بتفاوت التوافق المختلفة للتفاعل بين شخصية القائد وخصائص الموقف¹، وتتمثل المتغيرات الموقفية التي حددها فيدلر في²:

1- طبيعة علاقة القائد بالمرؤوسين: والمتمثلة في درجة ثقة وولاء المرؤوسين لقائدهم، فإذا حصل القائد عليها فإنه يحتاج إلى نفوذ منخفض لقيادة أفراد الجماعة؛

2- هيكل المهام: أي درجة تصميم العمل الذي يقوم به المرؤوسون، ومدى وضوح مهامه وتكراره، حيث أن المهام غير الهيكلية تمثل موقفاً أكثر صعوبة بالنسبة للقائد عن تلك المهام الواضحة الهيكلية؛

3- القوة الكامنة في مركز القائد: ويعبر هذا عن مدى السلطة والنفوذ والقوة الرسمية التي تمنحها الوظيفة للقائد. ويبين الجدول الموالي المتغيرات الموقفية ونمط القيادة الأكثر فعالية لكل منها.

جدول رقم (05): التوافق المختلفة لمتغيرات الموقف ونمط القيادة الأكثر فعالية

نمط القيادة الأكثر فعالية	توافق متغيرات الموقف			درجة يسر الموقف	رقم توفيق الموقف	
	درجة قوة مركز القائد	درجة وضوح مهمة العمل	علاقة القائد مع المرؤوسين			
القائد المهتم بمهام العمل	قوي	واضح	طيبة	ميسر جدا	1	
القائد المهتم بمهام العمل	ضعيف	واضح	طيبة	↑ ↓	2	
القائد المهتم بمهام العمل	قوي	واضح	طيبة		3	
القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية	ضعيف	واضح	طيبة		4	
القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية	قوي	واضح	طيبة		5	
القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية	ضعيف	واضح	طيبة		6	
القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية	قوي	واضح	طيبة		7	
القائد المهتم بمهام العمل	ضعيف	واضح	طيبة		صعب جدا	8

المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص 264.

ولقد تم الحصول على معاملات الارتباط بين مقياس متغير نمط القيادة وإنتاجية الجماعات المختلفة في المواقف الثمانية كما حددها فيدلر، حيث وجد أن القائد الذي يركز إهتمامه كله على العمل يحقق فعالية وإنتاجية أكبر لمرؤوسيه في المواقف السهلة جداً أو الصعبة جداً، في حين أن القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية يحقق إنتاجية عالية لمرؤوسه في المواقف المتوسطة الصعوبة³، كما هو موضح في الجدول السابق.

1 - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1987، ص 171.

2 - راوية حسن، مرجع سابق، ص 263.

3 - المرجع نفسه، ص 264.

*تقييم النظرية:

لا يمكن إغفال دور نظرية فيدلر في إضافة جانب آخر بشأن فعالية القيادة وتقديمها لإجراءات عملية لتحسين الظروف كتحسين علاقة الرئيس مع مرؤوسيه، كما أن هذه النظرية تعتبر على قدر كبير من الأهمية ذلك أنها¹:

- 1- أول نظرية مثلت الإتجاه الذي يرى ضرورة الإهتمام بالتفاعل بين خصائص القائد وخصائص الموقف؛
 - 2- أكدت - بدراستها لتفصيلات الموقف- أهمية خصائص إلا أنه لا يمكن إغفال دورها في إضافة جانب آخر بشأن فاعلية القيادة وتقديمها لإجراءات عملية لتحسين الظروف كتحسين علاقة الرئيس مع مرؤوسيه.الموقف وخصائص القائد في تحديد مدى فعالية القائد أكثر من أية نظرية أخرى؛
 - 3- شكّلت نقطة بداية لعدد كبير من البحوث، بما فيها تلك التي حاولت التأكد من صحة تنبؤاتها، وتطوير النظرية ذاتها، وأدت كذلك إلى نشوء نظريات أخرى بديلة.
- لكن رغم ما جاءت به هذه النظرية من إسهامات، إلا أنها لم تخلو من بعض الإنتقادات الموجهة لها من طرف العديد من الباحثين، من بينهم الكاتب صقر عاشور الذي يرى وجود بعض التغيرات والسلبيات الرئيسية في هذه النظرية تتمثل في²:

- 1- أن قياس أسلوب القيادة لا يتصف بالثقة والمصادقية، حيث لم تثبت تنبؤات النظرية إلا في موقفين من ثمانية وهما الموقف رقم (1) والموقف رقم (4) في الجدول السابق، أما ما تبقى من مواقف فلم تثبت تنبؤات النظرية فيها؛
- 2- أن النظرية لا تقدم تفسيراً منطقياً ومعقولاً للعلاقة التي إفترضتها بين متغير شخصية القائد (نمط القيادة) ومتغيرات الموقف، وبين متغير إنتاجية العاملين؛
- 3- تحتوي البحوث التي أجراها فيدلر لبناء نظريته على ثغرات منهجية كصغر حجم العينات، عدم وضوح المقاييس المستخدمة لقياس الثغرات، إرتفاع نسبة الخطأ في هذه المقاييس، عدم إستخدام إختبارات إحصائية قوية. ويضيف محمد إسماعيل بلال نقده لهذه النظرية في كون أن فيدلر يعتقد أنه مستحيل أن يغيّر المدير القائد نمط قيادته من ذلك المرّكز على مهام العمل إلى النمط المرّكز على العلاقات والعكس، ويبرر ذلك أن هذا الأمر يستدعي تغييراً في القيم والإتجاهات، بالإضافة إلى خصائص الشخصية³.

الفرع الثاني: نظرية المسار- الهدف

تنسب هذه النظرية لصاحبها روبرت هاوس Robert House الذي حاول أن يربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين⁴، معتمداً في بناء نظريته هذه على نظرية التوقع للدافعية⁵، ذلك أن القيادة ترتبط بالدافعية من جهة، وترتبط بالقوة من جهة أخرى⁶.

1 - رونالد. ي ريجيو، مرجع سابق، ص 430.
 2 - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، مرجع سابق، ص 173-174-199-200.
 3 - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 282.
 4 - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 200.
 5 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 242.
 6 - علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 153.

وتسمية هذه النظرية بإسمها (المسار- الهدف) مشتق من الإعتقاد الذي يرى أن القائد الفعال هو الذي يساعد مرؤوسيه على تحديد أهدافهم ورسم وتوضيح الطرق والمسارات لتحقيق هذه الأهداف، بما في ذلك إزالة كل العقبات وتذليل كل المشاكل والصعاب التي تعترضهم، وكذا تدريبهم ومكافأهم على أدائهم¹، بمعنى آخر أن القائد الفعال وظيفته تكمن في مساعدة مرؤوسيه على الوصول إلى الأهداف التي يرغبونها، من خلال ربط حصولهم على هذه الأهداف (الأهداف الشخصية) بتحقيق أداء معين (المؤسسة)، الأمر الذي ينجم عنه تحقيق رضا المرؤوسين ورفع مستوى دافعيتهم، وكذا زيادة إنتاجيتهم².

لذلك ووفقا لهذه النظرية، يكون سلوك القائد مقبولا من قبل مرؤوسيه طالما كان تصورهم بأن قائدهم يعمل لرضاهم الحالي، أو وسيلة لتحقيق رضاهم المستقبلي. وبالتالي على القائد القيام بـ:

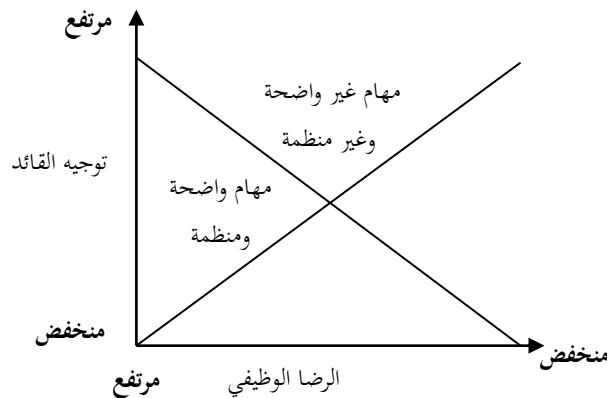
- توضيح المهام للمرؤوسين؛

- إزالة العراقيل والعوائق التي تعترض طريق الوصول إلى الهدف؛

- زيادة الفرص لحصول المرؤوسين على الرضا.

والشكل الموالي يوضح لنا نموذج المسار - الهدف في القيادة

شكل رقم (15): نموذج المسار- الهدف في القيادة



المصدر: علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 155.

وحسب الشكل يتضح أنه يتعين على القائد إذا ما أراد الإحتفاظ بمستوى عالي من رضا مرؤوسيه أن يظهر ويقدم توجيهها عاليا للوظائف غير الواضحة، وفي نفس الوقت يخفض ويقلل من توجيهه لتلك الوظائف الواضحة والمنظمة، وعكس ذلك سيقبل من مستوى رضا المرؤوسين.

وتستخدم هذه النظرية في محاولتها تفسير أثر السلوك القيادي على دافعية ورضا المرؤوسين وإتجاهاتهم النفسية أربعة أنماط من السلوك القيادي، وهذه الأنماط هي³:

1 - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 273-274.

2 - رونالد بي. ريجيو، مرجع سابق، ص 431.

3 - راجع: حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، مرجع سابق، ص 284، وكذلك رونالد بي. ريجيو، مرجع سابق، ص 431 - 432.

- 1- السلوك التوجيهي: الذي يشبه نمط القيادة الأوتوقراطية، حيث يزود القائد الجماعات بتعليمات و اقتراحات تتعلق بكيفية تنفيذ الواجبات كتنظيم برامج العمل ووضع جداوله وأنظمته وقوانينه... الخ؛
- 2- السلوك المساعد (المساند): يركز على العلاقات الشخصية بين أعضاء جماعة العمل، حيث يهتم القائد إهتماما حقيقيا بالعاملين ومشكلاتهم، ويوفر لهم مناخا للعمل تسوده المودة؛
- 3- السلوك التحصيلي (المهتم بالإنجاز): حيث يعتمد الرئيس على تحقيق نتائج معينة، لهذا يضع أهدافا تتضمن تحديات الأفراد ويظهر ثقته في أنهم سيحققون هذه الأهداف وسيقومون بعملهم كما ينبغي، ويعمل كذلك على تشجيع الأداء وتحسينه وقياسه؛
- 4- السلوك المشارك: يطلب القائد من مرؤوسيه تقديم بعض المقترحات والآراء ويستعين بها، لكن يأخذ القرار بنفسه، وذلك بهدف التحسين والتطوير، وكذا تشجيع الأعضاء على المساهمة الفعالة في عمليتي التخطيط وإتخاذ القرارات.

إن ما يميز هذه النظرية عن سابقتها هو إمكانية استخدام القائد للأنماط السابقة في مواقف مختلفة، ولقد حددت هذه النظرية المتغيرات الموقفية كالتالي¹:

- 1- الخصائص الشخصية للمرؤوسين: كالمقدرة، الإنغلاق الذهني، الجمود والإنطواء... الخ؛
 - 2- خصائص العمل: والتمثلة في الضغوط والمتطلبات البيئية التي تواجه المرؤوسين، والتي تشمل طبيعة أعمالهم (واضحة ومتكررة)، نظام السلطة الرسمية، جماعة العمل غير الرسمية.
- ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة²:

- 1- أن الأسلوب الموجه يزيد من رضا العاملين حينما يؤديون أعمالا غامضة والعكس؛
- 2- أن الأسلوب المساعد يزيد من رضا العاملين الذين يؤديون أعمالا روتينية وخاصة تلك التي تتضمن ضغوطا وإحباطات أو تلك التي تسبب توترا أو تكون غير مرضية؛
- 3- الأسلوب المشارك يزيد من رضا العاملين الذين يؤديون أعمالا غير روتينية تسمح بمشاركة فردية من المرؤوسين؛
- 4- الأسلوب المؤكد على الإنجاز يتوقع أن يدفع الأفراد إلى السعي لمقاييس أداء عالية وأن تزداد ثقتهم في قدراتهم على مواجهة التحديات، أما المرؤوسين الذين يؤديون وظائف روتينية وغامضة يتوقع أن يؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة توقعات الأفراد بأن جهودهم ستحقق الأداء المرغوب.

من خلال ما سبق نستنتج أن النظرية تعتمد أربعة أساليب للقيادة، وأن السلوك القيادي يعتمد على الموقف الذي يوضع فيه القائد بعيدا عن حاجات العاملين وسماتهم، بمعنى آخر أن نوع القيادة يحدد وفقا للموقف المراد تحليله أو علاجه، وحسب نوعية المشكلة. والقائد الذي يؤمن بهذه النظرية يتمتع بقدرات عالية ومعرفة كبيرة بالنظريات المناسبة للمواقف والقدرة على إستخدام أو توظيف النظرية المناسبة³.

1 - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات مرجع سابق، ص 284.

2 - المرجع نفسه، ص 285.

3 - يعقوب حسين نشوان، مرجع سابق، ص 37 - 38.

*تقييم النظرية:

تعتبر نظرية المسار - الهدف أول نظرية إستخدمت مفاهيم ومتغيرات تتعلق بالدافعية بإعتبار أن هذه الأخيرة هي الأساس في عملية التأثير التي يمارسها القائد¹، كما أن هذه النظرية توجه المديرين القادة إلى أنه هناك العديد من الأنماط القيادية البديلة، ويوجد العديد من خصائص المرؤوسين والعوامل الموقفية التي تؤثر على فعالية أي نمط للقيادة²، إلا أنه ورغم ذلك تعرضت هذه النظرية إلى العديد من الإنتقادات من بينها³:

-أنها لم تتضمن كل المتغيرات التي لها تأثير على فعالية السلوك القيادي؛

-من الصعب تعميم نتائج النظرية بسبب التركيز على أفراد عاملين بالإنتاج فقط، وكذا عدم تجانس هذه العينة، والتي إحتوت على مديرين ومشرفين وعمال غير مهرة.

الفرع الثالث: نظرية دورة حياة القائد

تعتمد نظرية دورة القائد أو نموذج دورة الحياة في القيادة لهيرسي وبلانشارد على دراسات جامعة أوهايو وشبكة الأنماط القيادية لبلاك وموتون⁴، وتتبنى هذه النظرية الموقف الذي مفاده أن الأسلوب القيادي ينبغي أن يأخذ بعين الإعتبار درجة نضج العاملين، والذي يعني القدرة على تحمل المسؤولية والرغبة في الإنجاز من جانب العاملين لما هو مطلوب منهم⁵، لذلك نجد أن النضج له بعدان أساسيان⁶:

أولهما: القدرة: والتي تقاس بالخبرة السابقة والمعرفة والإلمام بالعمل، وفهم متطلبات الوظيفة؛

وثانيها: الرغبة: والتي تقاس بمدى تقبل الفرد لتحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف والشعور بالولاء والإلتزام للعمل.

لذلك تعتمد هذه النظرية على تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي⁷:

- 1- مقدار التوجيه من قبل الفرد (سلوك مهتم بالعمل)؛
 - 2- مقدار الدعم العاطفي الإجتماعي الذي يقدمه القائد للأفراد (الإهتمام بالعلاقات)؛
 - 3- مستوى النضج أو الإستعداد الذي يديه الأفراد في عمل ما.
- وتفترض أن العلاقة القائمة بين القائد ومرؤوسيه تمر عبر أربع مراحل أساسية، يطلق عليها مراحل النضج الوظيفي وهي كما يلي⁸:

- 1- المرحلة الأولى: يكون الموظف فيها موظفاً جديداً، الأمر الذي يجعله عاجزاً عن القيام بالأعمال المطلوبة، وغير قادر على إقامة علاقات مع رؤسائه وزملائه، ودرجة إستعداده لتحمل المسؤولية محدودة؛
- 2- المرحلة الثانية: بمرور الوقت شيئاً فشيئاً يبدأ الموظف بإكتساب بعض المهارات والمعارف ذات الصلة بعمله الجديد، مما يجعله قادراً على القيام بأعماله المنوطة به، لكن يبقى مع ذلك مستوى أدائه متدنياً في هذه المرحلة؛

1 - أحمد صقر عاشور، السوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 205.

2 - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 296.

3 - راوية حسن، مرجع سابق، ص 267.

4 - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 296.

5 - حمدي ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص 167.

6 - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 297-298.

7 - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، مرجع سابق، ص 286.

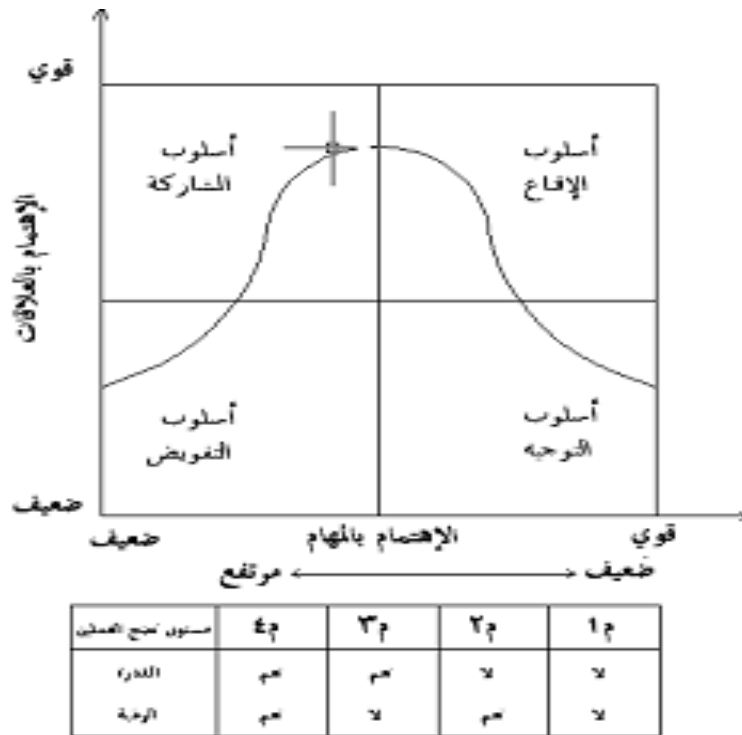
8 - طارق عبد الحميد البدري، مرجع سابق، ص 171-172.

3- المرحلة الثالثة: مع زيادة مرور الوقت يصبح لدى هذا الموظف قدرة كبيرة على القيام بمهامه بشكل جيد، كما له القدرة على بناء علاقات إجتماعية مع زملائه ورؤسائه في العمل، إلا أن هذا الموظف قد يفتقر إلى بعض الشيء من الثقة بالنفس والإحساس بالأمان، نظرا لإزدياد المسؤولية الملقاة على عاتقه؛

4- المرحلة الرابعة: وهي آخر مرحلة، إذ فيها تكتمل وتتصلق قدرات الموظف الجديد بشكل عالي، ونتيجة لذلك تزداد ثقته بنفسه، وتزداد درجة ولائه للمؤسسة، مما يجعله تواقا لتحمل مسؤوليات إضافية.

وتحدد النظرية أربعة أساليب قيادية¹:

- 1- الإخبار أو الإعلام: ويهتم سلوك القائد بدرجة عالية بالعمل والعلاقات بصورة متدنية؛
 - 2- الإقناع: يهتم بكل من العمل والعلاقات على حد سواء وبدرجة عالية؛
 - 3- المشاركة: يهتم بدرجة عالية بالعلاقات وبدرجة منخفضة بالعمل؛
 - 4- التفويض: يهتم بكل من الإنتاج والعلاقات بصورة متدنية.
- والشكل الموالي يوضح لنا نموذج هيرسي وبلانشارد
- شكل رقم (16): نموذج دورة حياة القائد لهيرسي وبلانشارد



Source: Samir Trigui, Op.Cit, Page 174.

وعلى إعتبار أن الأسلوب القيادي يتغير تبعا لدرجة النضج، فإن النظرية تقترح أفضل الأساليب القيادية الموافقة لتلك المواقف كما يلي²:

1 - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، مرجع سابق، ص 286-287.

2 - المرجع نفسه، ص 287.

- 1- أسلوب الإخبار: يلائم الأفراد ذوي النضج والإستعداد المنخفض، وذلك بتحديد أدوار أولئك غير القادرين وغير المستعدين لتحمل المسؤولية؛
- 2- الأسلوب المقنع: يلائم الأفراد ذوي الدرجة المنخفضة إلى المتوسطة من النضج والإستعداد، حيث يوفر القائد التوجيه في العمل للحفاظ على حماس الأفراد، كما يوفر الدعم لأولئك غير القادرين ولكنهم مستعدون لتحمل المسؤولية؛
- 3- أسلوب المشاركة: وهو الأنسب بالنسبة للأفراد ذوي الدرجة المتوسطة إلى العالية من النضج والإستعداد، فأولئك القادرون على العمل ولكنهم غير مستعدين له، يتطلبون أسلوباً مسانداً للرفع من دافعيتهم، كأن تتاح لهم الفرصة في إتخاذ القرارات، حتى تعزّر رغبتهم في إنجاز العمل؛
- 4- أسلوب التفويض: وهو الأنسب في حال الأفراد ذوي الدرجات العالية من النضج والإستعداد، حيث يقدم القائد القليل فقط في مجال التوجيه والدعم، ويسمح للأفراد القادرين والمستعدين لتحمل المسؤولية بالقيام بما يجب عمله.

لذلك فإن هذه النظرية تتوقع أنه كلما زاد مستوى نضج وإستعداد الأفراد للعمل، كلما أوجب ذلك على القائد تقديم المزيد من الإهتمام بالعلاقات والأفراد وتقليص إهتمامه بالتوجيه والعمل، وكلما بلغ الأفراد مستوى فوق المتوسط من النضج والإستعداد، كلما وجب على القائد تقليص نمط سلوكه المهتم بالعلاقات والعمل على السواء (أسلوب التفويض).

إن هذه النظرية تركز على مشاعر الأفراد نحو العمل المراد إنجازه، وتستدعي من القادة معرفة عميقة بمرؤوسيتهم لتكييف سلوكهم مع قدراتهم المتغيرة بإستمرار، وهذا يتطلب من القائد إعادة النظر في المواقف من حين لآخر وإختيار الأسلوب المناسب للقيادة.

*تقييم النظرية:

بالرغم من أن نموذج دورة حياة القائد قد نال إعجاب المديرين في الواقع العملي، إلا أنه فشل في تقديم دليل يفيد في عمل تنبؤات حول ماهية أنماط السلوك القيادي الأكثر فعالية في المواقف المعنية، وكذلك في التعرف على أفضل نموذج قيادي من هذه النماذج الأربعة بصفة مطلقة¹.

الفرع الرابع: نظرية وليام ريدن

إبتعد منهج ريدن هو الآخر عن نماذج السمة والسلوك. حيث إستخدم نفس الشبكة الإدارية التي قدمها كل من بلاك وموتون التي تهتم بعاملتي درجة الإهتمام بالإنتاج والإهتمام بالأفراد، وأضاف لها بعداً ثالثاً هو بعد الفعالية، والذي يعرفه بأنه الدرجة التي يحقق فيها المدير المخرجات المطلوبة من منصبه²، وبالتالي أصبحت الأبعاد الثلاثة المستخدمة في تحديد الأنماط الإدارية هي:

1 - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 592.

2 - صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، مرجع سابق، ص 420.

1- الإهتمام بالعلاقات؛

2- الإهتمام بالمهام أو العمل؛

3- الفعالية.

وينتج عن إضافة هذا البعد الثالث التوصل إلى ثمانية أنماط من القيادة، أربعة منها أساسية وأكثر فعالية والأربعة الأخرى أقل فعالية، أما الأنماط الأساسية الأكثر فعالية فتتمثل في¹:

1- القائد المتكامل: إهتمامه كبير ومتوازن بالعمل والعلاقات مع الأفراد؛

2- القائد المتفاني: مهتم جدا بالعمل ويؤدي إهتماما محدودا وقليلًا بالعاملين؛

3- القائد المرتبط: أو المنتمي، هو عكس سابقه، حيث يهتم كثيرا بالعلاقات، وإهتمامه محدود بالعمل؛

4- القائد المنعزل: أو المنفصل، هذا الذي لا يبدي أيّ إهتمام لا بالعلاقات مع الأفراد ولا بالعمل.

أما الأنماط القيادية الأخرى والأقل فعالية فتتمثل في²:

1- القائد الإنحزامي: يظهر عدم إهتمامه بكل من العمل والعلاقات الإنسانية، وهو غير فعال، ذلك أنه يمارس تأثيرا سلبيا على الروح المعنوية للجماعة، ولا يقتصر تأثيره في مجرد الإنسحاب من العمل، بل إنه يعيق الآخرين في أدائهم بتدخله في أعمالهم وحجب المعلومات اللازمة لهم؛

2- القائد المحامل: متعاطف وإنساني ولو على حساب الإنتاج، فهو يضع العلاقات الطيبة فوق أيّ إعتبار آخر، وغير فعال أيضا، لأنه يرغب دوما في رؤية نفسه وفي أن يرى فيه الآخرون كشخص طيب، مما يمنعه من المخاطرة بأيّ إضطراب في العلاقات السائدة من أجل الحصول على الإنتاجية المرغوبة؛

3- القائد الأوتوقراطي: عكس القائد السابق، إذ يهتم جدا بالعمل الحالي المطلوب، ويضعه فوق أيّ إعتبرات أخرى تظهر عدم فعاليته، فهو يعلن وبوضوح عدم إهتمامه بالعلاقات، ونقص ثقته في الآخرين، لذلك فالكثير يخافونه ولا يحبونه، الأمر الذي يجعلهم يعملون عندما يمارس عليهم ضغوطا مباشرة؛

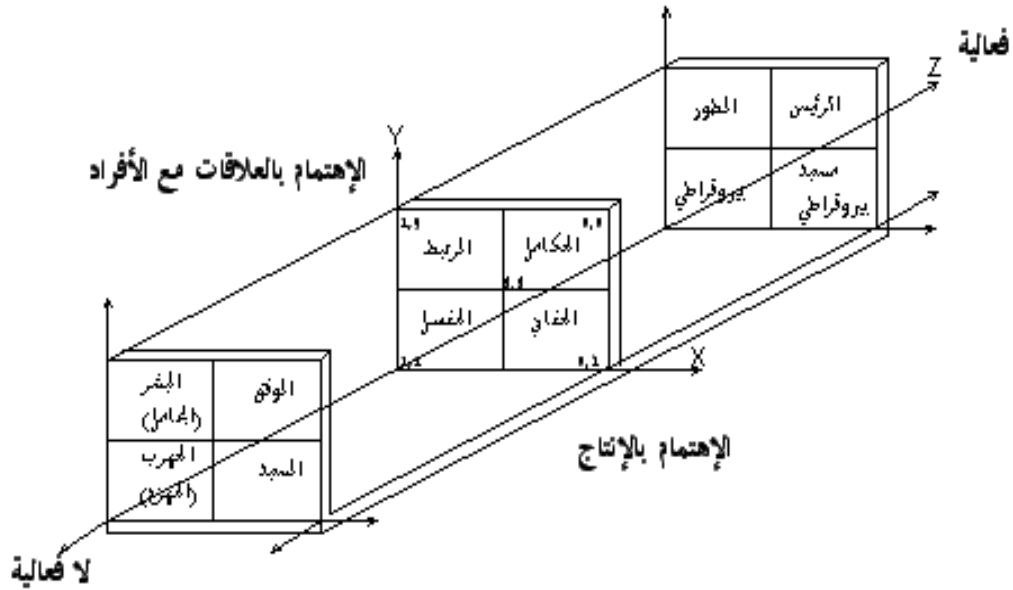
4- القائد الموفق: مدرك جيدا لمزايا الإهتمام بكلا من العمل والعلاقات، إلا أنه غير قادر أو غير راغب في إتخاذ قرارات سليمة، والحلول الوسط تعبر عن أسلوبه المستمر في العمل، وكل تركيزه وإهتمامه موجها للضغوط التي يواجهها في الحاضر، لذلك فهو يحاول التقليل من المشاكل الآتية، ولو على حساب الإعتبرات المستقبلية المتعلقة بالإنتاج، هذا بالإضافة إلى أنه يحاول إرضاء من لديهم تأثير على حياته المهنية.

والشكل الموالي يمثل لنا نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة.

1 - محمود عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستويي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2008، ص 100.

2 - علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 147.

شكل رقم (17): نموذج ريدن



Source : Samir Trigui, Op.cit, Page 171.

أما عن أيّ الأنماط القيادية أكثر فعالية من بين الأنماط الأربعة الأساسية السالفة الذكر، فإنه لا يوجد نمط فعال في حدّ ذاته، وإنما فعاليته تتوقف على الموقف الذي تستخدم فيه، بل حتى أن نمط من الأنماط الأربعة قد يكون أكثر فعالية أو أقل فعالية حسب ملائمته أو عدم ملائمته للموقف، حيث إذا استخدم أيّ نمط منها في مواقف ملائمة يكون أكثر فعالية، وإذا استخدم في مواقف غير ملائمة يكون أقل فعالية.

هذا وقد حصر ريدن عناصر الموقف ومتطلبات كل عنصر، وذلك حتى يمكن تحديد مدى ملائمة النمط

القيادي للموقف المستخدم فيه، وبذلك تحقيق فعالية القيادة في¹:

1- متطلبات التكنولوجيا: وهي الطرق التي يتم بها العمل، فكل طريقة من طرق العمل تستدعي سلوكا قياديا معيناً؛

2- فلسفة المؤسسة ومتطلباتها والقيم السائدة فيها: ويمكن الإستدلال عليها من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة، واللوائح التي تطبقها، والتقاليد والأعراف الخاصة بها؛

3- العناصر البشرية في المؤسسة ومتطلباتها: وتتمثل في متطلبات القائد والمرؤوس والزملاء.

*تقييم النظرية:

تكمن القيمة الحقيقية لهذا النموذج في كون أن صاحب هذه النظرية لم يحدد نمطا مثاليا وحيدا يكون صالحا لكل المواقف، وعلى الرغم من ذلك، فقد عرفت هذه النظرية إنتقادات عدة، وأهمها أنها تعتبر بعدها الثالث وهو بعد الفعالية ثنائي غير مستمر، معنى ذلك أن هناك بعدين نقيضين فعال وغير فعال، وقد كان من الأجدر

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 369.

أن يكون هذا البعد ثنائي مستمر، بمعنى أن تكون هناك درجات مختلفة من الفعالية وعدم الفعالية تتوقف على درجة ملائمة وعدم ملائمة النمط لمتطلبات ومحددات الموقف¹.

الفرع الخامس: نظرية الخط المستمر أو الأنماط المتاحة

منذ مطلع سنة 1973، وفي مقال نشرته مجلة هارفارد للأعمال "Harvard Business" تحت عنوان: "كيف نختار أسلوب قيادة ناجحة"، عرض كل من شميدث Schmidth وتاننبوم Tannenbaum نظريتهما حول القيادة، وحسب رأيهم، فإن فعالية إدارة المنظمة مرهونة أو متوقفة على ثلاثة عناصر هي: القيادة، المرؤوسين، والموقف أو الوضع²، معنى ذلك أنه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في كل الأوقات وأن اعتماد أسلوب معين يعتمد على عدة عوامل كامنة لدى القائد والمرؤوسين والموقف.

وفي ما يلي شرح لهذه القوى أو العوامل التي تؤثر في اختيار نمط القيادة³:

أما العوامل المتعلقة بالمدير فتتمثل في:

- 1- قدرته على حل المشاكل وإتخاذ القرارات منفردا؛
 - 2- مدى ثقته بكفاءة مرؤوسيه، وقدرتهم على تحمل المسؤولية؛
 - 3- مدى إستعداده بإظهار التسامح والتجاوز عن مرؤوسيه إذا ما وقعوا في أخطاء؛
 - 4- الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها، وهل رغبته حول لعب دور الموجه أو الأمر أم الأخذ بقيادة الفريق الواحد.
- وعن العوامل المتعلقة بالمرؤوسين فتتمثل في:

- 1- الرغبة لديهم في الإستقلالية بالعمل؛
- 2- القدرة على تحمل مسؤولية إتخاذ القرارات؛
- 3- الإهتمام بموضوع القرار؛
- 4- إستيعاب وفهم أهداف المنظمة، وتوفير الولاء التنظيمي لديهم؛
- 5- توفر المعرفة والكفاءة لإتخاذ القرار.

وعن تلك المتعلقة بالموقف أو الوضع فتتمثل في:

- 1- حجم المؤسسة؛
- 2- طبيعة المشكلة؛
- 3- الوقت المتاح لإتخاذ القرار؛
- 4- فعالية الفريق وقدرة الجماعة التنظيمية في العمل معا كفريق؛
- 5- التقاليد والأعراف والقيم التنظيمية؛
- 6- التشتت الجغرافي للمؤسسة أي مدى إرتباط الأنشطة ببعضها البعض.

1 - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 218.

2 - Jean- Michel Plane, Management des organisations, Théories. Concepts. Cas, Dunod, Paries, 2003, page 80.

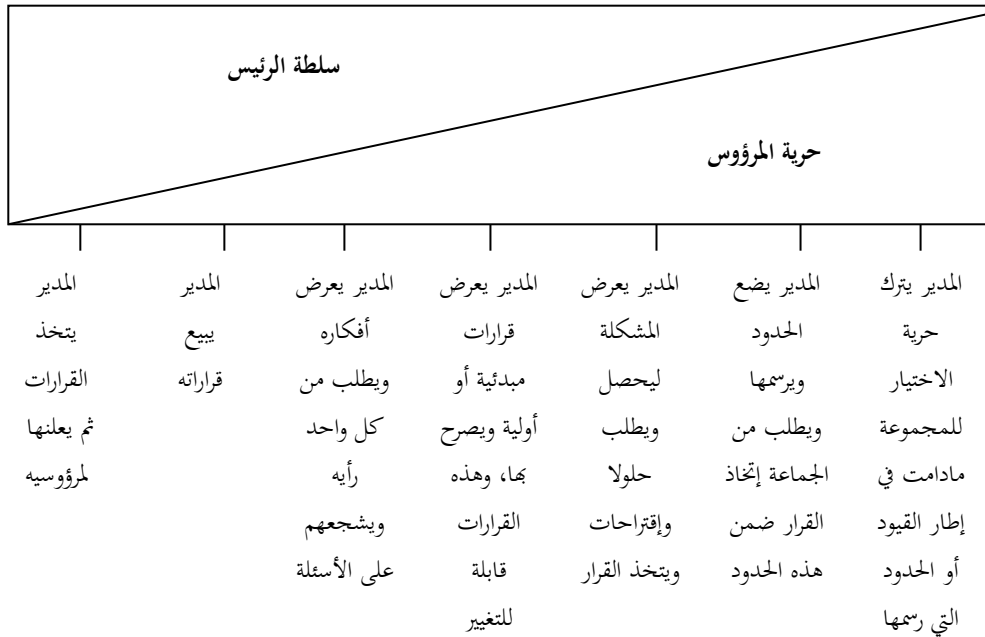
3 - راجع: محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 265- 266، وكذلك، Samir Trigui, Op.cit, page 168.

ولقد حدد تاننوم وشميدت في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل، له بعدان متضادان هما¹:

- 1- البعد الأول: وهو نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط، ويبين الأسلوب أو النمط الإداري المرتكز على الرئيس؛
 - 2- البعد الثاني: وهو نهاية الطرف الأيمن من هذا الخط، ويبين الأسلوب أو النمط الإداري المرتكز على المرؤوس.
- كما قام صاحبها هذه النظرية بتحليل المستويات أو الدرجات المختلفة للمشاركة التي يبديها المدير للمرؤوسين في عملية صنع القرار، وتوصلا من خلال تحليلهما هذا إلى تحديد سبعة مستويات أو درجات متباينة للمشاركة، تمثل كلها أنماطا مختلفة من القيادة، تتفاوت فيما تتيحه للقائد من سلطات، وما توفره للمرؤوسين من حريات²، مثلما يوضحه المخطط التالي:
- شكل رقم (18): نظرية الخط المستمر

النمط الإداري المرتكز على الرئيس

النمط الإداري المرتكز على المرؤوس



Source: Jean Michel Plane, Op.cit, Page.81

- وفيما يلي وصف لهذه الأنماط السبعة التي ترتكز عليها هذه النظرية، بدءاً من اليسار وصولاً إلى اليمين³:
- 1- الإداري المستبد: وهو النوع الأمر، حيث يتخذ القرارات منفرداً في ضوء المعلومات المتاحة لديه عن المشكلة، ويأمر بتنفيذها؛
 - 2- الإداري المساوم: وهو النوع البائع، يتخذ القرارات بمفرده ويقنع بها مرؤوسيه؛

¹ - Jean- Michel Plane, Op. cit, page 81.

² - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، مرجع سابق، ص 236.

³ - راجع: المرجع نفسه، ص 236، وكذلك علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 135.

- 3- الإداري المحاور: وهو النوع المستقصي، حيث يستقصي آراء ومقترحات كل مرؤوس ويأخذ بها ويبنى عليها قراراته، ثم بعد ذلك ينفرد هو -القائد- بصنع القرار النهائي؛
- 4- الإداري الإستشاري: وهو النوع التجريبي، الذي يطرح قرارا مؤقتا قابلا للتغيير؛
- 5- الإداري المحلل: وهو النوع الباحث، والذي يطرح المشكلة للنقاش، ثم يحلل المقترحات ليتخذ القرار؛
- 6- الإداري الموجّه: وهو النوع المبتعد عن المسؤولية، حيث يعرض أبعاد القضية ويدعو مرؤوسيه لإتخاذ القرار؛
- 7- الإداري التسيبي: آخر طرف في الخط، وهو النوع المتساهل، يعطي الحرية للعاملين في إتخاذ ما يرونه من قرارات في ضوء الحدود المرسومة.

*تقييم النظرية:

إختلف الباحثون في تحديد المدخل الذي تنتمي إليه هذه النظرية، فبعضهم صنفها -حسب رأيه- ضمن النظريات السلوكية، وآخرون صنفوها ضمن النظريات الموقفية، فهي إذن من بين النظريات التي حاولت المزج بين المدخلين، ويتضح ذلك من خلال أنها:

- 1- حددت سبعة أنماط قيادية، ثلاثة منها أقرب إلى النمط الديمقراطي، وثلاثة منها أقرب إلى النمط الإستبدادي، بينما يقع نمط وسط يجمع بين مزايا وعيوب هذه الأنماط؛
- 2- أشارت إلى أن إختيار نمط معين يتوقف على محددات الموقف.

الفرع السادس: النظرية المعيارية ل فروم ويتون (في إتخاذ القرارات الإدارية)

تعتبر عملية إتخاذ القرار أحد الأعمال الرئيسية التي يقوم بها المدراء، وكون أن القرار الذي يتخذه القادة له تأثير ملموس على قاعدة عريضة من العاملين، فإن أحد المحددات الأساسية لتأثير القادة هو مدى كفاءتهم في القيام بذلك، فالقائد الذي يتخذ قرارات جيدة يكون أكثر تأثيرا في المدى الطويل مقارنة بذلك الذي يتخذ قرارات سيئة، ضف إلى ذلك، أن إتخاذ القرارات بمشاركة العاملين يعتبر عاملا مهما له أثره على الرضا الوظيفي، وضغوط العمل، والإنتاجية وغيرها، معنى ذلك أن لطريقة معالجة القادة لقضية المشاركة في إتخاذ القرار أهمية كبرى بالنسبة لمستوى تأثيرهم¹.

وإنطلاقا من أهمية عملية القرارات للمديرين جاءت النظرية المعيارية للقرارات الإدارية من طرف فروم ويتون Vrom et Yetton التي تحدد ما ينبغي أن يقوم به القائد من تصرفات وبصفة محددة في كل موقف يواجهه هذا الأخير، فهي تحدد ما ينبغي أن يختاره القائد من بدائل بشأن التصرف المناسب لكل موقف من المواقف². وتفترض هذه النظرية أن فعالية القيادة مقاسة من طبيعة المشكلة (معيار كفاءة القرار، أو قبول المرؤوسين للقرار المتخذ، أو كليهما)، تتحدد بمدى تناسب أو توافق النمط القيادي المتبع مع ظروف الموقف³.

ووفقا لهذه النظرية، يوجد معيارين إثنين يمكن من خلالهما قياس مدى النجاح في حل مشكلة تنظيمية

هما¹:

1 - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 607-608.
 2 - أحمد صقر عاشور، السوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 235.
 3 - المرجع نفسه، ص 235.

1- معيار كفاءة الحل: وهذا المعيار مرتبط بإعتبارات موضوعية، كالتكلفة، الإيراد، الوفرة، الإنتاجية، الوقت، الابتكار وغيرها؛

2- معيار قبول الأفراد للحل: وهذا يتعلق بدرجة رضا الأفراد عن القرار المتخذ، أو درجة تهمسهم له، أو مستوى الإشباع الذي يحققه هذا القرار لهم، أو درجة الوثام الذي يترتب على القرار في علاقاتهم بالمؤسسة أو بالقائد أو ببعضهم البعض وغيرها من الآثار الاجتماعية والنفسية لأولئك الذين يؤثر فيهم القرار أو يقومون بتنفيذه.

وتستخدم النظرية في تحديدها للأنماط الملائمة للتصرف من قبل القائد خمسة أنماط قيادية رئيسية، وسبعة مواقف، وسبع قواعد لتحديد النمط القيادي المناسب أو الواجب إتباعه، ومعيارين يمكن أن يقاس على أساسهما نجاح القرارات المتخذة، وأربعة عشر نوعا من أنواع المشكلات التي تصنع بشأنها القرارات.

1- بالنسبة للأنماط القيادة الخمسة فهي²:

أ- نمط إستبدادي أول (يرمز له بـ AI): يتخذ هذا القائد القرار بنفسه منفردا، وذلك بناء على المعلومات المتاحة لديه؛

ب- نمط إستبدادي ثاني (يرمز له بـ AII): يحصل القائد على المعلومات الضرورية من مرؤوسيه، ثم يقوم منفردا بإتخاذ القرار دون أن يعلمهم بطبيعة المشكلة. ومن هنا نستنتج أن دور المرؤوسين ينحصر في كونهم مصدرا للمعلومات فقط؛

ت- نمط إستشاري أول (يرمز له بـ CI): يعرض القائد المشكلة على كل مرؤوس على حدى (بصفة فردية) ويحصل على آراء وإقتراحات كل منهم، ثم بعد ذلك ينفرد بصنع القرار النهائي دون أن يتيح لهم فرصة المشاركة؛

ث- نمط إستشاري ثاني (يرمز له بـ CII): يعقد القائد إجتماعا مع مرؤوسيه، فيعرض المشكلة ويحصل على آرائهم وإقتراحاتهم كجماعة، ثم بعد ذلك ينفرد بإتخاذ القرار النهائي؛

ج- نمط جماعي (يرمز له بـ GII): يناقش القائد المشكلة مع المرؤوسين كجماعة، ويطلب منهم آرائهم وإقتراحاتهم من أجل أن يصل إلى قرار يحظى بقبول النسبة الغالبة من أفراد الجماعة التي يرأسها.

2- بالنسبة لأبعاد الموقف السبعة، فهي تتحدد من خلال سبعة أسئلة، والإجابة على كل واحد منها تحدد بعدا من أبعاد الموقف وهي:

أ- هل يمثل معيار كفاءة القرار معيارا هاما للنجاح، من حيث وجود حل أو قرار أكفأ أو أكثر رشدا من الحلول أو القرارات الأخرى البديلة؟؛

ب- هل المعلومات المتاحة للقائد تكفي لصنع قرار عالي الكفاءة؟؛

ت- هل المشكلة واضحة للقائد من حيث أبعادها وعناصرها؟؛

ث- هل يعتبر قبول المرؤوسين للقرار المتخذ عنصرا حيويا وحاسما في تنفيذ القرار؟؛

ج- هل هناك تأكيد نسبي أن إنفراد القائد بصنع القرار سيلقى قبولا من المرؤوسين؟؛

1 - أحمد صقر عاشور، السوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 235-236.
2 - طارق طه، إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 598.

ح- هل يتبنى المرؤوسون الأهداف التنظيمية التي يراد الوصول إليها من حل المشكلة أو إعتبرات الكفاءة أو صنع القرار؟

خ- هل هناك احتمال لنشأة نزاع وتعارض بين المرؤوسين نتيجة للقرار المتخذ؟.

3- أما عن القواعد السبع لإختيار أو تحديد النمط القيادي المناسب، فتصنف إلى مجموعتين¹:

أ- قواعد صممت لحماية جودة القرار:

- قاعدة معلومات القائد: إذا كانت جودة القرار مهمة، ولا يمتلك القائد المعلومات الكافية والخبرة اللازمة لحل المشكلة، فعليه إذا إستبعد الإستراتيجية الأوتوقراطية؛

- قاعدة إنسجام الهدف: إذا كانت جودة القرار مهمة والمرؤوسين غير مؤهلين لإتخاذ القرارات، فيجب على القائد إستبعاد أساليب المشاركة في إتخاذ القرار؛

- قاعدة المشكلة غير المهيكلة: إذا كانت جودة القرار مهمة، والقائد لا يملك المعلومات الكافية والخبرة اللازمة، وكانت المشكلة غير واضحة للقائد من حيث أبعادها وعناصرها، فعلى القائد هنا إستبعاد الأسلوب الأتوقراطي في إتخاذ القرار.

ب- قواعد صممت لحماية قبول القرار:

- قاعدة القبول: إذا كان معيار قبول المرؤوسين للقرار مهما لفعالية تنفيذه، فينبغي على القائد إستبعاد الأسلوب الأوتوقراطي؛

- قاعدة الصراع: إذا كان قبول المرؤوسين للقرار مهما لفعالية تنفيذه، وكان هناك إختلاف في وجهات النظر حول كيفية تحقيق ما هو مطلوب فعلى القائد إستبعاد النمط الأوتوقراطي؛

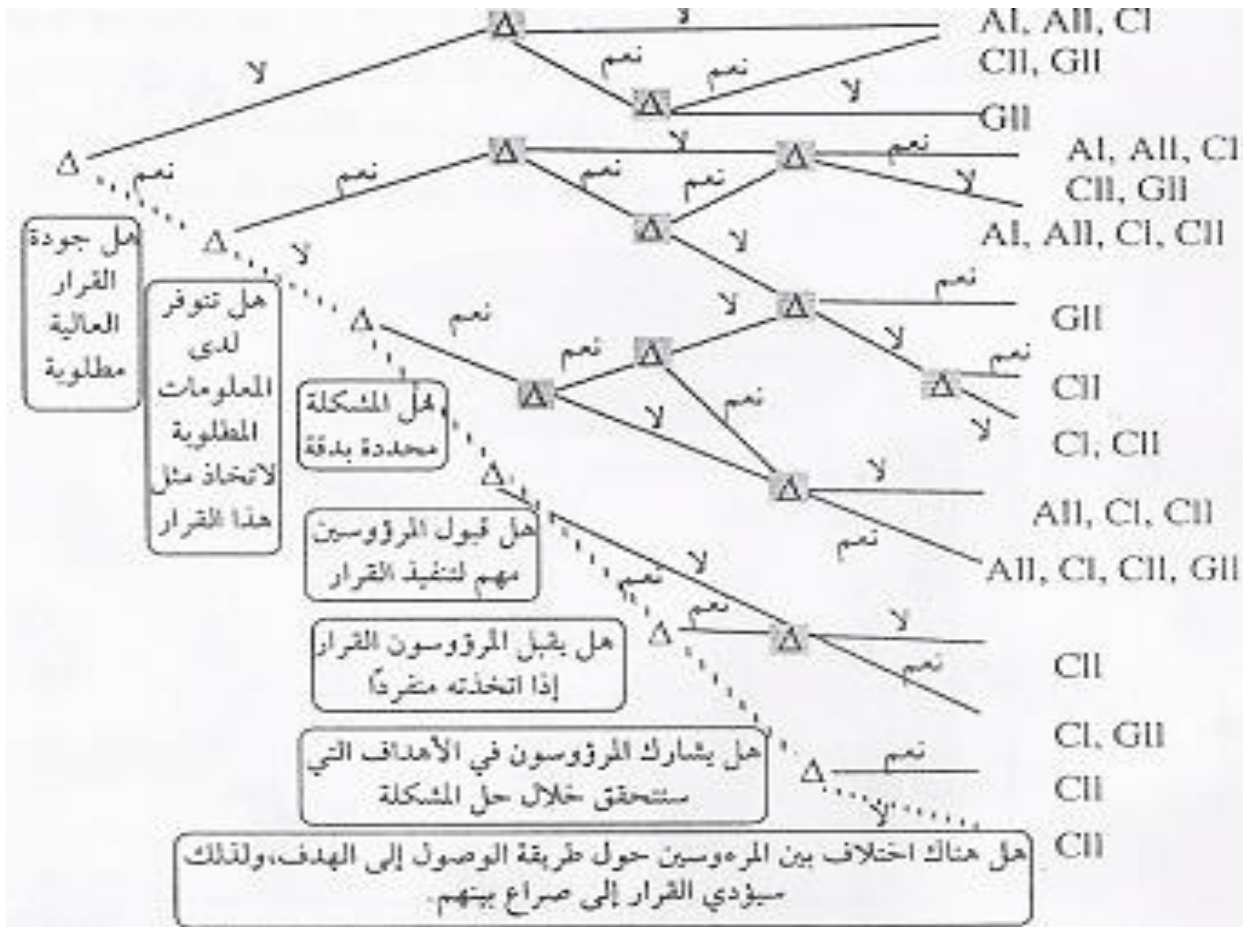
- قاعدة العدالة: إذا كانت جودة القرار غير مهمة، ولكن قبول القرار مهم، فعلى القائد إستخدام أسلوب المشاركة؛

- قاعدة أولوية القبول: إذا كان قبول القرار مهما، وليس من المؤكد قبول المرؤوسين للقرارات المتخذة بصورة منفردة من قبل القائد، وكان المرؤوسون غير متحمسين لتحقيق أهداف المؤسسة، فعلى القائد إستخدام نمط مشاركة عالي.

لأكثر توضيح حول إختيار نمط القيادة الملائم للموقف، قدم صاحبنا هذه النظرية نموذجها على شكل شجرة تسمى شجرة القرارات، تتكون هذه الأخيرة من مجموعة من المسارات، وكل مسار منها ينتهي بالنمط القيادي الملائم لمزيج خصائص الموقف الذي يمثل المسار.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 357-359.

شكل رقم (19): شجرة القرارات القيادية



المصدر: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 612.

من خلال الشكل، يتعين على القائد أن يجيب على كل سؤال من الأسئلة المعبرة عن أبعاد الموقف السبعة السابقة الذكر بنعم أو لا، مبتدئا بالسؤال الأول ثم يتدرج إلى باقي الأسئلة من اليمين إلى اليسار، حتى يصل إلى نهاية المسار أين يجد النمط القيادي الملائم الذي ينبغي عليه إتباعه¹ أو عدة أنماط قيادية، وفي هذه الحالة على المدير المفاضلة بينها باستخدام معيار الوقت، أي إختيار النمط القيادي الذي يسمح بإتخاذ القرارات في أقل وقت ممكن².

*تقييم النظرية:

كانت مساهمة هذه النظرية فعالة في بحوث وتطبيقات القيادة، فهي تقدم للقادة أساسا يستندون عليه لإختيار النمط القيادي المناسب بما يتلاءم ومتطلبات الموقف. كما أثبتت البحوث صلاحية هذه النظرية ولاقت تأييدا من جانب الباحثين، منهم الباحث فروم الذي قام بعدة بحوث مع زميله جاجو لإثبات صلاحية هذه النظرية، وتوصلا إلى أن الأساليب الناجحة التي تنبأها مديرون لإتخاذ قرارات كل مشكلات العمل كانت

1- أحمد صقر عاشور، السوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 242.

2 محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 290-291.

منسجمة مع توصيات نموذج فروم ويتون¹، فضلا عن ذلك فإن هذه النظرية تختلف في كثير من جوانبها عن نماذج ونظريات القيادة الأخرى، فهي تعتبر محاولة في الاتجاه الصحيح لسدّ الثغرة بين النظرية والتطبيق في مجال القيادة².

أما عن أوجه القصور التي يعاني منها هذا النموذج، فتمثل في:

1- إهمالها للكثير من المتغيرات الموقفية المتعلقة بالمرؤوسين كقدراتهم وحاجاتهم، كما أهملت جوانب ذات أهمية من سلوك القائد كالحوافز والإشباع التي يوفرها لمرؤوسيه، رغم أهمية مثل هذه المتغيرات في التأثير على معياري الكفاءة والقبول³؛

2- لم تعط بيانا بالسلوك الذي يمارسه القائد أو ذلك الذي يتوجب عليه أن يمارسه تفصيلا في كل نمط من أنماط القيادة الخمسة المقترحة في المواقف السبعة التي تحتويها النظرية، فهي لا توضح كيفية الوصول إلى تحقيق معيار جودة القرار أو كيفية حل الخلافات والصراعات التي تظهر بين أعضاء الجماعة لتحقيق معيار قبول القرار⁴؛

3- يتميز هذا النموذج بالتعقيد إلى حدّ كبير، هذا ما يجعله بعيدا عن متناول فهم المديرين، فيعزفون عن تطبيقه، خاصة وأن الناس يميلون دوما للبحث عن أبسط الحلول لما يواجهونه من مشكلات كبيرة⁵.

من خلال عرضنا السابق للنظريات الموقفية، تبين لنا بوضوح أن كل هذه الأخيرة إبتعدت في منهجها عن نماذج السمة والسلوك، وحاولت قدر الإمكان القضاء على أوجه القصور والنقائص التي شابت النظريات العامة والنظريات السلوكية، مركزة جهودها على الموقف، معتبرة إياه عاملا مهما يؤثر في تحديد خصائص القيادة، إلا أنها لا تعني أن الموقف منفردا هو الذي يخلق القائد، وإنما تعني أن السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة تتغير بتغير الموقف، هذا ما يدل على أن هذه النظريات لم تنكر أهمية السمات الشخصية للقائد، ولم تنكر دورها في تحديد خصائص القيادة، وإنما تدور كلها حول الموقف وتضعه في الاعتبار الأول عند تحديد السمات القيادية المطلوبة، فحددت المواقف القيادية التي يحتمل أن يواجهها القائد، وإقتترحت الأساليب القيادية التي تناسب تلك المواقف، بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والروح المعنوية.

لكن رغم إجماع النظريات الموقفية على ما سبق، إلا أنها اختلفت في:

1- عناصر الموقف: لم تلق إتفقا من حيث الكمّ والنوع، فهناك من إفترض ثلاثة عناصر، وهناك من إفترض أكثر وأقل من هذا العدد، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، إفترض بعضهم أن هناك من العناصر ليست أساسية كالصراعات داخل المؤسسة، المناخ النفسي للعاملين...؛

2- أنماط السلوك القيادي: هذه أيضا شهدت إختلافا، فهناك من قسمها إلى ثلاثة أنماط أساسية: الأوتوقراطي، الديمقراطي، والحر، ونجد آخرون - كفيدلر مثلا- قسموها إلى نمطين: المهتم بالعمل، والمهتم بالعلاقات الإنسانية، وآخرون - مثل ريدن- قسموها إلى أربعة أنماط أساسية تنقسم إلى بدورها إلى ثمانية...؛

1 - جيرالد.ي. ريجيو، مرجع سابق، ص 43.

2 - أحمد صقر عاشور، السوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 242.

3 - المرجع نفسه، ص 242- 243.

4 - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 292.

5 - جيرالد.ي. ريجيو، مرجع سابق، ص 437.

3- تحديد الدور الرئيسي للقائد: فنظرية المسار-الهدف مثلا ترى أن دور القائد الرئيسي هو مساعدة المرؤوسين على تحقيق أهدافهم، أما النظرية المعيارية لإتخاذ القرارات فتري أن الدور الرئيسي للقائد هو إتخاذ القرارات؛

4- تحديد ما يجب تغييره: سلوك القائد أم متغيرات الموقف، فهذه النظريات تضمنت وجهتي نظر متباينتين، تفترض أولاها أن سلوك القائد ثابتا نسبيا ولا يمكن تغييره، وتقترح إدخال تعديلات على موقف العمل لكي يتلاءم مع الميل الأساسي للقائد، وهذا ما تبنته نظرية فيدلر، وتفترض وجهة النظر الثانية أن سلوك القائد يتصف بالمرونة، إذ يمكن للقائد أن يغير من أسلوبه وينسجم مع الموقف، وهذا ما تبنته معظم نظريات الموقف.

ونتيجة للمآخذ السابقة لمجموعة النظريات الموقفية، برز إتجاه رابع يعالج موضوع نجاح القيادة من جوانب أو زوايا أخرى حديثة ومعاصرة.

المطلب الرابع: النظريات المعاصرة في القيادة

شكلت النظريات الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي بداية تحوّل في التفكير القيادي، وبدأ البحث يخرج من إطار السمات والأنماط القيادية إلى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة المدير على التكيف، وأهم هذه الإتجاهات الحديثة أو المعاصرة نجد: القيادة التبادلية أو الإجرائية، القيادة الزعامية، والقيادة التحويلية، وستنطرق إلى كل منها بشيء من الإيضاح والتفصيل.

الفرع الأول: نظرية القيادة الزعامية

خلال 15 سنة الفارطة، ظهر إتجاه حديث للقيادة عرف بالقيادة الزعامية أو البطولية أو الملهمة أو الكاريزماتية أو ذات الرؤية المستقبلية، وهذه المسميات كلها وإن اختلفت إلا أنها تحمل في طياتها معنى واحد عبّر عنه صاحب هذه النظرية في نظرية عملية متكاملة سمّاها القيادة الزعامية.

وقبل الخوض في هذه النظرية، والإطلاع على فحواها لا بأس أن نوضح معنى هذا المصطلح، و نقدم تعريفا لهذه العملية وللقائم عليها.

فالزعامة أو الكاريزما هي صفة خاصة يتحلّى بها القائد الذي يتمتع بأهداف وقدرة رائعة، وتصميم خارق يميزه عن غيره¹، فهي إذن شكل من أشكال السحر أو الجاذبية الفردية والتي تثير التدعيم والقبول والإعجاب، مما يزيد من نجاح القائد ويقوي تأثيره على سلوك مرؤوسيه².

أما الزعيم فهو ذلك الشخص الذي يثير دافعية أتباعه، ويوجهها نحو الأداء العالي، ويحرك طاقاتهم الكامنة، وحرصهم على إثبات ذاتهم من خلال العمل، مستخدما طرقا غير عادية في التأثير عليهم³.

ويرى بارتريدج PARTRIDGE أن الزعيم هو فرد له من القدرة والإمكانية ما يمكنه أن يوحى للآخرين بحيث يتصرفون ويفكرون بالطريقة التي يراها⁴.

1 - ، يورك برس، فن القيادة الإدارية Leadership، سلسلة المميزون الإدارية، الشركة المصرية العالمية للنشر، لونجمان، مكتبة لبنان ناشرون، 2005، ص 46.

2 - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 260.

3 - طارق طه، مرجع سابق، ص 625.

4 - فواد البهي السيد، سعد عبد الرحمان، علم النفس الإجتماعي - رؤية معاصرة-، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، 1999، ص 281.

وشبهه أحدهم العمل لدى قائد كاريزميا أو زعاميا بالزواج من شخص جذاب ومدهش وساحر، حضوره يعطيك شعورا بالبهجة والسرور ومنتعة خاصة والمزيد من الرضا، ويمنحك سببا إضافيا للذهاب إلى عملك، وتكون دوما مستعدًا لتقديم أيّ شيء لإرضائه¹.

وعلى هذا، فالقائد الزعامي ينجح في أن يحصل على درجة عالية من إلتزام تابعيه وولائهم الشديد له، ولما يدعو إليه بسبب سحره وجاذبيته التي يستخدمها لقيادة الآخرين والتأثير عليهم، ولو لم يمتلك هذا السحر والجاذبية أو لو أنه لم يمتلك الصفات التي تجعله ذا سحر وجاذبية لما استطاع أن يصل إلى هذا الحدّ من إنقياد الأتباع، لذلك فالكثير من المنظرين يرون أن مدخل القيادة الزعامية قريب الشبه من نظرية السمات الواجب توافرها في القائد، وأن هذا المدخل هو تحديث لهذه النظرية الأخيرة.

وفي سنة 1977، قدم هاوس نظرية في القيادة الزعامية وكانت أولى المحاولات لتناول هذه الظاهرة، وأعطى مجموعة من المؤشرات يمكن الحكم بها على أن قائدا ما يمارس قيادة زعامية، وتمثل هذه المؤشرات في²:

1- ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد؛

2- تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد؛

3- قبول المرؤوسين للقائد بصورة مطلقة غير قابلة للنقاش؛

4- شعور عاطفي ووجداني للمرؤوسين باتجاه القائد؛

5- طاعة المرؤوسين للقائد طاعة عمياء وبرغبة خاصة؛

6- تعايش المرؤوسين الوجداني مع الرسالة التنظيمية؛

7- تركيز المرؤوسين على تحقيق أهداف الأداء؛

8- شعور المرؤوسين بقدرتهم على الإسهام في نجاح رسالة الجماعة.

