



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص : تسيير استراتيجي دولي

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تخصص تسيير استراتيجي دولي

### عنوان المذكرة :

دور القيادة الإدارية الدولية في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة حالة بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية ولاية  
مستغانم

تحت إشراف الاستاذ

بن حمو عبدالله

من اعداد الطالبة:

ولد بن زازة زهرة

### أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

استاذ محاضر

الأستاذ بن زيدان ياسين

مقرا

أستاذ محاضر

الأستاذ بن حمو عبدالله

مناقشا

أستاذ محاضر

الأستاذ بلعياشي بومدين

السنة الجامعية 2014-2015

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا ربنا و لا تحمل علينا إصرا كما حملته على الذين من قبلنا ربنا و لا تحملنا ما لا طاقة لنا به و أعفوا عنا و اغفر لنا و ارحمنا أنت مولانا فانصرنا على القوم الكافرين "

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية 286

# شكر وتقدير

**أول الشكر شكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا البحث عسى أن يزيدني من فضله مصداقاً لقوله "لئن شكرتم لأزيدنكم" الآية 07 من سورة إبراهيم،**

أحمد الله وأشكره على نعمه بتحقيق الكثير من امنياتى التي من بينها دراستي للماستر وبعد...

أعبر عن شكري وتقديري للأستاذ عبد الله بن حمو الذي أشرف على رسالتي والذي لم يبخل جهداً في مساعدتي وتوجيهي ، والذي أثرى الرسالة بمعلوماته وملاحظاته القيمة. كما لا يفوتني أن أتقدم بكامل الشكر و العرفان الى أعضاء لجنة المناقشة وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

كما أبدى الشكر لعمال مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لإستقبالي في المديرية لإثراء قيمة مضافة للبحث من الجانب التطبيقي واكمال مشوار تعليمي العالي.

اشكر كل من ساعدني في اتمام بحثي هذا وأخص بالذكر:

- المؤطرين لما بذلوه من جهد وتوجيهات في سبيل اعداد البحث و التوجيهات القيمة التي رافقت مراحل البحث وللتعاون الذي أبدوه لي في تسهيل انجاز البحث.

- كما أشكر جميع طلبة تسيير إستراتيجي دولي دفعة 2015/2014 لما قدموه لي من المصادر القيمة التي استعنت بها في اثناء هذا البحث.

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع: إلى من وعيت على الدنيا و هي أمامي من زرعت في قلبي بذور الحياة فكانت لي السند فيها و النبراس لدربي ونور عيني. إلى روح أُمي الغالية يرحمها الله.

إلى والدي الكريم أطال الله بعمره.

إلى رفيق دربي زوجي العزيز الذي لم يبخل علي، وساعدني في هذا العمل المتواضع.

كما أهدي هذا العمل إلى إخوتي وأخواتي وبنائهم.

إلى كل من جمعني بهم مقاعد الدراسة ومجالس العلم خاصة طلبة تسيير إستراتيجي دولي.

إلى كل من علمني حرفاً أساتذتي الكرام الذين رافقوني في كل أطوار التعليم الإبتدائي إلى التعليم العالي.



## الفهرس

• الدعاء.

• كلمة شكر.

• الإهداء.

• المقدمة العامة.

الباب الأول: القسم النظري.

الفصل الأول: عموميات حول القيادة الادارية الدولية والميزة التنافسية.

• مقدمة الفصل الأول.

➤ المبحث الأول: مدخل للقيادة الإدارية المحلية والدولية.

✓ المطلب الأول : تعريف القيادة الإدارية والقيادة الدولية .

✓ المطلب الثاني : مواصفات القائد المحلي والقائد الدولي.

✓ المطلب الثالث : القيادة الاستراتيجية والالكترونية.

➤ المبحث الثاني : مدخل للميزة التنافسية.

✓ المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية.

✓ المطلب الثاني : محددات ومصادر الميزة التنافسية.

✓ المطلب الثالث : استراتيجيات الميزة التنافسية.

الفصل الثاني : انعكاسات وتأثيرات القيادة الادارية الدولية على الميزة التنافسية.

• مقدمة الفصل الثاني.

➤ المبحث الأول : دور القيادة الادارية في خلق ميزة تنافسية.

✓ المطلب الأول : المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية في القيادة الادارية.

✓ المطلب الثاني : تدريب القيادات إدارية.

✓ المطلب الثالث : دور القيادة الادارية الدولية في إدارة الوقت وتنمية الابداع والابتكار

➤ المبحث الثاني : إبداع ميزة تنافسية قائمة على القيادة الإدارية.

✓ المطلب الأول : استراتيجيات التغيير التنظيمي.

✓ المطلب الثاني : المقومات المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية.

✓ **المطلب الثالث :** إدارة رأس المال الفكري والقدرة على إدارة التغيير.

الباب الثاني: القسم التطبيقي.

الفصل الثالث : واقع القيادة الإدارية في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية .

• مقدمة الفصل الثالث.

➤ **المبحث الأول :** نظرة عامة حول مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية.

✓ **المطلب الأول :** الهيكل التنظيمي لمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية.

✓ **المطلب الثاني :** نشأة مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية.

✓ **المطلب الثالث :** مهام مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية.

➤ **المبحث الثاني :** مكانة القيادة الإدارية في بناء ميزة تنافسية داخل المؤسسة الوطنية.

✓ **المطلب الأول :** نماذج القيادة الدولية.

✓ **المطلب الثاني :** نماذج القيادة المحلية.

✓ **المطلب الثالث :** عملية مقارنة مع اختبار صحة الفرضيات.

➤ الخاتمة العامة.

➤ قائمة الملاحق.

➤ قائمة المراجع.



الأشكال

والجداول

قائمة الجداول

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>	<u>الرقم</u>
10	النظريات القديمة	(1-1)
17	تطور المفاهيم وأساليب القيادة	(2-1)
76	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	(1-2)

قائمة الأشكال

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>	<u>الرقم</u>
43	مدخل (easier) للقيادة الاستراتيجية للتغيير	(1-1)
47	نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية	(2-1)
52	الثورات الخمسة في تطوير المجتمع	(3-1)
62	التطور نحو القيادة الذاتية	(4-1)
65	الموازنة بين الحس الإنساني والتكنولوجي	(5-1)
73	دورة حياة الميزة التنافسية	(1-2)
113	توقيت إحداث التغيير	(2-2)



في ظل المناخ المشحون وبيئة الأعمال المتغيرة وغير المستقرة باستمرار التي عاشتها وما تزال تعيشها المؤسسة في شتى الميادين الإقتصادية، الاجتماعية وحتى السياسية ومع اختلاف وتباين أساليب التسيير ومقومات القيادة الفعالة و الرزينة كلها عوامل أدت إلى الزيادة من حدة المنافسة والبحث عن الوسائل و الميكانيزمات والتي يمكن من خلالها تحقيق التسيير الجيد و الرشيد للمنظمة و الوصول بها إلى بر الأمان وخلق ميزة تنافسية تكسبها صفة التميز بهدف تهيئة المنظمة لغرض الدخول في طور المتغيرات و إنفتاحها على مختلف الأسواق الأخرى من خلال تكييف القيادة الإدارية مع بيئة ومحيط الأعمال المتذبذب.

وعليه فمن بين العناصر المهمة في هذا المجال هو العنصر البشري و الذي يعتبر المخطط و المنفذ و المكلف بالوصول إلى تحقيق الأهداف و الغايات المسطرة بالإبداع و الابتكار وحتى التصحيح في طرق التسيير الرشيدة و التفنن في انماط القيادة وإظهار نوع من المرونة في التسيير.

يعي العالم اليوم الدور الذي تلعبه الإدارة بشكل عام والقيادة الإدارية بصفة خاصة في التحكم بعوامل الإنتاج المختلفة والنهوض بواقع الأمم والشعوب على مختلف المستويات، إن امتلاك الإنسان القدرة على التطوير والخلق والإبداع يختلف من فرد لآخر تبعاً لخبرته، ومستوياته الأدائية والفكرية، ملكاته العقلية والجسدية وما إلى ذلك من عوامل يمكن أن تخلق نوع من التمايز بين بني البشر.

إن حاجة التنظيمات بمختلف أحجامها ومستوياتها للقيادة الإدارية الفاعلة يعد ضرورة ملحة لارتباط تطبيق مختلف الخطط والاستراتيجيات بأداة توجيه فاعلة تعي الأسلوب العملي في قيادة وتحريك عوامل الإنتاج والحفاظة على انسيابيتها بما يخدم الأهداف المرجوة.

لذا فان القيادة الإدارية الاستراتيجية والفعالة في معظم المنظمات في مجتمعاتنا، مع غياب المعرفة الحقيقية لدى القادة و المدراء للمهام والوظائف المناطة بها، إضافة إلى ضعف الفاعلية التنظيمية لهذه الإدارة مع وجودها كإدارة



مستقلة في مختلف المنظمات الحكومية والخاصة أي غياب الوعي التنظيمي للدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الإدارة والقيادة الإدارية في تحديث وسائل العمل و طرق التنظيم وكيف يمكن أن تساهم هذه الاخيرة في خلق تمايز حقيقي في ادارتها تمكنها من التنافس والبقاء في سوق العمل، و بما يخدم الأهداف التنظيمية العامة والشخصية والاجتماعية مما أثر سلباً على تخلف الواقع الإداري في الجزائر بصفة خاصة ودول العالم الثالث بصفة عامة مع توفر عناصر الإنتاج الأخرى كرؤوس الأموال ومصادر الطاقة والمواد الأولية الخام.

لذلك فان القيادة الإدارية الفعالة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطرق التسيير المختلفة ، إذ تُعد هذه القيادات وفق منهجية علمية مهنية وتمنح الحرية الكافية في تحركاتها لإعداد وتأهيل وتطوير الموارد البشرية وتحديد درجات التفاوت في القدرات العلمية والعقلية والمعرفية بينها لخلق نوع من التمايز في الأداء لمختلف الفعاليات الإدارية سعياً منها للنهوض بواقع المجتمع بصورة عامة.

## أولاً: طرح الإشكالية.

ومن هنا يتبادر إلى أذهاننا طرح الإشكالية التالية:

– كيف تساهم القيادة الإدارية الدولية في خلق ميزة تنافسية؟

ومن خلال طرح الاشكالية الرئيسية أنفة الذكر، تتفرع و تندرج الاسئلة الفرعية التالية:

1- ما مفهوم القيادة الادارية ؟.

2- ما المقصود بالميزة تنافسية الدولية ؟.

3- ما هي مسؤوليات القيادة الادارية في تغيير أسلوب التنظيم المحلي وتطوير استراتيجية دولية للمنظمة

؟.

## ثانيا: الفرضيات.

في ضوء العرض السابق ومن أجل تفسير الإشكالية، ومحاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقاً، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة، واختبار صحتها من عدمها، والتي يمكن تلخيصها كالآتي:

**1- تعتبر القيادات الإدارية مصدرا أساسيا لتحقيق وخلق ميزة تنافسية.**

**2- مردودية ونجاعة القيادة الإدارية في الدول الاجنبية المتطورة هي نفسها تلك المبدولة في البلدان**

**السائرة في طريق النمو.**

## ثالثا: أهمية البحث.

تأتي أهمية هذا البحث نتيجة إلى عدة اعتبارات نذكر منها ما يلي:

**1- الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية في ادارة المنظمات خاصة وأن التعرف على أنظمة وأنماط القيادة العملية من**

قبل المتخصص أو الباحث تمكنه من تشخيص نقاط القوة و تجاوز نقاط الضعف في الأنماط والقوانين المتبعة من قبل الإداري.

**2- التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية و الدولية في وضع نظم تسيير جديدة والمساهمة في إعداد برامج حديثة تساهم في خلق نوع من التمايز الذي يساعد المنظمة على التنافس والاستمرارية والربحية.**

**3- أهمية القيادة الإدارية الدولية في خلق ميزة تنافسية كون ان القادة هم أهم عنصر في العملية التسييرية لذا لا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء الفعال والعطاء المتميز وأن توسع الإنتاج أو الخدمات لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير القادة و المدراء المأهلين والقابلة لعمليات التشكيل والتدريب والتكوين الدولي .**

**4- يواجه المجتمع الجزائري كغيره من المجتمعات مجموعة من التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية أثرت بدورها على احداث تغييرات في الأنظمة والقوانين المتبعة في المنظمات إضافة إلى تغيير الهياكل التنظيمية مما انعكس**

بصورة ملحوظة على القيادات الإدارية لذا فان أهمية الدراسة تكمن في التعرف على دور القيادة الإدارية المحلية في تسيير الإدارة ودورها في انجاح واستمرار بالعملية على المستوى الدولي وجلب أفكار وأساليب حديثة لمواكبة التطور و الانفتاح على الاسواق الدولية وعمولة القيادة.

#### رابعاً: أهداف البحث.

إن الاهتمام بهذا الموضوع يهدف إلى تطوير المفاهيم القيادية في مختلف المنظمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي كما أننا نكون صلة وصل بين الجيل الحالي والأجيال القادمة لبناء مستقبل مزدهر ومبني على أسس راسخة وسليمة تعتمد على المعرفة والعلمية كمنهج للحياة لا الارتجال والهوى والمزاج.

وبما أن البحث العلمي هو الذي يسعى إلى تحقيق أهداف عامة وشخصية ذات قيمة ودلالة علمية، بناء على تحديد مشكلة موضوع البحث والافتراضات الأساسية لذا فان البحث يهدف إلى ما يأتي:

- 1- التعرف على اثر الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية .
- 2- اثر المؤهلات العلمية للقيادة الإدارية في تطوير استراتيجية المنظمة.
- 3- التعرف على اثر القيادة الادارية الاستراتيجية و الإلكترونية.
- 4- التعرف على اثر القيادة الادارية في إدارة الصراع.
- 5- معرفة مسؤولية القيادة الادارية في دعم عملية الابداع والابتكار.
- 6- التعرف على اثر القيادة الادارية في خلق ميزة تنافسية.

كما أن هذه الدراسة دعوة إلى أصحاب الفكر والمعرفة والقادة المحليين في مختلف مستويات القيادة إلى الاهتمام بهذا الموضوع الهام وبأساليب القيادة الحديثة بهدف تطوير المفاهيم القيادية المكتسبة في مختلف المنظمات المحلية للارتقاء بها و اسقاط نتائج دول أجنبية ناجحة قياديا لبناء إقتصاد ومستقبل مزدهر ومبني على أسس راسخة وسليمة تعتمد على المعرفة والعلمية كمنهج للحياة.

#### خامساً: مبررات اختيار موضوع البحث.

هذه الدراسة الحديثة نتاج جهد علمي متواضع لأساسيات حول القيادة الإدارية المحلية و الدولية وإلقاء الضوء عليها بشكل علمي تحليلي مدروس ومنهجي ومن أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع ما يلي:

1- بحكم تخصصنا في ادارة الأعمال وميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بكل ما يخص التسيير الحديث للمنظمة ومواكبة التطور من خلال كل ما هو متعلق بالادارة والأساليب الجديدة للتغيير و الابتكار.

2- تحقيق الفعالية الادارية داخل المؤسسات من خلال السمو بالقيادات الادارية المحلية و الإرتقاء بها إلى المستوى الدولي والذي يعتبر الشغل الشاغل للمنظمات في عصرنا الحالي، فبين تحقيق مركز تنافسي وتعظيم الأرباح و تدنية التكاليف، والحفاظ على بقاء المؤسسة تقع الفعالية، فالقائد أو المدير يبحث دوما عن المناهج والعوامل التي تضمن تحقيقها ونرى أنه من الضروري النظر في فعالية تلك المناهج والمعايير إن وجدت أو البحث عن أساليب فعالة لبلوغ هاته الغايات .

3- صعوبة الأزمة التي تعيشها المؤسسة الجزائرية خاصة فيما يتعلق بسوء التسيير و التحولات الجارية.

4- مواجهة التحديات العالمية خاصة ونحن على أبواب الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC).

### سادسا : المنهج المستخدم في البحث.

من أجل دراسة الإشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، جوانبها، ونتائجها والإجابة على تساؤلات الإشكالية، وإثبات صحة الفرضيات، تمت الدراسة بالاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي لإبراز أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع والإلمام بها، ومنه التحكم في الموضوع بغية المرور للجانب التطبيقي، والذي كان بمديرية البرمجة و متابعة الميزانية لولاية مستغانم والكائن مقرها ب -الحبي الإداري لصلامنذر- واعتمادنا على منهج دراسة الحالة والجمع بين المنهجين السابقين محاولين إسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه المؤسسة، وتبيان مدى استخدام المفاهيم الواردة في الجزء النظري في الاطار العملي.

سابعاً: صعوبات الدراسة.



تركزت الصعوبات أساسا في دراسة الحالة أين واجهتنا مشاكل عدة، منها صعوبة إجراء التبرص لفترة مقبولة، وكذا صعوبة الحصول على بعض المعطيات والبيانات، كما تكمن الصعوبة أيضا في أوقات الزيارات أين كان مفروض الإقبال من قبل المدير بحكم تخصصناو متطلبات البحث ولكن مع الخرجات المتكررة من قبله مع والي الولاية و باعتباره درعه اليمين ومسيره من الناحية المادية ودعمه بالقرارات الواجب اتباعها للتسيير الجيد إرتأينا أن نأخذ المعلومات من مصدر آخر غير المدير .

### ثامنا: تقسيمات البحث .

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى جزئين : الأول نظري والثاني تطبيقي، فالجزء الأول أي النظري يختص بعرض الجوانب النظرية في موضوع " أهمية القيادات الإدارية الدولية في خلق ميزة تنافسية"، واحتوى على فصلين هما:

✓ الفصل الأول ويحمل عنوان "عموميات حول القيادة الإدارية الدولية و الميزة التنافسية" والذي يتضمن مبحثين .

#### ● المبحث الأول حمل عنوان "مدخل للقيادة الإدارية و الدولية" والذي تضمن بموجبه ثلاث مطالب .

المطلب الأول تحت عنوان "مفهوم القيادة الإدارية" وكان عبارة عن مجموعة مختلفة من المفاهيم حول القيادة الإدارية، مراحل تطور التفكير في القيادة، من خلال ذكر نماذج القيادة الإدارية، و الفرق بين الإدارة الدولية المحلية والدولية من خلال التعرض للمعطيات الأساسية للقيادة الإدارية المحلية و الدولية. كما جاء في المطلب الثاني "مواصفات القائد المحلي و الدولي" دراسة لمختلف مواصفات القائد الإداري المحلي و سمات القائد الدولي، كما تطرقنا في المطلب الثالث " القيادة الاستراتيجية والالكترونية" إلى تعريف بالقيادة الاستراتيجية و القيادة الالكترونية .

● **المبحث الثاني** وحمل عنوان "مدخل للميزة التنافسية" ويضم هو الآخر ثلاث مطالب حيث عرفنا في

المطلب الأول "مفهوم الميزة التنافسية" مختلف مفاهيم الميزة التنافسية وأنواعها.

كما ذكرنا في المطلب الثاني "محددات و مصادر الميزة التنافسية" مختلف محددات و مصادر الميزة التنافسية و

اسباب تطورها و في المطلب الثالث استراتيجيات الميزة التنافسية .

✓ **الفصل الثاني** تحت عنوان " انعكاسات و تأثيرات القيادة الإدارية الدولية على الميزة التنافسية" تضمن هو

الأخر مبحثين كالتالي:

● **المبحث الأول** " دور القيادة الإدارية في خلق ميزة تنافسية " في هذا المبحث تطرقنا إلى العناصر التالية من

خلال تقسيمه إلى ثلاث مطالب.المطلب الأول يحمل عنوان "مسؤولية القيادة الإدارية في تطوير استراتيجية

المنظمة، أما المطلب الثاني "تدريب القيادات الإدارية" فتضمن مفهوم التدريب، أهميته، أهدافهن انواع البرامج

التدريبية، أسس ومبادئ التدريب كما سلطنا الضوء على دور القيادات الإدارية في إدارة الوقت وتنمية الإبداع

داخل الإدارة وادارة الوقت والصراع بين مختلف أعضائها ومواردها من خلال المطلب الثالث " دور القيادة

الإدارية الدولية في إدارة الوقت وتنمية الإبداع و الابتكار.

✓ **المبحث الثاني** " إبداع ميزة تنافسية قائمة على القيادة الإدارية" ومن خلاله تطرقنا إلى ثلاثة مطالب

فالمطلب الأول كان حول استراتيجيات التغيير التنظيمي ففي هذا الصدد تكلمنا عن الاطار العام للتغيير

التنظيمي ومنه الى اسباب التغيير التنظيمي وعوامل حدوثه وأما المطلب الثاني فمن خلاله تطرقنا إلى المقومات

المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية. ثم في المطلب الثالث عرجنا على إدارة رأس المال الفكري والقدرة على إدارة

التغيير.

✓ أما الجزء الثاني فيخص الجانب التطبيقي : ويتعلق بدراسة "واقع أهمية القيادات الإدارية في تسيير الإدارة

المحلية و اكتسابها ميزة تنافسية دولية بالمؤسسة الجزائرية"، حيث قمنا بدراسة حالة " بمديرية البرمجة

ومتابعة الميزانية" ولاية مستغانم ، وهو مكون من فصل واحد، وتناولنا فيه مبحثين حيث احتوى كل مبحث على ثلاث مطالب كالآتي:

● المبحث الأول تحت عنوان "نظرة عامة حول مديرية البرمجة و متابعة الميزانية" ، وتضمن هو الآخر ثلاث مطالب فالمطلب الأول عبارة عن نبذة تاريخية حول نشأة مديرية البرمجة و متابعة الميزانية بصفة عامة ، أما المطلب الثاني فقمنا بعرض الهيكل التنظيمي لمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية مستغانم، أما المطلب الثالث فيتعلق بدراسة مهام كل مصلحة في المديرية

● وكان المبحث الثاني تحت عنوان "مكانة القيادة الإدارية في بناء ميزة تنافسية داخل الادارة العمومية. " والذي ضم ثلاثة مطالب مخصصة كالآتي:

المطلب الأول حول نماذج القيادة الادارية الدولية، المطلب الثاني حول نماذج القيادة الادارية المحلية أما المطلب الثالث فتضمن عملية مقارنة وصحة اختبار الفرضيات.

وختمنا هذه الدراسة بخاتمة عامة، استعرضنا من خلالها أهم النتائج المتواصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

نسأل الله العلي الجليل التوفيق.



# الفصل الأول:

عموميات حول

القيادة الإدارية الدولية والميزة التنافسية.

## مقدمة الفصل:

يحتل مفهوم القيادة الإدارية أهمية خاصة لدى الباحثين والعلماء في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، وكذلك لدى الممارسين لها بمختلف المؤسسات، ويرجع السبب في ذلك إلى أن القيادة هي حجر الزاوية في حياة أي منشأة ونجاحها، فالقائد هو باعث الحياة في المنشأة وهو المسؤول عن ضمان استمراريتها ونجاحها في تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها وهو الدافع بعوامل القوة الحيوية والتقدم والباعث لعوامل الابتكار والإبداع والتجديد، بما يضمن تطورها لمواجهة التحديات التي تقابلها، ونظرا لهذه الأهمية يقول "بيتر دريكر" أنه في السنوات القادمة سيكون مصدر القوة الحقيقية للتنافس على المستقبل والنجاح بين المؤسسات على اختلاف أنواعها يكمن في مجموعة المهارات والكفاءات التي تمتلكها القيادات الإدارية لهذه المؤسسات، والتي تمثل عنصر من عناصر ميزاتها التنافسية من خلال ما تقدمه من أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع متوقعة للمستخدمين من خدماتها وتضمن استقرارها واستمرارها ونجاحها داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها. ولا شك أن التنافس بين القوى كافة في العالم يركز أساسا على القوة الاقتصادية والتقدم الاقتصادي الذي لا يرتبط فقط بتوافر رؤوس الأموال والأرض والمرافق والطاقة والقوانين المشجعة للاستمرار، بل إن العنصر الحاسم في التقدم يبقى دائما في إعداد القوى البشرية المدربة، والقادرة على الإنتاج المتفوق وتوافر القيادات المتميزة القادرة على الابتكار والتجديد والضبط والتوجيه، والإيمان بقيمة المهنة والالتزام بأداء الأدوار واتخاذ القرارات على جميع المستويات، بحيث تحقق كفاءة وفاعلية المنظمة، وتعتبر القيادة من أهم الوظائف التي يمارسها الفرد حيث أنه يقود مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم ويدربهم ويوفق بين مجهوداتهم وتثير دافعيتهم للعمل ويحفزهم على التعامل والتنافس من أجل الأداء المتميز وتحسين الإنتاجية.

## المبحث الأول: مدخل للقيادة الإدارية والدولية

إن نجاح المؤسسات يعتمد على مدى وجود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة ( مادية، بشرية، مالية، معلوماتية...) لتحقيق أهدافها، فالقائد أو المدير و المؤسسة يعتبران وجهان لعملة واحدة وكلاهما ضروري ومكمل للآخر، والحاجة إلى طبقة القادة والمدراء ظهرت نتيجة لظهور المؤسسات، وبدون وجود القائد الكفؤ لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها المرتبطة بالبقاء والنمو، ومع التطور الهائل للنظام الرأسمالي والتوجه العالمي للشركات الدولية نحو الاستثمار الأجنبي والتقدم التكنولوجي وثورة الاتصال أرغم المنظمات على البحث عن الموارد البشرية المؤهلة للعمل في جميع فروعها الخارجية فقد أصبحت الحاجة إلى تكوين مدراء دوليين أمراً يفرض نفسه وللفهم الجيد لهذا الموضوع فقد تطرقنا:

### المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

#### الفرع الأول: مفهوم القيادة.

إن اختلاف الرؤى للقيادة ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد ولم يكن ذلك وليد الصدفة، ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من مواقع تجعلها متصدرة لكافة الأنشطة، ولقدم هذا المصطلح وتطور وتعدد وتقلص وتوسع مهامه، إضافة إلى أنه لم تعد الرؤية كما كانت لكثير من الأمور، فمفاهيم الحرية، الديمقراطية، الاشتراكية... جعلت من اختلاف المفاهيم أمراً طبيعياً .

- والقيادة اصطلاحاً عرفت في معجم لسان العرب هي (القَوْد ) نقيض السَوَق: يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها<sup>1</sup>. ويمكن أن نستشف من هذا التعريف أن القائد يتصدر الجميع ويقودهم إلى ما ينفعهم ويرشدهم لما يحقق أهدافهم فمعنى أن تقود هو أن تكون في المقدمة.

<sup>1</sup>- شمس أبو النجا، "لسان العرب"، المجلد الثالث، دار المجد للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1963، ص84.

- وقد عُرفت القيادة على أنها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارها.<sup>1</sup>

- وقد عرّفها بعض العلماء الذين اهتموا بدراسة القيادة على أنها مركز أو وضع رسمي يضيف على شخص معين في مؤسسة أو منشأة أو تنظيم معين .

- كما عُرفت على أنها مجموعة السمات والقدرات التي تجعل من شخص معين صالحاً للقيادة الإدارية .

- كما وعرفت على أنها تلك الوجهة التي تركز في تفسيرها لظاهرة القيادة على الشخص الذي يتولى القيادة نفسه<sup>2</sup>

- ولقد عُرفت القيادة أيضاً على أنها قدرت تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه مُعبّراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً.<sup>3</sup>

- كما عُرفت القيادة على أنها تفاعل بين شخصية القائد والأتباع من حيث حاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم والجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وغير ذلك من خصائص الجماعة، والمواقف التي تواجهها الجماعة، كل ذلك في إطار من إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراك القائد لهؤلاء الآخرين والإدراك المشترك بين القائد والآخرين للجماعة والموقف.

إن القيادة هو ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرة على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق. لقد قدمت تعريفات كثيرة

<sup>1</sup> - هشام الطالب، "دليل التدريب القيادي"، الدار العربية للعلوم، الطبعة الثالثة، دمشق، سوريا، 2006، ص52.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الكويت، 2003، ص181.

<sup>3</sup> - لويس مليكة، "الجماعات والقيادة في القرية العربية"، دار المجد للنشر والطباعة، بيروت، لبنان، 2008، ص ص 91، 92.

للقيادة من قبل الباحثين والمؤلفين وهذه التعريفات بقدر ما تكشف عن اهتماماتهم بموضوع القيادة، فإنهم لم يقدموا تعريفاً جامعاً متفق عليه:

- تعريف ألفريد وبيتي: Alfred & Beatty هي القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه.

- تعريف برنارد تشيستتر: B.I. Chester هي السمة التي تميز سلوك الفرد (القائد) وبواسطتها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية.

- تعريف بيتر دريكر: P.F. Drucker إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، وإنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية إلى ما بعد حدودها الاعتيادية.

- تعريف ثيوهايمان: I. Haiman هي العملية التي من خلالها يوجه ويرشد ويؤثر التنفيذي ببراعة في اختيار وتحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين الشركة والأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى.

وكما نلاحظ من خلال هذه التعريفات فإن القيادة وفق التعريف الإداري هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف الشركة. إن هذا التعريف هو الأكثر شيوعاً واستخداماً في أدبيات الإدارة وهو يقوم على أن القيادة تتصل وتحرك وتحفز العاملين من أجل تحقيق أهدافها<sup>1</sup>

كما يمكن أن نلاحظ مجموعة مشتركة من:

1- وجود قائد يمتلك صفات ومهارات وقدرات عملية، عقلية، بدنية.

2- وجود هدف أو مجموعة أهداف مشتركة يسعى الجميع لتحقيقها.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، "القيادة الإدارية في القرن 21"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011، ص 23.

3- وجود تابعين مقتنعين بالأهداف والمشاركات فيما بينهم وبين القيادة والتنظيم.

4- وجود موقف أو ظرف معين يؤدي القائد والتابعين فيه وظائفهم.

5- نتائج تفاعلي ذو تأثير تبادلي بين القائد وجماعات العمل فالقيادة حصيلة جهدهما.

6- يرتبط نجاح القيادة بالموقف وطاعة الأتباع ومهارة القائد ووضوح الهدف.

7- اتباع أساليب التحفيز المختلفة لتحقيق الأهداف.

وعليه نستنتج أن: القيادة عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع واتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها الجميع.

## الفرع الثاني: مراحل تطور التفكير في القيادة.

لقد شهدت الإدارة تطورات كثيرة في المفاهيم (مثل إدارة الأهداف، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة... إلخ) في الأساليب (كما في حلقات الجودة، فرق العمل، المعايير، وأساليب حل المشكلات... إلخ) وكان الهدف الأساسي في كل هذه التطورات هو ترشيد الإدارة من أجل تحسين الكفاءة والإنتاجية والأداء والشيء نفسه يمكن قوله مع القيادة. ولعل ما يزيد على ذلك أن القيادة بفعل كونها تمثل الموقع الأول الأكثر تأثيراً في تحديد نجاح أو فشل الشركات (وكذا الأمم والجيوش) فقد حظيت باهتمامات واسعة وعميقة في الماضي والحاضر وستكون كذلك في المستقبل ففي الماضي نجد أفلاطون (Plato) في محاوراته مع سقراط في "جمهوريته" يرى أن الفلاسفة صفوة العلماء أصحاب العقل الذي يكبح جماح الشهوات والعواطف، هم الحكام المثاليون وبالتالي هم القادة الأفضل.<sup>1</sup> كما يرى فلاسفة آخرون أن الرسل والأنبياء هم القادة الأفضل، لا شك أنما روى من قصص وحوادث في القرآن الكريم دلالات للعبارة والموعظة

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مصدر سبق ذكره، ص62.

ودليل إرشاد لمن تحير في تحديد طرق الخلاص والنجاة من التهلكة واتخاذ القرار الصائب المناط بالقادة والأمم التابعة له.

## نظريات القيادة:

- النظرية الإسلامية في القيادة: وهي استخدام القائد للأسلوب الإسلامي للتأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف مشروعة ومن خصائصها:

\*ارتباطها بالعقيدة الإسلامية والمثل العليا المؤثرة في سلوك الفرد.

\*عملية تشاركية في القيادة مبنية على مبدأ الشورى.

\*يجب أن تتم في بيئة تتسم بالرحمة والعطف.

وقد تعتمد على مجموعة من الأسس هي القيادة، التكليف والمسؤولية، القدوة الحسنة، الفطنة، البر والرحمة، الواقعية والإخلاص في العمل.<sup>1</sup>

ومن وجهات النظر الأخرى للنظرية القيادية في الإسلام فقد أكد "طارق السويدان" بعد نقل رأى "بينيز" المتخصص في موضوع القيادة بقوله (أن القيادة شخصية وحكمة وهذان الأمران لا يمكن اكتسابهما) ونقل رأى "بيتر دراكر" بقوله أن (القيادة يمكن تعلمها ويجب تعلمها).

وعرض رأى الإسلام بشكل موجز في قوله أن القيادة تتلخص في ثلاث أمور (علم، مهارات، سلوك) والعلم والمهارة مكتسبتان فهل السلوك مكتسب؟ ونعتبرها سبب اختلاف العلماء فمنهم من يرى أن الموهبة لا شأن لها بالقيادة بينما يرى الآخرون أن الجانب الإنساني والقدرة على التأثير في الآخرين لا يمكن اكتسابها بل هي هبة من عند الله لا دخل للجهد الإنساني في تنميتها أو صقلها، ولقد عرض "السويدان" في مستعرض كلامه قضية (قيس بن الأحنف)

مع رسول الله (ص) وسؤاله عن خصلتين مدحهما فيه رسول الله صلى الله عليه وسلم وهما (الحلم، الأناة) عن أنهما مكتسبتان أم هما هبة من عند الله جبله الله عليهما فأجاب رسول الله (ص) (بل هما خصلتان جبلك الله عليهما) اذاً القيادة فطرية لدى الأحنف، وقد يتعارض ذلك مع الحديث القائل (أما العلم بالتعلم وإنما الحلم بالتحلم) أي أن هناك إمكانية لاكتساب السلوك كما يكتسب العلم، وقد قسّم "السويدان" حسب رأيه الناس إلى ثلاث أصناف:

\* لا تصلح للقيادة ولا تستطيع اكتسابها وهم 2% .

\* تكون القيادة عندهم فطرية وهم 2% .

\* والباقي يستطيعون اكتساب القيادة ولكن بنسب مختلفة، ولن يكونوا كمن حصل عليها فطرياً<sup>1</sup> .

ويرى الباحث أن نظرية القيادة الإسلامية يمكن أن تستشف من دروس وعبر القرآن الكريم للوصول إلى تحديد أهم ملامح الشخصية القيادية وليس من الضروري أن يتحلى بها الشخص المسلم فقط بل يمكن أن يستفيد منها الجميع في حياته إذا ما حاز على مرتبة قيادية تؤهله لقيادة زمام الأمور ومنها قوله تعالى (لقد من الله على المؤمنين والمؤمنات إذ بعث فيهم رسولاً من أنفسهم يتلوا عليهم آياته ويزكيهم ويعلمهم الكتاب والحكمة) (إل عمران: 146). ولاستحصال العبر من هذه الآية قياساً على واقع اليوم نجد أن فيها الصفات الآتية للقائد (أن يكون القائد من نفس المجتمع، أن يُعلم الناس ويُرشدهم ويكون ذو علم، حلِيم وصبور في معالجة المشاكل، أن يحصل على تركية الناس من خلال اطلاعهم على مواهبه وقدراته وأفكاره وسيرته الذاتية، أن يكون عالماً مطلعاً على القوانين واللوائح والأنظمة وأن يكون حكيماً في طرح آرائه مستنداً إلى عقله بعيداً عن الرغبات والشهوات.

وقد نقل القرآن الكريم قصة أخرى عن تأمير طالوت (ع) على بني إسرائيل وقيادته لهم في قوله تعالى (قال إن الله اصطفاه عليكم وزاده بسطةً في العلم والجسم والله يؤتي ملكه من يشاء والله واسع عليم) (البقرة: 247) وقد كان الرد واضحاً بأنه قد أعطِيَ سعة في العلم والجسم، وشرح عن هذه الآية عنصران رئيسيان في القيادة هما (القوة البدنية

<sup>1</sup> - طارق السويدان، "القيادة فطرة أم مكتسبة"، مجلة شِوَة، 2007، ص12.

والعقلية، العلم والمعرفة بالظروف والقوانين وما يخفى على الآخرين من معارف) وقد تكون هذه من أهم حصال القائد العسكري.

وعرض القرآن الكريم قصة نبي الله يوسف واعتلائه أعلى المناصب في امتلاكه لزام الأمور والخزانة في مصر وإدارته الحكيمة لأزمة استمرت خمس عشر سنة بقوله تعالى (قال اجعلني على خزائن الأرض أني حفيظ عليم) ( يوسف: 55) نلاحظ من خلال الاطلاع على هذه القصة المباركة تضافر عدة عوامل مهمة أهلت يوسف لزعامة الأمة منها (الظرف الآني للمشكلة وعلمه بالظروف المحيطة بالا خيرة مع يقينه بغياب المعرفة التي يمتلكها لدى الآخرين واعترافه وثقته بنفسه بأنه قوي على إدارة هذه الازمة و أمين في حوض غمارها واستحصال نتائجها بما يكفل رضي وخلص الجميع إضافة إلى ثقة الناس بشخصه الكريم

أما قصة نبي الله موسى (ع) واستتجاره في قوله تعالى (إن خير من استأجرت القوي الأمين) (القصص: 26) وذلك حينما أوكل إليه منصب إدارة أعمال شعيب (ع) كان يمتلك خصلتين لهذه الإدارة وهما (القوة، الأمانة).

أما سيرة خاتم الأنبياء (ص) وقيادته لهذه الأمة فقد حمل خصلتين من قبل أن يُبعث للناس كافة وهما (الصدق، الأمانة) وكان يُلقب بهما وهو ما سلب قلوب الناس وعقولهم وطمأنيتهم على دعوته واستجابتهم لأمره ومما زاد في تعلق الناس بشخصه الكريم (ص) دماثة الخلق التي مدحها المولى عز وجل في قوله تعالى (وانك لعلى خلق عظيم) وإشارته لنفسه في حديثه (ص) (أدبني ربي فأحسن تأديبي) وخصاله (ص) لا يمكن إحصائها ضمن مقاييس المواصفات الإنسانية ولكن تكفي الحليم إشارة.

ولا نغفل عن قوله تعالى لرسوله (ص) (وشاورهم في الأمر) وقوله تعالى (وأمرهم شورى بينهم) دليل إيعاز لرسول الله (ص) لتعظيم دور المشاركة وتأديب الناس عليها لتحقيق الكفاءة القيادية من جهة، ورفع مستوى الثقة بين الرئيس والمرؤوس، ولضمان رزانة القرار من جهة أخرى والمثير للاستغراب أن هذا الأمر قد أوعز به المولى تعالى وهو العالم

بكل شيء وأن رسوله على ارتباط مباشر به جل وعلى، ولكن ما أراده سبحانه وتعالى هو أن تسيير الأمور ضمن نواحيها الطبيعية وتكون قاعدة لكل القادة والأمم اللاحقة.

إن تطور القيادة في التفكير وأبعاده المرتبطة بالمفاهيم والأساليب كان بشكل كبير إلى الحد الذي أصبح البعض يتحدث ليس فقط عن فن القيادة وإنما أيضاً عن "علم القيادة" وفي هذا السياق من تطور القيادة حدد بريمان مراحل تطور تفكير القيادة وقد تبنى في ذلك المدخل التاريخي واقترح مجالات متميزة في نظرية القيادة وأنه في كل عصر من العصور هناك هيمنة و بروز جانب من جوانب القيادة والنظرية.

لأهمية القيادة من حيث موقعها وفعاليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها فقد تعددت مفاهيمها وكان للزاوية التي ينظر بها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم فنظرة عالم النفس تختلف عن الإداري وعن نظرة الاجتماعي وعن نظرة القائد العسكري. وبالتالي انعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فكان لاختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة في المزيج المعرفي، وإن كان يخلق نوعاً من الاختلاف في بُعد من أبعاده لكنه سيُسهّم في سعة أفق المتلقي والمتحاور والباحث والنتائج ستكون أكثر من فكرة لفكرة واحدة وهي بلا شك إن لم تنفع في وقت معين فإنها ستسهّم في زيادة ثقافة الإنسان المتخصص في هذا الجانب.

ويُقصد بتعريف النظرية بأنه تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم ويُقدم منهجاً للبحث والتفسير ويربط النتائج بالمبادئ<sup>1</sup>.

كما تعرف النظرية على أنها مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون ، لذلك جاءت هذه النظريات مقابل التصورات التي يطرحها الإنسان حول القائد من أين يأتي وهل يستمر القائد لفترة معينة أو أنه متعلق بظروف معينة يزول بزوالها أو هل هو

<sup>1</sup> - عبد المعجم الحنفي، "المعجم الشامل للمصطلحات الفلسفة"، مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص88.

متعلق بأفراد مرحلته فأن تغيروا زال وهل القيادة مكتسبة أو موروثه، مرتبطة بظرف معين أو بهدف خاص أو بصفات خاصة أو بالأسباب أنفة الذكر مجتمعة، هذه التساؤلات وغيرها حاولت بشكل أو بآخر أن تجيب عليها النظريات القيادية وقد انقسمت إلى مجموعتين أهمها:

\*النظريات القديمة: وتنقسم إلى نظرية الوراثة، نظرية الصفات الجسمية، نظرية التدريب.

\*النظريات الحديثة: وهي نظرية السمات (الصفات) القيادية، النظرية الموقفية (الظروف)، النظرية التفاعلية، نظرية

المسار والهدف، نظرية الطوارئ، نظرية حاجات التابعين، نظرية الرجل العظيم .

### الجدول (1-1) : النظريات القديمة

نظرية التدريب	نظرية الصفات الجسمية	نظرية الوراثة
* تعتبر من أقوى النظريات القديمة لأن برامجها تقوم على أسس علمية.	* تشترط توافر مواصفات جسمية خاصة بالمدير.	* وهي من أكثر النظريات قدماً.
* اعتمدت أساساً هذه النظرية على أنه يمكن لكل إنسان أن يصبح قائد من خلال التدريب.	* وانحصرت في ستة وسبعين من المواصفات الجسمية الواجب توفرها في القائد (القوة، الصحة، الذكاء، الطول وغيرها).	* اعتقادها بأن القيادة شيء فطري والقيادي يولد ولا يصنع.
* تعرض مجموعة من الصفات على المتدرب فيبقى ما موجود فيه ويدرب على الصفات الباقية التي لا تتواجد فيه.		* القائد موهوب ذو قدرات فريدة مدعومة من السماء .
		* قادر على تغيير سلوك غيره. لبلوغ الأهداف المشتركة.
		* السمات القيادية موروثه وغير مكتسبة.

المرجع: عبد المنعم الحنفي، "المعجم الشامل للمصطلحات الفلسفة"، مرجع سبق ذكره، ص 89.

ومن عيوب النظريات الأنفة الذكر ( كنظرية الوراثة ) أنها قاصرة عن تفسير جميع الجوانب ولأن الكثير من الصفات تكتسب اجتماعياً والتأثير في الغير لا يتأتى من توفر الإمكانيات ولكن يعتمد على نوع المرؤوسين وخصائصها إضافة إلى نوع الظرف والموقف في محل القيادة، أما النظرية الجسمية فإنها لا تقوم على أساس علمي ولم ترتقي لمستوى النظرية في نظر البعض، أما بخصوص نظرية التدريب فضعفها يكمن في عدم قدرتها على استيعاب باقي متغيرات القيادة والظروف المحيطة بكل قائد ومع ذلك لا تخلو من قوة عن سابقاتها لوجود أسس علمية متبعة في مناهج التدريب.

## أهم النظريات الحديثة في القيادة:

أ- نظرية السمات: (1880-1940)

حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية؛ إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها<sup>1</sup>.

وتعد هذه النظرية تطوراً طبيعياً لمفهوم "نظرية الوراثة" مع توسيع نطاقها، وهي من أولى المحاولات المنتظمة، التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة (Phenomena of Leadership)، وتبني هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها، وتحاول تطبيقها على الأفراد، لمعرفة منهم الذين يصلحون كقادة .

ترتكز فكرة هذه النظرية، على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد، تجعله مؤهلاً للقيادة، وهذه الصفات يمكن أن تكون موروثية، أو مكتسبة من وجوده في المجتمع. وطبقاً لهذه النظرية فإن القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة وهذه الصفات قد تكون جسدية أو عقلية أو نفسية .

<sup>1</sup> - جودت عطوي، "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي-أصولها وتطبيقاتها"، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 81.

اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء (Leaders) واستخدموا الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية (Inductive procedure) للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة وعن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقيادة.<sup>1</sup>

#### ب- النظرية الموقفية: (Situational Theory) (1960-1980)

هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما، حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى... فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف .

وهذه النظرية ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين ولكنهم يفتنون الفرصة، ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم.<sup>2</sup>

#### ت- النظرية التفاعلية: (Interaction Theory)

تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تتركز على الأبعاد التالية: السمات، عناصر الموقف و خصائص المنظمة المراد قيادتها، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن الدويج، "القيادة" منتديات مهارات النجاح للتنمية البشرية، 2000، أنترنيت، [www.sst5.com](http://www.sst5.com)

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، الكويت، 2003، ص185.

أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي انه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل والموظف بما يجري في مجال العمل وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه والتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه القدرة على التأثير في الآخرين وهذا ما يساعده على تعبئة جهدهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس ايجابياً على التنظيم ككل.

ث- نظرية المسار والهدف: (Path- Goal Theory) ركزت هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه من خلال التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز تلك الأهداف. وحددت أربعة أنماط للقيادة هي: النمط الموجه، والنمط المساند، والنمط المشارك، ونمط الإنجاز.

وقد قامت هذه النظرية على أفكار "مارتن إيفان" عام 1970م، ثم طورها "روبرت هاوس" في العام التالي. وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فاعلية القائد على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم

ج- نظرية الطوارئ:

نظرية الطوارئ أو قيادة الأزمات تقوم على أن نمط وأسلوب القيادة يرتبط بطبيعة المشكلة أو الموقف، وإن النجاح في القيادة هنا لا يعتمد على قبول الموقف من الأتباع، فالقائد قد يكون تسلطياً إلى حد كبير في موقف ما وفي موقف آخر تشاركياً وفي غيره يكون زميلاً وهو في كل تلك الأدوار فإن المعيار هو حسن الأداء والنجاح.

ح- نظرية حاجات التابعين: (Follower Approach to Leadership)

وجه الكثير من علماء النفس نقداً إلى أصحاب نظريتي "السمات" و"الطوارئ"، الأمر الذي دفع الكثيرين إلى أن يفكروا في أسلوب أفضل، لتوضيح مفهوم القيادة، فكانت نظرية "حاجات التابعين"، أو أسلوب "الأتباع للقيادة" وتتركز هذه النظرية على التابعين، أكثر منها على القائد، وتنظر للأخير على أنها للشخص الذي يستطيع إشباع

حاجات الجماعة المختلفة، سواء أكانت مادية أم نفسية. وذلك من واقع أن الجماعة وخصائصها، لها تأثير فعال في القيادة، ولكن هذا لا يعني أن القيادة تقوم فقط على هذا الجانب، فهناك خصائص القائد، وطبيعة الموقف، والمناخ بصفة عامة، ومن أنصار هذه النظرية "سانفورد (F. H. Sanford)"، الذي يرى أن التابعين يكونون عنصراً مهماً في القيادة الفعالة، وحنة "سانفورد" في صلاحية نظرية الأتباع، هي أن هؤلاء الأتباع تكون لديهم احتياجات أساسية، وهم يرغبون بإرادتهم المختارة في أن يتربطوا بعلاقة التبعية، مع القائد الذي يستطيع أن يشبع احتياجاتهم كأفضل ما يكون الاشباع. فإذا كان هذا حقا فينبغي إذن دراسة القائد وفهم سلوكه وذلك عن طريق دراسة المحاولات التي يقوم بها القائد لإشباع احتياجات تابعيه. وهناك من يرى أن الاعتراف بالتبعية كعنصر في ظاهرة القيادة كان إسهاماً مهماً ومن الواضح أن إشباع احتياجات أعضاء حزب سياسي، يختلف تماما عن موظفي محل مصنع للأثاث، ومن هذا المنطق، فإنه من العدالة، أن يفترض أن سلوك الزعيم السياسي، يختلف تماما عن سلوك مدير إداري لإحدى الإدارات

#### خ- نظرية الرجل العظيم:

تتلخص هذه النظرية أن الشخص يتصف ويتمتع بخصائص دون غيره من أفراد جماعته التي تفوضه قائداً عليها والقائد الفذ يستطيع أن يغيّر من سمات الجماعة وخصائصها لأنه يتمتع بمواهب وقدرات غير عادية.

وتفترض هذه النظرية أن هناك أشخاصاً ذوي مواهب فذة تمكنهم من التحكم في مجرى التغيير ومجرى التاريخ (الفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد أساساً على افتراض أن القادة يولدون ولا يُصنعون وهذه الولادة تكون في أعضاء ارستقراطيين فقط). فبعض الرجال يتصفون بسمات غير اعتيادية منذ الولادة، من جهة أخرى فإن السمات القيادية تنتقل بشكل تنازلي من شخص إلى آخر عبر نظام الوراثة.

فقد قبلت معظم المجتمعات القديمة قادتها على أساس براعتهم وشجاعتهم حيث كان يتم اختيار الرجل الأقوى كحاكم أو زعيم، وكان من مهامه الأساسية كسب معارك جماعته وحروبها. ويبنى أصحاب هذه النظرية رأيهم على

ضوء مسلّمّة تقول بأن القادة يولدون ومعهم موهبة القيادة وأنه توجد فيهم خصال تميزهم عن تابعيهم. وقد كان الاعتقاد سائداً بأنه من خلال بقاء الأصلح وبالتزاوج يظهر القادة المتميزون عن الآخرين مما يوصلهم إلى مركز القوة. ومن أولئك الذين نادوا بمثل هذا "كالتون ودز" (Calton Woods) و "ويكام" (Wiggam) وكذلك "بارنا رد" (Barnard)، "وتيد" (Teed) .

نظرية عصر القيادة الجديد: (1980- إلى يومنا هذا)

هذا العصر هو نتاج التحرك ضد السمات إلى الأسلوب إلى الموقف، وذلك بالتركيز على العملية المسؤولة اجتماعياً (إدارة الدلالة والغرض)، والسمة الثانية إن مدخل القيادة الجديد تبني عملية التغير التحويلي.

إن عصر القيادة الجديد يتسم بالحيوية والتنوع الكبير وهذا يعود إلى التنوع في بيئة الأعمال وتعدد مجالات العمل فيها، إلى جانب تعدد الثقافات والبيئات التي تشارك في عملية المنافسة بطرقها الفريدة وأساليبها الجديدة. لهذا فإن تطور القيادة قد اتخذ اتجاهات وأنماط جديدة متعددة. إن ريكي جرفين (R.Griffin) حدد هذه الاتجاهات أو أنماط للقيادة في: بدائل القيادة، القيادة الكارزمية، القيادة التحويلية، وأنماط جديدة أخرى: القيادة الاستراتيجية، القيادة عبر الثقافات، القيادة الأخلاقية. في حين أن سيرتو وسيرتو (Certo & Certo) حدد أنماط القيادة الجديدة بالآتي: القيادة التحويلية، المدربية، القيادة الفائقة (القيادة التي تساعد الآخرين كيف يقودون أنفسهم)، القيادة الخادمة، القيادة الريادية.

أما ريتشارد دافت (R.Daft) فقد قدم تحديداً أوسع لهذه الاتجاهات والأنماط وهي: القيادة الكارزمية وذات الرؤية، التحويلية، قيادات موقع العمل الجديد وتضم: قيادة المستوى الخامس لجيم كولنز (J.Collins)، القيادة النسوية، القيادة الافتراضية والقيادة الخادمة.

وفي سياق هذا التطور في عصور وأنماط القيادة كان هناك التحول في أبعاد التفكير في القيادة. والجدول (1-2) يوضح أبعاد هذا التحول الممثل في التحول من القيادة التقليدية إلى القيادة الجديدة.

## الجدول (1-2): تطور مفاهيم وأساليب القيادة

أبعاد التفكير في القيادة الجديدة: إلى الحاضر والمستقبل	أبعاد التفكير في القيادة التقليدية: من الماضي
- قيادة موجهة للخارج ( أصحاب المصالح)	- قيادة موجهة للداخل (حملة الأسهم)
- القيادة القائمة على العلاقات	- القيادة القائمة على السلطة
- القيادة القائمة على النتائج	- القيادة القائمة على الضبط
- قيادة في كل الاتجاهات	- قيادة أعلى - أسفل
- القيادة التحويلية	- القيادة التبادلية
- القيادة القائمة على الرؤية	- القيادة القائمة على السمات
- تقوم على التأثير كجوهر للقيادة	- تركز على الإدارة
- أنها تلهم الحماسة في العمل	- أنها تلهم الخوف في العمل
- تميل للتغيير	- تميل للإجراءات والقواعد
- التركيز على الالتزام والولاء	- التأكيد على الطاعة والامتثال
- التركيز على الفاعلية	- التركيز على الكفاءة
- قيادة مهنيين	- قيادة عمال
- قيادة معرفة	- قيادة معلومات
- تفكير قيادي	- قيادة رشيدة
- قيادة في ظروف المنافسة والأزمات	- قيادة في ظروف استقرار
- قيادة ربح / ربح	- قيادة ربح / خسارة
- قيادة موجهة للزبون	- قيادة الزبون ليس من الشركة
- قيادة سلسلة تجهيز القيمة	- قيادة الشركة الواحدة
- القيادة مع الآخرين	- القيادة للآخرين
- القيادة كل مكان من الشركة	- القيادة في أعلى الشركة
- القيادة الالكترونية	- القيادة بأساليب مادية
- القيادة الخادمة	- القيادة المخدومة
- القيادة الذاتية	- قيادة الغير
- التركيز على المهارات الريادية	- التركيز على المهارات التنظيمية
- ثقافة الفريق المتميز	- ثقافة الفرد - المتميز
- القائد يصنع الاختلاف	- القائد مختلف

- قيادة المسؤولية الاقتصادية	- القيادة المسؤولة اقتصاديا واجتماعيا وأخلاقيا
- قيادة الجنس الواحد (متلازمة ألفا)	- قيادة الجنسين
- قيادة أولوية الأعمال على البيئة	- قيادة الاستدامة (التوازن الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي)

المرجع: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص66.

## مفهوم القيادة الإدارية:

تعرف بأنها:

- هي النشاط الإداري الذي يسعى إلى تنظيم الإنتاجية و تشجيع استخدام حل المشاكل وتحفيز الآخرين و تحقيق درجات عالية من الرضا لديهم.

- وهي أيضا: الوصول إلى الهدف باحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الإمكانيات والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدامها.

- وكذلك: العملية التي تتعلق بالتوجيه و التأثير في أنشطة المهام التي يقوم بها أعضاء الجماعة.

- كما يمكن تعريفها بأنها: الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الأفراد من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة باعتبار أن القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يود به شخص ما في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق عرض ما باستخدام وسيلة التأثير و الاستمالة.

- تعني: مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة و المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيظهم و توجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه و الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة.

اي: ان القيادة الإدارية هي عملية تأثير متبادل بين القائد و مرؤوسيه وتتكون عملية القيادة من أربعة مراحل تستخدم عملية التأثير :

- المرحلة الأولى: هي توزيع المهام وتشمل نشاطات التخطيط و التوجيه للتعليمات.

- المرحلة الثانية: وهي التنفيذ وتشمل نشاطات التوجيه- الرقابة- التعويض- تدعيم أداء المرؤوسين.

-المرحلة الثالثة:وهي مرحلة التقويم وتشمل رقابة وتقويم العمل.

-المرحلة الرابعة:وهي مرحلة التحفيز وتشمل تقديم المكافآت-المعلومات المرتدة حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المحددة و المخطط لها<sup>1</sup>.

الفرع الثالث: الفرق بين الإدارة الدولية والمحلية

الإدارة الدولية: المنافسة العالمية تجري بين الأفراد والمنظمات والدول حيث يتسابق الأفراد على فرص العمل في شركات متعددة الجنسيات والمنظمات تتسابق على الأسواق المحلية والعالمية والدول تتسابق على جذب الاستثمار إلى الداخل وتتنافس المؤسسات من خلال الأفراد كما تتنافس الدول من خلال منظماتها وسياساتها، ولا شك أن الموارد البشرية والقوى العاملة الوطنية المدربة، والتي تتميز بالمهارة الفنية والكفاءة العلمية المتميزة والقادرة على الإبداع والتفكير والتعامل مع تكنولوجيا المعلومات هي أهم ما يميز كل دولة ويمكنها من المنافسة عالميا، أي إن الأفراد هم الذين يصنعون الفرق، فالقوى البشرية هي عصب التنافس في هذا القرن ويمكن تحديد مستويات القوى العاملة التي عن طريقها قيم التنافس عالميا هي -القائد- والمدير- والعاملون، وهناك بعض مقومات الشخصية العالمية التي يجب أن يتمتعوا بها في ظل المنافسة هي:

\*المعرفة: وهي ضرورة لإدارة المنافسة العالمية.

\*التصور الكوني: وهو ضرورة لمواجهة التعقيدات الناتجة عن المتغيرات.

\*المرنة: وهي ضرورة للتكيف والاستيعاب.

\*الحس الثقافي: وهو ضروري للانسجام مع الفرق المتنوعة الثقافات.

\*الحكمة: وهي ضرورة لإدارة عدم التأكد.

<sup>1</sup> - علاء محمد سيد قنديل، "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2010، ص19.

\*التحليل: وهو التنبؤ بالأحداث المستقبلية.

\*التحدي: ويعني البحث عن فرص التحدي للتعبير والنمو والابتكار والتطوير.

وتعرف الإدارة الدولية بأنها: "إدارة الأنشطة التي تتعدى الحدود القومية أي أنها خارج حدود الدولة الواحدة."

وتختلف الإدارة الدولية عن الإدارة المحلية فيما يلي<sup>1</sup>:

✓ تباين واختلاف الوحدات السياسية فيما بين الدول:

تتعامل الإدارة المحلية مع أفراد ومؤسسات تضمهم حدود دولة واحدة وتخضع لقانون وإجراءات ونظم تجارية واحدة. في حين تتعامل الإدارة الدولية مع أفراد ومؤسسات ينتمون لدول مختلفة لكل منها قانونها الخاص بها ولوائحها ونظمها الاقتصادية والتشريعية والسياسية.

✓ اختلافات العادات والتقاليد العرفية واللغة والثقافة:

فالمدير المحلي يتعامل مع عادات وتقاليد وأعراف وثقافات متشابهة أو متقاربة في التشابه حسب الدولة الواحدة، فلكل دولة عاداتها وتقاليدها وثقافتها التي تتميز بها عن باقي الدول، فالمجتمع الشرقي يختلف عن المجتمع الغربي، في كل هذه العادات والتقاليد والثقافات المختلفة من دولة لأخرى، أما المدير الدولي فإنه يتعامل مع عادات وثقافات وتقاليد مختلفة من دولة لأخرى، وكذلك فإن الاختلاف قد يكون نظرة المستهلكين إلى السلع وقوة الطلب، كما تؤثر اللغة على أساليب الاتصال وكيفية كسب ثقة الناس.

✓ اختلاف السياسات الوطنية والنزعات القومية:

<sup>1</sup> - علاء محمد سيد قنديل، "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، مصدر سبق ذكره، ص، ص، 114، 119.

الشعور بالانتماء للوحدات السياسية يعتبر عاملا آخر لتعميق هذا التميز لكل دولة فلكل دولة سياساتها التي تهدف إلى تحقيق أهدافها القومية وتسعى لتحقيق الرفاهية لمواطنيها.

فالمدير المحلي يتعامل مع سياسات وطنية ونزعات قومية معروفة بالنسبة له، أما المدير الدولي فيتعامل مع سياسات دولية مختلفة من دولة لأخرى، مما يدركه عن دولة قد لا يدركه عن دولة أخرى.

#### ✓ اختلاف النظم النقدية والمعرفية:

فلكل دولة عملتها التي تتميز بها في التجارة والاستثمار، وعندما يتم التبادل بين مواطني دولة مختلفة يبرر موضوع سعر العملة مقابل العملة الأخرى، حيث أن العملات معرضة للارتفاع والهبوط بين الدول مما قد يؤثر على سعر المنتج من دولة الأخرى.

✓ اختلاف الأذواق بين الأسواق المختلفة: فاختلاف الأذواق بين الأسواق المختلفة من أهم المزايا التي تتميز بين المدير المحلي والمدير المالي، فالمدير المحلي يتعامل مع أسواق محددة ذات قوة شرائية موحدة وأذواق قد تكون متشابهة، عكس المدير المالي الذي يتعامل مع أسواق ومستهلكين مختلفين في الأذواق حسب كل دولة.

والإدارة الدولية تستطيع أن تستخدم أشكالا مختلفة من خلال تحليل المنافسة في الأسواق الأجنبية، وهذا لا يأتي إلا بدراسة وفهم السمات المميزة لهذه الأسواق اجتماعيا وثقافيا واقتصاديا وتشريعيا وسياسيا، كما يتطلب أن يكون قائد الإدارة الدولي يتمتع بالقدرة على الابتكار والتمكن من مهارة التفاوض الدولي مع قادة ومديرين ينتمون لثقافات متعددة. كما يتطلب التعامل مع العاملين مهارات استشعار حاجات ورغبات وتوقعات عملاء يختلفون في خصائصهم وتوقعاتهم ورغباتهم وتنوع في الثقافات من سوق أو منظمة لأخرى، حيث تختلف الأذواق والتوقعات، ولقد حدد "ستيفن حور ابتسمت" في كتابه دليل المدير إلى العالمية ستة مفاتيح للنجاح في عالم متغير وهي:

تتطلب المنافسة من القيادة مهارات تتعلق بالقدرة على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها العالمية معلومات تدور حول رأس المال والتكنولوجيا المستخدمة والموردين والتسهيلات المتاحة وفرص التسويق والموارد البشرية، وكذلك القدرة على استثمار هذه المعلومات وتحليلها لتعزيز الثقافة ثم ربحية الشركة.

ولتنمية هذه المهارات يقوم القائد العالمي بما يلي:

✓ وضع إطار لعوامل النجاح الأساسية للمنظمة في ضوء تحليل المعلومات العالمية عن الاتجاهات والمتغيرات السائدة.

✓ بناء نظام لتحليل الاتجاهات العالمية ويتميز أفضل التطبيقات والمصادر التي توفر فرصا جديدة لزيادة الإيرادات والأرباح وتقليل نسبة المخاطر.

✓ بناء نظام معلومات يوفر المعلومات الصحيحة والحديثة في الوقت المناسب والموقف المناسب لدعم عملية اتخاذ القرارات دون البحث العشوائي كلما ظهرت المشكلة.

✓ تحديث المعلومات بصورة مستمرة عن الأسواق والمنافسين العالميين.

✓ المعايير اللصيقة للتغيرات السياسية والاقتصادية وغيرها من التحولات المؤثرة.

✓ تطوير استراتيجية فريدة ومبتكرة دون تقليد المنافسين أو اتباع المتميزين.

✓ تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة وثقافتها ونظرتها للأسواق كلما تطلب الأمر.

✓ العمل على نمو فرق العمل العالمية وتطويرها.

✓ استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين عمليات التسويق والإنتاج وتطوير خصائص المنتجات وتعظيم المبيعات.

مواصلة البحث عن التميز Continuous Excellency Research

✓ أن يكون ممارسا ومحترفا لمهنة الإدارة ومداوما على الاطلاع والبحث للتوصل إلى أساليب إدارية ومهارات قيادية تساعد في أداء مهامه في ظل التطور المعرفي.

وفي ضوء ما سبق من اتجاهات ترى أن هذه الاتجاهات متشابكة ومتكاملة التأثير، ولا شك أن هذه المتغيرات نتيجة إلى إحداث التقدم السريع في القيم والمفاهيم والمهارات القيادية التقليدية التي تركز على مداخل تتسم بالمحدودية، ولم تعد تناسب مجريات الأمور، والاتجاه إلى بناء قدرة إدارية جديدة أساسها الفهم والاستيعاب لحركة المتغيرات العالمية ومعرفة أبعادها واحتمالاتها المستقبلية، والأخذ بأساليب القيادة الإدارية الحديثة وامتلاك القدرات والمهارات اللازمة لمسايرة هذه التحديات والتعاش والتأقلم معها، وتوجيهها لصالح المؤسسة والمجتمع الذي تعيش فيه.

## المطلب الثاني: مواصفات القائد المحلي والقائد الدولي.

الفرع الأول: الفرق بين الإدارة والقيادة.