ويرى هاوس أن هناك عددا من السمات يمكن الإستدلال بها على القائد الزعيم أهمها³:

1- يتمتع بثقة عالية في النفس، تجعله صعب التزعزع عن معتقداته ومبادئه حتى وإن قابلته الصعاب أو المعوقات، فالقائد الذي تنقصه الثقة في نفسه لا يمكنه التأثير على تابعيه؛

2- لديه نزعة قوية على بسط نفوذه وسيطرته على تابعيه وإستمالتهم إلى أفكاره، وهذا الأمر يعتمد نجاحه على مدى ثقة مرؤوسيه في قائدهم من جهة، وعلى مدى إستعدادهم لقبول أفكاره من جهة أخرى؛

3- التصرف مع الأتباع يكون بصورة توحى إليهم بكفاءته وقدرته الكبيرة على قيادتهم وتحقيق مكاسب لهم، وإلا ينقص حجم تأثيره عليهم بصورة كبيرة؛

4- محاولة القائد الزعيم وضع أهداف أداء طموحه لأتباعه، ويزرع فيهم ثقته في قدرتهم على تحقيق هذه الأهداف وبمعدلات أداء مرتفعة، ويشعرهم في ذات الوقت بتأكدده الجازم من ذلك، إلا أن نجاح هذا الأسلوب مرتبط بواقعية هذه الأهداف وقابليتها للتحقيق؛

1 - ، يورك برس، مرجع سابق، ص 47- 48.

2 - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، مرجع سابق، ص 186.

3 - طارق طه، مرجع سابق، ص 625- 627.

5- يتبع القائد الزعيم وسائل وأساليب جديدة غير معتادة مع مرؤوسيه، ففي العادة يسلك طرقا غير تقليدية وحديثة في التعامل معهم، تتفرق عما هو معتاد في بيئة العمل، فإذا ما صادفت هذه الأساليب نجاحا فهي لا محالة تزيد كثيرا من إعجاب وحب المرؤوسين لهذا القائد الزعيم.

وفي السياق نفسه، يضيف الدكتور جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس مجموعة من السمات المميزة للقائد الزعامي، تتركز في ما يلي¹:

1- إمتلاك رؤية مستقبلية: والتي لا تكون مجرد توقعات بخصوص مستقبل المؤسسة، بل تصوّر نموذجاً مثلاً لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً، فتوافر هذه الرؤية يساعد كثيراً على حثّ الأفراد لبذل أقصى جهودهم ليصلوا إلى هذا التصوّر؛

2- إتقان مهارات وفنون الإتصال: وذلك بإستخدامه للغة متفائلة ومحفزة في تعاملاته مع مرؤوسيه، ويندرج تحت هذا العنصر إتقانه لفنون الإتصالات وتبادل الآراء معهم، كل هذا يؤدي إلى شحذ همم الأفراد وتفجير طاقاتهم الإبداعية؛

3- المصداقية: فالأفراد يعتقدون بقوة في مصداقية قائدهم هذا لدرجة أنه يمكنهم المخاطرة بمستقبلهم الوظيفي من أجل إتباع رؤية القائد؛

4- توليد وخلق الشعور بالكفاءة: وذلك بإسناده لبعض المهام والمشروعات السهلة التنفيذ ومكافأهم على تنفيذها، لينتقل بعدها إلى إسناد المهام والمشروعات الأكثر صعوبة وتعقيداً؛

5- الحيوية والتوجّه بالتصرفات: فعليه أن يتمتع بالحيوية والنشاط والقدرة على الأداء الصحيح والسليم للعمل، وفي الوقت المناسب.

وللقيادة الزعامية آثارا بعضها إيجابية والأخرى سلبية، أما آثارها الإيجابية فتتمثل في²:

1- إجادة وإتقان العمل وتحسين أداء المرؤوسين؛

2- تأثير إيجابي في سلوك المرؤوسين؛

3- زيادة الإنتاجية.

وعن تلك الآثار السلبية فتتمثل في³:

1- أن يتحوّل القائد إلى شخص ديكتاتوري؛

2- عندما سلوك القائد غير سويّ؛

3- عندما يتجاهل القائد الآخرين أو تزيد درجة ثقته بنفسه فيصبح بالتالي عبئاً على المؤسسة.

*تقييم النظرية:

1 - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 571- 572.

2 - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 345- 346.

3 - المرجع نفسه، ص 346.

كما سبق الذكر أن العاملين تحت قيادة زعامية يشعرون بالراحة والإرتياح والسعادة. فهذا النمط القيادي هو نمطا غير عاديا، فعاليته تكون أكثر في الظروف غير العادية أو غير المتكررة، وليس في كل الظروف أو الأحوال العادية، مثال تلك الظروف تحوّل نشاط المؤسسة إلى مجال آخر جديد¹.

الفرع الثاني: نظرية القيادة التبادلية أو الإجرائية

مضمون هذه النظرية أن القيادة مبنية على علاقة تبادل بين القائد وأتباعه، فيعمد هذا الأول إلى إستخدام المكافآت بنوعها الإيجابية والسلبية من أجل تشجيع الأتباع على التوحد والإتساق مع المؤسسة. ولما كان همّ القائد الوحيد النتائج، نجد هذا الأخير يركز عمله على بحث التبادل بينه وبين مرؤوسيه، وضبط أعمالهم ليتبعوا ما يريده القائد منهم، مستخدما المكافآت أو العقوبات ومعتمدا على كفاءة مرؤوسيه². لذلك نجد أن القيادة التبادلية تختلف عن القيادة التحويلية في أن القائد التبادلي لا يهتم بإحتياجات الأتباع الفردية، ولا يركز على تطوّرهم الشخصي، فالقادة التبادليون يتبادلون الأشياء القيّمة مع الأتباع للحصول على مكاسب شخصية، وكذلك مكاسب بالنسبة للأتباع، والقادة التبادليون مؤثرون، لأنه في صالح الأتباع أن يقوموا بما يريدونه³.

*مميزات القائد التبادلي: يتميز القائد التبادلي ب⁴:

- 1- القدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل؛
- 2- القدرة على الحوار وضبط الإجراءات والمباحثات؛
- 3- القدرة على إقناع مرؤوسيه ليريدوا ما يريد؛
- 4- القدرة على التعبير عن نفسه بصورة كاملة؛
- 5- المعرفة الجيدة لنفسه، ومعرفته لنقاط القوة والضعف، وكيفية توظيف نقاط قوته لتغطية نقاط ضعفه؛
- 6- معرفته لما يريد، وكيفية إيصال ما يريد للآخرين ليحصل على تعاونهم ودعمهم.

*عوامل القيادة التبادلية: تتحدد عوامل القيادة التبادلية بعاملين إثنين هما⁵:

- 1- المكافأة المشروطة: يشير هذا العامل إلى عملية المبادلة بين القائد وأتباعه، والتي يتم فيها مبادلة مجهودات الأتباع المبدولة في مقابل مكافآت معينة ممنوحة من قبل القائد، ومع هذا النمط من القيادة يسعى القائد للحصول على موافقة أتباعه على الحاجات الواجب القيام بها، والمكافآت التي يتعيّن منحها لمن يقوم بتلك الحاجات؛
- 2- الإدارة بالإستثناء: وهو العامل الثاني من عوامل القيادة التبادلية، وفيها يبدي القائد تدخلا إذا رأى أن الأمور تسير بشكل غير صحيح أو غير سليم من خلال التعزيز السلبي والعقاب، وتأخذ الإدارة بالإستثناء شكلين، أحدهما نشط والآخر ساكن. فالقائد الذي يستعمل الشكل النشط للإدارة بالإستثناء نجده يراقب أتباعه عن قرب للبحث

1 - طارق طه، مرجع سابق، ص 626.

2 - علي عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، مرجع سابق، ص 157.

3 - عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز آل سعود، الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام، دراسة مسحية على مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية غير منشورة، جامعة دمشق، 2007، ص 70.

4 - علي عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، مرجع سابق، ص 157.

5 - راجع: علي عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، مرجع سابق، ص 157-158.

عن الأخطاء أو المخالفات للقواعد، ومن ثمة يتخذ الإجراء التصحيحي اللازم، أما القائد الذي يستخدم الشكل الساكن فتدخله يكون فقط حين عدم تحقيق المعايير المطلوبة أو بعد ظهور المشكلات.

وفي واقع الأمر أن كلا الشكلين للإدارة بالإستثناء يستخدم أنماطاً تعزيزية أكثر سلبية من نمط التعزيز الإيجابي الخاص بالمكافأة المشروطة.

*تقييم النظرية:

تتم القيادة التبادلية بالمهام الروتينية التي يقوم بها القائد كتحديد وتخصيص العمل، تقييم الأداء، إتخاذ القرارات... والتي تهدف كلها إلى تحقيق الإستقرار للمؤسسة، ولكن هذا النمط من القيادة لا يصلح للمواقف التي تهدف إلى التغيير، والتي تتطلب نوعية أخرى من المهام كخلق ثقافة تنظيمية مثلاً، بناء فرق عمل وإدارة عملية الإندماج، فهذه المهام تحتاج إلى قدرات ومهارات للتغيير تعرف بإسم القيادة التحويلية¹.

الفرع الثالث: القيادة التحويلية

إن أكثر القادة نجاحاً - في ظل المحيط التنافسي الحالي والبيئة السريعة التغير - هم أولئك الذين يقومون بإعادة بعث الحياة وتحويل مؤسساتهم إلى مؤسسات جديدة، وتوجههم هذا يسمى بقيادة ما بعد التغيير، أو القيادة التشغيلية، أو القيادة ما بعد الكاريزما، أو القيادة التحويلية.

ويعتبر هذا المفهوم جديداً في مجال القيادة، ويركز على التفرقة الأساسية بين القيادة من أجل التغيير، وتلك التي تمارس من أجل تحقيق الإستقرار².

وكان بيرنز BURNS هو مؤسس هذا النوع من القيادة، وميزه عن النمط القيادي الإجرائي سنة 1978، وبعدها قام باس BASS سنة 1985 بتطوير فكرة القيادة التحويلية³.

ويمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها "نمط قيادي ملهم يستخدم المقومات الزعامية في التأثير على المرؤوسين، ودفع التنظيم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية"⁴.

فالتعريف هذا يوضح لنا أن القيادة الزعامية تختلف عن القيادة التحويلية، فمن جهة، القائد التحويلي في تأثيره على مرؤوسيه يستخدم المقومات الزعامية، الأمر الذي يجرنا إلى القول أن الزعامة هي جزء من متطلبات القيادة التحويلية، فلكي يكون القائد تحويلياً لا بد أن يكون زعامياً أولاً.

ومن جهة أخرى تختلف القيادة التحويلية عن القيادة الزعامية في كون أن هذه الأولى لا تحاول الإبقاء على الأتباع ضعفاء، ويتمتعون بقدر محدود من الإستقلالية⁵ كما هو الحال في القيادة الزعامية. بل تسعى لتحوّل المرؤوسين إلى قادة، وأن يعملوا أبعد وأكثر مما هو مطلوب منهم بشكل رسمي، ويؤدوا عملهم بأحسن ما يمكن من

1 - راوية حسن، مرجع سابق، ص 277-278.

2 - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 258.

3 - علي عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، مرجع سابق، ص 158.

4 - طارق طه، مرجع سابق، ص 628.

5 - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 594.

التميز¹. وعلى أساس ذلك فإن يمكن القول أن القائد التحويلي يعتبر مكملاً للقائد التبادلي هذا الذي لا يسمح بتحقيق الأهداف فقط، بل بتجاوزها².

والجدول التالي يوضح لنا الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة غير التحويلية:

جدول رقم (6): الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة غير التحويلية

القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
- يكافح من أجل التغيير نحو وضع أفضل؛	- يرغب في إبقاء الوضع على ما هو عليه دون تغيير؛
- رؤية ثابتة متطلعة نحو مستقبل أحسن؛	- الأهداف تنبع من الوضع القائم؛
- تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر؛	- عدم الرغبة في الإندماج مع الآخرين؛
- خبرة في تجاوز المألوف والتقليدي؛	- خبرة في إستخدام المتوفر له من الوسائل؛
- حاجة قوية لتحليل البيئة قصد التغيير؛	- لا يركز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية؛
- مصدر التأثير هو القوة الشخصية وإعجاب المرؤوسين؛	- مصدر التأثير هو الموقع الإداري والمركز الاجتماعي؛
- البحث عن تحويل إتجاهات المرؤوسين لدعم التغيير.	- البحث عن الإجماع حول آراءه والإعتماد على الأوامر.

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 30-31.

والقادة التحويليون³:

- 1- يحاولون جعل أتباعهم يحاكونهم ويتبادلون معهم الرؤى المستقبلية التي تكون جذابة لهم؛
 - 2- يحاولون جعل أتباعهم يدمجون أنفسهم وإهتماماتهم ومصالحهم بمصالح وإهتمامات القائد؛
 - 3- يحاولون خلق الدافعية الحقيقية عند أتباعهم حتى تتطابق وتتوافق حاجاتهم مع حاجات قائدهم؛
 - 4- يميلون إلى خلق شراكة في العمل أكثر من خلق المساهمة في هذا الأخير.
- وتتمثل ملامح القيادة التحويلية في⁴:

- 1- الرؤية: وذلك بأن يكون لها رؤية أو تصوّر مستقبلي واضح نحو الهدف المنشود، وهو الهدف الكبير الذي تسعى إليه المؤسسة، فتقوم القيادة التحويلية هنا بتحفيز المرؤوسين نحو تحقيق معدلات أداء تفوق وتتعدى المعدلات الطبيعية؛
- 2- الزعامة: حيث تتطلب القيادة التحويلية إستخدام مقومات القيادة الزعامية لتحصل على حماس المرؤوسين وإثارتهم وإستحواذ ثقتهم، والتأثير على سلوكهم وضمأن ولائهم؛

1 - علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 158.

2 - Samir trigui, op.cit, page 181.

3 - علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 159.

4 - طارق طه، مرجع سابق، ص 628-630.

3- الرمزية: تشير إلى ضرورة قيام القيادة التحويلية بضرب المثل والقدوة والرمز الذي يجب أن يحتذي به المرؤوسين، وهذا الأمر يستدعي سلوكاً يترفع عن صغائر الأمور، ويخدم مشاعر المرؤوسين، ويوازن بين أهدافهم الشخصية (ترقيات، علاوات، مكافآت)، والأهداف التنظيمية (رفع معدلات الإنتاجية، تحسين الجودة، تقليص التكاليف)؛

4- التكامل: وذلك بأن تتصف هذه القيادة بالسلوك المتكامل اتجاه المرؤوسين، يعني أن تتحلى بالأمانة والمصداقية، وأن يتسم سلوكها بالثبات أو الإتساق، ولا تتخذ المعايير المزدوجة في محاسبة المرؤوسين أو تنحاز إلى مرؤوس معين لإعتبارات شخصية؛

5- المعاونة: وذلك بأن تهتم بمعاونة المرؤوسين، وتعمل كل ما في وسعها لتطوير وتحسين أدائهم، لتحقيق المعدلات العالية المطلوبة، وتحاول قدر المستطاع أن تزيل أي معوقات أو عراقيل تواجه المرؤوسين.

وللقيادة التحويلية أربعة أبعاد أساسية - كما ذكرها باس - هي¹:

- 1- التأثير والجادبية: يعني أن يحدد القائد رؤية وتصور مستقبلي واضح وإحساس بالرسالة العليا للمؤسسة، وعليه أن يحفز ويغرس روح الفخر والإعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والإحترام من جانبهم؛
- 2- الدفع والإلهام: وهي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، مستخدماً الرموز والشعارات لمساعدة أتباعه على تركيز جهودهم نحو الأهداف المهمة بطرق بسيطة؛
- 3- الإثارة الفكرية: وهي قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها؛
- 4- الإهتمام بالمشاعر الفردية: يعني إهتمام القائد الشخصي بتابعيه وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل موظف بطريقة وأسلوب معين، والعمل على تدريبهم وتوجيههم لأداء أعمالهم بكفاءة، ومساعدتهم في أن يحققوا ذواتهم.

تقييم نظرية القيادة التحويلية:

وفي ضوء ما تقدم، يمكننا القول أن مدخل القيادة التحويلية يطرح أبعاداً جديدة لفهم طبيعة العملية القيادية في المؤسسات، والتأثير المفترض للقائد على أداء ورضا المرؤوسين. فهي تحاول إثارة حماسهم، ودافعيتهم، وتحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحقيق معدلات أداء ورضا تفوق المعدلات الطبيعية².

المطلب الخامس: مداخل أخرى للقيادة

لأهمية موضوع القيادة، لم يكتف العلماء والباحثون بما سبق من نظريات، بل قام عدد منهم -الباحثين- بمواصلة دراستها بصفة مستمرة، فأضافوا بذلك أفكاراً ونظريات ووجهات نظر جديدة، ففي السنوات القليلة السابقة، حدث تحوّل ملحوظ في نظرة علماء الإدارة وباحثيها إلى العملية القيادية، فظهرت عدة مداخل من بينها:

1 - أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 97.
2- طارق طه، مرجع سابق، ص 630.

الفرع الأول: مدخل الإعزاء أو التسبب

فمن منطلق أن علاقة القائد بأتباعه لها دورا مهما في تحديد مستوى رضا وأداء هؤلاء الأتباع، جاءت نظرية معاصرة ألا وهي نظرية العزو أو شرح القائد لسلوك وأداء مرؤوسيه، مؤكدة أهمية إدراك القائد لأسباب السلوك الذي يبدیه هؤلاء المرؤوسين، وبالتحديد الأسباب التي تقف خلف أدائهم الوظيفي¹، ووفقا لهذا الإتجاه، فإن القائد يقوم بمراقبة سلوك مرؤوسيه عن بعد، ثم يحاول فهم وتحديد مسببات أو أسباب إختلاف هذا السلوك عن السلوك المتوقع، ويزداد إهتمامه بمعرفة هذه الأسباب إذا كان سلوك المرؤوسين أقل من المتوقع².

ويقوم القائد بتقدير سلوك أتباعه على أساس ثلاث معلومات رئيسية في سلوكه، وأن التسبب يحتاج إلى هذه المعلومات الثلاث هي³:

1- الإجماع: وهي معلومات تتعلق بمدى تشابه سلوك القائد مع سلوك الآخرين، فإن تصرف هؤلاء بنفس الطريقة فإن المشاركة عالية، وإلا فالمشاركة تكون منخفضة في الحالة المعاكسة؛

2- الثبات: أي إلى أي مدى يتصرف الشخص بنفس الطريقة في مختلف الأوقات؛

3- التميّز: أي إلى أي مدى يتصرف الفرد بنفس الطريقة بصرف النظر عن إختلاف المواقف.

وفي ضوء المعلومات التي تجمع عن الأمور الثلاثة السابقة الذكر، يمكن للقائد أن يتوصل إلى تسبب للسلوك، ففي حالة أن المعلومات هذه أثبتت أن الآخرين يتصرفون بنفس الطريقة، وأن السلوك لا يختلف بإختلاف الأوقات بل يختلف من موقف لآخر، فإنه يمكن للقائد أن يسبب السلوك لعوامل خارجية خارجة عن إرادة الشخص كتعطل الآلات المستخدمة مثلا، أو المرض، أو أن يكون القائد متعسفا أو كارها لهذا الشخص...، أما إذا تبين من المعلومات الثلاثة السابقة أن الآخرين يتصرفون بنفس الطريقة، وفي مختلف الأوقات وفي مختلف المواقف، ففي هذه الحالة يمكن تسبب السلوك لعوامل داخلية يمكن إرجاعها للشخص نفسه، مثل بذل مجهود قليل، قلة الإلتزام ومخالفة نظم وقواعد العمل، عدم القدرة...⁴.

وعلى ضوء المسببات السابقة، يشكّل القائد نشاطات معينة لتغيير الوضع الحالي أو للتحسين من أداء المرؤوسين، وذلك إما⁵:

1- بتحسين الأداء السلوكي للمرؤوسين؛

2- أو بتحسين الظروف المحيطة هؤلاء المرؤوسين.

وتفترض نظرية العزو أن قرارات القادة المتخذة تتحدد ولو جزئيا بالأسباب التي عزا إليها هؤلاء القادة سلوك المرؤوسين، فلو أدركوا مثلا أن الأداء الضعيف يعود إلى القصور في الإمداد بالمواد أو المعدات المطلوبة، فإنهم يركزون على تزويد المرؤوسين بها، ولو أدركوا أن هذا القصور يرجع إلى ضعف الجهود المبذولة من طرف المرؤوسين فقد يوجّهون له اللوم الشديد وينقلوه إلى قسم آخر.

1 - جيرالد جرينبيرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 587-588.

2 - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 344.

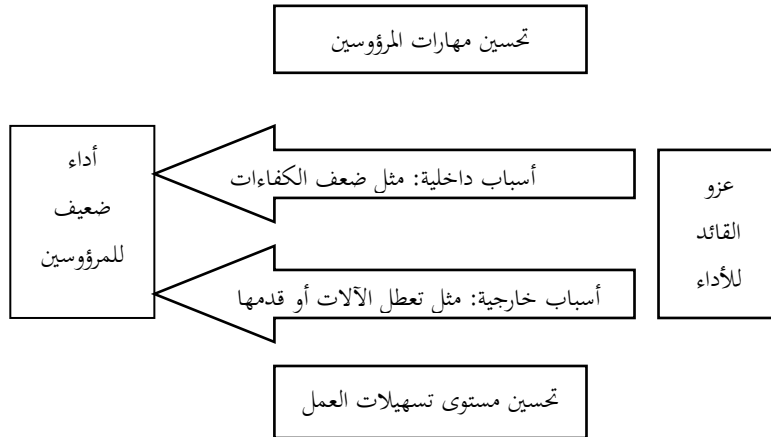
3 - جيرالد جرينبيرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 90.

4 - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 344.

5 - المرجع نفسه، ص 344.

والشكل الموالي يوضح لنا ذلك:

شكل رقم (20): عزو القائد أداء المرؤوسين الضعيف



المصدر: جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، ص 588.

إن مدخل العزو يفترض أن سلوك القادة يعكس في الغالب فهمهم لأسباب سلوك العاملين، وعلى أساس ذلك فإن القيادة تكمن في إدراك القادة الذين يستخدمون نفوذهم بنفس القدر الذي توجد به في إدراك المرؤوسين الذين يتحملون ذلك النفوذ¹.

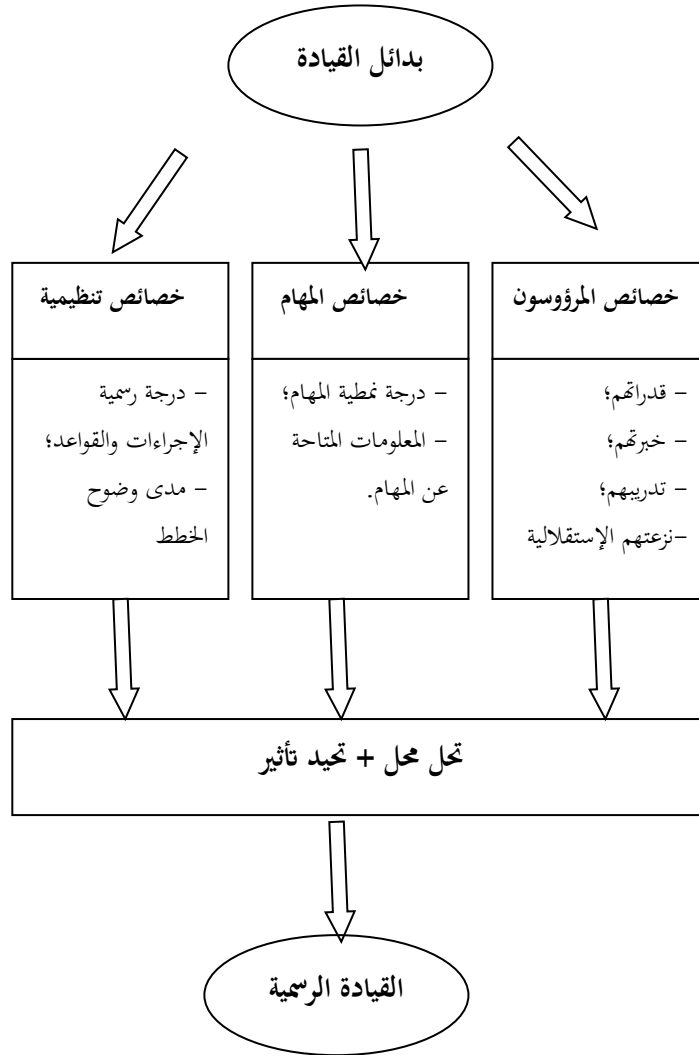
الفرع الثاني: القيادة البديلة

في الوقت الذي إهتم أنصار المداخل الأخرى بالعنصر المتعلق بالقائد كمؤثر على فعالية العملية القيادية، إتخذ أنصار هذا المدخل مفهوما مغايرا لما سبق، حيث نظروا إلى المرؤوسين كعنصر مستقل، يستطيع أن يؤثر بدوره في ظاهرة القيادة.

ويفترض هذا المدخل أن هناك عوامل لها نفس التأثير القيادي الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، أو إحداث تأثير معادل له، أي يمكنها أن تحل محل القيادة الرسمية أو تقلل من الحاجة إليها أو تحيد تأثيرها، وتتمثل هذه العوامل في خصائص تتعلق بالمرؤوسين، وأخرى تتعلق بمهام العمل، وأخرى تتعلق بالأهداف التنظيمية²، كما هي موضحة في الشكل التالي:

¹ - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 589.

² - طارق طه، مرجع سابق، ص 623.



المصدر: طارق طه، مرجع سابق، ص 622.

فمن خلال الشكل، نلاحظ أنه كلما توافرت خصائص المرؤوسين بصورة أكبر في هؤلاء المرؤوسين كلما قلّ إحتياجهم لوجود القيادة الرسمية، ذلك أن هذه العوامل تجعلهم قادرين على قيادة أنفسهم بشكل أكثر فاعلية. كما أنه كلما زادت نمطية المهام المكلف بها المرؤوسون، وكلما إرتفعت درجة التوافر المعلوماتي عنها، إنخفض إحتياج المرؤوسين إلى القيادة الرسمية، فيصبحون غير محتاجين للتوجيه المباشر من قائد المؤسسة، فهم على دراية بماهية وكيفية المهام المطلوبة منهم.

ضف إلى ذلك أنه كلما تزايدت درجة رسمية الإجراءات والقواعد وإرتفعت درجة وضوح الخطط، وكانت الأهداف التنظيمية أكثر تحديدا بالنسبة للمرؤوسين يصبحون في غير حاجة بصورة كبيرة إلى للقيادة الرسمية.

الفرع الثالث: القيادة الرمزية

تمثل القيادة الرمزية مدخلا معاصرا آخر من المداخل المعاصرة للقيادة. وتعتبر إحدى الطرق المستخدمة من طرف القائد لإيصال القيم الأخلاقية وتنفيذها بطريقة يقبلها المرؤوسين، وهي تعني "إستخدام الإشارات والرموز التي يضعها القائد للتأثير في ثقافة المنظمة، وفي نظام القيم الأخلاقية بها"¹.

وحدثا أصبح المعنى الحقيقي للقيادة - حسب بعض الباحثين - يكمن في طبيعتها الرمزية وليس بوجودها أو تكوينها المادي، أو بصيغة أخرى، فإن قرارات وأفعال القائد الفعلية والحقيقية تعني قليلا في حد ذاتها، أما المعنى الرمزي وراء هذا القرار أو التصرف هو ما يمثل أهمية أكبر من وجهة نظر هذا المدخل².

وكتوضيح أكثر، نضرب مثلا ناقشه من وجهتين إثنين، من وجهة النظر التقليدية، إذا أرسل قائد بطاقة تهنئة لمرؤوسيه بمناسبة عيد ميلاده، يعتبر هذا جزءا من سلوك القائد المهتم بالعلاقات أو الجوانب الإنسانية، والذي يحاول من خلاله القائد التأثير على مرؤوسيه، أما من وجهة نظر هذا المدخل - أي من وجهة الرمزية - فإن العملية أعقد من ذلك بكثير وليست بالسهلة، فالبطاقة إذا أرسلت في وقتها، وتكون موقعة بالتوقيع الشخصي للقائد، فإن هذا يعني - رمزيا - الإهتمام والإعتناء بالفرد. وإلى الحد الذي يتسق فيه سلوك القائد في النواحي الأخرى مع هذا المعنى الرمزي، فإنه سيقابل بالإحترام والتقدير من قبل مرؤوسيه، وعلى العكس من ذلك، إذا أرسلت البطاقة متأخرة عن موعدها وموقعة بإسم السكرتيرة لا بإسم القائد، فإن هذا يعكس عدم إهتمام وإعتناء هذا الأخير بالفرد، مما يقلل من إحترام وتقدير هذا الأخير له.

ومن هنا نفهم أنه قد لا يكون محتوى القرار هو الذي يمثل أهمية (القرار بإرسال البطاقة)، بل رمزية التصرف أو القرار (كيف طبّق أو نقّد هذا القرار) هي التي تمثل الأهمية.

وعلى إعتبار أن القيادة الرمزية تؤثر في القيم الثقافية والأخلاقية من خلال خلق رؤية للقيم التنظيمية التي يمكن أن يؤمن بها المرؤوسون، فعلى القائد الرمزي أن³:

- 1- يقوم بعمل رمز، إحتفالات ولقاءات ويروّج لشعارات تتناسب مع تلك القيم التي يريد ترويحها؛
- 2- يعرف أن أيّ شيء يقوله أو أيّ فعل يقوم به يؤثر على الثقافة والقيم، لأن العاملين بالمؤسسة يتعلمون تلك القيم والمعتقدات والأهداف التنظيمية من خلال مشاهدتهم ومراقبتهم لما يقوم به القائد؛
- 3- يتعلم بعض المهارات وكيفية إستخدام المحادثات والرموز والقصص؛
- 4- يستخدم الرموز ليس من أجل خلق الثقافة التنظيمية فحسب، وإنما من أجل تغيير تلك الثقافة لتناسب البيئة التنافسية الجديدة.

1 - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 261.

2 - راوية حسن، مرجع سابق، ص 285.

3 - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 261-262.

الفرع الرابع: القيادة العملية:

تعتبر القيادة العملية هي الأخرى مدخلا حديثا من المداخل الحديثة للقيادة، ظهرت في سنوات التسعينات من طرف صاحبها Meryem Le Saget.

وهي ترى أنه بخلاف القائد الذي يحتكم إلى المواقف، فإن القائد العملي هو القائد الذي:

1- يفصل بين المظاهر والمضمون؛

2- لا يترك نفسه يضيع بين العواطف والصراعات والأرقام؛

3- لديه رؤية عالية ومعقدة للحالات والمواقف التي يتعرض لها، مثل النسر الذي يطير باحثا عن فريسته. فالقائد إذا يجب أن يمتلك القدرة على قراءة الأحداث ويسمح للأفراد العاملين بمشاركته في ذلك، كما أنه في بعض الأحيان يترك الأفراد يحلون مشاكلهم بأنفسهم دون أن يساعدهم هو في ذلك، لأنه يعتبر هذا جزءا من التعلم؛

4- يتحكم في الوقت؛

5- يمتلك نظرة أو رؤية؛

6- يعمل على التطوير؛

7- المهارة... الخ.

وعلى القائد العملي أن يسيّر أو يدير ثلاثة عناصر أساسية هي:

1- تطوير وتنمية الكفاءات الفردية؛

2- إختيار الهياكل التي تلائم ظهوره؛

3- تشكيل أسلوب أو نمط إداري يتلاءم والأهداف¹.

¹- Samir Trigui, Op.cit, page 181-182.

ونتهي هذا الفصل بالإشارة إلى أن موضوع القيادة هو موضوع جد مهم، عرف ولازال يعرف الكثير من الدراسات والأبحاث التي من خلالها ظهرت العديد من النظريات التقليدية والحديثة في محاولة منها لتفسير وتحديد أهم الخصائص التي تميز القادة الأكفاء.

وتتبع أهمية هذا الموضوع من الدور الكبير الذي تلعبه القيادة بالنسبة لكل تجمع بشري بصفة عامة، وبالنسبة للمؤسسات بصفة خاصة، حيث أصبحت القيادة معيارا هاما وموشرا جيدا يحكم نجاح أو فشل المؤسسات، لذا يمكن القول أن هذه الأخيرة ليست بحاجة إلى مدراء، بل هي بحاجة إلى قيادة كفؤة فعالة حتى تضمن نجاحها.

الفصل الثالث

دور القيادة الديمقراطية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مدخل الإبداع

مقدمة

تعمل المؤسسات اليوم في بيئة تنافسية عالية جدا، جعلها تدخل في معركة حياة أو موت، وأصبح الحل الوحيد لربح هذه المعركة وبقيائها على قيد الحياة هو إمتلاكها لميزة تنافسية. وفي هذا السياق، يجب أن تدرك المؤسسات أن الإبداع يمدّها بتفوق تنافسي في مواجهة المؤسسات المنافسة، فلم تعد المنافسة ممكنة على أساس خفض التكلفة فحسب، وإنما كذلك على أساس تقديم الجديد والأفضل دوماً، ومفتاح النجاح في ذلك هو الإبداع، الإبداع الأصيل والمستمر. وإنطلاقاً من الأهمية المتزايدة للإبداع في نمو وتقدم وبقاء المؤسسات والحفاظ على قيمتها السوقية ومركزها التنافسي، بات لزاماً على كل المؤسسات أن ترعاه وتمنحه كل إهتمامها، وتعمل على تنمية القدرات الإبداعية لدى كل أفرادها، وتجعله سلوكاً راسخاً يمارسه كل أعضاء المؤسسة على إختلاف مستوياتهم. ولكي تضمن المؤسسة هذا الأمر، وعلى إعتبار أن القيادة هي الدعامة الأساسية للإبداع داخل المؤسسة، عليها أن تتبنى أنماط قيادة تدرك أهمية الإبداع وتشجعه وتوفر العوامل اللازمة لإستمراره ونموه، بحيث تعمل هذه القيادة على توجيه سلوك الأفراد نحو إستكشاف الفرص وتوليد الأفكار الجديدة وتحمل المخاطرة في سبيل دعمها وتطبيقها، وكل هذا لن يتحقق إلا تحت القيادة الديمقراطية التي تدعم قدرة أي مؤسسة في تميزها عن المؤسسات الأخرى من خلال تشجيعها للسلوك الإبداعي عبر مرتكزاتها الثلاث وهي: العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وسنحاول في هذا الفصل توضيح العلاقة القائمة بين النمط القيادي الديمقراطي والميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال ربط هذين المتغيرين بعامل الإبداع.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، تناول الأول ماهية الإبداع، أما المبحث الثاني فتطرق إلى مستويات الإبداع، وعوامله، وأهم أشكاله داخل المؤسسة، وعالج المبحث الثالث مقومات ومعوقات الإبداع، وأساليب تنميته، وختم المبحث الرابع هذا الفصل بتوضيح دور القيادة الديمقراطية في تنمية الإبداع لدى العاملين وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الإبداع

لم تكن المؤسسة في الماضي بحاجة سوى إلى التحسين، وإذا ما قامت بهذا التحسين بشكل مستمر وهذا أمر ليس بالسهل، فإن بإمكانها أن تتوقع نجاح أعمالها. لقد مضت تلك الأيام إلى غير رجعة، إذ أن إزدياد حجم التحديات التي تواجه المؤسسات، وشدة الوضع التنافسي غير من حاجة المؤسسة السابقة من حاجة التحسين إلى حاجة الإبداع، الذي لم يعد في وقتنا الحاضر مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والإزدهار. فما هو الإبداع؟.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

الإبداع ظاهرة قديمة الجذور حديثة الاهتمام، فمنذ بدء الخليقة على وجه الأرض والإنسان يبدع ويتكلم في كل المجالات، ولولا الإبداع لما نحيا اليوم بهذا المستوى من المعيشة.

الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع (تاريخ الإبداع، مفهوم الإبداع من الناحية التاريخية)

يمكن أن يرصد الباحث ثلاث مراحل رئيسة تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية، وهي¹:

– المرحلة 01: تعود هذه المرحلة إلى أقدم العصور، بدءاً من العصر الإغريقي ثم الروماني، مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وانتهاءً بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين، ومن أبرز الخصائص التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة ما يلي:

* الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر؛

* الاعتقاد بأن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان؛

* التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد؛

* إقتصار استخدام كلمتي "مبدع" و"عبقري" على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة؛

* التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يتعلق بميادين العمل الإنساني التي حظيت الإنجازات الإبداعية فيها بالاعتراف والتقدير، واقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة والأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت، وفي ميدان العلوم بدرجة أقل.

¹ - فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص 17-19.

- المرحلة 02: بدأت هذه الحقبة مع نهايات القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث فيها عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني، واتسعت رقعة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة، ومن أبرز خصائص هذه المرحلة نورد مايلي:

* ظهور نظريات سيكولوجية عديدة حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظريات التحليل النفسي والقياس النفسي؛

* المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء؛

* حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، في مقابل انحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبات والخوارق؛

* إنحسار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع، والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئية؛

* إتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية؛

* تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليمه، لاسيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.

- المرحلة 03: بدأت هذه المرحلة في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى عصرنا الحاضر، وفيها أصبح ينظر للإبداع على أنه توليفة أو تركيبية تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة. ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية - ولا تزال - بفضل التطور المذهل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تقدمت البحوث والدراسات التجريبية التي أخضع لها مفهوم الإبداع، كما تقدمت العلوم النفسية والعصبية واتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ والوظائف العقلية والذكاء الاصطناعي والقياس النفسي وغيرها، ومن أبرز ما ميز هذه الفترة:

* التمايز بين مفهومي "الإبداع" و"الذكاء"، بمعنى أن الأول غير الثاني، وكذا التمايز بينهما وبين الموهبة؛

* ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع؛

* تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الإختبارية لقياس الإبداع؛

* تطوير عدد كبير من البرامج التربوية والتدريسية لتعليم الإبداع؛

* الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة عند جميع الأفراد كالذكاء، وأنه يتوزع وفق منحني التوزيع السوي للقدرات العقلية؛

* تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع، وشمولية النظرة العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية والأعمال أو النتائج الإبداعية؛

* إتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها.

الفرع الثاني: تعريف الإبداع

كغيره من المصطلحات لا يزال مفهوم الإبداع إلى حد الساعة يعرف عدم اتفاق بين الباحثين والعلماء، رغم عشرات التعاريف التي قدمت بشأنه. وهذا راجع بالأساس إلى غموض الظاهرة الإبداعية في حد ذاتها من ناحية، وكذا تعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من ناحية أخرى. كذلك من المعضلات التي واجهت الباحثين والمختصين في دراسة الظاهرة الإبداعية هو تعدد المصطلحات المرادفة للإبداع كالإبتكار مثلاً والإختراع والخلق والذكاء والتفوق والموهبة إلى درجة أصبح فيها اختيار التعريف الدقيق والمناسب للإبداع أمراً شبه مستحيل.

ويعود أصل كلمة الإبداع إلى اللاتينية "inventio"، وتعني إيجاد أو إكتشاف¹، وفي اللغة العربية فكلمة إبداع كما ورد في لسان العرب من "بدع الشيء يبدعه بدعا وإبدعه، أنشأه أولاً"²، والإبداع كما جاء في المعجم الوسيط هو من "بدعه بدعا، أي أنشأه على غير مثال"³.

أما التعريف الإصطلاحي للإبداع، فهو كلمة تستخدم عادة للإشارة إلى ما هو جديد، رائع أو غير عادي، وحتى الفريد من نوعه⁴، فهو إذن عملية يتم من خلالها التفريق بين العمل العادي والمميز.

- ويعرف على أنه "نشاط تخيلي تم صياغته من أجل إنتاج نواتج تتصف بكل من: الأصالة والقيمة"⁵.

- ويرى البعض أن الإبداع "ينتج عنه عمل جديد يرضي جماعة معينة تقبله على أنه مفيد"⁶.

- ويمكن تعريفه على أنه "قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد يمكن تنفيذه وتحقيقه"⁷، فالإبداع إذن هو نقيض الإبتاع، ونقيض الثبات والتقليد.

- الإبداع هو القدرة على التكوين، تكوين الأفكار الجديدة وتكوين المعرفة، ووضع هذه الأفكار موضع التنفيذ⁸، فمجرد الوصول إلى الفكرة الجديدة لا يعد إبداعاً، وإنما الأمر يتجاوز حدود توليد الفكرة ليصل إلى وضعها موضع التنفيذ.

- الإبداع هو "رؤية ما يراه الآخرون والتفكير فيه بطريقة مختلفة"⁹.

¹- Dimitri Uzunidis, L'innovation et l'économie contemporaine, Espaces cognitifs et territoriaux, De Boeck, 1^{ère} édition, Bruxelles, 2004, page 23.

² - معتز سيد عبد الله وآخرون، آليات الإبداع ومعوقاته في العلوم الاجتماعية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة، 2006، ص 18.

³ - عبد الرحمان أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 1999، ص 15.

⁴- OUKIL M.-Said, Economie et Gestion de L'innovation Technologique, Recherche et Développement, Office des Publications Universitaires, Alger, 1995, page 16.

⁵ - مجدي عبد الكريم حبيب، هل يمكن تعليم الإبداع؟ دار الفكر العربي، الطبعة 1، القاهرة، 2007، ص 42.

⁶ - سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2006، ص 21.

⁷ - محمد حسن محمد حمادات، السوق التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 305.

⁸ - فرانسيس هورايب، تكوين الثقافة الإبداعية، الأخذ بيد ذوي الرؤية والمشاكسين وغيرهم من مثيري المتاعب المفيد في مؤسستك، تعريف: محمد سمير العطاني، مكتبة العبيكان، الطبعة 1، الرياض، 2003، ص 15.

⁹ - بيتر كوك، إدارة الإبداع، مهارات الإدارة للمحترفين، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة، 2007، ص 17.

- وهناك من يرى أن الإبداع سلوك، فيعرفه بأنه "سلوك مبني على أساس المعرفة والفرض والترايط، وينمو بنمو الدافعية والخبرات وحاجات الذات"¹.

في الحقيقة لا يمكننا إدراج كل التعاريف التي وردت بشأن الإبداع، فلقد أشرنا سابقا إلى تعدد وكثرة التعاريف التي تعرضت إلى مفهوم الظاهرة الإبداعية، لذلك يمكن حصر معظم التعاريف التي قدمها الباحثون في هذا المجال حول المحاور التالية²:

- **المحور الأول:** ويشمل التعاريف التي تنظر للإبداع من زاوية كونه عملية، وفي هذا يقول شتاين بأن الإبداع "عملية ينتج عنها عمل جديد، ويرضي الجماعة، وتقبله على أنه مفيد"، ويقول سمبسون: "إنه العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة، ومختلفة كلياً"، فيما يراه سميث أنه "العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل إن بينها علاقات"، ويقول هافل أنه "العملية التي تؤدي إلى تكوينات أو تركيبات أو تنظيمات جديدة".

- **المحور الثاني:** ويشمل التعاريف التي تركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات، فيقول ماكينون "إن الإبداع يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير"، ويقول روشكا "إنه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة"، ويقول جيلفورد "إن الإبداع يعني حلاً لمشكلة ما، وبأن الإنتاج الإبداعي يبدو كوسيط (كوسيلة) يقودنا إلى الهدف الذي هو حل المشكلة"، ويقول كل من تنويل وسيمون وشو "إن التفكير المبدع كشكل راق للسلوك يظهر في حل المشكلات".

- **المحور الثالث:** ويركز على السمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين، وهناك من الباحثين من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح، وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة، والمرونة... الخ.

- **المحور الرابع:** ويركز على الإمكانية الإبداعية، أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه "الاستعداد الكامن للتفوق والتميز".

- **المحور الخامس:** ويركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي، ويقول والاس بأن السلوك الإبداعي هو الذي يمر في أربع مراحل هي: مرحلة الإعداد ومرحلة الاختمار، ومرحلة الإشراق، ومرحلة التحقق، إلا أن موارى وباتريك يريان ضرورة أن تسبق هذه المراحل الأربع مرحلة أولى هي مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة.

وتجدر الإشارة إلى أن التعريفات التي محورها النواتج الإبداعية هي الأكثر شيوعاً لأنها تعكس الجانب المادي والملموس لعملية الإبداع.

إن النظرة المتأمله في ماهية الإبداع وفق ما تقدم من تعريفات ومن زوايا شتى تساعد على تحديد المفهوم الشامل له، فالإبداع هو الجئ بكل جديد من فكرة أو فن أو منتج في صورة جمالية، ويطلق على كل فرد صفة شخص مبدع إذا ما قام بتوظيف مهاراته ومواهبه في بلورة فكرة لم تكن من قبل حيث تتسم بالأصالة

1 - سعيد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 22.

2 - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2005، ص 6-7.

والحدثة. ولا تتوقف العملية عند هذا الحد بل تنمو وتكبر إلى أن تصبح منتوجا يتميز بالجدة ويكون مقبولا لدى العامة.

- وما سبق يتضح أن تعاريف الإبداع سواء كانت متعددة الوجوه ومختلفة المحاور إلا أنها لا تخرج عن الإطار اللغوي، وهو الوصول إلى شيء جديد سواء كانت فكرة أو منتج أو خدمة.
- وتجمع التعاريف السابقة على التأكيد على أن العمل الإبداعي يجب أن:
 - يتسم بالحدثة والجدة ويتصف بالأصالة؛
 - يكون ذا فائدة وينال الإعجاب ويحظى بالقبول الاجتماعي؛
 - أن يتكيف مع الحقيقة والواقع، فالجدة لا تكفي بذاتها رغم أهميتها للحكم على عمل بعينه بأنه إبداعي، إلا إذا إرتبطت هذه الجدة بالقدرة على التكيف مع الواقع؛
 - أن يخلق ظروف مناسبة ولائقة للوجود.

وقبل مواصلة الحديث عن الإبداع، لابد من توضيح بعض المفاهيم التي إختلطت بمفهوم الإبداع، فهي مفاهيم تفهم على أنها إبداع غير أنها تختلف عنه لكنها لا تتنافى معه، تتمثل في الإكتشاف، البحث والتطوير، الإختراع أو الإبتكار، التكنولوجيا.

1- الإكتشاف: هو الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ظاهرة طبيعية حتى تلك اللحظة لم تكن معروفة، بمعنى الكشف عن شيء كان موجودا من قبل لكن غير معروف، مثل إكتشاف أمريكا سنة 1492 فأريكا كانت موجودة من قبل لكنها لم تكن معروفة، كذلك إكتشاف الجراثيم من طرف "باستور" فهي كانت حية ترزق إلى حين وصل العلم إلى معرفتها¹.

2- البحث والتطوير: كثيرا ما يستخدم البحث والتطوير للتعبير عن الإبداع، والحقيقة أن هذا الأخير هو ثمرة الأول، فإذا إعتبرنا أن الإبداع كسيرورة خطية، نجد في مقدمتها البحث، من البحث ينتج الإبتكار أو الإختراع (الفكرة)، ثم يحدث فيما بعد الإبداع (تطبيق الفكرة)، وبهذا يمكن القول أن البحث هو مرحلة من مراحل الإبداع.

3- الإختراع أو الإبتكار: يحملان نفس المعنى. ويقصد بالإبتكار التفكير المستحدث وظهور الأفكار الملائمة وهو أيضا القابلية على جلب شيء جديد إلى أرض الواقع. أما الإبداع فهو تنفيذ لهذه الأفكار في أي تكوين إداري أو تنظيمي أي تحويلها من حالتها النظرية إلى حالتها الواقعية في هيئة منتوج جديد أو خدمة جديدة أو عملية جديدة. وعموما يمكن القول أن الإبتكار لا يتم إلا من طرف إنسان مبدع، في حين أن العكس لا يجوز²، وعليه فكل مبتكر مبدع وليس كل مبدع مبتكر.

4- التكنولوجيا: ترتبط كثيرا بالإبداع، حتى إنه كثيرا ما يجمع بين الإبداع والتكنولوجيا في مفهوم واحد وهو الإبداع التكنولوجي، وترتبط التكنولوجيا بالإبداع، عن طريق نقل إستخدام تكنولوجيا من مجال لآخر،

1 - طراد فارس، مناقشت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية الحقوق وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2006-2007، ص 05.

2 - مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 14.

فالتكنولوجيا غلبت على كل ما هو جديد وهي الصورة النهائية أو ثمرة الإختراعات والبحث والتطوير، التي يعمل الإبداع على جعلها ظاهرة ملموسة لكل من له صلة بموضوع بالبحث والتطوير¹.

الفرع الثالث: خصائص الإبداع

للإبداع خصائص ثلاث، يمكن إجمالها في²:

- 1- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: ومفاد هذه الخاصية أن الإبداع ليس حكرا على الأفراد، بمعنى أن الظاهرة الإبداعية ليست عملية فردية بالضرورة، وهو ما يدل على وجود الإبداع على مستوى الجماعات والمؤسسات أو ما يعرف بالإبداع المؤسسي، والذي أثبت نجاعته داخل المؤسسات التي تهتم بتنمية الإبداع؛
- 2- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست حكرا على شخص بعينه: تعالج هذه الخاصية الظاهرة الإبداعية باعتبارها ظاهرة إنسانية عامة، وبأنها ليست بأي حال من الأحوال حكرا على الخبراء والعلماء. فكل إنسان عاقل هو إنسان مبدع، حيث تنطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أم لا، وهذا حسب وجهة نظر أصحاب هذه الخاصية التي تؤمن بالموهب التي أودعها الخالق جل وعلا في خلقه؛
- 3- الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة غير أنه يمكن صقله وتنميته: وتعني هذه الخاصية في مجملها أن الإبداع يتأثر بالعوامل الوراثية دون الإغفال بأنه صقل للعملية الإبداعية وتنميتها.

الملاحظ أن هذه الخصائص الثلاث تعالج الإبداع بطبيعته، إلا أن هناك خصائص إبداعية أخرى تمت معالجتها من وجهات نظر مختلفة، وهذا بحسب تعدد تعاريف الإبداع التي إستند إليها مختلف الباحثين في هذا المجال.

المطلب الثاني: المكونات العامة للإبداع

تكاد تتفق معظم الدراسات والأبحاث على أن ظاهرة الإبداع لها أربعة مكونات رئيسية تتمثل في³:

الفرع الأول: المناخ الذي يولد فيه الإبداع

الإبداع ظاهرة إجتماعية وذات محتوى حضاري وثقافي، ولن يصبح الفرد جديرا بوصف المبدع إلا إذا تجاوز تأثيره على المجتمع حدود المعايير العادية، وعلى هذا الأساس يمكن النظر للإبداع كشكل من أشكال القيادة التي يمارس فيها المبدع تأثيرا شخصيا واضحا على الآخرين.

وعلى العموم، فإن الشرط الأساسي لتفريد عمل ما وإبرازه في سجل الحضارة الإنسانية هو تقبل المجتمع لهذا العمل وإعترافه بقيمته وأهميته.

1 - لزه العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه علوم منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013، ص 133.

2 - عبد الرحمان أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 39.

3 - فتحي عبد الرحمان جروان، مرجع سابق، ص 56-57.

الفرع الثاني: الشخص المبدع

يرى علماء نفس الشخصية أنه بالإمكان التعرف على الأشخاص المبدعين من خلال دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية، ووضعوا عددا كبيرا من مقاييس الشخصية وطوروها بهدف الكشف عن الأفراد المبدعين.

وعادة يتناول وصف الشخص المبدع ثلاثة مجالات رئيسية هي: الخصائص المعرفية، الخصائص الشخصية والدافعية، الخصائص التطورية.

الفرع الثالث: العملية الإبداعية

إنصبت دراسات العلماء على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات، وأنماط التفكير، أو أنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع. حيث يمكن تعريف الإبداع على هذا الأساس بأنه "عملية تحسس للمشكلات والوعي بها وبمواطن الضعف والفجوات والتناقض والنقص فيها، وصياغة فرضيات جديدة، والتوصل إلى إرتباطات جديدة باستخدام المعلومات المتوافرة، والبحث عن حلول، وتعديل الفرضيات وإعادة فحصها عند اللزوم، وتوصيل النتائج".

الفرع الرابع: النتائج الإبداعي

إن العملية الإبداعية ستؤدي في آخر المطاف إلى نواتج مبدعة ملموسة لا لبس فيها سواء كانت في صورة قصيدة أو لوحة فنية أو إكتشاف أو نظرية. ولقد حاول الكثير من الباحثين تحديد خصائص ومواصفات لتقييم الأعمال الفنية والأدبية والموسيقية من حيث مستوى الإبداع فيها، وغالبا ما إعتمدت الأصالة والملائمة (سيتم التطرق إليهما لاحقا) كمعيارين للحكم على النواتج.

المطلب الثالث: مراحل الإبداع

يمكن التطرق لمراحل الإبداع من جانبين، الأول مراحل العملية الإبداعية على المستوى الفردي، والثاني مراحل العملية الإبداعية على المستوى الجماعي.

الفرع الأول: مراحل الإبداع على المستوى الفردي

إن من أكثر النماذج شهرة وتداولها هو نموذج "والاس"، الذي يرى أن الإبداع يجتاز أربع مراحل هي¹:

1- مرحلة الإعداد أو التحضير: وفيها تحدد المشكلة وتفحص من كل جوانبها، وتجمع المعلومات من الذاكرة ومن المطالعات وتضم جيدا، ويربط بعضها ببعض بصور مختلفة، ثم يقوم المبدع بمحاولات للحل، يستبعد بعضها البعض الآخر، ولكن يصعب في هذه المرحلة الحل، وتبقى المشكلة قائمة.

2- مرحلة الحضانة أو الإختمار: هي مرحلة تراث وإنتظار، لا ينتبه فيها المبدع إلى المشكلة إنتباها جدبا، إلا أنها ليست فترة جمود بل هي فترة كمون، فيها يتحرر العقل من كثير من الشوائب التي لا علاقة لها بالمشكلة، وفيها تطفو الفكرة بين آن وآخر على سطح الشعور، ويشعر المبدع شعورا غامضا بأنه يتقدم صوب غايته.

1 - حسن إبراهيم عبد العال، التربية الإبداعية، ضرورة وجود، الطبعة 01، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 85.

3- مرحلة الإلهام أو الإشراق: وهنا يثبت الحل إلى الذهن، ويتضح على حين فجأة ربما كان أو كشفًا علميًا أو قصيدة، كمثل من ينظر إلى شيء غير واضح في الأفق، فمرة يبدو له هذا الشيء بصورة وتارة بصورة أخرى، وإذا به على حين فجأة قد إتضح وتحدد معالمه. إنه ضرب من الإستبصار بفضلته تبرز الفكرة الجديدة والحل الجديد بغتة، وعن طريقه تتكامل الأجزاء والعناصر في وحدة جديدة فريدة.

4- مرحلة إعادة النظر أو التحقيق: آخر مراحل الإبداع، وفيها يختبر المبدع الفكرة المبتدعة، ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة صحيحة أو مفيدة، أو تستدعي شيئًا من الصقل والتهذيب والتعديل والتصويب. تجدر الإشارة إلى وجود حالات كثيرة مثلًا أين تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة، هذا ما يجرنا إلى القول بأن الإبداع على المستوى الفردي في كثير من الحالات لا يتم وفق المراحل أو الخطوات السابقة الذكر بالتتابع والتسلسل الذي أشار إليه الكتاب، فالمراحل والخطوات المختلفة في العملية الإبداعية قد تتداخل وتتشابك في الغالب، كما قد يحدث توقف في مرحلة ما، ثم العودة إلى مرحلة سابقة، لذلك نقول أن هناك مرونة في النظام الذي تسير وفقه العملية الإبداعية على المستوى الفردي.

الفرع الثاني: مراحل الإبداع على المستوى الجماعي

من أشهر النماذج التي تتحدث عن مراحل الإبداع على مستوى الجماعة نموذج "ويست" الذي يمكن تطبيقه على المستويين الجماعي والتنظيمي، ويرى "ويست" أن الإبداع على هذا المستوى يمر عبر أربع مراحل هي¹:

1- مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع في حالات ثلاث:

- وجود فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي؛

- جلب بعض الإبداعات إلى المؤسسة وإعتبارها ذات قيمة في حد ذاتها من طرف الجماعة؛

- إقتناع الجماعة أو المؤسسة بفائدة وأهمية الإبداع كعامل أساسي لبقاء المؤسسة.

2- مرحلة المبادرة بطرح أفكار إبداعية: وفيها يتم عرض أو طرح الأفكار الجديدة أو الإبداعية للآخرين من أجل حل المشكلة أو تحسين الوضع الحالي، وفي هذه المرحلة يتم إقتراح أو تطوير أو تعديل فكرة جديدة مقترحة لترى القبول من الجماعة، وإذا قوبلت بالرفض يمكن تعديلها، وهذا ما يؤدي إلى توليد أفكار جديدة إضافية أو بديلة عن الفكرة الأصلية المقترحة.

3- مرحلة التطبيق: وهنا توضع الفكرة المقترحة موضع التطبيق أو التنفيذ، وتستخدم من قبل الجماعة أو المؤسسة بحيث تصبح جزءًا من ممارسات الأعمال اليومية أو الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة. وهنا أيضا يمكن أن تتعرض الفكرة الإبداعية لبعض التعديلات أو التطوير، كما أنه من الممكن إلغاؤها نهائيًا والتفكير في بديل آخر في حالة عدم تطبيقها بنجاح.

- عبد الرحمن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 252- 253. ¹

4- مرحلة الثبات أو الإستقرار: وفيها يصبح العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية المقترحة جزءا إعتياديا وروتينيا من النظام، ومرة أخرى فإن الفشل في تطويع الفكرة الجديدة ودمجها في النظام الحالي قد يلغي هذه الفكرة، ومن ثمة البدء من جديد أي الرجوع إلى أول مرحلة أي مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع.

بالنظر إلى المراحل الأربعة، وبالتحديد في آخر مرحلة أين يتم الرجوع إلى أول مرحلة، يمكن القول أن الإبداع لا يتوقف عند المرحلة الأخيرة وهي مرحلة الثبات، بل هو عبارة عن حلقة مستمرة، هذا الإستمرار في الإبداع تفرضه التغيرات على الصعيد البيئي والتنظيمي والتكنولوجي التي تعاشها الجماعة والمؤسسة.

المبحث الثاني: مستويات الإبداع، عوامله، وأهم أشكاله داخل المؤسسة.

يظهر الإبداع داخل المؤسسة في عدة مستويات، كما يتركز على مجموعة من العناصر التي تساهم في توليد الأفكار الإبداعية، ويتخذ عدة أشكال داخل المؤسسة، وهذا ما سنوضحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مستويات الإبداع

تظهر الظاهرة الإبداعية في مستويات ثلاث:

- الإبداع على مستوى الفرد (الإبداع الفردي)؛
- الإبداع على مستوى الجماعة (الإبداع الجماعي)؛
- الإبداع على مستوى المؤسسة (الإبداع التنظيمي).

الفرع الأول: الإبداع الفردي

ويعني الإبداع على مستوى الفرد الواحد، الذي يمتلك قدرات وسمات إبداعية لعل من أهمها¹:

- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع وعدم الرضا عن الوضع الراهن؛
- الإلتزام بهدف سام والتفاني في العمل والمقدرة على تقديم الأفكار؛
- تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي؛
- التحرر من النزعة التقليدية والتوجه نحو الأصالة؛
- شفافية التعامل مع المشكلات؛
- وضوح الرؤيا.

وبشكل عام، يعرف الإبداع على مستوى الفرد بأنه توجه هذا الأخير نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة بهدف تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه الفرد المبدع.

¹ - مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 15.

ولقد أشارت الدراسات المتخصصة بأن المخ البشري المتواجد داخل الدماغ هو المسؤول عن هذه العملية، فهو يتكون من نصفين أو قسمين، وأن الحالة المثالية في التصرف والسلوك العقلائي عند البشر تتم من خلال إحداهما: ¹:

* القسم الأيمن: وهو المسؤول عن العمليات الكلية، فهم المدخلات الحسية المتزامنة، القدرة على الرؤية وتحديد المكان، العمليات المعقدة والمتناغمة (الرقص والغناء)، الذاكرة السمعية والبصرية والمكانية؛

* القسم الأيسر: وهو المسؤول عن التحليل التتابعي، التفسير المنطقي، اللغة والرياضيات، التفكير الإستنتاجي وذاكرة اللغة.

الفرع الثاني: الإبداع الجماعي

يقصد به الإبداع على مستوى مجموعة من الأفراد المبدعين الذين يتقاسمون نفس السمات الإبداعية، ويعملون في إطار واحد (قسم، إدارة، لجنة... الخ). والملاحظ أن الإبداع على مستوى الجماعة يعطي نتائج إيجابية أكثر من الإبداع على مستوى فرد واحد، وهذا نتيجة للتفاعل والانسجام فيما بين الجماعة القائم على تبادل الرأي والخبرة وتقديم يد المساعدة. هذا ويتأثر الإبداع الجماعي بما يلي ²:

- الرؤيا؛
- المشاركة الآمنة؛
- الالتزام بالتميز في الأداء؛
- دعم ومؤازرة الإبداعات الذاتية الفردية.