لقد تزايد النقاش حول الفرق بين القيادة والإدارة وهل أن جميع المديرين يجب أن يكونوا قادة؟ وفي المقابل هل إن جميع القادة يجب أن يكونوا مديرين؟ ولأنه لا أحد حتى الآن قدم توضيحا أو دليلا منطقيًا على أن القدرة على القيادة هي ما ينقص الكثير من المديرين فإن المديرين يجب أن يكونوا من الناحية المثالية قادة إلا أن القادة لا يفترض فيهم بالضرورة امتلاك القدرات أو المهارات الضرورية للمديرين الفعالين.

ولابد من أجل توضيح ذلك من التأكد على أن لكل من القيادة والإدارة مهارات وقدرات تميز كل منهما، فالقيادة هي القدرة على التأثير على العاملين من خلال القوة الشخصية والخبرة الذاتية، في حين أن الإدارة هي القدرة على توجيه الأفراد وتحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بمركزه الإداري.

إن القائد عادة ما يعظم قدرته في التأثير بالآخرين بأن يكون ذا رسالة أو رؤية (Visionary) تلامس الطموح والمشاعر المتوجهة للعاملين، في حين يميل المدير لأن يكون ذا قدرة رشيدة (Rational) في استخدام ما يمتلك في يديه من

أنواع القوة (الشرعية، العائد، العقاب) ليحقق التزام العاملين بما يريد. ومما يرتبط بذلك هو أن القيادة تتعامل مع العوامل الناعمة (Soft Factors) في العاملين كالمشاعر الذاتية والقدرات والخبرات خارج التوصيف الوظيفي، في حين أن الإدارة تتعامل مع العاملين من خلال عوامل صلبة (Hard Factors) تتمثل في العناوين والتوصيفات الوظيفية في كل عمل. لهذا فإن القيادة تتعامل مع التغير الذي تبادر به وتصنعه في حين أن المديرين عادة ما يتعاملون مع التغير الذي يفرض عليه بفعل تغيرات البيئة أو المنافسين أو تفاقم مشكلات العمل مع الوقت. والتغير الذي يأتي به القائد عادة ما يصعب توصيفه ويكون أصعب بكثير من عنوان وتوصيف العمل في كل وظيفة.

الفرع الثاني: مواصفات القائد الإداري.

1- من وجهة الإسلام:

\* أن يكون مؤمن بقضيته.

\* صادق، ما يقابل الشفافية في الوقت الحاضر.

\* مؤدب وعلى خلق.

\* قوي، ليس بالضرورة القوة البدنية.

2- مميزات القائد الإداري:

\* قوة العلاقة والروابط الإنسانية بين القائد والآخرين (التابعين / المرؤوسين)

\* الذكاء الميداني.

\* القدرة على اتخاذ القرار.

\* الثقة بالنفس.

\*الصدق والأمانة.

\*الإمكانيات الجماعية<sup>1</sup>.

\*القدرة على التطوير وزيادة روح التعاون.

\*القدرة على مساعدة المؤسسة في إحداث التغيير ورفع مستوى أداء العاملين وكفاءتهم.

\*القدرة على التأثير، فالقائد يستطيع لإقناع العاملين وتحفيزهم والحصول على تأييدهم وعطائهم.

\*وضوح الرؤية والأهداف من أهم سمات القائد الإداري هو وضوح الرؤية لما تسعى إليه المؤسسة والقدرة على

استشراف المستقبل والفرص.

\*القدرة على التنظيم والتوجيه والتحفيز والرقابة، فالقائد يتصف بالقدرة على اختيار الكفاءات المناسبة للأعمال

المناطق بها وتنظيم العمل الذي يحقق هذه الأهداف، كما يتميز بالمتابعة والتوجيه والتحفيز وحل المشكلات وإزالة

العوائق التي تعوق العمل.

\*القدرة على تحديد معايير ومؤشرات الأداء الفعال حيث يتميز القائد الإداري بوضع نظام جديد<sup>2</sup>.

الفرع الثالث: سمات القائد الدولي

## 1-التفكير و الإدراك الاستراتيجي strategic Thinking

التفكير الاستراتيجي هو المعرفة التي يجب أن تتوفر لدى المدير وذلك لتحديد الفرص و التهديدات و قضايا المستقبل

و تأمين التعامل معها بشكل كامل و دائم، الأمر الذي يضمن له البقاء و الاستمرار المتطور.

<sup>1</sup> علي الحسناوي، " القيادة كإحدى ضروريات الإبداع"، مجلة النبأ، القاهرة، مصر، العدد 26، 2012، ص 1

<sup>2</sup> أحمد عبد المحسن العساف، " مهارات القيادة وصفات القائد"، ط1، دار النشر العلمي والمطابع، الرياض، السعودية، 2005، ص 40

و التفكير الاستراتيجي يعد أسلوبا أكثر إبداعا و إثراء في التفكير، فهو يعلمك كيف تتعامل مع القضايا و الفرص التي تواجه المنظمة التي تعمل من خلالها. بل يمكن القول أن معيار النجاح في منظمات الأعمال الدولية يتوقف على نوعية التفكير الذي تمارسه الإدارة، فالتفكير الاستراتيجي يقوم على مجموعة من الرؤى المتفق عليها و التي تخدم بعضها بعضا، فهو "المعرفة التي يجب أن تتوافر داخل أفراد أي تنظيم لتحديد الفرص و التهديدات و قضايا المستقبل و تأمين التعامل معها بشكل دائم، مما يكفل استمرارية البقاء المتطور".

أي أن التفكير الاستراتيجي ينقلنا من مرحلة نرى فيها التنظيم على أنه عبارة عن تجمع منقسم يشتمل على أجزاء غير موحدة، ومن ثم التعامل مع التنظيم باعتباره نظاما أشمل يربط بين الأجزاء بعضها بعضا بحيث يجعل منها في النهاية وحدة واحدة.

وأصبح التفكير الاستراتيجي متطلبا أساسا من متطلبات الإدارة بشكل عام و الإدارة الدولية بشكل خاص، وذلك كون المنظمات تعيش الآن في بيئة سريعة التغيير، ويضاف لذلك بالنسبة لمدير الأعمال الدولي أنه يعمل في بيئات مختلفة و سريعة التغيير، ولكي يضع مدير الأعمال الدولي الخطط لابد أن يسبقها التفكير ، وهي مسؤوليته بالدرجة الأساس.

و يجب أن نعلم أن ممارسة التفكير الاستراتيجي لا تتطلب من الشخص أن يكون عبقريا، فالتفكير الاستراتيجي يمكن تنميته عن طريق التعلم و الاستمرار في الممارسة، وكل ما يحتاجه الإنسان هنا هو مستوى الذكاء العادي و توافر الإرادة للتحرك نحو التفكير الاستراتيجي بصورة أكبر، ثم التوجه بعقلية منفتحة نحو تعلم التفكير الاستراتيجي بما يتناسب مع ظروفه و أوضاعه، مع تخصيص الوقت الكافي لممارسة هذا التفكير. وإن التفكير الاستراتيجي أصبح في عالم اليوم و في منظمات الأعمال الدولية ميزة تنافسية رئيسية، حيث يمثل هذا التفكير رأس المال الفكري، والذي يمثل الموجودات المعرفية التي تمتلك القدرة على تحويل التكنولوجيا من البحث إلى التصنيع بنجاح و تميز، وهو أحد عوامل المنافسة على المستويين المحلي و الدولي.

وبناء على ما تقدم يمكن إيجاز عناصر التفكير الاستراتيجي، بمايلي:

- يفكر المدير الدولي فيما وراء الإدراك المحلي و يحول قوالب البشر إلى تصورات واقعية عن البشر.

- يجهز نفسه للتغيير في طرق تفكيره الأساسية و يلغي قناعاته القديمة فيما يتعلق بالتعامل مع مختلف الجنسيات.

-يعيد تبني افتراضات جديدة فيما يتعلق بالقيم و القناعات الحضارية و يتبنى قواعد و ممارسات مبنية على الرؤى و التجارب الجديدة.

-له رؤية فيما يتعلق بالفرص المتاحة في البلاد المختلفة.

-ينشئ سيناريوهات إيجابية للمستقبل.

-يجيد إدارة التغيير.

-القدرة على استعمال المعرفة و الطرق و الأساليب الفنية.

-القدرة على التعامل مع الأفراد و فهم وضعهم.

-القدرة على تحديد و توضيح و فهم المواقف و اتخاذ الخطوات الإجرائية الضرورية لمواجهتها.

## 2-الحساسية تجاه الثقافات المختلفة Cultures

لعل من الأمور المهمة التي يواجهها مدير الأعمال الدولي(القائد الدولي) في تعامله مع بيئة الأعمال الدولية هي الاختلافات و الفروق الثقافية، و المتمثلة بمجموعة القيم و الأعراف و الاتجاهات و السلوكيات،وهي تختلف من مجتمع لآخر، ولكن على القائد أو المدير الأعمال الدولي أن يكون قادرا على فهم ثقافة و حضارة البلد المضيف، ولعل من بين المشكلات التي تواجه مدير الأعمال الدولي بسبب الاختلافات الثقافية و الحضارية، ما يلي:

-الحكم على الأمور بخلفية العقل الجماعي المبرمج (والتي تختلف من حضارة إلى أخرى)،فالكثير منا ينظر إلى الحضارة التي تختلف عن حضارته على أنها شيء سيء.

-عدم فعالية استخدام التكنولوجيا في حالة نقلها من حضارة إلى حضارة.

-عدم فعالية التنظيم و الإدارة لعدم ملائمة القيم و القناعات للمبادئ و النظريات التي يتم تطبيقها.

-الصدمة الثقافية: والتي تحدث عندما يدخل بعض المديرين بمنظمتهم إلى أعمال مع ثقافات تختلف عن ثقافتهم الأصلية دون دراسة و تهيئة مسبقة، مما يجعلهم في احتكاك مع الحساسية الثقافية الناجمة عن الاختلافات الثقافية.

لذلك فإن المنظمات الدولية تسعى لإيجاد تنوع ثقافي و تكيف فروعها المنتشرة في الدول المختلفة للتأقلم مع تلك البيئات و الثقافات الوطنية المختلفة، ولكي يتحقق ذلك لابد من وجود مدير يستوعب تلك الثقافات الأخرى ويتطبع بها لكي يستطيع أن يدير منظمته بكفاءة و فاعلية.

وقد قسمت الثقافة إلى أربعة أنواع هي:

- ثقافة التكيف Adaptability culture :

حيث تركز هذه الثقافة الإستراتيجية على البيئة الخارجية و التعامل معها بمرونة من أجل تلبية احتياجات العملاء.

- ثقافة الرسالة Mission culture : وهي أيضا تركز على خدمة متطلبات البيئة الخارجية و لكن دون الحاجة إلى إجراء التغيير بسرعة.

- ثقافة المشاركة Involvement culture : و تقوم هذه الثقافة على فلسفة أنه بالامكان تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية (المنافسة و الأسواق المتغيرة) من خلال الاهتمام بالعاملين من أجل ضمان الإبداع المستمر في المنظمة.

- ثقافة الانسجام Consistency culture : و تقوم هذه الفلسفة على اتباع سياسات و ممارسات تعزز التعاون ما بين الأعضاء وصولا إلى الأداء العالي.

إن الاهتمام بموضوع الثقافة و اعتبارها خاصية من خصائص مدير الأعمال الدولي، ينطلق من حقيقة أن أي منظمة ما هي إلا نظام مفتوح، يتفاعل بشكل متبادل مع البيئة الخارجية بكل عناصرها، وأحد عناصر البيئة الخارجية هي البيئة الثقافية التي تمثل قيم المجتمع و عاداته و تقاليده و حضارته، ودون تحقيق هذا التفاعل لا يمكن لأي منظمة أن تستمر و تتطور، بل إنه كلما زادت درجة تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية زادها ذلك قوة و قدرة على التحرك و التنافس.

فمدير منظمات الأعمال الدولية يعمل و يتفاعل مع مديريين و عاملين من جنسيات و ثقافات و أسواق مختلفة و متعددة، لذلك ومن أجل تحقيق التفاعل المطلوب مع هذه الاختلافات فإن على مدير الأعمال الدولي أن يفهم الاختلافات الثقافية وأن يكون حساسا لهذه الفروق، وأن يعطيها أهمية كبيرة في تعامله مع الأفراد من مختلف الجنسيات.

3- القدرة على استخدام اللغات الأجنبية Language

فتعلم لغة الآخرين مهارة مهمة من مهارات مدير الأعمال الدولي التي تساعد على فهم الآخرين و التعامل معهم بالشكل الصحيح، و لعل في قيمنا الدينية ما يؤيد ذلك بقول الرسول محمد صلى الله عليه و سلم "من تعلم لغة قوم أمن مكرهم".

إن تعلم اللغة الأجنبية من قبل مدير الأعمال الدولي قبل مغادرته وطنه أصبحت مسألة لها قيمة خاصة في الشركات المتوجهة عالميا أو التي تسعى للتوجه العالمي، وهذا التوجه نحو تعلم اللغات الأجنبية هو ظاهرة عالمية لا تقتصر على مجتمع بعينه.

و تعد اللغة الأجنبية مفتاحا للخاصية السابقة و هي الثقافة، فإتقان مدير الأعمال الدولي للغة المجتمع الذي يتواجد فيه سوف يساعده على فهم ثقافته، كما أنه يساعده ذلك في عملية التفاوض و التسويق الخارجي، كما تساعد المدير على التغيير عن أفكاره و أهدافه بشكل أفضل.

#### 4- القدرة على استخدام التكنولوجيا Technologie

إن هذه السمة أو الخاصية تعد من الأمور الأساسية التي يجب أن يجيدها مدير الأعمال الدولي باعتبار أن التكنولوجيا تدعم الثقافة و اللغة، و تتمثل القدرة على استخدام التكنولوجيا في عدة أمور وهي استخدام تقنيات المعلومات الحديثة مثل، الحاسوب، الإنترنت، البريد الإلكتروني والفاكس.

إن إلمام مدير الأعمال الدولي بتقنيات المعلومات الحديثة سوف يساعده بدرجة كبيرة على إدراك المتغيرات العالمية و صياغة الاستراتيجيات القادرة على تحقيق التكيف للمنظمة مع بيئتها الخارجية، كما أن التكنولوجيا الحديثة تعد سمة من سمات عصر العولمة. إذ ما أضفنا إلى ذلك أن اتفاق المدير الدولي استخدام التكنولوجيا الحديثة سوف يوفر له أهم مدخل من مدخلات عملية اتخاذ القرارات ألا و هي المعلومات، التي تعد المادة الخام التي تصنع منها القرارات بل إن نجاح أو فشل القرارات يتوقف على تلك المعلومات. إذا ما أضفنا إلى ذلك البرمجيات المختلفة التي وفرتها تكنولوجيا الحاسوب التي تساعد متخذ القرار و تدعمه في عملية اتخاذ القرار ومن أهمها:

#### - نظم دعم القرارات :

وهي من البرامج الأساسية المكونة لنظم المعلومات الإدارية، و يمكن للمديرين أن يستخدموها لمساعدتهم في اتخاذ القرارات، حيث تركز بعض هذه البرامج على حل مشكلات إدارية بصفة عامة، بينما صمم بعضها الآخر للمساعدة في حل مشكلات محددة، فعلى سبيل المثال، نجد في الحزمة العامة لدعم القرارات برامج مثل مجموعة المنفذ package Executive حلولاً لمشكلات إدارية في التخطيط ووضع الموازنات و الجدولة، ومثال آخر من هذه البرامج هو محلل القرارات Decision analyst الذي يساعد المدير على اختيار أفضل حل من البدائل المطروحة عن طريق التقييم الكمي للبدائل المختلفة.

و نظم دعم القرارات يزود المديرين بأدوات معلوماتية(جداول،رسوم،نماذج)تساعدهم على حل المشكلات شبه المبرجة و غير مبرجة بأنفسهم.

فنظم دعم القرارات ليس من مهمتها صنع القرارات للمديرين، ولكنها تزود المدير بمجموعة من التسهيلات التي تولد المعلومات التي يشعرون أنهم بحاجة لها عند اتخاذ القرارات،أي أن نظم دعم القرارات تدعم صانع القرار الإنسان أكثر من تزويده بوسيلة تحل محل، وهي ملائمة لمتخذي القرارات في المستويات الإدارية العليا و الوسطى.

- أنظمة دعم المديرين التنفيذيين:

وهذا النوع من الأنظمة يوفر ما يحتاجه المديرون من معلومات بالسرعة الممكنة التي تساعدهم في اتخاذ القرارات، وهي غير معقدة ولا تحتاج إلى معرفة فنية عالية من قبل مستخدميها.

- نظم دعم القرارات الجماعية:

بنيت نظم دعم القرارات الجماعية على حقيقة أن الكثير من القرارات لا تتخذ في الحقيقة بشكل فردي،بل بشكل جماعي، في الواقع أن معظم المديرين يقضون أوقاتهم في لجان و لقاءات و اجتماعات و مناقشات، وفي التفاوض و معالجة الأزمات و الاضطرابات، لذلك جرى تطوير على نظم تفاعلي مبني على الحاسب الآلي يسهم في تيسير حل المشكلات غير المبرجة التي تسعى لحلها مجموعة من متخذي القرارات الذين يعملون معا كفريق.و هناك عدة أصناف أو أنماط لاستخدام نظم دعم القرارات الجماعية منها:

✓ استخدام حجرة القرار.

✓ استخدام شبكة قرارات محلية.

✓ استخدام المؤتمرات التلفزيونية(البعدية).

✓ صنع القرارات عن بعد.

- الأنظمة الخبيرة:

لقد ظهر التركيز على استخدام النظم الخبيرة في الإدارة في بداية التسعينات من القرن الماضي، هذه النظم تعتمد على ما يعرف بتطور الذكاء الاصطناعي، وتنطلق فكرة النظم الخبيرة من أنه يمكن برجة الحاسوب لأداء أعمال منطقية بالطريقة نفسها التي يؤديها الإنسان، فالذكاء الاصطناعي يمثل أكبر تطبيقات الحاسوب رقمية و تقدما،وهي محاكاة السلوك الإنساني في حل المشكلات.

وهذا النظام يقدم النصح و المشورة لمستخدم النظام من خلال قاعدة معرفية كبيرة، حيث يستشير المستخدم النظام و يطلب منه النصيحة، فيستجيب النظام لاستشارة المستخدم ويقدم له النصيحة بناء على تغذية خبراء المعرفة بشريين للحاسوب بالمعارف و القواعد و الخبرات المكتسبة.

- أنظمة الاتصال:

وتشمل هذه الأنظمة البريد الإلكتروني و الفاكس و الشبكات الحاسوبية المرتبطة ضمن مجال محدد و الشبكات ذات المجال الواسع.

#### 5- القدرة على الإبداع Innovation:

مدير الأعمال الدولي يجب أن يتمتع بخاصية الإبداع، الذي يساعده على الارتقاء بمستوى المنظمة، و الإداري المبدع دائما يهتم بالتجديد و استشراف المستقبل. والمبدع شخص يتحمل المخاطرة و ذو سعي دائم لمعرفة المجهول وطرق مجالات غير معروفة و بأساليب و طرق جديدة. و عادة ما يتصف المبدع بمجموعة من السمات من أهمها:

✓ القدرة على الخيال الواسع.

✓ المرونة في التفكير.

✓ القدرة على توليد الأفكار.

✓ القدرة على الربط بين المتغيرات.

✓ العقلانية في التفكير.

✓ الميل إلى التحدي.

✓ القدرة على التكيف و التجديد.

✓ الاستقلالية في الرأي و الدفاع عنه.

✓ القدرة على الملحوظة الصعبة.

و عليه فإن المنظمات الدولية اليوم هي بأمر الحاجة إلى المديرين المبدعين القادرين على التجديد و توليد الأفكار و التحدي لمواجهة متطلبات المنافسة الشديدة التي أوجدتها ظاهرة العولمة.

أخيرا فإن الإبداع يعني تبني الأفكار المفيدة و تطبيقها أو تقديمها على شكل سلع و خدمات نافعة، و الإبداع عملية منهجية منظمة، تقوم أولا على المبادرة، وهي مرحلة تهيئة الأفكار الجديدة، و تمتد بعد ذلك لتشمل مرحلة التنفيذ، أي الاستخدام العلمي للإبداع من قبل المنظمة، و من ثم التغذية العكسية لعملية الإبداع، لتقييم مخرجات عملية الإبداع.

تبرز مهارات مدير الأعمال الدولي في قدرته على إنشاء وتنظيم فرق العمل العالمية، باعتبارها مجموعات تمثل تخصصات مختلفة ومستويات خبرة مختلفة، وخلفيات حضارية وثقافية مختلفة، وإن نجاح مدير الأعمال الدولي ومنظّمته يتوقفان، على فعالية هذه الفرق.

ويحتاج مدير الأعمال الدولي إلى فهم الاختلافات بين الثقافات عند قيادته لفرق العمل الدولية فهما ل :

✓ أنماط الشخصية المختلفة لأعضاء فرق العمل.

✓ التخصصات الدقيقة لأعضاء فرق العمل.

✓ حضارة الشراكة.

✓ نسق قيم (حضارة) كل عضو من فرق العمل.

✓ مستوى خبرة كل عضو من فريق العمل.

✓ مستوى تقدم فرق العمل ككل.

✓ مستوى فعالية تشغيل فرق العمل.

مزايا العمل بالفرق الدولية:

إن فرص نجاح فرق العمل الدولية في الشركات متعددة الجنسيات في الأداء من وجهة نظرنا هي أكبر و أكثر إبداعية من تلك الفرق التي تنتمي إلى جنسية واحدة، حيث أن المجموعات المختلفة و المتنوعة من متخذي القرار الذين ينتمون إلى جنسيات مختلفة تؤدي إلى ظهور أساليب تختلف اختلافا واضحا عند محاولتها صياغة و تنفيذ الاستراتيجية.

المشاكل التي تواجه فرق العمل الدولية:

- إن من بين المشاكل التي تواجه فرق الأعمال الدولية هو الافتقار إلى المهارات اللازمة عند التعامل مع فرق حضارية متعددة و مختلفة. لذلك فإن فريق العمل الدولي الذي يبغى الوصول إلى مستوى أداء جيد عليه أن يسعى إلى تحقيق التجاوب الفعال في تفاعله عبر مستوياته الحضارية المتعددة.
- كما أن فرق العمل الدولية تأخذ وقتا أكبر للتغلب على المصاعب التي تواجهها في عملية الاتصال بصورة تفوق الفرق ذات الجنسية الواحدة، وربما هذه المشكلة برزت من خلال اعتماد بعض الشركات الغربية على فرق من جنسية واحدة أوربية أو أمريكية لوضع إستراتيجية لدولة مثل إندونيسيا أو الصين، حيث كانت النتائج سلبية.
- المشكلة الأخرى تتمثل في تجاهل المديرين المسيطرين على زمام الأمور في الشركة الأم للتجارب المختلفة و أساليب الأداء التي يطبقها الأفراد في نفس الشركة ممن يحملون جنسيات أخرى

- أما المشكلة الأخرى فتتمثل في الأحكام المسبقة للقيادة الإدارية غير المبنية على أسس سليمة، و الاختلافات الكبيرة في درجات إتقان لغة التعامل و السلوكيات الخاصة ببعض الأفراد و التي قد تكون مدمرة إزاء تحقيق المشاركة البناءة و التفاعل الإبداعي.

العوامل التي يجب مراعاتها عند تشكيل فريق عمل دولي ناجح:

✓ ضرورة التغلب على الاختلافات الثقافية و الأنماط الادارية و أساليب العمل بين فريق العمل، بحيث نضمن المشاركة التامة لكافة أعضاء الفريق، و يكون ذلك من خلال تعلم المهارات اللازمة لتجاوز هذه الاختلافات.

✓ يجب معالجة مسألة من يتخذون مواقف معينة غير طبيعية داخل الفريق من خلال تمسك بعض أعضاء الفريق بفكرتهم. ويتم ذلك من خلال تعزيز درجة الثقة و درجة المعرفة التي يمنحها الفريق للأعضاء و التي تجعلهم يتخلون عن بعض الاختلافات العرقية و الحضارية و الدينية.

✓ ومن أجل التغلب على الاختلافات بين أعضاء الفريق الدولي، يجب الحرص على إعطاء كل عضو دوره في المشاركة و نصيبه العادل من الإهتمام، مع الأخذ بنظر الاعتبار أنه ليس المقصود بذلك الخوض في تفاصيل لا داعي لها، فهناك بعض الشعوب قد تعبر بكلمات قليلة عما تريد أخرى أن تعبر عنه في جمل طويلة.

✓ ضرورة تجنب التعالي و الغطرسة و الأحكام المسبقة التي تقف عثرة أمام الأداء الناجح للفريق. وهذه المشكلة قد تجدها لدى العاملين في شركات تنتمي إلى دول كان لها ماض استعماري أو امبراطوري، حيث تظهر لديهم بوضوح مشكلة التمييز الصارخ في المعاملة عند تعاملهم مع أشخاص من دول نامية أو كانت مستعمرة من قبل دولهم.

الطرق و الأدوات اللازمة لتطوير فرق العمل الدولية:

إن هناك عددا من الطرق و الأدوات التي يمكن من خلالها تطوير فرق العمل الدولية، ومنها:

✓ ضرورة التدريب على كيفية ممارسة مهارات الاتصال و خلق الوعي اللازم عند التعامل مع بيئات حضارية متنوعة للتوصل إلى إطار مشترك يمكن من خلاله تحديد الاختلافات الحضارية و معالجتها.

✓ العمل على جعل الأفراد أكثر اهتماما و إدراكا بالاختلافات الحضارية عن طريق التغذية الراجعة للأفراد و الفرق، ودون إثارة أية أشكال من الإحراج أو الضيق، وهذا يتطلب معرفة مسبقة بالأنماط السلوكية و العادات والتقاليد للشعوب المختلفة.

✓ ضرورة معرفة الأساليب الفنية التي ستطبقها المجموعة التي تعمل كلها على تيسير المشاركة و التفكير بصورة عادلة للجميع يجعل كل فرد يكتب أفكاره أولا، ثم تناقش بعد ذلك بصورة جماعية وتمنح الأولوية التي تستحقها.

✓ تحديد أفضل أسلوب لتكنولوجيا المعلومات يمكن استخدامه لربط أعضاء الفريق ببعضهم بعضا (خصوصا إذا كانت هناك مسافات جغرافية تفصل بينهم).

✓ العمل على تحقيق تفهم مشترك و التزام مشترك بأهداف الفريق.

- ✓ الاهتمام بدراسة و مناقشة طريقة العمل التي تتناسب مع المستويات الحضارية المتنوعة.
- ✓ العمل على إتاحة فرصة المشاركة الفعالة لكل عضو في الفريق.
- ✓ ضرورة التأكد من فهم كل أعضاء الفريق لجميع الأحاديث و المناقشات عن طريق استخدام إعادة الصياغة و تسجيل كل ما يناقش أو يتفق عليه بشكل واضح و التأكد من تفهم الجميع له.
- ✓ التأكد من الاستخدام الأمثل من جانب الفريق للوقت المخصص له.
- ✓ ضرورة العمل على تحسين درجة التفاعل، وإعادة النظر في مستواها من حين لآخر.

#### 7- مهارات التفاوض Negotiation

وهذه المهارة ضرورة لمدير الأعمال الدولي، ولذلك لا بد من أن يكون ملما بمبادئ و أساسيات التفاوض و عناصر الشخصية التفاوضية الفعالة.

و التفاوض هو مزيج من العلم و الفن و الدراية و التدريب. والمفاوض الجيد هو الذي يتمتع بالخبرة والدراية المعرفية الاقتصادية و القانونية و المعرفة و علم القياس و علم النفس و القدرة على التحليل و غيرها. إن عملية التفاوض عملية اجتماعية حركية بالغة التعقيد تتداخل فيها عناصر عدة منها الوقت و المعلومات و القوة ووسائل الاتصال وغيرها.

و التفاوض علم وفن، فهو فن، لأنه يعتمد على ما يتمتع به الإنسان من صفات عقلية و نفسية وقدرات ومهارات. والتفاوض علم، لأنه قد أصبح علما له قواعد وأصول علمية و مبادئ و نظريات انصهرت جميعا لتشكيل علما مستقلا قائما بذاته يدرس في المعاهد و الجامعات.

و التفاوض هو " عبارة عن عملية حوار، مناقشة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة أو نزاع مشترك للوصول إلى اتفاق، عقد، يساهم في تحقيق أهدافهما.

ونستنتج من التعريف السابق انه يجب توافر أحد عاملين أساسيين لكي تتم عملية التفاوض:

- وجود مصالح مشتركة.

- وجود قضايا نزاعية.

ولكي يصل التفاوض إلى نتيجة مرضية و مقبولة لتحقيق مصلحة الطرفين يجب توافر شرطين اساسين هما: المعقولية.

المرونة.

وهناك مجموعة من الخصائص و السمات التي يجب أن يتمتع بها المفاوض الفعال و منها:

الخصائص الذاتية للمفاوض: وتشمل:

1- أن يكون نشيطا، وأن يتمتع بالجادبية الشخصية.

2- العقل المتفتح و الذكاء و القدرة على فهم الآخرين، وهذه الخاصية تأخذ بعدا أكبر لدى مدير الأعمال

الدولي كونه يتعارض مع أطراف من ثقافات و حضارات مختلفة.

3- أن يتمتع بمهارات التحدث و الحوار و الإقناع و الدعاية ومهارة الإنصات و الإصغاء.

- 4- أن يتمتع بالمهارات السلوكية في التعامل مع الآخرين، وفهم دوافعهم السلوكية.
  - 5- أن يكون مرنا و قادرا على التكيف مع المواقف المختلفة لتحقيق الأهداف و المصالح.
  - 6- أن يبعد عن الحيل و الخدع، ولا يتلاعب بالطرف الآخر في التفاوض.
  - 7- أن يكون صبورا واسع الصدر.
  - 8- أن يحقق أهدافه التي تتوافق مع أهداف المنظمة أو المجتمع الذي يمثله.
  - 9- أن يعرف حدود الصلاحية الممنوحة له.
  - 10- أن يتمتع بمهارة إدارة التعامل مع الضغوط الأمنية أو المكانية أو الرئاسية، وأن يكون هادئ الطبع واضحاً و متوازناً وموضوعياً.
  - 11- القدرة على تهيئة مناخ تنافسي تعاوني للتفاوض.
  - 12- أن يكون لديه القدرة على تشخيص و حل المشاكل و تحليل البدائل المختلفة و خلق الثقة وتنشيط الرغبة المتبادلة لدى أطراف التفاوض.
  - 13- مهارة حسن إدارة و تخطيط الوقت بالنسبة لقضية التفاوض.
  - 14- احترام آراء غيره و عدم السخرية منهم.
- الخصائص الموضوعية و تشمل:

- 1- الإلمام الشامل بموضوع و قضية التفاوض من الناحية الفنية و المالية و الاقتصادية و اللغوية و القانونية و الثقافية و قيم و عادات المفاوضات الآخر.
  - 2- الإلمام الكامل باحتياجاته و أهدافه المراد تحقيقها، وكذلك إلمام باحتياجات المفاوضات الآخر في عملية التفاوض.
  - 3- أن يركز على المصالح المشتركة مع تفهم مصالح الطرف الآخر و احترامها و معرفة الدوافع الحقيقية للمفاوض و ظروفه المحيطة به.
  - 4- المقدرة على تحديد القضايا الخلافية مع عرض بدائل الحلول و تقييمها.
  - 5- القدرة على تحليل قضية التفاوض من حيث عناصرها، و ربط الأسباب بالنتائج و ربط الجزء بالكل.
  - 6- الإلمام بفنون استراتيجيات، و تكتيكات التفاوض للتعامل مع المواقف التفاوضية المختلفة.
- إن توافر السمات السابقة في مدير الأعمال الدولي كمفاوض تأخذ أهمية أكبر من المدير المحلي، وذلك بسبب سعة الأنشطة التي يمارسها واتساع رقعتها الجغرافية، ودرجة تعقيد متغيرات بيئة عمل الشركات الدولية.
- 8- القدرة على التعلم المستمر Life-long Learning
- تلعب خاصية التعلم أهمية كبيرة في حياة مدير الأعمال الدولي، فالتعليم هو الذي يكسب خاصية التجدد و الانفتاح على البيئة المحيطة بمنظّمته وطبيعة التغيرات التي تحصل في تلك البيئة وكيفية التعامل معها بإيجابية.

و التعليم عملية مستمرة و متواصلة، تكسب الإنسان القدرة على المعرفة، سيما وإنه دائما هناك مجال واسع لدى الإنسان لاستغلال طاقاته العقلية غير المستغلة، من خلال التدريب.

و التعلم كما عرفه بأنه "التغيير المتواصل و النسبي في سلوك الفرد اعتمادا على حصيلة خبراته المتراكمة".

و من هنا نرى، بأن على المدير الدولي أن يكون دائم التعلم، وان يعد التعلم جزءا من حياته اليومية لا يتوقف إلا عندما يعتزل عمله، فالتعلم هو صيانة للمورد البشري بشكل عام و مدير الأعمال الدولي بشكل خاص، كما أن التعلم يعزز من القدرة على استثمار المقدرات العقلية، والتعلم هو الطريق إلى التميز و النجاح و التفوق.

و هناك العديد من الطرق للتعلم منها:

- خبرات العمل اليومية.

- المحادثات مع الزملاء و الأصدقاء.

- استشارة المسؤولين و الأخذ من النماذج الناجحة.

- التدريب العملي و النظري.

- المعلومات المتوفرة في الصحف و المجالات و وسائل الإعلام.

أخيرا، يمكن القول أن التعلم يمكن مديري الأعمال الدوليين من تحقيق التكيف البيئي، من خلال رفدهم و بصورة مستمرة بالمعارف و العلوم الجديدة التي تساعدهم في تأدية مهامهم بصورة أفضل و تعزيز القدرة التنافسية لمنظمتهم في السوق الدولية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> منتديات طلاب جامعة القدس المفتوحة، المدير في منظمات الأعمال الدولية، الوحدة السابعة، [www.stqou.com](http://www.stqou.com)

## المطلب الثالث: القيادة الإستراتيجية والالكترونية.

الفرع الأول: القيادة الإستراتيجية.

إن القيادة الاستراتيجية هي أحد الموارد اللاملموسة الأساسية للشركة، أمّا القوة المحركة الأساسية لما ستكون عليه الشركة على مستوى صياغة الاستراتيجية ومن ثم ضبط ملائمة عملية التنفيذ للاستراتيجية حسب ظروف الشركة والسوق الذي تعمل فيه. إنّها تشير إلى كل تلك الأنشطة التي تحدد مسار الشركة وتساعد على بقائها في خدمة رسالتها. إنّها القيادة المسؤولة عن تحديد الغرض من وجود الشركة وتحديد ذلك مع تغيير البيئة والسوق من خلال رؤية التغيير.

إنّها تترافق مع رؤية الشركة والأفكار والأنشطة التي تجعل الشركة فريدة ومتميزة. وحسب (Mintzberg and Quinn) إنّها عملية وضع الأهداف التنظيمية وتوجيه جهود العاملين وأصحاب المصالح نحو إنجاز الأهداف التنظيمية.

وإذا كان العلم هو القدرة المعرفية والتكنولوجيا هي القوة الآلية، فإن القيادة هي القدرة الاستراتيجية على تحقيق الأهداف من خلال الأفراد. وهذه القدرة هي التي تميز الشركة عن غيرها سواء على مستوى الرؤية أو على مستوى الهيكل والأنظمة أو على مستوى الثقافة والمناخ التنظيمي في الشركة وأخيراً على مستوى العلاقات بالأفراد والقدرة على إلهامهم وتحفيزهم وتطويرها ليتوافقوا مع المهام التي يتوقع إنجازها من خلالها. أن القيادة قد تدرك أهمية العلم في التعامل مع الباحثين، أو أهمية التكنولوجيا عند التعامل مع المهندسين، ولكنها بالتأكيد تدرك بفاعلية أكبر وأوسع أن الأفراد في هذا وتلك هم الأهم الذي يجب قيادته. أن العلم أو التكنولوجيا بالمعنى الإداري لا يقادان وإنما يداران. ولكن العلماء والمهندسين هم الذين يقادون. وإذا كانت القيادة هي التي تجعل الأفراد عندما يعلمون بطريقتهم الخاصة يتوافقون في نتائج عملهم مع إستراتيجية الشركة وأعمالها فإن ميل الأفراد إلى تحقيق هذه النتائج هو بقدر ما يمثل خصائص وقدرات شخصية فإنّها تمثل أيضاً المناخ والعلاقات والإلهام كمكونات أساسية من عمل القيادة والاستراتيجية. إن الإدارة الاستراتيجية وخبراتها تسعى لتشجيع القادة ليكونوا ذوي وعي استراتيجي، وإن النجاح

الاستراتيجي بعيد الأمل يتطلب جهدا استراتيجيا للقادة وأن لا يكونوا مجرد تابعين للأحداث ومتعقبين للتغيرات التي تحدث في السوق ومن ثم الاستجابة لها. وأحد نماذج هذه القيادة ذات الدور الاستراتيجي يمثلها لي ياكوكا (L.Iacocca). فعند أصبح رئيس شركة كريسلر في الثمانينات كانت الشركة على وشك الإفلاس وتواجه في السوق منافسة شديدة من (GM) وفورد والشركات اليابانية، وقد قدم في قيادته نموذجا ومثالا مفيدا. فقد قام ياكوكا بتغيير طاقمه، ولكن تأثيره الأهم هو متابعة مديره في أن يفكروا بطريقة استراتيجية كيف ينجحوا في الثمانينات وأن يتجاوز استراتيجيات الستينات والسبعينات.

لهذا اهتم بإعادة تصميم السيارات، تحسين خطط، عمليات التسويق، خفض تكاليف العمل، تحسين الانتاجية والجودة مع الحصول على دعم الحكومة لهذا فقد تماثلت للشفاء كريسلر.

أن القيادة الفعالة والمؤثرة يجب أن تكون لديها رؤية إستراتيجية تتجه للمستقبل من أجل أهداف كبيرة إستراتيجية. وبدون رؤية إستراتيجية فإن القيادة لن تكون أكثر من مهارة أحداث وليس تحديات، قادرة على التعامل مع أحداث هنا وهناك ولكن لن تكون قائدة سياق متواصل وثبات إستراتيجية كبيرة مؤثرة في الصور الكبرى.

أن القيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership) بشكل أساسي هي قيادة الرؤية الإستراتيجية لمن في الإدارة العليا أو المدير التنفيذي الرئيس (CEO) وإن القرارات الإستراتيجية هي جوهر هذه القيادة.

إن فيليب سالدير (P.Salder) يرى أن الدور الأساسي للقيادة هو إدخال التغييرات الجذرية استجابة لتغير توقعات المجتمع، يتطلب النجاح في كسب تعاون جميع أصحاب المصالح مع هذه التغييرات.

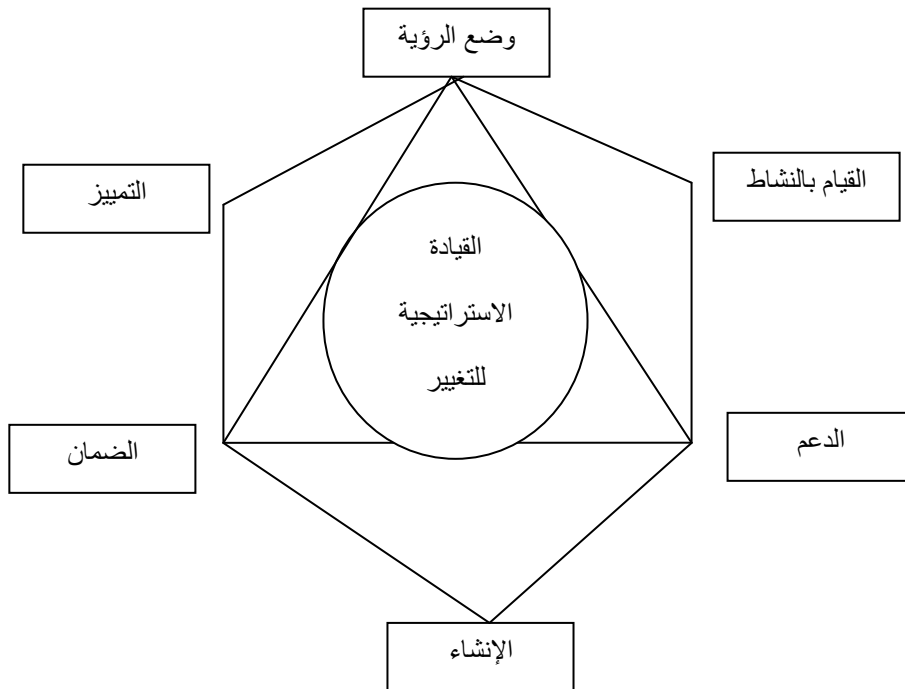
ويمكن أن نعرف القيادة الإستراتيجية بأنها القدرة على إدارة موارد الشركة البشرية والمادية لتحقيق أهداف الشركة بعيدة الأمد، كما تعرف بأنها القدرة على تحقيق التنافسية الإستراتيجية وكسب عوائد فوق متوسط الصناعة. أن هذا التعريف تم الاعتماد في صياغته على ما أكده بوتر من ضرورة تحقيق الشركة لأداء استراتيجي أعلى من متوسط الصناعة التي تعمل فيها، ويمكن تحديد القيادة الإستراتيجية في ضوء ما تقوم به من مهام. وفي هذا السياق فإن المهام

الإستراتيجية التي تضطلع بها القيادة الإستراتيجية هي: تحديد الاتجاه الاستراتيجي، إدارة محفظة موارد الشركة بفاعلية، استغلال القدرات الجوهرية للشركة والمحافظة عليها، استدامة الثقافة التنظيمية الفعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، وإنشاء الرقابة التنظيمية المتوازنة، وتأكيدا على هذا الدور للقيادة الإستراتيجية فإن دافيد هاسي حدد عشر أحداث أو مواقف يتم فيها تغيير إستراتيجية الشركة وإن أغلب هذه المواقف التي تستدعي تغيير إستراتيجية ترتبط بشكل أو بآخر بالقيادة وتغييرها. والواقع أن تغيير القيادة يمكن أن يحمل معه رؤية تؤدي إلى تغيير استراتيجي كبير في الشركة.

وفي هذا السياق نعرض لأحد مداخل القيادة الإستراتيجية هو مدخل ايسير (EASIER)

وهذا المدخل يقوم على ست مراحل:

الشكل (1-1): مدخل "EASIER" القيادة الاستراتيجية للتغيير



source: Hussey,D (1998): Strategic Management, Butterworth Heinemann, Oxford, p51.

1- وضع الرؤية (ENVISIONING): إنها عملية تطوير الرؤية عن المستقبل وتحديد أهداف الشركة فيه، وهذه الرؤية تتركز على تحليل المخاطر الخارجية في ضوء القدرات الجوهرية للشركة وموارد الشركة لتحسين استغلال الفرص في بيئتها.

2- القيام بالنشاط (Activity): وهذه تتعلق بمهمة ضمان أن الآخرين في الشركة يفهمون، يدعمون، ويتقاسمون نفس الرؤية.

3- الدعم (Supporting): تقديم الدعم لتحفيز وإلهام الأفراد لإنجاز ما هو أكثر مما اعتادوا عليه. إن هذا الدعم هو الذي يرفع الروح المعنوية ويمكن العاملين من القيام بذلك.

4- الإنشاء أو التكوين (Installing): إن هذه العملية هي عملية تطوير الخطط التفصيلية لتمكين القيادة الاستراتيجية من التوجيه لتنفيذ استراتيجيتها والرقابة عليها. إنها عملية إيجاد الوسائل لتحقيق الاستراتيجية.

5- الضمان (Ensuring): ضمان وتأمين الهياكل والخطط والسياسات بما يساعد على ترجمة الإستراتيجية من أجل التنفيذ.

6- التمييز (Recogniwing): وهذا التمييز يتعلق بالذين يشاركون في العملية بشكل إيجابي أو سلبي. ومن الضروري استخدامه لتعزيز التغيير واستبعاد العقبات التي تواجه عملية التغيير.

إن القيادة الإستراتيجية تظل تمثل الرؤية الجديدة التي يمكن أن تغير الشركة من حالة الانحدار والتدهور إلى حالة الصمود والنمو، كما يمكن أن تكون مصدر للابتكار الإداري في مواجهة ظروف المنافسة والسوق بمفاهيم وطرق جديدة بما يجعلها المصدر الأكثر حيوية وابتكارية للميزة التنافسية، وأخيرا يمكن أن تكون تعبيرا قويا عن رأس المال القيادي الذي يمثل المورد الأكثر ندرة في الشركات في عالم الأعمال اليوم الذي يتسم بأنه مع تزايد عدد المديرين يقل عدد القادة الاستراتيجيين الخلاقين.

## خصائص القيادة الإستراتيجية:

إن القائد الاستراتيجي هو القائد الذي يمتلك عقلا استراتيجيا بالمعنى الذي تحدث عنه كينشي أوهماي (K.Ohmae) في كتابه "عقل الاستراتيجي: فن الأعمال اليابانية" حيث القائد الاستراتيجي هو الذي يتميز بالتفكير الاستراتيجي فقد ميز بين ثلاثة أنواع من التفكير:

الأول: الذي يعيد تنظيم وترتيب مكونات الصورة بطريقة تحليلية- نظامية من أجل تحسين الأداء.

الثاني: يسعى لتحقيق الكفاءة والأمثلية الجزئية، إنه يفكر بالشجرة وليس الغابة.

الثالث: التفكير الاستراتيجي أنه القائد التحويلي وقائد التغيير، إنه رؤية الأشياء والأنماط والطرق بطريقة مختلفة باستخدام القوة الدماغية والرؤية القيادية.

والسؤال الذي من الضروري طرحه هو: ما هي خصائص القائد الاستراتيجي؟

القائد الاستراتيجي هو الذي يتطلع بتحديد التوجه الاستراتيجي، توظيف القدرات أو الجدارات الجوهرية والمحافظة عليها، وإدامة ثقافة الشركة الفعالة ويكون ضمن أفراد الإدارة العليا. وكما هو واضح فإن هذا التعريف يحدد أربع

خصائص للقائد الاستراتيجي:

\*تحديد التوجه الاستراتيجي.

\*توظيف الجدارات الجوهرية.

\*إدامة ثقافة الشركة الفعالة.

\*أحد أفراد الإدارة العليا.

والواقع أن الخصائص التي يتسم بها القائد الاستراتيجي هي التي تميز القيادة عن الإدارة. لأن المدير يتسم بالأدوار المحددة بقدر عالي ويعمل في سياق محدد بدرجة كبيرة من المهام والواجبات، في حين القائد يواجه ظروفًا تتسم بالفوضى وعدم الوضوح في السوق والعلاقات التنافسية الواسعة والمتنوعة وغير المعروفة من حيث النوايا والقدرات والخطط. لهذا فإن ثمة خصائص متميزة يتسم بها القائد الاستراتيجي ومن المحاولات التي قدمت لوصف خصائص القائد الاستراتيجي هو ما قدمه بيتر كيسيتينباوم في نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية وفي هذا النموذج الذي ينطلق من مفهوم العظمة التي تجسدها القيادة الاستراتيجية في أربع بخصائص ومكونات هي:

أولاً: الرؤية: أن يكون القائد ذا رؤية ويرى دائماً الصورة والمنظور الأكبر والمدى الزمني الأبعد والأكثر جدة.

ثانياً: الحقيقة- الواقعية: أن يكون القائد واقعيًا ويستجيب للوقائع وتجنب الأوهام الذي تبنى على الأمل وليس الوقائع.

ثالثاً: الأخلاقيات: أن يكون القائد أخلاقياً ويتسم بالحساسية العالية للأفراد ويعمل على خدمتهم لكي يساهموا في تحقيق الأهداف بإيجابية.

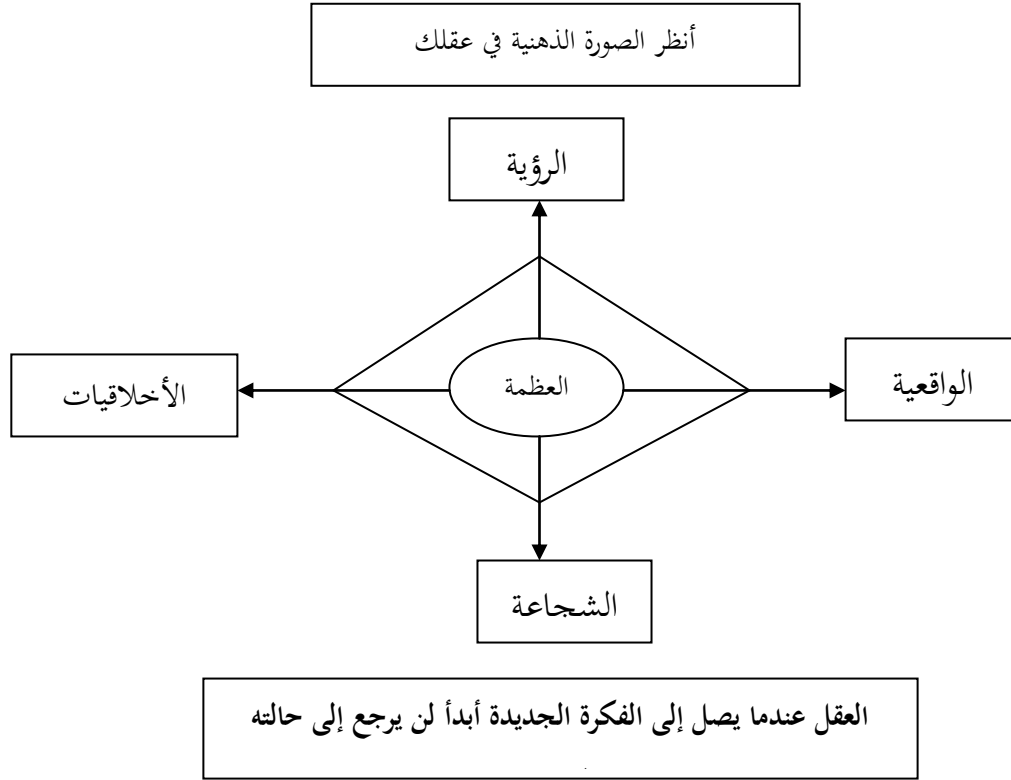
رابعاً: الشجاعة: أن يكون القائد شجاعاً يبادر ويتحمل المسؤولية ويدعم في رؤوسه روح المبادرة في العمل.

إن جميع هذه الخصائص والمكونات تتطلب القيام بإجراءات مساندة على أربع مستويات: المستوى المهني، الاجتماعي، النفسي، وأخيراً الفلسفي (المتمثل بالإدارة الحرة والطاقة والمسؤولية...)

إن الخصائص الأساسية للقائد الاستراتيجي كما نرى تتمثل في الآتي: أولاً: الرؤية المتميزة: أن الشركات تولد لتبقى في المدى البعيد وهذا لن يكون ممكناً بدون رؤية توفر قاعدة العمل المسبق في قيادة الظروف وليس الاستجابة لها. ومن الضروري أن تكون الرؤية ذات بعد مستقبلي متقدم، بمعنى أن تأتي بقدر من الجدة والتميز.



## الشكل (1-2): نموذج الماسة للقيادة الإستراتيجية



Source: P.Koestenbaum (2002): leadership: Inner Side of Greatness, Jossey-Bass, San Francisco,p18.

ثانيا: القدرة على تحقيق التوافق: وتشير هذه الخصيصة إلى قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق توافق جميع سياسات وخطط الشركة مع الرؤية الإستراتيجية بما يحقق وحدة الاتجاه في عمل الشركة ، إن التغيرات والتأرجح في عوامل السوق يمكن أن تنتقل بسهولة لتصبح تذبذبات وتأرجح في السياسات والخطط ومن ثم تذبذب وتأرجح في الإستراتيجية والرؤية الإستراتيجية، وتحت وطأة نفس الظروف تتحول الشركة من شركة مقادة بالرؤية الإستراتيجية للقائد إلى شركة استجابات وتعقب الظروف في السوق.

ثالثا: القدرة على الابتكار الإداري: إن الابتكار الإداري هو الإتيان بالجديد الإداري، أي أنه يشير إلى التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تميز الشركة على منافسيها. إن القائد الاستراتيجي يدرك جيدا أن الابتكار الإداري الذي يأتي به القائد هو صنو الابتكار التكنولوجي الذي يأتي به الباحثون والفنيون، وكلاهما يحقق زيادة فائقة في الإنتاجية وتحسينا عظيما في عوامل تميز الشركة على المنافسين.

رابعا: التركيز الاستراتيجي على الأفراد: وهذه الخصيصة ترتبط بعدم الانجرار وراء الوله التكنولوجي بطريقة تفقد الشركة القدرة الابتكارية الحقيقية التي تتمثل بالعالمين المؤهلين الفعالين. أن التكنولوجيا العالية تمثل الميل السائد بمعالجة المشكلات بالاعتماد على التكنولوجيا بما في ذلك استخدام الذكاء الاصطناعي بدلا من الذكاء البشري، وقواعد

ومستودعات البيانات بدلا من أفراد المعرفة، وهذا ما دعا البعض إلى الحديث عما يسمى باللمسة العالية التي تشير إلى اللمسة الإنسانية في مواجهة اللمسة التكنولوجية المادية للإنسانية.

خامسا: القيادة الاخلاقية إن شركة إنرون قدمت الدرس الكبير في أن الشركات العظيمة يمكن ان تنهار بسهولة عندما تكون القيادة لا أخلاقية. ان أخلاقيات القيادة أصبحت موضع إهتمام متزايدة وهذا ما حدا بالبعض الحديث عن نمط جديد من القيادة الأخلاقية بوصفها القيادة التي تكسب من خلال العاملين و الزبائن و المجتمع الذي تعمل فيه. كما أن البعض تحدث عن القيادة الموجهة للقيم بوصفها مدخل القيادة الرابع إلى جانب مدخل السمات، السلوكين الموقفي و أخيرا القيمي.

أن القائد الإستراتيجي ليس عنوانا وظيفيا أو لقباً فخريا يلجأ على القائد من أية جهة، وإنما هو دالة قوية لإنجازات القائد الاستراتيجية<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: القيادة الإلكترونية.

مع الانترنت كل شيء تغير فثمة عالم رقمي الكتروني يتوازي بكل التفاصيل والمكونات تقريبا مع العالم المادي، فهناك الاقتصاد الإلكتروني الرقمي الذي يتوافق مع الاقتصاد المادي والإدارة الإلكترونية بالتحول من إنشاء الذرات (Atoms) أي السلع الصناعية، إلى إنشاء السلع والخدمات بالاعتماد على الومضات الرقمية (Digital Bits).

ومع الاعتراف بهذه التغيرات الجذرية في عالم الأعمال فإن القيادة عن طريق الانترنت ليست قيادة تكنولوجية كفوءة في استخدام بروتوكولات الانترنت (PI) أو التشبيك الفائق وبرمجيات التطبيق الفاعلية، وإنما هي قيادة إدارية تقوم على التأثير بالآخرين عن قرب (العاملين) وعن بعد (العاملين الذين يعملون عن بعد عن طريق الحاسوب telecommuters من كل مكان، الزبائن والمجهزين الإلكترونيين وغيرهم). وهذا يعني أن جوهر القيادة إنساني وليس تكنولوجيا، لهذا فإن جون نايسبت تحدث عن اللمسة الإنسانية كضرورة مكملية للتكنولوجيا العالية.

وإن قادة الأعمال لم يعودوا هم قادة الشركات العملاقة والأعمال المادية في الصناعة وأصحاب الأصول الصلبة الملموسة، وإنما هم قادة الأعمال الإلكترونية الصغيرة والمتوسطة ونجوم العصر الرقمي الذي صنفقأهم نقرات وبراءات اختراعهم عبارة عن نماذج أعمال (Business Models) وأصولهم تتمثل في اللاملموسات السمعة والولاء والعلاقات المباشرة والإلكترونية. ولا بد أن نشير إلى الانترنت لم يغير فقط الطريقة الفنية في تقديم الخدمات والمنتجات الرقمية وسرعة الأعمال والصفقات التي تقرب من سرعة الضوء، وإنما غير نمط القيادة من قيادة الحركة البطيئة (Slow

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، "القيادة الإدارية في القرن 21"، مصدر سبق ذكره، ص 143، 135.

(Motion) إلى نمط القيادة فائقة السرعة ومن نمط القيادة الذين يوجدون في الأعلى إلى نمط القيادة الذين يوجدون في كل مكان في الأعلى أو الوسط أو إلى الجانب فلم يعد هذا مهما وإنما المهم أن تكون لا قيادة مصدر لتحفيز العاملين ومثيرة لاهتمامهم لكي يبقوا في الشركة. أن القائد الإلكتروني أو الرقمي قائد من نمط جديد ليس فقط بسبب الانترنت والشبكات، وإنما لأن العاملين معه من النمط المفكرين المهنيين (Professional Intellectuals) الذي تحدث عنهم كوين وزميلاه مؤكدين أن المديرين لكي يحافظوا على هؤلاء المهنيين يخاطبونهم: يا رؤوسائي.

كل شيء إلكتروني:

أن الانترنت لم يغير عالم الأعمال وحسب بل أنه يعتبر الأكثر تأثيراً في حياتنا العامة كلها. والانترنت هو القناة الأكثر تطوراً وديناميكية في الاتصال، تبادل المعلومات، التجارة والأعمال الإلكترونية، وكذلك في ابتكار وتطوير نماذج الأعمال التي أخذت تمكن الشركات من امتلاك الميزة التنافسية المستدامة.

وإذا كانت الشركة ككيان مادي هي التجسيد لرأس المال في العصر الصناعي فإن الأعمال الإلكترونية تعمل الشيء نفسه في الاقتصاد الرقمي من حيث توفير فرص الأعمال في قطاع آخذ بالتوسع وذو قيمة حدية تتفوق على القطاعات التقليدية الأخرى. فمنذ منتصف التسعينات كانت خصائص الأعمال والأصول وقدرات الإنتاج والتسويق والتوزيع المادية تتراجع في الأهمية وفي دورها المتعلق بإنشاء القيمة في مقابل تطور وتوسع الأعمال الإلكترونية في أبعادها الافتراضية والرقمية. حيث أن سلسلة القيمة الافتراضية أكثر مما تجري في عالم الأعمال المادية وأسواقها المكانية.

لقد مثل هذا التطور الثورة ما بعد الصناعة التي نقلت الأعمال من الاقتصاد التقليدي القائم على أعمال الحركة البطيئة إلى أعمال الحركة الفورية هنا وفي كل مكان من خلال النقرات، ومن الأعمال القائمة على قانون تناقص الغلة إلى أعمال تزايد الغلة وفق قانون الأصول الرقمية (Law Of Digital Assets)، ومن شركات الأعمال القائمة على العمل في موقع واحد (داخل الشركة) إلى شركات الأعمال الإلكترونية التي تعتمد على العمل من مواقع منتشرة جغرافياً من خلال العمل عن بعد القائم على الحاسوب بما يمثل نمط من العمل الجديد وأنشأ نمط جديد من العاملين بفضل الشبكات والانترنت، وتشير التقديرات إلى أن (97%) من كبرى الشركات الأمريكية المائة في قائمة مجلة فورتشن (100) تسمح للعاملين العمل من المنزل على الشبكة بما لا يقل عن (20%) من وقت عملهم. وهذا النمط من العمل يمثل حالة ربح-ربح حيث الشركة تستفيد والعامل يستفيد والعائلة تستفيد أيضاً. وبسبب السرعة التي تطورت بها الأعمال على الانترنت كان الكثير مما يعملون بالسوق يشعرون بالإحباط مما أسماه البعض بالعاصفة

الرقمية (Digital Storm) التي تصف قوى الانترنت التي إعادت صياغة نطاق الأعمال كله بعد اضطرابات شديدة فيه.

ولقد أشار روبرت بلانت إلى أن الجميع في الشركات يطالبون بوضع دوت كوم (.com) وراء اسمها، لأن الجميع يعتقد بأن هذا كفيلا يرفع قيمة أسهمك بنسبة (10-20%) أو أكثر. فمنذ منتصف التسعينات جاءت تغيرات الانترنت وقواعد الأعمال والواقع أن هذا لا يقتصر على مجموعة محدودة من الشركات التي تتعامل بنمط من الخدمات والمنتجات الرقمية الملائمة للتجارة والأعمال الالكترونية على الانترنت بل إنه انتقل إلى جميع الشركات تقريبا.

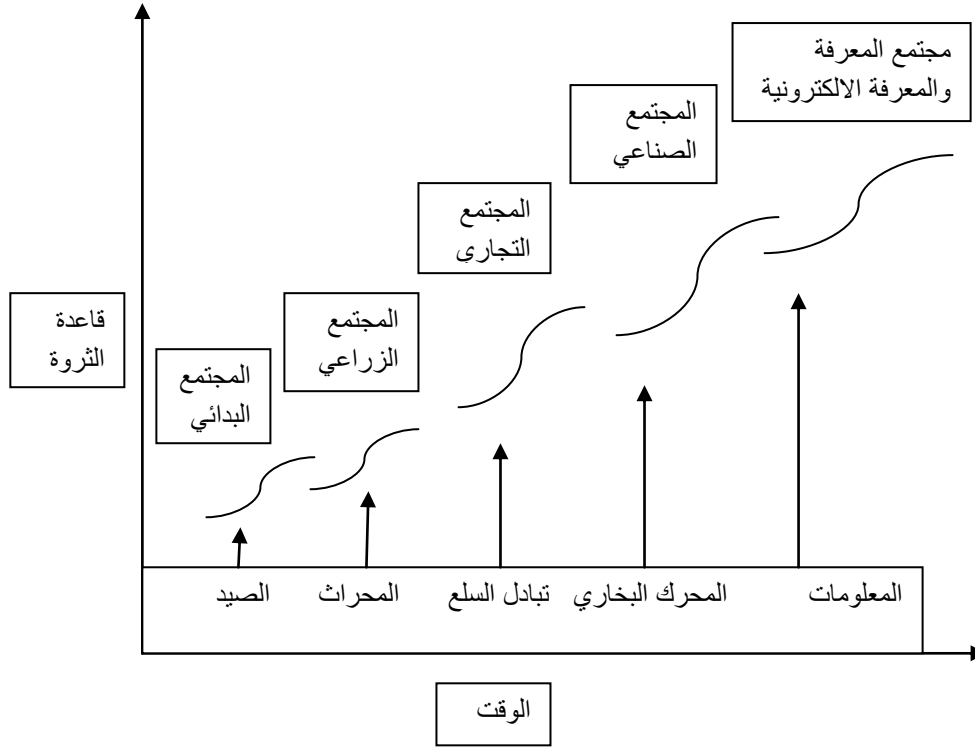
فشركات السيارات والخطوط الجوية وباعة الزهور وتجار التجزئة والجملة وأصحاب المزادات والمزادات المعاكسة وشركات الصيانة والبناء والجامعات ومراكز التدريب ومكاتب البحث عن العمل وغيرها تتميز كلها الآن بالعمل على الانترنت ولها مواقع الوب كقناة خدمات وترويج وتوزيع وعلاقات وإنشاء للقيمة لا تقل أهمية عن الأعمال المادية لهذه الشركات.

لهذا يبدو أن الأعمال تحولت أو في طريقها إلى التحول إلى أعمال إلكترونية اليوم، وإن مجلة فورتشن وضعت شعارا يقول (كن الكترونيا أو توكّل) إما أن توصل أعمالك إلى الوب أو قل لأعمالك مع السلامة كما أن البعض وفي غمرة الإعجاب الفائق بالعصر الرقمي الالكتروني تحدث عن رقمنة كل شيء بالقول بتفائل: مرحبا بعصر كل شيء الكتروني وهذا يمكن أن يلخص بحق موجة الذروة نحو الانترنت وما يرتبط بذلك من تغييرات جذرية وعميقة في كل المجالات.

ومن الممكن أن نرسم مسارا للتطور في العصر الحديث مراحل الأساسية هي الأعمال كثيفة العمل التي احتاجت إلى إعداد كبيرة من العاملين الذين يتصلون وجها لوجه ويعملون بأيديهم وفي مكان واحد، ثم الأعمال كثيفة المعلومات والمعرفة والاتصالات ولعل المرحلة الأخيرة هي التي لا زالت تتطور. وإن الانترنت تمثل ذروتها ونموذجها الأرقى وتكنولوجياها الأحدث في فضاء مفتوح وعلاقات شبكية تفاعلية آنية وعالمية.

لقد حدد بيرنارد بور (B.H.Boar) مراحل التطور التاريخي بخمسة عصور تاريخية وهي موضحة في الشكل:

## الشكل رقم (1-3) : الثورات الخمسة في تطور المجتمع



Source : B.H.Boar (1996) : Strategic Thinking For Information Technology John Wiley and Sons, Inc, N.Y,p5

أ/ العصر البدائي (Nomadic Age): وكانت فيه قاعدة الثروة هي القدرة على الصيد.