الفرع الثالث: الإبداع التنظيمي

يشترك هذا الإبداع مع سابقه في كثير من الصفات، على اعتبار أن المؤسسة عبارة عن كيان إداري وتنظيمي يظم جماعات وأفراد وعاملين في مواقع مختلفة تجمعهم أهداف واحدة، وفي مطلق الأحوال، فإن الإبداع ينسب إلى المؤسسة التي اعتمده، بمعنى أدق يعتبر الإبداع في هذه الحالة حقا فكريا ومعنويا للمؤسسة، وقد أصبح الإبداع بالنسبة لهذه الأخيرة أساس التطور، بل هو ضرورة لا مناص منها إذا ما أرادت السير على طريق النمو والازدهار، وكذا ضمان الاستمرارية ³.

¹ - Luc De Brabandere, Anne Mikolajczak, Le plaisir des idées, Dunod, Paris, 2^{ème} édition, 2004, p 112.

² - مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 21.

³ - المرجع نفسه، ص 21.

المطلب الثاني: عوامل الإبداع

لتسليط الضوء أكثر على الإبداع من المهم جدا أن نتعرف على أبرز عناصر ومكونات التفكير الإبداعي، إذ يشمل التفكير الإبداعي:

الفرع الأول: الطلاقة الفكرية

وهي تعني المقدرة على إنتاج وخلق أكبر قدر ممكن من الأفكار الجديدة التي تخص موضوعا ما في وحدة زمنية ثابتة أو مستقرة، كما أن المبدع بإستطاعته الإدراك المستفيض للأفكار التي تخص موقفا واحدا وهو ما يعبر عنه بالطلاقة الترابطية، بمعنى أدق القدرة على إستنباط الروابط بين أكبر عدد من الظواهر في محيط إدراكه، وهذا كله يتركز على إتساع الرصيد المعرفي وتنوعه وكذا شموله¹.

وتتلخص الطلاقة في الأنواع التالية²:

1- طلاقة الكلمات (اللفظ): وتعني سرعة تفكير الفرد في إعطاء الألفاظ والكلمات وتوليدها في نسق محدد؛

2- طلاقة النداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد؛

3- طلاقة التعبير: بمعنى التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا، وصياغة أفكار في عبارات مفيدة؛

4- طلاقة الأفكار: تعني إستدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد؛

5- طلاقة الأشكال: وهي تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

الفرع الثاني: المرونة الفكرية

ويقصد بها الليونة في تغيير الحالة الذهنية والأفكار كلما تغيرت المواقف، وهو ما يعني الإستعداد الدائم لهجر قنوات ومسارات وطرق قديمة وإنتهاج سبل جديدة على أسس من العقلانية ومن المنطق.

والمرونة تنافي الجمود الفكري والتصلب الذهني الذي يميز أصحاب الأفكار الثابتة والذين يصرون في مجمل حياتهم على مواجهة الحياة من زاوية واحدة مهما تنوعت المواقف، لهذا نجد أن من سمات الشخصية المبدعة التميز بسماحة الفكر والتفتح العقلي³.

وتتضمن المرونة عاملين هما⁴:

1- المرونة التكميلية: أي قدرة الفرد على التحول من وجهة نظر إلى وجهة نظر أخرى بصورة سهلة وسريعة؛

2- المرونة التلقائية أو العفوية: وتعني قدرة الفرد على إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف معين.

الفرع الثالث: الأصالة

ويقصد بها القدرة على صناعة الحلول الجديدة وإستنباط الأفكار المتجددة، إذ لا يعقل بالشخص المبدع أن يكرر ما إبتكره غيره، حتى لا يصنف عمله في خانة التقليد، بل نجد الشخصية المبدعة تنزع إلى التجديد،

1 - حسن إبراهيم عبد العال، مرجع سابق، ص 99.

2 - محمد حمد الطيبي، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، الطبعة 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2004، ص 53.

3 - حسن إبراهيم عبد العال، مرجع سابق، ص 99.

4 - زيد الهويدي، الإبداع (ماهيته، إكتشافه، تنميته)، الطبعة 01، دار الكتاب الجامعي، 2004، ص 28.

ورؤية الأمور من منظور حدائثي، حيث يصبح بمقدور الشخص المبدع الإستناد إلى علاقات وظواهر سابقة، ثم يعيد ترتيبها في نسق جديد¹.

الفرع الرابع: الحساسية للمشكلات

هي قدرة الشخص على رصد ورؤية المشكلات في الأشياء والعادات أو النظم، ورؤية جوانب الخلل والنقص والضعف فيها، وتوقع ما يمكن أن يترتب على ممارستها².

وهي في الأساس ميزة يتسم بها فقط كل شخص وصل إلى درجة الإبداع، وتعني تحسس الإنسان المبدع للمشكلات المرتبطة بموضوع ما والتنبؤ بها، وإعداد ما يلزم لمواجهة هذه المعضلات.

تعتبر هذه العناصر الأربعة هي الأساسية والمهمة في توليد الأفكار الإبداعية، كما يرى أكثر الباحثين، إلا أن هناك عناصر أخرى تميز الأشخاص المبدعين تتمثل في³:

5- التحليل: أي القدرة على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية.

6- التركيب: يعني القدرة على تركيب العناصر لتكوين الشيء المتكامل.

7- الإحتفاظ بالإتجاه: يشير إلى قدرة الفرد على تركيز إنتباهه في المشكلة دون أن يكون للمشتتات تأثير على تفكيره، بمعنى أن الفرد يستطيع تركيز إنتباهه في المشكلة، وأن تفاعله معها يكون أقوى من المؤثرات الخارجية، هذا ما يقوي فرص النجاح في الوصول إلى أصح الحلول.

8- تحديد المشكلة: هي قدرة الشخص على صياغة المشكلة الرئيسية، وكذا تحديد وتعريف وصياغة المشكلات الفرعية.

9- التقييم: هو القدرة على إختيار أفضل الأفكار أو النواتج أو الحلول للمشكلة.

10- التنبؤ: أي القدرة على توقع أجود وأكبر عدد ممكن من النتائج والحلول والبدائل الممكنة الحدوث في المستقبل.

11- التفكير المنطقي: يعني قدرة الشخص على معرفة العوامل ذات العلاقة والمرتبطة بالمشكلة والعوامل غير المرتبطة بها، كما يعني أيضا الإنتقال بصورة متسلسلة في خطوات حل المشكلة والوصول إلى نتائج ذات تسلسل وإتساق منطقي.

12- الإسهاب أو الإفاضة: وتعني مهارة الفرد وقدرته على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة للفكرة الأصلية، الأمر الذي يساعد على تطوير الفكرة الأصلية وإغنائها.

13- التفسير أو الفطنة: ويقصد بها قدرة الفرد على رؤية وتجاوز ما هو واضح ومباشر.

1 - حسن إبراهيم عبد العال، مرجع سابق، ص 99.

2 - محمد حمد الطيطي، مرجع سابق، ص 54.

3 - راجع: سعيد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 96-97، وكذلك زيد الهويدي، مرجع سابق، ص 29-30.

المطلب الثالث: أشكال الإبداع داخل المؤسسة

ميز "شامبيتر"^{*} بين خمسة أشكال للإبداع هي¹:

- 1- إنتاج منتج جديد؛
- 2- إدخال طريقة إنتاج جديدة؛
- 3- غزو أسواق جديدة؛
- 4- الحصول على مصدر جديد للمواد الأولية أو المنتجات النصف مصنعة؛
- 5- تحقيق تنظيم جديد.

كما يمكن تقسيم أنواع الإبداع على أساس:

- طبيعة الإبداع؛
- درجة الإبداع؛
- مصدر الإبداع.

الفرع الأول: أنواع الإبداع حسب طبيعته

يمكن التمييز على أساس هذا المعيار بين أربعة أنواع للإبداع هي:

- 1- **الإبداع في المنتج**: يرمي هذا النوع إلى إحداث التغييرات في مواصفات أو خصائص المنتج بهدف تلبية بعض الرغبات أو إشباع بعض الحاجات بطريقة أحسن وأفضل²، وبذلك فهذا النوع مهم جدا بالنسبة للمؤسسات التي تبني إستراتيجية التمايز، لأنه في الحقيقة هو تجسيد لحاجات ورغبات الزبائن، مما يجعلها متفوقة عن منافسيها. إن الإبداع في المنتج يشمل كل مكونات وخصائص المنتج، من خلال تحسين المنتجات المقدمة للعميل، أو تقديم منتجات جديدة بالكلية، ويخص ثلاثة جوانب أساسية هي: إبداعات لها علاقة بالتركيب الوظيفية للمنتج، إبداعات تغير في التركيبة التكنولوجية للمنتج، وإبداعات تغير خصائص تقديم المنتج³.
- وتأسيسا على ما تقدم، يمكن تصنيف الإبداع في المنتج إلى نوعين⁴:

- أ- **تقديم منتج جديد**: المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له، ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة، ويكون هذا المنتج جديدا على المؤسسة أو السوق أو الزبائن. بمعنى آخر تقديم منتج جديد هو تقديم سلع وخدمات مختلفة جوهريا عن تلك التي يتم تسويقها أصلا من قبل المؤسسة.

* شامبيتر هو أول من إهتم بمفهوم الإبداع وما يتعلق به، وهو إقتصادي أمريكي نمساوي الأصل.

¹ - Jean-Hervé Lorenzi, Alain Villemeur, L'innovation au cœur de la nouvelle croissance, Economica, Paris, 2009, page 48- 49.

² - السعيد أوكيل، إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 34.

³ - Joel Broustail et Frederic Fréry, Le management stratégique de l'innovation, Edition DALLOZ, 1993, page 07.

⁴ - أكرم أحدم الطويل، رعيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، المؤتمر العلمي الثالث حول: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، الفترة من 27- 29 أبريل 2009، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، ص 13.

ب- تحسين منتج موجود (المنتج الحالي): هو ذلك المنتج الذي أجري عليه تعديل أو تحسين بغرض تقديمه إلى السوق بشكل جديد لمواكبة حاجات ورغبات الزبائن. إن تحسين المنتج الحالي هو قرار تتخذه الإدارة العليا للمؤسسة، إلا أن المعلومات المطلوبة لعمل وإجراء التحسين قد تنشأ من الزبون، أما تنفيذ قرار التحسين فيتطلب تنسيق الجهود بين عدد من الاختصاصات في المؤسسة.

2- الإبداع في طرائق الفن الإنتاجي: غالبا ما يكون موجهها نحو تطوير كفاءة أو فعالية الإنتاج¹، ويعني إدخال طريقة إنتاج جديدة أو محسنة في المؤسسة، أو طريقة تقديم الخدمات أو تسليم المنتجات الجديدة التي تؤدي في النهاية إلى تحسين جودة المنتج، أو خفض تكلفة الإنتاج والتوزيع، ومن ثمة فالإبداع في طريقة الإنتاج يشمل تغييرات في المواد الأولية، والأسلوب الفني للإنتاج من الناحيتين الفنية والاقتصادية، أو في المعدات الإنتاجية، والهدف منها هو تقليل التكاليف².

3- الإبداع التنظيمي

يقصد به إحداث التجديد في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين. إن هذا النوع من الإبداع غير مادي، هدفه تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسيير، قصد تنظيم سلوك المؤسسة وجعله أكثر فعالية³.

4- الإبداع التسويقي:

يضم هذا الإبداع مختلف التغييرات التي تحصل على مستوى قنوات البيع والتوزيع والإشهار، وكل ما يتعلق بالوظيفة التسويقية، ويهدف هذا النوع إلى الزيادة في المبيعات، والتعريف بالعلامة التجارية للمؤسسات بغية كسب ثقة الزبون، وتحقيق ولائه للمؤسسة⁴.

الفرع الثاني: أنواع الإبداع من حيث درجته

ونميز في أنواع الإبداع على أساس درجته بين الإبداع الجزئي أو الضعيف والإبداع النافذ أو الجذري.

1- الإبداعات الجذرية (النافذة): تتضمن إنقطاعات، طفرات تكنولوجية مبنية أساسا على التقدم العلمي⁵، ويؤثر هذا النوع تأثيرا بالغا على المؤسسة، ويتطلب معرفة كبيرة وجديدة، وفي الغالب العودة إلى البحث عن الكفاءات اللازمة خارج المؤسسة للوصول إلى تحقيق هذه الإبداعات، كما أنها تتطلب العديد من السنوات والاستثمارات المالية الضخمة، وتكون عادة محصورة عند مؤسسات قليلة ومتخصصة في الميدان البحثي لمثل هذه المشاريع المعقدة، كما يلاحظ تأثيره أيضا على المتعاملين والقوى الخارجية للمؤسسة من زبائن ومنافسين⁶.

¹ - Melissa Schilling, François Thérin, Gestion de l'innovation technologique, Maxima, Paris, 2006, page 71.

² - نجمة عباس، واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية، بحوث إقتصادية وعربية، العدد 61-62، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2013، ص 214.

³ - شريف غباط، محمد بوقوم، حاضرات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والإبتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة الجزائر، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة قلمة، ديسمبر 2009، ص 54.

⁴ - بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008، ص 151.

⁵ - Bernard Guilhon, Sandra Montchaud, Le capital-risque, mécanisme de financement de l'innovation, LAVOISIER, Paris, 2008, page 43.

⁶ - Joel Broustail et Frederic Fréry, op.cit, page 11.

2- الإبداعات التدريجية (الطفيفة): وهي نتيجة تطوير منتج، طريقة، معرفة، وتحويل تكنولوجيا من تطبيق إلى آخر¹، كما تنطوي على تغيير (أو تعديل) طفيف نوعاً ما مقارنة بالممارسات الحالية².

وعلى العموم يمكن التمييز بين النوعين إستانداً إلى مدى تطبيق التكنولوجيا والمعرفة، فإذا كانت التكنولوجيا والمعرفة قد طبقت من قبل فهذا إبداع تدريجي، وإذا كان تطبيقهما لأول مرة فهذا إبداع جذري³.

الفرع الثالث: أنواع الإبداع حسب مصدره

يصنف الإبداع حسب مصدره إلى نوعين أساسيين هما⁴:

1- إبداع دفع التكنولوجيا: وهو الإبداع الناتج عن التطور التكنولوجي وتطور العلم والمعرفة.

2- إبداع جذب السوق: وهو الإبداع الناتج عن تغيير سلوكيات وحاجات الزبائن والمستهلكين.

المبحث الثالث: مقومات ومعوقات الإبداع، وأساليب تنميته

للإبداع مجموعة من المقومات التي تدعمه داخل المؤسسة، وهناك مجموعة من الأساليب التي تنمي مستواه لدى الفرد، كما تقف الكثير من العوامل عائقاً أمام تنميته وإظهاره، وكل هذا سيتم توضيحه ضمن هذا المبحث.

المطلب الأول: مقومات العملية الإبداعية من منظور الموارد البشرية (إستراتيجيات داعمة للإبداع)

توافقت آراء الكتاب والباحثين على مجموعة من الإستراتيجيات الداعمة للإبداع داخل المؤسسة، تتمثل

في:

الفرع الأول: التدريب

يعرف التدريب على أنه "عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات وإتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم من خلال التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية في ذلك حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال"⁵.

كما يعرف على أنه "الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات وإتجاهات المتدربين، وذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم"⁶.

ويعد التدريب أحد العوامل الهامة التي تساعد على الإبداع، فهو يساعد على زيادة فاعلية أداء الأفراد ورفع قدراتهم النوعية في مجالات الاهتمام والأعمال اليومية و المستقبلية، إضافة إلى رصدتهم بالمعلومات والمهارات

¹ - Sandrine Fernez-Walch, François Romon, Management de l'innovation, de la stratégie aux projets, 2ème édition, Vuibert, 2010, Paris, page 14.

² - Melissa Schilling, François Thérin, op.cit, page 73.

³ - Sandrine Fernez-Walch, François Romon, op.cit, page 14.

⁴ - ملايكية عامر، واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 28/27، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2012، ص 120.

⁵ - نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 14.

⁶ - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، عمان، 2007، ص 15.

الوظيفية اللازمة التي تساهم في زيادة قدراتهم لتعكس على واقع أدائهم العملي، والعمل بما هو غير مألوف لبلوغ التغيير والتجديد والإبداع.

بالإضافة إلى ذلك، فالتدريب يحدث تغييرات إيجابية في سلوك العمال واتجاهاتهم نحو عملهم، وتزويدهم بالمعرفة الجديدة، وتنمية قدراتهم، وصقل مهاراتهم والتأثير في تعديل أفكارهم وسلوكياتهم وتطوير العادات والأساليب بما ينسجم مع ثقافة المؤسسة التي يعملون بها لتحقيق الإبداع والتفوق في العمل¹، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن التدريب يحتل مكانة هامة في تعزيز العمل الإبداعي.

الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي " مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة"². ولثقافة التنظيمية أهمية كبيرة، حيث ينتج عنها مجموعة من الفوائد والمنافع التي تنعكس على المؤسسة، وتتمثل في³:

- 1- تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها؛
- 2- تحث على الإبداع والابتكار والمخاطرة؛
- 3- تميز المؤسسة عن مثيلاتها من المؤسسات، سواء من خلال المخرجات أو المدخلات أو بشعارها وسماتها؛
- 4- تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة عندما تكون معتقدات أو افتراضات يستخدمها المخططون الإستراتيجيون عند بناء إستراتيجياتهم؛
- 5- تساعد أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني عملية التغيير سواء الكلي أو الجزئي مثل إعادة تنظيم المؤسسة أو تغيير الحوافز أو الهيكل التنظيمي... الخ.

الفرع الثالث: الإتصال

يمكن تعريف الإتصال بصورة عامة على أنه "تلك العملية التي يعبر فيها الإنسان عن أفكاره إلى الآخرين بهدف التأثير فيهم وتعديل اتجاهاتهم أو الإبقاء عليها"⁴.

وعن مفهوم الإتصال في الإدارة فهو وسيلة الأفراد العاملين في نفس المؤسسة للتعبير عن وجهات نظرهم وآرائهم وإيصال مقترحاتهم وتلقي أفكار الزملاء الآخرين وكافة البيانات التي يريدون الإدلاء بها⁵. ويعتبر الإتصال من الضرورات الملحة لأية مؤسسة، لأنه من دون إتصال يصعب على العاملين معرفة توجه إدارتهم والأهداف التي تطمح المؤسسة إلى بلوغها، كما يصعب على الإدارات أيضا فهم توجهات العاملين واحتوائهم.

1 - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2011، ص 85-86.

2- Michel Petit, Audrey Klesta, Management d'équipe: concepts et pratiques, Donod, Paris, 2000, page 178.

3 - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 89.

4 - بن نوار صالح، الإتصال في المؤسسة، فعاليات الملتقى الوطني الثاني، مخبر علم إجتماع الإتصال، جامعة منتوري، مؤسسة الزهران للفنون المطبعية، الخروب، قسنطينة، 2003، ص 83.

5 - صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 228.

والإتصال إذا كان فعالا، فإن له مزايا عدة، فهو يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين، وزيادة مستوى الرضا لديهم، فالعامل يمكن أن يتفهم واقع عمله بشكل أفضل ويشعر بقيمة أكبر. ويؤدي أيضا إلى فهم أدوار الآخرين، هذا ما يؤدي إلى مساعدة العاملين والإدارات على التعاون والتنسيق، ويشجع أيضا العاملين على بذل المزيد من الأداء وتفجير طاقتهم الإبداعية¹.

وتجدر الإشارة إلى أن معظم المبادرات الإبداعية تفشل نتيجة ضعف الاتصال وقلة الوقت، والإتصال لا يجب أن يكون عملية إعلام فقط، بل يجب أن يكون وسيلة لتبادل الأفكار والإقتراحات والمشاركة في القرارات مما يشجع على العملية الإبداعية².

الفرع الرابع: الحوافز

وهي أيضا "تلك العوامل أو المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفس العامل للعمل من جهة تلبية حاجات غير مشبعة لديه، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى"³. الحوافز هي مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترسلهم إلى سلوك معين.

وتتف الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبدعين في المؤسسة، وهي وسيلة للتأثير على سلوك العاملين، مما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهد والاهتمام بعملهم وأدائهم كما ونوعا، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية عند العاملين وإشباع حاجاتهم وكذا تعزيز قدراتهم الإبداعية. ولا بد أن تكون الحوافز واضحة ودالة في المؤسسة من أجل الإبداع، فهي الطريقة الأكثر تأثيرا في إرسال إشارات ذات دلالة لكل العاملين على إهتمام المؤسسة بالإبداع والمبدعين. ومن الضروري أن تكون هذه الحوافز موجهة لمكافأة النجاح في الإبداع، ومكافأة حتى الذين حاولوا ولم يصلوا إلى نتائج، وهذه السمة في الحوافز هي التي يعول عليها لتكون المؤسسة ميدانا فعالا وخلاقا للإبداع⁴.

الفرع الخامس: النمط القيادي

1 - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 92.
 2 - سمية بروبي، دور الإبداع والإبتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2010-2011، ص 58.
 3 - داوود معمر، منظمات الأعمال: الحوافز والمكافآت، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، دار الكتاب الحديث، الطبعة 1، القاهرة، 2006، ص 30.
 4 - نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2003، ص 199.

يلعب نمط القيادة دروا هاما إما في تفجير وإطلاق طاقات الأفراد الإبداعية أو قتل الروح الإبداعية الخلاقة لديهم. وتعتبر القيادة الديمقراطية من القيادات التي تشجع على الإبداع¹، وهذا ما سيتم توضيحه بالتفصيل في المبحث الأخير من هذا الفصل.

الفرع السادس: فرق العمل

تعرف فرق العمل بأنها "مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة أو مهام معينة في زمن محدد"².

وهي بتعبير بسيط عبارة عن "مجموعة من الأفراد يعملون سوية بقصد الوصول لأهداف محددة ، ضمن مجال عمل محدد"³.

وكلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات، وذلك من خلال⁴:

- 1- الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق؛
- 2- مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة؛
- 3- ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.

الفرع السابع: التمكين

التمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه "العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم"⁵.

وهو أيضا "إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد كافة وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم"⁶.

إن الغاية الرئيسية من تمكين العاملين هو البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى الأفراد وتحفيزهم على الإبداع⁷، لأن التمكين يطلق حرية الفرد، ويجرره من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر ويطلق العنان لإمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة. وعلى هذا يمكن القول أن التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة.

1 - رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 178.

2 - مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة، البناء والنمو والإدارة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 1، مصر، 2012، ص 44.

3 - لورنس هولب، إدارة فرق العمل، أشرف على نقله إلى العربية موسى يونس، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، 1999، ص 18.

4 - عمرو حامد، الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل، ورقة عمل مقدمة في ندوة "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة"، القاهرة، 2007، ص 142.

5 - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 27.

6 - أيمن عودة المعاني، عبد الحكيم عقلة أخوارشيدة، التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 5، العدد 2، الأردن، 2009، ص 236.

7 - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 94.

لاشك أن مثل هذه الأمور وأخرى لها دور كبير في الإسهام في الكشف عن القدرات الكامنة لدى العاملين بالمؤسسات، والذين يملكون قدرات إبداعية لا يكشفون عنها لغياب المناخ المناسب لها. غير أن هذه المقومات وغيرها وإن كثرت وتعددت فأثرها كبير وبالدرجة الأولى على نفسية العامل، وعلى درجة إرتيابه في عمله، ولهذا نصل إلى القول بأن قدرة الفرد العامل على الإنتاج والإبداع والعطاء تتناسب طردياً مع درجة إرتيابه في عمله.

المطلب الثاني: معوقات الإبداع

من المفيد جداً بل ومن الضروري أن نتعرف على العوامل التي تقف عائقاً في سبيل تنمية الإبداع وإظهاره، وتثبط طرح الأفكار الإبداعية، ويمكن تصنيف هذه المعوقات أو المثبطات بصفة عامة إلى:

الفرع الأول: معوقات فردية/ شخصية

هي عوامل تتعلق بالفرد ذاته، أهمها¹:

- 1- الخوف من الفشل: وهذا يجعل الفرد متخاذلاً في مواجهة المخاطر والإبداع، وربما يمس ذلك بسمعته أو يعرضه للعقاب؛
- 2- النفور من الغموض: فإذا لم تكن المشكلة مصاغة بوضوح ومفهومة بالكامل، نجد الفرد يحجم عن مجرد المحاولة؛
- 3- الخوف من الرفض: فهناك من لديه حساسية تجاه الذات، ولا يرغب في كشف ذاته بالمشاركة في عملية إبداعية؛
- 4- الإذعان: فهناك من يفضل الإلتزام بالأداء أو السلوك المسير للمعايير الإجتماعية والتقاليد والقواعد والقوانين، ولا يخرج عن إطارها؛
- 5- ضعف الحيلة: فهناك من يتقاعس عن تجريب قدراته الإبداعية، وربما يتميز بضعف البصيرة ولا يمكنه النظر إلى ما وراء الأفق القريب؛
- 6- الحساسية المفرطة (الإفتقار إلى الإستعراض): إذا تخلى الفرد عن إستعراض ما يدور حوله، فإن ذلك قد يؤدي إلى الحد من قدرته على التفكير فيما يتجاوز حدود قدرته وخبراته؛
- 7- الصرامة: فالكثير غالباً ما ينحازون إلى المعايير المحددة سلفاً لدرجة أنهم لا يمكنهم الأداء أو التفكير خارج ذلك الإطار المرجعي.

ويضيف الدكتور حسين حريم مجموعة من المعوقات الفردية الأخرى التي تقف أمام إبداع الفرد في عمله، تتمثل في²:

8- البحث دوماً عن الجواب الصحيح؛

9- المحاولة الدائمة لإستخدام المنطق؛

1 - برفين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 127-128.

2 - حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 314.

- 10- السعي لأن يكون الفرد عمليا جدا؛
- 11- عدم اللعب واللهو أثناء العمل؛
- 12- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص؛
- 13- إعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا؛
- 14- الرغبة في عدم ظهور الفرد بأنه أحق؛
- 15- شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه ليس له قيمة.

الفرع الثاني: معوقات تنظيمية

تتمثل مجمل المعوقات التنظيمية في¹:

- 1- **النمط الإداري التقليدي:** لا وجود للشك أن النمط الإداري التقليدي يحد ويعيق الإبداع، ذلك أن المدراء التقليديون يفترضون أن المستقبل إمتدادا للماضي، وكونهم موجودون على قمة الهرم الإداري فهم الأكثر تمسكا بالماضي وهم أيضا المفروض المسؤولون عن التخطيط وإدارة المستقبل، لذلك لا نبالغ إذا قلنا أن الإصلاح الإداري هو السبيل الأهم لتنمية الإبداع، ذلك أن مركزية السلطة ومحدودية التفويض لا توفر الفرصة لممارسة الإبداع.
 - 2- **سوء الصحة التنظيمية:** الذي يظهر واضحا في الجهاز الإداري الذي يعاني من:
 - أ- عدم الإستقرار التنظيمي؛
 - ب- الإزدواجية والتكرار في الإختصاصات؛
 - ت- تضخم الهيكل التنظيمي الداخلي للوحدة؛
 - ث- عدم الإهتمام بإعداد الدليل التنظيمي للوحدات الإدارية.
 - 3- **إضعاف القوى الحافزة للإبداع في العمل:** تتمثل في:
 - أ- إنخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له، بالإضافة إلى عدم توافر نظام مناسب وعادل للحوافز والمكافآت؛
 - ب- تجاهل وجود الشكوى العامة؛
 - ت- الخوف من تحمل المسؤولية؛
 - ث- سوء نظام الإتصالات وعدم تدفق وإنسياب المعلومات؛
 - ج- تنازع السلطات وإنعدام روح الفريق.
- ومن المعوقات التنظيمية أيضا²:
- ح- الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات؛
 - خ- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم، لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والإجتهد والتصرف والحكم؛

1 - محمد المحمدي الماضي، المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فرق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار، ورقة عمل مقدمة في ندوة تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر الجديدة، 2010، ص 88-89.

2 - حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 316.

د- سوء إدارة الصراع؛

ذ- عدم توافر الموارد اللازمة؛

ر- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم؛

ز- تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم العمل.

4- **معوقات من قبل المدير:** إن ممارسات المدير غير السليمة قد تشل الإبداع، وتتمثل في¹:

أ- النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك، لأنها من جهة جديدة، ومن جهة أخرى صادرة من المستوى الأدنى؛

ب- إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقته يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على توافيقهم؛

ت- النقد بجرية والإمتناع عن المدح، وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل في أي وقت؛

ث- النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامة فشل، وعدم تشجيع الأفراد على إطلاعه على المشكلات التي يواجهونها؛

ج- السيطرة على كل شيء بعناية؛

ح- إتخاذ القرارات بسرية، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة؛

خ- تكليف الموظفين في المستويات الدنيا، بإسم تفويض السلطة والمشاركة، مسؤولية البحث عن الطرق لتقليص القوى العاملة، والإستغناء عن العاملين ونقلهم، وإلا التهديد بتنفيذ قرارات معدة مسبقا، والطلب من العاملين سرعة إنجاز ذلك؛

د- وفوق كل شيء، أن لا ينسى أنه هو المستوى الأعلى، ويعلم كل شيء هام عن العمل.

إن هذه الممارسات غير السليمة للمدير تتمحور كلها حول أسلوب القيادة الأوتوقراطي التسلطي، الذي يجعل الفرد يعمل تحت السيطرة والقهر والخوف، وهذا ما يقتل روح الإبداع لديه.

الفرع الثالث: المعوقات الثقافية والاجتماعية والإقتصادية والبيئية:

قد تقف القيم والإعتقادات والإتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع، والضغط الاجتماعي عائقا أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات (مثلا التعليمية) وبعض السياسات (مثلا العائلية) قد لا تشجع على الإبداع، كذلك الأوضاع الإقتصادية والظروف البيئية هي الأخرى قد لا تكون عاملا ميسرا ومساعدة في تعزيز الإبداع وتنميته، مثل الفقر، البطالة، التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة في العمل... الخ².

إن العوامل السابقة الذكر كلها لها تأثيرها بشكل أو بآخر على مستوى إبداع الفرد، فهي تجعل هذا الأخير عديم الهمة ولا يتميز بروح الإقدام وليس لديه أي إستعداد للمبادرة، فلا يقدم الجديد.

1 - حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 315.

2 - راجع: المرجع نفسه، ص 316، وكذلك محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 317.

المطلب الثالث: أساليب تنمية الإبداع

الإبداع لا يتم في فراغ، ولا بد أن تسبقه مشكلة تتحدى العقل، تجعل الفرد ينشط قدراته الفكرية ليتوصل إلى الحل، وهناك مجموعة من الطرق التي تعمل على تنشيط قدرات الفرد للمبادرة والإنجاز، وتنمي عنده العمليات العقلية من إدراك وتصور وتخيل وتفكير....، ومن أهم تلك الأساليب وأكثرها شيوعاً:

الفرع الأول: العصف الذهني: يسمى هذا الأسلوب بالعصف الذهني أو إستمطار الأفكار. الغرض منه تشجيع إنتاج أفكار جديدة ضمن مجموعة ووقت قصير جداً¹، من خلال حفز الذهن لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار. وتتخلص هذه الطريقة في طرح فكرة أو مشكلة معينة على مجموعة من الأفراد يتولى إدارة تلك العاصفة

واحدا منهم يتميز بأنه يستطيع²:

- 1- تهيئة المناخ المناسب لتوليد الأفكار؛
 - 2- إثارة الآخرين لتقديم وعرض أفكارهم؛
 - 3- الانتقال والربط بين أجزاء الموضوع المختلفة بشكل منطقي.
- وهذه الطريقة مبنية على مجموعة من القواعد هي³:

1- المهم، هو عدد الأفكار المنتجة؛

2- الأفكار الغريبة مرحب بها؛

3- البناء على أفكار الآخرين؛

4- لا تقبل أي إنتقادات.

وتمر هذه العاصفة بالمراحل التالية⁴:

- 1- توضيح وتجزئة المشكلة: وذلك بتفتيتها إلى أجزاء ومطالبة المشتركين بالتفكير فيها؛
- 2- توليد وعرض الأفكار: وذلك بإتاحة الفرصة للمشاركين للإنتقال في توليد الأفكار، وفي هذه المرحلة ينبغي لمدير العاصفة الذهنية أن يراعي قواعد هذه الطريقة، أي:

أ- التأكيد على أهمية توليد وعرض أكبر قدر ممكن من الأفكار؛

ب- خلق مناخ يتقبل أي أفكار غريبة أو خيالية، وعدم إبداء أي نوع من السخرية إتجاهها؛

ج- عدم السماح لأحد بمهاجمة أفكار الآخرين أو الحكم عليها أو التعليق عليها إيجاباً أو سلباً؛

د- تسجيل الأفكار المطروحة بلا إستثناء (يفضل تعيين أحد المشاركين للتسجيل)، وتسجيلها كما هي دون تعديل أو تحسين أو إختصار أو إعادة صياغة.

3- تقويم الأفكار المطروحة: وذلك بنقلها وتمحيصها وصولاً للفكرة المناسبة.

¹- Sandrine Fernez-Walch, François Romon, Management de l'innovation, de la stratégie aux projets, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2010, page 329.

² - عبد الله عبد الرحمن البريدي، الإبداع يخفق الأزمات، رؤية جديدة في إدارة الأزمات، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الرياض، 1999، ص 82- 83.

³- Sandrine Fernez-Walch, François Romon, op.cit, page 329.

⁴ - عبد الله عبد الرحمن البريدي، مرجع سابق، 83- 84.

الفرع الثاني: قبعات التفكير الست

تقدم هذه الطريقة إطار عمل للتفكير يعرف بإسم "التفكير العملي المتقدم"، وتستخدم هذه الطريقة بغرض تشجيع كافة أنماط التفكير، وعدم برمجة العقل البشري على نمط واحد فقط¹، وتقوم على تقسيم مهارات التفكير إلى ستة أقسام، تم تصنيفها تحت ست قبعات ذات ألوان مختلفة كما يلي²:

1- تفكير القبعة البيضاء: يعتمد هذا النمط للتفكير على الحقائق والأرقام والإحصائيات والأشكال، ويحتاج دائما إلى تجميع معلومات دقيقة قبل الوصول إلى رأي، ولكن يجب عدم المبالغة في طلب المعلومات، بل يجب الإكتفاء بالمعلومات المفيدة حتى لا نغرق في التفاصيل.

2- تفكير القبعة الحمراء: يعتمد هذا النمط للتفكير على العواطف والإنطباعات والحدس والتخمين والمشاعر، ويتيح هذا النمط للفرد التعبير عن مشاعره وأحاسيسه الداخلية دون الحاجة إلى تبريرها، وبالتالي تصبح المشاعر والعواطف جزء من عملية التفكير الكلية.

3- تفكير القبعة السوداء: يعتمد هذا النمط للتفكير على إبراز النواحي السلبية (نقاط الضعف) في الموضوع، ولكن بناء على أسس موضوعية ومنطقية، فهو من جهة تفكير منطقي، ومن جهة أخرى تفكير ناقد. إن هذا النوع من التفكير يبحث دوما عن الأمور التي تجعل الفكرة غير مجدية، ويبحث عن الحكم السلبي على الفكرة لأسباب منطقية.

4- تفكير القبعة الصفراء: هو التفكير الإيجابي المتفائل، وهو عكس تفكير القبعة السوداء، إذ يبحث عن الجوانب الإيجابية في الفكرة، وهو يمثل موقف عقلي متفائل إيجابي يجعل الفرد يرى الجوانب الإيجابية الممكنة الحدوث مستقبلا. إن المبالغة في هذا النوع من التفكير قد تؤدي إلى أحلام اليقظة. إن تفكير القبعة السوداء هو الذي يؤدي إلى إيجاد نوع من التوازن مع تفكير القبعة الصفراء. ويجب أيضا عدم الإفراط من تفكير القبعة الصفراء حتى لا نبسط الأمور أكثر مما هي عليه في الواقع.

5- تفكير القبعة الخضراء: هو التفكير الابتكاري الإبداعي، وهو الذي يطرح البدائل المختلفة والتوقعات الجديدة والإقتراحات والأفكار الجديدة غير العادية.

6- تفكير القبعة الزرقاء: يعتبر هذا النوع من التفكير بمثابة الضابط والموجه والمرشد الذي يتحكم في توجيه أنواع التفكير الخمسة السالفة الذكر، ولهذا فهو يعرف بأنه "التفكير في التفكير"، وتفكير القبعة الزرقاء هو الذي يقرر الانتقال من نوع إلى نوع آخر، ويقرر متى يبدأ أي نوع من أنواع التفكير ومتى ينتهي، وليس أمرا ضروريا أن يبدأ التفكير بتسلسل معين، بل يجب إستدعاء القبعة المناسبة أو نوع التفكير المناسب حسب الحاجة.

الفرع الثالث: أسلوب كتابة الأفكار

إذا كان عصف الأفكار يمثل طريقة جماعية لإيجاد أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة، فإن كتابة الأفكار تمثل طريقة فردية من أجل أن يكتب الفرد ويدون أفكاره، وذلك بإعطاء الوقت الملائم من أجل إختلاء

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، مصر، 2007، ص 127.

2 - المرجع نفسه، ص 128-130.

الفرد بنفسه، وتسجيل أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة التي ترد على ذهنه في الموضوع المعني أو لمعالجة المشكلة التي تواجهه.

إن طريقة كتابة الأفكار تمثل وسيلة ناجحة من أجل تدوين الكثير من الأفكار التي - في الكثير من الأحيان - تأتي وتذهب بسرعة، لذلك ينصح بوضع ورقة قلم في مواضع كثيرة يتواجد فيها الفرد الذي ينشغل بالتفكير والبحث عن حلول خلاقة في موضوع معين أو مشكلة معينة¹.

الفرع الرابع: طريقة دلفي (الاجتماع عن بعد)

تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في إجتماع يكون الأعضاء غير موجودين وجها لوجه²، وتقوم على أساس إختيار أحد الأفراد كمنسق شرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذه الطريقة³.

وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية⁴:

- 1- تحديد المشكلة، وهنا يبدو أن المشكلة معروفة مسبقا؛
 - 2- تحديد أعضاء الإجتماع من الخبراء وذوي الرأي، وكلما كان هناك تنوعا في الخبرات كلما كان أفضل؛
 - 3- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها، يلي ذلك إرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدى طلبا لرأيهم؛
 - 4- تحليل الإجابات وإختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر؛
 - 5- إرسال التقرير المختصر إلى الخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة؛
 - 6- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى، وأيضا الخطوة الخامسة، وذلك للتوصل إلى أكبر قدر ممكن من البدائل؛
 - 7- يتم تجميع الآراء النهائية وضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.
- الملاحظ أن طريقة دلفي تحتاج إلى وقت طويل إنتظارا لردود الخبراء وكتابة التقارير، وعلى هذا فهي تناسب المشاكل المعقدة التي تتحمل الإنتظار، كما انها تحتاج إلى مدير يتحلى بالصبر في تصميم قوائم الأسئلة أو الخطابات والمكاتبات، وإرسالها وإستقبال الردود وتحليلها وتلخيصها، ثم تكرار نفس الخطوات عدة مرات.

الفرع الخامس: القائمة المعدة مسبقا

هي طريقة مبسطة لتوليد الأفكار، تتضمن مجموعة من البنود، يمثل كل بند منها نوع معين من التغيير أو التعديل للشيء محل التفكير، وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجابات لها، أو النظر في إمكانية تطبيقها عمليا، وبعبارة أخرى يتعين على الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه عددا من الأسئلة حول المنتج مثلا الذي يرغب في تعديله أو تحسينه، وهذه الأسئلة مثل:

- 1- هل يمكن إستخدام المنتج أو الخدمة في أغراض أخرى؟ وما هي؟

1 - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 90- 91.

2 - أحمد ماهر، إتخاذ القرار بين العلم والإبتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007- 2008، ص 329.

3 - جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية إتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 18- 19.

4 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 329.

- 2- هل يمكن تعديل بعض المواصفات؟ وما هي؟
- 3- هل يمكن تطوير المنتج أو الخدمة حتى تناسب مجالا جديدا؟
- 4- هل يمكن إضافة عنصرا جديدا للمنتج أو الخدمة الحالية؟
- 5- هل يمكن تصغير حجم المنتج أو الخدمة الحالية؟
- 6- هل يمكن إنقاص شيء من المنتج أو الخدمة؟
- 7- هل يمكن إحلال عنصر بعنصر آخر في المنتج أو الخدمة؟
- 8- هل يمكن إعادة ترتيب أجزاء المنتج أو الخدمة؟
- 9- هل يمكن ضم أجزاء المنتج أو الخدمة إلى بعضها ودمجها لعمل تكوينات جديدة من المنتج أو الخدمة؟¹.

الفرع السادس: التحليل المورفولوجي

يهدف هذا الأسلوب إلى تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من "التوافيق والتباديل" الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة أو الإهتمام. ويقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الهامة، ثم تحليل كل بعد منها إلى متغيراته الجزئية، بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات "الفكرية" من خلال تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئية بعضها مع بعض بطريقة جديدة.

يمكن من خلال هذه الطريقة التوصل إلى حلول كثيرة، غير أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية، بل قد تكون مستحيلة التحقيق، ولذلك تكون آخر خطوة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول وإختيار الحل القابل للتنفيذ، والذي يعتبر في نفس الوقت أكثر الحلول جدة وأصالة².

الفرع السابع: تآلف الأشنات

يقصد بالأشنات ربط العناصر المختلفة وغير المناسبة بعضها مع بعض، وتشبه هذه الطريقة طريقة العصف الذهني في أنها طريقة للتفكير الجماعي والتداعي الحر وتوليد وإنتاج الأفكار الجديدة، إلا أنها تختلف عنها في شيء وهو عدم معرفة الأفراد المشتركين في الجلسة عدا قائدها بطبيعة المشكلة موضوع البحث قبل الجلسة تجنباً للحلول السريعة.

وينصب الإهتمام في هذه الطريقة على إستخدام الإستعارة والمجاز والتمثيل والتشبيه بصورة منظمة للوصول إلى الحلول الإبداعية للمشكلات المختلفة³.

الفرع الثامن: التداعي الحر

تهدف طريقة التداعي الحر إلى بناء علاقة عقلانية بين فكرتين مختلفتين، وهي طريقة مبسطة لفحص المشتبهات (أي فحص النقيضين). وهذا الأسلوب يناسب مجموعة لا تملك هدفا محددًا.

1 - جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 18-19.
 2 - مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة، سلسلة المدرب العملية، مجموعة النيل العربية، الطبعة 1، القاهرة، 2004، ص 156.
 3 - ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، التفوق والموهبة والإبداع وإتخاذ القرار، رؤية من واقع المناهج، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2007، ص 180-181.

يتطلب التداعي الحر ربط 12 إلى 15 فكرة قبل الوصول إلى فكرة واحدة مفيدة، وهي طريقة تناسب الأفراد الذين يشتغلون بقضايا شخصية، وهي وسيلة قوية لإثارة سلسلة من الأفكار، والتفكير بأسلوب مختلف يمنحنا نظرة جديدة وثرية وقوية نحو الفرص والمشكلات والمواقف¹.

من العرض السابق لأساليب تنمية الإبداع، نرى أن هناك طرق فردية وأخرى جماعية، ولكلا النوعين دورها الكبير في تنمية الإبداع، فالطرق الفردية بما توفره من مثيرات وخبرات تنموية متنوعة تحث وتشجع على إستقلالية التفكير، والمثابرة وحل المشكلات، كما أنها توفر مزيداً من الفرص أمام الفرد للإكتشاف، وحب الإستطلاع وتفحص الخبرات الجديدة، وتكوين نظرة شاملة تكاملية للمواقف المختلفة، بالإضافة إلى أنها تراعي مستوى إنجاز كل فرد، وذلك عن طريق السماح لكل فرد بأن يتقدم في إنتاجه الإبداعي بما يناسب قدراته وإستعداداته.

وبالرغم من هذه المميزات إلا أن العمل في مجموعات يؤدي إلى نتائج أكثر خصوبة من العمل المنفرد، كما أن روح التنافس يمكن أن تنشط الطاقة الفردية بما يضمن درجة أعلى من الإنجاز، لذلك فإن التنوع في إستخدام أساليب تنمية الإبداع من طرق فردية وجماعية قد تكون أكثر فاعلية وإيجابية في تنشيط القدرات الإبداعية لدى الأفراد على إختلاف قدراتهم من التركيز على طريقة محددة بذاتها.

المبحث الرابع: مساهمة القيادة الديمقراطية في تنمية الإبداع لدى العاملين وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

لقد تبين للإدارة المعاصرة -بعد دراسات عميقة- أن المصدر الحقيقي لتكوين المزايا التنافسية وإستمرارها هو المورد البشري الفعال، وأن ما يتاح للمؤسسة من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية هي شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك الميزة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً، لذلك لا بد من توفر هذا المورد البشري. وإذا سلمنا بأن الإبداع هو أساس تنمية وتقوية تنافسية المؤسسة، فإننا نؤكد على أن مجرد توفر العنصر البشري ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتحقيقها لميزة تنافسية، بل يجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للتطوير، ودفعه بكل الطرق إلى الإبداع حتى يصنع النجاح.

والمسؤولية كل المسؤولية في ذلك تقع على عاتق القائد وأسلوبه في القيادة، ودوره في تهيئة الظروف والمناخ الذي يسمح بيزوغ الأفكار الجديدة، وإطلاق الطاقات الإبداعية الكامنة في النفس، وحفز القدرات الإبداعية لدى العاملين معه، وعلى قدر نجاحه في بلوغ ذلك على قدر ما يكون نجاحه ونجاح المؤسسة، والوصول بها إلى أعلى درجات التفوق والتميز.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الديمقراطية

¹ - برفين جوبن، مرجع سابق، ص 86.

يتضمن هذا المطلب تعريف القيادة الديمقراطية، شروط فعاليتها، سمات القائد الديمقراطي، وأخيراً بعض التجارب المتعلقة بالقيادة الديمقراطية.

الفرع الأول: تعريف القيادة الديمقراطية

إن إصطلاحات القيادة المتركة في المرؤوسين، والقيادة الإستشارية، والقيادة المشاركة، هي كلها إصطلاحات تشير بدرجة أو بأخرى إلى القيادة الديمقراطية. ونعني بهذه الأخيرة القيادة التي يعتمد فيها القائد على قبول التابعين لسلطته، وليس على السلطة الرسمية المخولة له، وترتكز على مجموعة من المبادئ هي: تفويض السلطة، المشاركة في القرارات، العلاقات الإنسانية.

الفرع الثاني: شروط فعالية القيادة الديمقراطية

حتى تستوفي القيادة الديمقراطية فعاليتها ونجاحها، لابد من توافر الشروط التالية¹:

- أ- **الإندماجية**: وتعني تقبل القائد لتحمل نصيبه من المسؤولية من خلال إنتمائه وإندماجه مع الجماعة أو العاملين في المؤسسة، بإعتبار تقاسم المسؤولية في العملية الديمقراطية، وأن يعمل القائد على أساس الفهم الكامل للعلاقات الإنسانية في إطار الحياة الإجتماعية للجماعة أو المؤسسة؛
 - ب- **التقدير**: وذلك بأن يعمل القائد على تقدير وإحترام الأفراد العاملين معه في الجماعة أو المؤسسة حق قدرهم، كأشخاص يستحقون حقيقة ذلك التقدير، دون تصنع منه أو تكلف؛
 - ج- **دينامية تفاعل الموقف**: هذا الشرط يعني العمل الجاد من القائد على إستمرارية تفاعل العناصر المختلفة التي تكون الموقف، وأخذ هذه العناصر بعين الإعتبار كمكون رئيسي للقيادة الفعالة؛
 - د- **التفاعل الجماعي الموجه**: يتعين على القائد أن يوجه الجماعة من خلال أفرادها، ويعمل معهم ويرتقي بهم إلى ما هو أفضل في إطار النمو المهني أو الشخصي، أو تحقيق الأهداف مهما كانت بحسب الإتفاق عليها؛
 - هـ- **النشاط المركز حول الهدف**: ونقصد به مساعدة الجماعة أو المؤسسة على تحديد مشكلتها بدقة، وعلى وضع أهدافها ومعاييرها، وإعتبار ذلك الوسيلة الوحيدة لتحقيق التعاون والمشاركة في العمل؛
 - و- **المسؤولية المشتركة**: والتي تعني ضرورة أن يعمل القائد على بناء وزرع وتنمية مفهوم التعاضد وتحمل المسؤولية الجماعية لدى كافة أفراد الجماعة أو المؤسسة؛
 - ي- **التقويم المستمر**: إذ لابد للقائد من تقويم متواصل للجهود المبذولة من طرف الجماعة أو المؤسسة، بإتجاه الوصول لحل المشكلات وبلوغ الأهداف، وأن يكون الجميع مشاركا أوعلى دراية بالتقويم ونتائجه.
- إن قدرة القائد على الإلمام بهذه الشروط مجتمعة، سيحقق دون أدنى شك فعاليتها ونجاحه كقائد ديمقراطي.

الفرع الثالث: سمات القائد الديمقراطي

¹ - عمر محمد غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2009، ص 131- 132.

من عرضنا السابق لشروط القيادة الديمقراطية، يمكن إستنتاج بعض المميزات الهامة للقائد الديمقراطي مثل¹:

- 1- أن يكون على علم ومعرفة تامة بنفسه وبإمكاناته فيما يتعلق بنقاط قوته ونقاط ضعفه، ومع أن هذه العملية ليست بالسهلة، إلا أنها ضرورية ولازمة حتى يتمكن القائد من تدعيم الآخرين في تلبية حاجاتهم، وهذا الأمر يجبره على التخلص من مشكلاته، وما يقف بينه وبين مساعدة الآخرين، بتعبير آخر، أن يكون إنسانا متكيفا مع نفسه عن طريق تقبلها وتقويتها والثقة بها؛
- 2- أن تكون لديه فلسفة في الحياة لا تتعارض وقيم المجتمع وأعرافه السائدة، كما يملك القدرة على المساهمة في التغيير الإجتماعي المطلوب؛
- 3- أن يكون ناجحا في الحياة، لديه القدرة على تنمية قدراته ومواهبه، ولديه القدرة على التعلم وإكتساب الخبرات والمهارات والأفكار الجديدة؛
- 4- أن يكون محترما لغيره، قادرا على ضبط نفسه في غالبية المواقف التي تعترضه؛
- 5- الإلمام بالعلوم التي تدعم أدواره، وإتقانه للمهارات اللازمة والضرورية لتنفيذ هذه الأدوار بأعلى المستويات؛
- 6- إستخدام التقويم المستمر للجهود المبذولة في إطار مفهوم "الصديق الناقد".

الفرع الرابع: بعض التجارب المتعلقة بالقيادة الديمقراطية

أجريت العديد من التجارب والبحوث العلمية المؤيدة لأسلوب القيادة الديمقراطية كأسلوب متميز عن غيره من الأساليب، ومن أهم هذه التجارب²:

1- تجربة "كركليس أرجيريس" وزملائه: والتي أجريت سنة 1958، وإستهدفت دراسة نماذج متباينة من القيادات الديمقراطية والتسلطية العاملة في الحقل الإداري، وإنتهت في الأخير إلى أن الأسلوب الأمثل هو الأسلوب الديمقراطي، لأنه أدى إلى تفاعل العمال مع القيادة من خلال التأثير والحفز والإستمالة والمشاركة الإيجابية في العمل وإتخاذ القرارات.

2- تجربة "هوايت، لبيت": تعرف هذه التجربة بالأجواء الإجتماعية، وأجريت في البداية بحقل التعليم التربوي ثم في المجالات الإدارية الأخرى، وقد إستهدفت هي الأخرى دراسة لنماذج قيادية مختلفة (ديمقراطية، تسلطية، فوضوية)، وما دلت عليه نتائج التجربة هو أن السلوك الفعال للقائد يتجه نحو تقدير العاملين معه وإعطائهم المعلومات والتوجيهات، ضف إلى أن أسلوبه القيادي هذا يحقق التفاعل والإستجابة من خلال الحفز والتشجيع، مما ساعد على خلق جو إجتماعي، وأسفر عن إرتفاع الروح المعنوية لتحقيق الهدف.

3- تجربة "ل-كارتر": تم إجراء هذه التجربة في مجال كل من القيادات المعنية بالشؤون العسكرية والإدارية بالجيش الأمريكي، وبينت نتائج التجربة أن الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب القيادي الناجح، وأن القيادة الناجحة هي تلك التي تعمل على التعرف على حاجات الأفراد، وتهتم بشؤونهم وتبادر في تحمل المسؤولية وإتخاذ القرارات،

1 - رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 180.

2 - رجب عبد الحميد السيد، مرجع سابق، ص 13-14.

وتعمل على دعم روح الفريق في الجماعة، وهذه الصفات والخصائص هي التي تنفرد بها القيادة الديمقراطية دون غيرها من النماذج الأخرى.

كما أظهرت البحوث المتعلقة بالقيادة الديمقراطية درجة كبيرة من الارتباط بين العديد من النتائج المرغوب فيها والأساليب التي يتبعها هذا النمط القيادي، ومن بين هذه النتائج¹:

1- ظهور الاتجاهات الإيجابية نحو القائد؛

2- وجود درجة عالية من القبول تجاه أي تغيير يتم؛

3- انخفاض معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل؛

4- إرتفاع معدلات الإنتاج؛

5- إرتفاع الروح المعنوية للجماعة؛

6- تشجيع أفراد الجماعة على الابتكار والتطوير.

وخلاصة القول أن التجارب التي أجريت على أنماط القيادة كثيرة، ولا خلاف على أن نمط القيادة الديمقراطي هو أفضل وأحسن الأنماط الثلاثية (ديكتاتورية، ديمقراطية، فوضوية) التي تساعد أي جماعة على تحقيق ما تصبو إليه من أهداف، وإن كان بعض الباحثين يخالفون هذا الرأي مدعين وجهة نظرهم بأن القيادة موقفية، والأسلوب المستخدم في قيادة الجماعة يرتبط بعوامل عديدة متعلقة بظروفها وحالتها الثقافية والإجتماعية وخبراتها السابقة وسن أفرادها... الخ، إلا أننا نرى أن استخدام النمط الديمقراطي في التعامل مع الجماعة يعتبر من أمثل الأساليب التي يستخدمها القائد مع جماعته في النهاية، وهذا لا ينفي استخدامه لأساليب أخرى إلى حد ما، وفي مواقف معينة وظروف محددة لا تلبث أن تنتهي في النهاية إلى النمط الديمقراطي.

المطلب الثاني: المرتكزات الأساسية للقيادة الديمقراطية

يرتكز النمط القيادي الديمقراطي حسب ما يراه علماء الإدارة وعلماء النفس وعلماء الاجتماع على ثلاثة أسس رئيسية هي: العلاقات الإنسانية السليمة، تفويض السلطة، والمشاركة في إتخاذ القرارات.

الفرع الأول: العلاقات الإنسانية

من المسلمات المتعارف عليها في علم القيادة أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يملك القدرة على التأثير الإيجابي في مرؤوسيه، ويحملهم على تنفيذ ما يكلفهم به من أعمال وما يوكله إليهم من مهام وهم في حالة من الرضا والسعادة، دون تهاون أو تراخي، وأن يحفزهم على التغلب على ما يواجههم من صعاب ويعترضهم من عقبات.

ولا يستطيع قائد أو مدير لجماعة من الأفراد، كثر عددها أو قل، صعبت مهامها أو سهلت، أن يحقق تلك الغاية ما لم يكن ملما بالعلاقات الإنسانية، مدركا لدورها الهام في التأثير على المرؤوسين، واعيا بأهميتها القسوى في الممارسات القيادية، فالمقصود بالعلاقات الإنسانية؟

¹ - زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، 2009، ص 111.

1- مفهوم العلاقات الإنسانية:

قبل أن نتطرق إلى مفهوم العلاقات الإنسانية، فإنه جدير بالذكر أنه من الخطأ الجسيم أن يزعم المؤرخون أن العلاقات الإنسانية والمعاني السامية لم توجد ولم تكتشف إلا بقيام الثورة الفرنسية في أواخر القرن الثامن عشر¹، بل لقد سبق الإسلام كل العلوم، وهو الذي وضع النواة الأولى لفن العلاقات الإنسانية وإهتم بالفرد ومعاملته كإنسان. وقد وصف الله تعالى الرسول صلى الله عليه وسلم في القرآن الكريم بقوله "بما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك...". سورة آل عمران، الآية 159.

وتتكون عبارة العلاقات الإنسانية من كلمة "العلاقات" وكلمة "الإنسانية"، وهي من الكلمات المفهومة الواضحة والمستخدمة منذ وجود الخليقة على وجه الأرض، ومع ذلك تعددت التعاريف الواردة بشأنها. إذ ينطبق هذا المصطلح في أوسع معانيه على "التفاعلات التي تتم بين الأفراد، والعلاقات التي تقوم فيما بينهم في مختلف أنشطتهم"².

- ويرى البعض أن العلاقات الإنسانية تتمثل في "مجموعة الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت عن طريق تجميع الجهود المواهب البشرية ومحاوله خلق نوع من التكامل بينها في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج وتشعر فيه الجموع العاملة بالراحة والرضا: إقتصاديا ونفسيا وإجتماعيا"³.

- والعلاقات الإنسانية تعني "تأمين التعامل الجيد مع الإنسان، وخلق المناخ الإيجابي والضوابط السليمة الكفيلة بدفعه للعمل المنتج الفعال، وذلك من خلال إدراك القائد للعوامل المؤثرة في السلوك الإنساني مثل: الدوافع، والقيم، والإتجاهات، ومستوى الذكاء، والقدرات العقلية، وواجبات ومسؤوليات الوظيفة، والأجور والحوافز والخدمات، ونوع القيادة والإشراف، والمعدات والوسائل التقنية المستخدمة والمستحدثة، والخبرات السابقة، والحاجات الإنسانية"⁴.

- وهي كذلك "السلوك الإنساني داخل المنظمات في مجال العمل، والذي يقوم على الإحترام المتبادل وتقدير كل فرد، وتقدير مواهبه، وإمكاناته وخدماته، وإعتباره قيمة عليا في حد ذاته، ذلك أن هذه المنظمات هي مجتمعات بشرية، لأفرادها أماني وطموحات وآمال وآلام ومشكلات وأحاسيس وقيم، مما ينتج عنه علاقات إنسانية نتيجة لتواجد الأفراد معا"⁵.

من جملة التعاريف السابقة نستنتج أن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات أو عبارات مجاملة تقال للآخرين، وإنما هي بالإضافة إلى ذلك معاملة طيبة للأفراد، وتفهم لقدراتهم وطاقاتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم، وإستخدام كل هذه العوامل لحفزهم على العمل.

1 - سعد محمد سعيد، العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن، دراسة تحليلية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2004، ص 19.

2 - أونيس عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية، مدخل سلوكي تنظيمي، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2011، ص 05.

3 - محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الإسكندرية، 2008، ص 11.

4 - رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 59.

5 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 213.

- وللغرب في هذا المبدأ فنون عندما أوجدوا دستوراً ينطوي تحت عبارة "اللمسة الإنسانية"، يرشد إلى طريق خاص في معاملة وإشباع الحاجات لدى الأفراد، وعلى القائد الإلتزام بها لتحقيق النجاح في عمله وهي¹:
- 1- أنصت لهم: وذلك بأن يجيد القائد الإستماع إلى مرؤوسيه؛
 - 2- تفهم مشاعرهم: من خلال فهم وتفهم مشاعر وأحاسيس الأفراد؛
 - 3- شجع ميولهم وأفكارهم: أي العمل على تشجيع كل أفكار و ميول الأفراد؛
 - 4- قدر جهودهم: وذلك بأن يقدر القائد الجهود المبذولة من طرف المرؤوسين ويعترف بها؛
 - 5- أمدهم بالمعلومات: أي تزويد الأفراد بكل المعلومات التي يحتاجونها؛
 - 6- وفر التدريب المناسب لهم: من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية للرفع من قدراتهم في العمل؛
 - 7- أرشدهم إلى أحسن الطرق: وذلك بتقديم النصح والتوجيه إلى الطرق الأفضل والأحسن؛
 - 8- عاملهم كبشر وراع مبدأ الفروق الفردية: بمعنى معاملة كل الأفراد باحترام؛
 - 9- كن على صلة مستمرة بهم "سياسة الباب المفتوح": من خلال تشجيع وتكثيف الإتصال بين القائد ومرؤوسيه؛

10- كرم المخلصين والناجحين والمبتكرين منهم: أي العمل على تحفيز هؤلاء بكل أنواع الحوافز المادية والمعنوية.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تلخيص مفهوم العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

- * أنها تركز على الإنسان باعتباره العنصر الفعال في نجاح أي عمل موكل إليه؛
- * تشجيع الأفراد وإثارة دوافعهم هو المحرك الأساسي لهذا النوع من العلاقات؛
- * أنها تهدف إلى الإحترام المتبادل بين الأفراد؛
- * أنها تهدف إلى حفز العاملين وتزويد من إنتاجيتهم في العمل.

2- المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية:

هناك من يرى أن العلاقات الإنسانية ما هي إلا علاقات عادية تتم بين الأفراد والجماعات أثناء العمل وخارجه، لكن الحقيقة أمر آخر، فالعلاقات الإنسانية هي نوع حساس من العلاقات الداخلية والخارجية، وترجمة للإتجاه الديمقراطي في الإدارة، وهناك مجموعة من المفاهيم الخاطئة التي تدور حول مصطلح العلاقات الإنسانية أبرزها²:

أ- يعتقد البعض أن العلاقات الإنسانية هي مجرد أحاسيس عامة، تعتمد على الذوق والتمييز، ومنه فإن العلاقات الإنسانية هي شيء مألوف لدى القادة ورجال الإدارة، تنبع من التجربة والخبرة التي إكتسبوها في خلال عملهم، وإذا كانت العلاقات الإنسانية على هذا القدر من البساطة في الفهم المبني أساساً على المشاعر العادية والعامة، فلماذا لا نجدها غير شائعة، ولماذا يكون تطبيقها ضرباً من المستحيلات، وما هو السبب الذي يجعل القادة والمدبرين لا يستخدمونها على نطاق واسع؛

1 - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة 1، القاهرة، 2007، ص 320.

2 - أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة 01، الإسكندرية، 2002، ص 63- 65.

ب- إعتبر البعض أن العلاقات الإنسانية تعني بالضرورة علاقات شخصية لا غير، تعتمد في جوهرها على المجاملة والملاطفة، وفي كثير من الأحيان تتحول إلى صداقة وحميمية، وبالتالي تتحول هذه العلاقة مع مرور الوقت إلى محسوبة على حساب العمل، ولكن الفرق شاسع بين المفهومين، فالعلاقات الإنسانية تقتزن بالموضوعية، أما العلاقات الشخصية فتقتزن بالتحيز والتعصب؛

ج- توهم البعض أن العلاقات الإنسانية قد تذهب سلطة الإدارة. وتعطل الإنتاج، وتعطي الموظفين الحق في التدخل في سير العمل ونظمه في المؤسسة، ولكن الواقع أمر آخر، ذلك أن العلاقات الإنسانية هي على النقيض من هذا القول، حيث يجد المتمعن لمبادئ العلاقات الإنسانية أنها تسعى إلى إحداث التكامل داخل المؤسسة بما يحقق رغبات المرؤوسين ويحفزهم على العمل؛

د- كذلك من المفاهيم الخاطئة أننا نجد من يعتقد أن العلاقات الإنسانية تعني غض البصر عن الخطأ، والسكوت عنه إلى حد التواطؤ أحيانا، وفي المقابل تغليب عنصر الإشفاق حفاظا على لقمة العيش، حتى لو كانت على حساب مردودية العمل، بينما نجد أن مبدأ العلاقات الإنسانية ينطوي على التسامح والرحمة في نوع سليم، تعين الفرد على التغلب على ضعفه، وتصحيح أخطائه وهفواته، كذلك تدعو إلى تحسين العمل وإتقانه وزيادة الإنتاجية، والتفاعل والإنسجام بين الأفراد والجماعات؛

هـ- أخيرا، يرى البعض أن المقصود بالعلاقات الإنسانية هي شكل من أشكال المجاملات التي تكون بجانب العمل الرسمي أو من خلاله، فالعلاقات الإنسانية برأيهم هي إضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة أو دخيلة على وظائف الإدارة، غير أن هذا الأمر غير صحيح، فالعلاقات الإنسانية هي نظرية قابلة للتجسيد على أرض الواقع، ويقصد بها إدارة العمل على نحو أفضل، يضمن الجودة والفاعلية وزيادة الإنتاجية وحسن الأداء من جهة، وفي المقابل الإهتمام بالعنصر البشري على أنه قيمة عليا من جهة ثانية.

تجدر الإشارة في النهاية إلى أمرين في غاية الأهمية: أن العلاقات الإنسانية وحدها لا تكفي لنجاح الإدارة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، نؤكد على أن توافر هذه العلاقات لا ينفي وجود النظم واللوائح المنظمة للعمل، فالإدارة الناجحة إذن هي التي تتوافق أو تتقارب التنظيمات الرسمية فيها مع التنظيمات غير الرسمية، وبهما معا تتحقق أهداف المؤسسة.

3- أسس العلاقات الإنسانية:

إن الأساس هو الركيزة التي يبنى عليها الشيء، ولكل شيء أساس، فالعلاقات الإنسانية مبنية على أسس ومبادئ تحكمها، تتمثل بصفة عامة في¹:

أ- الإيمان بقيمة الفرد: ويعني هذا أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية متميزة وفريدة، يجب احترامها وتقديرها؛

ب- المشاركة والتعاون: وينبع هذا من الإيمان الجازم بأن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي؛

ج- العدل في المعاملة: وهذا يعني أن يعامل المدير أفراد المؤسسة معاملة تتسم بالعدل والمساواة بعيدا عن التحيز والمحاباة؛

د- التحديث والتطوير: تحتاج المؤسسات إلى النمو والتطوير والتحديث باستمرار، والجهاز الإداري هو المسؤول عن تحقيق ذلك من خلال نموه وتفاعله وإكتساب عادات سلوكية في مجال العلاقات الإنسانية تنمو بالممارسة والخبرة، بمعنى آخر ضرورة تغذية العلاقات الإنسانية وفق التطورات والمستجدات المنشودة.

4- الآثار الإيجابية للعلاقات الإنسانية:

إن الإهتمام بالجانب الإنساني ليس بخطأ كما يعتقد البعض، بل له تأثير قد يكون أكثر من التأثير أو الحافز المادي لدفع عجلة النشاط، وعموما هناك مجموعة من الثمرات التي تجنيها المؤسسة والتي تعتبر نتيجة طبيعية لسيادة جو مناسب من العلاقات الإنسانية داخلها، وتتمثل في²:

أ- الإنتاجية المرتفعة: يعود إرتفاع مستوى الإنتاجية لعدة أسباب منها إحساس العمال بإنتمائهم للمؤسسة، وحرصهم الشديد على مصلحتها وكل ما يعود عليها بالنفع، كما يرجع أيضا إلى إحساسهم بقيمة ما يقومون به من أعمال، وشعورهم بأن قائدهم يعمل في ذات الوقت على حل مشكلاتهم ومشكلات العمل لزيادة الإنتاج وتحقيق جودته؛

ب- جودة الإنتاج: إذا كان جوهر العمل بمنح العامل الشعور بالأمن والأمان، وإذا أحس هذا الأخير بقيمة العمل الذي يقوم به، وإذا ساد العمل علاقات جيدة ومتينة بين العامل وزملائه وبينه وبين رئيسه، كل هذه العوامل لا شك تجعل كل عامل بالمؤسسة يتقن عمله، لأن هذا الأخير تركيزه في عمله وإتقانه له مرهون بمدى إشباعه لحاجاته الأساسية؛

ت- نقص معدل دوران العمل: يرتبط معدل دوران العمل بعلاقة عكسية مع العلاقات الإنسانية الجيدة، فهذه الأخيرة يصاحبها في العادة نقص كبير في مستوى دوران العمل، حيث يزيد تمسك العمال بأعمالهم ولا يتركونها إلى أعمال أخرى نظرا للإشباع المادي والمعنوي المناسب الذي يتحصلون عليه؛

ث- إختفاء الشائعات: عندما تتوفر الإتصالات الفعالة من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، وإذا ما توافرت المعلومات الصحيحة لدى كل العمال في المؤسسة يجعل الشائعات في بيئة العمل قليلة جدا، وقد تختفي بالكلية؛

1 - رانيا عبد المعز الجمال، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011، ص 129-130.
2 - حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص 05.

ج- قلة صراعات العمل: في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة بين العمال بعضهم ببعض، وبينهم وبين قادتهم، تقل الصراعات والنزاعات في محيط العمل؛

ح- نقص الشكاوي العمالية: ففي العادة تقل هذه الأخيرة في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة، ونقص الشكاوي دليل على أن القادة يحاولون دوما التعرف على مشكلات العاملين ويعملون على حلها، وهذا لن يتحقق إلا في ظل علاقات إنسانية جيدة؛

خ- زيادة تماسك وترابط العمال: وهذا ما تؤدي إليه العلاقات الإنسانية الجيدة، خاصة في أوقات الأزمات التي تواجههم أحيانا؛

د- إختفاء صور السلوك الشاذ والمرضي في جهة العمل: إن العلاقات الإنسانية الجيدة تؤدي إلى تمتع العامل بصحة نفسية جيدة، وتكيف سليم مع بيئته التي يعمل فيها، وبالتالي تقل صور السلوك الشاذ والمرضي كالعدوانية والإنطوائية والإنعزالية، وكثرة التغيب، تخريب الآلات والمعدات، والشكاوي المرضية... الخ؛

ذ- الإتجاهات الموجبة التي تسود العاملين: نحو العمل والقيادة والزلاء، وهذا لن يكون إلا في كنف العلاقات الإنسانية الطيبة؛

ر- المقاومة الأقل من جانب العمال للتغيير: حيث تقل مخاوف العاملين من أي تغييرات تحدث في بيئة العمل، وبالتالي تقل مقاومتهم لتلك التغييرات إقتناعا منهم بأنها في صالح العمل، وفي صالحهم قبل كل شيء؛

ز- كفاءة النشاط الإداري: فالعامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو الإنسان، وعليه فنجاح القائد الإداري يتوقف على فهمه للعلاقات الإنسانية المؤدية للإنتاجية والكفاءة.

كل هذه الآثار وأخرى للعلاقات الإنسانية تقودنا إلى التأكيد على أن الإهتمام بالجانب الإنساني ليس بخطأ، فالمؤسسة تجني منه الكثير، ذلك أن مراعاة الكرامة الإنسانية في المعاملة لها تأثير ربما قد يكون أكثر من التأثير أو الحافز المادي لدفع عجلة النشاط.

الفرع الثاني: تفويض السلطة

إن أي مدير مهما بلغت قدرته وطاقاته ومهاراته وإمكاناته لا يستطيع القيام بمجموعة أعمال بمفرده وبدرجة عالية من الإقتان، خصوصا إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الواسعة والمعقدة، وقد يكون ذلك ممكنا ولكن سيكون على حساب أمور أخرى مهمة، وهنا يحتاج الأمر إلى نشاط إداري مهم هو التفويض، الذي أصبح من الأمور الضرورية في المؤسسات، فما المقصود بالتفويض؟

1- تعريف التفويض:

يعتبر تفويض السلطة فنا قياديا وركنا مهما من أركان القيادة الديمقراطية. وإذا عدنا إلى المعنى اللغوي للتفويض نرى بأنه "معنى يتضمن فكرة أن ينقل أو يعهد شخص معين إلى شخص آخر القيام بعمل معين"¹. أما المعنى الإصطلاحي للتفويض فيقصد به أن يمنح القادة للأشخاص ذوي السلطة الأقل بعضا من سلطتهم²، وتعبير بسيط، فإنه بدلا من أن يكون القائد مستبدا ومستأثرا بمعظم إن لم نقل بكل السلطة، فإنه يعطي جزءا منها للآخرين.

ويعرف أيضا بأنه تنازل القائد عن جانب فقط من سلطته إلى مرؤوسيه، وليس سلطته بأكملها³، حيث أن تحويل الآخرين كامل السلطة يفقد القائد سلطته تلك ويصبح وجوده ليس له معنى. ويشير الدكتور عبد الرحمان توفيق إلى أن عملية التفويض هذه ليست عملية مستمرة، بل هي عملية مؤقتة ومشروطة بفترة زمنية معينة، حيث يقول أن التفويض هو "النقل المؤقت للسلطة أو الصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي معين إلى آخر على مستوى تنظيمي أدنى"⁴.

ولا يعني التفويض على الإطلاق تفويضا للمسؤولية، وإنما يبقى مفوض السلطة مسؤولا مسؤولية كاملة ومباشرة عن نتائج أداء العمل⁵، وإذا كان الأمر كذلك فعلى القائد أن يتأكد بأن السلطة المفوضة للمرؤوس هي بالحجم اللازم والمطلوب لإنجاز العمل، كما عليه أن يتأكد بأن المرؤوس على معرفة تامة بكيفية استخدام هذه السلطة.

من التعاريف السابقة، نخلص إلى:

أ- أن التفويض جزئي وليس كلي، إذ لا يمكن لرئيس أن يفوض كل سلطته إلى مساعديه، إلا إذا تنازل عن مركزه بالكلية؛

ب- أن التفويض عملية مؤقتة، تنتهي بإنهاء المهمة التي تم إجراء التفويض بشأنها؛

ج- لا يمكن لرئيس أن يفوض سلطته إلى مرؤوسيه ما لم يكن هو أصلا متمتعا بهذه السلطة؛

د- أن تفويض السلطة لا يعني التخلص أو التملص من السلطة، وإنما يعني إعطاء الآخرين حق العمل داخل نطاق محدد.

وحتى يتم التفويض حقيقة، هناك ثلاثة شروط لا بد منها⁶:

أ- يجب أن يكون المفوض نفسه (المدير) مقتنعا بمزايا التفويض، ويجب كذلك أن يكون قادرا على التخلي وترك السيطرة؛

¹ - وليد حيدر جابر، التفويض في إدارة وإستثمار المرافق العامة، دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة 01، 2009، لبنان، ص 26.

² - يورك برس، فن القيادة الإدارية Leadership، سلسلة المميزون الإدارية، مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر، لونجمان، مصر، أو لبنان، 2005، ص 220.

³ - مهدي حسن زويلف، الإدارة، نظريات ومبادئ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2001، ص 127.

⁴ - عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص 86.

⁵ - كامل بربر، الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة 02، لبنان، 2000، ص 37.

⁶ - Frédérique Alexandre-Bailly et autres, Comportements humains et management, Pearson Education, 2ème édition, Copyright, France, 2006, page 255.

ب- يجب أن يبرهن ويبين المفوض إليه (العامل) على وجود مستوى كاف وملائم للإستقلالية، سواءا بالنسبة لمهاراته وكفاءاته أو بالنسبة لشخصيته؛

ج- يجب على المفوض (المدير) أن يدير عملية التفويض ويحقق النتيجة المرجوة.

2- عناصر التفويض:

تحتوي عملية تفويض السلطة على العناصر التالية¹:

أ- تفويض السلطة: عندما يفوض المدير السلطة إلى مرؤوسه، فهذا يعني أن هذا الأخير قد تلقى الدعم من الأول في التصرف كالمدير تماما، وللمدير الحق في الرقابة على إستخدام هذه السلطة المفوضة، كما له الحق في سحب هذه السلطة إذا إستدعى الأمر ذلك؛

ب- إسناد المسؤولية: بمعنى تحديد المهمة المطلوب من المرؤوس القيام بها؛

ت- المساءلة: بمجرد التفويض، يصبح المرؤوس ملتزما بتحقيق أداء محدد لمهمة محددة، وبالتالي يكون المرؤوس عرضة للمساءلة أمام مديره عن حسن إستخدام السلطة، وعن إنجاز المهمة المسندة إليه.

3- مراحل التفويض:

تمر عملية التفويض للسلطة بأربعة مراحل أساسية هي²:

أ- مرحلة تعريف المهمة أو الوظيفة المفوضة:

إن القائد الذي يرغب في الحصول على نتائج جيدة وموثوقة، ينفق الوقت الكافي في هذه المرحلة لمناقشة المهمة المفوضة بالتفصيل، وشرحها شرحا جيدا، ويطلب من المفوض لهم مراجعة النقاط الأساسية وطرح أي تساؤلات متعلقة بها.

إن هذا النقاش والشرح يظهر أي فجوات في فهم الموظف للمهمة المفوضة إليه، ويشجعه على إعطاء تعليقاته وملاحظاته أو أي أفكار جديدة لإكمال المهمة بنجاح، كما أن هذا النقاش في بداية تعيين المهمة يحفز إهتمام الموظف وإلتزامه بهذه الأخيرة.

ب- مرحلة عرض أسباب أهمية الوظيفة:

إذا ما أدرك الموظف أهمية ما يقوم به، فإنه لا محالة سيكون أداؤه في أفضل ما يكون عليه، وسيساهم هذا في شعوره بسلطة التفويض الممنوح له، ويجعله هذا الأمر في وضع أفضل لصنع القرارات المتعلقة بكيفية إكمال المهمة وتخفيض نسبة الأخطاء فيها.

ج- مرحلة شرح التوقعات المطلوبة من التفويض:

أمر في غاية الأهمية أن يعرف المفوض له ما هو المطلوب منه، لأنه إن جهل ذلك فإنه يستحيل عليه تحقيق توقعات قائده، لذلك من المهم جدا عند التفويض شرح كيفية تقييم تنفيذ المهام، ومتى سيتم هذا التقييم من جانب القائد للموظفين، كما أن هؤلاء بحاجة إلى معرفة مسبقة عن القيود المفروضة على سلطتهم في تنفيذ المهام.

1 - كامل بربير، مرجع سابق، ص 37.

2 - كارول أوكونر، القيادة الإدارية الناجحة، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم (سلسلة تعلم خلال أسبوع)، الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال، الطبعة 01، 1997، ص 53-55.

د- مرحلة تقييم ومناقشة النتائج:

هذه المرحلة الأخيرة تستند إلى المرحلة التي تسبقها، لأنه عندما يتم الشرح المسبق لما هو متوقع من الموظفين أي قبل التنفيذ، يشكل هؤلاء فكرة واضحة عن أهدافهم في الأداء أو في تنفيذ هذه المهمة المفوضة. أما إذا بين القائد لموظفيه معايير ذلك الأداء بعد التنفيذ، فإن ذلك يزيد من خيبة الموظفين ويؤذيهم لعدم مطابقة معاييرهم لمعايير مديريهم، وأنى لها أن تتطابق مع معاييرهم وهم لا يعرفونها مسبقاً، فيستحيل عليهم تحقيق هذه المطابقة.

كما وأن إبقاء المعايير سرية لا يتضمن أي إنصاف أو عدل في تقييم هؤلاء الموظفين، فضلاً عن أنه يجبط دوافعهم للعمل، أما معرفة هذه المعايير من قبل الموظف قوة في تنفيذها.

4- متطلبات التفويض الفعال:

إن قضية التفويض ليست بالأمر السهل ولا الهين، فهناك متطلبات ضرورية لا بد من توافرها حتى يضمن القائد نجاح هذه العملية وفعاليتها، وتحقيق الأهداف المقصودة منها، ونجمل فيما يلي أهم هذه المتطلبات¹:

أ- أن يكون القائد على دراية ووعي بقدرات أعضاء الفريق، من حيث نقاط القوة والضعف، ومتطلبات العمل في الوقت الحالي، وكذا متطلبات المسار الوظيفي، وما يتطلبه من قدرات مستقبلية؛

ب- أن يكون متفهماً لمشاعر وقدرات العاملين عند القيام بعملية التفويض؛

ث- أن لا يفوض المهام إلى الآخرين قبل الرجوع إليهم ومناقشتهم للحصول على موافقتهم ودعمهم للمهام المنوطة؛

ج- أن يستخدم قوى وطاقت الإقناع والتأثير، فينبغي للقائد أن يتجنب استخدام سلطته الرسمية لإذعان الآخرين له بقبول تلك المهام التي قد تكون روتينية ومملة، أو قد تبدو معقدة وغامضة للبعض؛ وذلك في ضوء إدراكهم لأهمية وقيمة تلك المهام المفوضة لهم، وهنا يكون لزاماً على القائد أن يجهد نفسه لإقناع الآخرين بصورة تدريجية بقبول تلك المهام حتى تتم الاستجابة الكلية؛

ح- أن يفوض تلك المهام التي يحس الآخرون أنها تضيف إلى رصيد أعمالهم، وتنمي قدراتهم المعرفية والوجدانية؛

خ- أن يتأكد من أن المهام المفوضة إلى الآخرين لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بطبيعة عمل الفرد، ولا تكون منفصلة عن عمله؛

د- أن يصغي جيداً إلى آراء وإقتراحات العاملين قبل وأثناء عملية التفويض، وخلال متابعته لنتائج التفويض؛

ذ- أن يعطي كل التعليمات والتوجيهات الملائمة وفي الوقت الملائم وفقاً لطبيعة الموقف، حتى يحفز العمال لإكمال المهام المطلوبة، ولا يكثر من إعطاء التوجيهات والتعليمات لأولئك الذين يتمتعون بقدرات معرفية ووجدانية وخبرات عالية، لاسيما إذا كانت المهام المفوضة واضحة بالنسبة لهم، لأن هذا قد لا يحفز مثل أولئك العاملين ويظهر مشاعر الإستياء لديهم؛

¹ - جمال الدين الخازندار، ذكاء المشاعر، مدخل للتمييز في القيادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2005، ص 120-122.

ر- أن يتابع ويحفز ويكافئ العاملين في ظل نتائج الأداء التي تحققت؛

ز- أن يستخدم قدرات ذكاء المشاعر لتحديد وهيكلية المشروعات والمهام موضوع التفويض إلى الآخرين.

5- مزايا وعيوب التفويض:

إن لتفويض السلطة مجموعة من المزايا كما له مجموعة من العيوب، وتتمثل مزايا وعيوب هذه العملية في:

أ- مزايا عملية التفويض:

إن إعطاء المزيد من الصلاحيات للعاملين بمختلف المستويات الإدارية من شأنه تحقيق العديد من المزايا للقيادة والعاملين والمؤسسة على حد سواء.

* **بالنسبة للقائد:** يقطف القائد مجموعة من الثمار نتيجة عملية التفويض وتتمثل في¹:

- ربح الوقت من أجل التركيز على المهام الضرورية والأكثر أهمية؛

- تقليص مستوى الضغط والإجهاد والتعب؛

- تسهيل إدارة المجموعة المكونة للمؤسسات و/ أو الوحدات المفرقة جغرافياً؛

ومن الثمار أيضاً²:

- إكتساب إحترام أعضاء فريق العمل الذي يعمل معه؛

- تزال عن عاتقه المهام الروتينية وغير المهمة؛

- سيصبح من اليسير عليه تسليم الأعمال في المواعيد المحددة لها والتفرغ لأداء المزيد من المهام؛

- القيام بالعمل الخاص به على أكمل وجه في حالة تغيبه لسبب طارئ لأي مدة من الوقت؛

- الشعور بالرضا عند ملاحظته لتطور أداء الموظفين العاملين معه.

* **بالنسبة للعاملين:** يكسب العمال جراء تفويضهم لتنفيذ المهام مجموعة من الحسنات أبرزها³:

- تطور مستوى أدائهم: فيستخدمون المهارات الكامنة لديهم للاستفادة منها أقصى إستفادة، كما أنهم يستعملون مهارات جديدة؛

- الشعور بالإنتماء، ومن ثمة زيادة مستوى الرضا عن عملهم ومستوى الدافعية لديهم؛

- توفيرهم للوقت، لأن التفويض يمكنهم من القيام بالعمل دون الحاجة إلى إنتظار القرار الذي يصدره القائد؛

- يتيح لهم فرص التقدم، ويحفز مبادراتهم، ويضعها موضع التحدي الشخصي؛

- يزيد من مستوى ثقتهم بأنفسهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل.

* **بالنسبة للمؤسسة:** تجني المؤسسة عدد هائل من المزايا جراء عملية التفويض، وتتمثل في⁴:

¹- Mohed ALTRAD, écouter, Harmoniser, Diriger, Un certain art du management, Office des publications universitaires, Alger, page 113.

² - جولي أن أموس، فن الإدارة بالتفويض، ترجمة خالد العامري، الدليل العلمي، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة، 2002، ص 15.

³ - راجع: المرجع نفسه، ص 15، وكذلك ALTRAD Mohed , op.cit, page 114 .

⁴ - جولي أن أموس، مرجع سابق، ص 16.

- رفع الروح المعنوية بشكل عام؛
 - في الغالب تكون القرارات أفضل، لأنه تم إتخاذها من قبل أفراد على دراية ومقربة من واقع العمل؛
 - مواصلة العمل دون أدنى تعطيل في حالة غياب القائد؛
 - تحسن مستوى أداء فرق العمل؛
 - تنفيذ المزيد من المهام والمشاريع؛
 - التحضير والتجهيز للتخطيط والترقي المستمر؛
 - توفير الأموال من خلال إنجاز المهام بالشكل والمستوى الصحيحين، وبذلك تتزايد الكفاءة والإنتاجية.
- ب- عيوب التفويض:**

يرى العديد من الأشخاص وجود بعض السلبيات لعملية تفويض السلطة، ومن هذه السلبيات:

- **فقدان السيطرة:** فالقائد يكون معتادا على إنجاز كل شيء بنفسه مع إحتفاظه بالسيطرة الكاملة على كل المجالات والمواقف، وكذلك على النتائج، وعندما يفوض شخصا آخر ليحل محله في أمر من الأمور سيفقد القائد هذه السيطرة، ويصعب عليه تحديد المسؤولية عند الخطأ؛
- **صعوبة الرقابة:** فالمبالغة في استخدام التفويض قد تؤدي إلى صعوبة إتمام عملية الرقابة على الخطط من قبل القادة؛
- **ضياع الوقت:** هناك من القادة من يؤمن بأن تفويض بعض المهام لموظف آخر ليس سوى مضيعة للوقت، لان يسكون عليه أن يعلمه ويدربه أولا، كما عليه أن يتقبل أخطائه، لذلك يشعر القائد أنه من الأفضل أن يقوم بإنجاز العمل بنفسه توفيراً للوقت والجهد، أما إذا كان التفويض أمراً لازماً، فإنه يشكو ويلقي اللوم على الآخرين لتسببهم في ضياع وقته؛
- **فقدان التحكم والنفوذ:** فتحلي القائد عن أداء بعض الأعمال ليؤديها شخص آخر، يجعله يحس بأنه سيفقد قوته ونفوذه على مرؤوسيه، وفي الوقت نفسه يؤمن بأن فقدان قوته ونفوذه قد يؤدي به إلى فقدان وظيفته؛
- **ضياع المكافأة والتقدير:** يشعر القائد أنه سيفقد كل التقدير والمكافآت سواء كانت مادية أو معنوية وبعض الجوانب التي يتمتع بها في عمله والتي كان يحصل عليها عندما يؤدي عمله بنفسه؛
- **الخوف من اللوم:** يخشى القائد أن يلام إذا ما فوض إلى شخص القيام بعمل، ولم يتم هذا الأخير بالعمل كما ينبغي، فسيشعر القائد أنه سيتحمل عبء اللوم وحده، وأنه سيدفع ثمن أخطاء غيره.

6- معوقات تفويض السلطة:

في هذا المجال هناك معوقات سببها مفوض السلطة، وأخرى سببها من ستتحول له السلطة.

أ- معوقات مفوض السلطة: منها¹:

- رغبة القائد في ممارسة الرقابة الدقيقة على أعمال مرؤوسيه، ورغبته في ممارسة القوة بنفسه، فهو يشعر أنه يحقق ذاته إذا تكررت مواجهة المرؤوس له، وطلب عونه، وأخذ رأيه في مجريات العمل؛
- عدم إيمان القائد وعدم ثقته بقدرات مرؤوسيه في تحمل المسؤولية وممارسة السلطة؛
- قد يخاف القائد من عدم تأدية المهام بالشكل المطلوب من قبل المرؤوسين، مما قد يعكس أداءهم على مكانته في المؤسسة؛
- تخيل القائد أنه ليس هناك من هو أقدر منه على الأداء؛
- عدم قدرة المدير على القيام بالتوجيه الصحيح؛
- عدم وجود وسائل للرقابة تمكن من التعرف على احتمالات الخطأ في الوقت المناسب؛
- حتى مع وجود رقابة كافية وتعليمات واضحة، قد يتخوف القائد من تفويض السلطة لأن هناك إستمرار لإحتمال حدوث أشياء غير متوقعة.

ب- معوقات المرؤوسين: منها²:

- إفتقار بعض المرؤوسين للطموح أو الدافعية غير مكترئين بممارسة السلطة وإثبات وجودهم في المؤسسة؛
- عدم ثقة المرؤوسين بقدراتهم فيخشون الإحباط والفشل والنقد من قبل زملائهم في العمل؛
- نقص أو إنعدام الحوافز المقدمة من طرف الإدارة تشجيعا لممارسة السلطة، فيفقد المرؤوسون الدافع في قبول السلطة.

الفرع الثالث: المشاركة في إتخاذ القرارات

إن التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات في العصر الحاضر، قد أدت إلى تزايد الأصوات الداعية إلى مزيد من المشاركة في إتخاذ القرارات، من أجل التوصل إلى قرارات أفضل، فما معنى المشاركة في إتخاذ القرار؟

1- تعريف المشاركة في إتخاذ القرار

المقصود بالمشاركة "إشراك كل فرد في المجموعة بتفكيره وعواطفه في تحديد أهداف المجموعة وتحمل جزء من مسؤولياتها"³.

وتعني "إندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة - التي هو عضو فيها - الفرص للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات"⁴.

التعريف الأخير يتضمن ثلاثة أفكار أساسية: الإندماج أو الإنغماس، المساهمة، والمسؤولية. فالفكرة الأولى: الإنغماس، فالفرد ينغمس ذاتيا ولا ينغمس في العمل فقط، بمعنى آخر أن يكون الإنغماس فعليا وليس صوريا. والفكرة الثانية هي: المساهمة أو المشاركة، فهذه الأخيرة تدفع الأفراد للإسهام، فتتاح لهم فرصة تفجير

1 - راجع: منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 99، وكذلك صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مدخل المسؤولية الإجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1999، ص 614-615.

2 - مهدي حسن زويلف، الإدارة، مرجع سابق، ص 128.

3 - عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 47-48.

4 - حمدي ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص 146.

طاقاتهم وإمكاناتهم الإبداعية. والفكرة الثالثة هي: المسؤولية، فالمشاركة تشجع الأفراد على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة.

وبصورة مختصرة يقصد بالمشاركة "إسهام العمال والموظفين في إتخاذ بعض القرارات وتنفيذ بعض الأعمال التي تتصل بالعمل وظروفه ومشاكله"¹.

نستنتج مما سبق أن المشاركة هي أن لا ينفرد القادة والرؤساء بسلطة إتخاذ القرارات، بل إشراك العاملين في هذه العملية والإستماع إلى آرائهم وأفكارهم ومناقشة مشاكلهم.

ومن دراستنا السابقة لعملية تفويض السلطة، نصل إلى أن هذه العملية تختلف عن عملية المشاركة في إتخاذ القرار، في كون أن الأولى هي تفويض للسلطات وليس للمسؤولية، أما الثانية فتؤدي إلى تحمل الفرد للمسؤولية عن القرارات التي ساهم في وضعها، بمعنى آخر مشاركة الفرد في إتخاذ القرار، تؤدي إلى مشاركته في تحمل المسؤولية عن هذا القرار.

2- مستويات المشاركة في إتخاذ القرار

للمشاركة ثلاث مستويات، تتوقف على قدرة العامل وإستعداده للمشاركة وهي²:

- أ- مستوى الإستماع: عند هذا المستوى يحضر العامل الإجتماعات ويستمع إلى المناقشات لكنه لا يشترك فيها؛
- ب- مستوى المناقشة: وفي هذا المستوى يحضر العامل الإجتماعات التي تتناول وتناقش فيها مواضيع تهمه مباشرة، وله أن يشترك في المناقشة دون أن يمنح صوتاً في عملية الإقتراع؛
- ج- مستوى التصويت: وهنا يحضر العامل الإجتماعات ويشترك في المناقشات، ويكون له صوت عند إتخاذ القرارات وحل المشكلات.

3- شروط المشاركة الفعالة

- هناك بعض الشروط التي من شأنها جعل عملية المشاركة في إتخاذ القرار أكثر فعالية ونجاحاً، وتتمثل في³:
- أ- وجود الوقت الكافي للمشاركة قبل إتخاذ القرار، فعملية المشاركة نادراً ما تحدث في حالات الطوارئ؛
- ب- يجب أن يكون الموضوع المطروح له صلة بالمؤسسة، ويجوز على إهتمام المشاركين؛
- ت- يجب أن يكون المشاركين من ذوي الكفاءة العقلية والمعرفية؛
- ث- قدرة المشارك على الإتصال وتبادل الآراء، لكي يكون قادراً على التحدث في مستوى المشاركين الآخرين؛
- ج- أن يكون الموقف خالياً من عناصر سلبية كالخوف والتهديد.

ومن الشروط الأخرى⁴:

1 - فتحي محمد موسى، العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 185.

2 - المرجع نفسه، ص 186-187.

3 - حمدي ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص 148-149.

4 - سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الاعمال، مهارات نظرية وتطبيقية، الطبعة 1، دار فنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 166.

ح- تهيئة المناخ الملائم من الصراحة والتفاهم، وتزويد الأفراد بالبيانات والمعلومات حتى يتمكنوا من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها؛

خ- إشراك العمال في المواضيع التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها؛

د- إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية، ويتربن على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم إتخاذه عن طريق المشاركة. كذلك من الشروط -بل من أهمها- أن يتم إشراك الفرد في قرارات تستهدف غايات لا تتعارض مع مصلحته وأهدافه، لأنها إن كانت كذلك فلن يضمن حماسه لها وتعاونه في تنفيذها¹.

4- آثار المشاركة في إتخاذ القرار

إن عملية المشاركة في إتخاذ القرارات سلاح ذو حدين، فهي تنطوي على مجموعة من الآثار الإيجابية والسلبية هي:

أ- الآثار الإيجابية للمشاركة في إتخاذ القرار: من أبرز مزايا المشاركة في إتخاذ القرار أنها²:

- تنمي الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين؛

- تزيد من إلتزام العمال بتنفيذ القرارات والشعور بالمسؤولية، وتزيد من فعالية هذه القرارات؛

- تحقق مستوى عال من الرضا لدى المرؤوسين؛

- تنمي قدرات ومهارات المرؤوسين، وتنمي روح الخلق والمبادأة والدفع للإبداع؛

- تمكن من فهم وإستيضاح المرؤوسين بأبعاد القرار؛

- تمكن من إستيعاب الإدارة لجميع جوانب العمل بالمؤسسة؛

- تقرب وجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين.

ومن فوائد المشاركة في إتخاذ القرارات³:

- تأثير إيجابي على تماسك وترابط الجماعات داخل المؤسسة؛

- تنفيذ القرار يكون أسهل؛

- المعلومات تكون أكثر ثراء، وأكثر تنوعا وتفصيلا؛

- إحتمال قوي للإبداع.

كما إستمدت المشاركة أهميتها نظرا لأهمية الفرد ودوره في إنجاح سياسات التغيير، فعن طريق المشاركة في إتخاذ القرارات يمكن تقليل المقاومة إزاء التغيير المطلوب نحو شروط العمل أو الإستخدام أو تغيير العادات في العمل او العلاقات الإجتماعية بين الأفراد... الخ⁴.

1 - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 184.

2 - رجب عبد الحميد السيد، مرجع سابق، ص 56-57.

3- Michel Petit et autres, Management D'équipe, Concepts et pratiques, Dunod, Paris, 1999, page 41.

4 - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة 3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 135.

ب- الآثار السلبية للمشاركة في إتخاذ القرار: بصورة عامة، تتمثل عيوب المشاركة في إتخاذ القرار في¹:

- الأفراد الذين لم تقبل مقترحاتهم قد يشعرون بالإغتراب وبوجود بعد نفسي بينهم وبين الآخرين؛
- تؤدي المشاركة إلى إيجاد ترابط أقوى بين الأفراد، والذي قد يكون ضد الإدارة؛
- قد تخلق المشاركة توقعات لدى العمال بإستمرار هذه العملية، في حين تكون الإدارة غير قادرة على تحقيق هذه الإستمرارية؛
- تطبيق مبدأ المشاركة يتطلب وقتا طويلا نسبيا، مما قد يسبب القلق والشعور بالإحباط لدى البعض، وتكون النتيجة إتخاذ قرارات دون المستوى.

ومن أبرز المآخذ على عملية المشاركة في إتخاذ القرار²:

- أنها تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه؛
- قد ينظر إليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة.

المطلب الثالث: دور النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية الإبداع

قصد توضيح الدور الذي تلعبه القيادة الديمقراطية في تحقيق الميزة التنافسية، سيتم أولا توضيح علاقة الإبداع بتحقيق هذه الأخيرة، ثم نوضح بعدها دور القيادة الديمقراطية في تنمية الإبداع لدى العاملين، ونخلص إلى إبراز الدور بالعلاقة بين العناصر الثلاث، فيما أن القيادة الديمقراطية تحقق الإبداع، والإبداع يحقق الميزة التنافسية، فإن القيادة الديمقراطية تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفرع الأول: دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

لا يختلف إثنان على أن الإبداع هو سر النجاح الحقيقي داخل كل المؤسسات. ولقد أصبح المسيرين خلال لقاءاتهم وخطاباتهم يؤكدون على أن "الإبداع كالمملكة في مؤسساتهم"³، ولقد إحتل هذه المكانة وإرتقى إلى هذا المستوى نظرا لآثاره العديدة، والمتمثلة في:

1- الإبداع هو المفتاح لربح الأسواق اليوم وغدا:

فالإبداع هو الأداة الأكثر قوة التي تساعد على ربح الأسواق وكسب الجديدة منها⁴، ذلك أن المؤسسة التي تبدع يمكنها أن تتيح أفضل السلع اليوم، وتتمتع بمزيد من الطلب على منتجاتها، وتملك السوق، ومع ذلك إذا لم تستمر في الإبداع - خاصة وأن ما يميز بيئة الأعمال في الوقت الحالي هو سرعة ظهور منتجات جديدة- فيمكن للمؤسسات المنافسة لها أن تتجاوزها، وتفقد بالتالي أسواقها، لذلك فالمؤسسة مطالبة بالإستمرار في الإبداع كإستجابة لمتطلبات المنافسة، حتى تبقى في الصدارة وتكسب الأسواق في الحاضر والمستقبل.

2- الإبداع عامل إستراتيجي للتنافس/للمو/ للرفاهية:

¹ - حمدي ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص 150.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 227.

³ - Jean Lachmann, Stratégie et financement de l'innovation, collection techniques de gestion, Economisa, Paris, 2010, page 26.

⁴ - Farid Baddache, Entreprises et ONG: Face au développement durable: L'innovation par la coopération, L'Harmattan, 2004, page 83.

على إعتبار أن المنافسة في كثير من الحالات أصبحت موجهة بواسطة الإبداع، أصبح هذا الأخير ضرورة حتمية للحفاظ على هامش التنافس، فهو وسيلة المؤسسة التي تعزز بها تنافسيتها، وتحسن بها قدرتها التنافسية، ومن ثمة تحقيق أعلى مستوى للربح وأعلى مستوى للنمو والتطور، وبالتالي تحقيق الرفاهية للفرد والمجتمع، وهو ما يعبر عنه بالمعادلة التالية¹:

$$\text{الإبداع} = \text{التنافسية} = \text{النمو} = \text{الرفاهية الفردية والجماعية.}$$

3- الإبداع يحافظ على إستمرارية المؤسسة:

يمكن إعتبار الإبداع بمثابة الوظيفة التي تطيل في عمر المؤسسة²، ذلك أن كل مؤسسة تريد إثبات وجودها وتحافظ على كينونتها عليها أن تبذل وتستمر في الإبداع، فالإبداع إذن هو الطريق الأفضل لتحقيق الإستمرارية ضمن هذا المحيط المعقد، وأن التراجع عنه يؤدي إلى الزوال والإختفاء خلال مدة قصيرة. وتؤكد الدراسات أن أفضل المؤسسات هي تلك التي تبذل دون توقف، بمعنى أنها تكون سببا في تقادم ما أبدعته بنفسها، كون الإبداع يأكل نفسه³.

4- الإبداع يسمح للمؤسسة بالتأقلم مع تغيرات المحيط:

حتى تكون المؤسسة في القمة لابد وأن تواكب التطور، ويعتبر الإبداع سلاح المؤسسة لمواكبة هذا التطور، وأدائها للتكيف والتأقلم مع المحيط شديد التغير، ومسايرة كل المستجدات التي قد تطرأ على الساحة الإقتصادية، وهو ما يعني عمليا ضمان عدم الخروج من المنافسة.

5- الإبداع عامل للمحافظة على الحصة السوقية:

يعتبر الإبداع صمام أمان للمحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة، ذلك ان المنتج عادة يمر بأربعة مراحل، مرحلة الإنطلاق، مرحلة النمو، مرحلة الثبات، ومرحلة التراجع، وتختلف هذه المراحل عن بعضها من حيث حجم المبيعات والمردودية، فالمرحلة الثالثة الأولى ذات مردودية بالنسبة للمؤسسة، اما المرحلة الرابعة فتشهد تراجعا في المبيعات ولا تحقق المؤسسة إلا أرباحا ضئيلة، بل قد تتحمل خسائر، كما ان تراجع المبيعات يعني تقلص في الحصة السوقية، ومنه تراجع في تنافسية المؤسسة، وعليه فإحتفاظ المؤسسة على الأقل بحصتها السوقية سيكون مرهونا بدرجة كبيرة على مدى قدرتها على الإبداع.

6- الإبداع يحافظ على الوضع التنافسي للمؤسسة:

المؤسسة مجبرة على الإبداع لكي تحافظ على وضعها التنافسي، وبإمكانها أن تحسنه وتأخذ مركز الريادة في السوق إذا كانت في مرتبة متخلفة، لكن لا ينبغي لها أن تتوقف على الإبداع من أول تجربة تخوضها، سواء كانت ناجحة أو فاشلة، لأن الفشل معناه التعلم من الأخطاء والمثابرة سيجتنب عنها نجاح كبير، والنجاح لا ينبغي

¹- Daniël Blondel, Innovation et bien-être, Une relation équivoque, éditions Publibook, Paris, 2010, page 20.

²- لزه العابد، مرجع سابق، ص 139.

³- المرجع نفسه، ص 140.

الإغترار به، لأن المؤسسات المنافسة تنتظر فشل المؤسسة لتتقدم عليها، فقد يسهل الوصول إلى القمة لكن من الصعب البقاء فيها.

وأثبتت إحدى الدراسات بأن المؤسسات الرائدة -حفاظا منها على وضعها التنافسي- تنفق أكثر من أي مؤسسة أخرى في السوق على البحث والتطوير وبشكل مكثف على الإبداع المتسلسل بدلا من التركيز فقط على الإبداع الجذري الذي كان وراء إكتسابها لمركز الريادة¹.

7- الإبداع عامل لإكتساب الميزة التنافسية:

إن تبني المؤسسة لإستراتيجية قائمة على الإبداع يعني أنها تحاول التأثير في عوامل النجاح والتميز، من خلال ما تبتكره من منتجات وطرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو تقليل التكلفة أو خلق موقع متميز في ذهن المستهلك، ويؤدي بدوره إلى التأثير على القوى التنافسية في الأسواق بما يضمن إعادة تشكيل ساحة التنافس خدمة للموقع المتميز للمؤسسة المبدعة.

أ- دور الإبداع في تعزيز الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة: يعتبر الإبداع أحد أهم أركان بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يمنح الإبداع للمؤسسة شيئا فريدا ومميزا يفتقر إليه المنافسون، وهذا التميز قد يسمح لها بفرض سعر عال أو خفض مستوى التكلفة إلى ما تحت مستوى تكلفة منافسيها، كما أن محاولة المنافسين تقليد ومحاكاة عمليات الإبداع الناجحة والتي غالبا ما ينجحون في ذلك، سوف يدفع المؤسسة إلى المزيد من تركيز إبداعاتها على جزء معين من الصناعة سواء كان ذلك في شكل التركيز على أساس التكلفة أو التميز من أجل تحقيق الإستجابة المتوقعة للعميل وخدمته بكفاءة، ويؤثر الإبداع على الإستراتيجيات العامة للتنافس كما يلي:

- دور الإبداع في تعزيز إستراتيجية التكلفة الأقل:

إن البعد الحقيقي لعملية الإبداع هو تقليص التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والإستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج، لأنه في ظل المنافسة الشديدة والحرة تتسابق المؤسسات على تصميم منتجات يسهل إنتاجها، وذلك من خلال تقليل الأجزاء المكونة للمنتج، والتقليل من الوقت اللازم لتجميع الأجزاء المكونة له بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، وتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة، والنتيجة هي حدوث إنخفاض جوهري في تكاليف الإنتاج، ومن هنا نجد أنه من الضروري وجود تنسيق مستمر بين جهاز الإنتاج ووحدة البحث والتطوير لضمان رفع كفاءة التصميم وتخفيض التكاليف².

كما يمكن للإبداع أن يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير في التكلفة النهائية بإدخال تقنيات حديثة في العملية الإنتاجية يكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج، حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة، كما تمكن من الإسراع في عملية الإنتاج، وذلك من خلال معالجة أكبر كمية من المدخلات

1 - لزه العابد، مرجع سابق، ص 143.

2 - دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير منشورة في الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 145.

ضمن فترة زمنية معينة. وهذه الزيادة في الإنتاج غالباً ما تؤدي إلى التخفيض من تكاليف الإنتاج الكلية وتكلفة الإنتاج الوحودية، الأمر الذي يضمن أحسن مردودية للمؤسسة¹.

ومن جهة أخرى، يستطيع الإبداع المساهمة في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال جعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع، بحيث تساعد عمليات التطوير هذه في إعطائها ميزة تنافسية، فمثلاً في صناعة السيارات نجد بأن الميزة التنافسية لشركة تويوتا "Toyota" تتركز جزئياً على إبداعها لعمليات صناعية جديدة مرنة ساعدتها في تخفيض جانب كبير من التكاليف الثابتة وإعطائها ميزة في التكلفة على منافسيها².

- دور الإبداع في تدعيم إستراتيجية التمييز:

تسعى المؤسسة دائماً إلى التحسين من نوعية منتجاتها بهدف إرضاء رغبات أكبر شريحة من المستهلكين وباستمرار، فتلجأ إلى تبني إستراتيجية التمييز من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدراً لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية، وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسون، وهاته العوامل تعطي مبرراً يدفع العملاء لدفع أسعار مرتفعة لهذه السلع والخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة جراء هذا التمييز.

والجودة بالمفهوم التجاري ترتبط بمجموعة من المعايير التي لها علاقة بالحاجات، حيث تختلف أهميتها حسب طبيعة المنتج، كضمان فترة الحياة، قابلية الصيانة، الأداء، سهولة الإستعمال وغير ذلك من المعايير³، وهنا يبرز دور الإبداع في محاولة تحقيق تلك المعايير باستخدام المعرفة العلمية والتقنية في الإنتاج لتحقيق جودة أعلى من المنتج السابق مع الإحتفاظ بنفس التكاليف مما يحقق أرباحاً إضافية للمؤسسة.

- دور الإبداع في تدعيم إستراتيجية التركيز:

إن الإبداع يمكن المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين، وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محددة من أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم على أكمل وجه. وتتجه المؤسسة أولاً إلى إختيار شريحة معينة من السوق ثم تسعى وراء تبني إستراتيجية التركيز من خلال أسلوب التميز أو أسلوب التكلفة المنخفضة.

فعندما تستخدم المؤسسة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة، وإذا إتجهت إلى إستخدام أسلوب التركيز على التميز، فهي بذلك تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة، أو عدد قليل من الشرائح.

كما نجد بأن المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز تميل إلى تطوير منتجات ذات جودة متميزة بنجاح، وذلك راجع إلى معرفتها وخبرتها بالمجال المستهدف، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول بأن المؤسسة التي تركز على

¹ - عماري عمار، الإبداع التكنولوجي في الجزائر، واقع وآفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 3، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2004، ص 51.

² - بن بركة عبد الوهاب، بن التركي زينب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البلدية، 12-13 ماي 2010، ص 10-11.

³ - دريوش شهيناز، مرجع سابق، ص 146.

نطاق محدود من المنتجات فإن قيامها بعملية الإبداع تكون أسرع بكثير من المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التميز، لأن المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسة هي موجهة إلى شريحة معينة من السوق¹.

ب- تأثير الإبداع على قوى التنافس: يعمل الإبداع على تكثيف القوى التنافسية في السوق، وتنبثق قوة الإبداع على إثارة المنافسة السوقية من خلال قدرته على التأثير في²:

- **أثر الإبداع على الزبائن والموردين:** يمكن أن يؤدي الإبداع في المنتجات أو طرائق الإنتاج إلى تعديل عميق في العملية الإنتاجية، أو في منتج تام الصنع، إلى درجة أن جزءا من التموين التقليدي لا يدخل في عملية تصميم أو تشكيل المنتج. مما يعني بالنسبة للمورد خسارة منفذ من منافذه التجارية. وبالمقابل، فإن الإبداع يمكن أن يؤدي إلى ظهور موردين جدد، أو على الأقل يطور قدرات الموردين الحاليين. كحال مثلا موردي القطع الإلكترونية الذين لا يستغنى عنهم في أنشطة عديدة مثل: السيارات، أو صناعى آلة التصوير.

أما بالنسبة للزبائن، فإن التأثير يكون من خلال قدرة الإبداع على تعديل تكاليف التبديل، حيث قد يؤدي التطور التكنولوجي إلى تنميط المنتجات الموجودة في السوق.

- **أثر الإبداع على المنتجات البديلة:** عموما المنتجات البديلة هي نتاج لإبداع جذري في المنتج، ونادرا ما يحدث ألا يؤدي الإبداع الجذري إلى إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم، ويكون ذلك في حال ما إذا تدخل كل المتعاملين، الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة الأخرى، بالإضافة إلى الدولة، حيث يقف هؤلاء كلهم امام هذا الإحلال. وتجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات، يؤدي الإبداع إلى إحلالات داخلية، بمعنى إحلال جزء إستراتيجي بأخر ينتمي إلى نفس النشاط.

- **أثر الإبداع على الداخلين المحتملين:** يكون الأثر أساسا على حواجز الدخول، التي تحمي المؤسسات المتواجدة سلفا من الداخلين المحتملين. فبإمكان الإبداع أن يساهم في تخطي حاجز من حواجز الدخول كالتكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، أو الحيازة على براءة إختراع، ففي هذه الحال تحمي المؤسسات نفسها من المنافسين المحتملين، من خلال إنفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج أو أنها قادرة على تصميم المنتج. فهي تحتمي وراء تحكمها في التكنولوجيا، فالقدرة المستمرة على الإبداع هي التي تشكل حواجز الدخول، وتميز بين المؤسسات التي بإمكانها إحتلال مكان في السوق.

- **أثر الإبداع على حدة المنافسة:** يمكن للإبداع أن يعدل من حدة المنافسة، من خلال التقليل أو الرفع من قدرات النشاط، وخاصة التأثير على نموه، ومن ثمة فإنه كلما كان النشاط مزدهرا - خاصة إذا كان الإبداع جذري- فإن عدد المؤسسات الراغبة في التقدم إلى هذا النشاط يكون كبيرا. وعلى خلاف ذلك، فإذا أدى الإبداع إلى تقادم مفاجئ للصناعة بكاملها، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين، مما يؤدي بدوره إلى تناقص حدة المنافسة. ومن جهة أخرى، قد يؤثر الإبداع على حدة المنافسة، من تعديل حواجز الدخول أو الخروج، ومن ثمة

¹ - دريوش شهيناز، مرجع سابق، ص 147.

² - Joel Broustail, Frederic Fréry, op.cit, page 90.

التأثير على عدد المؤسسات الموجودة في السوق، ويدفع تعميم تكنولوجيا معينة بعض المؤسسات إلى الدخول وأخرى إلى الخروج من السوق.

ومن خلال كل ما سبق يتضح جليا أهمية الإبداع، ودوره الفاعل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفرع الثاني: دور القيادة الديمقراطية في تنمية الإبداع لدى العاملين في المؤسسة

إن أساليب القيادة الأوتوقراطية والبيروقراطية المتصلبة يمكن أن تعرقل جميعها عملية الإبداع، وتحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، أما التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل وتفويض السلطات والمشاركة في إتخاذ القرارات والإهتمام بالجانب الإنساني كلها من الأمور التي تنمي القدرة الإبداعية وتفجر الطاقات الإبداعية المكبوتة لدى العاملين، وهذه الممارسات كلها تعبر في مجملها عن القيادة الديمقراطية. وستناول بالتفصيل علاقة هذه الممارسات بمستوى الإبداع لدى العاملين.

1- تفويض السلطة والإبداع

من المزايا القيمة لتفويض السلطة إلى المرؤوسين إتاحة الفرصة لهم لتنمية قدراتهم الإبداعية، فهذه القدرات ليست قاصرة على المخترعين، بل إنها كامنة في النفس البشرية وتنتظر فقط اللحظة المناسبة والظروف الملائمة للإنطلاق. وعندما يكون للمرؤوسين السلطة في إنجاز المهمة الموكلة إليهم فإنهم يحاولون إنجازها بطريقة قد تختلف عما هو متبع¹، فالتفويض يجعل العامل يشعر بخطورة وحساسية المهمة الموكلة، كما يشعر بالمسؤولية في أداء عمله، مما يجعله يعمل بصورة متواصلة ودؤوبة على خلق الأفكار والأخذ بأحسنها.

لذلك يمكن القول أن تفويض السلطة يمكن أن يؤدي إلى الإكتشافات الجديدة، وهو عامل مهم في تشجيع وتنمية القدرات الإبداعية لدى الفرد، وهو محفز على إنتاج طاقة فكرية خلاقية.

2- المشاركة في إتخاذ القرار والإبداع

إذا كانت المشاركة أحد مرتكزات القيادة الديمقراطية، فهي في نفس الوقت تشكل عاملا أساسيا في ظهور الإبداع داخل المؤسسة.

فالعلاقة بين مشاركة العامل في إتخاذ القرار والعملية الإبداعية علاقة جد وطيدة، ذلك أن مشاركة المرؤوس لرئيسه في مختلف الأمور المتعلقة بالمؤسسة ذات أهمية كبيرة نظرا لمساهماتها في تحقيق الأهداف من خلال تفجير الطاقات والإمكانات الإبداعية والمبادأة، لأن الأفراد تأثرهم كبير على واقع العمل وعلى الإنتاجية، فهم الأكثر معرفة بالمشكلات التي تحيط بالعمل، والأكثر معرفة في إيجاد الحلول البديلة. كما أن إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة مع الآخرين وخاصة مع المستويات الإدارية المسؤولة يعد مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم، مما يساعد ذلك على الإجتهد أكثر في الأداء وطرح الأفكار التي تحسن طرق العمل وتحد من المشاكل والصراعات، كذلك فإن للمشاركة أهمية قصوى في توفير الكثير من

¹ - مهدي حسن زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب والإستشارات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 1999، ص 77-78.

التوافق والإنسجام في جو العمل، وتوفير مناخ تنظيمي أفضل، وتساعد الأفراد على بذل المزيد من الطاقات الكامنة لديهم لبلوغ الهدف¹.

إن قرب القائد من العامل يعطي لهذا الأخير جرعة إضافية على التفكير الجدي في حل المشكلات التي تواجه العملية الإنتاجية بصورة منظمة دون تقاعس أو تكاسل، كما أن شعور العامل بأهميته داخل المؤسسة، خاصة إذا تعلق الأمر بإتخاذ القرارات تجعله يفكر ملياً في صياغة الحلول والحلول البديلة، فهو بذلك يساهم في بروز الأفكار الجديدة، التي قد تصبح محل إهتمام المؤسسة، ما يعني إمكانية وجدوى دخولها حيز التنفيذ. لذلك يمكن القول أن مشاركة العمال في إتخاذ القرارات وإعطاء الوزن لآرائهم ومقترحاتهم من شأنها أن تولد فيهم روح الإبداع والإبتقان، كما أنها عامل مهم في تشجيع وتنمية القدرات الإبداعية لدى الفرد.

3- العلاقات الإنسانية والإبداع

إن مبدأ العقاب المادي أو المعنوي أو هما معا الذي كان سائداً إلى وقت قريب، قد تم إستبداله بمبادئ أكثر إنسانية تنظر للعامل بعين الرحمة، فهي مبادئ من شأنها بروز الأفكار الإبداعية لدى الفرد العامل، بل أكثر من ذلك، فهي أسباب تحرض النفس البشرية على التفاني والإبتقان عند القيام بالمهام على مختلف الأصعدة والمستويات.

إن الإهتمام بالجانب الإنساني في العمل وإحترام وتقدير الأفراد، وتحقيق مناخ يمتاز بدفء العلاقات الإنسانية وما يسوده من روح الثقة والإحترام والألفة وحسن معاملة كفيل بخلق بيئة إجتماعية تساعد وتحفز على الإبداع داخل المؤسسة، فالقائد الذي يشعر المرؤوسين بأهميتهم في العمل، يرفع بذلك من روحهم المعنوية، ومن ثقتهم بأنفسهم، الأمر الذي يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء والتفكير، بتعبير آخر فإن شعور الفرد العامل بإنسانيته داخل المؤسسة كفيل يجعله لا يتوانى لحظة عن تقديم كل ما لديه من أفكار. وعليه، يمكن القول أن إضفاء جو من العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من شأنه أن يولد روح الإبداع لدى الفرد، كما أنها عامل مهم في تشجيع وتنمية القدرات الإبداعية لدى هذا الأخير. وخلاصة القول، أن القيادة الديمقراطية دورها كبير في تنمية الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة، وفي تحقيق الميزة التنافسية لهذه الأخيرة.

¹ - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 84.

خاتمة

ختاماً، نقول أن المدخل الإبداعي يمثل سر نجاح الكثير من المؤسسات، ذلك أنه بدون تبني هذا المدخل فإن المؤسسة سوف تستمر في أداء العمل الحالي بنفس الأسلوب الذي كانت تقوم به في الماضي، وهذا يعني الركود أو الإضمحلال الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى زوال المؤسسة.

وعلى إعتبار أن التميز أصبح يعني الوجود، وأن التراجع عنه يعني نهاية هذا الوجود، لم يعد هناك بديل آخر أمام أية مؤسسة لتحقيق هذا التميز والتفرد سوى العمل على تنمية روح الإبداع لدى كافة أفرادها، وجعلها حالة مستمرة ودائمة. وهي مسؤولية قادة المؤسسات بالدرجة الأولى في توفير البيئة المناسبة لتشجيع وتنمية الإبداع لدى الأفراد، وذلك من خلال تهيئة مناخ ملائم لنمو روح الإبداع، بتخلي القيادة عن الأساليب التقليدية المتسلطة والتحول إلى الأساليب الديمقراطية.

وبالنظر إلى دور القيادة الديمقراطية في تنمية الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، سنحاول خلال الفصل الرابع (التطبيقي) دراسة وتحليل هذه العلاقة في مجموعة من المؤسسات المختصة في صناعة الخزف بولاية سطيف.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

مقدمة

بعد إستعراضنا لأهم المداخل النظرية والمفاهيمية الخاصة بمختلف متغيرات الدراسة، والتي أكدت لنا في مجملها مدى أهمية النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال الدور الكبير الذي يلعبه هذا الأسلوب القيادي في تنمية مستوى الإبداع لدى العاملين، سنحاول خلال دراستنا الميدانية هذه أن نسقط هذه المفاهيم والأطر النظرية على بعض المؤسسات المختصة في صناعة الخزف على مستوى مناطق جغرافية مختلفة بولاية سطيف، للتأكيد على مدى أهمية القيادة الديمقراطية في الرفع من القدرات الإبداعية لدى العاملين وتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية تمكنها من البقاء في المحيط التنافسي لهذه الصناعة، وإجراء عملية مقارنة بين هذه المؤسسات والتي على أساسها تختبر الفرضيات التي يقوم عليها البحث، لنصل في النهاية إلى إستخلاص النتائج وتقديم التوصيات الملائمة.

وسيتم ضمن هذا الفصل إستعراض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، مناقشة وتحليل إجابات عينة البحث حول عبارات ومحاور الدراسة، لنخلص إلى إختبار الفرضيات وإستخلاص النتائج وتقديم التوصيات المناسبة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سنتناول في هذا المبحث الإطار المنهجي لدراستنا الميدانية، ولقد قسمناه إلى ثلاث مطالب، حيث يتناول المطلب الأول منهج الدراسة، بينما يتطرق المطلب الثاني إلى أدوات الدراسة، في حين يحتوي المطلب الثالث على تعريف مختصر للمؤسسات المختارة لإستكمال هذه الدراسة، وكذا مبررات إختيار هذه المؤسسات، بالإضافة إلى مجالات الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

يقصد بالمنهج ذلك الطريق المتبع من طرف الباحث في دراسته للظواهر بغية الوصول إلى الهدف المرجو، وعلى أساس أن هذا البحث يهدف إلى التعرف على دور القيادة في تنمية الإبداع داخل المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لهذه الأخيرة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة إستخدمنا نوعين من المناهج هما: المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي.

1- المنهج الوصفي التحليلي: الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعتبر هذا المنهج من أكثر المناهج إنتشارا في مجال العلوم الإجتماعية نظرا لملائمته للظواهر الإجتماعية، فمن خلاله يتم جمع البيانات والمعلومات اللازمة للظاهرة موضوع الدراسة، وترتيبها وتبويبها في جداول وتحليلها للوصول إلى النتائج المرغوبة.

2- المنهج الإحصائي: ولقد تمت الإستعانة بهذا المنهج من حيث كونه طريقة هامة من طرق البحث، حيث تم استخدام بعض الأدوات الإحصائية في دراستنا الميدانية.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

فعلى أساس طبيعة الموضوع تتحدد أدوات الدراسة التي يتوجب على الباحث الإعتماد عليها لدراسة الظاهرة موضوع البحث، وتمثل الأدوات المستخدمة لهذا الغرض فيما يلي: الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق، الإستمارة، وبعض أدوات التحليل الإحصائي.