ب/ العصر الزراعي (Agrarian Age): وكانت فيه قاعدة الثروة في المجتمع هي الأرض الزراعية ورمزها المحراث الزراعي.

ج/ العصر التجاري (Mercantile Age): وكانت قاعدة الثروة فيه هي تبادل السلع أو التجارة المقادة بالشركات التجارية.

د/ العصر الصناعي (Industrial Age): وكانت قاعدة الثروة فيه تتمثل بالأرض والعمل ورأس المال ورمزها المحرك البخاري.

هـ/ عصر المعلومات (Information Age): وفيه قاعدة الثروة والقوة تتمثل بالمعلومات والمعرفة والقدرة على تكوينها وتراكمها وتقاسمها واستخدامها بكفاءة عالية، ورمزها الحاسوب والمعلومات المعالجة بالشركات الحوسبة وكثيفة المعرفة وكذلك التقاسم والتشارك الشبكي في هذه المعرفة.

ومما يلاحظ على هذا التطور أنه في كل عصر كانت تتنامى فيه قاعدة الثروة وتتنامى قاعدة المعلومات المتراكمة أكبر من العصر أو العصور الذي سبقته، وهذا ما أدى إلى تنامي قدرة الإنسان على التطور والتحكم فيه أكثر. والأهم تنامي قدرته على معالجة المعلومات وعلى إنشاء المعرفة وتوزيعها وتقاسمها. ومع الانترنت بدأت القدرة الفائقة على تبادل المعلومات والمعارف والخبرات في الوقت الحقيقي داخل الشركة وخارجها مع الموردين والزبائن وحتى مع المنافسين بشكل غير مثير للإعجاب وإن كان لا يخلو من الهلع لدى الكثير من شركات الأعمال.

لهذا فإن الانترنت يعتبر تنويجا لتطورات متراكمة في المدى البعيد، وهو التكنولوجيا الأرقى والأكثر قدرة على إنشاء القيمة وهو الأوسع عوامة حتى الآن ويعمل بقدرة كل الذين يشكبون عليه وعلى مدار الساعة. وأن أفضل تعبير عن قدرة وتأثير الانترنت يتمثل في الأعمال الالكترونية بعد أن أصبحت كل الشركات تظل وراء اسمها عبارة دوت كوم (.com).

#### الأعمال الالكترونية:

اليوم تعتبر الأعمال الالكترونية (E-Business) هي الكلمة الرنانة الأكثر أزيلا كما كانت التجارة الالكترونية خلال النصف الثاني من عقد التسعينات في القرن الماضي. وإن أول من استخدم مصطلح الأعمال الالكترونية هي شركة (IBM) عام 1997 عندما أطلقوا حملتهم الأولى القائمة على الأعمال الإلكترونية فحتى ذلك الحين كانت التجارة الإلكترونية هي مركز الاهتمام ليتحول الاهتمام شيئا فشيئا إلى الأعمال الالكترونية. إن التجارة الالكترونية تشير إلى عمليات البيع والشراء كعلاقات بين البائعين والمشتريين عبر الانترنت وشبكات الأعمال الخاصة. وهي ليست سوى جانب واحد من الأعمال الالكترونية شأنها شأن الجوانب الأخرى كالامتياز الالكتروني، البريد الالكتروني، التسويق الالكتروني والتصنيع الالكتروني...

والسؤال الذي يمكن طرحه في هذا هو: ما الفرق بين التجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية؟ ومن أجل الإجابة لابد من مراعاة ما يأتي:

أولاً: إن الشركة وحدة متكاملة وإطار شامل لوظائف وأنشطة عديدة (كالإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد) وأن بيع وشراء أو التسويق هو وظيفة واحدة من وظائف الشركة.

تحدد شركة (IBM) وهي الأولى في استخدام مصطلح الأعمال الالكترونية وأطلقت حملة بهذا الإسم، ثلاث خطوات من أجل تطوير الشركات لأعمالها الالكترونية وهي:

الخطوة الأولى: إنشاء موقع ويب وبعدئذ استخدام الموقع لنشر المعلومات إلكترونيا.

الخطوة الثانية: الإعلان عن موقع الويب من أجل الخدمة الذاتية حيث الزبائن يستطيعون عمل الأشياء مثل تدقيق حسابهم أو تعقب موقع الرزمة عند التوريد.

الخطوة الثالثة: الإعلان اللاحق عن موقع ويب الذي يسمح بالصفقات بضمونها البيع والشراء للتجارة وإدارة سلاسل توريد الموارد وتوزيع المنتج.

وهناك من يرى أن تطور الأعمال الالكترونية يتم عبر ثلاثة مراحل هي:

المرحلة الأولى: الشركة الواعية إلكترونيا (E-Aware Company): وفيها الشركة تشعر بحس الطوارئ حول الانترنت فتعمل على استخدام موقع الويب وتقدم المعلومات لزبائن معينين من خلاله.

المرحلة الثانية: مرحلة الانطلاق الإلكتروني (E-launch Com.): وفيها تبدأ الشركة ببيع السلع على الانترنت و إجراء التغييرات المهمة في عملية التوريد للطلبية اللاورقية، إنها تعرف و تتميز الفرص العميقة للأعمال الإلكترونية و لعروض التجارة الإلكترونية، وتطور بعض الإستراتيجيات الجديدة و تصنع تغييرات عملياتية و تكسب ميزة من هذه الفرص.

المرحلة الثالثة: الأعمال الإلكترونية: إن رؤية التجارة الإلكترونية للشركة هي واضحة الآن لكل العاملين و لشركاء الأعمال. وفي هذه المرحلة فإن الثقافة الريادية تتجذر و المعرفة تتقاسم بشكل حر في كل الشركة و مستوياتها مدعومة بالشبكة الداخلية و الخارجية.

ثانيا: إن الشركة معنية بإنشاء القيمة من جميع وظائفها، وهذا يفسر الإهتمام المتزايدة بسلسلة القيمة (حيث ان كل مرحلة من مراحل هذه سلسلة القيمة هي تكلفة مضافة يقابلها من الجهة قيمة مضافة للزبون) وهذه السلسلة تبدأ من موردي المواد الأولية (الشراء) ومرورا بالعمليات التحويلية (الإنتاج) ومن ثم إلى الموزعين و تجار التجزئة والزبون النهائي (البيع). وإن القيمة يمكن أن تنشئ في كل هذه المراحل وبدرجة أكبر في الإنتاج وليس فقط في عملية الشراء والبيع الذي هو قلب التجارة.

ومن أجل تحديد مفهوم الأعمال الإلكترونية لابد من أن نشير إلى أن البعض يستخدم هذا المفهوم بشكل متبادل مع التجارة الإلكترونية، وذلك لأن التجارة الإلكترونية (EC) بالمعنى الضيق يمكن قصرها على صفقات البيع والشراء

بوسائل إلكترونية، في حين أنها بالمعنى الواسع تعني الأعمال الإلكترونية. ويمكن تعريف الأعمال الإلكترونية بأنها استخدام الإنترنت والتكنولوجيا الرقمية الأخرى من أجل الاتصال والتنسيق التنظيمي وإدارة الشركة، وهذا التعريف كما يبدو يحدد الأعمال الإلكترونية بشكل يكاد يقصرها على داخل الشركة، في حين أن الأعمال الإلكترونية هي ليست لداخل الشركة وليست للأطراف الخارجية المرتبطين بالشركة وحسب إنما هي أيضا الإنترنت بكل تشبيكه الواسع عبر العالم والعمل بالوقت الحقيقي.

ومع ذلك فإن الأعمال هي أوسع بكثير من التجارة الإلكترونية. لهذا يمكن تعريفها بأنها الإطار الشامل الذي يصف طريقة القيام بالأعمال باستخدام الصلات الإلكترونية (القائمة على الإنترنت) مع الأطراف الأخرى (كالمعلمين، المديرين، الزبائن، الموردين والشراء) بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق أهدافها.

وهذا التعريف يركز على الإطار الشمولي لكل ما يدخل ضمن الأعمال. ومع ذلك فإن الأعمال الإلكترونية ليست مجرد عملية صلات إلكترونية لتصريف عمل الشركة مع الأطراف وإنما هي رؤية واستراتيجية كما هي ممارسات أفضل لا بد منها لتحقيق أهداف الشركة. وفي إطار رؤية أشمل يرى دانييل أمور (D.Amor) ومن خلال استشراف لمراحل تبني الشركات للأعمال الإلكترونية وتطورها المستقبلي، أن التجارة الإلكترونية لا تشكل إلا مرحلة مبكرة من مراحل تطور الأعمال الإلكترونية. وهذه المراحل هي:

- مرحلة أهلا، أنا على الإنترنت أيضا.
- موقع الوب مع هيكل مقبول.
- تجريب التجارة الإلكترونية.
- القيام بالأعمال الإلكترونية.
- الأعمال الإلكترونية النافذة (إضافة تسهيلات للاتصال و الإرتباط بقواعد بيانات الشركة).
- عالم واحد، حاسوب واحد.

وهذا ما نجده لدى دون تابسكوت الذي يشير ليس في إطار تحديد المراحل وإنما في إطار تحديد المجال، إلى أن أعمال الوب أي الأعمال الإلكترونية تمثل نظاما متميزا من الموردين، الموزعين، مقدمي الخدمة، التجارة، مقدمي النسبة البنية التحتية، و الزبائن الذين يستخدمون الإنترنت من أجل إتصالات الأعمال الأساسية و صفقاتها و هذا يعني مرة أخرى أن التجارة الإلكترونية هي جزء من الأعمال الإلكترونية

وفي نفس الاتجاه أكد ستراوس و فروست عل أن الاعمال الإلكترونية هي أوسع بكثير من التجارة الإلكترونية، مضيفا إليها أنشطة عديدة من خلال المعادلة التالية:

الأعمال الإلكترونية= التجارة الإلكترونية+إدارة علاقات الزبون+إدارة سلسلة التوريد+تخطيط موارد المشروع.  
القيادة الإلكترونية

لقد واجهت القيادة في السابق تحديين أساسيين هما: المهام و العاملين. و كان هذان التحديان يتقاسمان إهتمام الإدارة ووقتها، وكذلك عقلها (المهام) و قلبها (العاملون).و لقد أدى هذان التحديان مع تطور الفكر الإداري إلى ظهور مدخلين:

الأول: المدخل المرتكز على المهام: وهذا هو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم المتمثل في: قوة المركز الإداري، القوة الشرعية(المرتبطة بالسلطة الرسمية)، القوة القسرية، قوة العوائد، و قوة المعلومات، و هذه هي القيادة الاجرائية او قيادة الصفقات وهذه القيادة التي تركز على المهام و تقوم بصفة تبادل العوائد مقابل الأداء. وإن كان البعض يرى أن هذا المدخل يمثل الإدارة (المهام و العقل) و ليس القيادة( العاملين او القلب) ومثل هذا المدير هو الأقرب للأداء و معايير الأداء سواء برضا العاملين أو بدونه وهو يمثل بحق المدخل الموجه للكفاءة أي القيام بالأشياء بطريقة صحيحة.

الثاني: المدخل المرتكز على العاملين: وهذا هو المدخل الناعم المرن القائم على القوة الشخصية و قوة العلاقة بين القائد و المرؤوسين وقبول المرؤوسين لقائدهم و تأثيره فيهم. وهذا القائد الأقرب إلى العاملين بوصفهم مصدر الأداء المتوقع من المنظمة وهذا هو المدخل الموجه إلى الفاعلية أي القيام بالأشياء الصحيحة.

ومع أن هذين المدخلين يلخصان عموما كل التطور الذي حصل لأكثر من قرن من الزمان في مجال القيادة، إلا أن، من غير المنصف كما أنه من غير الممكن لهذا العرض السريع و البرقي أن يلخص الإثراء العميق و الواسع و المتنوع الذي حصل خلال الفترة الماضية سواء في المفاهيم أو النظريات أو الممارسات الأفضل أو الدروس المستفادة ذات العلاقة بالقيادة. فالقيادة وفق المنظور التقليدي(الذي يسبق القيادة الإلكترونية) تقف على تراث ثم لا يمكن إلا أن نغزو إليه الفضل الكبير فيما تحقق من إنجازات في مجال كفاءة الأداء (المهام) أو في مجال الفاعلية(الأهداف و العاملين)

فمع هذا التطور كان هناك الاهتمام المتزايد بالعقل الإستراتيجي للقائد (القيادة طويلة الأمد)، كما كان هناك الاهتمام المتزايد برؤية القيادة التي تحول الشركة من مرحلة ما قبل الرؤية إلى مرحلة الرؤية بعد أن أصبحنا نتحدث عن الشركات ذات الرؤية و كذلك الإهتمام بالقائد الكرزما بخصائصه الجديدة في ظل المنافسة العالمية و الحاسوب الشخصي و الانترنت بوصفه قوة عظيمة لتحريك العاملين.

إن التطورات الكثيرة التي تحققت في هذا المجال أدت إلى تطوير المدخلين السابقين نحو أن يكون الأساس في المدخل المرتكز على المهام هو التكنولوجيا وأن يكون المدخل المرتكز على العاملين أكثر تركيزا على الزبون.

إن إنتقال الشركة إلى أن تصبح شركة ذات أعمال إلكترونية لابد من أن يؤثر في طريقة تأدية أعمال الشركة المالية و التسويقية و إدارة عملياتها الإنتاجية وكذلك إدارة علاقاتها مع العاملين و الموردين و الزبائن بالإضافة إلى تغير أعمالها الإدارية و بالتأكيد تغيير نمط القيادة التقليدية إلى القيادة الإلكترونية. وهذه الأخيرة لابد من تعني ثلاثة أبعاد أساسية على الأقل:

1- القيادة التكنولوجية الصلبة : أنها قيادة تقوم على إستخدام تكنولوجيا الانترنت من أجل إدارة أعمالها و علاقتها المختلفة بما يجعل منها إدارة مزايا و خصائص التكنولوجيا. وبالتالي فهي تقوم على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام للتكنولوجيا كما هو الحال في زيادة المعلومات و سرعة الحصول عليها و تحسين جودتها من اجل إتخاذ قرارات أشمل و أسرع و أفضل. وهذه ميزة شبكات الأعمال التي تجعل المدير في كل مكان سواء في آسيا أو أوروبا يمتلك نفس القدر من المعلومات و يتعامل مع نفس الحاسوب المحمول الأنيق و يتصل بكل العاملين عبر شبكة الأعمال الداخلية او بالموردين و الشركاء الآخرين عبر الشبكة الخارجية من اجل أن يستكمل صورة إتخاذ القرار الذي يكون أكثر كفاءة و ربما فاعلية بالإعتماد على هذه التكنولوجيا. والقيادة الإلكترونية القائمة على بعدها الأساسي الأول المتمثل بتكنولوجيا الانترنت تتسم بالآتي:

اولا:إنها قيادة حس التكنولوجيا فالتغير التكنولوجي المتسارع في مجال تكنولوجيا الانترنت(أجهزة، شبكات، برمجيات، تطبيقات)، يجعل القائد الإلكتروني في جانب أساسي منه ذا قدرة على تحسس أبعاد هذا التطور و العمل على توظيف مزايا لتكون جزء من الميزة التنافسية للشركة. وهناك اليوم شركات استشارية كثيرة تقدم خدمات كثيرة في هذا المجال سواء فيما يتعلق بالأجهزة و الشبكات و نظم التشغيل و في نظم المعلومات الفنية أو الإدارية أو الإستراتيجية وما يرتبط بها من نطاق واسع من برمجيات التطبيق وخدمات المؤتمرات الفيديوية و التشارك الجماعي و غيرها الكثير .

ثانيا: حس الوقت على الانترنت إن القائد الإلكتروني هو قائد زمني سريع الحركة و الإستجابة و المبادرة.فلأن الانترنت يوفر القدرة على تصريف الأعمال في أي وقت بالليل و النهار. وفي أي جزء من العالم، ولأن الأفراد في الطرف الآخر يمكن أن يعملوا في النهار في نصف الكرة الأرضية مع الطرف الآخر في الليل في النصف الثاني منها، و لأن الإتصال الفوري بين الأجزاء المختلفة من عالمنا، فإن حس الوقت على الانترنت لابد أن يتجاوز أفكارنا حول إجراءات العمل التعاقبي إلى إجراءات العمل التزامني، وتخطي الاستجابة المحكومة بالفواصل الزمني المطلوب بين معلومات الأدنى و قرارات الأعلى إلى التفاعل الآني بين الجميع الذين يشاركون في تبادل المعلومات الإلكتروني و إتخاذ القرار التشاركي الكترونيا أيضا. ولعل مما يكشف من هذا هو أن وقت الانترنت فيما يتعلق بفترة تطوير المنتج التي

كانت تقاس بالسنوات أصبحت تتحدد من إيجاد المفهوم (الفكرة الجديدة) إلى تحقيق النقد في السوق تتمثل في ستة أشهر أو أقل.

ثالثا: حس الطوارئ إن الانترنت لم تؤثر على التغيير الأعمال المختلفة من الناحية التكنولوجية فقط من خلال المزايا و الخصائص الفائقة في الاتصالات و التشبيك و الموجة الخلوية و غيرها. بل إن التغيير الأساسي الآخر تمثل في نماذج الأعمال الجديدة التي تأتي بالداخلين الجدد و الخدمات و الأساليب السابقة متقدمة أي أن نماذج الأعمال الجديدة لا تعمل في نطاق الأعمال القائمة و إنما تنشئ أعمالا جديدة و تغير قواعد اللعبة القديمة كلها. وهذا ما يجعل الانترنت هو الأكثر تدميرا و تقويضا للأعمال القائمة. مما حدا بالبعض أن يصف أي نموذج أعمال جديد يدخل إلى نطاق الأعمال القائمة بمثابة فيروس جديد ينتشر السكان. فمع الانترنت فإن نماذج الأعمال الناضجة تعمل وفق الاعتقاد بأن (الرابح يأخذ كل شيء) و إن مبتكري هذه النماذج مثل أمازون كوم وإيبي أصبحوا لاعبين مهيمين في صناعتهم في فترة قياسية كما أن هذا التعجيل في الأعمال الخطرة. وهذا المفهوم يشير إلى أن بيئة الأعمال أصبحت الأسرع في التغيير بمعدلات غير مسبقة و أن فضاء الأعمال السبراني الأرحب قد أصبح مكانا نادرا أمام الشركات.

و بالتالي فإن القائد الذي كان عليه أن يلعب أدوارا قرارية حسب ميتزيرج الريادي و معالج الإضطرابات، و مخصص الموارد و بفتحة عين بحدود(90-180°) فإن عليه الآن و بشكل مضاعف أن يفتحوا أعينهم البشرية و الإلكترونية بحدود(360°). وهذا هو ما نعنيه بحس الطوارئ. إن (أمازون كوم) التي أدخلت عام 1995 نموذج التسويق بنقرة واحدة شكلت تحدي لكل الشركات التي ظلت تعتمد على المتاجر التقليدية لنجد خلال 2-3 سنوات كل الشركات تتدافع نحو مشروعات و مبادرات الانترنت بطريقة(اعملها فقط).

و إن الكثير من الشركات خلال سنوات قليلة أقل من أربع سنوات نقلت نسب كبيرة ما بين (70-100%) إلى أعمال إلكترونية. و الوقع أن حس الطوارئ تنامي و تعزز ليس فقط على الصعيد الفرد الذي يمكن في كل لحظة أن يواجه أشعارات بالتسريح أو التحويل إلى نمط أعمال جديدة أو حتى تحويله إلى عامل عن بعد، أو على صعيد الشركة التي تتعرض لتغيرات واسعة و عميقة بشكل سريع و إنما أيضا على صعيد الصناعة ككل.

2- القيادة البشرية الناعمة: إن مما يشير الاهتمام حقا هو أن القيادة الإلكترونية تبدو الآن أكثر من أي وقت مضى ذات محتوى إنساني كبير رغم أنها أكثر تعويلا على التكنولوجيا. فالقيادة الإلكترونية التي قد تبدو من التسمية و مما عرضنا له في البعد الأول أنها تقوم على المدخل المرتكز على المهمة-التكنولوجيا، إلا أن هذا لا يروي القصة كلها وذلك لسببين على الأقل:

أ- إن التكنولوجيا الأرقى المتمثل بالانترنت أصبحت بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات و مؤهلات عالية و بعضهم من المفكرين و المبتكرين من بين المحترفين النادرين خلافا للعاملين في العصر الصناعي الذين غالبيتهم العظمى من ذوي التعليم المتدني و المهين الذين يمكن إعدادهم في وقت محدود. وهذه الفئة المتميزة النادرة تتطلب إدارة جديدة لا تعمل وفق سلسلة الأوامر و هرمية الاتصالات و المعلومات و إنما إدارة استشارية، أفقية -لا هرمية، تفاعلية-شبكة، و اتصالات بكل الاتجاهات، و الأهم أن تدرك أن القيمة المضافة الحقيقية يتم تحقيقها من خلال عملهم المعرفي و ليس كما كان الأمر في السابق من خلال الآلات وما يرتبط بها.

ب- إن الكثير من العاملين سيعملون مع الانترنت وفق نمط العمل عن بعد القائم على الحاسوب الذين ينتشرون في منطقة جغرافية واسعة داخل البلد الواحد أو عبر العالم. وهؤلاء لن تربطهم البنية الواحدة ولا رابطة الإشراف اليومي المباشر و إنما القيادة ذات الرؤية التي يمكن أن تكون العامل الأكثر تحقيقا للولاء الإلكتروني بين العاملين (وكذلك بين الزبائن) إن القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري تتسم بالآتي:

1- القائد الزبوني: الزبون الذي أصبح يستخدم تسهيلات الانترنت من أجل البحث عن السعر الأقل، المعلومات الأكثر، الجودة الأفضل، الخصوصية الأكثر أمانا، و الإستجابة الأسرع، وكذلك العاطفة أكثر ألفة و حميمة، تجعل من الزبون هو الرقم الأصعب في الأعمال الإلكترونية في ظل المنافسة القائمة على السعر الأقل فقط أو الجودة الأفضل فقط أو بالإستجابة الاسرع فقط... إلخ، بل بكل هذه العوامل مجتمعة.

والمواقع أن بعض الشركات تحدث هذا الضغط في العلاقة مع الزبون و أخذت تعامل زبائنها كعاملين فيها. فمثلا شركات الصناعة الغذائية تدفع لمتاجر الاسواق المركزية علاوة حيز الرفوف المشغول من سلعهم، و الأسواق المركزية تدفع لزبائنها الخصم بالتناسب مع قدرتهم الإتفاقية وهذا ما يحدث في الصناعة المختلفة حيث المورد يدفع للمتاجر لتسويق منتحاته، و المتاجر تدفع من أجل ولاء الزبائن، ولكن مع الانترنت الزبائن يتصلون و يقدمون للشركة ملاحظات عن نواقص منتجات أو خدمات الشركة و مقترحات تصحيحها فإنهم يجب معاملتهم كالعاملين و يدفع لهم جراء هذه الخدمة. وهذا ما يجعل القائد الزبوني أكثر إرتباطا بالبحث عن قنوات و مجالات مشاركة الزبائن و إنشاء المنافع و المزايا و هذا كله يحولهم بشكل متزايد إلى زبائن ذوي ولاء.

2- قائد عمال و مهني المعرفة: وهو الذي يوجد علاقة متميزة مع العاملين سواء كانوا يعملون للشركة عن قرب أو بعد. فهؤلاء العاملون أصبحوا شأهم شأن الزبائن يمكن أن ينتقلوا بسهولة بقدرتهم ومعارفهم إلى خارج الشركة. فكما أن القائد الزبوني يوجد تسهيلات منافع و مزايا للزبون ذوي الولاء خارج الشركة، فإنه سيكون كذلك في إيجاد التسهيلات و المنافع و المزايا للعاملين ليكونوا عاملين ذوي ولاء داخل الشركة. فإذا كان المطلوب مع الزبون معاودته وولائه وعدم خسارته، فإن المطلوب مع العاملين أيضا الإحتفاظ بهم و كسب ثقتهم و عدم فقدهم و بالتالي دورانهم

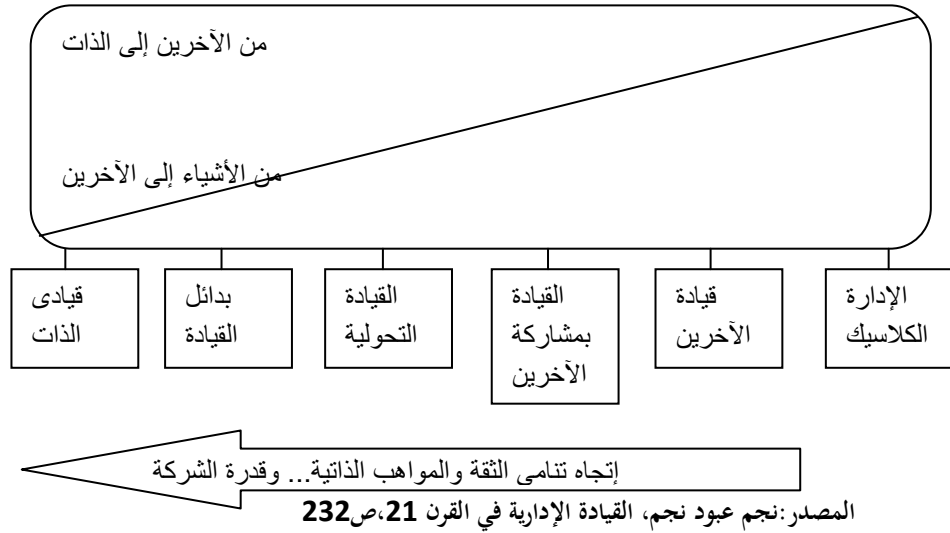
و خروجهم من الشركة لتفقد معهم في مرة أهم أصولها في الأعمال التي أصبحت قائمة أكثر من أي وقت مضى على المعرفة و الخبرة و القدرات الذاتية لأفرادها.

3- القائد التنافسي: إن بيئة الأعمال اليوم هي بيئة المنافسة الفائقة.

4- القائد الالكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة:

5- قيادة الذات: تقليدياً أن التخطيط المهني كان يؤكد على ضرورة فهم الذات من أجل تحديد الاختيارات المهنية للأفراد بطريقة موضوعية. وكان هذا يتطلب أن يقوم الفرد بإعداد موازنة لنقاط القوة و الضعف و إعداد مسح للتفضيلات الذاتية.

الشكل رقم (1-4): التطور نحو القيادة الذاتية.



إن تزايد أهمية المهنيين والعاملين عن بعد و أفراد المعرفة الذين يعملون في الكثير من الاحيان لحل المشكلات بشكل فردي، أدى إلى الحاجة لتطوير خبرات و مهارات قيادة و إدارة الذات. كما أن المديرين أنفسهم قد تغيروا بشكل كبير و اصبحوا يميلون لتمكين العاملين منا يرى بلانشارد و زميلاه. وإذا كانت خبراتنا كبيرة في ادارة الآخرين، فإن خبراتنا في إدارة الذات لا زالت تمثل خبرة ضمنية متداخلة مع حياتنا دون القدرة عن الحديث عن معارف مهنية و مهارات

إدارية قابلة للتعليم للآخرين. وهذا ما طرح الحاجة إلى مجال جديد في الإدارة هو إدارة الذات وما يرتبط به من الحاجة إلى قيادة الذات بوصف الذات كينونة تشتمل على موارد وإمكانات وعلاقات لا بد من إستخدامها بكفاءة و فاعلية إن الشكل التالي يوضح التطور من إدارة الآخرين(الإدارة السائدة منذ أكثر من قرنين) إلى إدارة الذات.

وفي عصر الأنترنت ونمط العمل عن بعد ومن المنزل فإن قيادة الذات هي الأكثر بروزا و حاجة في الأعمال. وهذا لا يعود فقط إلى أن كل قائد إلكتروني أو تقليدي لا بد أن يطور أسلوبه لإدارة موارده(قدراته) الذاتية من حيث نقط القوة و الضعف أو ما ينعكس من مشاعره و عواطفه على أدائه وعلاقاته مع الآخرين داخل الشركة، كما لا يعود فقط إلى ان الانترنت توجد بسبب طبيعة العمل الواحدي( كل مدير يعمل على وحدة إدخال و معالجة و إخراج خاص به بشكل منفرد). وإنما أيضا لأن القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة و فورية لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان. فالشركة تعمل على الانترنت بكل ما يعنيه ذلك من تفاعل آني و فوري مع الطرف الآخر أو الأطراف الأخر على الشبكة.

وإن مثل هذه الفورية لا يخضع لها القائد التقليدي الذي اعتاد ان يجد فسحة زمنية كافية لتهيئة وجمع معلومات، عقد إجتماعات، وأخذ الآراء و غيرها خاصة و أنه ليس هناك من يقف الآن على الطرف الآخر يحتاج توجيه محسوب بالدقائق أو التواني كما الحال مع القائد الإلكتروني. مما يجعل هذا الأخير بحاجة إلى تطوير إتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعده على السرعة الإجابة. ولهذا فإن قادة الذات يتسمون بالخصائص التالية:

- القدرة على تحفيز أنفسهم و إبقاء التركيز على إنجاز المهام.
  - الإستقامة التي تستدعي الولاء للشركة و الرغبة في العمل حسب قيمها.
  - فهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشكلات.
  - الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.
  - البراعة، المهارة، والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة.
  - المسؤولية عن مساراتهم المهنية و أنشطتهم وتطورهم.
- و نضيف إلى ذلك خصائص مهمة نجدها في قيادة الذات و خاصة لدى القادة الكبار.

أ-الوعي(الحس بالهوية وخلاصة تجاربنا وما نريد تحقيقه) الذي ميز الأفراد الفعالين على مدى حياتهم و ليس في الحدث الواحد.

ب- إمتلاك الرؤية للحياة و الإنجاز و التطلع للمستقبل.

ج- الحس العميق بالوقت بوصفه نسيج الحياة و العامل المتداخل بكل أعمالها وما ننجز من مهام(حيث لا مهمة تنجز خارج الزمن).

د- القيم حيث لا أنجاز حقيقي في المدى البعيد بدون قيم (اخلاقية او انسانية) تلهم الآخرين الصواب في التفكير و السلوك.

وهذه كلها تظهر قوية و فعالة بدرجة اكبر في الاعمال على الانترنت حيث اللقاء عن بعد و بدون تفاعل مباشر يجعل الثقة صعبة الحصول بدون إشارات واضحة في الرؤية و الكفاءة و القيم. وتعد البيئة الالكترونية نقطة البدء في التأثير في الذات. حيث ان هذه البيئة تؤثر في خصائص الذات الأساسية الإلتجاهات/ الوعي/ المؤهلات، والتي لا بد من ان يحدد القائد ومع التفاعل مع هذه البيئة أنشطة إدارة الذات التي يمكن ان تتمثل بإدارة التوثر، إدارة الوقت، حل المشكلات، صنع القرار، و التفكير الاستراتيجي. ومن هذا المزيج تتكون (أنا نفسي) بكل ما تعنيه من خصوصية القائد- الفرد المتميز.