1- الملاحظة: حيث مكنتنا زيارتنا الميدانية المتكررة، خاصة أثناء ملء الإستمارة، من تدوين العديد من الملاحظات ذات الأهمية في عملية تفسير وتقييم بعض النتائج المتحصل عليها من الإستمارة والمقابلات.

2- المقابلة: وتعتبر أداة ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة، حيث تم الإعتماد على اللقاء المباشر بين الطالبة والمبحوثين للإجابة على بعض الأسئلة التي لا تخص عموم أفراد المؤسسات، بل ترتبط فقط بأشخاص معينين، ولقد اقتصرنا على عمال التنفيذ كونهم أقرب إلى العملية الإنتاجية. وكان هدفنا من إجراء المقابلة هو الحصول على المعلومات دون الخروج عن إطار السؤال المحدد في الإستمارة، كذلك إضافة بعض المعلومات عند اللقاء المباشر مع المبحوثين والمتعلقة بالموضوع من خلال دفعهم للكلام وملاحظة إنفعالاتهم حول

موضوع معين، ضف إلى ذلك طبيعة المستوى العلمي الضعيف لأفراد المجتمع المبحوث فرضت علينا استخدام هذه الأداة، وذلك تجنباً لأي غموض أو التباس أثناء طرح الأسئلة، من خلال تبسيط بعض المصطلحات أو توضيح فكرة معينة... الخ

3- **السجلات أو الوثائق:** إلى جانب المقابلة والملاحظة، تم الاعتماد على الوثائق والسجلات الموجودة في المؤسسات الثلاث، والاستعانة بها في استكمال دراستنا، ومن هذه الوثائق نذكر: الهيكل التنظيمي للمؤسسة، التقارير الخاصة لعدد العمال ووظائفهم وكيفية توزيعهم على مختلف الورشات الإنتاجية.

4- **الإستمارة:** لإتمام الدراسة التطبيقية استخدمت الباحثة الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة حول موضوع الدراسة، حيث تضم عدداً كافياً من الأسئلة التي أعدت وصيغت من طرف الباحثة بلغة واضحة وسليمة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحويل الآراء الوصفية إلى صيغة كمية وذلك باستخدام الأوزان التالية للمقياس: دائماً (5)، غالباً (4)، أحياناً (3)، نادراً (2)، أبداً (1).

ولأجل صياغة الاستمارة في شكلها النهائي، إتبعت الطالبة المراحل التالية:

* **مرحلة الإعداد الأولي:** حيث قامت الطالبة بتصميم الإستمارة في صورتها الأولية مستفيدة من الإطار النظري وإستمارات الدراسات السابقة المتوافرة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، آخذة في الحسبان الإشكالية المطروحة والفرضيات المصاغة للدراسة وكذا متغيرات البحث وأهدافه، لذلك جاءت الإستمارة مقسمة إلى العديد من المحاور والبنود والعبارات.

ولقد صيغت الاستمارة في جزأين، يتعلق الجزء الأول بالمتغير المستقل (المتغير التفسيري) والمتمثل في متغير القيادة الديمقراطية وواقع 27 عبارة، أما الجزء الثاني فيتعلق بالمتغير التابع (المتغير التفسيري) والمتمثل في متغير الإبداع على مستوى الفرد (الإبداع الفردي) وواقع 23 عبارة.

* **مرحلة تجريب الإستمارة:** صيغت الإستمارة في صورتها الأولية، وكانت مشكلة من عدد كبير من الأسئلة، لكن بمراجعة هذه الإستمارة مع المشرف، وبعد عرضها على مجموعة من المحكمين* تألفت من مجموعة من الأساتذة المتخصصين بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية وكلية علم الاجتماع، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الإستمارة، ومدى إنتماء العبارات إلى كل بعد من الأبعاد السبعة للإستمارة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية.

ومن بين الإنتقادات التي وجهت للصياغة الأولية هو كثرة عدد الأسئلة، معظم الأسئلة جاءت مركبة، تداخل بعض الأسئلة في المعنى، لذلك وفي ضوء تلك الآراء تم حذف بعض الأسئلة وتبسيط أخرى.

* أنظر قائمة المحكمين الملحق رقم 1.

* مرحلة الإعداد النهائي: استجابت الباحثة لأراء المحكمين، حيث تم إجراء ما يلزم من استبعاد بعض العبارات وتعديل بعضها ليصبح عدد عبارات الاستمارة (50) عبارة، وبذلك خرجت الإستمارة في صورتها النهائية والتي قدمت لعينة الدراسة. ولقد تم تقسيم الاستمارة إلى جزأين:

- الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وهي: العمر، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

- الجزء الثاني: يتناول البيانات الأساسية، وتم تقسيمه إلى محورين:

المحور الأول: يناقش خصائص وسمات القائد الديمقراطي، ويتكون من 27 عبارة. وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد كما يلي:

- العلاقات الإنسانية: ويتكون من 16 عبارة، من العبارة 1 إلى العبارة 16.

- تفويض السلطة: ويتكون من 6 عبارات، من العبارة 17 إلى العبارة 22.

- المشاركة في اتخاذ القرارات: ويتكون من 5 عبارات، من العبارة 23 إلى العبارة 27.

المحور الثاني: يناقش القدرات الإبداعية لدى العمال، ويتكون من 23 عبارة، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد كما يلي:

- الأصالة: ويتكون من 6 عبارات، من العبارة 28 إلى العبارة 33.

- الطلاقة: ويتكون من 6 عبارات، من العبارة 34 إلى العبارة 39.

- المرونة: ويتكون من 6 عبارات، من العبارة 40 إلى 45.

- الحساسية للمشكلات: ويتكون من 5 عبارات ، من العبارة 46 إلى العبارة 50.

وبعد كل هذا، تم عرض الإستمارة النهائية على المشرف وبعض الأساتذة ممن حكموا الإستمارة في البداية، فأكدوا لنا صدق الإستمارة وإمكانية إستخدامها في البحث العلمي، والإطمئنان إلى ذلك، بعدما تبين أن عبارات الإستمارة تنتمي فعلا إلى المجالات المراد بحثها.

ومع ذلك قمنا بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قليلة من العمال التنفيذيين في الشركة الجزائرية لصناعة الخزف، وذلك لإكتشاف مدى صلاحية وثبات الإستمارة في شكلها النهائي، حيث تم تطبيق الإستمارة النهائية على مجموعة من العمال قدرت بـ(21) عاملا تنفيذيا، ولأجل ذلك استخدمت الباحثة طريقة " ألفا كرونباخ" لقياس كطريقة ثانية لقياس الثبات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (7): معامل ألفا كرونباخ للإستمارة الإستطلاعية

الجزء الخاص بالإبداع	الجزء الخاص بالقيادة الديمقراطية	معامل الثبات
0.715	0.911	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الثبات كانت جيدة، ما يدل على ثبات الإستمارة في صورتها النهائية، وهي قابلة للتوزيع. هذا ما جعلنا نستخدمها بإطمئنان كونها تشير إلى أن إجابات المبحوثين ستكون متقاربة إذا ما وزعت نفس الإستمارة عليهم في فترتين متباعدتين.

وبعد توزيع الإستمارة وإسترجاعها بشكل نهائي، قمنا بإعادة حساب معامل الثبات والذي أعطى النتائج

التالية:

جدول رقم (8): معامل ألفا كرونباخ للاستمارة النهائية

الجزء الخاص بالإبداع	الجزء الخاص بالقيادة الديمقراطية	معامل الثبات
0.867	0.903	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الثبات للمحاور تراوحت ما بين (0.867 إلى 0.903)، وهذا ما يدل على أن الإستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما أكد لنا صحة قرار إعتقادنا عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

5- أساليب المعالجة الإحصائية:

إستعانت الطالبة بالرمزة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة للبيانات التي تم تجميعها، معتمدة على سلم التقدير الخماسي لليكرت، كما إستخدمت الباحثة في معالجة بيانات الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- إختبار كا²: يستعمل لمعرفة مدى وجود الفروق بين المؤسسات محل الدراسة في كل عبارة، ويستخدم عادة عندما تكون بيانات الدراسة كيفية وليست كمية. وهناك طريقتان يمكن إعتمادهما لإتحاذ القرار بإستخدام هذا الإختبار:

* إما مقارنة كا² المجدولة مع كا² المحسوبة، وهذا في حالة الحساب اليدوي أين لا يمكن حساب مستوى الدلالة، وهنا إذا كانت قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمتها المجدولة فهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، والعكس.

* أو مقارنة مستوى الدلالة (التي يعطيها لنا برنامج SPSS) مع مستوى الخطأ المعتمد (0.05)، بمعنى آخر أن مستوى الدلالة هو نتيجة المقارنة، فإذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى الخطأ فهذا يعني أنه توجد فروق دالة إحصائية، أما إذا كان العكس فهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

- التكرارات والنسب المئوية: تستخدم لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم، والإستعانة بها في تحليل أجوبة وآراء المستجوبين في مختلف أبعاد ومحاور الإستمارة.

- إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): يستخدم لكشف الفروق بين جهات نظر أفراد الدراسة بين عدة مؤسسات.

- إختبار شيفيه البعدي (Scheffe): يستخدم لمعرفة مصدر التباين أو إتجاه الفروق بين مجموعات الدراسة والكشف عن دلالتها الإحصائية.

- معامل الارتباط: تم استخدامه لمعرفة درجة إرتباط محاور المتغير المستقل بالمتغير التابع.

- معادلات ونماذج الإنحدار البسيط: وهي أهم المقاييس المعتمدة في بحثنا هذا، حيث تعبر عن وجود الدلالة الإحصائية لدور القيادة في تحقيق إبداع العاملين.

إن تطبيق نموذج الإنحدار البسيط يتطلب توفر شرطين أساسيين هما:

* شرط إتباع القيم للتوزيع الطبيعي؛

* شرط توفر معنوية في النموذج.

وسيتم التأكد من تحقق هذين الشرطين لاحقاً.

المطلب الثالث: نبذة عن المؤسسات محل الدراسة، مبررات إختيارها، ومجالات الدراسة

سيتم في هذا المطلب تعريف مختصر للمؤسسات الثلاث التي إختارناها لتكون مجالاً لدراستنا الميدانية، وكذا عرض أهم الأسباب التي دفعتنا لإختيار هذه المؤسسات، ثم نختتم هذا المطلب بتوضيح مجالي الدراسة الزمني والبشري.

الفرع الأول: تعريف المؤسسات محل الدراسة

من أجل إتمام الدراسة من جانبها التطبيقي، وقع إختيارنا على ثلاث مؤسسات مختصة في صناعة الخزف، وسنتطرق في عجلة إلى تقديم تعريف موجز لكل مؤسسة*.

1- مؤسسة BATICERAM: أنشأت هذه المؤسسة في جويلية 1996، برأس مال يقدر بـ 91000000000 دج تقع بالمنطقة الصناعية بسطيف، عدد عمالها الإجمالي 128 عاملا، منهم 92 هم عمال التنفيذ. تنتج المؤسسة نوعا واحدا فقط من المنتجات وهو بلاط السيراميك (بلاطة أرضية)، الذي يوجه إلى عدة أسواق محلية منها: برج بوعريريج، الجزائر العاصمة، وهران، سكيكدة وتلمسان. تتميز منتجاتها بالتنوع والجودة، وهذا ما أهلها للحصول على شهادة ISO 9001، وكانت أول وآخر شهادة تحصلت عليها، وهي الآن في طور التجديد.

2- الشركة الجزائرية لصناعة الخزف SAFCER: أنشأت هذه الشركة سنة 1989، وكانت هذه السنة إنطلاق لأول وحدة إنتاجية تابعة لهذه الشركة، يقدر رأسمالها بـ 70000000000 دج تقع بالمنطقة الصناعية بسطيف، تملك عدة وحدات موزعة بين سطيف وقسنطينة. عدد عمالها الإجمالي 719، منهم 216 عامل تنفيذ (في الوحدة التي أجريت فيها الدراسة). تنتج المؤسسة أنواعا عديدة من المنتجات هي: بلاط السيراميك (بلاطة أرضية)، بلاط السيراميك (الخزف الحجري)، والمنتجات الحمراء (الطوب).

توجه الشركة منتجاتها إلى كل ولايات التراب الوطني، بمعنى أنها تملك كل الأسواق المحلية كما توجه منتجاتها نحو بعض البلدان في إفريقيا. وتتميز منتجاتها بالجودة، حداثة النماذج، تعدد وتنوع البطاقات توفر عدة صيغ ونماذج.

مؤسسة SAFCER تعمل بنظام الإدارة المتكامل (الجودة/البيئة)، وتملك أكثر من شهادة للجودة، حيث تحصلت الشركة على شهادة ISO 9001 إصدار 2008، وشهادة ISO 14001 إصدار 2004، وهي الآن تحضر للحصول على شهادة أخرى إصدار 2016.

تملك المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات الناشطة في نفس القطاع الصناعي، حيث تتميز: بالجودة، السعر، توفر وتنوع الصيغ، جودة الخدمة والضمان.

3- مجمع حداد: أنشأت هذه المؤسسة في 1999/09/01، تقع بالمنطقة الصناعية بالعلمة، تملك المؤسسة عدة وحدات موزعة بين العلمة وسطيف، عدد عمالها الإجمالي 585 عاملا، منهم 375 عامل تنفيذ.

تنتج المؤسسة أكثر من منتج، بلاط السيراميك (بلاطة أرضية، المنتجات الصحية)، وتتميز منتجاتها بالجودة. إلا أنها لا تملك شهادة ISO فهي في طور الإنجاز، توجه المؤسسة منتجاتها إلى كافة الأسواق المحلية، إلا أنها لا تملك أسواقا خارجية.

* سيتم ذكر المؤسسات الثلاث خلال هذا الفصل بالإعتماد على الأحرف الأولى من إسم المؤسسة مكتوبا باللغة الفرنسية.

الفرع الثاني: مبررات اختيار المؤسسات محل الدراسة

- لقد وقع اختيارنا على بعض المؤسسات المختصة في صناعة الخزف كمجال للدراسة الميدانية، وبالضبط مؤسسة باتيسيرام، الشركة الوطنية لصناعة الخزف، ومجمع حداد، نظرا للاعتبارات التالية:
- 1- تنشط هذه المؤسسات في محيط تنافسي، الأمر الذي شجعنا وأعطانا دعما قويا لإجراء مثل هذه الدراسة والمقارنة بين هذه المؤسسات؛
 - 2- الإهتمام والتقدير الكبيرين من طرف إدارة المؤسسات الثلاث، خاصة مؤسسة سافسار، بالبحوث الميدانية، وكذا الإهتمام بالموضوع وبالنتائج التي يمكن أن نصل إليها من خلال هذه الدراسة، الأمر الذي شجعنا على إجراء بحثنا في هذه المؤسسات؛
 - 3- التسهيلات التي قدمت لنا من طرف إدارة المؤسسات الثلاث، كالسماح لنا بالإطلاع على بعض السجلات والوثائق، وحتى تخصيص مكاتب في الورشات لتسهيل العمل ومقابلة كل عامل على حدى؛
 - 4- السمعة التي تتمتع بها المؤسسات الثلاث منذ بداية نشاطها إلى يومنا هذا، والمكتسبة من أهمية منتجاتها.

الفرع الثالث: مجالات الدراسة

1- المجال الزمني:

يمكننا تحديد هذا المجال بالمدة التي استغرقتها دراستنا في هذه المؤسسات، ويمكن تقسيم هذه المدة إلى مرحلتين:

أ- **مرحلة الدراسة الإستطلاعية:** دامت هذه المرحلة قرابة الشهر والنصف، حيث قمنا فيها بزيارات متكررة للمؤسسات موضوع الدراسة، وخلالها تم التعرف على المؤسسات والإتصال بالمدرء قصد طرح موضوع البحث وشرحه ومحاولة الحصول على الموافقة. وفيها تمت صياغة إستمارة البحث صياغة نهائية، حيث مكنتنا هذه المرحلة الإستطلاعية من التخلي أيضا عن بعض الأسئلة، حيث شملت أهم النقاط التي تطرقنا إليها في الدراسة النظرية.

ب- **مرحلة الدراسة الميدانية:** وفيها تم تطبيق الإستمارة على عينة من عمال التنفيذ بالمؤسسات الثلاث، كما تمت الإستعانة ببعض المعلومات والبيانات المتعلقة بعدد العمال، وكيفية توزيعهم على مختلف الأقسام الإنتاجية، ولقد استغرقت هذه المرحلة قرابة 4 أشهر ونصف.

2- **المجال البشري:** كما سبقت الإشارة، فإن دراستنا هذه تتناول مقارنة بين عدة مؤسسات تنتمي إلى نفس قطاع النشاط، وعملية المقارنة تتطلب الإختيار بين أمرين:

- إما أخذ نفس عدد العمال في كل المؤسسات محل المقارنة.

- وإما أخذ نفس النسبة في كل المؤسسات.

وبالنظر إلى عدد العمال التنفيذيين في كل مؤسسة والبالغ عددهم 375 في مؤسسة حداد، 92 في مؤسسة باتيسيرام، و216 في مؤسسة سافسار، ونظرا لوجود تجانس بين العمال في كل مؤسسة، إعتدنا على السحب العددي، وإرتأينا أن نأخذ بالخيار الأول ونأخذ نفس العدد من كل مؤسسة، وكانت مؤسسة باتيسيرام هي الأساس الذي بني عليه حجم العينة، كونها الأقل عددا من حيث العمال التنفيذيين.

إلا أن دراستنا إقتضت على 72 عاملا فقط، حيث تجدر الإشارة إلى أن 14 عاملا لم يتم أخذهم في الحسبان عند ملء الإستمارة كونهم إلتحقوا للعمل بالمؤسسة قبل فترة وجيزة من بداية إجراء الدراسة، وبالتالي فمعرفةهم بزملائهم وبرئيسهم وبالمؤسسة ككل تكون محدودة، ولذلك تم إستبعادهم من قائمة المجتمع المبحوث، هذا من جهة، ومن جهة أخرى رفض 6 عمال الإجابة عن بعض الأسئلة فتم إلغاء 6 إستمارات، ليبقى لنا عدد الإستمارات الصالحة 72 إستمارة وكان هذا العدد هو حجم العينة المستجوبة في كل مؤسسة.

المبحث الثاني: وصف وتشخيص إجابات عينة الدراسة، مع تحليل التباين بشأن دلالة الفروق الإحصائية وتحديد مصدر هذه الفروق.

يتناول هذا المبحث وصفا وتشخيصا لإجابات عينة الدراسة، وعلى أساس أن الإستمارة - كما سبق الذكر - مقسمة إلى أجزاء ومحاور إرتأينا تقسيم هذا المبحث إلى خمسة مطالب، يتناول المطلب الأول عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ويتناول المطلب الثاني عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى توافر سمات القيادة الديمقراطية لدى الرؤساء المباشرين، في حين يتناول المطلب الثالث عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين التنفيذيين، ويوضح المطلب الرابع تحليل التباين بشأن دلالة الفروق الإحصائية بين المؤسسات محل المقارنة باستعمال إختبار ANOVA، وأخيرا المطلب الخامس الذي نحدد فيه إتجاه الفروق بين هذه المؤسسات باستخدام إختبار Scheffe.

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

إحتوى الجزء الأول من الإستمارة على ثلاث بيانات شخصية ووظيفية، تتمثل في: السن، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، ونهدف من خلال هذا الجزء إلى معرفة خصائص وسمات عينة الدراسة، ومدى تجانس هذه الأخيرة.

1- السن:

قمنا بتكوين فئات عمرية لعينة الدراسة، وعددها 4، مجال كل فئة 10 سنوات، بدءاً من سن العشرين إلى غاية سن الستين، والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة على الفئات العمرية.

جدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية%	30 -20	40 -31	50 -41	60 -51	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	26 %36.1	37 %51.4	8 %11.1	1 %1.4	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	39 %54.2	21 %29.2	12 %16.7	0 %0	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	24 %33.3	28 %38.9	13 %18.1	07 %09.7	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	89 %41.2	86 %39.8	33 %15.3	08 %03.7	216 %100.0

المصدر: الإستمارة

من خلال بيانات الجدول أعلاه، والخاص بتوزيع أفراد العينة على مختلف فئات السن، يمكن أن نلاحظ أن غالبية أفراد المجتمع المبحوث في المؤسسات الثلاث تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 40 سنة، حيث نجد في مؤسسة باتيسيرام 63 عاملاً ينتمون إلى هذه الفئة العمرية أي بنسبة غالبية تقدر بـ 87.5%، و8 عمال فقط أعمارهم تتراوح ما بين 41 و50 سنة أي بنسبة 11.1%، والنسبة الباقية أي 1.4% هي نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 51 و60 سنة، والتي تعادل عاملاً واحداً.

نفس الشيء نلاحظه في مؤسسة سافسار، حيث يقدر عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 40 سنة بـ 60 عاملاً، أي ما يوافق 83.4%، تليها مباشرة نسبة 16.7% من إجمالي العمال تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة، مما يعادل 12 عاملاً فقط، في حين لا تملك المؤسسة عمالاً ما بين سن 51 و60 سنة.

والأمر نفسه في مؤسسة حداد، حيث كان معظم العمال يبلغون من السن ما بين 20 و40 سنة، أي ما يعادل 52 عاملاً بما يوافق 72.2% من إجمالي العمال، تليها نسبة 18.1% من العمال أعمارهم ما بين 41 و50 سنة أي ما يوافق 13 عاملاً، و7 عمال فقط أعمارهم ما بين 51 و60 سنة.

ومن هنا نستنتج أن غالبية الطاقة العاملة التي تملكها المؤسسات الثلاث هي طاقة شابة، الأمر الذي يدل على أن هناك نوع من التجانس والتقارب في السن للعمال في المؤسسات الثلاث.

2- المستوى التعليمي:

قمنا بتكوين فئات خاصة بالمستوى التعليمي لعمال المؤسسة، وذلك وفقا لتقسيمات المنظومة التربوية للتعليم (إبتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي)، والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية%	إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	02 %02.8	37 %51.4	29 %40.3	4 %5.6	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	02 %02.8	33 %45.8	35 %48.6	2 %2.8	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	12 %16.7	11 %15.3	37 %51.4	12 %16.7	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	16 %07.4	81 %37.5	101 %46.8	18 %08.3	216 %100.0

المصدر: الإستمارة

يوضح لنا الجدول السابق أن العمال ذوي المستوى المتوسط والثانوي في المؤسسات الثلاث كانوا يمثلون النسبة الأكثر في ترتيب عينة الدراسة، حيث نجد في مؤسسة باتيسيرام 37 عاملا مستواه متوسط، 29 عاملا مستواه ثانوي، أي ما يعادل 51.4% و 40.3% على التوالي، أما في مؤسسة سافسار فعدد العمال ذوي المستوى المتوسط 33 عاملا أي ما يوافق 45.8% و 35 عاملا من ذوي المستوى الثانوي أي ما يعادل 48.6%، في حين مؤسسة حداد تملك 37 عاملا مستواه ثانوي و 11 عاملا مستواه متوسط أي ما يعادل 51.4% و 15.3% على التوالي.

أما المستوى الجامعي في المؤسسات الثلاث فنسبته قليلة جدا، حيث تمثل في مؤسسة باتيسيرام 5.6% بما يعادل 4 عمال، و 2.8% بما يعادل 2 عمال في مؤسسة سافسار، و 16.7% بما يعادل 12 عاملا في مؤسسة حداد، وهذا نظرا للمهام التنفيذية البسيطة التي لا تستدعي مستوى تعليمي عالي.

ومما سبق نستنتج أن هناك نوعا من التجانس في المؤهل العلمي لأفراد المؤسسات الثلاث.

3- متغير الخبرة:

قمنا بتشكيل ثلاث فئات أو مجالات للخبرة، المجال الأول من سنة إلى 5 سنوات، المجال الثاني يتراوح ما بين 6 إلى 10 سنوات والمجال الثالث أكثر من 10 سنوات، والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة على سلم الخبرة الموضوع.

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية%	من سنة إلى 5 سنوات	6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
BATI	التكرارات والنسب المئوية %	45 %62.5	14 %19.4	13 %18.1	72 %100.0
SAF	التكرارات والنسب المئوية %	53 %73.6	07%09.7	12 %16.7	72 %100.0
HAD	التكرارات والنسب المئوية %	49 %68.1	10 %13.9	13 %18.1	72 %100.0
المجموع	التكرارات والنسب المئوية %	147 %68.1	31 %14.4	38 %17.6	216 %100.0

المصدر: الإستمارة

تظهر المعلومات كما هو موضح في الجدول أعلاه أن معظم عمال المؤسسات الثلاث خبرتهم ما بين سنة إلى 5 سنوات، حيث بلغت النسبة في باتيسيرام 62.5% أي ما يعادل 45 عاملا، و73.6% في مؤسسة سافسار ما يعادل 53 عاملا، و68.1% في مجمع حداد ما يعادل 49 عاملا. في حين تملك المؤسسات الثلاث عدد قليل من العمال من ذوي الخبرة الطويلة والمتوسطة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى توافر سمات القيادة الديمقراطية لدى الرؤساء المباشرين

كما سبقت الإشارة، إحتوى محور القيادة الديمقراطية على ثلاثة أبعاد أساسية، العلاقات الإنسانية بـ 16 عبارة، تفويض السلطة بـ 6 عبارات، والمشاركة في اتخاذ القرارات بـ 5 عبارات، وستتطرق إلى تحليل كل عبارة على حدى.

1- فيما يتعلق بمدى إصغاء الرئيس المباشر لآراء العاملين تحصلنا على النتائج التالية والتي يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب مدى إصغاء الرئيس المباشر لآرائهم.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات والنسب المئوية %	46 %63.9	1 %1.4	16 %22.2	0 %0	9 %12.5	72 %100.0
SAF	التكرارات والنسب المئوية %	53 %73.6	2 %2.8	10 %13.9	0 %0	7 %9.7	72 %100.0
HAD	التكرارات والنسب المئوية %	21 %29.2	12 %16.7	25 %34.7	3 %4.2	11 %15.3	72 %100.0
المجموع	التكرارات والنسب المئوية %	120 %55.6	15 %6.9	51 %23.6	3 %1.4	27 %12.5	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
ك ² المحسوبة			درجات الحرية			مستوى الدلالة	
42.545			08			.000	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن 47 عاملا في مؤسسة باتيسيرام يصغي رئيسهم المباشر لآرائهم بصورة دائمة، حيث تمثل نسبتهم 65.3% من المجتمع المبحوث، أما مؤسسة سافسار فنسبة 76.4% من المجتمع قيد الدراسة تؤكد إصغاء رئيسها المباشر لآرائها. أي ما يعادل 55 عاملا، في حين في مجمع حداد فإن عدد العمال الذين يصغي رئيسهم لآرائهم لا تتعدى نسبتهم 45.9% أي ما يوافق 33 عاملا.

ومن خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن قيمة ك² المحسوبة تقدر بـ 42.545 وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث، بين مؤسسة باتيسيرام ومؤسسة سافسار من جهة، ومجمع حداد من جهة ثانية.

2- فيما يتعلق بمدى تفهم الرئيس المباشر لمشاعر العاملين، تحصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب مدى تفهم الرئيس المباشر لمشاعرهم.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	41 %56.9	1 %1.4	13 %18.1	0 %0	17 %23.6	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	43 %59.7	5 %6.9	9 %12.5	1 %1.4	14 %19.4	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	1 %1.4	10 %13.9	22 %30.6	25 %34.7	14 %19.4	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	85 %39.4	16 %7.4	44 %12.0	26 %1.4	45 %20.8	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
		ك ² المحسوبة		درجات الحرية		مستوى الدلالة	
		99.925		08		.000	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

جاءت ردود الفعل لدى عدد كبير من العمال على مستوى مؤسسة باتيسيرام وسافسار إيجابية فيما يخص تفهم الرئيس المباشر لمشاعر مرؤوسيه بصورة دائمة، حيث بلغ عدد العمال في المؤسسة الأولى 42 عاملا أي ما يعادل 58.3%، في حين بلغ العدد في المؤسسة الثانية 48 عاملا أي بنسبة 66.6%، وعلى النقيض جاءت الإجابات مخيبة فيما يخص مجمع حداد، حيث أجاب 11 عاملا فقط من أصل 72 عاملا بأن الرئيس المباشر يتفهم مشاعرهم، أي بنسبة 15.3%، بينما أصر أكبر من نصف المجتمع المبحوث على أن تفهم الرئيس المباشر لمشاعر مرؤوسيه ليست أولوية قصوى لديه، حيث قدر عددهم 39 عاملا أي ما يعادل 54.1%.

ونلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ك² المحسوبة تقدر بـ 99.925، وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار من جهة ومؤسسة مجمع حداد من جهة ثانية.

3- فيما يتعلق بمدى تشجيع الرئيس المباشر لأفكار مرؤوسيه، تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب مدى تشجيع الرئيس المباشر لأفكارهم.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	38 %52.8	0 %0	24 %33.3	0 %0	10 %13.9	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	38 %52.8	9 %12.5	13 %18.1	1 %1.4	11 %15.3	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	6 %8.3	15 %20.8	19 %26.4	20 %27.8	12 %16.7	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	82 %38.0	24 %11.1	56 %25.9	21 %9.7	33 %15.3	216 %100.0
كا ² الخاص بالبيانات أعلاه							
		درجات الحرية			مستوى الدلالة		
		08			.000		
		78.943					

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه فإن 38 عاملا من أصل 72 عاملا على مستوى مؤسسة باتيسيرام يقرون بأن الرئيس المباشر يشجع أفكارهم وتقدر نسبتهم بـ 52.8% من المجتمع الإحصائي، كذلك الحال بالنسبة لمؤسسة سافسار التي يقر فيها غالبية عمالها بأن الرئيس المباشر يشجع الأفكار المطروحة من طرف العمال، حيث أجاب 48 عاملا من الفئة المستجوبة بدائما، و9 عمال بغالبا، بما يعادل 52.8% و12.5% على التوالي. في حين بلغ عدد العمال في مجمع في مجمع حداد الذين نفوا عن الرئيس المباشر تماما فكرة تشجيعه للأفكار 32 عاملا بما يوافق 44.5% من المجتمع المبحوث.

ومن الجدول السابق نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة تقدر بـ 78.943، وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث، وبالضبط بين كل من مؤسستي باتيسيرام وسافسار من جهة، ومجمع حداد من جهة ثانية.

4- فيما يتعلق بمدى تقدير الرئيس المباشر للجهود المبذولة من طرف العمال تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول التالي.

جدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب مدى تقدير الرئيس المباشر للجهود المبذولة من طرفهم.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	47 %65.3	1 %1.4	9 %12.5	0 %0	15 %20.8	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	44 %61.1	6 %8.3	5 %6.9	0 %0	17 %23.6	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	2 %2.8	8 %11.1	25 %34.7	25 %34.7	12 %16.7	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	93 %43.1	15 %6.9	39 %18.1	25 %11.6	44 %20.4	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
		08		.000			
		ك ² المحسوبة				114.133	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول السابق يتضح بأن 48 عاملا من أصل 72 أجابوا بدائما أي أن نسبة 66.7% من العينة الإحصائية للمجتمع العمالي المدروس بمؤسسة باتيسيرام يؤكدون اعتراف وتقدير الرئيس المباشر للجهود الذي يقوم به العامل. كذلك الحال بالنسبة لمؤسسة سافسار، وبعد المقابلات مع المرؤوسين أكد 50 عاملا من أصل 72 الذين شملتهم الدراسة أنهم يشعرون حقيقة بتقدير الرؤساء المباشرين للجهود المبذولة من طرفهم، وهو ما يوافق 69.4% من المجتمع الإحصائي على مستوى مؤسسة سافسار، أما فيما يخص مجمع حداد، فإن أكثر من نصف المجتمع المبحوث يعارضون البتة فكرة أن الرئيس المباشر يقدر الجهود المبذولة، حيث بلغ عددهم 37 عاملا بما يوافق 51.4%.

بل أكثر من ذلك، حيث أصرت هذه الفئة على أن الأعمال المنوطة بهم هي في نظر الرؤساء المباشرين مجرد وظائف ومهام مقابل أجر تدفعه المؤسسة في نهاية كل شهر. أما الفئة المتبقية، فقد انقسمت بين من يرى أن الرئيس المباشر يقدر الجهود المبذولة ممثلة في 10 عمال أي بنسبة 13.9%، و25 عاملا لم تكن لهم إجابة واضحة، وأصروا على أن مسألة تقدير الجهد المبذول والإعتراف به تبقى مسألة ظرفية سرعان ما تتلاشى بمجرد تحول الظروف المحيطة بالعمل.

إن الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة χ^2 المحسوبة تقدر بـ 114.133، وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار ومؤسسة حداد.

5- فيما يتعلق بمدى تزويد الرئيس المباشر لمؤسسيه بكل المعلومات التي تخص العمل، تحصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب مدى تزويد الرئيس المباشر للعمال بالمعلومات التي تخص العمل.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	48 %66.7	1 %1.4	13 %18.1	0 %0	10 %13.9	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	59 %81.9	2 %2.8	5 %6.9	0 %0	6 %8.3	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	12 %16.7	9 %12.5	19 %26.4	17 %23.6	15 %20.8	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	119 %55.1	12 %5.6	37 %17.1	17 %7.9	31 %14.4	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
ك ² المحسوبة			درجات الحرية			مستوى الدلالة	
85.906			08			.000	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

كانت ردود عدد كبير من العمال في مؤسسة باتيسيرام وسافسار إيجابية فيما يخص تزويد العمال بكل المعلومات التي تخص العمل من طرف رئيسهم المباشر، حيث بلغ عددهم في المؤسسة الأولى 49 عاملاً أي ما يعادل 68.1%، وفي المؤسسة الثانية 61 عاملاً أي ما يوافق 84.7% من المجتمع محل الدراسة. ولقد أكد العمال في كلتا المؤسستين أن الرئيس المباشر يحاول قدر الإمكان إيصال كل معلومة تفيد العامل في عمله ودون أي تهاون أو تراخي.

أما فيما يخص مجمع حداد فإن 21 عاملاً فقط من أصل 72 يؤيدون فكرة تزويد الرئيس المباشر لمؤسسيه بكل المعلومات التي تتعلق بالعمل، أما 17 عاملاً فقد أجابوا بنادراً، و15 عاملاً أجابوا بأبداً، مما يعني أن 44.4% من المجتمع العمالي المستجوب على مستوى مجمع حداد يرفضون هذا الطرح، بل أكدوا خلال المقابلات التي أجريت معهم على أن الرؤساء المباشرين يقومون بإخفاء المعلومات عنهم خاصة المهمة منها حتى لا يتسنى لهم إكتساب الخبرة.

ونلاحظ من خلال نفس الجدول أن قيمة χ^2 المحسوبة تقدر بـ 85.906، وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار ومجمع حداد.

6- فيما يتعلق بعمل الرئيس المباشر على تنمية مهارات مرؤوسيه من خلال الدورات التدريبية تحصلنا على النتائج التالية.

جدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب مدى عمل الرئيس المباشر على تنمية مهاراتهم.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	4 %5.6	0 %0	0 %0	3 %4.2	65 %90.3	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	1 %1.4	3 %4.2	0 %0	0 %0	68 %94.4	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	9 %12.5	6 %8.3	18 %25.0	24 %33.3	15 %20.8	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	14 %6.5	9 %4.2	18 %8.3	27 %12.5	148 %68.5	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
			درجات الحرية	مستوى الدلالة			
			08	.000			
			ك ² المحسوبة			122.932	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

ما يميز هذا الجدول أن الدراسة التي شملت المؤسسات الثلاث أظهرت تقاربا في الإجابات التي تنفي تماما خضوع العمال لدورات تدريبية وتأهيلية، حيث وصلت النسبة إلى 94.5% من إجمالي العينة المستجوبة في مؤسسة باتيسيرام، كما هو الحال في مؤسسة سافسار التي وصلت فيها النسبة إلى 94.4%. أما فيما يخص مجمع حداد، فإننا نلاحظ أن نسبة 54.1% نفت كليا تلقيها لدورات تدريبية، بينما النسبة المتبقية فقد كانت إجابتها متباينة من يؤكد خضوعه لدورات تدريبية وآخر لم تكن له إجابة واضحة.

إن القراءة المتأنية للجدول أعلاه - وطبقا لما صرح به العمال - توضح أمورا جوهرية مفادها أنه بالنسبة لمؤسستي باتيسيرام وسافسار لا توجد أصلا دورات تدريبية تم برمجتها سابقا من طرف الإدارة، وبالتالي لا يمكن الجزم بأن الرئيس المباشر قد عمل أو لم يعمل على تنمية مهارات مرؤوسيه، والعكس من ذلك فإنه بالنسبة لمؤسسة مجمع حداد تظهر النتائج وجود دورات تدريبية، إلا أن الرئيس المباشر لا يساهم بشكل لافت وملحوظ في تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيه وإشراكهم في الدورات التدريبية المبرمجة من طرف إدارة هذه المؤسسة.

ونلاحظ من خلال الجدول أن قيمة χ^2 المحسوبة تقدر بـ 122.932، وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000) وهذا ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار ومجمع حداد.

7- فيما يتعلق بمدى إرشاد الرئيس المباشر لمؤسسيه إلى أحسن الطرق تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول التالي

جدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب مدى إرشادهم من طرف رئيسهم المباشر إلى أحسن الطرق.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	47 %65.3	2 %2.8	12 %16.7	1 %1.4	10 %13.9	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	58 %80.6	4 %5.6	6 %8.3	0 %0	04 %5.6	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	16 %22.2	11 %15.3	12 %16.7	12 %16.7	21 %29.2	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	121 %56.0	17 %7.9	30 %13.9	13 %6.0	35 %16.2	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
			ك ² المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة		
			67.007	08	.000		

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن غالبية العمال الذين شملتهم الدراسة في مؤسسة باتيسيرام أجابوا بتلقيهم للإرشادات والنصائح من طرف رؤسائهم المباشرين حيث أنهم يمثلون النسبة الغالبة والمقدرة بـ 68.1%.

كذلك الأمر بالنسبة لمؤسسة سافسار حيث أكد معظم العمال المستجوبين والبالغ عددهم 62 عاملا من أصل 72 تلقيهم لمختلف النصائح والإرشادات من طرف الرؤساء المباشرين، أي أنهم يمثلون نسبة 86.1% من المجتمع الإحصائي الذي خضع للدراسة.

أما بالنسبة لمجمع حداد، فقد انقسم العمال إلى فئتين، فئة تؤكد عدم تلقيها النصائح والإرشادات من طرف الرؤساء المباشرين وهي تمثل أعلى نسبة حيث بلغت 45.9%، أما الفئة الثانية وهي التي أكدت وبصورة قاطعة تلقيها المستمر للنصائح والإرشادات، وهي تمثل نسبة 37.5%، أما النسبة المتبقية فلم يكن لها رأي واضح وصريح في هذا الشأن.

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة تقدر بـ 67.007، وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.000) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث، باتيسيرام وسافسار من جهة ومجمع حداد من جهة أخرى.

8- فيما يتعلق بمدى إحترام الرئيس المباشر للعاملين، تحصلنا على النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب مدى إحترام الرئيس المباشر لهم.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	64 %88.9	1 %1.4	2 %2.8	0 %0	05 %6.9	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	64 %88.9	2 %2.8	2 %2.8	1 %1.4	03 %4.2	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	8 %11.1	12 %16.7	10 %13.9	22 %30.6	20 %27.8	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	136 %63.0	15 %6.9	14 %6.5	23 %10.6	28 %13.0	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
ك ² المحسوبة			درجات الحرية			مستوى الدلالة	
128.821			08			.000	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

بالنسبة للمؤسستين باتيسيرام وسافسار جاءت النتائج على النحو التالي: 90.3% من المجتمع الإحصائي بالمؤسسة الأولى أجاب بتلقيه للمعاملة الجيدة والمبنية على أساس الإحترام من طرف الرؤساء المباشرين، كذلك الأمر بالنسبة لمؤسسة سافسار والتي أكد فيها 66 عاملاً من أصل 72 أي بنسبة 91.7% أنهم يتلقون المعاملة الحسنة يسودها الاحترام من قبل الرئيس المباشر.

وعلى النقيض من ذلك، أكد لنا عمال مجمع حداد الذين شملتهم الدراسة، وهم يمثلان 42 عاملاً من أصل 72 أي بنسبة 58.4% عدم الإحترام في المعاملة من طرف الرؤساء المباشرين، ويرجعون ذلك إلى أن رؤسائهم المباشرين مجبرين على التصرف بخشونة لمنع التسبب واللامبالاة حسب إعتقاد من إستجوب. والنسبة المتبقية في هذا المجمع إنقسمت بين من هو يشعر بالمعاملة الجيدة ومن هو متردد في الإجابة.

ونلاحظ من أن الجدول أن قيمة χ^2 المحسوبة تقدر بـ 128.821، وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000) وهذا ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجمع حداد ومؤسستي باتيسيرام وسافسار.

9- فيما يتعلق بمدى تشجيع الرئيس المباشر للقاءات المفتوحة بينه وبين مرؤوسيه من أجل التواصل، تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب مدى تشجيع الرئيس المباشر للقاءات بينه وبين العمال.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات والنسب المئوية %	68 %94.4	1 %1.4	1 %1.4	1 %1.4	1 %1.4	72 %100.0
SAF	التكرارات والنسب المئوية %	61 %84.7	3 %4.2	3 %4.2	4 %5.6	1 %1.4	72 %100.0
HAD	التكرارات والنسب المئوية %	9 %12.5	15 %20.8	13 %18.1	17 %23.6	18 %25.0	72 %100.0
المجموع	التكرارات والنسب المئوية %	138 %63.0	19 %8.8	17 %7.9	22 %10.2	20 %9.3	216 %100.0
كا ² الخاص بالبيانات أعلاه							
كا ² المحسوبة			درجات الحرية			مستوى الدلالة	
126.495			08			.000	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (20) فإن العمال الذين شملتهم الدراسة على مستوى مؤسسة باتيسيرام، أكد 69 عاملا من أصل 72 على وجود نية حسنة لدى الرؤساء المباشرين من أجل التواصل مع العمال، وهذا من خلال الحث على اللقاءات المفتوحة، بمعنى آخر فإن 95.8% من إجمالي عمال باتيسيرام الذين يمثلون المجتمع الإحصائي أجابوا بدائما وغالبا، كذلك الحال بالنسبة لمؤسسة سافسار، فإن نسبة 88.9% التي أكدت تشجيع الرئيس المباشر للقاءات المفتوحة بينه وبين مرؤوسيه دليل قوي على وجود النية الحسنة لدى الرؤساء المباشرين من أجل التواصل مع العمال.

أما بالنسبة لمؤسسة حداد، فإن النسبة الغالبة من الفئة المستجوبة نفتت تماما تشجيع الرئيس المباشر للقاءات المفتوحة بينه وبين مرؤوسيه، ولقد بلغت النسبة 48.6% أي ما يعادل 35 عاملا. ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة تقدر بـ 126.495 وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث، بين مؤسسة باتيسيرام وسافسار من جهة، ومجمع حداد من جهة أخرى.

10- فيما يتعلق بمدى عمل الرئيس المباشر على تلبية حاجات المرؤوسين، تحصلنا على النتائج التالية المبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب مدى عمل الرئيس المباشر على تلبية حاجاتهم.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات والنسب المئوية %	46 %63.9	2 %2.8	13 %18.1	0 %0	11 %15.3	72 %100.0
SAF	التكرارات والنسب المئوية %	33 %45.8	16 %22.2	12 %16.7	0 %0	11 %15.3	72 %100.0
HAD	التكرارات والنسب المئوية %	11 %15.3	11 %15.3	18 %25.0	15 %20.8	17 %23.6	72 %100.0
المجموع	التكرارات والنسب المئوية %	90 %41.7	29 %13.4	43 %19.9	15 %6.9	39 %18.1	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
		08		.000			
		ك ² المحسوبة		64.568			

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه رأي العمال في مدى عمل رئيسهم المباشر على تلبية حاجاتهم، وتبين لنا أن النسبة الغالبة في مؤسسة باتيسيرام وسافسار تؤكد التوجه الإيجابي للرئيس في هذا المجال، حيث بلغت النسب على التوالي 66.7% و68% من المجتمع المبحوث.

في حين أن النسبة الغالبة في مجمع حداد والمقدرة بـ 44.4% من الفئة المستوجبة في هذا المجمع، أكدت لنا التوجه السلبي للرئيس المباشر في هذا الجانب أي ما يقارب 32 عاملا، وأضاف هؤلاء العمال أن الرئيس المباشر يعتبرهم كآلات للإنتاج وأنهم مجرد منفذين فقط، واهتمامه منصب على الإنتاج في المقام الأول، ولا يراعي بالا لحاجات العمال.

ومن خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة ك² المحسوبة تقدر بـ 64.568 وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000) وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسسة باتيسيرام وسافسار ومجمع حداد.

11- فيما يتعلق بمدى معاملة الرئيس المباشر للعمال بعدالة، تحصلنا على النتائج التالية الواردة في الجدول الآتي:

جدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب مدى عدالة الرئيس المباشر في معاملتهم.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات والنسب المئوية %	53 %73.6	2 %2.8	5 %6.9	0 %0	12 %16.7	72 %100.0
SAF	التكرارات والنسب المئوية %	48 %66.7	4 %5.6	4 %5.6	2 %2.8	14 %19.4	72 %100.0
HAD	التكرارات والنسب المئوية %	8 %11.1	10 %13.9	14 %19.4	21 %29.2	19 %26.4	72 %100.0
المجموع	التكرارات والنسب المئوية %	109 %50.5	16 %7.4	23 %10.6	23 %10.6	45 %20.8	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
ك ² المحسوبة		درجات الحرية			مستوى الدلالة		
84.676		08			.000		

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

تظهر المعلومات الواردة في الجدول السابق أن أكبر من نصف المجتمع المبحوث في مؤسسة باتيسيرام وسافسار يقيمون طريقة رئيسهم المباشر في المعاملة بأنها عادلة، حيث بلغت النسبة 76.4% من إجمالي العمال بما يوافق 55 عاملا في مؤسسة باتيسيرام، و72.3% من إجمالي العمال بما يعادل 52 عاملا في مؤسسة سافسار، ولقد أفادتنا نفس الفئة بأن الذين يتقاعدون في العمل ويتهاونون فيه يتلقون معاملة سيئة من طرف الرئيس المباشر، ونحن نرى أن مثل هذه التصرفات الصادرة من طرف الرئيس هي عبارة عن عقاب معنوي يصب في صالح العملية الإنتاجية.

في حين أن أكبر من نصف المجتمع المبحوث في مجمع حداد أي حوالي 40 عاملا أفادونا بغياب العدالة في المعاملة بصفة نهائية، ولقد أشار معظم العمال إلى أن الرئيس المباشر ينحاز فقط إلى أولئك الذين ينقلون إليه الأخبار التي تحصل داخل الجماعة بالحرف الواحد.

ولقد قدرت قيمة ك² المحسوبة كما هي موضحة في الجدول أعلاه 84.676 وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000) وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار من ناحية ومجمع حداد من ناحية أخرى.

12- فيما يتعلق بمدى إشعار الرئيس المباشر لمرؤوسيه بأهميتهم داخل المؤسسة، تحصلنا على النتائج التالية يوضحها الجدول الموالي.

جدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب مدى إشعارهم بأهميتهم من طرف رئيسهم المباشر.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات والنسب المئوية %	51 %70.8	1 %1.4	6 %8.3	0 %0	14 %19.4	72 %100.0
SAF	التكرارات والنسب المئوية %	40 %55.6	9 %12.5	9 %12.5	1 %1.4	13 %18.1	72 %100.0
HAD	التكرارات والنسب المئوية %	12 %16.7	8 %11.1	17 %23.6	14 %19.4	21 %29.2	72 %100.0
المجموع	التكرارات والنسب المئوية %	103 %47.4	18 %8.3	32 %14.8	15 %6.9	48 %22.2	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
ك ² المحسوبة			درجات الحرية			مستوى الدلالة	
62.724			08			.000	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

طبقا للبيانات المعروضة في الجدول أعلاه، فإن معظم عمال مؤسستي باتيسيرام وسافسار المستجوبين يرون أن رئيسهم المباشر يشعروهم بأهميتهم داخل المؤسسة، حيث بلغت النسبة 72.2% و 68.1% من إجمالي العمال، أما النسبة الغالبة في مجمع حداد فترى العكس من رئيسها المباشر فهو لا يشعرها تماما بالأهمية داخل المؤسسة، ولا يهتم بالعمال أصلا، بل همه الوحيد الإنتاج فقط، حيث بلغ عددهم 35 عاملا بما يوافق 48.6%، و 17 عاملا يرون أن الرئيس المباشر أحيانا ما يشعروهم بالأهمية داخل المؤسسة، ويبقى هذا الأمر مرتبطا بالظروف وبالحالة التي يكون عليها الرئيس المباشر.

ومن خلال الجدول الموضح أعلاه، قدرت قيمة ك² المحسوبة بـ 62.724، وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000) وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار من جانب ومجمع حداد من جانب آخر.

13- فيما يتعلق بتسامح الرئيس المباشر في بعض الأخطاء التي تبدر من العمال تحصلنا على النتائج التالي الموضحة في الجدول التالي

جدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب مدى تسامح الرئيس المباشر عن الأخطاء التي تبدر منهم.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات والنسب المئوية %	40 %55.6	3 %4.2	24 %33.3	0 %0	4 %5.6	72 %100.0
SAF	التكرارات والنسب المئوية %	38 %52.8	7 %9.7	20 %27.8	0 %0	7 %9.7	72 %100.0
HAD	التكرارات والنسب المئوية %	6 %8.3	10 %13.9	22 %30.6	17 %23.6	17 %23.6	72 %100.0
المجموع	التكرارات والنسب المئوية %	84 %38.9	20 %9.3	66 %30.6	17 %7.9	28 %13.0	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
		ك ² المحسوبة		درجات الحرية		مستوى الدلالة	
		75.992		08		.000	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

يتجلى من خلال إستعراض المعطيات الواردة في هذا الجدول أن عددا كبيرا من الفئة المستجوبة في مؤسستي باتيسيرام وسافسار والذين بلغ عددهم 43 عاملا و45 عاملا يقرون بأن رئيسهم المباشر يتسامح في بعض الأخطاء التي تبدر منهم ويتجاوز عنها، خاصة تلك الأخطاء التي لا تضر كثيرا بمصلحة المؤسسة وبالعملية الإنتاجية. بل أكثر من ذلك -وكما أضاف هؤلاء العمال- فالرئيس المباشر يحاول إلزام السرية في الأخطاء التي يقترفها العمال، ولا يخرجها للعلن، لكي لا تصل إلى المستويات الأعلى وتعرض صاحبها للعقوبة.

أما مؤسسة حداد، فنسبة معتبرة من العينة المستجوبة تنفي نهائيا التسامح مع العمال عن أخطائهم، لأن الرئيس المباشر يرى أن هذه الأخطاء الكثيرة والمتكررة تمس بسمعته كرئيس أمام المسؤولين الأعلى منه.

ومن خلال الجدول الموضح أعلاه، قدرت قيمة ك² المحسوبة بـ 75.992، وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000) وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار من جانب ومجمع حداد من جانب آخر.

14- فيما يتعلق بلفت الرئيس المباشر لأخطاء مرؤوسيه بطريقة ذكية تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب مدى إستخدام الرئيس المباشر للطرق الذكية عند لفثهم لأخطائهم.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	39 %54.2	2 %2.8	7 %9.7	0 %0	24 %33.3	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	35 %48.6	8 %11.1	6 %8.3	1 %1.4	22 %30.6	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	6 %8.3	7 %9.7	25 %34.7	10 %13.9	24 %33.3	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	80 %37.0	17 %7.9	38 %17.6	11 %5.1	70 %32.4	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
		08		.000			
		62.684		ك ² المحسوبة			

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول السابق، يظهر لنا أن أكبر نسبة من العمال المستجوبين في مؤسسة باتيسيرام وسافسار تؤكد أن رئيسها المباشر يلفتها إلى الأخطاء بطريقة ذكية، حيث وصل عددهم إلى 41 و43 عاملا على التوالي. في حين أن النسبة الأكبر في مؤسسة حداد تؤكد أن الرئيس المباشر يلفتها إلى أخطائها بطريقة غير ذكية، مملوءة بالصراخ والغضب، وبلغت نسبة هؤلاء 47.2% بما يعادل 34 عاملا.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن قيمة ك² المحسوبة تقدر بـ 62.684، وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار من جهة، ومجمع حداد من جهة أخرى.

15- فيما يتعلق بمدى إنتقاد الرئيس المباشر لمرؤوسيه أمام زملائهم في العمل، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول أدناه:

جدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب مدى إنتقاد الرئيس المباشر لهم أمام زملائهم.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	58 %80.6	3 %4.2	4 %5.6	1 %1.4	6 %8.3	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	46 %63.9	2 %2.8	5 %6.9	0 %0	19 %26.4	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	13 %18.1	13 %18.1	16 %22.2	14 %19.4	16 %22.2	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	117 %54.2	18 %8.3	25 %11.6	15 %6.9	41 %19.0	216 %100.0
كا ² الخاص بالبيانات أعلاه							
		درجات الحرية			مستوى الدلالة		
		82			.000		

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

إن نسبة 84.8% و 66.7% من الفئة العمالية المستجوبة في مؤسسة باتيسيرام وسافسار على التوالي تؤكد أن رئيسها المباشر لا ينتهج سياسة إنتقاد العمال أمام باقي الزملاء، وأنه دائما يحاول الإنفراد بالعامل بعيدا عن الآخرين ليوجه إليه أي إنتقادات أو ملاحظات.

أما مجمع حداد ف 30 عاملا من الفئة المستجوبة أي ما يعادل 41.6%، تؤكد أن الرئيس المباشر ينتقد العمال دوما أمام زملائهم، وأكثر من ذلك يحاول دوما إظهار نفسه وكأنه ناقد، لا يخطئ وغيره يقعون في الأخطاء. في حين أن 26 عاملا بما يعادل 36.2% وهي نسبة معتبرة تؤكد أن رئيسها المباشر يتجنب إنتقاد العامل أمام العمال.

وقد بلغت نسبة كا² المحسوبة - كما يوضحها الجدول أعلاه- 82، وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار من جهة ومجمع حداد من جهة ثانية.

16- فيما يتعلق بمدى مراعاة الرئيس المباشر لقدرات مرؤوسيه عند تكليفهم بالواجبات تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب مدى مراعاة الرئيس المباشر لقدراتهم عند تكليفهم بالواجبات.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	56 %77.8	2 %2.8	1 %1.4	0 %0	13 %18.1	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	47 %65.3	5 %6.9	3 %4.2	1 %1.4	16 %22.2	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	8 %11.1	10 %13.9	20 %27.8	14 %19.4	20 %27.8	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	111 %51.4	17 %7.9	24 %11.1	15 %6.9	49 %22.7	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
ك ² المحسوبة			درجات الحرية			مستوى الدلالة	
94.114			08			.000	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

تظهر الردود حول مراعاة الرئيس المباشر لقدرات مرؤوسيه عند تكليفهم بالواجبات كما هو موضح في الجدول أعلاه أن نسبة أصحاب الموافقة وبصفة دائمة وغالبة بلغت 80.6% في مؤسسة باتيسيرام و72.2% في مؤسسة سافسار، بما يعادل 58 و52 عاملا على التوالي، حيث أفادنا هؤلاء العمال أن الرئيس المباشر يتشاور معهم أولا فيما إذا كانت لديهم القدرة على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وتارة هو نفسه يتعاون معهم، وإذا لم يستطع العامل القيام بالعمل لا يقوم به إطلاقا.

أما مجمع حداد فالنسبة الغالبة من الفئة المستجوبة تنفي هذا الأمر من سلوكيات الرئيس المباشر، حيث 34 عاملا من إجمالي العمال يؤكدون وبشدة أن الرئيس المباشر يكلف العامل بالواجب، والعامل مجبر وملزم على القيام به سواء كانت لديه القدرة أم لا، ويعتبر هذا الأمر -على حد قولهم- أنه من مسؤولية كل عامل، والمهم أن ينجز العمل.

ومن خلال الجدول، قدرت قيمة ك² المحسوبة 94.114، وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05)، بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار ومجمع حداد.

17- فيما يتعلق بمدى تفويض الرئيس المباشر للصلاحيات حال غيابه، تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب مدى تفويض الرئيس المباشر لصلاحياته حال غيابه.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	12 %16.7	0 %0	5 %6.9	1 %1.4	54 %75.0	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	19 %26.4	3 %4.2	9 %12.5	2 %2.8	39 %54.2	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	8 %11.1	13 %18.1	13 %18.1	20 %27.8	18 %25.0	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	39 %18.1	16 %7.4	27 %12.5	23 %10.6	111 %51.4	216 %100.0
كا ² الخاص بالبيانات أعلاه							
		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
		08		.000			
		73.202					

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى أن غالبية العمال في المؤسسات الثلاث محل الدراسة ينفون فكرة تفويض الرئيس المباشر لصلاحيات تسيير الأمور وقت غيابه، وقد بلغت النسبة 76.4% في مؤسسة باتيسيرام، تليها 57% في مؤسسة سافسار، وأخيرا نسبة 52.8% في مؤسسة حداد.

ويعود السبب في ذلك كما صرح العمال المستجوبون، إلى أن هناك شخص محدد ومعين من طرف الإدارة -في كل جماعة عمل- يتولى منصب الرئيس المباشر عند غيابه، وهو مساعد الرئيس المباشر.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة تقدر بـ 73.202، وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، هذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث.

18- فيما يتعلق بمدى منح الرئيس المباشر الحرية للمرؤوسين للتصرف في كيفية أداء مهامهم تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (29): توزيع أفراد العينة حسب مدى منحهم الحرية من طرف رئيسهم للتصرف في كيفية أداء مهامهم.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	57 %79.2	1 %1.4	6 %8.3	0 %0	8 %11.1	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	47 %65.3	3 %4.2	12 %16.7	0 %0	10 %13.9	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	3 %4.2	4 %5.6	24 %33.3	30 %41.7	11 %15.3	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	107 %49.5	8 %3.7	42 %19.4	30 %13.9	29 %13.4	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
		08		.000			
		ك ² المحسوبة				120.513	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

تظهر النتائج كما هي موضحة في الجدول أعلاه، أن نسبة كبيرة من العمال المستجوبين في مؤسستي باتيسيرام وسافسار صرحت بأنها تتمتع بحرية كبيرة وكاملة في كيفية أداء المهام المنوطة بها، حيث بلغ عددهم 58 عاملا في مؤسسة باتيسيرام و50 عاملا في مؤسسة سافسار.

أما عمال مجمع حداد، فكانت معظم الردود سلبية في هذا الشأن، حيث صرح 41 عاملا ممن شملتهم الدراسة بعدم منح الرئيس المباشر الحرية للعاملين للتصرف في أداء مهامهم، وأضاف هؤلاء العمال أن الرئيس يبقى دوما في حالة متابعة للعامل، ويتابع كل صغيرة وكبيرة، دون أن يمر عليه شيء، وأضاف هؤلاء العمال أيضا أن الرئيس المباشر يعتبر نفسه وكأنه الوحيد الملزم بمحيطات العمل، ولا يثق في مرؤوسيه، لذا أحيانا نجده يترك عمله ليراقب عملهم وكل هذا من أجل تقليص دائرة حرية العامل في أداء عمله.

ومن خلال الجدول، قدرت قيمة ك² المحسوبة بـ 120.513، وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05)، بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار ومجمع حداد.

19- فيما يتعلق بمدى سماح الرئيس المباشر لمؤوسيه بأخذ دوره القيادي داخل الجماعة، تحصلنا على النتائج التالية المبينة في الجدول.

جدول رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب مدى السماح لهم من طرف الرئيس المباشر بأخذ دوره القيادي داخل الجماعة.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	4 %5.6	0 %0	11 %15.3	0 %0	57 %79.2	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	9 %12.5	2 %2.8	12 %16.7	0 %0	49 %68.1	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	3 %4.2	6 %8.3	20 %27.8	26 %36.1	17 %23.6	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	16 %7.4	8 %3.7	43 %19.9	26 %12.0	123 %56.9	216 %100.0
كا ² الخاص بالبيانات أعلاه							
		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
		08		.000			
		88.124					

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

من قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه، فإن غالبية العمال في المؤسسات الثلاث محل الدراسة ينكرون فكرة سماح الرئيس المباشر لهم بأخذ دوره القيادي في الجماعة، حيث بلغت النسب 79.2%، و66.1% و59.7% في المؤسسات على التوالي باتيسيرام وسافسار ومجمع حداد.

وهناك من أرجع السبب إلى نقص إن لم نقل فقدان الثقة في العمال وفي قدراتهم، وهناك من رد السبب إلى أن كل فرد في المؤسسة يلتزم بمكانه في العمل، فالعامل يبقى مرؤوسا والقائد يبقى رئيسا مباشرا.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة تقدر بـ 88.124، وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث.