و إزاء كل ذلك لا بد من أن يهتم كل قائد بخبرات و أساليب تطوير الذات و بما يحقق التميز في أن يكون ( أنا نفسي) الذي بتفضيلاته الخاصة و قدراته و نقاط قوته المنسجمة مع متطلبات البيئة الإلكترونية يستطيع أن يضمن تحقيق أهداف المنظمة تكاملا مع (أنا المنظمة). و هناك عدد من الخطوات الجوهرية التي تساعد في تحقيق قيادة الذات الفعالة كما يلي:

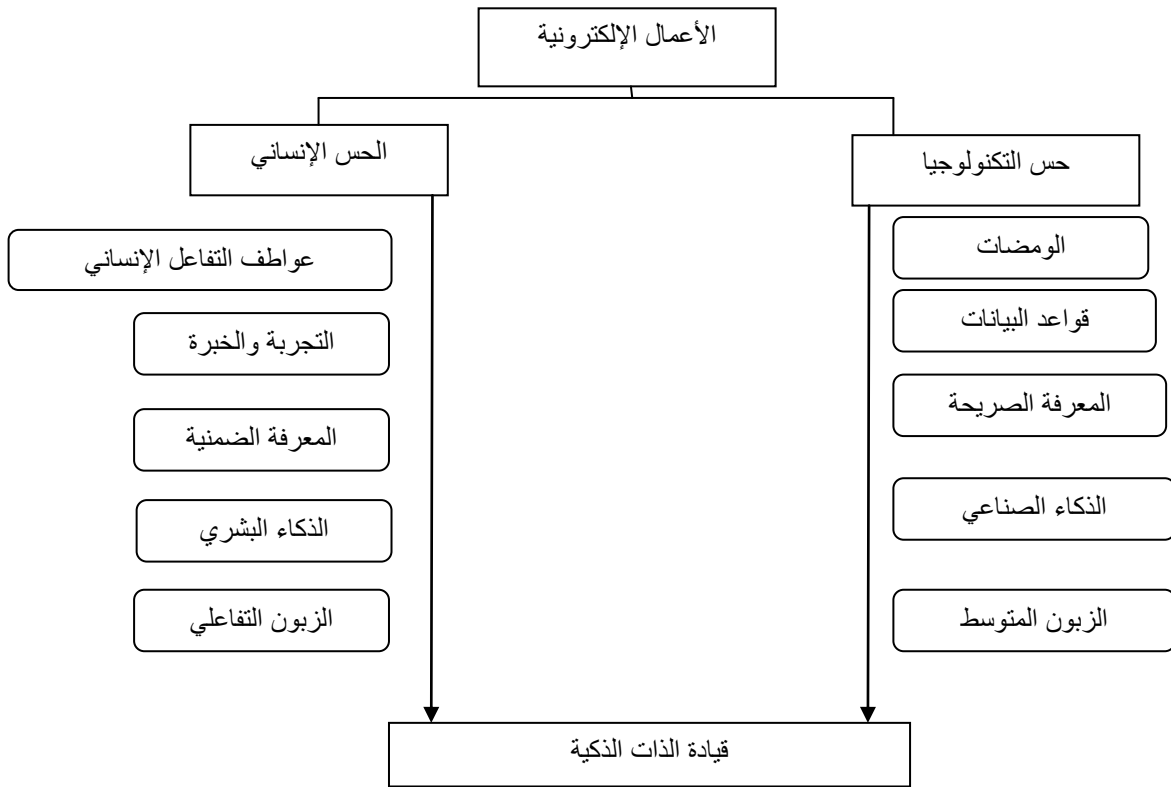
- 1- أقدم على تحقيق القيادة الذاتية و أسقط الخرافات حول القيادة (وفي مقدمتها القادة يولدون ولا يصنعون).
- 2- افهم أن القيادة ليست ظاهرة أو حدثا خارجيا.
- 3- أستعن بالمخزون الذاتي (الإستعدادات، القدرات و الخبرات).
- 4- أكتب تصريحاً بالرؤية الشخصية.
- 5- أوجد الغرض أو السبب.
- 6- طور خطة عملك.
- 7- أوجد نظام الرقابة، التغذية المرتدة و التصحيح الشخصي.
- 8- أحتفل بالإنجازات قصيرة الأمد
- 9- أنشئ نظام العوائد و الحوافز الشخصية.
- 10- مارس التعلم و التحسين المستمرين. هذه الخطوات ليست وصفة طبية لا بد منها، وإنما هي خطوط عامة تساعدنا على توجيه جهودنا نحو قيادة الذات الفعالة، ليظل القول أن أفضل من يعرف و يدير ذاته هو الشخص نفسه إذا كانت هناك وعي و رؤية شخصية فعالة.

ولابد في التقييم الأخير من التأكيد على أن القيادة الالكترونية بحاجة إلى أن تحقق قدرا عاليا من الموازنة بين الحس الإنساني و حس التكنولوجيا (تكنولوجيا الانترنت) الذي يتمثل في عقل الإدارة وما يرتبط بها من الإدارة بالومضات- البتات(pits) وقواعد البيانات و البرمجة القياسية و المعرفة الصريحة المرزمة.

و الواقع أن الإتجاه يميل نحو أولوية التكنولوجيا و حوسبة الانترنت و أعماله و موقع الشركة على الواب على حساب ما هو إنساني في أعمال الشركة. فيكون حس للتكنولوجيا هو الذي يوجه البعدين الالكتروني و الانساني. إلا أن المطلوب هو الموازنة بين حس التكنولوجيا في عقل القيادة والحس الإنساني في قلب القيادة ومن خلال هذه الموازنة يتم تحقيق قيادة الذات الذكية التي تحقق أهداف القائد (أنا نفسي) و أهداف المنظمة (أنا المنظمة).

و الشكل يوضح أبعاد هذه الموازنة الإنسانية التكنولوجية، حيث تبدو الأعمال الإلكترونية في حاجة متزايدة لهذه الموازنة أمام الإغراء التكنولوجي المتزايد<sup>1</sup>.

#### الشكل (1-5) : الموازنة بين الحس الإنساني و التكنولوجي.



المصدر: هارجروف، روبرت، الإدارة الرقمية، مجلة الشركة العربية للإعلام العلمي، 2002، العدد 226، ايار، القاهرة، مصر.

المبحث الثاني : مدخل للميزة التنافسية.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، "القيادة الإدارية في قرن 21، مصدر سبق ذكره، ص، ص، 222، 236.

جاء مفهوم الميزة التنافسية ليحل محل الميزة النسبية الذي كان سائداً بين الاقتصاديين الصناعيين و مختصي التجارة الدولية خلال الستينات، وفي منتصف السبعينات ظهر مفهوم جديد و هو الميزة التنافسية من خلال شركة ماكينزي للاستشارات، اعتماداً على النجاح الذي حققه اليابانيون في غزو الأسواق العالمية، على الرغم من التغيير في الظروف البيئية، وكان ذلك بفعل قدرتهم على معرفة واختيار ميادين التنافس<sup>1</sup>. وفي أوائل الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع، خاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" (أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفرد) بشأن استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية، فقد وفرت كتبه و مقالاته خطوطاً إرشادية و استراتيجيات هامة لمحاولة المؤسسات اكتساب ميزة تنافسية على منافسيها<sup>2</sup>.

كما يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة (كهم) داخلي (أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق. وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدءوب والمستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة، ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكار. وهناك فرق واضح بين النجاح والتفوق فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مرة أو مرتين أما التفوق فهي خاصية في المؤسسة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء على القمة في سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، 2007، ط1، عمان، ص308.

<sup>2</sup> عمر عوض الغويري، "تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة مؤتة، 2004، ص25.

من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة ( تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض ) أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائياً (الإبداع في المنتجات) أو انطباعياً ( الإعلان والاسم والشهرة).

للميزة التنافسية بعدان رئيسيان البعد الداخلي والبعد الخارجي، فداخلياً تبنى الميزة التنافسية لأية مؤسسة على عدد من القدرات المميزة ويجب على القائمين على هذه المؤسسة التعرف جيداً على هذه القدرات والإمكانات و الموارد، والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية. فعلى سبيل المثال تنجح المؤسسة التي تستغل قدراتها الداخلية مثل الآلات أو مهارات العاملين أو قدرات رجال البيع... الخ، مقارنة مع المؤسسة الذي لا تعترف بهذه القدرات ولا تتمنها التثمين المطلوب. والبعد الخارجي للميزة التنافسية يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على لجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات. ومن أجل ذلك جاءت كلمة "التنافسية" مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم. وكمثال على ذلك نلاحظ أن الميزة التنافسية الجيدة هي الميزة التي تجعل المؤسسة تملك موقفاً أقوى من المشترين عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو الكميات أو الخصومات أو جودة المنتجات، وينطبق الكلام نفسه على الميزة التي تجعل المؤسسة تتفوق في السوق على المصانع الأخرى المنافسة. وتزداد أهمية هذا المفهوم في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة وزيادة الصراع التجاري العالمي مما يحتم على المؤسسات المختلفة تمييز نفسها واكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي الكبير<sup>1</sup>.

## المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية .

<sup>1</sup> مدونة الدكتور/صنعات العتيبي / 2000 / <http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat/>

يشغل مفهوم الميزة التنافسية جزءاً و مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية و اقتصاديات الأعمال فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها و فيما يلي نقدم أهم تعاريف الميزة التنافسية و نتطرق إلى أنواعها.

### الفرع الأول: تعريف ميزة تنافسية

يعرف (M Porter) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>1</sup>

و يوضح (Heizer and Render) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة و متميزة عن المنافسين الآخرين.

و يؤكد (Macmillan and Tampo) بأن المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية و الحفاظ عليها. ويعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.

كما أشار (Liu) إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق<sup>2</sup>

وتعرف الميزة التنافسية أيضاً على "أها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"

<sup>1</sup> منصورى الزين استاذ محاضر جامعة -سعد دحلب-البليدة الجزائر مداخلة:الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال .eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28.doc

<sup>2</sup> أكرم احمد الطويل /قسم الإدارة الصناعية جامعة الموصل/كلية الإدارة والاقتصاد مداخلة:العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية

عرف Jean Jackes Lambin الميزة التنافسية على أنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.

و تم تعريفها من طرف نبيل مرسي خليل على أنها : "عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"<sup>1</sup>. كما يعرفها معالي فهمي حيدر بأنها : "قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط"<sup>2</sup> كما تعرف بأنها : "مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة، التكنولوجية، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار و التطوير المستمر، و تميز في الفكر الإداري، ووفرة في الوارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.

تعريف "مصطفى محمود أبو بكر: تعبر الميزة التنافسية عن قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع، ويرتبط تحقيقها بعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل؛ والقدرة على التميز"<sup>3</sup>.

تعريف مجموعة ستراتييجور (Strategor) للميزة التنافسية: تعبر الميزة التنافسية عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعية أفضل مقارنة بالمنافسين، وذلك لامتلاكها لكفاءات معينة ينجر عنها امتلاك المؤسسة لعوامل نجاح تخص قطاع النشاط"<sup>4</sup>.

تعريف الدكتور "طلعت أسعد عبد الحميد": عرف الميزة التنافسية بأنها كل ما تختص به مؤسسة ما دون غيرها، وبما يعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، إذ أنه باستطاعة المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع وبسعر أقل"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، د ط، 1998، ص 37

<sup>2</sup> معالي فهمي حيدر، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 2002، ص 8.

<sup>3</sup> مصطفى محمود ابو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الإسكندرية، الدارالجامعية، مصر، 2004، ص.ص13-14.

<sup>4</sup> Stategor, **Politique général des l'entreprise**, 3eme édition ( Paris : Dunod, 2001),p.529

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن الميزة التنافسية هي مفهوم استراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنةً بمنافسيها، ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فقد تم وصفها بما يلي<sup>2</sup>:

-أهم نسبة أي تتحقق بالمقارنة و ليست مطلقة.

-تبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.

-تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين.

-تعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها، أو في تقديم قيمة ما للمشتريين أو كليهما.

-تؤدي إلى التأثير في العملاء و إدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم على الشراء.

-تتحقق لمدة طويلة ولا تزال بسرعة عندما يتم تجديدها.

وعليه نستنتج أن الميزة التنافسية هي الصفات التي تجعل المؤسسة تتميز بالأحسن عن منافسيها في السوق، و تحقق لها رضى الزبون.

الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية.

يتمثل الأساس القوي الذي تستند إليه إستراتيجية المؤسسة، و يجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل في الميزة التنافسية. و تحقق هذه الأخيرة بإحدى الطرق التالي :

1 التكلفة أقل : و معناها قدرة المؤسسة على تصميم، و تسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة بما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، و الحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في حلقة

<sup>1</sup> طلعت أسعد عبد الحميد،"التسويق الفعال كيف تواجه القرن 21"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2000، ص190.

<sup>2</sup> محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الحفاجي، "نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة التنافسية"، دارالثقافة للنشر و التوزيع، 2009، ط1، ص115.

أو سلة القيمة للمؤسسة، و التي تعد مصدرا هاما للميزة التكاليفية<sup>1</sup>. مع العلم أن الوضعية التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات الإستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي تتمتع بها، مقارنة مع منافسيها فيما يتعلق بالتكاليف.

2 تمييز المنتج : معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز و فريد له قيمة مرتفعة من جهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص فريدة، و توفر خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم الظروف المحتملة لتمييز المنتج، من خلال أنشطة حلقة القيمة، و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز.

هذان النوعان من الميزة التنافسية على المؤسسة امتلاكهما (أو امتلاك أحدهما على الأقل) للحصول على قدرة تنافسية، أما بالنسبة للسوق المستهدف، و المزمع تقديم الميزة له فقد يكون مجتمع الصناعة ككل، أو قطاعا سوقيا معينا.

## المطلب الثاني: محددات ومصادر الميزة التنافسية .

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين أساسيين هما:

1- حجم الميزة التنافسية.

2- نطاق التنافس.

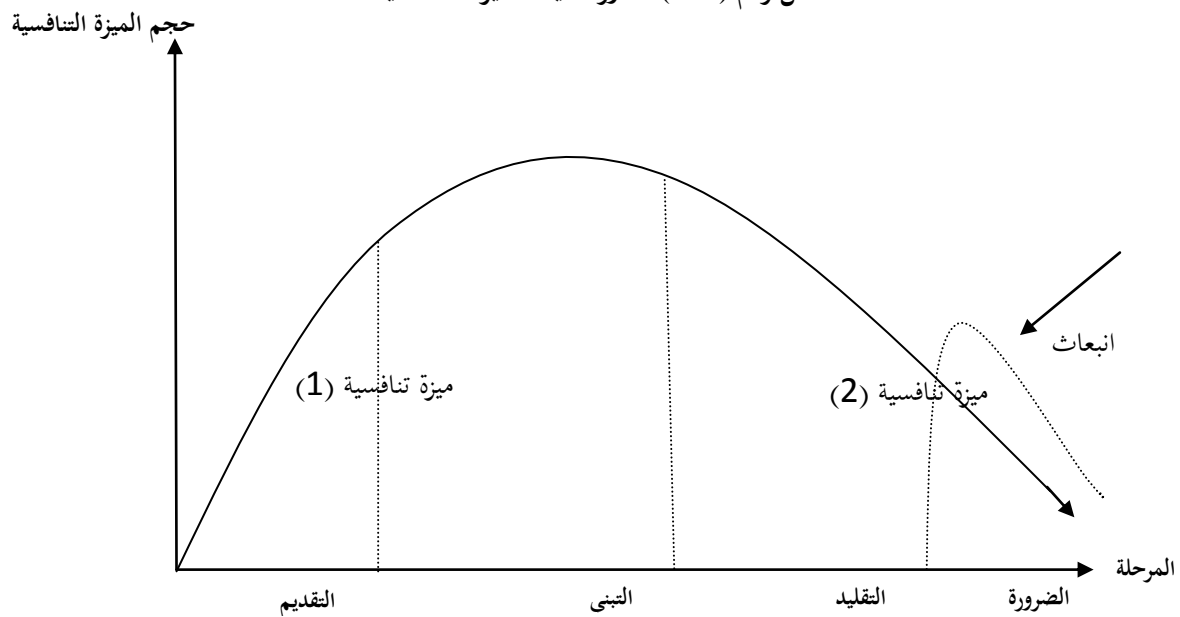
و فيما يلي عرض لأهم ملامح هذه البعدين:

الفرع الأول :محددات الميزة التنافسية

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" مرجع سبق ذكره، ص 88.

1- حجم الميزة التنافسية يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة. و بشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها. و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار<sup>1</sup>.

الشكل رقم (1-2) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : العربي عطية، تدنية التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة، المؤتمر العلمي الدولي حولي الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات،

جامعة ورقلة، الجزائر، 09.08 مارس 2005، ص 440

مرحلة التقديم :

تعتبر هذه المرحلة من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة التي اكتسبت ميزة تنافسية، كونها تحتاج الكثير من التفكير و من الإستعداد البشري، المادي و المالي و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الوقت انتشارا أكثر فأكثر.

مرحلة التبني :

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 85

تعرف الميزة هنا إستقرارا نسبيا من حيث التوسع و الإنتشار، باعتبار أن المنافسين قد بدأوا في التقليد و البحث عن نقاط التميز التي تتميز بها المؤسسة.

مرحلة التقليد:

يتراجع حجم الميزة و تتراجع شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة.

مرحلة الضرورة:

في هذه المرحلة تحاول المؤسسة الإنبعث من جديد و ذلك تحسينا للميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تمام عن الميزة الحالية، و إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما و عندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد، إذن فعلى المؤسسة تتبع دورة حياة نشاطها من أجل البقاء و الإستمرار.

## 2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعبر النطاق على اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق انخفاض في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، و من أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، و هناك أربعة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي:

. القطاع السوقي؛

. القطاع الرأسي؛

. النطاق الجغرافي؛

. نطاق الصناعة.

### جدول رقم (2-1) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

التعرف و الشرح	نطاق التنافس أو السوق
يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم و هنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق	1. نطاق القطاع السوقي
يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوليد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، و من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).	2. النطاق الرأسي
يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة و يسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبلا عدة مناطق جغرافية مختلفة أثر مشاركة الموارد و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن.	3. النطاق الجغرافي
يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة ... فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يختلف استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.	4. نطاق الصناعة

المصدر : نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 88.

## الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية و أسباب تطورها

تقوم المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية على إدراك واع بأهمية و ضرورة التطوير، و أهمية السعي إلى تحقيقه<sup>1</sup>، لهذا نجد أنه بالرغم من توفر مصادر معينة للميزة التنافسية فإنه التطوير و التجديد يمثلان ضرورة تفرض نفسها على جميع المؤسسات، خاصة في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة التنافسية.

1 -مصادر الميزة التنافسية: يمكن القول بأنه هناك مصدرين اثنين للميزة التنافسية، هما المهارات و الموارد المتميزة، هذه المصادر تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات و تخفيض التكلفة<sup>2</sup>، و سواء تعلق الأمر بالمهارات أو الموارد، فإن أهم المصادر الميزة التنافسية تتلخص فيما يلي:

. التكنولوجيا : أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية و الخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج<sup>3</sup>، و هذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

. المعرفة : إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، و تحليلها و تفسيرها لإستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه و إثراء العمليات الإنتاجية، و تحقق التحسن في الأداء و الإرتقاء إلى المستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين.

و من هنا أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية، و هي تمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري، الذي يشمل مختلف المنتجات الفكر الإنساني من تقنيات، نظريات ، نفاهيم و غيرها من الأشكال<sup>4</sup>.

. الجودة : و هي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق، مرتبط بتنويع منتجاتها و خدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص 116

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر د ط، 2003، ص 246

<sup>3</sup> كمال الدين عبد الغني مرسي، الخروج من فخ العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر الطبعة الأولى، 2002، ص 61

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب، القاهرة، مصر، د ط، 2002، ص 202

. الموارد البشرية : تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة و تعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في القيام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الإستفادة من تلك الموارد.

لهذا نجد أن الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميراث، و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.<sup>1</sup>

. الموارد المالية : تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها و توسيعها على نطاق أكبر، و ذلك من خلال الإعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية و التنافسية للمؤسسة.<sup>2</sup>

## 2- أسباب تطوير الميزة التنافسية:

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يعد هدفا و استثمارا و تكتيكا في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء و الإستمرار في السوق، و تطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول و الديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، و في ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية:<sup>3</sup>

. ظهور تكنولوجيا جديدة : يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلص فرصا جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، و طرق التسويق عبر الإنترنت، و هذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، و هنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة، تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.

. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها : عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة و أن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج و المستهلك هي علاقة تأثير و تأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور

<sup>1</sup> جمال الدم محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 2003، ص 50

<sup>2</sup> نصيرة بن عبد الرحمن، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، 2006، ص 59

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 98

وجود رغبة لا يتم إشباعها، و لم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع، بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، و إلى درجة الإرتقاء بالحاجة<sup>1</sup>، و نظرا لهذا الإتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على إشباع الحاجات و اختراع الرغبات.

. تغير تكاليف المدخلات : عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، و من ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

. التغيير في القيود الحكومية : عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث و قيود الدخول إلى الأسواق، فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق، و من ثم الصمود في وجه المنافسين.

و مما سبق نجد أن الميزة التنافسية هي القوة الدافعة للمؤسسة باستعمال مختلف إمكانياتها المتمثلة في المواد الملموسة و غير الملموسة. حيث أن تحقيق الميزة التنافسية اليوم، لا يعتبر فرصة بقدر ما هو تهديد، فهذا التميز أصبح هدف كل المنافسين، و كل منافس يسعى للوصول إلى هذا التميز مستعملا في ذلك كل الطرق و الأساليب الممكنة، فالمؤسسة المتحكمة أكثر في مواردها و التي تعمل باستمرار على التحسين و التجديد و التطوير، و المدركة للمصدر الأصلي للميزة التنافسية تعتبر هي المؤسسة المتميزة أو المتفوقة و لا ننسى أن المؤسسة لا تستطيع أن تحتفظ بميزتها التنافسية بصفة نهائية، لهذا يستوجب ضرورة تنميتها و تطويرها بالبحث و المراقبة المستمرة لأهم التطورات الحاصلة في سوقها و العالم ككل من تطور تكنولوجي و اجتماعي و قانوني و هذا الذي توفره اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة.

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضري، مرجع سابق، ص 53

## الفصل الثاني:

انعكاسات وتأثيرات

الدولية القيادة الإدارية

على الميزة التنافسية.

## مقدمة الفصل:

يتسم العصر الحالي بدخول معظم المنظمات في سباق للاتجاه نحو العولمة و العالمية و الانفتاح على العالم في مختلف المجالات خاصة مع اتساع دائرة المنافسة الدولية و التطور السريع في تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات ودخول المنظمات في علاقات تجارية و مالية و اقتصادية و إدارة أعمال دولية و التوسع الواسع للمنتجات و بزوغ عصر الشركات العملاقة متعددة الجنسيات التي خرجت إلى العالم كله مستخدمة ثمرات التقدم التقني في جعل العالم كله سواء كسوق المنتجات تامة الصنع أم كمجال جديد لتقسيم العمل يقوم على التخصص في إتباع جزء من أجزاء السلعة تاركة الأجزاء الأخرى من العملية الإنتاجية لمناطق أخرى من العالم.

كل هذا يتطلب اتخاذ قرارات إدارية دقيقة و أصبح من أساسيات الأداء الفعال للقيادة الإدارية القدرة على التكيف و التواءم و التفاعل مع البيئة المحيطة و أيضا البيئة الدولية حتى تتمكن من مواجهة هذه التحديات و المنافسة في الأسواق المحلية و الأجنبية ، و مواجهة السلع المستوردة و المحافظة على حياة و بقاء مؤسساتها في ظل الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية و الثقافية و سوق العمل و تتطلب طبيعة العصر و تحديات العولمة نوعيات جديدة من القيادة الادارية عالية الكفاءة و ريفية المستوى: الأكاديمي و المهني و الثقافي و الأخلاقي، نوعيات فعالة في عملية التغيير، قيادات قادرة على تعليم مهارة التفكير الإبداعي و الابتكاري و مهارات البحث والاستكشاف و إدارة الابتكار.

قيادات لديها الفهم الواعي للطبيعة المتغيرة للمجتمع الأكبر الموجود به المؤسسة، قيادة قادرة على الإبداع و الابتكار و الضبط و التوجيه في إطار من الإيمان بقيمة المهنة و الالتزام بأداء الأدوار و اتخاذ القرارات على جميع المستويات، بحيث تحقق كفاءة و فعالية المؤسسة التي تعمل بها في ظل آليات السوق بلا دعم أو إعانة، و الاستعداد للعمل في ظل اتفاقية التجارة الحرة و السوق المفتوحة.

ولا شك أن هذا يلقي على عاتق القيادات الإدارية في المؤسسات مسؤولية وضع إطار مرجعي للمواجهة و إحدى محاوره هو المنهج الفردي و الجماعي و التي من أهم سياسته ونظمه تنمية القدرات الابتكارية و الابداعية بل ورعاية المبدعين و المبتكرين، و تشجيعهم لتقديم أفكارهم الجديدة و ابتكاراتهم و تهيئة المناخ المناسب لهم و تكوين فرق العمل الفعالة.

المبحث الأول: دور القيادة الادارية في خلق ميزة تنافسية.

المطلب الأول: المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية للقيادة الإدارية .

هناك مجموعة من المقومات التي يجب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية نوضحها فيما يلي<sup>1</sup>:

الفرع الأول: المقومات المطلوب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

• المعرفة بأعمال وأنشطة المنظمة:

1-مالية واقتصادية، المعرفة بالإمكانيات المالية للمنظمة.

2-إمكانيات المنتج، المعرفة بمتطلبات العميل، وكيفية قياس تلك المتطلبات.

3- التكنولوجيا، المعرفة بالبحوث والتطورات الهامة والعمليات التكنولوجية.

• مهارات تصميم برامج إدارة الموارد البشرية وتوصيلها:

1-التصميم التنظيمي.

2-التعيين.

---

1- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر للطالب بن نورين زين الدين، " دور القيادة الإدارية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية "، جامعة مستغانم، 2011،ص87.

3- تطوير العاملين والمنظمة.

4- إدارة الأداء.

5- نظم المكافآت.

6- علاقات العمل.

7- تحسين الإنتاجية.

8- الصحة والأمان.

• مهارات إدارة التغيير:

1- تأسيس العلاقات مع العاملين والخبراء الخارجيين.

2- تشخيص المشكلات.

3- التدخل كوكيل للتغيير.

4- تطبيق التغييرات لتسهيل كسب الميزة التنافسية.

5- تقييم التغييرات لتقدير النتائج وعمل البدائل.

6- مهارات التأثير لإدخال التعديلات المطلوبة .

• المجموعة الأولى من المقومات-المعرفة بأعمال المنظمة:

يتعين أن يتوافر لدى مسؤولي الموارد البشرية المعرفة بطبيعة أعمال المنظمة وإمكانياتها في مختلف المجالات ومنها المعرفة بالإمكانيات الاقتصادية والمالية للمنظمة وتتضمن المعرفة بمكونات هيكل رأس المال وأساليب تنميته، وكيفية إدارة تكلفة رأس المال والنظم المالية المستخدمة، وكيفية تخصيص الموارد وفقاً للمعايير المالية، والمعرفة بمنتجات المنظمة وخدماتها وإمكانياتها الاستراتيجية، ويتضمن ذلك الفهم لاحتياجات العملاء والخصائص المميزة للمنتج والقطاعات السوقية للشركة، والمعرفة بالنواحي التكنولوجية وتتضمن المعرفة بالعمليات الهندسية والإنتاجية لتطوير المنتج، ومجالات البحوث والتطوير بالمنظمة وغيرها من الجوانب المتعلقة بأعمال وأنشطة المنظمة، ولا يعني ذلك أن يكون مسؤلوا الموارد البشرية قادرين على أداء كل الوظائف المنظمة أو لديهم المعرفة التفصيلية بدقائق تلك الوظائف لكن المطلوب منهم هو المعرفة العامة التي تمكنهم من ربط أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية باحتياجات المنظمة وبالتالي يمكنهم أن يصبحوا شركاء فعليين في وضع استراتيجية المنظمة وبناء قدرتها التنافسية.

• المجموعة الثانية من المقومات -تصميم وإيصال برامج إدارة الموارد البشرية:

يجب أن يتوافر لدى مسؤولي إدارة الموارد البشرية مهارات إعداد برامج الموارد البشرية وتوصيلها بفعالية وفي الوقت المناسب وحتى يمكنهم أداء ذلك يجب أن يستندوا في تصميم برامج الموارد البشرية على العلوم السلوكية وأن يعملوا على التحديث المستمر لمهاراتهم وإداراتهم في مختلف المجالات المتعلقة بالعنصر البشري من خلال المداومة على حضور المؤتمرات المنعقدة في هذا الشأن والإطلاع على الدراسات الحديثة، وإجراء الأبحاث، والاستعانة بالخبراء وأساتذة الجامعات في مجال الموارد البشرية، كما يتعين عليهم مراجعة برامج إدارة الموارد البشرية باستمرار لتعديلها بما يتفق والتغيرات في استراتيجية وأهداف المنظمة.

• المجموعة الثالثة من المقومات -إدارة عملية التغيير:

يجب أن يتوافر لدى مسؤولي إدارة الموارد البشرية القدرة على إدارة عملية التغيير ومن أهم تلك المهارات: القدرة على كسب النفوذ داخل المنظمة، مهارات تشخيص وحل المشكلات، وتقييم نتائج التغيير، وتقليل المقاومة المحتملة للتغيير، ونوضح فيما يلي أهم عوامل نجاح التغيير.

الفرع الثاني:العوامل الأساسية لنجاح التغيير

قيادة التغيير (من المسئول)

1-هل هناك قائد...من الذي يملك زمام الأمور؟.

2-من الذي يلتزم أمامنا بإحداث التغيير؟.

3-من الذي يحشد الموارد الضرورية لتدعيم حدوث التغيير؟.

4-من الذي سيخصص الوقت والاهتمام لمتابعة عملية التغيير؟.

5-خلق الحاجة للتغيير (لماذا يتم التغيير)؟.

6-هل العاملون مدركون لأسباب التغيير؟.

7-هل يفهمون أهمية التغيير؟.

8-هل يدركون فوائد التغيير بالنسبة لهم وبالنسبة للمنظمة في الأجلين القصير والطويل؟.

• تشكيل الرؤية:

1-هل يرى العاملون نتائج التغيير من الناحية السلوكية (أي وفقا لما سوف يؤديه بشكل مختلف نتيجة للتغيير)؟.

2-هل يشعر العاملون بالحماس لإنجاز التغيير؟.

3-هل يدركون منفعة التغيير بالنسبة للعملاء والأطراف ذات المصلحة؟.

• توسيع نطاق الالتزام:

1-هل رعاة التغيير يدركون وجود أطراف أخرى مطلوب التزامها بالتغيير الحادث؟.

2-هل يعرفون كيف يخلقون الاختلافات لتدعيم التغيير؟.

3-هل لديهم القدرة على الحصول على تدعيم الأفراد الرئيسيين بالمنظمة؟.

• تأسيس التنظيم والهياكل:

1-هل يدرك رعاة التغيير كيفية ربط نظم الموارد البشرية بالنظم الأخرى؟.

• متابعة التقدم:

1-هل هناك طرق لقياس نجاح التغيير؟.

2-هل هناك خطة لقياس التقدم في عمليات تطبيق التغيير؟.

• الاستمرارية:

1-هل هناك إدراك بالخطوات الأولى في عمليات التغيير؟.

2-هل هناك خطة لتطبيق التغيير بشكل دائم؟.

مما تقدم يمكن القول إن المنظمات خلال مسيرتها تسعى لهدفين هما (الربحية والاستمرارية) ويرتبط ذلك ارتباطاً

وثيقاً بنوعية المخرجات التي تطرح في الأسواق (سلعه أو خدمه) هذا المنتج وذلك البقاء مرتبط بقوة المنظمة على

خوض غمار المنافسة بطرق علميه واعية وإمكانية تنمية رأس مالها (المادي والفكري) ... وطرق تنميتها عديدة

هي كأمثله - إما التمايز عن طريق الحصول على مصادر الطاقة بكلفة اقل أو تعدد منافذ التوزيع أو القابلية على التنوع في المنتجات أو الحصول على موقع تجاري متميز... كل ذلك يمكن تقليده خلال فترة زمنية وان طالت، تعتبر قصيرة.

يبقى التمايز من خلال الموارد البشرية الأفضل والأطول لمجموعة أسباب متعلقة بصعوبة تقليد مثل هذه الميزة من جهة ولاعتبار رأس المال الفكري مصدر من مصادر الدعم المادي لرأس مال المنظمة.

كل ذلك مرهون بقيادة إدارية عليا تنشر ثقافة تنظيمية تتحدد معالمها بأهمية الفرد داخل التنظيم وتكون حريصة وداعمة لإدارة الموارد البشرية وتفعيل عمل قياداتها الحركية التي تعي الدور الذي يمكن إن تلعبه في تحديد نقاط القوة ودعمها وتحديد نقاط الضعف وإزالتها أو تطويرها وتشخيص حالات الإبداع والمحافظة عليها. وان تمتلك تلك القيادات ذكاءً ميدانياً في استحصال الكفاءات من البيئة الخارجية عن طريق خلق أنظمة تحفيز يمكن اعتبارها عامل إغراء وجذب مهم للمهارات الموحدة في تلك البيئة.

## المطلب الثاني : تدريب القيادات إدارية:

### الفرع الأول: مفهوم التدريب وأهميته وأهدافه<sup>1</sup>.

1- مفهوم التدريب: التدريب عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد يمكن عن طريقها مساعدتهم ليكونوا أكثر كفاءة في أداء أعمالهم الحالية و المقبلة ، و ذلك بتكوين عادات فكرية و عملية مناسبة و إكتساب مهارات و معارف و إتجاهات جديدة . و عرف بأنه عمليات مستمرة لمساعدة العاملين على الأداء بأعلى مستوى من اليوم الأول لبدئهم عملهم عن طريق تحسين مهاراتهم و تمثيتهم التنمية المستمرة لمقابلة إحتياجاتهم و لتحقيق أهداف المنظمة . و عرف بأنه نشاط يساعد الفرد على التأقلم على أحوال العمل في الوظيفة الحالية و المستقبلية ، و علاوة على ذلك يكسب الفرد المهارة و المعرفة التي تساعده على العمل بفاعلية .

و عرف بأنه تزويد الفرد بالأساليب و الخبرات و الإتجاهات العلمية السليمة اللازمة لإستخدام المعارف و المهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية و يعده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لإحتياجاته التدريبية .

و عرف بأنه النشاط الذي ييذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف و المهارات اللازمة لتنمية و صقل خبراتهم لرفع مستوى الأداء و لتغيير سلوكهم و اهتماماتهم في الاتجاه المرغوب لصالح الفرد و المنظمة و المجتمع.

كما عرف بأنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة إحتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المنظمة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير . وفي ضوء ما سبق لهذه المفاهيم يمكن استنتاج المكونات الأساسية التي ركزت عليها و من أهمها:

### 1-إن التدريب عملية مستمرة و متجددة ولا يجب أن تقف عند حد معين.

<sup>1</sup> - هشام الطالب، "دليل التدريب القيادي"، دار العربية للعلوم، ط3، دمشق، سوريا، 2006، ص 57.

2-إن عملية التدريب هدفها الفرد والعمل و المنظمة.

3-زيادة و تطوير المعارف أي ما يحيط الفرد علما بالأصول و المبادئ التي تحكم عمله.

4-زيادة المهارات اللازمة لتنمية و صقل خبرات المتدرب لرفع مستوى أدائه.

5-إحداث تغييرات سلوكية و فنية لمقابلة احتياجات الفرد و المنظمة.

6-التدريب يتم وفق مخطط علمي لمقابلة هذه الاحتياجات.

ويعتبر التدريب مكملا للتعليم، حيث أن التعليم يرتبط بتحصيل معلومات و مهارات ثم يأتي التدريب لينمي هذه المعلومات و المهارات و يصقلهما ويجددهما أي: إنهما سلسلة تتدرج من العام إلى الخاص، أي من المعلومات العامة اللازمة للإدراك الملائم إلى المهارة النوعية اللازمة للتنفيذ المناسب ويقع عبء تحقيق التدريب على كاهل المنظمة التي يؤدي فيها العمل بالاشتراك مع منظمة أخرى أو أكثر.

و يفرق بعض العلماء بين التدريب و التعليم و التنمية، فالأول هو إكساب مهارات وأساليب معينة، بينما يتضمن التعليم معلومات واسعة، وأما التنمية فهي تحسين و إنماء قدرات الناس ووجهات نظرهم وصفاتهم الشخصية، ولكن في الوقت نفسه فإن هذه الجوانب الثلاثة تؤدي إلى شيء واحد و هو تطوير الأفراد.

إن التدريب والتعليم و التنمية صورة أو نسيج واحد، وهو تطوير الفرد و الرقي به والتعليم يوفر الثقافة، والتدريب يجدد هذه الثقافة، ويؤمن المؤهلات و التنمية تحسن الأداء عن طريق خطة مدروسة توضع في اعتبارها مستقبل الفرد و عمله، وما يجب أن يكون عليه الطرفان في المدى القريب والمدى البعيد، إن التدريب عبارة عن النشاط الذي يبذل بهدف تزويد مهارات و قدرات الأفراد وإعدادهم لتولي

مناصب عليا في المستقبل بكفاءة و فعالية عن طريق تخطيط علمي سليم وفق احتياجات المتدرب و المنظمة التي يعمل بها.

## 2- أهمية التدريب للقيادات الإدارية<sup>1</sup>

ترجع أهمية التدريب للقيادات الإدارية إلى ما يلي:

1- قصور التعليم بأساليبه و أجهزته التقليدية عن إعداد القوى العاملة المؤهلة تماما للعمل مباشرة عند تخرجها ، و ذلك بسبب تعقد المنظمات و الإتجاه نحو التخصصات الدقيقة فضلا عن الإيقاع السريع للتطور العلمي و التكنولوجي، و إنعكاس ذلك على العمليات الإدارية المختلفة .

2- إتجاه معظم المجتمعات نحو التعليم المستمر و التنمية لجميع العاملين .

3- القيادة لم تعد موهبة فطرية كما كان الإعتقاد السائد و لم تعد تمارس على أساس الخبرة و القدرة الطبيعية فقط. بل أصبحت سمة يمكن إكتسابها و أصبحت علما يعتمد على أسس و مبادئ علمية .

4- التغيير المستمر و التطور السريع الذي أصبح سمة من سمات العصر في شتى وسائل الإتصال التكنولوجي و التقدم العلمي الذي جعل من التدريب ضرورة حتمية لمسايرته.

5- ظهور مصطلحات عدة للقائد في ظل الإتجاه للعالمية كقائد العالمي و قائد الدقيقة الواحدة و القيادة المتحررة و القيادة المبدعة زادت من أهمية التدريب للقيادة و تزويدها بأحداث الإتجاهات و المفاهيم العالمية و الخبرات الحديثة المتعلقة بميدان الإدارة حتى يكون صالحا للعمل في أي مكان بكفاءة عالية.

<sup>1</sup> - هشام الطالب، "دليل التدريب القيادي"، مرجع سبق ذكره، ص74.

6- التغيير في المناصب و التطلع إلى الترقى إلى الدرجات العليا لابد أن يسبقه تدريب الفرد حتى يؤدي عمله المستقبلي و المرشح له و بكفاءة عالية دون خوف أو رهبة .

7- إهتمام الإقتصاديين بأهمية تنمية العنصر البشري بإعتباره عاملا هاما للإستقرار السياسي و الإجتماعي الذي لابد من توافره لتحقيق أي تنمية إقتصادية .

8- عدم وضوح الدور الذي يقوم به القائد و الإفتقار إلى تحديد محتواه بحيث يكون القائم بإنجاز هذا الدور عاجزا عن الأداء الصحيح بسبب عدم إلمامه بمحتوى هذا الدور، أو التأكيد مما يتوافر لديه من المعلومات حول ما يتوقع منه القيام به .

و لا يعني قيام الفرد بأداء عمل لمدة طويلة أنه يؤديه على أكمل وجه . لذا فإن الوصول إلى مستوى مرتفع في الأداء لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق التدريب .

3- أهداف التدريب و أنواعه :

أهداف التدريب بالنسبة للقيادات الإدارية :

يهدف تدريب القيادات التعليمية إلى الوصول بالمتدرب إلى أقصى درجات الكفاءة في أداء العمل الموكل إليه بعد التدريب، و من بين هذه الأهداف مايلي :

- إعداد القائد الكفاء الذي يؤدي عمله في سرعة و إتقان و هدوء و إرتياح .

- إستمرارية التدريب للقائد فيوجه و يدرب على ما يستجد من أعباء جديدة في مجال العمل وفقا للتطور و النمو المعرفي .

-تنمية قدرة القائد على تحمل المسؤولية التي ستوكل إليه .

-زيادة قدرة القائد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله الجديد، وتشجيع العاملين معه على ذلك .

-رفع مستوى أدائه عن طريق إكتسابه المهارات المعرفية و العلمية المستحدثة في مجال عمله .

كما يهدف التدريب إلى زيادة فاعلية القيادة. مما يجعلها تمتاز بالخصائص التالية:

-قيادة مؤكدة:تضع أهدافا واضحة و تمد الإدارة العليا بالتوصيات و تقدم رؤيا للمؤسسة استنادا على القيم التي تكون واضحة.

-قيادات توجه العاملين لحسن استخدامهم الشخصي للوقت و موقعهم من المصادر و العوائد التي يستفيدون منها تجعل أهدافهم يعبر عنها جودة الإنتاج.

-قيادات تقييم العاملين و تقود إجراءات تعريف المشكلة و تحليلها لتحسين الأداء.

-قيادات مراقبة و فعالة تقضي وقتا ملائما مع العاملين لتوجيههم و إرشادهم.

-تشارك الإدارة العليا في تطوير سياسات المؤسسة وخطتها و تصميم وتنفيذ قراراتها التي تؤثر على العمل في المؤسسة نحو تطويرها وتهتم بمشاركة العاملين معا بتعاون.

\*أهداف التدريب على مستوى المؤسسة.

يهدف التدريب على المستوى المؤسسة إلى تحسين قنوات الاتصال داخلها وإتاحة الفرصة للمديرين و المشرفين للتعرف على المشاكل و الصعوبات التي تعترض تطوير العمل،مما يحقق الاتجاه نحو التغيير

البناء الذي يؤدي غالبا الى التوصل لمقترحات تؤدي إلى تحسين العمل، و تحقيق الأهداف الموضوعية للنهوض بالعملية الإنتاجية ولاشك أن تدريب العاملين وفق احتياجاتهم و احتياجات المؤسسة سوف يساعد على زيادة الكفاءة و الفاعلية داخل المؤسسة.

### \*أهداف التدريب على مستوى المجتمع<sup>1</sup>

يمكن ان يشرى المجتمع من التدريب و يستفيد منه فائدة عظيمة، وذلك إذا نجح التدريب في تكوين الأفراد المناسبين، وتهيئتهم للأعمال التي يتولون قيادتها، وصقل مهاراتهم، وتعميق أفكارهم، وتنمية دوافعهم، وزيادة الحماس والتنافس بينهم، إذ يترتب على ذلك نضوج الثورة البشرية، واحتوائها على العناصر المناسبة و الكفاءات اللازمة لاستغلال الموارد المادية المتاحة، وتنميتها ورفع إنتاجيتها، وبذلك يتوصل المجتمع في المدى القصير و البعيد إلى أهدافه المتنوعة الاقتصادية و الاجتماعية و التي يجعلها هدفا كبيرا وهو الرفاهية الانسانية لكل أفراد المجتمع فإذا كان هدف التدريب تحسين أداء القيادات الإدارية، فهذا سوف يؤدي إلى تحسين الإنتاج و جودته، و القدرة على مواجهة تحديات المستقبل بما تتسلح به من علم مفيد و معرفة صحيحة و مهارات ابتكارية و إنسانية و فنية.

وحتى يحقق التدريب هذه الأهداف لابد أن يركز على ما يلي:

- احتياجات المؤسسة و الأفراد.

- أهداف التدريب لابد أن توضح المشاكل التي سوف تحلها أي: أن يكون هناك هدف للتدريب يقوم به.

<sup>1</sup> - د بلعور سليمان، "دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي للمؤسسة" ملتقى الدولي الإبداعو التغيير التنظيمي، جامعة غرداية، ماي 2010.

- يجب أن يركز التدريب على نظريات علمية، وهذا سبب رئيسي لأن التدريب و تنمية الإدارة ليس مهمة الهواة.

- يجب أن يتم تقييم التدريب لتحديد ما إذا كان التدريب يؤدي متطلباته.

- يجب أن يكون التدريب عملية مستمرة طوال وجود المؤسسة.

الفرع الثاني: أنواع البرامج التدريبية<sup>1</sup>.

1- تتمثل أنواع التدريب فيما يلي:

أ)التدريب وفق المضمون ويشمل على :

-التدريب الإداري :ويعني تدريب القائد على أصول الإدارة و كيفية قيامه بالعمليات الإدارية:

تخطيط،تنظيم،توجيه،رقابة،وتزويده بكل مستحدث في هذا المجال.

-التدريب الإشرافي: ويعني تدريب القائد على القيادة الإشرافية و التعامل مع الآخرين و إكسابه مهارات

لازمة تفيده في تجميع جهود الجماعة التي تعمل معه لتقديم عمل جماعي منسق.

-التدريب التخصصي: ويهتم هذا النوع بتعميق المعلومات التخصصية التي تدخل في إطار عمل القائد

الإداري، ويهدف هذا النوع إلى الارتقاء بكفاءته إلى المستوى المطلوب لأداء مهامه القيادية.

ب)التدريب وفق المتدربين: وينقسم إلى نوعين:

<sup>1</sup> - منتديات طلاب جامعة القدس المفتوحة، "المدير في منظمات الأعمال الدولية"، الوحدة السابعة، www.stqou.com

- التدريب الفردي: وقد يكون تدريباً ذاتياً أي يقوم الفرد بتدريب نفسه بنفسه أي بمعرفة شخص آخر، وتنوع الأساليب التي تستخدم في تنفيذه، ويستخدم أسلوباً أو أكثر من الأساليب الآتية: المحاكاة، المراسلة، التليفزيون، وسائل الاتصال الحديثة مثل: الإنترنت، و الكمبيوتر وغيرها.

ويعتبر هذا النوع من التدريب تدريباً مثالياً لما يلقاه المتدرب من عناية و رعاية طوال فترة التدريب، ولكن يعاب عليه أنه يكاد يكون مكلفاً للفرد أو للمؤسسة القائمة بتدريبه.

- التدريب الجماعي: حيث يتجمع المتدربون في مجموعات، يقوم بتدريب كل مجموعة مدرب واحد في الوقت الواحد، ويستخدم الأساليب الآتية: المحاضرات، الندوات، المناقشة، دراسة حالة، لعب الأدوار، الدراما أو المحاكاة، المباريات الدورية.

ويمتاز هذا النوع من التدريب مايلي:

- قلة التكاليف بالنسبة للمتدرب الواحد.

- تدريب أكبر عدد ممكن من المتدربين في وقت واحد، ولكن يعاب عليه عدم مراعاة الفروق الفردية للمتدربين.

ج)التدريب من حيث المكان:

وينقسم التدريب من حيث المكان الذي يجري تنفيذ البرامج التدريبية فيه إلى أربعة أنواع:

- التدريب في موقع العمل.

- التدريب خارج موقع العمل، ويتم داخل مؤسسات تدريبية تتعاقد معها المؤسسة.

- التدريب بمعرفة جهة العمل، ويتم داخل المؤسسة.

- التدريب عن بعد وفيه يكون المتدربون بعيدون عن مدربيهم لمعظم الفترات التي يتدربون فيها بحيث تكون هناك مسافة بين المدرب و المتدرب، وتستخدم فيه وسائل الاتصال الحديثة و الأساليب التكنولوجية مثل: الفيديو كونفرنس و الإذاعة و التلفزيون.

(د) التدريب من حيث وقت التنفيذ:

وينقسم التدريب من حيث وقت التنفيذ إلى ما يلي:

- التدريب الإعدادي (قبل الخدمة): و ينفذ هذا النوع من التدريب لإعداد المتدربين لممارسة عمل معين، و بالتالي فإن تصميم البرنامج الإعدادي يستند إلى متطلبات هذا العمل الواجب توافرها في الموظف من قدرات و مهارات وسلوكيات، ووفقا لهذه الخاصية فإن المتدرب إما أن يكون جديدا على العمل بصفة عامة، قائدا لأول مرة، أو أن يكون منقولا من عمل سابق لعمل جديد ليست لديه خبرة فيه: مما يستدعي تدريبه على أدائه، ويغلب على هذا النوع من التدريب الطابع الأكاديمي.

- التدريب أثناء الخدمة: وهو يتم أثناء الخدمة و يهدف إلى تحسين مهارة و تطوير أداء المتدرب ورفع كفاءته في العمل.

2- أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للقيادات الإدارية:

يمكن إيجاز برامج تدريب القيادات كما يلي:

1- البرامج التجديدية: وهي التي تهدف إلى تجديد الجوانب المهنية للفرد و تزويده بأحدث الاتجاهات و المفاهيم و الخبرات المتعلقة بميدان عمله.

2- البرامج التوجيهية: وهي برامج تعد للعاملين عند ترقيتهم أو تحويلهم إلى وظائف تعليمية إشرافية غير التي كانوا يشغلونها مثل برامج الترقية مشرف أو رئيس قسم.

3- البرامج القيادية: وتهدف إلى إعداد القيادات في المجالات القيادية المختلفة في إدارة المؤسسة و الإشراف الإداري، وهذه البرامج إما قبل الترقية أو بعدها مباشرة، وذلك لإعدادهم للوظائف المرقيين إليها.

الفرع الثالث: أسس و مبادئ التدريب<sup>1</sup>.

يقوم التدريب على أسس عدة و مبادئ من أهمها ما يلي:

1- لا بد أن يكون هناك هدف واضح محدد للتدريب: حيث أن وجود هدف واضح يساعد الإدارة على

تحديد بنود التدريب التي تمكن من بلوغ الهدف، ويساعد أيضا في تحفيز المتدربين للاستفادة مما يدبرون عليه.

2- أن تبعث رغبة التدريب من المتدرب نفسه: حيث أن أنجح عمليات التدريب هي التي ترضي حاجة يشعر بها المتدرب و يرغب فيها و يهتم بها وعلى أساس هذه الرغبة تكون النتيجة.

3- التعرف على الاحتياجات التدريبية من خلال تقويم الإدارة العليا: فبالرغم من ضرورة تواجد رأي القيادات في تحديد احتياجاتها التدريبية إلا أنه أحيانا ما يكونون عاجزين عن إدراك احتياجاتهم بدقة، وهنا تبرز عملية التقويم مما يساعد مصممي برامج التدريب على وضع الخطط الواقعية الطموحة لمقابلة هذه الاحتياجات.

4- التدريب عملية إدارية و فنية.

أ) التدريب عملا إداريا: ينبغي أن تتوافر له مقومات العمل الإداري الكفاء من أهمها:

<sup>1</sup> - محمد عبد الغني حسين هلال، "مبادئ و أسس التدبير الفعال"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، جانفي 2009.

- وضوح الأهداف و تناسبها.

- وضوح السياسات.

- توازن الخطط و البرامج.

- توفير الموارد المادية و البشرية.

- توفير الرقابة و التوجيهية.

ب) فالتدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات و تخصصات محددة يجب أن تتوافر من أهمها:

- خبرة متخصصة في تحديد الاحتياجات.

- خبرة متخصصة في اختيار الأساليب.

- خبرة متخصصة في تصميم البرامج و إعداد المواد العلمية.

- خبرة متخصصة في التنفيذ و المتابعة والتصميم.

- أن يتناسب التدريب مع ظروف القائد ووقته و إمكانياته المادية، فالتدريب الذي لا يتناسب مع ظروف

المتدرب يجعل المتدرب في واد و المدرب في واد آخر، ولا يستفاد من التدريب، وكذلك يجب أن

يتناسب مع وقته ووقت العمل حتى لا يكون عائقاً أمامه فيضطر إلى التخلف عنه.

- التدريب نشاط متغير و متجدد: نظراً لتغير المعرفة من وقت إلى آخر فلا بد أن يتصف التدريب بالتغيير

والتجديد.

- التدريب عملية مستمرة: فالبرنامج التدريبي هو الذي لا ينتهي فور الانتهاء من تنفيذه ولكن على العكس

لا بد أن يكون مستمراً، حيث ان البرنامج الذي يعد لفئة ما مهما طال مدته، ومهما كان مدى شموله

بنواحي العمل، فإنه في حد ذاته لا يكون مجرد تهيئة الشخص و توجيهه ووضعه في أول الطريق الصحيح

الذي يجب أن يسلكه، ولكن يجب متابعة المتدرب في ميدان عمله للوقوف على أثر التدريب في

المتدرب نفسه وفي الارتفاع بمستوى أدائه، فهو نشاط مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد.

- يجب ألا يكون التدريب مركزيا بالنسبة للمؤسسة التي لها فروع: حيث إن تطبيق اللامركزية في التدريب يؤدي إلى وجود طبقة من القادة القادرين على تصريف الأمور في سهولة ويسر دون الرجوع إلى السلطات العليا في كل صغيرة وكبيرة. وبذلك يخفف الأعباء عن السلطات العليا فيتوفر لها الوقت و الجهد لدراسة مسائل السياسة العامة، و التخطيط العام. كما يكون صفا ثانيا من القادة في تحمل المسؤولية و البت في الأمور فيزيد تحمسهم للأداء لإحساسهم بأن العمل ينبع منهم دون تعليمات من أعلى<sup>1</sup>

المطلب الثالث : دور القيادة الادارية الدولية في إدارة الوقت وتنمية الابداع والابتكار

الفرع الأول : دور القيادات الإدارية في إدارة الوقت.

تعتبر القدرة على إدارة الوقت من العوامل المحددة للقائد الفعال، فيرى "بيتر دراكر"، "أن المدير أو القائد الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء"، فالوقت من أهم الموارد النادرة للقائد وأكثرها احتياجا للرقابة، والسبب في ذلك أنه كمورد يتميز عن باقي الموارد الأخرى بعدم إمكانية تخزينه أو شراؤه أو استئجاره أو إحلاله، فأى وقت غير مستغل من القائد خلال اليوم أو الأسبوع هو وقت ضائع إلى الأبد ولا يمكن تعويضه، ومن ثم فإن القائد أو المدير الكفاء هو الذي يقوم باستغلال وقته المتاح أفضل استغلالا ممكنا بما يحقق للمؤسسة أهدافها<sup>2</sup>.

وتزداد أهمية إدارة الوقت للمدير والقائد كلما ارتفع في السلم الإداري، وذلك نتيجة لزيادة الأعباء والمهام المسؤول عنها وإتباع حجم المشاكل التي يتعامل معها وتشعبها، بالإضافة إلى تعامله مع المشاكل

<sup>1</sup> د.علاء محمد سيد قنديل، "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، مصدر سبق ذكره، ص227، ص235.

<sup>2</sup> - محمد اسماعيل بلال، "الإدارة الموارد البشرية" الأزريطة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2004، صص321، 322.

غير الروتينية و التي تتطلب دراسة وافية لمتغيراتها وزيادة حجم اتصالاته مع كل من الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة، وفي نفس الوقت كلما كبر حجم المؤسسة زاد الضغط على وقت القادة فيها وبصفة خاصة في المستويات الإدارية العليا.

وبالنظر إلى الوقت الذي يستغرقه القائد في تنفيذ أعماله يمكن التمييز بين نوعين من الوقت<sup>1</sup>:

- وقت الاستجابة: وهو ذلك الوقت الذي يستغرقه القائد في تفاعله مع الآخرين للحصول على معلومات و سماع للآراء والقرارات المختلفة وعادة ما يأخذ هذا الوقت الجزء الأكبر من يوم عمل القائد؛  
- الوقت القابل للتصرف: وهو ذلك الوقت من العمل اليومي للقائد والذي يستطيع أن يتحكم فيه، وعادة ما يخصصه القائد للانفراد بنفسه للتفكير في المشاكل المختلفة ذات الطبيعة غير المتكررة والتي تحتاج إلى وقت معين لإعادة ترتيب الأفكار.

وكلما استطاع القائد أن يحدث نوعا من التوازن بين الوقت الذي يستغرقه في الاستجابة للآخرين وبين الوقت الذي يخصصه للتفكير و التخطيط، كلما أدى ذلك إلى فعالية إدارته للوقت و إنجازة للأهداف. وفي هذا الصدد يمكن تقديم بعض النصائح و الإرشادات التي يمكن أن يسترشد بها القائد في إدارته للوقت، ومن ضمنها<sup>2</sup>:

أ- الاهتمام بالفعالية ثم الكفاءة:

يرى هيكس وزملائه أن القائد الفعال هو الذي يعرف ماهية الأنشطة المطلوبة و التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة سلفا، فالفعالية تعني أداء الأعمال الصحيحة والمفروض إنجازها، فمن العبث أن يضع القائد وقته في إنجاز أعمال غير مطلوبة أولا تساهم في تحقيق الأهداف، فالكثير من القياديين (عمليا) يقومون بأعمال لا يجب أن تؤدي على الإطلاق أو قد تنجز بواسطة أفراد آخرين، وهذه الأعمال

<sup>1</sup> - فريد النجار، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص48.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحن، "إدارة الأعمال"، دار المعارف للنشر و الطباعة و التوزيع، مصر، 2008، ص88.

تؤدي إلى الاستخدام غير الصحيح للوقت، ومن ثم فوضع أهداف واضحة للعمل وتحديد الأنشطة التي تساعد على تحقيق الأهداف بصورة صحيحة تؤدي إلى زيادة فعالية القائد.

وفي نفس الوقت لا يكفي أن يقوم القائد بتحديد الأعمال والأنشطة المطلوبة ولكن عليه أيضا أن يقوم بأداء هذه الأعمال بدقة وبصورة صحيحة، وهذا الفرق بين الفعالية والكفاءة.

ب- القيام بتفويض بعض المهام إلى مرؤوسيه وتدريبهم على أدائها<sup>1</sup> :

هناك العديد من القادة الذين يخشون ترك بعض المهام التي من الممكن أن يقوم بتنفيذها المرؤوسين متصورين أنهم الوحيدون الذين يستطيعون إنجازها، وهذا الاتجاه من بعض القادة في مقاومة تفويض بعض السلطات قد تعكس رغبة في السيطرة وتمركز السلطة أو الاعتقاد بعدم توافر القدرات اللازمة في المرؤوسين، وفي بعض الأحيان قد يشعر القائد أو المدير بعدم الارتياح إذا لم يقوم بالتدخل في تنفيذ الأعمال المطلوبة رغبة منه في معرفة كل دقائق الأمور داخل نطاق سلطاته. و بطبيعة الحال فإن ترك الأعمال لدى القائد و عدم رغبته في تفويض بعض سلطاته لمرؤوسيه سيؤدي إلى زيادة الأعباء الملقاة على كاهله و زيادة الوقت المطلوب لإنجازها، مما قد يؤدي إلى إحلال محل البعض الآخر الأكثر أهمية أو التي تحتاج إلى وقت أطول في تنفيذها.

ولهذا فإن على القائد تحديد و تحليل الأنشطة والأعمال المطلوبة وأي منها يمكن تفويضه وإسناده إلى مرؤوسيه و تدريبهم على القيام بها و مراقبة إنجازهم لها دون التدخل في تنفيذها.

ت- الحذر من التفويض العكسي<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحن، "إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص89.  
<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحن، "إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص90.

يرتبط التفويض العكسي ارتباطاً وثيقاً بالنقطة السابقة (القيام بالتفويض) حيث يميل بعض المرؤوسين إلى رفع بعض الأعمال التي يجب عليهم اتخاذ قرار فيها وإنجازها إلى القائد للنظر فيها واتخاذ ما يراه مناسباً، وقد يكون السبب في ذلك ضعف قدرات و مهارات المرؤوسين أو التخوف من تحمل الأخطاء.

وينبغي الملاحظة أن قبول القادة لمثل تلك الممارسات يزيد من سوء إدارته للوقت ويؤدي إلى إضاعته في إنجاز أعمال ليس من المفروض أن يقوم بها، وقد يشجع المرؤوسين في نفس الوقت على الاعتماد على قائدهم في تنفيذ المهام و من ثم قد يفشل هذا الأخير في تنمية صف ثان من القادة.

ويمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق مقاومة المدير أو القائد لقبول إنجاز مثل هذه الأعمال نيابة عن المرؤوسين و محاولة حفز و إثارة دوافع المرؤوسين لتحمل المسؤولية و تدريبهم على اتخاذ القرارات، فعندما يشعر الفرد أنه محل ثقة رئيسه فإن ذلك يعطيه دفعة قوية للرجبة في إنجاز العمل المنوط به.

ث- إعداد قائمة بالأهداف لكل يوم عمل ثم تحديد أولويات تنفيذها:

هناك الكثير من القادة الذين يقومون عند انتهاء العمل اليومي بتحديد برنامج للإنجاز المطلوب في اليوم التالي وترتيب هذه الأعمال من حيث أهميتها النسبية، وبهذه الطريقة يمكن أن تتكون صورة أوضح عن كيفية توزيع الأعمال على الوقت المتاح.

ج- القيام بغربة و تجميع المقابلات:

إن أحد الطرق التي يمكن أن تساعد على الترشيد في استخدام الوقت وتقليل الجزء غير المرغوب قضاءه في بعض الأعمال من خلال ما يعرف بأسلوب الغربة، وتتضمن هذه العملية تحديد الرسائل التي يجب قراءتها والزيارات التي يجب استقبالها في الحال وما يمكن تأجيله إلى وقت لاحق أو إلغائه، وفي نفس الوقت يمكن تجميع بعض المقابلات والتي تتضمن معالجة موضوعاً واحداً لتشمل مقابلة واحدة، كأن يقوم المدير أو القائد بتحديد وقت معين في العمل اليومي لاستقبال العاملين أو الجمهور الخارجي

لمناقشة مشاكلهم، ويتم الاستعانة في هذا الصدد بالسكرتارية التي تقوم بتلقي المكالمات الهاتفية والاستقبالات وتحديد أهمية هذه المكالمات وجعل القائد يقوم بالرد على الهامة منها وتأجيل الرد على بعضها في وقت لاحق، مع قيام السكرتارية بإنهاء العديد من الأمور التي قد لا تتطلب تدخل القائد.

ح- تجنب تأجيل الأعمال<sup>1</sup> :

يستنزف تأجيل الأعمال جزءا كبيرا من الوقت لأنها تضاعف من وقت إنجاز الأعمال، فبعد أن يصرف القائد وقتا معتبرا في إنجاز عمل معين يؤجله لموعد آخر و حينما يعود إليه يصرف فيه وقت جديدا قد يكون أكبر من الذي يصرفه فيما لو أنجز في وقته، وتأجيلها يحدث على مر الأيام اكتناظ وتراكم للأعمال المؤجلة مما يؤدي بالقائد إلى حالة من الارتباك والتوتر والفوضى، الشيء الذي قد يجعله يتخذ قرارات سريعة وخاطئة بشأن إنجازها.

بعض الأعمال قد تحتاج إلى تأجيل لسبب من الأسباب كنقص المعلومات الضرورية أو الوسائل والإمكانيات لإنجازها أو لحاجتها إلى اتخاذ قرار جماعي أو لأسباب خارجية، لكن معظم الأعمال تتطلب الحسم فيها في وقتها. ويقول "دراكر (Drucker)" أن: "ما بين 85 إلى 95% من الأمور التي تعرض على المدير أو القائد لا بد وأن يتخذ القرار المناسب بشأنها فوراً".

خ- القيام بتحديد وقتا هادئا خلال ساعات العمل اليومي:

من الأشياء الهامة في وقت القائد أن تتاح له فرصة الاختلاء بنفسه لفترة من الوقت يوميا، ويستخدم ذلك الوقت لأغراض التخطيط والتفكير المتعمق في العديد من المشاكل غير الروتينية، وتزداد أهمية هذا الوقت في المستويات الإدارية العليا حيث تتسم طبيعة المشاكل التي يواجهها القائد بالتغير وعدم الروتينية، فالكثير من القادة يقومون بتحديد فترة زمنية خلال يوم العمل (من نصف ساعة إلى ساعة يوميا)

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي و محمد فريد الصحن، "إدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص91.

يتمتعون فيها عن تلقي المكالمات أو استقبال الزائرين وتخصص هذه الفترة لقراءة التقارير والتفكير في بعض الموضوعات الهامة،... وهكذا دواليك.

وبالرغم من صعوبة الوصول إلى تلك الممارسات للعديد من القادة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا نظرا لانخراطهم في المشاكل اليومية للمؤسسة، إلا أن المدير أو القائد الفعال هو الذي يجنب من وقته ولو لدقائق محدودة فرصة التفكير المنظم وإعادة ترتيب جدول أعماله.

### الفرع الثاني: تنمية القدرات الإبداعية و الابتكارية.

الإبداع و الابتكار من القضايا الهامة التي يجب أن تكون موضوعا مستمرا للبحث والدراسة فهما محركا الحضارة و تقدم الأمم ويفرق بعض العلماء و الباحثين بين مستويين من الإبداع و الابتكار، ويطلق على النوع الأول الإبداع العظيم وهو الإبداع الذي يحقق الانجاز الكبير للإنسانية و التقدم الاجتماعي، أما المستوى الثاني من الإبداع و الابتكار فيطلقوا عليه الإبداع العادي، وهو إبداع أي إنساني عادي يبتعد قليلا عن الطرائق المعتادة، ويحاول تغيير أو تحسين الوضع القائم، وهذا النوع مهم جدا للفرد من حيث أنه يحقق لديه الرضا ويزيل مشاعر الإحباط، ويمد الفرد باتجاهات ايجابية عن ذاته و عن ارائه و أفكاره، وهذا النوع يقوم على الإعداد و التدريب و المواجهة و الالتزام، وفي ضوء ذلك فلا بد من اعداد و تدريب القيادة و العاملين على الابداع حيث أن التدريب على الإبداع و الابتكار يغرس في جميع العاملين في المؤسسة- وخصوصا المتدربين- الرغبة في استخدام وسائل الابداع التي تدربوا عليها في حل المشكلات و التعامل معها داخل المؤسسة و خارجها.