20- فيما يتعلق بطلب الرئيس المباشر مساعدة مرؤوسيه في أداء واجباته تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (31): توزيع أفراد العينة حسب مدى طلب رئيسهم المساعدة منهم في أداء واجباته.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	15 %20.8	0 %0	34 %47.2	1 %1.4	22 %30.6	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	23 %31.9	10 %13.9	23 %31.9	1 %1.4	15 %20.8	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	2 %2.8	11 %15.3	23 %31.9	18 %25.0	18 %25.0	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	40 %18.5	21 %9.7	80 %37.0	20 %9.3	55 %25.5	216 %100.0
كا ² الخاص بالبيانات أعلاه							
		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
		08		.000			
		كا ² المحسوبة				60.692	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

كشفت 15 عاملا فقط في مؤسسة باتيسيرام خلال إستجوابهم أن رئيسهم المباشر يطلب منهم دائما المساعدة في أداء واجباته، أما 23 عاملا في هذه المؤسسة نفوا عن رئيسهم المباشر هذا السلوك، في حين أن النسبة الغالبة من الفئة المستجوبة ردت بأن رئيسها المباشر أحيانا ما يطلب منها المساعدة، وقد بلغ عددهم 34 عاملا بما يعادل 47.2%.

كذلك الوضع في مجمع حداد، حيث أن النسبة الغالبة أنكرت طلب المساعدة من طرف رئيسها المباشر في تأدية الواجبات المنوطة به، حيث كان عددهم 36 عاملا من أصل 72، بما يعادل 50% من الفئة المستجوبة، في حين أن نسبة قليلة جدا التي وافقت على هذا الأمر، والمقدرة بـ 18.1% بما يوافق 13 عاملا، أما نسبة مقبولة والمقدرة بـ 31.9% ترى أنه أحيانا ما يطلب منها رئيسها المساعدة في أعماله.

أما بالنسبة لمؤسسة سافسار، فالوضع مختلف تماما، حيث كانت ردود عدد معتبر من العمال إيجابية فيما يخص هذا الأمر، حيث وافق 33 عاملا على أن الرئيس المباشر يطلب مساعدة مرؤوسيه في تأدية واجباته دوما وفي غالب الأحيان، ولقد أفادنا هؤلاء العمال أن رئيسهم المباشر يحاول من خلال هذا السلوك تدريبهم على منصبه القيادي في المستقبل. أما نسبة قليلة فقط أجابت بالنفي، حيث بلغت 22.2% بما يعادل 16 عاملا، والنسبة الباقية والمقدرة بـ 31.9% وهي نسبة مقبولة نوعا ما، ردت بأحيانا ما يتصف رئيسها المباشر بهذا السلوك.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة بلغت 60.692، وهي دالة عند درجات حرية (08)، ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث.

21- فيما يتعلق بمدى ثقة الرئيس المباشر في مرؤوسيه دون الحاجة إلى الرقابة عليهم، تحصلت على النتائج التالية:

جدول رقم (32): توزيع أفراد العينة حسب مدى ثقة الرئيس المباشر فيهم دون الرقابة عليهم.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	65 %90.3	1 %1.4	1 %1.4	0 %0	5 %6.9	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	61 %84.7	2 %2.8	2 %2.8	1 %1.4	6 %8.3	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	2 %2.8	15 %20.8	19 %26.4	20 %27.8	16 %22.2	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	128 %59.3	18 %8.3	22 %10.2	21 %9.7	27 %12.5	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
ك ² المحسوبة			درجات الحرية			مستوى الدلالة	
151.078			08			.000	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

تكاد تجمع أغلب آراء العمال المستجوبين في مؤسستي باتيسيرام وسافسار على أن الرئيس المباشر يضع ثقة كبيرة وكاملة في قدرة هؤلاء العمال على القيام بعملهم لدرجة رفع الرقابة عليهم، حيث بلغت النسبة وعلى التوالي 91.7% و 87.5%.

في حين الوضع مغاير تماما في مجمع حداد، حيث نفى ما يقارب 36 عاملا ثقة رئيسهم المباشر في قدرتهم على القيام بعملهم، وأضافوا أن الرئيس في حالة رقابة دائمة للعمال أثناء تأديتهم لعملهم، وهو ما يدعمه الجدول المتعلق بالعبارة رقم 19. أما نصف الفئة المستجوبة فانقسمت بين من يرى أن الرئيس أحيانا ما يثق في قدرة العمال على تأدية مهامهم، وبلغ عددهم 19 عاملا من أصل 72، والنسبة الباقية والمقدرة بـ 23.6% أي ما يعادل 17 عاملا يرون أن رئيسهم في الغالب يثق بقدرتهم على أداء أعمالهم دون الرقابة عليهم.

ومن خلال الجدول بلغت قيمة كا² المحسوبة 151.078، وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي سافسار وباتيسيرام من جهة ومؤسسة حداد من جهة أخرى.

22- فيما يخص منح الرئيس المباشر لمؤوسيه السلطة اللازمة للتحكم في مشكلاتهم تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (33): توزيع أفراد العينة حسب مدى منح الرئيس المباشر للعمال السلطة للتحكم في مشكلاتهم.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	8 %11.1	2 %2.8	39 %54.2	0 %0	23 %31.9	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	31 %43.1	1 %1.4	19 %26.4	2 %2.8	19 %26.4	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	4 %5.6	6 %8.3	22 %30.6	16 %22.2	24 %33.3	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	43 %19.9	9 %4.2	80 %37.0	18 %8.3	66 %30.6	216 %100.0
كا ² الخاص بالبيانات أعلاه							
كا ² المحسوبة			درجات الحرية			مستوى الدلالة	
68.989			08			.000	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

من خلال التحليل والتمحيص للجدول رقم 33 نجد أن الإجابات على مستوى المؤسسات الاقتصادية الثلاث جد متباينة، حيث أجاب 23 عاملا من أصل 72 أي ما يمثل نسبة 31.9% على مستوى باتيسيرام بأن الرئيس المباشر لا يمنح العامل السلطة اللازمة والكافية للتحكم في المشكلات التي تواجهه أثناء العمل، بينما أجاب 39 عاملا من أصل 72 أي بنسبة 54.2% بكلمة أحيانا، ما يجعلنا نستنتج عدم قدرة الرئيس المباشر على إستيعاب فكرة تفويض السلطة لمؤوسيه.

أما بالنسبة لمؤسسة سافسار فإن 32 عاملا من أصل 72 أي أنهم يمثلون نسبة 44.5% من المجتمع العمالي الذي خضع للدراسة قد أجابوا بأن الرئيس المباشر يمنحهم في مطلق الأحوال السلطة الكافية لحل مشكلات العمل، بينما نفى 21 عاملا ذلك ما يمثل 29.2%، أما بقية العمال والمقدر عددهم بـ 19 عاملا فقد أجابوا بأحيانا، أي أنهم لا يتمتعون بالسلطة الكافية وهذا بسبب عدم اكتسابهم للخبرة الكافية ما يجعل الرئيس المباشر - حسب زعمهم - لا يثق فيهم كثيرا.

أما على مستوى مجمع حداد فإن 40 عاملا من أصل 72 أي بنسبة 55.5% من المجتمع المبحوث قد نفوا عن الرئيس المباشر منحه السلطة اللازمة لمؤوسيه للتحكم في مشكلات العمل، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 44.5% والتي تمثل 32 عاملا فقد تباينت فيها الإجابات بين من أكد تعرضه لمشاكل أثناء العمل، وبأن الرئيس المباشر قد منحه السلطة اللازمة لمواجهة هذه المشاكل، وبين من أكد لنا بأن الرئيس المباشر لا يمنحه السلطة الكافية للتحكم في مشكلات العمل بصفة دائمة بل أحيانا فقط.

ومن خلال الجدول بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 68.989، وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث.

23- فيما يتعلق ببحث الرئيس المباشر عن إقتراحات العاملين تحصلنا على النتائج التالية المبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (34): توزيع أفراد العينة حسب مدى بحث الرئيس المباشر عن إقتراحاتهم.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	12 %16.7	1 %1.4	20 %27.8	0 %0	39 %54.2	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	16 %22.2	2 %2.8	10 %13.9	0 %0	44 %61.1	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	11 %15.3	13 %18.1	18 %25.0	11 %15.3	19 %26.4	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	39 %18.1	16 %7.4	48 %22.2	11 %5.1	102 %47.2	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
			ك ² المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة		
			53.496	08	.000		

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

إن ما يمكن قوله حول بيانات هذا الجدول أن غالبية العمال في مؤسسة باتيسيرام تنفي نهائيا وبشدة بحث الرئيس المباشر عن إقتراحات العاملين، حيث بلغ عددهم 39 عاملا بما يعادل 54.2% من الفئة المستجوبة في هذه المؤسسة، في حين يرى 20 عاملا أنه أحيانا ما يبحث الرئيس المباشر عن إقتراحاتهم، وتؤكد النسبة المتبقية محتوى هذه العبارة حيث تقدر بـ 18.1% بما يعادل 13 عاملا.

ونفس الملاحظات تقريبا نسجلها على مستوى مؤسسة سافسار، فنجد ما يزيد عن 61% من الفئة المستجوبة ترفض نهائيا مضمون هذه العبارة، حيث أفادنا 44 عاملا من أصل 72 أن الرئيس لا يبحث عن

إقتراحاتهم ، و10 عمال يرون أن الرئيس لا يبحث عن إقتراحاتهم إلا أحيانا، أما النسبة المتبقية والتي تعادل 18 عاملا أكدت لنا أن الرئيس يحاول معرفة إقتراحاتهم ويبحث عنها دوما.

كذلك الحال بالنسبة لمجمع حداد، حيث نفى غالبية العمال تصرف الرئيس المباشر على هذا النحو حيث بلغت نسبتهم أزيد من 41% بما يوافق 30 عاملا، ونسبة لا بأس بها أكدت لنا اهتمام الرئيس بمقترحات العمال وبجته الدائم عنها، حيث بلغ عددهم 24 عاملا، بما يوافق 33.4%، في حين باقى النسبة ردت بأن رئيسها أحيانا ما يبحث عن مقترحاتهم والمقدرة بـ 25% من إجمالي العمال.

ومن الجدول نفسه، نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة تقدر بـ 53.496، وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث.

24- فيما يتعلق بمدى تنفيذ الرئيس المباشر للاقتراحات المطروحة من طرف العمال تحصلنا على النتائج كما يبينها الجدول الموالي:

جدول رقم (35): توزيع أفراد العينة حسب مدى تنفيذ الرئيس المباشر لمقترحاتهم.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	25 %34.7	2 %2.8	29 %40.3	0 %0	16 %22.2	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	19 %26.4	4 %5.6	31 %43.1	1 %1.4	17 %23.6	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	1 %1.4	4 %5.6	27 %37.5	25 %34.7	15 %20.8	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	45 %20.8	10 %4.6	87 %40.3	26 %12.0	48 %22.2	216 %100.0
χ^2 الخاص بالبيانات أعلاه							
			درجات الحرية	مستوى الدلالة			
			08	.000			
			χ^2 المحسوبة			68.232	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

بالنظر إلى آراء العمال حول تنفيذ الرئيس المباشر للإقتراحات المقترحة من طرف العمال في المؤسسات الثلاث نجد أن النسبة الغالبة في مؤسستي باتيسيرام وسافسار أجابت بأحيانا، حيث نسجل في المؤسسة الأولى 29 عاملا أي ما يعادل 40.3% من إجمالي العمال ردت بأحيانا ما يأخذ الرئيس بهذه الاقتراحات وأحيانا لا يوليها أي إهتمام، ونسبة لا يستهان بها أكدت لنا بأنه صحيح أن الرئيس لا يبحث عن اقتراحاتها (كما يظهر في

الجدول السابق)، لكنه وبمجرد تقديم اقتراح من طرف العامل من تلقاء نفسه، فإن الرئيس يحاول تنفيذ هذا الاقتراح ويأخذ به دون تردد خاصة إذا أعطى نتائج صحية بعد عملية التجريب، وبلغت نسبة المؤيدين لهذا الطرح 37.5% أي ما يعادل 27 عاملا، في حين النسبة المتبقية والمقدرة بـ 22.2% أي ما يعادل 16 عاملا نفوا تنفيذ الرئيس المباشر اقتراحات عماله.

أما مؤسسة سافسار فالوضع تقريبا نفسه، حيث أكد لنا 31 عاملا من الفئة المستجوبة أن الرئيس المباشر أحيانا ما يعمل على تنفيذ المقترحات الصادرة عن العمال، وأفادونا بأن الرئيس يدرس أولا الاقتراح، فإذا أعطى ثمارا فإنه ينفذه وإذا لم يجدي نفعا فلا يلقي له بالا. كما أكد لنا 23 عاملا من نفس الفئة أن الرئيس غالبا إن لم نقل دوما يعمل على تنفيذ مقترحاتهم، ويحاول تجسيدها على أرض الواقع، في حين 18 عاملا فقط من أصل 72 نفوا تطبيق الرئيس لمقترحاتهم.

وعلى العكس تماما في مجمع حداد، حيث سجلنا فئة قليلة جدا توافق على مضمون هذه العبارة، حيث أكد لنا 5 عمال فقط بما يعادل 7% من إجمالي العمال بأن الرئيس المباشر ينفذ مقترحاتهم، و27 عاملا بما يعادل 37.5% تقول بأن الرئيس أحيانا ما ينفذ مقترحات رؤوسيه، في حين النسبة الغالبة لديها اعتقاد معاكس لهذا الاتجاه، وهي تمثل أكبر من نصف الفئة المستجوبة والمقدرة بحوالي 55.5% بما يعادل 40 عاملا، حيث أفادونا بأن الرئيس لا ينفذ الاقتراحات، فهو أصلا لا يهتم بالعاملين ولا برأيهم ولا بمقترحاتهم، فكيف له أن يهتم بتنفيذها، وأضافوا بأن اهتمامه منصب أولا وأخيرا على إرضاء من أعلى منه درجة.

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة تقدر بـ 68.232، وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000) وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث.

25- فيما يتعلق بإشراك الرئيس المباشر لمرؤوسيه عند إقتراح الحلول للمشكلات التي تظهر أثناء العمل، تحصلنا على النتائج التالية التي يوضحها الجدول أدناه:

جدول رقم (36): توزيع أفراد العينة حسب إشراكهم من طرف رئيسهم المباشر عند إقتراح الحلول للمشكلات.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	17 %23.6	2 %2.8	25 %34.7	1 %1.4	27 %37.5	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	33 %45.8	5 %6.9	17 %23.6	1 %1.4	16 %22.2	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	4 %5.6	13 %18.1	17 %23.6	20 %27.8	18 %25.0	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	54 %25.0	20 %9.3	59 %27.3	22 %10.2	61 %28.2	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
		08		.000			
		71.509					

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

حول القضية المتمثلة في إشراك الرئيس المباشر للعاملين عند إقتراح الحلول للمشكلات التي تظهر أثناء العمل، يبين الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة في مؤسسة باتيسيرام والمقدرة بـ 38.9 % أي حوالي 28 عاملا تنفي هذا التصرف عن رئيسها المباشر، تليها نسبة 34.7% أي ما يعادل 25 عاملا ترى أن رئيسها المباشر لا يقوم بهذا التصرف إلا أحيانا، في حين نجد أن غالبية عمال مؤسسة سافسار المستجوبين، أكدوا لنا أن الرئيس يعمل غالبا إن لم نقل دوما على إشراكها عند إقتراح الحل للمشاكل التي تظهر أثناء العمل، ولقد أضاف لنا هؤلاء العمال أن الرئيس المباشر يحاول دراسة وتجريب الحل المقترح، فإن أعطى نتيجة إيجابية يطبقه مباشرة دون تردد، فإلهم عنده أن ذلك لا يضر بمصلحة العملية الإنتاجية، كما أضافوا أن الرئيس يبدي فرحا شديدا بالحلول المقترحة ويثني على صاحبها.

في حين انقسمت النسبة الباقية إلى جزئين متساويين، 23.6% من العمال يرون أنه لا يقوم الرئيس بهذا التصرف ولا يقوم بأخذ مشورتهم عند إقتراح الحلول إلا أحيانا. ويرجعون سبب ذلك إلى نوع المشكلة فإذا كانت هذه الأخيرة ضمن إختصاص عمل المرؤوس فهو يشركه لإقتراح حلول لها، وإذا كانت المشكلة بعيدة عن إختصاصه فهو ينفرد بإيجاد وإقتراح حلول لها دون أخذ مشورة العامل. ونفس النسبة تؤكد تماما أن الرئيس المباشر لا يولي أهمية لرأيها ولإعطاء الحلول.

وعلى النقيض من ذلك تماما في مجمع حداد، حيث نجد أن الفئة الغالبة أقرت بأن رئيسها المباشر يتمتع إمتناعا شديدا عن إشراك العمال عند إقتراح الحلول للمشاكل، حيث بلغ عددهم 38 عاملا بما يوافق 52.8%، وأفادتنا هذه المجموعة بأنه يجب دوما أن ينفرد وحده بمعرفة حيثيات المشكلة وإقتراح الحلول الممكنة، لكي يظهر دوما في صورة المتمكن من العمل، ويضفي صفة الجهل على العاملين. أما النسبة المتبقية فإنقسمت بالتساوي بين من يؤيد فكرة إشراك الرئيس المباشر لمؤوسيه عند إقتراح الحلول، ومن يؤيد هذه الفكرة تارة ويعارضها تارة أخرى، حيث بلغت النسبة 23.7% بما يعادل 17 عاملا.

ومن خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة قدرت بـ 71.509، وهي دالة عند درجات حرية (08)، ومستوى خطأ (0.05) وبمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام ومجمع حداد من جهة، ومؤسسة سافسار من جهة أخرى.

26- فيما يتعلق بعرض الرئيس المباشر لقراراته على العمال لإجراء بعض التعديلات أو الموافقة عليها تحصلنا على النتائج التالية كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (37): توزيع أفراد العينة حسب عرض الرئيس المباشر لقراراته على العمال.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	9 %12.5	1 %1.4	6 %8.3	2 %2.8	54 %75.0	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	20 %27.8	4 %5.6	8 %11.1	2 %2.8	38 %52.8	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	4 %5.6	9 %12.5	18 %25.0	23 %31.9	18 %25.0	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	33 %15.3	14 %6.5	32 %14.8	27 %12.5	110 %50.9	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
		ك ² المحسوبة		درجات الحرية		مستوى الدلالة	
		77.344		08		.000	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

إن ما يمكن ملاحظته من خلال قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة من المجتمع المبحوث في المؤسسات الثلاث ترى بأن رئيسها المباشر لا يطلعها على القرارات المتخذة من أجل الموافقة عليها أو إجراء بعض التعديلات فيها، حيث بلغت النسبة في مؤسسة باتيسيرام 77.8% وفي مؤسسة سافسار 55.6% و 56.9% في

مؤسسة حداد. ولقد أفادنا هؤلاء العمال أن الرئيس المباشر نفسه يتلقى القرارات من المستويات الأعلى، وهو ما عليه إلا التنفيذ وتبليغها للعمال.

أما الفئة التي أجابت بدائما وأحيانا فهي أرجعت ذلك إلى القرارات البسيطة التي تكون في حدود صلاحيات الرئيس المباشر.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة تقدر بـ77.344، وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) وبمستوى دلالة قدره (0.000). وهذا ما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث.

27- فيما يتعلق بمنح الرئيس المباشر الفرصة لمروسيه للتعبير عن رأيهم بحرية، تحصلنا على النتائج التالية المبينة في الجدول أدناه:

جدول رقم (38): توزيع أفراد العينة حسب مدى منح الرئيس المباشر الفرصة لهم للتعبير عن رأيهم بحرية.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	44 %61.1	2 %2.8	8 %11.1	0 %0	18 %25.0	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	52 %72.2	3 %4.2	4 %5.6	1 %1.4	12 %16.7	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	4 %5.6	8 %11.1	15 %20.8	21 %29.2	24 %33.3	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	100 %46.3	13 %6.0	27 %12.5	22 %10.2	54 %25.0	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
			ك ² المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة		
			93.611	08	.000		

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

أفادتنا معطيات الجدول أعلاه أن معظم العمال المستجوبين في كل من مؤسستي باتيسيرام وسافسار لديهم الحرية المطلقة والكاملة للتعبير في رأيهم، حيث بلغ عددهم 46 و55 عاملا في المؤسسة الأولى والثانية على التوالي، بما يوافق 63.9% و76.4%، حيث أفادنا هؤلاء العمال أن علاقتهم بالرئيس المباشر علاقة أكثر من علاقة عمل، تتعدى إلى علاقة الصداقة، وذلك بحكم طول المدة التي قضوها مع بعض في المؤسسة.

أما مجمع حداد فنسجل نتائج مناقضة تماما للنتائج السابقة، حيث 12 عاملا فقط يرون أنه غالبا ودائما ما يمنحهم الرئيس المباشر الفرصة للتعبير عن رأيهم بحرية، أما 45 عاملا فقد أكدوا لنا عزوف الرئيس المباشر عن

منحهم الفرصة للتعبير عن رأيهم، حيث أكد لنا هؤلاء العمال أن الخوف الشديد من الرئيس هو من يحول بينهم وبين حريتهم في التعبير عن رأيهم، أما المجموعة المتبقية والمقدرة بـ 15 عاملا فيقولون أن الرئيس لا يمنحهم الفرصة للتعبير عن رأيهم إلا في حالات معينة، وذلك حسب الحالة التي يكون فيها الرئيس.

ومن خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة تقدر بـ 93.611، وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) وبمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسسة حداد من ناحية ومؤسستي سافسار وباتيسيرام من ناحية أخرى.

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين.

سبق وأن ذكرنا أن محور القدرات الإبداعية يحتوي على أربعة أبعاد أساسية هي: الأصالة بـ 5 عبارات، الطلاقة بـ 6 عبارات، المرونة بـ 6 عبارات وأخيرا الحساسية للمشكلات بـ 5 عبارات، وسيتم خلال هذا المطلب تحليل كل عبارة على حدى.

28- فيما يتعلق بمدى قيام العمال بكل الأعمال المسندة إليهم بأسلوب متجدد، تحصلنا على النتائج التالية المبينة في الجدول أدناه:

جدول رقم (39): توزيع أفراد العينة حسب مدى قيامهم بأعمالهم بأسلوب متجدد.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية%	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	27 %37.5	0 %0	18 %25.0	1 %1.4	26 %36.1	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	25 %34.7	3 %4.2	11 %15.3	2 %2.8	31 %43.1	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	19 %26.4	15 %20.8	17 %23.6	9 %12.5	12 %16.7	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	71 %32.9	18 %8.3	46 %21.3	12 %5.6	69 %31.9	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
		ك ² المحسوبة		درجات الحرية		مستوى الدلالة	
		42.269		08		.000	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المقابلات التي خصت العمال على مستوى المؤسسات الثلاث قد إتسمت بالإجابات فيها بالتقارب، بدليل أن الذين أكدوا قيامهم بكل الأعمال المسندة إليهم بأسلوب متجدد على مستوى باتيسيرام 27 عاملا أي نسبة 37.5%، و 28 عاملا على مستوى سافسار أي بنسبة 38.9%، و 34 عاملا على مستوى مجمع حداد أي بنسبة 47.2%، كما لا يفوتنا التنبيه إلى أن الذين لا يعرفون كيف يجددون أساليب العمل المنوطة بهم أو بمعنى آخر أن قيامهم بالوظائف والمهام المسندة إليهم لا تعدوا كونها أعمال يومية قد تم برمجتها مسبقا حسب نمط كل آلة، وبالتالي فهم ينفذون الأعمال بطريقة آلية، حيث يمكن تشبيه هذا النوع من المرؤوسين بالرجال الآليين، وقد جاءت إجابات هؤلاء العمال على مستوى مؤسساتهم على النحو التالي: 27 عاملا من أصل 72 على مستوى باتيسيرام أي بنسبة 37.5%، 32 عاملا من أصل 72 على مستوى سافسار أي بنسبة 45.9% و 21 عاملا من أصل 72 على مستوى مجمع حداد أي بنسبة 29.2%.

نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة بلغت 42.269 وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث.

29- فيما يتعلق بشعور العامل بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في العمل، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (40): توزيع أفراد العينة حسب مدى شعورهم بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في العمل.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	22 %30.6	4 %5.6	31 %43.1	1 %1.4	14 %19.4	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	19 %26.4	9 %12.5	20 %27.8	3 %4.2	21 %29.2	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	12 %16.7	9 %12.5	21 %29.2	22 %30.6	8 %11.1	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	53 %24.5	22 %10.2	72 %33.3	26 %12.0	43 %19.9	216 %100.0
χ^2 الخاص بالبيانات أعلاه							
		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
		08		.000			
		45.244					

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

ما يميز هذا الجدول أن النتائج جاءت متقاربة إلى حد ما، حيث أن العمال على مستوى المؤسسات الثلاث أجابوا بأنهم متذمرون من حالة الروتين المعتادة بسبب نفس الإجراءات والطرق المتبعة في العمل، بحيث

أجاب 26 عاملا من أصل 72 على مستوى باتيسيرام، كما أجاب 28 عاملا من أصل 72 على مستوى سافسار، كذلك أجاب 21 عاملا من أصل 72 على مستوى مجمع حداد بأنهم دائمي الشعور بالملل من جراء تكرار نفس أساليب العمل اليومية، لكن اللافت للإنتباه أن الذين لا يشعرون بالملل إطلاقا هم كذلك نسبة لا يستهان بها، إذ أن 14 عاملا على مستوى باتيسيرام من أصل 72 و 24 عاملا على مستوى سافسار و 26 عاملا من أصل 72 على مستوى مجمع حداد يرون بأن الإجراءات المتبعة في العمل هي أمر عادي لا بد منه، بل من صميم أعمالهم اليومية على مستوى وحدات الإنتاج، وبمعنى آخر قد أجابوا بأنهم نادرا ما يشعرون بالملل.

ونلاحظ من خلال نفس الجدول أن قيمة χ^2 المحسوبة قدرت بـ 45.244 وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث.

30- فيما يتعلق بمحاولة المرؤوس قدر الإمكان الإبتعاد عن تقليد الآخرين عند حل المشكلات التي تواجهه، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (41): توزيع أفراد العينة حسب محاولتهم الإبتعاد عن تقليد الآخرين عند حل المشكلات.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	54 %75.0	1 %1.4	12 %16.7	0 %0	5 %6.9	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	44 %61.1	7 %9.7	5 %6.9	3 %4.2	13 %18.1	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	16 %22.2	13 %18.1	14 %19.4	17 %23.6	12 %16.7	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	114 %52.8	21 %9.7	31 %14.4	20 %9.3	30 %13.9	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
		ك ² المحسوبة		درجات الحرية		مستوى الدلالة	
		63.529		08		.000	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

إن قراءتنا لهذا الجدول تبين أن عمال باتيسيرام وعددهم 55 عاملا من أصل 72 أي بنسبة 76.4% من المجتمع الإحصائي قيد الدراسة قد أظهروا عزوفا كبيرا عندما توجهنا إليهم بالسؤال المشار إليه أعلاه، والمقصود بذلك أنهم لا يجذبون بتاتا فكرة تقليدهم لبعضهم البعض عند مواجهة مشكلات العمل، بل حاولوا لفت إنتباهنا إلى أن لكل شخص طريقة في العمل يحاول استخدامها، كذلك الحال بالنسبة لمؤسسة سافسار حيث أن 51

عاملا من الذين إستجوبناهم من أصل 72 أي بنسبة 70.8% جاءت إجاباتهم كمثيلاهما في مؤسسة باتيسيرام، أما بالنسبة لمجمع حداد فإن الذين يحاولون قدر الإمكان الإبتعاد عن تقليد الآخرين في حل مشكلات العمل هم 29 عاملا فقط من أصل 72 أي أنهم يمثلون 40.3% من النسبة الإجمالية، ونفس عدد العمال أي 29 عاملا أكدوا لنا أنهم بالفعل يقلدون الآخرين عند التعرض للمشكلات، وهذا بسبب عدم الخبرة الكافية الأمر الذي يجعلهم يستعينون بزملائهم المتمرسين من أجل إكتساب المهارة لاحقا.

ونلاحظ من خلال الجدول أن قيمة كاسم² المحسوبة بلغت 63.529 وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار من جهة ومجمع حداد من جهة ثانية.

31- فيما يتعلق بنظرة المرؤوسين حول إجراءات العمل هل تحتاج إلى عمليات تطوير مستمرة بعيدة عن الروتين أم لا، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول أدناه:

جدول رقم (42): توزيع أفراد العينة حسب مدى حاجة إجراءات العمل إلى عمليات التطوير المستمرة.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات والنسب المئوية %	40 %55.6	2 %2.8	5 %6.9	0 %0	25 %34.7	72 %100.0
SAF	التكرارات والنسب المئوية %	50 %69.4	3 %4.2	1 %1.4	2 %2.8	16 %22.2	72 %100.0
HAD	التكرارات والنسب المئوية %	9 %12.5	12 %16.7	17 %23.6	14 %19.4	20 %27.8	72 %100.0
المجموع	التكرارات والنسب المئوية %	99 %45.8	17 %7.9	23 %10.6	16 %7.4	61 %28.2	216 %100.0
كاسم ² الخاص بالبيانات أعلاه							
كاسم ² المحسوبة			درجات الحرية			مستوى الدلالة	
79.990			08			.000	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

من خلال القراءة التالية للجدول، نجد أن 42 عاملا من أصل 72 على مستوى باتيسيرام يصرون على تحديث أساليب العمل من أجل الخروج من دائرة الروتين، وهم بذلك يمثلون نسبة 58.4%، ونفس الأمر لاحظناه على مستوى سافسار، حيث أن 53 عاملا من أصل 72 أي نسبة 73.6% قد أكدوا لنا حاجة أساليب وإجراءات العمل للتطوير والتحديث قصد إعطاء نفس جديد للعملية الإنتاجية.

أما فيما يخص مجمع حداد فإن 21 عاملا فقط من أصل 72 أي نسبة 29.2% يجذون فكرة تطوير إجراءات العمل قصد الخروج من حالة الروتين، والباقي لا يرى في هذا الأمر ضرورة ملحة.

ونلاحظ من خلال الجدول أن اختبار كاي² المحسوبة جاءت قيمته بـ 79.990 وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار من جهة ومجمع حداد من جهة ثانية.

32- فيما يتعلق بمحاولة المرؤوس تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أي مشكلة تواجهه أثناء القيام بأعماله.

جدول رقم (43): توزيع أفراد العينة حسب محاولتهم لتطبيق أساليب وطرق جديدة لحل مشكلات العمل.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	17 %23.6	1 %1.4	32 %44.4	0 %0	22 %30.6	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	40 %55.6	6 %8.3	11 %15.3	0 %0	15 %20.8	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	6 %8.3	22 %30.6	15 %20.8	14 %19.4	15 %20.8	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	63 %29.2	29 %13.4	58 %26.9	14 %6.5	52 %24.1	216 %100.0
كاي ² الخاص بالبيانات أعلاه							
		كاي ² المحسوبة		درجات الحرية		مستوى الدلالة	
		96.310		08		.000	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

من خلال تحليلنا للجدول المبين أعلاه يتضح جليا وجود إختلافات في الإجابات المقدمة من طرف العمال على مستوى المؤسسات الإقتصادية الثلاث، إذ أننا نلاحظ أن 18 عاملا فقط على مستوى باتيسيرام يؤكد استحداثه لأساليب جديدة عند مواجهة مشكلات العمل، وهم بذلك يمثلون نسبة 25% من إجمالي النسبة المئوية، أما 75% المتبقية فقد تباينت فيها النتائج، حيث أن 32 عاملا أجاب بأحيانا أما 22 عاملا فقد نفى إبتكاره لأي طريقة أو أسلوب جديد عند مواجهة مشكلات العمل، ما يعني إعتماده على النمط التقليدي في حل المعضلات.

أما بالنسبة لمؤسسة سافسار فإن الحال يختلف، حيث أكد 46 عاملا من أصل 72 أي بنسبة 63.9% أنهم بالفعل يسعون دائما لحل مشكلات العمل بطرق وأساليب متجددة، ما يعني وجود الإرادة الحقيقية لبروز أفكار إبداعية، ويبقى الحال بالنسبة لمجمع حداد مذبذبا، حيث أن الإجابات توزعت بين العمال كالآتي: أكد 28

عاملا من أصل 72 أنهم يلجؤون إلى إستحداث طرق جديدة عند معالجة المشكلات، أما 29 عاملا من أصل 72 فقد أكدوا إستخدام نفس الطرق التي اكتسبوها عند حل المشكلات، بينما 15 عاملا المتبقي فقد أجابوا بأحيانا وهو ما يعني اللجوء إلى الطرق التقليدية أحيانا وإستحداث طرق جديدة أحيانا أخرى وذلك حسب الظروف المحيطة بالمشكل وكذا طبيعته ونوعه.

ونلاحظ من خلال نفس الجدول أن قيمة χ^2 المحسوبة بلغت 96.310 وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث.

33- فيما يتعلق بحرص المرؤوس على تقديم الأفكار الجديدة، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (44): توزيع أفراد العينة حسب حرصهم على تقديم الأفكار الجديدة.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	55 %76.4	1 %1.4	11 %15.3	2 %2.8	3 %4.2	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	45 %62.5	6 %8.3	6 %8.3	2 %2.8	13 %18.1	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	10 %13.9	7 %9.7	21 %29.2	18 %25.0	16 %22.2	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	110 %50.9	14 %6.5	38 %17.6	22 %10.2	32 %14.8	216 %100.0
χ^2 الخاص بالبيانات أعلاه							
		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
		08		.000			
		76.054					

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

بعد المراجعة الدقيقة للجدول وربطه بالجدول السابق، نجد أن الإجابات كانت منطقية إلى حد ما بإستثناء مؤسسة باتيسيرام التي تضاربت فيها النتائج وسنوضح ذلك لاحقا بعد تحليلنا للجدول أعلاه، حيث أن 56 عاملا من أصل 72 أي بنسبة 77.8% أكدوا حرصهم على اقتراح وتقديم الأفكار الجديدة، وهذه الإجابات والنتائج مناقضة تماما لما هو عليه الوضع في الجدول السابق، حيث أكد كما بينا سابقا 18 عاملا من أصل 72 إقتراح وتطبيق الطرق والأساليب الجديدة في حل المشكلات. والباقي نفى ذلك فكيف يعقل بالذي لا يستطيع أو لا يريد تطبيق الطرق الجديدة في حل المشكلات أن يحرص على إقتراح الأفكار الجديدة؟.

أما فيما يخص مؤسسة سافسار فإن 51 عاملا من أصل 72 أي 70.8% أكدوا حرصهم على تقديم الأفكار الجديدة كلما أتاحت لهم الفرصة لذلك، ويبقى مجمع حداد يحدث الإستثناء بالإجابات التي تقارب الصواب أو المنطق حيث أن 21 عاملا من أصل 72 أي 29.2% أكدوا لنا قدرتهم وحرصهم على إقتراح الأفكار الجديدة كلما لزم الأمر، بينما حرص 25 عاملا ما يمثل نسبة 34.8% على نفيهم القاطع إستطاعتهم تقديم الأفكار الجديدة وهم نفس العمال الذين أجابوا سابقا كما هو مبين في الجدول السابق، أنهم لا يستطيعون إستخدام طرق جديدة عند حل المعضلات التي تواجه يوميات العمل، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 36.1% أي ما يمثل 26 عاملا فقد أجابوا بأحيانا وهم بذلك يستندون إلى الظروف المحيطة بالعمل لتقديم الأفكار الجديدة أو لا.

ونلاحظ من خلال الجدول أن قيمة كاسم² المحسوبة قدرت بـ 76.054 وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث.

34- فيما يتعلق بقدرة المرؤوس على تقديم الأفكار الجديدة لأساليب العمل، تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (45): توزيع أفراد العينة حسب قدرتهم على تقديم الأفكار الجديدة لأساليب العمل.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية%	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	21 %29.2	1 %1.4	32 %44.4	2 %2.8	16 %22.2	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	40 %55.6	3 %4.2	7 %9.7	2 %2.8	20 %27.8	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	9 %12.5	12 %16.7	26 %36.1	13 %18.1	12 %16.7	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	70 %32.4	16 %7.4	65 %30.1	17 %7.9	48 %22.2	216 %100.0
كاسم ² الخاص بالبيانات أعلاه							
كاسم ² المحسوبة		درجات الحرية			مستوى الدلالة		
65.776		08			.000		

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الإجابات في كل من مؤسسة باتيسيرام ومجمع حداد متقاربة إلى حد ما، حيث أكد 22 عاملا من أصل 72 جاهزيتهم لتقديم الأفكار الجديدة من أجل تحسين أساليب العمل وهم بذلك

يمثلون نسبة 30.6% من المجتمع الإحصائي قيد الدراسة، أما 18 عاملاً فقد نفوا تماماً مقدرتهم على الجئى بالأفكار الجديدة أي ما يمثل 25% من النسبة الإجمالية، في حين لم تكن إجابات 32 عاملاً المتبقي واضحة بالقدر الكافي.

كذلك الحال بالنسبة لمجمع حداد الذي أكد فيه 22 عاملاً فقط من أصل 72 بأنهم قادرون على تقديم الأفكار الجديدة لأساليب العمل، وهم يمثلون نسبة 29.3%، في حين نفى 25 عاملاً قدرتهم على الجئى بالأفكار الجديدة لتحسين أنماط العمل، أما 26 عاملاً المتبقي والذين يمثلون نسبة 36.1% لم تكن إجاباتهم مفهومة وواضحة. والعكس من ذلك فإنه على مستوى مؤسسة سافسار قد أجاب 43 عاملاً من أصل 72 بما يعادل نسبة 59.8% أنهم يملكون القدرة الكافية على تقديم الأفكار الجديدة لأساليب العمل، أما 22 عاملاً نفوا تماماً الإستطاعة على تقديم الأفكار الجديدة ما يعني أنهم يمثلون نسبة 30.6%، والنسبة المتبقية والمقدرة بـ 9.7% أي ما يمثل 07 عمال لم تكن لهم إجابة واضحة بالقدر الكافي. ونلاحظ من خلال الجدول أن قيمة χ^2 المحسوبة قدرت بـ 65.776 وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث.

35- فيما يتعلق بقدرة المرؤوس على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهه في العمل، تحصلنا على النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم (46): توزيع أفراد العينة حسب مدى قدرتهم على تقديم حلول جديدة لمشكلات العمل.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية%	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	28 %38.9	2 %2.8	29 %40.3	0 %0	13 %18.1	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	34 %47.2	6 %8.3	9 %12.5	2 %2.8	21 %29.2	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	6 %8.3	7 %9.7	31 %43.1	14 %19.4	14 %19.4	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	68 %31.5	15 %6.9	69 %31.9	16 %7.4	48 %22.2	216 %100.0
χ^2 الخاص بالبيانات أعلاه							
		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
		08		.000			
		58.721					

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS.

إنطلاقاً من الجدول المبين أعلاه نجد أن 30 عاملاً من أصل 72 على مستوى مؤسسة باتيسيرام أكدوا قدرتهم على تقديم حلول جديدة أو بديلة للمشكلات التي تواجههم في العمل، بينما 13 عاملاً أكدوا نفيهم

القاطع إيجاد حلول بديلة للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل، في حين أجاب 29 عاملا المتبقي بأحيانا ما يعني أنهم في حالات معينة يلجؤون إلى ابتكار حلول جديدة للمشكلات المهنية، وفي حالات أخرى فإنهم يعتمدون على الطرق التقليدية التي إكتسبوها سابقا وهذا حسب ما صرحوا به أثناء المقابلة.

أما فيما يخص مؤسسة سافسار فإن 40 عاملا من أصل 72 وهم بذلك يمثلون النسبة الغالبة والمقدرة بـ 55.5% قد أكدوا لنا قدرتهم على تقديم الحلول الجديدة للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل، أما النسبة المتبقية فقد توزعت بين من ينفي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة ومن لم تكن له إجابة واضحة.

أما بالنسبة لمجمع حداد فإن 13 عاملا فقط من بين 72 قد أكدوا مقدرتهم وإستطاعتهم على تقديم الحلول الجديدة، بينما 59 عاملا فقد توزعت إجاباتهم بين من ينفي إمكانية تقديم الحلول الجديدة لمشاكل العمل وبين من لم يكن له رأي واضح فيما يتعلق بالسؤال محل التحليل. ومن خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة قدرت بـ 58.721 وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث.

36- فيما يتعلق بقدرة المرؤوس على طرح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (47): توزيع أفراد العينة حسب قدرتهم على طرح الحلول السريعة لمواجهة مشكل العمل.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	13 %18.1	2 %2.8	32 %44.4	0 %0	25 %34.7	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	32 %44.4	5 %6.9	9 %12.5	1 %1.4	25 %34.7	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	10 %13.9	10 %13.9	18 %25.0	13 %18.1	21 %29.2	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	55 %25.5	17 %7.9	59 %27.3	14 %6.5	71 %32.9	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
ك ² المحسوبة			درجات الحرية			مستوى الدلالة	
57.832			08			.000	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS.

من خلال الجدول المبين أعلاه فإن مؤسسة سافسار تأتي في صدارة الترتيب من حيث عدد العمال الذين أكدوا لنا مقدرتهم على طرح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل بما مجموعه 37 عاملا من أصل 72، أي أنهم يمثلون 51.3% من إجمالي النسبة المئوية للمجتمع العمالي الذي خضع للدراسة.

أما بالنسبة لمؤسسة باتيسيرام ومجمع حداد فإن النسبة فيهما كانت ضئيلة، حيث أكد 20 عاملا فقط من أصل 72 على مستوى مجمع حداد و15 عاملا فقط من أصل 72 على مستوى باتيسيرام بأنهم قادرين على إيجاد الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، والنسب المتبقية على مستوى المؤسستين سالفتي الذكر فقد نفت الإستطاعة على طرح الحلول الجديدة.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة بلغت 57.832 وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث.

37- فيما يتعلق بقدرة المرؤوس على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بسهولة، تحصلنا على النتائج التالية المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (48): توزيع أفراد العينة حسب قدرتهم على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بسهولة.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	19 %26.4	2 %2.8	20 %27.8	1 %1.4	30 %41.7	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	34 %47.2	4 %5.6	9 %12.5	2 %2.8	23 %31.9	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	7 %9.7	11 %15.3	18 %25.0	25 %34.7	11 %15.3	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	60 %27.8	17 %7.9	47 %21.8	28 %13.0	64 %29.6	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
			درجات الحرية	مستوى الدلالة			
			08	.000			
			ك ² المحسوبة			78.722	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS.

كما كان متوقعا، فإن التسلسل في طرح الأسئلة على العمال على مستوى المؤسسات الثلاث فيما يخص العبارة 36، ثم العبارة 37 فإن مؤسسة سافسار تصدرت الترتيب من حيث عدد الإجابات التي أكدت قدرة المرؤوس على طرح الأفكار الجديدة، وهذه المرة ليس من أجل مواجهة مشاكل العمل ولكن لتطوير أساليب

العمل، حيث أجاب 38 عاملاً من أصل 72 بكلمة دائماً أي أنهم يمثلون نسبة 52.8%، بينما أجاب 21 عاملاً فقط من أصل 72 على مستوى باتيسيرام، كما أجاب 18 عاملاً فقط من أصل 72 على مستوى مجمع حداد بأنهم يستطيعون تقديم الأفكار الجديدة لتطوير أساليب العمل، بينما بقية العمال على مستوى المؤسستين سالفتي الذكر فقد نفوا ذلك.

من خلال الجدول، نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة قدرت بـ 78.722 وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث.

38- فيما يتعلق بقدرة المرؤوس على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، تحصلنا على النتائج كما بينها الجدول التالي:

جدول رقم (49): توزيع أفراد العينة حسب مدى قدرتهم على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	8 %11.1	0 %0	19 %26.4	2 %2.8	43 %59.7	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	25 %34.7	8 %11.1	10 %13.9	1 %1.4	28 %38.9	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	3 %4.2	12 %16.7	21 %29.2	20 %27.8	16 %22.2	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	36 %16.7	20 %9.3	50 %23.1	23 %10.6	87 %40.3	216 %100.0
χ^2 الخاص بالبيانات أعلاه							
		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
		08		.000			
		χ^2 المحسوبة		79.933			

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS.

من خلال الجدول المبين أعلاه فإن مؤسسة سافسار لا تزال تتصدر قائمة الترتيب بما مجموعه 33 عاملاً من أصل 72 أجابوا بأنهم فعلاً يستطيعون تقديم أكثر من فكرة خلال فترة قصيرة، أي أنهم يمثلون نسبة 45.8% من المجتمع المبحوث، وعلى النقيض فإن 36 عاملاً من أصل 72 على مستوى مجمع حداد و 45 عاملاً من أصل 72 على مستوى باتيسيرام أجابوا بأنهم ليس بمقدورهم تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، وهو ما يعني أن 50% و 62.5% على التوالي أجابوا بأبداً.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة قدرت بـ 79.933 وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام ومجمع حداد من جهة ومؤسسة سافسار من جهة أخرى.

39- فيما يتعلق بإمتلاك المرؤوس للمهارات الكافية التي تمكنه من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم، تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (50): توزيع أفراد العينة حسب مدى إمتلاكهم للمهارات الكافية التي تمكنهم من إقناع الآخرين.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	56 %77.8	2 %2.8	13 %18.1	0 %0	1 %1.4	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	50 %69.4	9 %12.5	9 %12.5	0 %0	4 %5.6	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	6 %8.3	15 %20.8	16 %22.2	18 %25.0	17 %23.6	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	112 %51.9	26 %12.0	38 %17.6	18 %8.3	22 %10.2	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
			ك ² المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة		
			107.372	08	.000		

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلبية العمال على مستوى سافسار وباتيسيرام قد أكدوا لنا إمتلاكهم لفن الإقناع خلال التعامل مع الآخرين، حيث أجاب 59 عاملاً على مستوى سافسار و58 عاملاً على مستوى باتيسيرام بدائماً، وهو ما يعني رياضياً نسبة 81.9% وكذا 80.6% على التوالي، أما بالنسبة لمجمع حداد فقد أجاب 21 عاملاً فقط من أصل 72 أي بنسبة 29.2% بأنهم يملكون المهارات الكافية لإقناع الآخرين، بينما نفى البقية إمكانية إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم.

من خلال نفس الجدول نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة بلغت 107.372 وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار من جهة ومجمع حداد من جهة أخرى.

40- فيما يتعلق بإهتمام المرؤوس بمعرفة الرأي المخالف له لكي يستفيد منه، تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (51): توزيع أفراد العينة حسب إهتمامهم بمعرفة الرأي المخالف لرأيهم.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	62 %86.1	1 %1.4	6 %8.3	0 %0	3 %4.2	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	65 %90.3	2 %2.8	1 %1.4	0 %0	4 %5.6	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	18 %25.0	12 %16.7	21 %29.2	6 %8.3	15 %20.8	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	145 %67.1	15 %6.9	28 %13.0	6 %2.8	22 %10.2	216 %100.0
كا ² الخاص بالبيانات أعلاه							
		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
		08		.000			
		90.753					

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS.

من خلال هذا الجدول نجد أن كل من مؤسستي باتيسيرام وسافسار قد تقاربت فيها النتائج إلى حد كبير من حيث عدد إجابات العمال الذين أكدوا لنا بأنهم يهتمون بالرأي المخالف لرأيهم حتى يستفيدوا منه، فقد أجابت 63 عاملا من أصل 72 على مستوى باتيسيرام أي بنسبة 87.5% وكذا 67 عاملا من أصل 72 على مستوى سافسار أي بنسبة 92.5% بكلمة دائما، أما على مستوى مؤسسة حداد فقد تشتتت الإجابات بين من أكد لنا أنه فعلا يهتم بمعرفة الرأي المخالف وهم يمثلون 30 عاملا من أصل 72، وبين من أجاب بأحيانا وهم يمثلون 21 عاملا وبين من نفى تماما إهتمامه بمعرفة ذلك الرأي المخالف له وهم يمثلون 21 عاملا من أصل 72.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة بلغت 90.753 وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار من جهة ومجمع حداد من جهة أخرى.

41- فيما يتعلق بسعي المرؤوس إلى حصوله على الأفكار التي تساهم في حل مشاكل العمل، تحصلنا على النتائج التالية كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (52): توزيع أفراد العينة حسب مدى سعيهم إلى الحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشاكل العمل.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	57 %79.2	1 %1.4	9 %12.5	1 %1.4	4 %5.6	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	66 %91.7	3 %4.2	2 %2.8	0 %0	1 %1.4	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	7 %9.7	9 %12.5	32 %44.4	17 %23.6	7 %9.7	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	130 %60.2	13 %6.0	43 %19.9	18 %8.3	12 %5.6	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
ك ² المحسوبة			درجات الحرية			مستوى الدلالة	
123.836			08			.000	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS.

من خلال تحليلنا للجدول أعلاه وبعد المراجعة والتدقيق تحصلنا على النتائج التالية: بالنسبة لمؤسسة سافسار فقد أجاب فيها 69 عاملا من أصل 72 أي نسبة 95.9% بأنهم فعلا دائمي السعي من أجل الحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشاكل العمل. أما فيما يخص مؤسسة باتيسيرام فقد أجاب بـ 58 عاملا من أصل 72 بأنهم يسعون فعلا للحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشاكل العمل ما يعني أنهم يمثلون نسبة 80.6% من إجمالي المجتمع الإحصائي قيد الدراسة. أما بالنسبة لمجمع حداد فقد أجاب 16 عاملا فقط من أصل 72 ما يمثل نسبة 22.2% بأنهم يسعون دائما للحصول على الأفكار لحل مشاكل العمل، بينما أجاب 26 عاملا بأحيانا ما يعني أن 36.1% من إجمالي العمال لا يلجؤون دائما إلى الحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشاكل العمل، بينما 24 عاملا المتبقي قد نفوا تماما سعيهم إلى الحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشكلات العمل.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة ك² المحسوبة قدرت بـ 123.836 وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث.

42- فيما يتعلق بحرص المرؤوس على الاستفادة من إنتقادات الغير، تحصلنا على النتائج التالية كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (53): توزيع أفراد العينة حسب مدى حرصهم على الاستفادة من الإنتقادات.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	64 %88.9	0 %0	1 %1.4	1 %1.4	6 %8.3	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	64 %88.9	0 %0	5 %6.9	0 %0	3 %4.2	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	10 %13.9	12 %16.7	26 %36.1	14 %19.4	10 %13.9	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	138 %63.9	12 %5.6	32 %14.8	15 %6.9	19 %8.8	216 %100.0
كا ² الخاص بالبيانات أعلاه							
		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
		08		.000			
		128.368					

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS.

من خلال الجدول المبين أعلاه نجد أن كل من مؤسسة باتيسيرام ومؤسسة سافسار، قد أجاب فيها نفس العدد من العمال المستجوبين والمقدر بـ 64 عاملا من أصل 72 بأنهم فعلا حريصون على الاستفادة من الانتقادات، وعليه فهم يمثلون نسبة 88.9% من إجمالي المجتمع الإحصائي قيد الدراسة على مستوى المؤسسات. أما بالنسبة لمجمع حداد فإن الحال يختلف، حيث أجاب 22 عاملا فقط من أصل 72 بأنهم يتمتعون بالليونة المطلوبة في مواجهة الإنتقادات التي قد يتعرضون إليها، وهم بذلك يمثلون 30.6%، أما 24 عاملا فقد نفى ذلك ما يعني أنهم يمثلون نسبة 33.3%، والعدد المتبقي من العمال والمقدر بـ 26 عامل فقد أجاب بأحيانا "قد يتقبل العامل الإنتقاد الموجه إليه، وفي أحيان أخرى قد يرفض الإنتقاد والرأي الآخر".

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة بلغت 128.368 وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث.

43- فيما يتعلق بتغيير العامل لموقفه حين يقتنع بعدم صحته، تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (54): توزيع أفراد العينة حسب مدى ترددهم في تغيير موقفهم عند الإقتران بعدم صحته.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	64 %88.9	2 %2.8	4 %5.6	0 %0	2 %2.8	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	67 %93.1	1 %1.4	2 %2.8	0 %0	2 %2.8	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	7 %9.7	9 %12.5	23 %31.9	21 %29.2	12 %16.7	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	138 %63.9	12 %5.6	29 %13.4	21 %9.7	16 %7.4	216 %100.0
كا ² الخاص بالبيانات أعلاه							
		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
		08		.000			
		كا ² المحسوبة				141.489	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS.

أظهرت النتائج تقاربا واضحا في الإجابات على مستوى المؤسساتين باتيسيرام وسافسار، حيث أكد 66 عاملا من أصل 72 بالنسبة لباتيسيرام أي ما يمثل 91.7%، و68 عاملا على مستوى سافسار أي نسبة 94.5% أنهم حقيقة يغيرون مواقفهم ودون تردد عندما لا تكون صحيحة، في حين أجاب 16 عاملا فقط من أصل 72 على مستوى مجمع حداد بأنهم يغيرون مواقفهم كلما تعلق الأمر بعدم صحتها، بينما نفى 33 عاملا ذلك، والعدد المتبقي المقدر بـ 23 عاملا أجاب بأحيانا قد يغير العامل موقفه عند شعوره بأنه غير صحيح، وفي أحيان أخرى لا يغيره حتى مع علمه بأنه غير صحيح حتى لا يشعر بالإحراج، وهذا حسب تأكيدات العمال الذين أجرينا معهم المقابلات.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة كا² المحسوبة قدرت بـ 141.489 وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار من جهة ومجمع حداد من جهة أخرى.

44- فيما يتعلق بحرص العامل على إحداث تغييرات في أساليب العمل من حين لآخر، تحصلنا على النتائج التالية كما يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم (55): توزيع أفراد العينة حسب مدى حرصهم على إحداث تغييرات في أساليب من حين لآخر.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	38 %52.8	2 %2.8	13 %18.1	2 %2.8	17 %23.6	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	53 %73.6	1 %1.4	6 %8.3	1 %1.4	11 %15.3	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	4 %5.6	14 %19.4	24 %33.3	13 %18.1	17 %23.6	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	95 %44.0	17 %7.9	43 %19.9	16 %7.4	45 %20.8	216 %100.0
كا ² الخاص بالبيانات أعلاه							
		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
		8		.000			
		87.994					

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (55) نجد أنه على مستوى مؤسسة باتيسيرام قد أجاب 40 عاملا من أصل 72 بأنهم يحرصون دوما على إحداث تغييرات في أساليب العمل، فهم يمثلون نسبة 55.6%، بينما نفى 19 عاملا من الفئة المبحوثة بأنهم غير مهتمين بإحداث تغييرات في أساليب العمل، والعدد المتبقي لم تكن له إجابة واضحة في هذا الشأن.

بينما على مستوى مؤسسة سافسار، فقد أكد لنا 54 عاملا من أصل 72 بأنهم يحرصون فعلا على إحداث تغييرات في أساليب العمل من حين لآخر، أي ما يوافق 75% من المجتمع قيد الدراسة، أما على مستوى مجمع حداد، فقد أكد 18 عاملا فقط أنهم مهتمين بإحداث التغييرات في أساليب العمل، بينما نفى 30 عاملا ذلك الأمر، وأفادونا بأنهم غير مكترئين نهائيا بإحداث التغييرات، أما العدد المتبقي والمقدر بـ 24 عاملا فقد أجابنا بأحيانا ما يحصل ذلك.

و نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة كا² المحسوبة بلغت 87.994 وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار من جهة ومجمع حداد من جهة أخرى.

45- فيما يتعلق بتغيير المرؤوس لقراراته عندما يستجد أمر يقتضي ذلك، تحصلنا على النتائج التي يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم (56): توزيع أفراد العينة حسب مدى تغييرهم لقراراتهم عندما يستجد أمر يقتضي ذلك.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	59 %81.9	3 %4.2	10 %13.9	0 %0	0 %0	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	64 %88.9	4 %5.6	3 %4.2	0 %0	1 %1.4	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	11 %15.3	8 %11.1	24 %33.3	15 %20.8	14 %19.4	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	134 %62.0	15 %6.9	37 %17.1	15 %6.9	15 %6.9	216 %100.0
كا ² الخاص بالبيانات أعلاه							
		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
		08		.000			
		كا ² المحسوبة				114.084	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS.

من خلال تحليلنا للجدول المبين أعلاه، نجد تقاربا في الإجابات على مستوى المؤسساتين باتيسيرام وسافسار، حيث أكد 62 عاملا من أصل 72 على أنهم حريصون فعلا على تغيير قراراتهم كلما استجد طارئ وهم يمثلون 86.1% من إجمالي العمال، كذلك الحال بالنسبة لمؤسسة سافسار، فقد أكد العدد الغالب من العمال المستجوبين والمقدر عددهم بـ 68 عاملا بأنهم يغيرون من قراراتهم كلما استجد أمر يقتضي ذلك، وتمثل نسبتهم 94.5% أي ما يقارب كل الفئة المستجوبة.

والعكس من ذلك فبالنسبة لمجمع حداد، قد نفى 29 عاملا تغييرهم لقراراتهم كلما طرأ طارئ يستلزم التغيير، بينما أكد ذلك 19 عاملا فقط والعدد المتبقي والمقدر بـ 16 عاملا لم تكن له إجابة واضحة.

و نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة كا² المحسوبة تقدر بـ 114.084 وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار من جهة ومجمع حداد من جهة أخرى.

46- فيما يتعلق بقدرة المرؤوس على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، تحصلنا على النتائج التالية كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (57): توزيع أفراد العينة حسب مدى قدرتهم على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات والنسب المئوية %	20 %27.8	2 %2.8	33 %45.8	0 %0	17 %23.6	72 %100.0
SAF	التكرارات والنسب المئوية %	22 %30.6	5 %6.9	24 %33.3	3 %4.2	18 %25.0	72 %100.0
HAD	التكرارات والنسب المئوية %	13 %18.1	7 %9.7	23 %31.9	13 %18.1	16 %22.2	72 %100.0
المجموع	التكرارات والنسب المئوية %	55 %25.5	14 %6.5	80 %37.0	16 %7.4	51 %23.6	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
ك ² المحسوبة		درجات الحرية			مستوى الدلالة		
24.918		08			.000		

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS.

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن عدد الإجابات المعبر بها عن مدى قدرة المرؤوس على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها قد جاءت متقاربة إلى حد ما، فقد أفادنا 27 عاملا من أصل 72 على مستوى مؤسسة سافسار بأنهم دائمي التنبؤ بمشاكل العمل قبل حدوثها، ما يعني أنهم يمثلون نسبة 37.5% من المجتمع الإحصائي قيد الدراسة. في حين أجاب 22 عاملا من أصل 72 على مستوى مؤسسة باتيسيرام كذلك بالقدرة على إكتشاف مشاكل العمل قبل وقوعها أي أنهم يمثلون نسبة 30.6%، كذلك الحال على مستوى مجمع حداد، فقد أجاب 20 عاملا بما سلف ذكره ما يعني أنهم يمثلون 27.8% من المجتمع الإحصائي المبحوث.

إن الملاحظ أنه بقدر عدد الإجابات التي تؤكد القدرة على التنبؤ بالمشاكل تقريبا بقدر عدد الإجابات التي نفت ذلك، حيث نجد أن 21 عاملا من أصل 72 على مستوى سافسار، و17 عاملا من أصل 72 على مستوى باتيسيرام و29 عاملا من أصل 72 على مستوى مجمع حداد نفوا مقدرتهم على التنبؤ بالمشكلات إلا إذا وقعت فعلا. أما العدد المتبقي فقد اختصر الإجابة في كلمة أحيانا، وقد حاول هذا العدد تبرير ذلك بما يلي: "المشاكل العملية التي تتكرر من حين لآخر يصبح من السهل جدا إكتشافها حتى قبل حدوثها، وهذا الأمر راجع إلى المدة الزمنية المعتبرة التي قضاها داخل وحدات الإنتاج والتي جعلتهم كثيري الإطلاع على خبايا وأسرار العملية الإنتاجية وكل ما يتعلق بمشاكل العمل على حد تعبيرهم".

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة χ^2 المحسوبة قدرت بـ 24.918 وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الثلاث محل الدراسة.

47- فيما يتعلق بتخطيط المرؤوس لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها، تحصلنا على النتائج التالية كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (58): توزيع أفراد العينة حسب مدى تخطيطهم لمواجهة المشكلات الممكنة الحدوث.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	34 %47.2	2 %2.8	13 %18.1	1 %1.4	22 %30.6	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	50 %69.4	5 %6.9	7 %9.7	1 %1.4	9 %12.5	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	2 %2.8	10 %13.9	25 %34.7	15 %20.8	20 %27.8	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	86 %39.8	17 %7.9	45 %20.8	17 %7.9	51 %23.6	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
ك ² المحسوبة			درجات الحرية			مستوى الدلالة	
87.463			08			.000	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS.

من خلال تحليل ودراسة الجدول رقم 58، نجد أن 55 عاملاً من أصل 72 على مستوى سافسار أي نسبة 76.3% قد أكد لنا أنهم فعلاً يخططون لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها. بينما أجاب نصف المجتمع العمالي الذي خضع للدراسة على مستوى باتيسيرام بما سبق ذكره، في حين أجاب 12 عاملاً فقط من أصل 72 على مستوى مجمع حداد بأنهم يخططون لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها، ما يعني أنهم يمثلون نسبة 16.7%، في حين نفى 35 عاملاً ذلك معتبرين الأمر ضرب من الخيال على حد قولهم، وهو ما يعادل 48.6% من المجتمع العمالي الذي تم إستجوابه. وهو ما لاحظناه كذلك على مستوى باتيسيرام بحيث أجاب 23 عاملاً بكلمة أبداً مبدياً إستغرابه من التخطيط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.

ونلاحظ من خلال الجدول أن قيمة χ^2 المحسوبة بلغت 87.463 وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار من جهة ومجمع حداد من جهة أخرى.

48- فيما يتعلق بحرص المرؤوس على معرفة أوجه القصور فيما يقوم به من عمل، تحصلنا على النتائج التالية المبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (59): توزيع أفراد العينة حسب حرصهم على معرفة أوجه القصور في ما يقومون به من عمل.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	67 %93.1	2 %2.8	2 %2.8	0 %0	1 %1.4	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	67 %93.1	3 %4.2	1 %1.4	0 %0	1 %1.4	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	7 %9.7	12 %16.7	16 %22.2	16 %22.2	21 %29.2	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	141 %65.3	17 %7.9	19 %8.8	16 %7.4	23 %10.6	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
		درجات الحرية		مستوى الدلالة			
		08		.000			
		ك ² المحسوبة				150.763	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS.

من خلال الجدول المبين أعلاه، نجد أن كل من مؤسسة سافسار وباتيسيرام قد أجاب العمال الذين تم استجوابهم بكلمة دائما، ما يعني أنهم فعلا حريصين على معرفة أوجه القصور خلال القيام بأعمالهم اليومية، حيث أجاب 70 عاملا من أصل 72 على مستوى سافسار و69 عاملا من أصل 72 على مستوى باتيسيرام بدائما ما يعني أنهم يمثلون نسبة 97.3% و95.9% على التوالي من المجتمع الإحصائي المبحوث. في حين أكد 19 عاملا فقط من أصل 72 عاملا على مستوى مجمع حداد أنهم يحرصون على معرفة أوجه القصور، وهم بذلك يمثلون نسبة 26.4%، بينما نفى 37 عاملا ذلك ما يعني أنهم يمثلون 51.4%، في حين تردد 16 عاملا المتبقين في إجاباتهم مكتفين بكلمة أحيانا، ومرد ذلك حسب التبريرات المقدمة أنهم غير متحمسين لمعرفة أوجه القصور فيما يقومون به من عمل بسبب الضغوط الإجتماعية من جهة، وكذا مناصب العمل المؤقتة التي يشغلونها من جهة أخرى.

ونلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ك² المحسوبة بلغت 150.763 وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار من جهة ومجمع حداد من جهة أخرى.

49- فيما يتعلق بامتلاك المرؤوس لرؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخريين في العمل، تحصلنا على النتائج التالية المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (60): توزيع أفراد العينة حسب مدى إمتلاكهم لرؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
BATI	التكرارات النسب المئوية %	23 %31.9	1 %1.4	32 %44.4	2 %2.8	14 %19.4	72 %100.0
SAF	التكرارات النسب المئوية %	39 %54.2	1 %1.4	12 %16.7	1 %1.4	19 %26.4	72 %100.0
HAD	التكرارات النسب المئوية %	7 %9.7	12 %16.7	21 %29.2	15 %20.8	17 %23.6	72 %100.0
المجموع	التكرارات النسب المئوية %	69 %31.9	14 %6.5	65 %30.1	18 %8.3	50 %23.1	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
ك ² المحسوبة			درجات الحرية			مستوى الدلالة	
69.901			08			.000	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS.

جاءت الإجابات على مستوى المؤسسات الثلاث جد متباينة، حيث نجد أن 40 عاملا على مستوى سافسار قد أجاب بدائما أي أنهم يمثلون نسبة 55.6%، في حين نفى 20 عاملا ذلك ما يعني أنهم يمثلون نسبة 27.8%؛ بينما 12 عاملا المتبقي فقد أجاب بأحيانا وهم كذلك يمثلون النسبة المتبقية والمقدرة بـ 16.7%.

أما على مستوى باتيسيرام، فقد أكد لنا 24 عاملا أنهم يمتلكون الرؤية الدقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخريين في العمل، ما يعني أنهم يمثلون نسبة 33.3%، في حين أجاب 32 عاملا بكلمة أحيانا أي نسبة 44.4%، بينما نفى 16 عاملا المتبقي ذلك ما يعني أنهم يمثلون نسبة 22.2%.

أما على مستوى مجمع حداد فقد أجاب 19 عاملا من أصل 72 بأنهم يمتلكون رؤية دقيقة لإكتشاف المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل وهم يمثلون نسبة 26.4%، بينما أجاب 21 عاملا بأحيانا، في حين نفى 32 عاملا ذلك، وهم بذلك يمثلون نسبة 29.7%؛ و 44.4% على التوالي.

ونلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ك² المحسوبة قدرت بـ 69.901 وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسسة سافسار وحداد وباتيسيرام.

50- فيما يتعلق بشعور المرؤوس بالمتعة في التعامل مع مشكلات العمل، تحصلنا على النتائج التالية المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (61): توزيع أفراد العينة حسب مدى شعورهم بالمتعة في التعامل مع مشكلات العمل.

المؤسسة	التكرارات والنسب المئوية %	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المجموع
BATI	التكرارات والنسب المئوية %	25 %34.7	1 %1.4	25 %34.7	1 %1.4	20 %27.8	72 %100.0
SAF	التكرارات والنسب المئوية %	34 %47.2	11 %15.3	14 %19.4	2 %2.8	11 %15.3	72 %100.0
HAD	التكرارات والنسب المئوية %	7 %9.7	8 %11.1	19 %26.4	12 %16.7	26 %36.1	72 %100.0
المجموع	التكرارات والنسب المئوية %	66 %30.6	20 %9.3	58 %26.9	15 %6.9	57 %26.4	216 %100.0
ك ² الخاص بالبيانات أعلاه							
ك ² المحسوبة			درجات الحرية			مستوى الدلالة	
49.020			08			.000	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS.

من خلال تحليلنا لهذا الجدول نجد أن 45 عاملاً من أصل 72 على مستوى سافسار قد أكدوا لنا أنهم فعلاً يشعرون بالمتعة عند التعامل مع مشكلات العمل أي أنهم يمثلون نسبة 62.5% من المجتمع العمالي الذي خضع للدراسة، في حين أجاب 14 عاملاً بأحياناً ما يعني نسبة 19.4%، وقد نفى 13 عاملاً ذلك أي ما يمثل نسبة 18.05%.

أما على مستوى باتيسيرام فقد أجاب 26 عاملاً بدائماً، ما يعني أنهم يمثلون 36.11%، في حين أجاب 25 عاملاً بأحياناً ما يعني أنهم يمثلون 34.7%، وقد نفى 21 عاملاً شعورهم بالمتعة في التعامل مع مشكلات العمل أي أنهم يمثلون النسبة المتبقية والمقدرة بـ 29.16%.

أما على مستوى مجمع حداد فقد أجاب 15 عاملاً فقط بدائماً، بينما أجاب 19 عاملاً بأحياناً، وقد نفى 38 عاملاً ذلك ما يعني أنهم يمثلون النسب التالية على التوالي: 20.83%؛ 26.38%؛ 52.77%.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة ك² المحسوبة قدرت بـ 49.020 وهي دالة عند درجات حرية (08) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار من جهة ومجمع حداد من جهة أخرى.

المطلب الرابع: تحليل التباين بشأن دلالة الفروق الإحصائية بين المؤسسات محل الدراسة، مع تحديد إتجاه هذه الفروق لمحور القيادة الديمقراطية.

قصد تحليل التباين بشأن دلالة الفروق الإحصائية بين مؤسسة باتيسيرام وسافسار ومجمع حداد، استعملنا إختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والذي نكشف به عن الفروق بين وجهات نظر العاملين تبعاً لنوع المؤسسة.

وقصد معرفة إتجاه أو مصدر هذه الفروق بين المؤسسات محل الدراسة إستخدمت الطالبة إختبار شيفيه Scheffe.

الفرع 1: تحليل التباين بشأن دلالة الفروق الإحصائية بين المؤسسات محل الدراسة لمحور القيادة الديمقراطية

كما سبقت الإشارة قصد توضيح دلالة الفروق اعتمدنا مقياس ANOVA، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم (62): تحليل التباين الأحادي بشأن دلالة الفروق الإحصائية للقيادة الديمقراطية حسب نوع المؤسسة

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	2	18370.676	58.923	58.923	0.000
	داخل المجموعات	213	33203.972	155.887		
	المجموع	215	51574.648			
تفويض السلطة	بين المجموعات	2	909.620	454.810	20.278	0.000
	داخل المجموعات	213	4777.250	22.428		
	المجموع	215	5686.870			
المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	2	375.111	187.556	7.480	0.001
	داخل المجموعات	213	5340.514	25.073		
	المجموع	215	5715.625			
مجموع القيادة الديمقراطية	بين المجموعات	2	32547.148	16273.574	45.147	0.000
	داخل المجموعات	213	76777.181	360.456		
	المجموع	215	109324.329			

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS.

يوضح لنا الجدول أن قيمة (F) لمحور القيادة الديمقراطية تقدر بـ 45.14، وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (213) ♦ وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0.000). أما قيمة (F) الخاصة بكل بعد من أبعاد القيادة الديمقراطية فتقدر بـ 58.92 في بعد العلاقات الإنسانية، وبـ 20.27 في بعد تفويض السلطة وبـ 7.48 في بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، وكلها دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (213) وبين المجموعات

♦ تم حساب درجات الحرية بين المجموعات: 2=1-3، وداخل المجموعات (72-1) + (72-1) + (72-1) = 213.

(02) بمستوى دلالة قدره (0.000). وهذا ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الديمقراطية بجميع أبعادها.

الفرع الثاني: تحديد مصدر الفروق بين المؤسسات محل الدراسة في محور القيادة الديمقراطية

لمعرفة مصدر هذه الفروق الدالة والكشف عن دلالتها الإحصائية اعتمدنا مقياس شيفيه البعدي Scheffe للكشف عن اتجاه هذه الفروق بين مؤسسة باتيسيرام وسافسار ومجمع حداد، وجاءت نتائجه كما هي مبينة في الجدول أدناه.

جدول رقم (63): نتيجة إختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بين المؤسسات محل الدراسة

المتغير التابع	المؤسسة (أ)	المؤسسة (ب)	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	مستوى الثقة 95%	
						الحد الأدنى	الحد الأعلى
العلاقات الإنسانية	BAT	SAF	.87500	2.08091	.915	-4.2546	6.0046
		HAD	19.98611*	2.08091	.000	14.8565	25.1157
	SAF	BAT	-.87500	2.08091	.915	-6.0046	4.2546
		HAD	19.11111*	2.08091	.000	13.9815	24.2407
تفويض السلطة	HAD	BAT	-19.98611*	2.08091	.000	-25.1157	-14.8565
		SAF	-19.11111*	2.08091	.000	-24.2407	-13.9815
	BAT	SAF	-1.84722	.78931	.067	-3.7929	.0985
		HAD	3.12500*	.78931	.001	1.1793	5.0707
المشاركة في اتخاذ القرارات	SAF	BAT	1.84722	.78931	.067	-.0985	3.7929
		HAD	4.97222*	.78931	.000	3.0265	6.9179
	HAD	BAT	-3.12500*	.78931	.001	-5.0707	-1.1793
		SAF	-4.97222*	.78931	.000	-6.9179	-3.0265
مراكز القيادة الديمقراطية	BAT	SAF	-1.77778	.83455	.106	-3.8350	.2794
		HAD	1.44444	.83455	.226	-.6128	3.5017
	SAF	BAT	1.77778	.83455	.106	-.2794	3.8350
		HAD	3.22222*	.83455	.001	1.1650	5.2794
مراكز القيادة الديمقراطية	HAD	BAT	-1.44444	.83455	.226	-3.5017	.6128
		SAF	-3.22222*	.83455	.001	-5.2794	-1.1650
	BAT	SAF	-2.75000	3.16428	.686	-10.5501	5.0501
		HAD	24.55556*	3.16428	.000	16.7554	32.3557
مراكز القيادة الديمقراطية	SAF	BAT	2.75000	3.16428	.686	-5.0501	10.5501
		HAD	27.30556*	3.16428	.000	19.5054	35.1057
	BAT	HAD	-24.55556*	3.16428	.000	-32.3557	-16.7554
		SAF	-27.30556*	3.16428	.000	-35.1057	-19.5054

يتضح من خلال الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الديمقراطية ككل وفي كل بعد من أبعادها على حدى، والجدول الموالية توضح هذه الفروق وإتجاهها*.

جدول رقم (64): نتيجة إختبار شيفيه بشأن دلالة الفروق الإحصائية في العلاقات الإنسانية

BAT	SAF	HAD	المؤسسة
- *	- *		HAD
		+ *	BAT
		- *	SAF

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد العلاقات الإنسانية لصالح مؤسستي سافسار وباتيسيرام، بمعنى أن العلاقات الإنسانية في هاتين المؤسستين أقوى وأفضل من مؤسسة حداد؛ وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الرئيس المباشر قبل أن يتولى هذا المنصب كان عاملاً تنفيذياً وكانت تربطه مع العمال الذين يتزأسهم علاقة عمل وصدقة، وبالتالي فهو يشعر بما يشعرون ويدرك كل حاجات ورغبات زملائه المادية والمعنوية، لذلك فهو يعمل على توفير ما كان ينقصه ويحتاج إليه هو في السابق.

ويعزز هذه الفكرة التحليل السابق، فبالرجوع إلى هذا الأخير نجد أن الرؤساء المباشرين في مؤسستي باتيسيرام وسافسار يتمتعون بالعنصر الأول من عناصر القيادة الديمقراطية (العلاقات الإنسانية) وبدرجة كبيرة نوعاً ما، حيث أن إجابات الباحثين في كلتا المؤسستين بينت أن الرئيس المباشر يصغي لآراء مرؤوسيه، ويتفهم مشاعرهم، ويشجع أفكارهم ويقدر الجهود المبذولة من طرفهم ويعترف بها، ويزودهم بكل المعلومات التي تخص العمل، وينصحهم من خلال إرشادهم إلى أحسن الطرق، ويعاملهم باحترام، ومن أجل التواصل معهم نجده يشجع اللقاءات المفتوحة بينه وبينهم، ويعمل على تلبية حاجاتهم، ويعدل في معاملته لهم، ويشعر كل عامل بأهميته داخل المؤسسة، ويتسامح في بعض الأخطاء التي تبدر منهم ويتغاضى عنها. كما يلفتهم إلى هذه الأخطاء بطريقة ذكية، ولا ينتقدهم أبداً أمام زملائهم، ويراعي قدراتهم عند تكليفهم بالواجبات. مما يؤثر إيجاباً على هؤلاء المرؤوسين ويجعلهم يعملون في دفة العلاقات الإنسانية الحميمة مع رئيسهم دون خوف، كما يزيد من إحساسهم بالأمان والراحة والرضا عن رئيسهم، وهو ما من شأنه أن يبرز الأفكار الإبداعية لدى هؤلاء المرؤوسين، ويجرضهم على التفاني والإتقان عند القيام بمهامهم على مختلف الأصعدة.

أما مؤسسة حداد، فالأمر مناقض تماماً لكل ما جاء تقريباً، حيث وبالإستناد إلى التحليل السابق نجد أن الرئيس المباشر لا يتمتع نهائياً بالعنصر الأول من عناصر القيادة الديمقراطية (العلاقات الإنسانية)، حيث أن إجابات الباحثين في هذه المؤسسة - كما سبقت الإشارة - نفتت عن الرئيس المباشر معظم أسس العلاقات

* تستعمل علامة (*) للدلالة على وجود الفروق، أما الإشارة (-) أو (+) فتستخدم لتحديد إتجاه الفروق.

الإنسانية، مما يؤثر سلباً على هؤلاء المرؤوسين، حيث نجد أنهم ينتابهم الخوف والقلق في العمل، ويشعرون بعدم الرضا عن رئيسهم، ويخضعون من روحهم المعنوية، وكل ذلك يقف عائقاً أمام ظهور الأفكار الإبداعية لدى هؤلاء المرؤوسين، وتعزو الطالبة هذه النتيجة إلى أن الرؤساء المباشرين يعملون على إرضاء الرؤساء الأعلى منهم وكل همهم الإنتاج حتى ولو كان على حساب زملائهم في العمل.

جدول رقم (65): نتيجة إختبار شيفيه بشأن دلالة الفروق الإحصائية في تفويض السلطة

المؤسسة	HAD	BAT	SAF
HAD		*	*
BAT	*		
SAF	*		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تفويض السلطة للمرؤوسين لصالح مؤسستي سافسار وباتيسيرام، بمعنى أن مستوى التفويض في هاتين المؤسستين أفضل من مؤسسة حداد، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الرؤساء المباشرين في مؤسسة سافسار وباتيسيرام يحاولون إعداد زملائهم لتولي هذا المنصب مستقبلاً، أما مجمع حداد فالرؤساء المباشرين لا يلقون بالآلا لهذا الأمر.

ونؤكد هذه الفكرة بالرجوع إلى التحليل السابق، حيث يبين لنا هذا الأخير أن الرؤساء المباشرين في مؤسسة حداد لا يتمتعون بالعنصر الثاني من عناصر القيادة الديمقراطية (تفويض السلطة)، حيث أن إجابات الباحثين في هذه المؤسسة بينت لنا أن الرئيس المباشر لا يفوض صلاحيات تسيير الأمور لهم حال غيابه، ولا يمنحهم حرية التصرف في كيفية أداء مهامهم، كما لا يسمح لهم بأخذ دوره القيادي في الجماعة، ولا يطلب منهم أية مساعدة في أداء واجباته المنوطة به، ولا يثق بقدرتهم على القيام بعملهم فهو دائم الرقابة عليهم، كما يمتنع عن منحهم السلطة اللازمة للتحكم في المشكلات التي تواجههم أثناء العمل، مما يجعل هؤلاء المرؤوسين يعملون في نطاق ضيق، وتحت سيطرة رئيسهم المباشر، مما يقلل من شعورهم بالمسؤولية في أداء عملهم، الأمر الذي يحد من قدرتهم على إعطاء الجديد، ويقتل روح الإبداع الخلاق لديهم، ويعرقل استخدام المهارات الكامنة لديهم. كما أن هذا المناخ والعمل في ظله، يقلل من شعور العامل بالإنتماء ومن ثمة من مستوى رضاه عن عمله، كما يقلل من مستوى ثقته بنفسه ومن مستوى الدافعية لديه، وكل هذا يؤثر على إبداع الفرد سلباً.

أما مؤسسة باتيسيرام وسافسار، فالأمر عكس ما جاء في مؤسسة حداد، حيث بالإستناد إلى التحليل السابق نلاحظ أن الرؤساء المباشرين يتمتعون نوعاً ما بالعنصر الثاني من عناصر القيادة الديمقراطية (تفويض السلطة)، حيث أن إجابات الباحثين كما سبق الإشارة أكدت أن بعض إن لم نقل معظم أسس تفويض السلطة متوفرة في سلوكيات رئيسها المباشر، مما يؤثر على المرؤوسين بالإيجاب، ويزيد من شعورهم بالمسؤولية في أداء عملهم، ويشعرون بخطورة وحساسية المهام الموكلة إليهم، مما يجعلهم يعملون بصورة دؤوبة ومتواصلة على خلق

الأفكار والأخذ بأحسنها، كما أن العمل في ظل تفويض السلطة يقوي من شعور العامل بالانتماء ومن ثمة من مستوى رضاه عن عمله، كما يزيد من مستوى ثقته بنفسه ومن مستوى الدافعية لديه وكل هذا يؤثر إيجاباً على إنتاج الفرد لطاقة فكرية خلاقة.

وفي الأخير وإذا أردنا أن نفاضل بين مؤسسة سافسار وبتيسرام من حيث مستوى تفويض السلطة نجد وبالإستناد إلى التحليل السابق أن مؤسسة سافسار أفضل من مؤسسة باتيسرام وكلاهما أفضل من مؤسسة حداد، حيث نجد في مؤسسة سافسار تتوفر غالبية أسس تفويض السلطة عند الرؤساء المباشرين، أما مؤسسة باتيسرام فهناك غياب نوعاً ما لبعض الأسس، وتوفر لأسس أخرى، لكن عموماً هناك نوع من تفويض السلطة.

جدول رقم (66): نتيجة إختبار شيفيه بشأن دلالة الفروق الإحصائية في المشاركة في إتخاذ القرارات.

المؤسسة	HAD	BAT	SAF
HAD			* _
BAT			
SAF	* +		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات لصالح مؤسسة سافسار، حيث أن درجة مشاركة العمال في هذه المؤسسة أفضل من مؤسستي باتيسرام وحداد، وتعزو الطالبة هذه النتيجة إلى أن الرؤساء المباشرين في مؤسسة سافسار يحاولون ويحرصون على كسب ثقة مرؤوسيهم وربطها بأهداف المؤسسة، أما باتيسرام وحداد فلا يهتمون بهذه القضية.

وبالرجوع إلى التحليل السابق، نجد أن الرئيس المباشر في مؤسسة سافسار يتمتع نوعاً ما بالعنصر الثالث من عناصر القيادة الديمقراطية (المشاركة في إتخاذ القرارات)، حيث بينت إجابات المبحوثين أن الرئيس المباشر ينفذ إقتراحاتهم ويشركهم عند إقتراح الحلول للمشكلات التي تظهر أثناء العمل، ويمنحهم الفرصة اللازمة للتعبير عن رأيهم بحرية، كما يعرض عليهم قراراته للموافقة عليها أو إجراء بعض التعديلات بشأنها، مما يؤثر بالإيجاب على هؤلاء المرؤوسين، فالعمل تحت سياسة المشاركة في إتخاذ القرارات تجعل هؤلاء المرؤوسين يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم وأهميتهم داخل المؤسسة، مما يزيد من مستوى رضاهم عن العمل، ويزيد من شعورهم بالمسؤولية ومن ثقتهم بأنفسهم، الأمر الذي يساعد على الإجتهد أكثر في طرح الأفكار الجديدة وبذل المزيد من الطاقات الكامنة لديهم لبلوغ الهدف.

أما مؤسسة باتيسرام وحداد، فهناك نقص نوعاً ما إن لم نقل إنعدام للعنصر الثالث من عناصر القيادة الديمقراطية (المشاركة في إتخاذ القرارات)، حيث نفت إجابات المبحوثين معظم (في مؤسسة باتيسرام) وكل (في مؤسسة حداد) أسس المشاركة في إتخاذ القرار، ما يجعل هؤلاء العمال لا يشعرون بأهميتهم وقيمتهم داخل

المؤسسة، مما يقلل من مستوى رضاهم عن العمل، ويقلل كذلك من شعورهم بالمسؤولية ومن ثقتهم بأنفسهم، الأمر الذي يعرقل بزوغ الأفكار الإبداعية لديهم.

جدول رقم (67): نتيجة إختبار شيفيه بشأن دلالة الفروق الإحصائية في القيادة الديمقراطية

BAT	SAF	HAD	المؤسسة
- *	- *		HAD
		+ *	BAT
		+ *	SAF

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور القيادة الديمقراطية لصالح مؤسستي باتيسيرام وسافسار، بمعنى أن نوع القيادة في هاتين المؤسستين ديمقراطية، أما في مؤسسة حداد فهي قيادة أوتوقراطية.

ففي المؤسستين الأوليتين لاحظنا توفر معظم إن لم نقل كل أسس القيادة الديمقراطية، أما المؤسسة الثالثة فهناك غياب كلي لكل هذه الأسس.

وفي الأخير أردنا أن نجري مقارنة بين مؤسستي باتيسيرام وسافسار من حيث مستوى ديمقراطية القيادة فبالإستناد إلى ما سبق من تحليل نلاحظ أن مؤسسة سافسار أفضل من مؤسسة باتيسيرام وكلاهما أفضل من مؤسسة حداد. فمؤسسة سافسار - حسب نتائج إختبار شيفيه - كانت تملك كل عناصر القيادة الديمقراطية، أما مؤسسة باتيسيرام، فهناك غياب لأحد هذه الأسس وهو المشاركة في إتخاذ القرار، وبالتالي إذا أردنا أن نرتب هذه المؤسسات من حيث نوع القيادة نجد أن مؤسسة سافسار قيادة ديمقراطية، مؤسسة باتيسيرام قيادة إلى حد ما ديمقراطية، ومؤسسة حداد قيادة أوتوقراطية.

المطلب الخامس: تحليل التباين بشأن دلالة الفروق الإحصائية بين المؤسسات محل الدراسة مع تحديد إتجاه هذه الفروق لمحور القدرات الإبداعية

قصد تحليل التباين بشأن دلالة الفروق الإحصائية بين مؤسسة باتيسيرام وسافسار ومجمع حداد، إستخدمنا إختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والذي نكشف به عن الفروق بين وجهات نظر العاملين تبعاً لنوع المؤسسة. وقصد معرفة إتجاه أو مصدر هذه الفروق بين المؤسسات استخدمت الباحثة إختبار شيفيه البعدي Scheffe.

الفرع الأول: تحليل التباين بشأن دلالة الفروق الإحصائية بين المؤسسات محل الدراسة لمحور القدرات الإبداعية

كما سبق الذكر، وقصد توضيح دلالة الفروق اعتمدنا مقياس ANOVA، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (68): تحليل التباين الأحادي بشأن دلالة الفروق الإحصائية للقدرات الإبداعية حسب نوع المؤسسة

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الأصالة	بين المجموعات	2	754.89	377.44	14.86	0.000
	داخل المجموعات	213	5409.20	25.39		
	المجموع	215	6140.10			
الطلاقة	بين المجموعات	2	855.58	427.79	11.59	0.000
	داخل المجموعات	213	7858.04	36.89		
	المجموع	215	8713.62			
المرونة	بين المجموعات	2	5057.95	2528.97	165.38	0.000
	داخل المجموعات	213	3257.04	15.29		
	المجموع	215	8314.99			
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	2	1677.48	838.74	60.58	0.000
	داخل المجموعات	213	2948.72	13.84		
	المجموع	215	46206.20			
مجموع القدرات الإبداعية	بين المجموعات	2	27685.34	1384.67	79.64	0.000
	داخل المجموعات	213	37020.76	173.80		
	المجموع	215	64706.10			

المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS.

يوضح لنا الجدول أعلاه أن قيمة (F) لمحور القدرات الإبداعية (الإبداع) تقدر بـ 79.64، وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (213) وبين المجموعات (02) بمستوى دلالة قدره (0.000).

أما قيمة (F) الخاصة بكل بعد من أبعاد الإبداع فتقدر بـ 14.86 في بعد الأصالة، وبـ 11.59 في بعد الطلاقة، وبـ 165.38 في بعد المرونة، وبـ 60.58 في بعد الحساسية للمشكلات، وكلها دالة عند درجات الحرية (213) داخل المجموعات، و(02) بين المجموعات بمستوى دلالة قدره (0.000). وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عنصر الإبداع بجميع أبعاده.

الفرع الثاني: تحديد مصدر الفروق بين المؤسسات في محور القدرات الإبداعية

ولمعرفة مصدر هذه الفروق الدالة، والكشف عن دلالتها الإحصائية اعتمدنا مقياس شيفيه البعدي، ليكشف لنا عن اتجاه هذه الفروق بين المؤسسات الثلاث، وجاءت نتائجه كما هي مبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (69): نتيجة اختبار شيفيه بشأن دلالة الفروق الإحصائية في الإبداع وأبعاده

مستوى الثقة 95%		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	المؤسسة (ب)	المؤسسة (أ)	المتغير التابع
الحد الأعلى	الحد الأدنى						
2.0010	-2.1398	.997	.83990	-.06944	SAF	BAT	الأصالة
6.0010	1.8602	.000	.83990	3.93056*	HAD		
2.1398	-2.0010	.997	.83990	.06944	BAT	SAF	
6.0704	1.9296	.000	.83990	4.00000*	HAD		
-1.8602	-6.0010	.000	.83990	-3.93056*	BAT	HAD	
-1.9296	-6.0704	.000	.83990	-4.00000*	SAF		
.0371	-4.9538	.055	1.01232	-2.45833	SAF	BAT	الطلاقة
4.9121	-.0788	.060	1.01232	2.41667	HAD		
4.9538	-.0371	.055	1.01232	2.45833	BAT	SAF	
7.3704	2.3796	.000	1.01232	4.87500*	HAD		
.0788	-4.9121	.060	1.01232	-2.41667	BAT	HAD	
-2.3796	-7.3704	.000	1.01232	-4.87500*	SAF		
.2871	-2.9260	.131	.65173	-1.31944	SAF	BAT	المرونة
11.1482	7.9351	.000	.65173	9.54167*	HAD		
2.9260	-.2871	.131	.65173	1.31944	BAT	SAF	
12.4677	9.2545	.000	.65173	10.86111*	HAD		
-7.9351	-11.1482	.000	.65173	-9.54167*	BAT	HAD	
-9.2545	-12.4677	.000	.65173	-10.86111*	SAF		
-.3047	-3.3620	.014	.62012	-1.83333*	SAF	BAT	الحساسية للمشكلات
6.3064	3.2491	.000	.62012	4.77778*	HAD		
3.3620	.3047	.014	.62012	1.83333*	BAT	SAF	
8.1397	5.0825	.000	.62012	6.61111*	HAD		
-3.2491	-6.3064	.000	.62012	-4.77778*	BAT	HAD	
-5.0825	-8.1397	.000	.62012	-6.61111*	SAF		
-.2642	-11.0969	.037	2.19726	-5.68056*	SAF	BAT	مجموع القدرات الإبداعية
26.0830	15.2503	.000	2.19726	20.66667*	HAD		
11.0969	.2642	.037	2.19726	5.68056*	BAT	SAF	
31.7636	20.9308	.000	2.19726	26.34722*	HAD		
-15.2503	-26.0830	.000	2.19726	-20.66667*	BAT	HAD	
-20.9308	-31.7636	.000	2.19726	-26.34722*	SAF		

يتضح من خلال الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرات الإبداعية ككل، وفي كل بعد من أبعاد الإبداع على حدى، والجدول الموالية توضح لنا هذه الفروق وإتجاهها.

جدول رقم (70): نتيجة إختبار شيفيه بشأن دلالة الفروق الإحصائية في عنصر الأصالة

BAT	SAF	HAD	المؤسسة
- *	- *		HAD
		+ *	BAT
		+ *	SAF

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عنصر الأصالة لدى العمال لصالح مؤسستي سافسار وباتيسيرام، بمعنى أن درجة الأصالة عند العاملين في هاتين المؤسستين أكبر وأقوى منها لدى عمال مؤسسة حداد.

وبالرجوع إلى ما حللنا سابقا، يتضح جليا أن العمال في مؤسستي باتيسيرام وسافسار يتمتعون بالعنصر الأول من عناصر الإبداع (الأصالة)، حيث أن إجابات الباحثين بينت أنهم يقومون بكل الأعمال المسندة إليهم بأسلوب متجدد، كما أنهم يشعرون بالملل نتيجة تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، ولأجل حل مشكلات العمل تجدهم يحاولون قدر المستطاع الابتعاد عن تقليد الآخرين في حلها، كما أنهم يرون أن إجراءات العمل هي بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدة عن الروتين، هذا بالإضافة إلى أنهم يحاولون تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجههم في العمل، وهم حريصون دوما على تقديم الأفكار الجديدة، وكل ذلك دليل على أن العمال في هاتين المؤسستين قادرين على إنتاج الأفكار الجديدة المبتكرة غير المقلدة، بمعنى آخر يبتعدون عن طريق التفكير التقليدي كي يكتشفوا الأفكار الأصيلة، وتعزو الطالبة ذلك إلى سياسة التفويض المتبعة في هاتين المؤسستين.

أما مؤسسة حداد، فالأمر مناقض، فبالاستناد إلى التحليل السابق، يظهر بوضوح أن العمال في هذه المؤسسة لا يتمتعون بالعنصر الأول من عناصر الإبداع (الأصالة)، حيث بينت إجابات الباحثين أنهم لا يشعرون بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في العمل، كما أنهم لا يحاولون الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات، بل يكررون حلول غيرهم من أجل حلها، كذلك لا يرون أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدة عن الروتين، بل يناسبهم الوضع على ما هو عليه، إضافة إلى أنهم لا يبذلون أية محاولة لتطبيق طرق جديدة لحل المشاكل التي تواجههم في العمل، ضف إلى ذلك أنهم غير حريصين على تقديم الأفكار الجديدة.

فهؤلاء العمال لا يتمتعون نهائيا بعنصر الأصالة أو الحدائة، فهم غير قادرين على صناعة الحلول الجديدة واستنباط الأفكار المتجددة، لذلك يمكن تصنيفهم في خانة المقلدين لا المبدعين. وتعزو الطالبة هذه النتيجة إلى غياب سياسة التفويض في هذه المؤسسة.

جدول رقم (71): نتيجة إختبار شيفيه بشأن دلالة الفروق الإحصائية في عنصر الطلاقة

BAT	SAF	HAD	المؤسسة
	- *		HAD
		+ *	BAT
			SAF

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عنصر الطلاقة لدى العمال لصالح مؤسسة سافسار، بمعنى أن درجة الطلاقة عند العاملين في هذه المؤسسة أقوى وأكبر من درجة الطلاقة لدى عمال مؤسستي باتيسيرام وحداد.

وبالرجوع إلى التحليل السابق، يتضح جلياً أن العمال في مؤسسة سافسار يتمتعون بالعنصر الثاني من عناصر الإبداع (الطلاقة)، حيث أن إجابات الباحثين حول عبارات هذا البعد بينت لنا أن عمال مؤسسة سافسار لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل، وهم قادرون على طرح الحلول الجديدة لما يواجههم من مشكلات في العمل، وقادرون ذلك على تقديم الحلول السريعة لمواجهة هذه الأخيرة، كما يملكون القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بسهولة، ويملكون القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، بالإضافة إلى أنهم يملكون المهارات الكافية التي تمكنهم من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم. وكل هذه الأمور تدل على أن عمال مؤسسة سافسار لديهم قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها، بمعنى آخر لديهم القدرة على التفكير السريع وإنتاج وخلق أكبر قدر ممكن من الأفكار الجديدة خلال فترة زمنية معينة، وهذا ما يدل على أنهم يتمتعون بعنصر الطلاقة، وتعزو الطالبة ذلك إلى سياسة المشاركة في إتخاذ القرارات المتبعة في مؤسسة سافسار.

أما في مؤسسة باتيسيرام وحداد، فالوضع مغاير تماماً لما جاء في مؤسسة سافسار، فبالرجوع إلى التحليل السابق، وحسب ما أظهرت إجابات الباحثين، يتضح أن العمال في هاتين المؤسستين لا يتمتعون بالعنصر الثاني من عناصر الإبداع (الطلاقة)، فهم عاجزون تماماً عن التفكير كما يصعب عليهم توليد الأفكار، وتعزو الطالبة ذلك إلى غياب سياسة المشاركة في إتخاذ القرار على مستوى هاتين المؤسستين.

جدول رقم (72): نتيجة إختبار "شيفيه" بشأن دلالة الفروق الإحصائية في عنصر المرونة

BAT	SAF	HAD	المؤسسة
- *	- *		HAD
		+ *	BAT
		+ *	SAF

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عنصر المرونة لدى العاملين لصالح مؤسستي باتيسيرام وسافسار، بمعنى أن عنصر المرونة لدى عمال مؤسسة باتيسيرام وسافسار يتوفر بدرجة أكبر وأقوى من عمال مؤسسة حداد.

وبالرجوع إلى التحليل السابق يتضح جلياً أن عمال مؤسسة حداد لا يتمتعون بالعنصر الثالث من عناصر الإبداع (المرونة)، حيث بينت إجابات المبحوثين أن العمال يهتمون بمعرفة الرأي المخالف لرأيهم لكي يستفيدوا منه، لكنهم لا يسعون إلى الحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشاكلهم في العمل، كذلك هم غير حريصين على الإستفادة من الإنتقادات الموجهة إليهم، بالإضافة إلى أنهم يترددون كثيراً في تغيير موقفهم حتى ولو إقتنعوا بعدم صحته، ولا يحرصون على إحداث تغييرات في أساليب العمل من حين لآخر، زد على ذلك هم يمتنعون عن تغيير قراراتهم إذا إستجد أمر يقتضي ذلك.

لذلك يمكن القول أن هؤلاء العمال لا يملكون الليونة في تغيير حالتهم الذهنية وأفكارهم كلما تغيرت المواقف، فهم يحبذون الطرق والمسارات القديمة، حتى ولو تنوعت المواقف، فهم إذن يمتازون بالجمود الفكري والتصلب الذهني، لا بالمرونة.

أما في مؤسسة سافسار وباتيسيرام فالأمر مختلف إذ أن عمال هاتين المؤسستين يتمتعون بالعنصر الثالث من عناصر الإبداع، وإجابات الباحثين بينت لنا ذلك.

جدول رقم (73): نتيجة "شيفيه" بشأن دلالة الفروق الإحصائية في عنصر الحساسية للمشكلات

BAT	SAF	HAD	المؤسسة
- *	- *		HAD
+ *		+ *	BAT
	- *	+ *	SAF

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عنصر الحساسية للمشكلات لدى العمال لصالح مؤسستي سافسار وباتيسيرام، بمعنى أن درجة الحساسية للمشكلات عند عمال هاتين المؤسستين أقوى وأفضل منها عند عمال مؤسسة حداد.

والدليل على ذلك التحليل السابق، فبالرجوع إلى هذا الأخير يتضح جليا أن عمال مؤسسة سافسار وباتيسيرام يتمتعون بالعنصر الرابع من عناصر الإبداع (الحساسية للمشكلات)، حيث أن إجابات الباحثين بينت أن لديهم القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، كما يخططون للمشكلات المحتمل حدوثها، ويحرصون أشد الحرص على معرفة أوجه القصور فيما يؤديه من عمل، ضف إلى ذلك أنهم يمتلكون رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها غيرهم، وفي العادة يشعرون بمتعة كبيرة في التعامل مع مشكلات العمل. وهذا كله يعني أن هؤلاء العمال يمتلكون حساسية مفرطة اتجاه المشاكل، وأنهم أقدر من غيرهم على رصدها ورؤيتها والتعرف على أسبابها وجوانب الخلل والنقص والضعف فيها، ويعرفون بعمق لماذا يفكرون في قضية دون أخرى، ويدركون الأهداف التي دفعتهم للتفكير ويؤمنون بها، ويمكن القول أن هؤلاء العمال قد وصلوا إلى درجة الإبداع، ذلك أن ميزة الحساسية للمشكلات لا يتسم بها إلا كل شخص وصل إلى درجة الإبداع.

وتعزو الطالبة ذلك أيضا إلى سياسة التفويض المتبعة من طرف الرؤساء المباشرين في هاتين المؤسستين، بحيث تترك هذه السياسة للعامل حرية التفكير، والتفكير في المشكلات من جميع الجهات، ومن ثمة إقتراح الحلول وإعداد ما يلزم لتجاوزها.

أما مجمع حداد، فالحال مغاير تماما لما جاء في باتيسيرام وسافسار، حيث يظهر لنا التحليل السابق أن عمال مؤسسة حداد لا يتمتعون نهائيا بالعنصر الرابع من عناصر الإبداع (الحساسية للمشكلات)، حيث أكدت لنا إجابات الباحثين في هذه المؤسسة أنهم لم يصلوا إلى درجة الإبداع. وتعزو الطالبة هذه النتيجة إلى سياسة عدم التفويض المتبعة من طرف الرؤساء المباشرين، فالعمال يعملون في إطار ضيق ومحدود، وبالتالي لا تترك للعامل حرية التفكير لا في المشكلات ولا في إقتراح حلول لها.

لكن تجدر الإشارة إلى نقطة مهمة وهي أن الجدول السابق يوضح لنا مقارنة بين مؤسسة باتيسيرام وسافسار، حيث يظهر من خلال الجدول أفضلية مؤسسة سافسار على مؤسسة باتيسيرام فيما يخص حساسية العمال للمشكلات، وكلاهما أفضل من حداد، لذلك إذا أردنا أن نجري ترتيبا لهذه المؤسسات من حيث حساسية العمال للمشكلات، نجد أن مؤسسة سافسار تحتل المرتبة الأولى، تليها مؤسسة باتيسيرام في المرتبة الثانية ثم مؤسسة حداد في المرتبة الثالثة والأخيرة.

جدول رقم (74): نتيجة إختبار "شيفيه" بشأن دلالة الفروق الإحصائية في القدرات الإبداعية

BAT	SAF	HAD	المؤسسة
- *	- *		HAD
+*		+ *	BAT
	- *	+ *	SAF

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

يشير الجدول السابق إلى أنه توجد فروق دالة إحصائية في محور القدرات الإبداعية لدى العاملين لصالح مؤسستي باتيسيرام وسافسار، بمعنى أن درجة الإبداع عند عمال هاتين المؤسستين أفضل منها عند عمال مؤسسة حداد.

والدليل على ذلك ما توصلنا إليه من التحليل السابق، حيث وجدنا في المؤسستين الأولتين بأن معظم إن لم نقل كل القدرات الإبداعية متوفرة لدى العمال، أما مؤسسة حداد فوجدنا غياب كلي للعناصر الأربعة للإبداع. كما تجدر الإشارة إلى نقطة مهمة جدا، وهي أن الجدول السابق بدوره يوضح لنا مقارنة بين مؤسسة سافسار وباتيسيرام، حيث يظهر لنا أفضلية سافسار على المؤسستين باتيسيرام ومن ثمة حداد فيما يخص درجة إبداع عمالها، وعليه إذا أردنا أن نجري مقارنة أو ترتيبا لهذه المؤسسات الثلاث من حيث توفر القدرات الإبداعية. فإننا نجد أن مؤسسة سافسار تحتل المرتبة الأولى، تليها مؤسسة باتيسيرام في المرتبة الثانية والمرتبة الثالثة والأخيرة مؤسسة حداد.

وتعزو الطالبة هذه النتيجة الأخيرة إلى أن درجة إمتلاك العمال للقدرات الإبداعية متفاوتة بين المؤسسات، لتفاوت إمتلاك رؤسائهم المباشرين لسمات القيادة الديمقراطية.

المبحث الثالث: مناقشة وتقييم نتائج الدراسة الميدانية

إن دراستنا هذه تبحث في معرفة دور القيادة وبالتحديد القيادة الديمقراطية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال دورها في تنمية مستوى الإبداع لدى العاملين.

ولتوضيح هذا الدور بشكل معمق وتأكيد، ومن أجل تدعيم النتائج المتوصل إليها عند إختبار الفرضيات، لم نكتف بإسقاط الدراسة على مؤسسة واحدة فقط، بل فضلنا أن تكون الدراسة والتحليل على ثلاث مؤسسات تنشط في نفس المحيط التنافسي وهو صناعة الخزف، وهذه المؤسسات هي سافسار، باتيسيرام، وحداد ثم إجراء عملية مقارنة بين النتائج.

وسيقدم لنا هذا المبحث عرضا لأهم النتائج المتوصل إليها، وكذا جملة من التوصيات المقترحة لكن بعد إختبار صحة الفرضيات الموضوعية، وتأكيد الإجابة على التساؤلات الفرعية والرئيسية لهذا البحث.

وقبل أن نتطرق إلى مناقشة الفرضيات لابد أن نبدأ أولاً بعرض وتحليل بيانات العلاقة بين متغيري الدراسة، وكذا إختبار صلاحية تطبيق نموذج الإنحدار المستعمل في إختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل العلاقة بين متغيري الدراسة

قبل أن نقوم بمناقشة وإختبار الفرضيات لابد أن نقوم أولاً بعرض وتحليل بيانات معاملات الارتباط ونماذج الإنحدار للحكم على العلاقة بين متغيري الدراسة المستقل والتابع، ونبدأ ببيانات معاملات الارتباط بين المتغيرين.

1- معاملات الارتباط:

قمنا بحساب معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتمثل في القيادة الديمقراطية، والمتغير التابع والذي يمثل الإبداع بفروعه، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (75): معاملات الارتباط بين متغيري الدراسة

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسن	المتغير المستقل المتغير التابع
قوي جدا	0.003	0.20	الأصالة
قوي جدا	0.000	0.24	الطلاقة
قوي جدا	0.000	0.57	المرونة
قوي جدا	0.000	0.51	الحساسية للمشكلات
قوي جدا	0.000	0.49	الإبداع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

يظهر الجدول من إجابات المبحوثين أن هناك إرتباط موجبا وقويا جدا بين القيادة الديمقراطية وعنصر الأصالة، الطلاقة، المرونة والحساسية للمشكلات حيث بلغت القيم: 0.20، 0.24، 0.57، 0.51 على التوالي. كما سجلنا ارتباطا موجبا وقويا جدا بين متغيري الدراسة التابع (الإبداع)، والمستقل (القيادة الديمقراطية)، حيث بلغت قيمته 0.49.

2- نماذج الإنحدار:

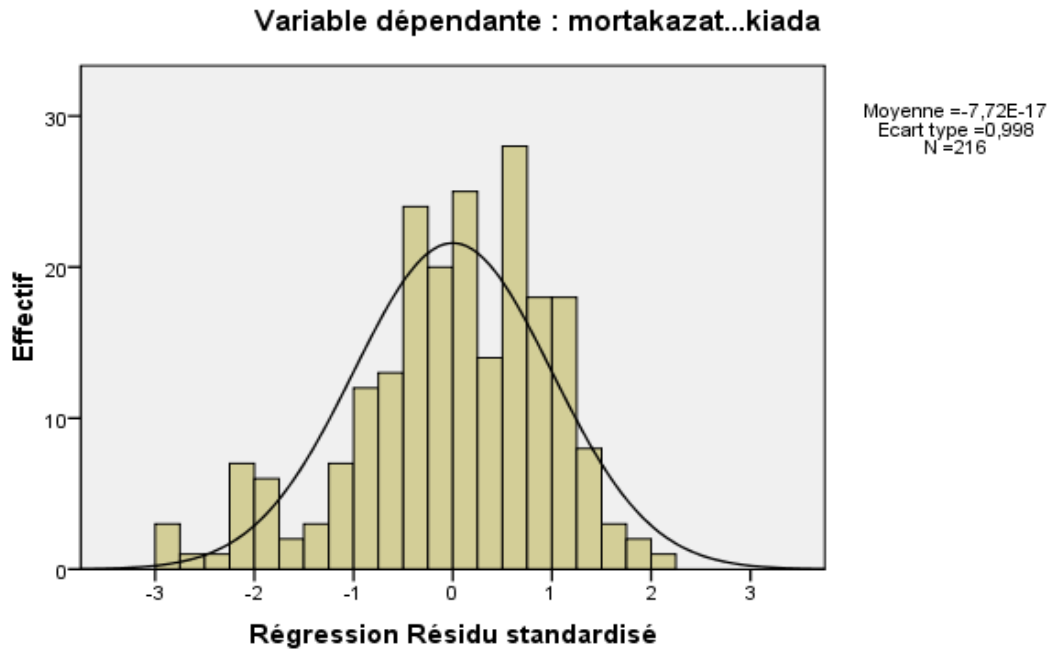
بعد عرض وتحليل نتائج الارتباط بين متغيري الدراسة (القيادة الديمقراطية، الإبداع)، ، لابد من القيام بدراسة وتحليل نماذج إنحدار المتغير المستقل على المتغير التابع، من خلال النماذج التي نوردتها في الجداول الموالية، لكن قبل ذلك ارتأينا إختبار شروط تطبيق هذه النماذج قصد التأكد من صلاحيتها.

إختبار صلاحية تطبيق النموذج: بعد التأكد النظري من وجود دور للقيادة الديمقراطية في تنمية الإبداع لدى العاملين، ومن ثمة دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، نكون قد تأكدنا من الشرط الأول لصلاحية تطبيق نماذج الإنحدار، لكن هناك شرطين إحصائيين آخرين لا بد من التأكد من توفرهما وهما:

أ- شرط إتباع القيم التوزيع الطبيعي: هذا الشرط يمكن التأكد منه من خلال توضيح شكل التوزيع الإحتمالي لقيم الدراسة، ورغم أن نظرية الحد المركزية تنص على أن القيم تؤول إلى التوزيع الطبيعي إذا فاقت المشاهدات القيمة 30، إلا أننا يمكننا التأكد من توزيع القيم إنطلاقاً من الشكل الموالي:

شكل رقم (22): التوزيع المتبع من قبل القيم الإحصائية في النموذج

Histogramme



المصدر: بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

يظهر لنا الشكل أن هناك تماثل بين طرفي المستقيم الشاقولي الذي يفصل بين القيم الموجبة والسالبة، ويأخذ شكل هرمي، وعليه يمكن القول أن التوزيع المتبع من قبل القيم الاحتمالية هو التوزيع الطبيعي، وبالتالي تأكدنا من صحة هذا الشرط، ننتقل إلى التأكد من الشرط الآخر.

ب- شرط توفر معنوية في النموذج: للتأكد من هذا الشرط نقوم باختبار المعنوية أو ما يسمى إختبار فيشر (F.Test) والجدول الموالي يوضح لنا ذلك:

جدول رقم (76): إختبار فيشر للمعنوية نموذج الإنحدار

المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الأصالة	الإنحدار	1	4349.14	4349.14	8.86	0.000
	البواقي	214	104975.18	490.53		
	المجموع	215	109324.32			
الطلاقة	الإنحدار	1	6444.72	6444.72	13.40	0.000
	البواقي	214	102879.60	480.74		
	المجموع	215	109324.32			
المرونة	الإنحدار	1	35378.36	35378.36	102.38	0.000
	البواقي	214	73945.96	345.54		
	المجموع	215	109324.32			
الحساسية للمشكلات	الإنحدار	1	28050.50	28050.50	73.85	0.000
	البواقي	214	81273.82	379.78		
	المجموع	215	109324.32			
مجموع القدرات الإبداعية	الإنحدار	1	26251.47	26251.47	67.62	0.000
	البواقي	214	83072.85	388.19		
	المجموع	215	109324.32			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

بالنظر إلى قيمة (F) في كل بعد من أبعاد الإبداع الأربعة، وفي القدرات الإبداعية ككل نجد أنها كلها أكبر من قيمتها الجدولية، وكل هذه القيم هي دالة عند مستوى دلالة 0.05، ودرجات الحرية المبينة في الجدول أعلاه، وعليه يمكن القول أن هناك معنوية للنموذج، ما يعني أن هذا الشرط الثاني محقق وبالتالي نمر إلى تطبيق النموذج.

المطلب الثاني: مناقشة وإختبار الفرضيات الموضوعة

بعد إستيفاء النموذج لشرطي التطبيق، ننتقل مباشرة إلى عرض ومناقشة وتحليل فرضيات هذا البحث الفرعية منها والرئيسية بإستخدام هذا النموذج وكذا إستخدام إختبار ستودنت (T-Test)، لقياس تأثير القيادة الديمقراطية (المتغير المستقل) على كل عنصر من عناصر الإبداع على حدى.

1- نتائج إختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي: "للقيادة الديمقراطية دور كبير في تنمية عنصر الأصالة لدى العاملين".

لإختبار صحة هذه الفرضية إستخدمت الطالبة أسلوب تحليل الإنحدار البسيط لقياس تأثير القيادة الديمقراطية (المتغير المستقل) على مستوى الأصالة لدى العمال (المتغير التابع)، ويوضح الجدول رقم (77) نتائج القياس:

جدول رقم (77): نتائج تحليل الإنحدار البسيط للقيادة الديمقراطية على درجة أصالة العاملين

المتغير التابع	النموذج	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الأصالة	الجزء الثابت	48.55	4.26		11.40	.000
	الجزء المستقل	0.84	0.28	0.20	2.98	.003

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق وجود دور جوهري للقيادة الديمقراطية في تنمية عنصر الأصالة لدى العاملين، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 2.98، وهي دالة عند درجات الحرية (215) * ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

بمعنى أن المعنوية الجزئية في نموذج الأصالة تعزى للمتغير المستقل وهو القيادة الديمقراطية، وبالتالي يمكن القول أن هناك دور ذو دلالة معنوية للقيادة الديمقراطية في تنمية عنصر الأصالة لدى العاملين. وبناء على النتيجة السابقة يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

2- نتائج صحة الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على مايلي: "للقيادة الديمقراطية دور كبير في تنمية عنصر الطلاقة لدى العاملين".

ولإختبار صحة هذه الفرضية تم إستخدام أسلوب تحليل الإنحدار البسيط لمتغير القيادة الديمقراطية على طلاقة العاملين، ونتائج القياس يوضحها الجدول الموالي.

جدول رقم (78): نتائج تحليل الإنحدار البسيط للقيادة الديمقراطية على مستوى طلاقة العاملين

المتغير التابع	النموذج	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى
----------------	---------	----------------	----------------	------------	-----------------	-------

* تم حساب درجات الحرية بالعلاقة: $216 - 1 = 215$.

الدلالة						
.000	15.03		3.30	49.63	الجزء الثابت	الطلاق
.000	3.66	0.24	0.24	0.86	الجزء المستقل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

يشير الجدول السابق إلى وجود دور معنوي للقيادة الديمقراطية في تنمية مستوى طلاقة العاملين عند مستوى 0.05، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 3.66، وهي دالة عند درجات الحرية (215) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

وبالتالي يمكن القول أن الدلالة المعنوية الجزئية في نموذج الطلاقة تعزى للمتغير المستقل وهو القيادة الديمقراطية، وبالتالي هناك دور ذو دلالة معنوية للقيادة الديمقراطية في تنمية عنصر الطلاقة لدى العاملين. وبناءً على النتيجة السابقة تتأكد صحة الفرضية الفرعية الثانية، وبالتالي يمكن قبولها.

3- نتائج صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على مايلي: " للقيادة الديمقراطية دور كبير في تنمية عنصر المرونة لدى العاملين".

باتباع نفس الخطوات السابقة، قمنا باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط لمتغير القيادة الديمقراطية على درجة مرونة العاملين، والجدول التالي يعطينا نتائج القياس.

جدول رقم (79): نتائج تحليل الانحدار البسيط للقيادة الديمقراطية على مستوى مرونة العاملين

المتغير التابع	النموذج	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
المرونة	الجزء الثابت	23.29	3.88		6	.000
	الجزء المستقل	2.06	0.20	0.57	10.12	.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

يوضح لنا الجدول أعلاه وجود دور كبير للقيادة الديمقراطية في تنمية عنصر المرونة لدى العاملين، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 10.12، وهي دالة عند درجات الحرية (215) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

معنى ذلك أن المعنوية الجزئية في نموذج المرونة تعزى للمتغير المستقل وهو القيادة الديمقراطية، وبالتالي يمكن القول أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية في تنمية عنصر المرونة لدى العاملين.

وبناءً على التحليل السابق تتأكد صحة الفرضية الثالثة، وبالتالي يمكن قبولها.

4- نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة للبحث على ما يلي: " للقيادة الديمقراطية دور كبير في تنمية عنصر الحساسية للمشكلات لدى العاملين".

ولقياس هذا الدور، قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط لمتغير القيادة الديمقراطية على درجة حساسية العاملين للمشكلات، ونتائج القياس يوضحها الجدول الموالي.

جدول رقم (80): نتائج تحليل الانحدار البسيط للقيادة الديمقراطية على مستوى الحساسية للمشكلات لدى العاملين

المتغير التابع	النموذج	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الحساسية	الجزء الثابت	31.57	3.60		8.75	.000
للمشكلات	الجزء المستقل	2.46	0.29	0.51	8.59	.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى وجود دور كبير للقيادة الديمقراطية على تنمية درجة حساسية العاملين للمشكلات، حيث قدرت قيمة T المحسوبة بـ 8.59، وهي دالة عند درجات الحرية (215) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00). معنى ذلك أن المعنوية الجزئية في نموذج الحساسية للمشكلات ترجع إلى المتغير المستقل وهو القيادة الديمقراطية، وبالتالي يمكننا القول أن هناك دور كبير للقيادة الديمقراطية في تنمية عنصر الحساسية للمشكلات لدى العاملين.

وبناء على النتيجة السابقة يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

5- نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية للدراسة:

تنص الفرضية الرئيسية للبحث على ما يلي: " للقيادة الديمقراطية دور كبير في تنمية مستوى الإبداع لدى العاملين وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة".

لإختبار صحة هذه الفرضية، قمنا بإختبار دور القيادة الديمقراطية في تنمية مستوى الإبداع لدى العاملين بنفس الطريقة السابقة (طريقة إختبار الفرضيات الفرعية)، أما دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فهذا قمنا بتوضيحه من خلال الإستنتاج، حيث وبالإعتماد على أبحاث Porter وباقي الدراسات التي أثبتت دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية، إستنتجنا أنه أين يوجد إبداع فإنه توجد ميزة تنافسية.

جدول رقم (81): نتائج تحليل الانحدار البسيط للقيادة الديمقراطية على مستوى إبداع العاملين

المتغير التابع	النموذج	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الإبداع	الجزء الثابت	24.51	4.57		5.37	.000

.000	8.22	0.49	0.08	0.64	الجزء المستقل	
------	------	------	------	------	---------------	--

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة برنامج SPSS

يوضح الجدول الدور الجوهري الذي تلعبه القيادة الديمقراطية في تنمية مستوى الإبداع لدى العاملين، حيث قدرت قيمة T المحسوبة بـ 8.22، وهي دالة عند درجات الحرية (215) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، معنى ذلك أن المعنوية الكلية في نموذج إبداع العاملين تعزى إلى المتغير المستقل وهو القيادة الديمقراطية.

وفي ضوء تحليل النتائج السابقة، وقياس مختلف الأدوار بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة الفرعية، وحيث أنه أين يوجد إبداع توجد ميزة تنافسية فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

المطلب الثالث: نتائج تحليل الدراسة الميدانية، والتوصيات المقترحة.

خلال هذا المطلب، سنعرض مجموعة النتائج التي توصلنا إليها من دراستنا الميدانية، حيث سنعرض في البداية النتائج التي إستخلصناها من تحليل ومناقشة إجابات العمال المتعلقة بأسئلة الإستمارة ثم نعرض بعدها جملة النتائج التي توصلنا إليها من إختبارنا للفرضيات، لنصل في النهاية إلى عرض وإقتراح مجموعة من التوصيات على ضوء هذه النتائج.

الفرع الأول: النتائج المستمدة من تحليل ومناقشة إجابات العمال المتعلقة بأسئلة الإستمارة.

تمكنا من خلال تحليلنا ومناقشتنا لإجابات العمال عن أسئلة الإستمارة في المؤسسات الثلاث إلى التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- فيما يتعلق بتوافر خصائص وسمات القيادة الديمقراطية لدى الرؤساء المباشرين في المؤسسات الثلاث:

- تبين أن الفئة المستجوبة في مؤسسة سافسار ترى أن رئيسها المباشر يجيد فن العلاقات الإنسانية، كما أنه يفوض السلطة لمروؤوسيه، ويشركهم عند إتخاذ القرارات، وبالتالي فنوع القيادة في مؤسسة سافسار هي قيادة ديمقراطية.

- تبين أن الفئة المستجوبة في مؤسسة باتيسيرام ترى أن رئيسها المباشر يتقن مهارة العلاقات الإنسانية، ويفوض السلطة لمروؤوسيه، إلا أنه يمتنع عن إشراكهم في إتخاذ القرارات، وبالتالي فنوع القيادة في مؤسسة باتيسيرام هي قيادة ديمقراطية إلى حد ما.

- تبين أن الفئة المستجوبة في مؤسسة حداد ترى بأن رئيسها المباشر لا تتوفر فيه كل أسس العلاقات الإنسانية، ولا يمارس تفويضا للسلطة، كما ينفرد بإتخاذ القرار دون أدنى إشراك للعمال، وبالتالي فنوع القيادة في مؤسسة حداد هي قيادة أوتوقراطية.

2- فيما يتعلق بتوافر القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات الثلاث:

- تبين أن الفئة المستجوبة في مؤسسة سافسار ترى بأن القدرات الإبداعية الأربعة متوفرة لديها، فهم يتمتعون بطلاقة فكرية، ويتمتعون بالمرونة الذهنية، كما يظهرون الأصالة في العمل، ويمتلكون حساسية إتجاه المشكلات وهذه الصفات الأربع هي أهم عناصر الإبداع. مما يدل على توافر الإبداع لدى عمال مؤسسة سافسار، وذلك راجع إلى النمط القيادي الديمقراطي الذي يتبعه الرؤساء المباشرين في هذه المؤسسة، مما يمكنهم من رفع القدرات الإبداعية لمرؤوسيه، ومما يتيح لهم الجو المناسب للإجتهد والإبداع والعطاء والبذل في العمل.

- تبين أن الفئة المستجوبة في مؤسسة باتيسيرام ترى بأن القدرات الإبداعية الأربعة غير متوفرة لديها جميعها، بل هناك غياب لأحد هذه القدرات، حيث أن العمال في هذه المؤسسة يتمتعون بالمرونة الذهنية، ويظهرون الحدائث والأصالة في عملهم، ولديهم حساسية للمشكلات، إلا أنهم لا يتمتعون بطلاقة فكرية، وعليه فالإبداع غير متوفر بعناصره الأساسية الأربعة مجتمعة، وهذا راجع إلى نمط القيادة الديمقراطي نوعاً ما، لذا يمكن الحكم على هؤلاء العمال أنهم نوعاً ما مبدعين. وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن غياب عنصر المشاركة في إتخاذ القرار أثر سلباً على توفر الطلاقة الفكرية لدى هؤلاء العمال.

- تبين أن الفئة المستجوبة في مؤسسة حداد، ترى بأن القدرات الإبداعية الأربعة غير متوفرة لديها بالكلية، فهم لا يتمتعون لا بطلاقة فكرية ولا بمرونة ذهنية، كما لا يظهرون الأصالة في عملهم ولا يمتلكون حساسية تجاه المشكلات، وذلك عائد إلى النمط القيادي الأوتوقراطي الذي يمارسه الرؤساء المباشرين في هذه المؤسسة، والذي لم يدع مجالاً لبروز النماذج المبدعة للعاملين تحت تلك القيادة.

الفرع الثاني: النتائج المستمدة من إختبار الفرضيات

إن مناقشتنا وإختبارنا للفرضيات الفرعية والرئيسية للبحث،مكننا من الوصول إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

1- أن النمط القيادي الديمقراطي بمرتكزاته الثلاث يؤثر إيجاباً على زيادة مستوى أصالة العاملين في العمل، وقدرتهم على صناعة الحلول الجديدة وإستنباط الأفكار المتجددة والإبتعاد عن التقليد (مؤسسة سافسار)، في حين أن القيادة الأوتوقراطية تؤثر سلباً على أصالة العاملين (مؤسسة حداد).

2- أن القيادة الديمقراطية بمرتكزاتها الثلاث لها دور إيجابي في رفع مستوى طلاقة العاملين، وقدرتهم على توليد وطرح العديد من الأفكار أو الحلول (مؤسسة سافسار)، كما أن غياب أحد هذه المرتكزات يؤدي إلى نقص مستوى الإبداع (مؤسسة باتيسيرام)، وأن القيادة الأوتوقراطية تضعف من مستوى الطلاقة لدى العاملين (مؤسسة حداد).

3- أن الأسلوب الديمقراطي في القيادة بمرتكزاته الثلاث يؤثر إيجاباً على درجة مرونة العاملين، وعلى قدرتهم على تغيير حالتهم الذهنية وتغيير أفكارهم بتغير المواقف (مؤسسة سافسار)، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة يقلل من درجة المرونة لدى العاملين (مجمع حداد).

4- أن القيادة الديمقراطية بمرتكزاتها الثلاث لها تأثير إيجابي على تنمية حساسية العمال للمشكلات، وعلى قدرتهم على رصدها واكتشاف جوانب الخلل والضعف فيها (مؤسسة سافسار)، في حين القيادة الأوتوقراطية أثرها سلبي في هذا الجانب (مؤسسة حداد).

5- أن ديمقراطية القيادة بمرتكزاتها الثلاث تسهم بدرجة كبيرة في رفع القدرات الإبداعية لدى العاملين، وفي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (مؤسسة سافسار). وتتجلى هذه المساهمة من خلال أن ممارسة القيادة الديمقراطية يولد الاتجاهات الإيجابية لدى الأعضاء تجاه بيئة العمل، ويسود الشعور بالرضا عن العمل، وبالتالي ترتفع روح المبادرة والإبداع لدى العمال، وتضفي عليهم شعورا بأهميتهم وتزيد من ولائهم وإنتمائهم للمؤسسة، وبالتالي تسهم هذه القيادة في رفع مستوى الإبداع لدى العاملين (مؤسسة سافسار). أما دورها في تحقيق الميزة التنافسية وحسب ما أشرنا وحللنا سابقا، وحيث أنه يوجد إبداع توجد ميزة تنافسية، وجدنا أن مؤسسة سافسار هي الأكثر إبداعا، تليها مؤسسة باتيسيرام، وأخيرا مؤسسة حداد أين يغيب الإبداع نهائيا.

وبالرجوع إلى مؤسسة سافسار نجدها المؤسسة الأكثر تميزا في سوق الخزف، والدليل على ذلك أن هذه المؤسسة - كما ورد في تعريفها- تتمتع بمنتجاتها بالجودة، فهي تملك أكثر من شهادة للجودة، حيث تحصلت على شهادة ISO 9001 إصدار 2008، وشهادة ISO 14001 إصدار 2004 وهي الآن في طور الحصول على شهادة أخرى للجودة إصدار 2016.

وبالإضافة إلى ميزة الجودة، نجد منتجات هذه المؤسسة تتميز بالسعر، توفر وتنوع الصيغ، جودة الخدمة والضمان، مما أكسبها ميزة تنافسية أقوى من المؤسسات الناشطة في صناعة الخزف، الأمر الذي أهلها لكسب كافة الأسواق المحلية وممكنها من توجيه منتجاتها حتى إلى بعض الأسواق الخارجية.

في حين مؤسسة باتيسيرام الأقل إبداعا والأقل تميزا من المؤسسة السالفة الذكر، حيث نجد أن منتجات هذه المؤسسة تتميز بالجودة والتنوعية، هي تملك شهادة جودة واحدة فقط ISO 9001 إصدار 2008، مما أكسبها نوعا ما ميزة تنافسية في مواجهة المؤسسات الناشطة في نفس القطاع، وجعلها تملك بعض الأسواق المحلية -تم ذكر هذه الأسواق في تعريف هذه المؤسسة- دون الأسواق الخارجية.

أما مؤسسة حداد، أين يغيب الإبداع تماما، وبالتالي فهي المؤسسة الأقل تميزا من المؤسستين السالفتي الذكر، حيث أن هذه المؤسسة لا تملك شهادة للجودة إلى يومنا هذا، كما أنها لا توجه منتجاتها لأسواق خارجية.

وبذلك يثبت دور القيادة الديمقراطية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مدخل الإبداع.

الفرع الثاني: التوصيات المقترحة

بناء على مجموعة النتائج المتوصل إليها، يمكن إقتراح عدة توصيات بالنسبة لكل مؤسسة، أهمها:

1- بالنسبة لمؤسسة سافسار، أين تمارس القيادة الديمقراطية بجميع مقوماتها، وأين يتوافر الإبداع لدى العمال بعناصره الأربعة، وحيث أن هذه المؤسسة هي الرائدة في سوق الخزف، توصي الطالبة هذه المؤسسة بوضع كل السبل الكفيلة والتدابير اللازمة لزيادة إمتلاك رؤسائها المباشرين لسمات وخصائص القيادة الديمقراطية.

2- بالنسبة لمؤسسة باتيسيرام، أين تمارس القيادة بصورة ديمقراطية نوعا ما، وأين يتوافر إبداع لكن بغياب عنصر مهم أيضا وهو عنصر الطلاقة، توصي الطالبة هذه المؤسسة بالإهتمام الشديد بمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، وتوسيع دائرة هذه المشاركة، لأن ذلك من شأنه أن يرفع من مستوى الطلاقة لدى العاملين، وبالتالي يتحقق إبداع العامل، والذي يساهم في تحقيق ميزة تنافسية قوية لهذه المؤسسة.

3- بالنسبة لمؤسسة حداد، أين تمارس القيادة الأوتوقراطية بحذافيرها، فلا تفويض ولا مشاركة، وسلبية العلاقات الإنسانية، توصي الطالبة هذه المؤسسة بالتخلي التام عن هذا الأسلوب الذي يقتل روح الإبداع لدى العاملين، والعمل على إضفاء جو من العلاقات الإنسانية الإيجابية الدافئة من خلال رعاية العمال، والإعتناء بهم، وإحترامهم وتشجيعهم وتنميتهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في إتخاذ القرارات، وتفويض بعض الصلاحيات، وكل هذا كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم للقيام بأدوارهم ومسؤولياتهم وطرح أفكار إبداعية خلاقة داخل هذه المؤسسة وعلى كل المستويات، وهو ما من شأنه أن يكسب مجمع حداد ميزة تنافسية.

لقد خصصنا هذا الفصل لدراستنا الميدانية، وتضمن تطبيقا للمفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة الديمقراطية والإبداع والميزة التنافسية، تركز الهدف منه حول الإجابة على الأسئلة المطروحة وإختبار الفرضيات التي بني عليها البحث الفرعية منها والأساسية، بالإسقاط على ثلاث مؤسسات بولاية سطيف مختصة في صناعة الخزف، إعتمادا على البيانات التي تم جمعها، تبويبها، ومن ثمة مناقشتها وتحليلها، بالشكل الذي يعكس العلاقة بين المتغيرات المدروسة، ومن خلال هذا الفصل توصلنا إلى إثبات صحة كل الفرضيات الفرعية وكذا الفرضية الرئيسية، كما توصلنا إلى مجموعة من النتائج إنتهت إليها هذه الدراسة الميدانية، والتي على ضوءها قدمنا مجموعة من التوصيات التي نراها ضرورية لكل من الباحث ومدراء المؤسسات.

إن بيئة الأعمال التنافسية قد زادت بلا شك من السرعة والمعدل الذي تحتاج فيه المؤسسات إلى الإبداع للمحافظة على بقائها وتعزيز موقعها التنافسي، ذلك أن الإبداع يشكل ركيزة أساسية ومهمة في آن واحد لبناء الميزة التنافسية وتحقيق تميز المؤسسة.

ومن هذا المنطلق بات لزاما على المؤسسة أن ترعى العملية الإبداعية وأن توليها الأهمية البالغة، كما يجب عليها أن تجعلها تقليدا (سلوكا) راسخا داخل جميع هياكلها ووظائفها، وهذا الأمر يبقى مرهونا بالأسلوب القيادي السائد في المؤسسة.

لقد استهدفنا من خلال هذا البحث إبراز دور الأسلوب القيادي الديمقراطي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال إبراز دور هذا الأسلوب في تنمية مستوى الإبداع لدى العاملين، ثم أسقطنا دراستنا على واقع بعض المؤسسات بولاية سطيف، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات ندرجها فيما يلي:

أولا: نتائج البحث:

من أهم النتائج التي إنتهى إليها البحث بجانبه النظري والتطبيقي ما يلي:

* نتائج متعلقة بالجانب النظري:

1- ترتبط قدرة المؤسسة على التنافس بشكل أساسي بمدى إمتلاكها لمزايا تنافسية تمكنها من التعامل مع بيئة المنافسة؛

2- إن إستدامة المزايا التنافسية وتطويرها بإستمرار يضمن للمؤسسة ديمومة موقعها التنافسي في السوق؛

3- يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية بالإستفادة من مجالات تستطيع إحراز تفوق فيها على منافسيها، وهذه المجالات هي: الجودة، الكفاءة، الإبداع، الإستجابة لحاجات العميل؛

4- يعتبر الإبداع مصدر قوة للمؤسسة، ذلك أنه:

- مفتاح لربح الأسواق في الوقت الحالي وفي المستقبل؛

- عامل إستراتيجي للتنافس والنمو والرفاهية؛

- عامل للحفاظ على إستمرارية المؤسسة؛

- سلاح يسمح بالتأقّم مع تغيرات المحيط؛

- عامل للمحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة؛

- عامل لإكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة.

* نتائج متعلقة بالجانب التطبيقي:

5- الأفراد المبدعين هم مصدر قوة المؤسسة، وسر تميزها؛

6- يرتبط إبداع الأفراد بشكل محوري بأسلوب قيادتهم؛

7- هناك علاقة إرتباط موجبة وقوية بين أسلوب القيادة الديمقراطي ومستوى القدرات الإبداعية لدى الفرد؛

8- الأسلوب الديمقراطي في القيادة هو الأسلوب الأمثل الذي يعظم الدافعية على الإبداع من خلال المرتكزات التي يقوم عليها: العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة، والمشاركة في إتخاذ القرارات، كما أن الأسلوب الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم وإبداعاتهم؛

9- أن المؤسسة الأكثر تميزاً هي التي تتخذ النمط القيادي الديمقراطي أسلوباً لقيادة أفرادها.

ثانياً: توصيات البحث:

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، تطرح الطالبة بعض التوصيات تتمثل في:

- 1- العمل على بناء ميزة تنافسية قوية تضمن بقاء المؤسسة في السوق؛
- 2- تشجيع السلوك الإبداعي العاملين من خلال دعم وتبني الأفكار الإبداعية؛
- 3- إعلاء شأن مشاركة العمال في إتخاذ القرارات والتفعيل الجاد لهذا المبدأ؛
- 4- التأكيد على إنتهاج سياسة تفويض السلطة للعاملين؛
- 5- تدعيم الجانب الإنساني في المؤسسة والإرتقاء بأدمية الأفراد وإحترام فكرهم وإرادتهم ومشاعرهم؛
- 6- إشاعة جو من الثقة والألفة والعلاقات الإنسانية الحميمة والدافئة؛
- 7- العمل على خلق الشعور بالولاء لدى الأفراد نحو المؤسسة من خلال العمل على توفير الأمن والأمان والإستقرار داخل هذه الأخيرة، والتخلص من أي مظهر من مظاهر الخوف؛
- 8- الإبتعاد والتخلي التام عن الأسلوب الأوتوقراطي في التعامل؛
- 9- عقد دورات تدريبية وإشراك القادة فيها على إختلاف مستوياتهم، لتعريفهم بالنمط القيادي الديمقراطي، وأهم أسسه، وآثاره الإيجابية على كل من الفرد والمؤسسة.

آفاق الدراسة:

في الأخير وإنطلاقاً من الأهمية المتزايدة للإبداع في نمو وبقاء وتقديم المؤسسات، وأهمية السلوك القيادي في تنمية وتطوير السلوك الإبداعي للمرؤوسين، يمكن أن يفتح هذا البحث آفاقاً لدراسات وأبحاث مستقبلية في مجالات عديدة من بينها:

- دور قيادة العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مدخل التكلفة الأقل.
- أثر القيادة الزعامية في الرفع من مستوى ولاء العاملين.
- أهمية القيادة الإجرائية (التبادلية) في الرفع من مستوى الإبداع لدى العاملين.

فهرس المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

* الكتب

- 1- أبراهام زيلزنك، المدراء والقادة، هل هم مختلفون؟ فن الإدارة، قراءات مختارة جمعها جوزيف إل. باور، ترجمة أسعد أبو لبدة، مراجعة محمد ياغي، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 2- إبن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 12، الطبعة 1، بيروت، 2000.
- 3- أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة 1، الإسكندرية، 2002.
- 4- أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي، بناء القدرة التنافسية للتصدير، الطبعة 1، شركة ناس للطباعة، الإسكندرية، 2001.
- 5- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1987.
- 6- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995.
- 7- أحمد صقر عاشور، السوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 1989.
- 8- أحمد ماهر، إتخاذ القرار بين العلم والإبتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007-2008.
- 9- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة 7، الإسكندرية، 1999.
- 10- أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 11- السعيد أوكيل، إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 12- إلهام فخري طمليه، التسويق في المشاريع الصغيرة، مدخل إستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

- 13- أونيس عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية، مدخل سلوكي تنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2011.
- 14- إياد شوكت مصطفى منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- 15- باري هندس، خطابات السلطة (من هو بزالي فوكو)، ترجمة ميرفت ياقوت، الطبعة 1، القاهرة، 2005.
- 16- برفين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 17- برنت. د. روبن، الإتصال والسلوك الإنساني، ترجمة نجدة من أعضاء قسم وسائل وتكنولوجيا التعليم بكلية التربية، جامعة الملك سعود، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.
- 18- بشير محمد الخضراء، النمط النبوي الخلفي في القيادة السياسية والعربية... الديمقراطية، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة 1، بيروت، لبنان، ماي 2005.
- 19- بينز كوك، إدارة الإبداع، مهارات الإدارة للمحتزين، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة، 2007.
- 20- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 21- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003.
- 22- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 23- ثامر بن ملوح المطيري، القيادة العليا والأداء، دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية - الأمريكية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره، "نموذج تطبيقي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة، 2003.
- 24- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
- 25- جمال الدين الخازندار، ذكاء المشاعر، مدخل للتميز في القيادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2005.

- 26- جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية إتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 27- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 28- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 29- جولي آن آموس، فن الإدارة بالتفويض، ترجمة خالد العامري، الدليل العلمي، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة، 2002.
- 30- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
- 31- حسن إبراهيم عبد العال، التزبية الإبداعية، ضرورة وجود، الطبعة 01، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 32- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، عمان، 2007.
- 33- حسن ملحم، التحليل الإجتماعي للسلطة، منشورات دحلب، المطبعة الجزائرية للمجلات والجرائد، بوزريعة، 2005.
- 34- حسين حریم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 35- حسين حریم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 36- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 37- حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، الطبعة 1، 1999.
- 38- خالد عبد الرحيم الهيتي وآخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران للنشر، عمان، 1997.

- 39- داوود معمر، منظمات الأعمال: الحوافز والمكافآت، بحث علمي في الجوانب الإجتماعية والنفسية والقانونية، دار الكتاب الحديث، الطبعة 1، القاهرة، 2006.
- 40- رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 41- رانيا عبد المعز الجمال، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011.
- 42- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 43- رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في إتخاذ القرار خلال الأزمات، رسالة دكتوراه منشورة في القانون والعلوم السياسية، كلية التجارة ببور سعيد، جامعة قناة السويس، مطبعة الإيمان، 2000.
- 44- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2005.
- 45- رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة 1، الإسكندرية، 1997.
- 46- روبرت.أ.بتس، ديفيد.لى، الإدارة الإستراتيجية، بناء المزايا التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 47- رونالد.دي. ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 1999.
- 48- زاهد محمد ديرري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، 2009.
- 49- زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وإنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 50- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

- 51- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 52- زيد الهويدي، الإبداع (ماهيته، إكتشافه، تنميته)، الطبعة 01، دار الكتاب الجامعي، 2004.
- 53- سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الاعمال، مهارات نظرية وتطبيقية، الطبعة 1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 54- سعد محمد سعيد، العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن، دراسة تحليلية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2004.
- 55- سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2006.
- 56- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 57- سلامة عبد العظيم حسين، ثورة إعادة الهندسة، مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- 58- شارلز وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول "مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
- 59- صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية، مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 60- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 61- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 62- صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مدخل المسؤولية الإجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1999.

- 63- صلاح عباس، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- 64- طارق طه، إدارة الاعمال، منهج حديث معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 65- طارق عبد الحميد البدري، أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2002.
- 66- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 1، الأردن، 2007.
- 67- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب للنشر، القاهرة.
- 68- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
- 69- عادل حسن، الأفراد في الصناعة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 70- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2011.
- 71- عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى عليه وسلم، دار هومة، الجزائر، 2003.
- 72- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، مصر، 2007.
- 73- عبد الرحمان أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 1999.
- 74- عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، منهج المهارات الإدارية، المهارات السلوكية والقيادية، مركز الخبرات المهنية الإدارية، الطبعة 03، مصر، 2004.
- 75- عبد الرحمان محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 76- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004-2005.

- 77- عبد السلام أبو قحف، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 78- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001.
- 79- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، جامعة الإسكندرية وبيروت العربية، 1991.
- 80- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال، محاضرات في السلوك التنظيمي، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 2002.
- 81- عبد سيد هدية، السلطة والشرعية في الدول النامية، مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد 12، العدد 3، 1984.
- 82- عبد عبد الرحمان البريدي، الإبداع يخنق الازمات، رؤية جديدة في إدارة الأزمات، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الرياض، 1999.
- 83- علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2009.
- 84- علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2006.
- 85- عمر محمد غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2009.
- 86- عمرو حامد، الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل، ورقة عمل مقدمة في ندوة "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة"، القاهرة، 2007.
- 87- فاروق مجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، دار روائع مجدلاوي، الطبعة 3، عمان، 2003.
- 88- فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
- 89- فتحي محمد موسى، العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 90- فرانسيس هورايب، تكوين الثقافة الإبداعية، الأخذ بيد ذوي الرؤية والمشاكسين وغيرهم من مثيري المتاعب المفيدون في مؤسستك، تعريب: محمد سمير العطائي، مكتبة العبيكان، الطبعة 1، الرياض، 2003.

- 91- فريد النجار، المنافسة والتزويج التطبيقي، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مدخل المقارنات التطويرية المستمرة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 92- فؤاد البهي السيد، سعد عبد الرحمان، علم النفس الإجتماعي - رؤية معاصرة-، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، 1999.
- 93- كارول أوكونر، القيادة الإدارية الناجحة، ترجمة مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم (سلسلة تعلم خلال أسبوع)، الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال، الطبعة 01، 1997.
- 94- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2004.
- 95- كامل بربر، الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة 02، لبنان، 2000.
- 96- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، 1995.
- 97- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة 3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 98- لورنس هولب، إدارة فرق العمل، أشرف على نقله إلى العربية موسى يونس، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، 1999.
- 99- لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة، الهيئة المصرية العامة للكتاب للطبع، الجزء 1، 1989.
- 100- ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، التفوق والموهبة والإبداع وإتخاذ القرار، رؤية من واقع المناهج، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2007.
- 101- مارشال غولد سميث، لورانس لاين، إلياسا فريس، التدريب للقيادة، كيف يساعد أفضل المدربين في العالم القادة على التعلم، ترجمة سيف بن عبد العزيز السيف، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، السعودية، 2006.
- 102- مجدي عبد الكريم حبيب، هل يمكن تعليم الإبداع؟ دار الفكر العربي، الطبعة 1، القاهرة، 2007.

- 103- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 104- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- 105- محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الإسكندرية، 2008.
- 106- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 107- محمد حسن محمد حمادات، السوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 108- محمد حمد الطيطي، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، الطبعة 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2004.
- 109- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 110- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2009.
- 111- محمد صديق عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين الشمس، الطبعة 10، الإسكندرية، 2003.
- 112- محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية، منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، عمان، 2009.
- 113- محمد علي محمد، علم إجتماع التنظيم، مدخل للنزات والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 114- محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 115- محمود السيد أبو النبيل، علم النفس الصناعي والتنظيمي عربيا وعالميا، الطبعة 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005.

- 116- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2002.
- 117- محمود عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التزويية وفقا لنظرية هيرسي وبلاشارد وعلاقتها بمستويي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2008.
- 118- مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة، سلسلة المدرب العملية، مجموعة النيل العربية، الطبعة 1، القاهرة، 2004.
- 119- مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة، البناء والنمو والإدارة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 1، مصر، 2012.
- 120- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة 1، القاهرة، 2007.
- 121- مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، المنهج الحديث في إدارة الأفراد، مكتبة دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة 1، السعودية، 1993.
- 122- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 123- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 124- معتز سيد عبد ، شاكرا عبد الحميد، عبد اللطيف محمد خليفة، محمد محمود عبد العظيم، آليات الإبداع ومعوقاته في العلوم الإجتماعية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة، 2006.
- 125- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
- 126- مهدي حسن زويلف وآخرون، التنظم والأساليب والإستشارات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 1999.
- 127- مهدي حسن زويلف، الإدارة، نظريات ومبادئ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2001.

- 128- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- 129- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 130- نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 131- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2003.
- 132- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2007.
- 133- نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010.
- 134- وليد حيدر جابر، التفويض في إدارة وإستثمار المرافق العامة، دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة 01، لبنان، 2009.
- 135- يعقوب حسين نشوان، جميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الطبعة 3، عمان، 2003.
- 136- يورك برس، فن القيادة الإدارية Leadership، سلسلة المميزون الإدارية، الشركة المصرية العالمية للنشر، لوجمان، مكتبة لبنان ناشرون، 2005.

* المذكرات والرسائل العلمية

- 1- أيمن عوده المعاني، عبد الحكيم عقلة أخوارشيدة، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، الأردن، 2009.
- 2- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير منشورة، كلية التسيير والعلوم الإقتصادية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2007.

- 3- دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير منشورة في الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.
- 4- رنا أحمد ديب عيتاني، تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيروت العربية، لبنان، 2003.
- 5- ريمة خلوط، تأثير جماعة العمل على رضا العامل داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بوحدة المدخرات ENPEC بسطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، 2006.
- 6- سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2010-2011.
- 7- طراد فارس، مناقجت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية الحقوق وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2006-2007.
- 8- عبد العزيز بن عبد الرحمان بن عبد العزيز آل سعود، الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام، دراسة مسحية على مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة دمشق، 2007.
- 9- علي أحمد ديوب، عوامل تعزيز القدرة التنافسية ومدى إمكانية تفعيلها في الصناعات السورية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2005، 2006.
- 10- عماد أحمد إسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 11- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر، 2002.

12- عمر عوض الغويري، تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، "دراسة ميدانية في شركتي" الملكية الأردنية وموبايلكم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، 2004.

13- لزه العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه علوم منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013.

14- مهدي صلاح الدين جميل عثمان، أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، دراسة ميدانية من منظور المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2003.

* المجلات والملتقيات:

1- أكرم أحدم الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، المؤتمر العلمي الثالث حول: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، الفترة من 27- 29 أبريل، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2009.

2- الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، العدد 12، بسكرة، نوفمبر 2007.

3- بن عنز عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008.

4- بن نوار صالح، الإتصال في المؤسسة، فعاليات الملتقى الوطني الثاني، مخبر علم إجتماع الإتصال، جامعة منتوري، مؤسسة الزهران للفنون المطبعية، الخروب، قسنطينة، 2003.

5- بن نوار صالح، الإتصال في المؤسسة، فعاليات الملتقى الوطني الثاني، مخبر علم إجتماع الإتصال، جامعة منتوري، مؤسسة الزهران للفنون المطبعية، الخروب، قسنطينة، 2003.

6- خان أحلام، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 12، جامعة بسكرة، ديسمبر 2012.

- 7- شريف غياط، محمد بوقموم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والإبتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة الجزائر، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة قالم، ديسمبر 2009.
- 8- محمد المحمدي الماضي، المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فرق العمل وتفجير روح الإبداع والإبتكار، ورقة عمل مقدمة في ندوة تنمية المهارات الإبداعية لقيادة المنظمات العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر الجديدة، 2010.
- 9- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءة البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، المنتدى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير، كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 04/03 ديسمبر 2012.
- 10- ملايكية عامر، واقع الإبتكار في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 28/27، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2012.
- 11- نجمة عباس، واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية، بحوث لإقتصادية وعربية، العدد 61-62، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2013.
- 12- وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، الجمهورية العربية السورية، جامعة الأزهر، 13-16 أكتوبر، دمشق، 2003.
- 13- بن بريكة عبد الوهاب، بن التزكي زينب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، المنتدى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 12-13 ماي 2010.
- 14- عماري عمار، الإبداع التكنولوجي في الجزائر، واقع وآفاق، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد 3، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2004.

* المعاجم:

- خليل الجر، لاروس، المعجم العربي الحديث، مكتبة لاروس، باريس، 1987.

- 1- [http:// www.startimes.com](http://www.startimes.com)
- 2- [http:// www. albaath.news. sy.](http://www.albaath.news.sy)
- 3- 1 [http:// www. hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

- 1- Bernard Guilhon, Sandra Montchaud, Le capital-risque, mécanisme de financement de l'innovation, LAVOISIER, Paris, **2008**.
- 2- Bruno Jarrosson , 100 ans de management, un siècle de management a travers les écrits, Association Progrès Du Management, Dunod, Paris, **2000**.
- 3- Carol Kennedy, Toutes les théories de management, les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités, Maxima Laurent du Mesnil, 3^{ème} édition, Paris.
- 4- Carole Hamon et al, Management de l'équipe commerciale, Dunod, Paris, **2004**.
- 5- Daniël Blondel, Innovation et bien-être, Une relation équivoque, éditions Publibook, Paris, **2010**.
- 6- Dimitri Uzunidis, L'innovation et l'économie contemporaine, Espaces cognitifs et territoriaux, De Boeck, 1^{ère} édition, Bruxelles, **2004**.
- 7- Don Hellriegel et W. Slocum, Management des organisations, 2^{ème} édition, Bruxelles, Boeck Université, **2006**.
- 8- Don Hellriegel, John w. slocum, Management des organisation, Bruxelles: de Boeck universités, 2^{ème} édition, **2006**.
- 9- Farid Baddache, Entreprises et ONG: Face au développement durable: L'innovation par la coopération, L'Harmattan, **2004**.
- 10- Frédéric Leroy, Les stratégies de l'entreprise, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, **2004**.
- 11- Frédérique Alexandre-Bailly et autres, Comportements humains et management, Pearson Education, 2ème édition, Copyright, France, **2006**.
- 12- Gilles Faure, Structure, organisation et efficacité de l'entreprise, Dunod entreprise, Paris, **1991**.
- 13- Giorgio Pellicelli, Stratégie d'entreprise 1^{ère} édition, de Boeck et Larcier, Bruxelles, **2007**.
- 14- Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Management: principes et méthodes de gestion, traduit et adapté par Gilles Ducharme, Mc Graw- hill, Québec, Canada, **1980**.

- 15-** Hubert JAOUI, Tous innovateurs, La dimension humaine de l'innovation, Leviers et bonnes pratiques, Dunod, Paris, **2003**.
- 16-** Jean- Louis Magakian, Marielle Audrey Payaud, 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, 2^{ème} édition, Paris, **2007**.
- 17-** Jean- Michel Plane, Management des organisations, Théories. Concepts. Cas, Dunod, Paris, **2003**.
- 18-** Jean Lachmann, Stratégie et financement de l'innovation, collection techniques de gestion, Economica, Paris, **2010**.
- 19-** Jean-Charles Mathé, Management stratégique concurrentiel, Librairie Vuibert, Paris, **2001**.
- 20-** Jean-Hervé Lorenzi, Alain Villemeur, L'innovation au cœur de la nouvelle croissance, Economica, Paris, **2009**.
- 21-** Jean-Luc Charron, Sabine Sépari, Organisation et gestion de l'entreprise, manuel et applications, Dunod, Paris, **1998**.
- 22-** Jean-Pierre et autres, Management stratégique et organisation, 6^{ème} édition , Paris, Vuibert.
- 23-** Joel Broustail et Frederic Fréry, Le management stratégique de l'innovation, Edition DALLOZ, **1993**.
- 24-** Lahouari ADDI, Etat et pouvoir, approche méthodologique et sociologique, office des publications universitaires, Ben- aknoun, Alger.
- 25-** Le commandement, Seminaire, Entreprise des ciments et dérivés EST, bureau d'études Socio-Economiques et d'organisation, cimenteries/ AB-AK-AT-HS, **1994**.
- 26-** Luc Boyer, Noël Equilbey, Organisation: Théories et applications, Edition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris , **2003**.
- 27-** Luc De Brabandere et Anne Mikolajczak , Le plaisir des idées, Dunod,Paris, 2^{ème} édition, **2004**.
- 28-** Management development international- Alger, Business School, MBA- TRC / SH, Leadership, MDI, 12 Mai **2004**.
- 29-** Melissa Schilling, François Thérin, Gestion de l'innovation technologique, Maxima, Paris, **2006**.
- 30-** Michael E. Porter, L'avantage concurrentiel des nations, Inter-éditions, Paris, **1993**.
- 31-** Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, **1999**.

- 32-** Michel Darbelet et autres, L'essentiel sur le management, 5^{ème} édition, Paris, **2006**.
- 33-** Michél Garant; Philippe scieur, organisations et systèmes de formation de Boeck université, 1^{ère} édition, Bruxelles, **2002**.
- 34-** Michel Petit et autres, Management D'équipe, Concepts et pratiques, Dunod, Paris, **1999**.
- 35-** Michel Petit, Audrey Klesta, Management d'équipe: concepts et pratiques, Donod, Paris, **2000**.
- 36-** Michel Porter, L'avantage concurrentiel, traduit par Philippe de lavergne, Dunod, Paris.
- 37-** Mohed ALTRAD, écouter, Harmoniser, Diriger, Un certain art du management, Office des publications universitaires, Alger.
- 38-** Octave Jokung et autres, Introduction au management de la valeur, Dunod, Paris, **2001**.
- 39-** OUKIL M.-Said, Economie et Gestion de L'innovation Technologique, Recherche et Développement, Office des Publications Universitaires, Alger, **1995**.
- 40-** Richard Soparnot, Samuel Grandval, Concepts et cas en management stratégique, LAVOISIER, Paris, **2005**.
- 41-** Rodolphe Durand, Guide du management stratégique, (99 concepts clés), Dunod, Paris, **2003**.
- 42-** Saïd Mssassi, Précis de management – concepts et processus de gestion, Maroc, Afrique orient, **2006**.
- 43-** Samir Trigui, Management et leadership, Le savoir- faire de la gestion moderne, Centre de publication Universitaire, Tunisie, **2004**.
- 44-** Sandrine Fernez-Walch, François Romon, Management de l'innovation, de la stratégie aux projets, 2^{ème} édition, Vuibert, **2010**, Paris.
- 45-** Sandrine Fernez-Walch, François Romon, Management de l'innovation, de la stratégie aux projets, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, **2010**.
- 46-** Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretiti, Alis, Chevalier, Gestion des ressources humaines, 2ème édition, Boeck université, Bruxells, **2001**.
- 47-** STRATEGOR, Politique général de l'entreprise, 4ème édition, Dunod, Paris, **2005**.
- 48-** Yves- Frédéric Livian, Organisation: Théories et pratiques, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, **2005**.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	مخاطر الإستراتيجيات التنافسية	1
80	الفرق بين القيادة والسلطة	2
81	الفرق بين القيادة والنفوذ الإجتماعي	3
82	الفرق بين القيادة والسياسة	4
115	التوافق المختلفة لمتغيرات الموقف وعمط القيادة الأكثر فعالية	5
136	الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة غير التحويلية	6
201	معامل ألفا كرونباخ للإستمارة الإستطلاعية	7
201	معامل ألفا كرونباخ للإستمارة النهائية	8
206	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	9
207	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
208	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	11
209	توزيع أفراد العينة حسب مدى إصغاء الرئيس المباشر لأرائهم	12
210	توزيع أفراد العينة حسب مدى تفهم الرئيس المباشر لمشاعرهم	13
211	توزيع أفراد العينة حسب تشجيع الرئيس المباشر لأفكارهم	14
212	توزيع أفراد العينة حسب مدى تقدير الرئيس المباشر للجهود المبذولة من طرفهم	15
213	توزيع أفراد العينة حسب مدى تزويد الرئيس المباشر للعمال بالمعلومات التي تخص العمل	16
214	توزيع أفراد العينة حسب مدى عمل الرئيس المباشر على تنمية مهاراتهم	17
215	توزيع أفراد العينة حسب مدى إرشادهم من طرف رئيسهم المباشر إلى أحسن الطرق	18
216	توزيع أفراد العينة حسب مدى إحتزام الرئيس المباشر لهم	19
217	توزيع أفراد العينة حسب مدى تشجيع الرئيس المباشر للقاءات بينه وبين العمال	20
218	توزيع أفراد العينة حسب مدى عمل الرئيس المباشر على تلبية حاجاتهم	21
219	توزيع أفراد العينة حسب مدى عدالة الرئيس المباشر في معاملتهم	22
220	توزيع أفراد العينة حسب مدى إشعارهم بأهميتهم من طرف رئيسهم المباشر	23
221	توزيع أفراد العينة حسب مدى تسامح الرئيس المباشر عن الأخطاء التي تبدر منهم	24
222	توزيع أفراد العينة حسب مدى إستخدام الرئيس المباشر للطرق الذكية عند لفتهم لاختطائهم	25
223	توزيع أفراد العينة حسب مدى إنتقاد الرئيس المباشر لهم أمام زملائهم	26
224	توزيع أفراد العينة حسب مدى مراعاة الرئيس المباشر لقدراتهم عند تكليفهم بالواجبات	27
225	توزيع أفراد العينة حسب مدى تفويض الرئيس المباشر لصلاحياته حال غيابه	28
226	توزيع أفراد العينة حسب مدى منحهم الحرية من طرف رئيسهم للتصرف في كيفية أداء مهامهم	29

227	توزيع أفراد العينة حسب مدى السماح لهم من طرف الرئيس المباشر بأخذ دوره القيادي داخل الجماعة	30
228	توزيع أفراد العينة حسب مدى طلب رئيسهم المساعدة منهم في أداء واجباته	31
229	توزيع أفراد العينة حسب مدى ثقة الرئيس المباشر فيهم دون الرقابة عليهم	32
230	توزيع أفراد العينة حسب مدى منح الرئيس المباشر للعمال السلطة للتحكم في مشكلاتهم	33
231	توزيع أفراد العينة حسب مدى بحث الرئيس المباشر عن إقتراحاتهم	34
232	توزيع أفراد العينة حسب مدى تنفيذ الرئيس المباشر لمقترحاتهم	35
234	توزيع أفراد العينة حسب إشراكهم من طرف رئيسهم المباشر عند إقتراح الحلول للمشكلات	36
235	توزيع أفراد العينة حسب مدى عرض الرئيس المباشر لقراراته على العمال	37
236	توزيع أفراد العينة حسب مدى منح الرئيس المباشر الفرصة لهم للتعبير عن رأيهم بحرية	38
237	توزيع أفراد العينة حسب مدى قيامهم بأعمالهم بأسلوب متجدد	39
238	توزيع أفراد العينة حسب مدى شعورهم بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في العمل	40
239	توزيع أفراد العينة حسب محاولتهم الإبتعاد عن تقليد الآخرين عند حل المشكلات	41
240	توزيع أفراد العينة حسب مدى حاجة إجراءات العمل إلى عمليات تطوير مستمرة	42
241	توزيع أفراد العينة حسب محاولتهم لتطبيق أساليب وطرق جديدة لحل مشكلات العمل	43
242	توزيع أفراد العينة حسب مدى حرصهم على تقديم الأفكار الجديدة	44
243	توزيع أفراد العينة حسب قدرتهم على تقديم الأفكار الجديدة لأساليب العمل	45
244	توزيع أفراد العينة حسب مدى قدرتهم على تقديم حلول جديدة لمشكلات العمل	46
245	توزيع أفراد العينة حسب قدرتهم على طرح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	47
246	توزيع أفراد العينة حسب قدرتهم على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بسهولة	48
247	توزيع أفراد العينة حسب مدى قدرتهم على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	49
248	توزيع أفراد العينة حسب مدى إمتلاكهم للمهارات الكافية التي تمكنهم من إقناع الآخرين	50
249	توزيع أفراد العينة حسب إهتمامهم بمعرفة الرأي المخالف لرأيهم	51
250	توزيع أفراد العينة حسب مدى سعيهم إلى الحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشاكل العمل	52
251	توزيع أفراد العينة حسب مدى حرصهم على الإستفادة من الإنتقادات	53
252	توزيع أفراد العينة حسب مدى ترددهم في تغيير موقفهم عند الإقتناع بعدم صحته	54
253	توزيع أفراد العينة حسب مدى حرصهم على إحداث تغييرات في أساليب العمل من حين لآخر	55
254	توزيع أفراد العينة حسب مدى تغييرهم لقراراتهم عندما يستجد أمر يقتضي ذلك	56
255	توزيع أفراد العينة حسب مدى قدرتهم على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها	57
256	توزيع أفراد العينة حسب مدى تخطيطهم لمواجهة المشكلات الممكنة الحدوث	58
257	توزيع أفراد العينة حسب حرصهم على معرفة أوجه القصور في ما يقومون به من عمل	59
258	توزيع أفراد العينة حسب مدى إمتلاكهم لرؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون	60
259	توزيع أفراد العينة حسب مدى شعورهم بالمتعة في التعامل مع مشكلات العمل	61

260	تحليل التباين الأحادي بشأن دلالة الفروق الإحصائية للقيادة الديمقراطية حسب نوع المؤسسة	62
261	نتيجة إختبار شيفيه لتحديد إتجاه الفروق بين المؤسسات	63
262	نتيجة إختبار شيفيه بشأن دلالة الفروق الإحصائية في العلاقات الإنسانية	64
263	نتيجة إختبار شيفيه بشأن دلالة الفروق الإحصائية في تفويض السلطة	65
264	نتيجة إختبار شيفيه بشأن دلالة الفروق الإحصائية في المشاركة في إتخاذ القرارات	66
265	نتيجة إختبار شيفيه بشأن دلالة الفروق الإحصائية في القيادة الديمقراطية	67
266	تحليل التباين الأحادي بشأن دلالة الفروق الإحصائية للقدرات الإبداعية حسب نوع المؤسسة	68
267	نتيجة إختبار شيفيه لتحديد إتجاه الفروق في الإبداع وأبعاده	69
268	نتيجة إختبار شيفيه بشأن دلالة الفروق الإحصائية في عنصر الأصالة	70
269	نتيجة إختبار شيفيه بشأن دلالة الفروق الإحصائية في عنصر الطلاقة	71
270	نتيجة إختبار شيفيه بشأن دلالة الفروق الإحصائية في عنصر المرونة	72
270	نتيجة إختبار شيفيه بشأن دلالة الفروق الإحصائية في عنصر الحساسية للمشكلات	73
272	نتيجة إختبار شيفيه بشأن دلالة الفروق الإحصائية في القدرات الإبداعية	74
273	معاملات الارتباط بين متغيري الدراسة	75
275	إختبار فيشر للمعنوية	76
276	نتائج تحليل الإنحدار البسيط للقيادة الديمقراطية على درجة أصالة العاملين	77
277	نتائج تحليل الإنحدار البسيط للقيادة الديمقراطية على مستوى طلاقة العاملين	78
277	نتائج تحليل الإنحدار البسيط للقيادة الديمقراطية على مستوى مرونة العاملين	79
278	نتائج تحليل الإنحدار البسيط للقيادة الديمقراطية على درجة الحساسية للمشكلات لدى العاملين	80
279	نتائج تحليل الإنحدار البسيط للقيادة الديمقراطية على مستوى إبداع العاملين	81

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
3	أنواع البيئة	1
6	أفراد المجتمع المتعاملين مع المؤسسة	2
8	العوامل الخمسة المؤثرة في الصناعة	3
10	عناصر تحليل المنافسين	4
14	الإستراتيجيات التنافسية حسب بورتر	5
31	دورة حياة الميزة	6
34	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية	7
37	سلسلة القيمة لبورتر	8
39	تقسيم وظيفة التسويق	9
39	سلسلة القيمة المعدلة	10
41	نظام القيمة لبورتر	11
43	التوازن في إستراتيجية التمييز	12
91	العلاقات المختلفة بين العناصر الأساسية للقيادة الرسمية	13
112	شبكة بلاك وموتون	14
117	نموذج المسار-الهدف في القيادة	15
120	نموذج دورة حياة القائد لهيرسي وبلانشارد	16
123	نموذج ريدن	17
125	نظرية الخط المستمر	18
129	شجرة القرارات القيادية	19
139	عزو القائد أداء المرؤوسين الضعيف	20
140	بدائل القيادة	21

ملحق رقم (1): قائمة الأساتذة المحكمين

المؤسسة	الرتبة	الإسم واللقب
جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر	عبد الوهاب بلمهدي
جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر	الحسين بورعدة
جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	زين الدين بروش
جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	ساعد بن فرحات
جامعة سطيف 2	أستاذ محاضر	فاروق يعلى

ملحق رقم (2): إستمارة بحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

وبعد

الإستمارة بين يديك تهدف إلى محاولة التعرف على آراء العمال في الشركة الجزائرية لصناعة الخزف حول دور قيادة العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مدخل الإبداع، وذلك إستيفاء لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف 01.

الرجاء التكرم بإعطاء هذه الإستمارة جزء من وقتك، وتحري الدقة والموضوعية في إجابتك عليها، وذلك لما لها من أهمية في هذا البحث، مع العلم أن الهدف الأول لهذه الإستمارة هو أكاديمي بحث والمعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أمل التكرم بالإجابة على جميع فقرات الإستمارة وفق تقديرك الشخصي.

ملاحظة: يقصد بـ

- 1- الأصالة: القدرة على إنتاج أفكار جديدة أو طريقة جديدة، أي إنتاج ما هو غير مألوف.
- 2- الطلاقة: قدرة الشخص على خلق عدد كبير من الأفكار الجديدة أو الإستعمالات الجديدة وبسرعة.
- 3- المرونة: قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو طريقته في علاج المشكلة من وضع لآخر.
- 4- الحساسية للمشكلات: قدرة الفرد على رصد ورؤية المشكلات والتعرف على المشكلة من جميع جوانبها.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

1- العمر:

- من 20 إلى 30 سنة () من 31 إلى 40 سنة ()
من 41 إلى 50 سنة () من 51 إلى 60 سنة ()

2- المستوى التعليمي:

- () ابتدائي () ثانوي () أساسي () جامعي

3- عدد سنوات الخبرة:

- من 01 سنة إلى 05 سنوات () من 06 سنوات إلى 10 سنوات ()
أكثر من 10 سنوات ()

الجزء الثاني: البيانات الأساسية:

المحور الأول: المرتكزات الأساسية للقيادة الديمقراطية (خصائص وسمات القائد الديمقراطي)

إلى أي مدى تتوافر الخصائص والسمات التالية في رئيسك المباشر.....؟

يرجى وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك الشخصية

1- العلاقات الإنسانية

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	يصغي لآرائي					
02	يتفهم مشاعري					
03	يشجع أفكارني					
04	يقدر الجهود المبذولة من طرفي					
05	يزودني بكل المعلومات التي تخص العمل					
06	يعمل على تنمية مهاراتي من خلال إشراكي في الدورات التدريبية					
07	ينصحنني من خلال إرشادي إلى أحسن الطرق					
08	يعاملني باحترام					
09	يشجع اللقاءات المفتوحة من أجل التواصل بيني وبينه					
10	يعمل على تلبية حاجاتي					
11	يعامل العمال بعدالة					
12	يشعرنني بأهميتي داخل المؤسسة					
13	يتسامح في بعض الأخطاء التي تبدر مني					
14	يلفتني إلى أخطائي بطريقة ذكية					
15	لا ينتقدني أبدا أمام العمال					
16	يراعي قدراتي عند تكليفني بالواجبات					

2- تفويض السلطة

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
17	بفوضني صلاحيات تسيير الأمور حال غيابه					
18	يمنحني حرية التصرف في كيفية أداء مهامى					
19	يسمح لي بأخذ دوره القيادي في الجماعة					
20	يطلب منى مساعدته في أداء واجباته					
21	يثق بقدرتي على القيام بعملى دون الحاجة إلى الرقابة على					
22	يمنحني السلطة اللازمة للتحكم في المشكلات التي تواجهني أثناء العمل					

3- المشاركة في إتخاذ القرارات

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
23	يبحث عن إقتراحي					
24	ينفذ إقتراحي					
25	يشركني عند إقتراح الحلول للمشكلات التي تظهر أثناء العمل					
26	يعرض علي قراراته للموافقة أو إجراء بعض التعديلات عليها					
27	يمنحني الفرصة للتعبير عن رأيي بحرية					

المحور الثاني: القدرات الإبداعية لدى العاملين بالشركة الجزائرية لصناعة الخزف

إلى أي مدى تتوافر لديك القدرات الإبداعية كأحد العاملين في هذه الشركة ؟

يرجى وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك الشخصية

1- الأصالة

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
28	أقوم بكل الأعمال المسندة إلي بأسلوب متجدد					
29	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل					
30	أحاول قدر الإمكان الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل مشكلات العمل					
31	أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدة عن الروتين					
32	أحاول تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجهني في العمل					
33	أحرص على تقديم الأفكار الجديدة					

2- الطاقة

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
34	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل					
35	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل					
36	لدي القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل					
37	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بسهولة					
38	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة					
39	أملك المهارات الكافية التي تمكنني من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم					

3- المرونة:

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
40	أهتم بمعرفة الرأي المخالف لرأيي لكي أستفيد منه					
41	أسعى إلى الحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشاكل العمل					
42	أنا حريص على الاستفادة من الإنتقادات					
43	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته					
44	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل من حين لآخر					
45	أغير من قراراتي عندما يستجد أمر يقتضي ذلك					

4- الحساسية للمشكلات:

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
46	لدي القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها					
47	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها					
48	أحرص على معرفة أوجه القصور فيما أقوم به من عمل					
49	أمتلك رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل					
50	عادة ما أشعر بمتعة في التعامل مع مشكلات العمل					

مع صادق التحية والتقدير،،،

شكرا

ملحق رقم (3): نتائج حساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ

* ثبات المقياس القيادة النهائي

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	216	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	216	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	27

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00001	57,4954	464,707	,690	,896
VAR00002	58,0880	463,002	,631	,897
VAR00003	57,9444	467,811	,611	,898

VAR00004	58,0046	461,660	,643	,897
VAR00005	57,6204	467,316	,593	,898
VAR00006	59,7361	514,595	-,139	,909
VAR00007	57,5972	464,707	,623	,897
VAR00008	57,4491	466,267	,610	,897
VAR00009	57,3333	473,972	,534	,899
VAR00010	57,8750	463,915	,645	,897
VAR00011	57,8519	460,164	,643	,897
VAR00012	57,8889	463,160	,604	,897
VAR00013	57,7361	475,581	,244	,909
VAR00014	58,2917	470,626	,473	,900
VAR00015	57,6944	471,636	,492	,900
VAR00016	57,8287	464,924	,567	,898
VAR00017	59,1111	492,955	,187	,906
VAR00018	57,7917	463,170	,656	,897
VAR00019	59,4861	498,223	,154	,905
VAR00020	58,5463	484,389	,361	,902
VAR00021	57,4907	462,214	,689	,896
VAR00022	58,6667	483,200	,365	,902
VAR00023	58,9722	488,185	,259	,904
VAR00024	58,5139	474,335	,539	,899
VAR00025	58,4861	472,232	,511	,899
VAR00026	59,1852	485,212	,318	,903
VAR00027	58,0278	460,176	,624	,897

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	216	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	216	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	23

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00028	54,3194	285,623	,225	,870
VAR00029	54,2917	286,915	,251	,868
VAR00030	53,5833	278,905	,395	,864
VAR00031	54,0093	279,832	,313	,867

VAR00032	54,1944	279,618	,374	,864
VAR00033	53,6806	272,786	,512	,860
VAR00034	54,1667	273,814	,494	,860
VAR00035	54,1852	274,142	,492	,860
VAR00036	54,5000	276,000	,431	,863
VAR00037	54,4537	276,119	,424	,863
VAR00038	54,8519	280,108	,370	,864
VAR00039	53,4954	274,902	,523	,860
VAR00040	53,1852	276,914	,497	,861
VAR00041	53,2963	273,623	,607	,858
VAR00042	53,2778	273,997	,556	,859
VAR00043	53,2778	272,657	,593	,858
VAR00044	53,8981	271,729	,508	,860
VAR00045	53,2639	274,949	,564	,859
VAR00046	54,3380	284,625	,290	,867
VAR00047	54,0417	276,654	,404	,863
VAR00048	53,2685	270,979	,602	,857
VAR00049	54,2083	276,715	,431	,862
VAR00050	54,2593	279,765	,359	,865

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	21	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	21	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	27

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00001	61,5714	412,957	,697	,905
VAR00002	61,8571	399,629	,752	,903
VAR00003	61,8095	411,262	,558	,907
VAR00004	61,7619	424,990	,352	,911

VAR00005	61,1905	403,662	,787	,903
VAR00006	63,9524	444,348	,129	,914
VAR00007	61,7619	393,990	,813	,901
VAR00008	60,7143	427,214	,606	,907
VAR00009	60,8571	437,129	,297	,911
VAR00010	61,7143	421,514	,492	,908
VAR00011	61,2381	419,190	,519	,908
VAR00012	61,5714	402,157	,742	,903
VAR00013	61,1905	432,262	,403	,910
VAR00014	62,0952	428,390	,279	,913
VAR00015	61,2381	425,690	,397	,910
VAR00016	61,2381	427,590	,338	,911
VAR00017	63,7619	426,890	,449	,909
VAR00018	60,9048	422,090	,559	,907
VAR00019	64,0952	442,890	,296	,911
VAR00020	62,6190	428,348	,429	,909
VAR00021	60,7143	439,914	,284	,911
VAR00022	62,5714	431,157	,393	,910
VAR00023	63,2857	417,914	,562	,907
VAR00024	62,5714	422,757	,401	,910
VAR00025	62,6190	405,548	,730	,904
VAR00026	63,1905	420,362	,438	,909
VAR00027	61,8095	394,262	,778	,902

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	21	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	21	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,715	23

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00028	56,0000	127,300	,029	,729
VAR00029	55,0476	123,248	,170	,715
VAR00030	54,2857	116,914	,511	,689
VAR00031	55,1905	129,962	-,056	,743
VAR00032	55,6190	112,148	,502	,683
VAR00033	54,2857	126,914	,089	,719

VAR00034	55,5238	118,862	,366	,698
VAR00035	55,4762	111,562	,540	,680
VAR00036	56,0476	116,648	,416	,693
VAR00037	56,0952	113,790	,518	,684
VAR00038	56,7143	116,914	,527	,688
VAR00039	54,0476	129,548	,043	,719
VAR00040	53,9048	124,290	,254	,707
VAR00041	54,3333	120,333	,343	,700
VAR00042	54,0000	115,900	,472	,689
VAR00043	53,6667	129,633	,109	,715
VAR00044	55,5238	116,062	,346	,698
VAR00045	53,7143	133,214	-,188	,724
VAR00046	55,3810	126,648	,074	,722
VAR00047	55,0476	109,148	,508	,680
VAR00048	53,9524	120,248	,436	,696
VAR00049	55,3333	124,033	,184	,712
VAR00050	55,2857	132,514	-,102	,733

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ - ح	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: الميزة التنافسية...الإطار النظري
1	مقدمة
2	المبحث الأول: بيئة المؤسسة
2	المطلب الأول: مفهوم البيئة
4	المطلب الثاني: دراسة وتحليل بيئة المؤسسة
15	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
15	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
23	المطلب الثاني: خصائص ومكونات الميزة التنافسية، شروط فعاليتها، وأهميتها
25	المطلب الثالث: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية، أبعادها ،محدداتها ومؤشراتها
34	المبحث الثالث: بناء وتعزيز الميزة التنافسية
34	المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
36	المطلب الثاني: دور سلسلة القيمة في بناء وتعزيز الميزة التنافسية
41	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية
53	المبحث الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية، معوقات إكتسابها وظروف المحافظة عليها
53	المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
54	المطلب الثاني: معوقات إكتساب الميزة التنافسية
54	المطلب الثالث: ظروف المحافظة على الميزة التنافسية
56	خاتمة
58	الفصل الثاني: القيادة...الإطار النظري
58	مقدمة
59	المبحث الأول: تطور فكرة القيادة
59	المطلب الأول: القيادة في الفكر القديم
66	المطلب الثاني: القيادة في الفكر الحديث.
75	المبحث الثاني: ماهية القيادة
75	المطلب الأول: مفهوم القيادة

84	المطلب الثاني: مصادر قوة القائد
86	المطلب الثالث: أهمية القيادة
90	المبحث الثالث: أنواع القيادة
90	المطلب الأول: القيادة حسب الهيكل التنظيمي
93	المطلب الثاني: القيادة حسب الموقف أو الشخصية
94	المطلب الثالث: القيادة حسب سلوك القائد
103	المبحث الرابع: نظريات القيادة
103	المطلب الأول: النظريات العامة أو النظريات التقليدية
107	المطلب الثاني: النظريات السلوكية
114	المطلب الثالث: النظريات الموقفية
131	المطلب الرابع: النظريات المعاصرة في القيادة
137	المطلب الخامس: مداخل أخرى للقيادة
143	خاتمة
145	الفصل الثالث: دور القيادة الديمقراطية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مدخل الإبداع
145	مقدمة
146	المبحث الأول: ماهية الإبداع
146	المطلب الأول: مفهوم الإبداع
151	المطلب الثاني: المكونات العامة للإبداع
152	المطلب الثالث: مراحل الإبداع
154	المبحث الثاني: مستويات الإبداع، عوامله، وأهم أشكاله داخل المؤسسة
154	المطلب الأول: مستويات الإبداع
156	المطلب الثاني: عوامل الإبداع
158	المطلب الثالث: أشكال الإبداع داخل المؤسسة
160	المبحث الثالث: مقومات ومعوقات الإبداع، وأساليب تنميته
160	المطلب الأول: مقومات العملية الإبداعية من منظور الموارد البشرية
164	المطلب الثاني: معوقات الإبداع
167	المطلب الثالث: أساليب تنمية الإبداع
171	المبحث الرابع: مساهمة القيادة الديمقراطية في تنمية الإبداع لدى العاملين وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
172	المطلب الأول: مفهوم القيادة الديمقراطية

	المطلب الثاني: المرتكزات الأساسية للقيادة الديمقراطية
188	المطلب الثالث: دور النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية الإبداع
195	خاتمة
197	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
198	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
198	المطلب الأول منهج الدراسة
198	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
202	المطلب الثالث: نبذة عن المؤسسات محل الدراسة، مبررات إختيارها، ومجالات الدراسة
205	المبحث الثاني: وصف وتشخيص إجابات عينة الدراسة، مع تحليل التباين بشأن دلالة الفروق الإحصائية وتحديد مصدر هذه الفروق
205	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
208	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى توافر سمات القيادة الديمقراطية لدى الرؤساء المباشرين
237	المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين
260	المطلب الرابع: تحليل التباين بشأن دلالة الفروق الإحصائية بين المؤسسات محل الدراسة، مع تحديد إتجاه هذه الفروق لمحور القيادة الديمقراطية
265	المطلب الخامس: تحليل التباين بشأن دلالة الفروق الإحصائية بين المؤسسات محل الدراسة، مع تحديد إتجاه هذه الفروق لمحور القدرات الإبداعية
272	المبحث الثالث: مناقشة وتقييم نتائج الدراسة الميدانية
272	المطلب الأول: عرض وتحليل العلاقة بين متغيري الدراسة
275	المطلب الثاني: مناقشة وإختبار الفرضيات
279	المطلب الثالث: نتائج تحليل الدراسة الميدانية، والتوصيات المقترحة
283	خاتمة
285	الخاتمة العامة
288	الملاحق
301	فهرس المراجع
317	فهرس الجداول
320	فهرس الأشكال
321	فهرس المحتويات

المخلص:

تتسابق المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، ذلك ألها السبيل الوحيد الذي يضمن لها البقاء والإستمرار. ولأن الإبداع هو أحد أهم الركائز الأساسية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات، وجب على هذه الأخيرة أن ترعاه وتمنحه كل إهتمامها، وتعمل على تنمية القدرات الإبداعية لدى كل أفرادها، وتجعله سلوكا راسخا يمارسه كل أعضاء المؤسسة على إختلاف مستوياتهم.

والمسؤولية كل المسؤولية في ذلك تقع على عاتق القائد وأسلوبه في القيادة، وعلى هذا الأساس وقع إختيارنا على الأسلوب الديمقراطي، الذي يلعب دورا مهما في الرفع من مستوى إبداع العاملين من خلال تهيئة المناخ الذي يسمح ببزوغ الأفكار الجديدة والأصيلة من خلال مرتكزاته الثلاث: العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة، والمشاركة في إتخاذ القرارات. وكل هذه المرتكزات تعمل بدورها على تنمية الإبداع، والذي يعمل بدوره على بقاء المؤسسات وإستمرارها.

ولقد دعمت هذه الدراسة بإجراء دراسة مقارنة بين ثلاث مؤسسات ناشطة في قطاع الخزف بولاية سطيف: مؤسسة سافسار، مؤسسة باتسسيرام، وجمع حداد، وخلصت هذه الدراسة إلى أن القيادة الديمقراطية هي الأسلوب الأمثل لتحقيق إبداع العاملين، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الكلمات الدالة: القيادة الديمقراطية، الإبداع، الميزة التنافسية.

Résumé:

Les entreprises visent à atteindre le maintien d'un avantage concurrentiel. Ce dernier est un moyen qui garantit la survie et l'épanouissement de l'entreprise. L'innovation est l'un des piliers les plus fondamentaux dans la construction d'un avantage concurrentiel pour les entreprises. Ceci dit, l'innovation devrait être une préoccupation majeure de la part des entreprises. Donc, il a nécessité de développer le sens de la créativité et de l'innovation pour les membres de l'entreprise.

La responsabilité incombe au commandant et son style de pilotage. Pour cela, nous avons choisi la démarche démocratique qui a un rôle important dans l'élévation du niveau de la créativité des travailleurs par l'instauration d'un climat favorisant l'émergence d'idées nouvelles et originales grâce à ses trois piliers: les relations humaines, délégation de pouvoirs, et la participation à la prise de décision. Cela contribuera à l'aboutissement du développement de l'innovation pour assurer la survie et la continuité des entreprises.

Notre étude s'est basée sur une étude comparative entre trois entreprises majeures dans le secteur de la céramique dans la wilaya de Sétif: les entreprises Safcer, Baticeram, le groupe Haddad. Cette étude a montré que le pilotage démocratique est une bonne démarche pour le parachèvement de l'innovation au sein des travailleurs pour la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Mots clés: le leadership, le pilotage démocratique, l'innovation, l'avantage concurrentiel.