### أ) القدرات و الخصائص المرتبطة بالإبداع و الابتكار:

إن هناك مكونات أساسية للإبداع و الابتكار متمثلة في: المواجهة، والمشكلة العميقة و التفكير الناقد و المعرفة، وهذه المكونات هي حصيلة تفاعل في علاقة تأثير و تأثير بين خصائص أو قدرات الفرد، وبين

سياقات ثقافية تتم من خلال التعليم و التدريب تنمي القدرات و الخصائص الإبداعية والابتكارية في الأفراد، وتمثل هذه القدرات فيما يلي:

1) قدرات غير معرفية: مثل: المسؤولية و الاستقلالية و الإرادة المواجهة وشجاعة النقد و المثابرة و الإصرار و التسامح و التعامل مع الغموض و الثقة بالنفس وإرادة المقاومة و القدرة على الاستشكال أو تحديد المشكلة و الالتزام بالعمل و الولع به و الدافعية الداخلية و المعايير الذاتية.

2) قدرات معرفية: وتمثل في: التفكير المنطقي(مبادئ التفكير) و التفكير الناقد (الإبداعي)، حيث أن أي فكر جديد ينطوي على النقد و الإبداع فلا إبداع بدون تفكير ناقد وقدرات حل المشكلات.

3) قدرات مهارية: وتمثل في مهارات لغوية ومهارة التقويم الذاتي ومهارة تحليل و معالجة المعلومات و التعامل مع المتغيرات، بالإضافة إلى بعض المهارات اللازمة للقيادة، وهذه القدرات و المهارات جميعها من أهم ما يرتبط بالإبداع وما يجب تنميتها وتهئى المناخ اللازم و الطرق و الأساليب لتنميتها.

ب) الأساليب العلمية في تنمية الإبداع و الابتكار<sup>1</sup>:

بالنسبة للأساليب العلمية في تنمية الإبداع و الابتكار فإنها تتجه في معظمها إلى التدريب على توليد الأفكار، وطرق تنفيذها وتقوم على خطط ومبادئ محددة لمواجهة أو حل مشكلات ذات طابع عملي غالبا وعلمي أحيانا كتصميم أسلوب عمل جديد أو إعلان مؤثر عن سلعة معينة أو خلق منافذ تسويقية جديدة للمنتجات الصناعية بعرض أفكار جديدة لحل مشكلة قائمة أو غير ذلك من المشكلات. كما أن هذه الأساليب تركز على تنشيط العمليات النفسية لدى الفرد و التي تشمل المعرفة و الإدراك و الفهم و التذكر، ومن أهم هذه الأساليب و أكثرها شيوعا الأساليب التالية:

1-العصف الذهني:

<sup>1</sup> - علي الحسنوي، " القيادة كإحدى ضروريات الإبداع "، مجلة النبأ، القاهرة، مصر، العدد 26، 2012.

وهو طريقة منظمة لاستدراار و استمطار الأفكار حول مشكلة معينة فهي عملية يستثار فيها أذهان مجموعة من الأفراد لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار لحل مشكلة محددة، ويقوم هذا الأسلوب على أساسين هما:

أ) تأجيل الحكم و التقييم على الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار، لأن الأفراد حينما يدركون أن أفكارهم ستقيم سيجمchon عن المشاركة بالأفكار.

ب) إن كثرة الأفكار رغم عدم أهمية بعضها سوف تؤدي إلى توليد أفكار جديدة أكثر أهمية و أسلوب العصف الذهني يقوم على عقد الجلسات بحيث تضم الجلسة من 6 إلى 12 فردا يقومون بعرض الأفكار الجديدة في حل مشكلة قائمة أو لتطوير منتج أو لابتكار منتج جديد أو لتطوير سير العمل، وتكون هذه الجلسة على مرحلتين:

الجلسة الأولى الحصول على أكبر قدر من الأفكار والجلسة الثانية لتقييم الأفكار ودمجها وتطويرها للحصول على أفكار أكثر تطورا.

وهناك مجموعة من القواعد تبنى على مبادئ السابقين وهي:

- ضرورة تجنب النقد، وهذه المسؤولية تقع على عاتق رئيس الجلسة حيث عليه أن يمنع أي انتقادات أثناء الجلسة.

- إطلاق حرية التفكير و الترحيب بكل الأفكار مهما كان نوعها أو مستواها ما دامت متصلة بالمشكلة المطروحة.

- الكم يولد الكيف: بمعنى أنه كلما زاد عدد الأفكار المقترحة من أعضاء الجماعة زاد احتمال بلوغ قدر أكبر من الأفكار الأصلية أو المعنية على حل المشكلة المطروحة.

- البناء على أفكار الآخرين و تطويرها: و المقصود بهذه القاعدة أن تشد واقعية المشاركين في جلسة العصف الذهني لأن يضيفوا الأفكار للآخرين بأن يقدموا ما يمثل تحسينا أو تطويرا لها.

و هناك مبادئ عدة لأسلوب العصف الذهني يتمثل فيما يلي:

- تعويد المتدربين على التفكير الإبداعي تزداد فرص الابتكار لديهم.
- مساعدة المتدربين على التأمل في الأمور و النظر إليها من جوانب عدة.
- تعويدهم على نقد الأفكار و تطويرها و الاستفادة منها.
- إبداء الرأي و المشاركة في حل للمشكلات المطروحة.
- الاستكشاف و تطوير الأفكار و توليد الحلول غير المسبوقة.
- تنمية روح المشاركة في إبداء الرأي و طرح الأفكار.

2- أسلوب التأليف بين الإشتقاق:

وهو أسلوب آخر في فئة الأساليب العملية وله الحظ نفسه من الشيوع تقريبا، ويمثل مركز الثقل فيه استخدام أشكال الاستعارة و المجاز و التمثيل بصورة منظمة للوصول إلى الحلول المبتكرة للمشكلات المختلفة.

ويقوم هذا الأسلوب على ثلاث مسلمات أساسية هي:

- أن العملية الإبداعية قابلة للوصف و التحليل مما يؤدي إلى امكان تنشيطها وزيادة فعاليتها في الأفراد و الجماعات على السواء.
- إن كل ظواهر الإبداع متشابهة، و تقوم على العمليات نفسها النفسية الأساسية.
- إن الحيل المختلفة لحل المشكلات، وأهمها التمثيل المباشر، لها العائد نفسه سواء بالنسبة للنشاط الإبداعي الفردي أم الجماعي.

ويؤكد العلماء أن أسلوب التأليف بين الشتقاق يمثل من الناحية العلمية نظرية واضحة المعالم ولها فروضها الخاصة التي أمكن إخضاعها للتجريب و البحث وتأكدت صحتها بما كشفت عنه من نتائج مشجعة، وأهم هذه الفروض ما يلي:

- إن الكفاءة الإبداعية في الأفراد يمكن أن تزيد بصورة ملموسة إذا تيسر لهم فهم العمليات النفسية التي يتحقق في ظلها نشاطهم المبدع.

- أنه فيما يتصل بالمكونات المختلفة في العملية الإبداعية أن ما هو وجداني أكثر أهمية مما هو عقلي.

- إن العناصر المختلفة في هذا الجانب الوجداني من العملية الإبداعية يمكن فهمها بمعنى ملاحظتها ووصفها و تحليلها، ولا بد من فهمها بهذا المعنى لكي تزيد من احتمالات النجاح في التوصل للحلول الإبداعية الخلاقة للمشكلات.

3- أسلوب التفكير الجماعي: ويعرف أسلوب التفكير الجماعي بأنه "دمج الأفراد في مجموعة واحدة لغرض قيامهم بعرض المشكلات و حلها"، وهي طريقة منظمة تهدف إلى إثارة التفكير الخلاق فهو عبارة عن مصطلح يطلق على جانب من المعرفة و مجموعة من المهارات السلوكية وعدد من أساليب حل المشكلات بواسطة مجموعة عمل داخل المؤسسة.

كما يعرف بأنه صورة معقدة نسبيًا من أساليب العصف الذهني و يعتمد نسبيًا على الاستعارات و التشبيه لتعزيز طرح و توليد الأفكار بواسطة مجموعة العمل.

أهداف أسلوب التفكير الجماعي:

- توظيف الخطوات الإبداعية في الوصول إلى حل المشكلات.
- خلق التعاون بين الأفراد و الأقسام التي يعملون بها.
- الالتزام بتطبيق خطوات الإبداع.

- إيجاد آلية عملية لتحقيق التقدم السريع نحو تحقيق الأهداف من خلال الإبداع وحل الصراع.
  - ويمكن تحقيق هذه الأهداف من تنمية وتطوير مهارات الأفراد و قدراتهم في المجالات التالية:
  - تطوير مهارة التفكير الإبداعي.
  - تحسين عملية الاتصال بين الأفراد.
  - توفير المناخ التنظيمي في العمل الذي يمكن الأفراد من استخدام إمكانياتهم بشكل أفضل.
  - الحد من الصراعات و الخلافات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الأقسام بعضها البعض.
- إن هذا الأسلوب لا يهدف فقط إلى مساعدة الأفراد على تحسين قدراتهم المتعلقة بالتفكير الإبداعي، ولكن أيضا تحسين مهاراتهم وقدراتهم في التفاعل الجماعي للوصول إلى الحلول الإبداعية للمشكلات و اتخاذ القرارات.
- أن أسلوب التفكير الجماعي يتشابه في بعض جوانبه مع الأساليب الأخرى مثل أسلوب العصف الذهني، ويمكن القول: إن أفضل وسيلة يمكن من خلالها وصف أسلوب التفكير الجماعي، وتميزه عن الأساليب الأخرى هو النظر إليه باعتباره أسلوبا مؤلفا من مجموعة من الوسائل و المهارات و الاستراتيجيات التي تركز على دور الجماعة في حل المشكلات أو هو يجر أفراد المجموعة على التحدث في المشكلة ووصفها بطريقة غير معتادة، وذلك من خلال توظيف أساليب التشبيه و الاستعارة، كما أنه يشجع الإبداع من خلال توجيه الأفراد نحو التعاون و المشاركة للوصول إلى الحل الأمثل و هؤلاء الأفراد قد يكونوا من الموظفين أو العملاء أو أصحاب القرار.
- خصائص مجموعة التفكير الجماعي:
- تمر عملية التفكير الجماعي داخل المؤسسة بمجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي:

أ) اللقاء التمهيدي: يبدأ اللقاء التمهيدي بعد أن يتم تحديد المعوقات أو المحددات أو المشكلات فيتم عقد لقاء تمهيدي للتخطيط لجلسة التفكير الجماعي.

ب) وصف المشكلة: وفي هذه المرحلة يتم وصف المشكلة من قبل صاحبها حيث يصفها في عبارة واحدة وذلك بناء على طلب قائد المجموعة تكتب في ورقة كبيرة وتعرض على المشاركين.

ج) التحليل للمشكلة: حيث يقوم قائد الجماعة بعد وصف المشكلة بطلب من الأعضاء المشاركين بأن يطرحوا أسئلتهم على صاحب المشكلة، وذلك بغرض الحصول على المعلومات حول المشكلة وتوضيحها وطرح آرائهم و البدائل الممكنة للحل.

د) مرحلة تحديد الهدف: حيث تحاول المجموعة من خلال إعادة وصف للمشكلة من زوايا مختلفة و متعددة و التوصل إلى العبارات الملائمة التي يمكن أن تنطلق منها حلول المشكلة.

هـ) اختبارات العبارات الملائمة لوصف المشكلة: حتى هذه المرحلة تكون الجماعة قد توصلت إلى عدد من العبارات التي تصف المشكلة، لذا يقوم القائد بدعوة صاحب المشكلة للتأمل في هذه العبارات المطروحة واختيار عبارة أو أكثر من العبارات التي يعتقد أنها تعبر بدقة عن وصف المشكلة أكثر من غيرها.

و) إعادة صياغة المشكلة و طرح الأفكار: وفي هذه المرحلة بعد أن يقوم صاحب المشكلة باختيار العبارة يطلب قائد المجموعة من المشاركين أن يطرحوا آراءهم كحلول بالنسبة لهذه العبارة، وفي هذه الخطوة تظهر بصورة جلية عملية الإبداع من خلال الوسائل التي تستخدمها المجموعة للوصول إلى هذه الأفكار.

ز) تدعيم الأفكار المقبولة: عندما تكون المجموعة قد تمكنت من الوصول إلى عدد من الأفكار الموجهة نحو معالجة المشكلة المطروحة، يتم تقييم هذه الأفكار ليس على أساس كونها جيدة أو غير جيدة بل

على أساس علاقتها بالواقع العملي. وفي هذه المرحلة يطلب قائد المجموعة من صاحب المشكلة تحديد ثلاث جوانب إيجابية لكل فكرة مطروحة لحل المشكلة كما يطلب منه تحديد الأسباب التي تقف وراء اختياره لهذه الإيجابيات، ثم يقوم قائد المجموعة بتجميع الأفكار و النقاط الإيجابية التي أثيرت حولها، ثم يكتبها في ورقة كبيرة، وذلك بعد التأكد من استيعاب صاحب المشكلة لهذه الأفكار و المقترحات التي هي بمثابة حلول والتي تم طرحها من قبل أعضاء الجماعة. إن عملية تدعيم الأفكار ليست عملية طويلة ولا غير مجدية، وذلك إذا نظرنا إلى أمرين أولهما: أن هذه المرحلة تتيح لصاحب المشكلة

## المبحث الثاني :إبداع ميزة تنافسية قائمة على القيادة الإدارية.

### المطلب الأول : استراتيجيات التغيير التنظيمي.

هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها<sup>1</sup> :

1-استراتيجية العقلانية الميدانية (Empirical-Rational):<sup>2</sup>

وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

2-استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة (Normative-Reeducative):

تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه.

يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف لتغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

<sup>1</sup>- زيد منير عبوي، "ادارة التغيير والتطوير"، مرجع سبق ذكره، ص29.

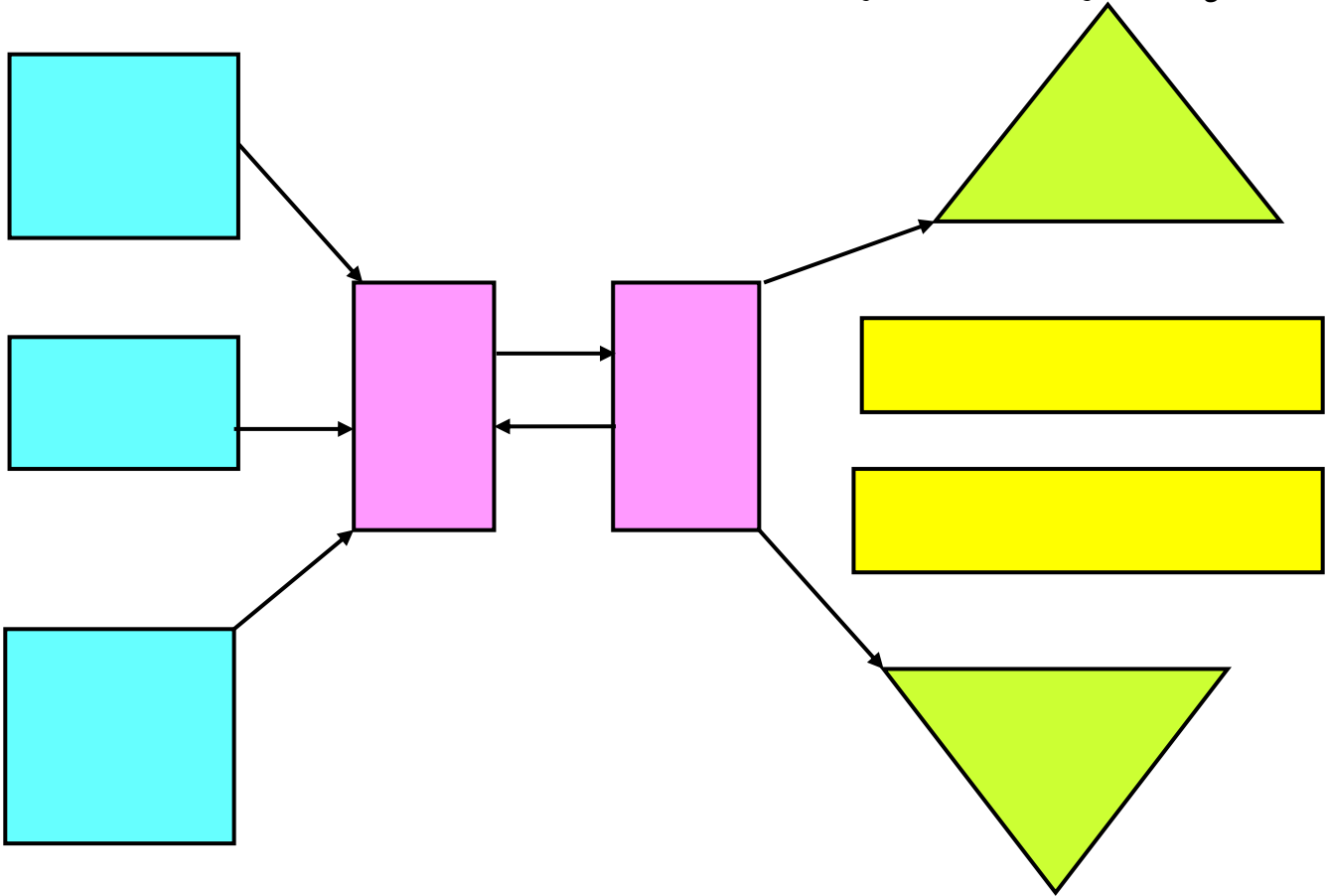
<sup>2</sup>- زيد منير عبوي، "إدارة التغيير و التطوير"، مرجع سبق ذكره ص 31.

### 3- استراتيجية القوة القسرية (Power coercive) :

وفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات لكل من يخالف أو يقاوم، هذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

وعلى الرغم من أنه لا توجد استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفاعلية لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك، إلا أن المزج بين الاستراتيجية الأولى.

الشكل (2-2): توقيت إحداث التغيير



المصدر: زيد منير عبوي، "إدارة التغيير والتطوير"، مرجع سبق ذكره، ص 40.

يتضح من الشكل أن التغيرات الثلاثة تجمع بعلاقة جدية لتحديد المكاسب من المتغيرات فإذا كانت قيم أي من هذه المتغيرات الثلاث متدنية أو قريبة من الصفر فإن الجدوى من التغيير واحتمالات حدوثه ستكون متدنية ويعد هذا منطقياً لأن الأفراد لا يكونون مستعدين للتغيير إذا لم يكونوا راضين، أو إذا لم يوجد بديل أفضل لديهم، أو لم توجد الوسيلة لتحقيق ذلك البديل ويضع وكلاء التغيير أهمية كبيرة على هذه المتغيرات قبل أحداث عملية التغيير في برنامج رسمي، و فقط حين يكون التجاوب مع التغيير عالياً يمكن لجهود التغيير أن تؤتي ثمارها

## المطلب الثاني : المقومات المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية

### الفرع الأول: تدريب المدراء الدوليين<sup>1</sup>:

تقدم الشركات متعددة الجنسيات العديد من البرامج التدريب للمدراء المرشحين للعمل على نطاق عالمي، ومن هذه البرامج مايلي:

- 1- برامج اعداد المديرين للقيام بزيارة عمل للدول المضيفة للاستثمار.
- 2- برامج التدريب على استخدام اللغة.
- 3- برامج اعداد المديرين لكتابة تقارير مختصرة عن البلد المضيف.
- 4- تدريب المدير و أسرته على التعامل مع الثقافة السائدة في البلد المضيف، البروتوكولات و الأعراف الاجتماعية، الضيافة، المناسبات الدينية... إلخ
- 5- برامج الإدارة العامة للمدراء في معاهد متخصصة، مخصصة لغير الإداريين.

<sup>1</sup> د. علي عباس، إدارة الأعمال الدولية المدخل العام، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط3 2013، ص355-358.

## 6- برامج تقنيات التفاوض ضمن الأعراف التجارية في البلد المضيف.

وهناك برامج أخرى تقدم للمدراء بحسب الحاجة و البيئة التي سيعمل فيها،مثل برامج مهارات حل النزاعات،و التعامل مع مختلف المواقف الحرجة، وكيفية حل المشكلات المحتملة مع الحكومة المضيفة،وكيفية تكوين شبكة من العلاقات العامة والخاصة، والتدريب على نطق اللهجات اللغوية وغير ذلك كثير.و للتدريب كما نعرف فوائد كثيرة من حيث أنه يبرز الجوانب الثقافية في مجتمع ما وكيفية استخدام ذلك كأداة لكسب ولاء الأفراد و الجماعات في البلد المضيف كما تساعد على سرعة التفاعل الثقافي في الوسط الاجتماعي في البيئة الجديدة. ويشمل التدريب كذلك أسرة المدير أثناء الإقامة في الخارج. ومن المتغيرات الحديثة في الأعمال الدولية هو عولمة المدراء المحليين،فقد بدأت الشركات متعددة الجنسيات تدرك أهمية هذا الموضوع من زاويتين:

### 1- عدد المدراء الدوليين الذين تحتاجهم خلال السنوات العشر القادمة.

2- عدد المدراء المحليين الذين يمكن ترشيحهم و اعدادهم لكي يصبحوا مدراء دوليين يتعاملون مع الأعمال الدولية.

فبالنسبة للشركات العربية ومنها الجزائرية فهذا الموضوع ما زال غائبا عن اهتمامها في الوقت الذي تسعى فيه ولوج الأسواق الدولية، و الشركات العربية عندما تشعر بحاجتها الى مثل هذا المستوى من المدراء تستعين غالبا بمدراء دوليين من غير العرب مقابل أجور و حوافز مادية ومعنوية خيالية. أما الجامعات العربية فهي غير مدركة لأهمية هذا الموضوع حتى الان فهناك جامعة واحدة فقط كما أعلم تمنح درجة البكالوريوس في تخصص الأعمال الدولية وهي جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية.أما بعض الجامعات الأخرى فإنها تكتفي فقط بتدريس هذه المادة لطلبة التخصص في ادارة الأعمال . وبالنسبة

للشركات متعددة جنسيات الأجنبية فهي تعمل على حل تلك المشكلات في اعداد المدراء الدوليين عن طريق التركيز على اكسابهم مهارات التحدث باللغة المحلية للدولة المضيفة بالإضافة الى اللغات الدولية الرئيسية أو واحدة منها، و التركيز على إكساب المرشحين للعمل في الخارج كمدراء دوليين الخبرة في الأعمال الدولية لكي يصبحوا منافسين لغيرهم من المدراء، مما يعني اتقان مهارات وظيفية و خبرة متقدمة في الأعمال الدولية. ومن الناحية السلوكية، تذكر لمراجع العلمية و الدراسات أن مسألة التطبع الاجتماعي تتبناها بصورة خاصة الشركات الأوروبية، لأن عملية التطبع الاجتماعي مفيدة جدا خاصة عند نقل مدراء من البلد الأم أو من البلد الثالث الى البلد المضيف، مثلا المدير الدولي من شركة فيلبس في السعودية الى دولة الإمارات العربية المتحدة أمر سهل للغاية أو من الأردن الى سوريا أو البحرين أو من ألمانيا إلى فرنسا هذا النوع من التنقلات سهل للغاية، أما مدير دولي من فرع شركة LG في طوكيو إلى الأردن فهنا تكمن الصعوبة حيث يحتاج هذا المدير الى برنامج تدريب لإعداده للعمل في الطبيعة الاجتماعية الأردنية. عموما، ان تخطيط و تنمية الموارد البشرية مسألة حيوية للشركات متعددة الجنسيات فهي تركز على أهميتها بنفس المستوى الذي تركز فيه على تخطيط و تنمية مواردها المالية و أرباحها، فالشركات الأوروبية و اليابانية تعطي لهذا الموضوع حقه من العناية خاصة بالنسبة لمواطنيها الموظفين و المدراء المغتربين، ولهذه الشركات معاهد ومراكز لاعداد المدراء و الموظفين الدوليين أهمها ما يلي:

#### 1- مركز المعلومات الدولي (فارنهام كاستل) (Farnham castle)

تأسس هذا المعهد في بريطانيا عام 1953 لاعداد الأفراد في مهن ادارية و فنية للعيش خارج بريطانيا، يعني المركز أهمية للمعارف التدريبية التالية:

- فهم المنطقة الإقليمية بكاملها (مثل منطقة الشرق الأوسط، منطقة البلقان، منطقة جنوب شرق آسيا، منطقة الكاريبي، منطقة شمال افريقية ... إلخ).

- فهم كل بلد على حدة (اللغات، المساحة، عدد السكان، التجانس الاجتماعي، العلاقات السياسية مع البلد المضيف... إلخ)

- فهم البيئات الاجتماعية المحلية و بيئة العمل في البلد المضيف، و الثقافة، و العادات و التقاليد، و المناسبات الدينية و الاجتماعية... إلخ.

ويقدم المركز برامج تدريب أخرى مثل مساق الوعي الثقافي تعليمات المشروع، حلقات في الاعمال الدولية و غيرها

2- المعهد الدولي للدراسات و التدريب: Institute for international studies and training

تأسس عام 1967 في طوكيو بتمويل من الحكومة البريطانية و بعض قطاعات الأعمال. يقدم المعهد منهج دراسي مكون من أربعة أجزاء هي:

أ- اللغات الأجنبية.

ب- الإدارة الدولية و الإقتصاد.

ج- موضوعات دراسية أخرى و التدريب عليها في الخارج.

د- محاضرات يقدمها مدراء دوليين خارجيين يتم استضافتهم لفترات قصيرة.

3- المعهد الياباني الأمريكي للترجمة Japan-USA Translation institute

هذا المعهد تمت إقامته في طوكيو عام 1945 لتوفير التدريب على المحادثة و الترجمة لموظفي الحكومتين اليابانية و الأمريكية بالعتين الإنجليزية و اليابانية، ثم تحول عام 1973 ليصبح معهدا للدراسات الدولية ليشمل الى جانب تأهيل المترجمين وتعليم اللغات إعداد أخصائيين في الإتصالات الدولية، و الأعمال الدولية، و إعداد دراسات أخرى في مختلف المجالات الدولية.

#### 4- معهد الخدمات التعليمية الياباني Japan Educational Services Institute

تأسس عام 1971 لتوفير التدريب لعائلات اليابانيين المغتربين العاملين في الشركات اليابانية متعددة الجنسيات، في المعهد برامج كثيرة ذات علاقة بالمغتربين و عائلاتهم تحتوي على التوجيه، و الاستشارات، و التكيف الاجتماعي في بيئات مختلفة.

### المطلب الثالث : إدارة رأس المال الفكري والقدرة على إدارة التغيير<sup>1</sup>.

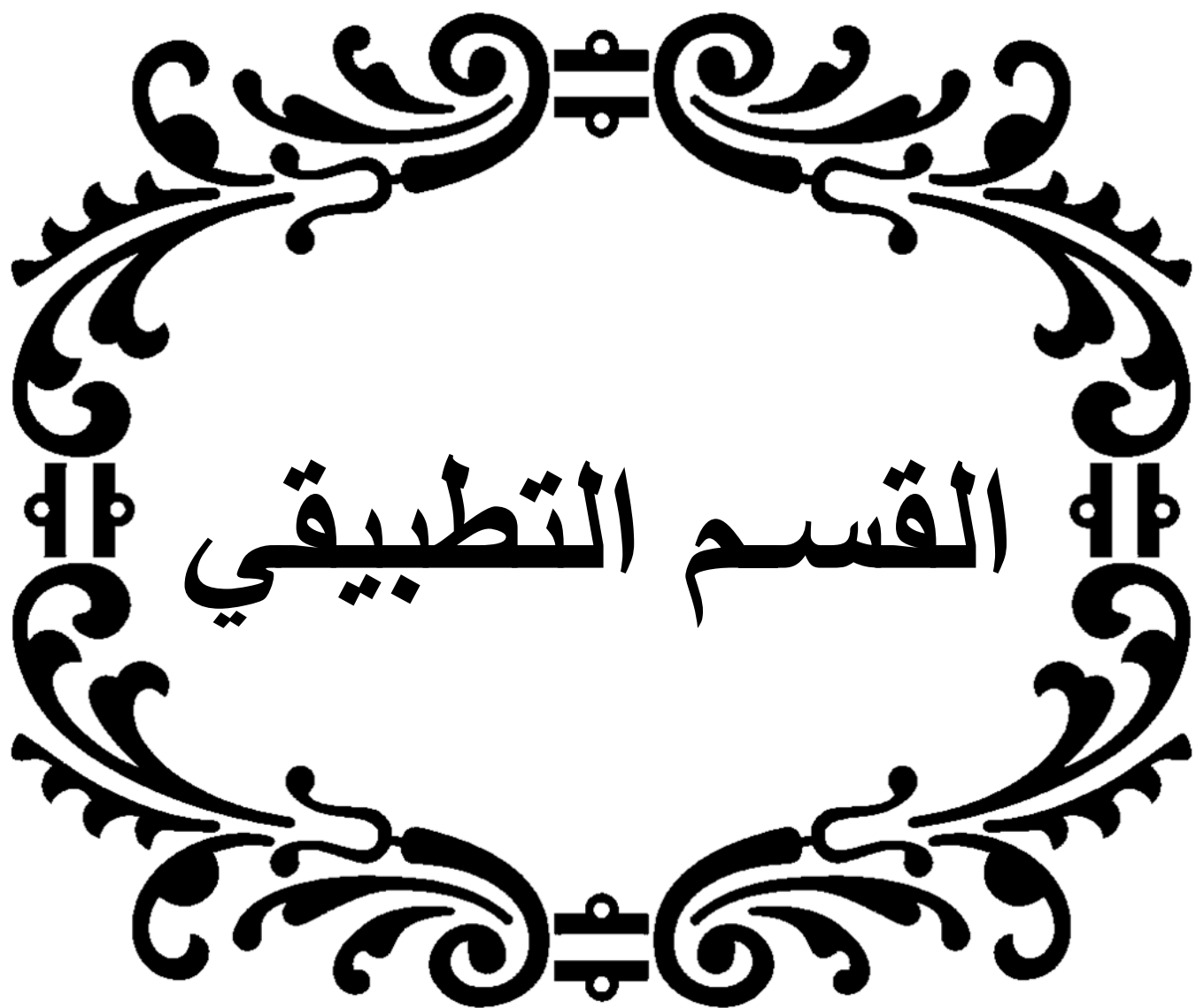
تتحم البيئة شديدة الدينامكية ضرورة قيام المنظمة بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير بإيجابية، و يمكن أن يتحقق لها ذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية للابتكارات لديها، أو لحساب قيمة الأصول الفكرية للمنظمة، فالمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن تدرك تمام الإدراك اختلاف قيمة الأصول الفكرية، فبعض الأصول تحتاج لتنميتها والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الأخرى فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق .

و من جهة أخرى، فإنه لا بد من تنمية برامج إدارية تركز على رأس المال الفكري، لتجميع الإيرادات الناتجة من الوظائف الإدارية . وهذه المجالات من الأعمال مثل: المجالات القانونية والتمويلية، الموارد البشرية، وأنظمة

<sup>1</sup> - حريري بوشعور، "رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة" الملتقى الدولي الخامس مداخلة ديسمبر 2011.

المعلومات، التي تسعى للزيادة من القيمة المضافة من خلال إعادة تعريف ذاتها. ويتمثل التحدي هنا، في إيجاد طريقة لتحقيق ميزة من خلال مقدراتها ومعرفتها الأساسية.

يشير مفهوم التوحد الاستراتيجي إلى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخل المنظمة) العاملين (أو خارجها) العملاء، أصحاب الأسهم.... وغيرهم (في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة . و يعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء أحد المهام الأساسية لإدارة رأس المال الفكري، وذلك من خلال الاهتمام برأس مال العلاقات الذي يعكس العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها.



القسم التطبيقي

## الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية في مديرية  
البرمجة ومتابعة الميزانية.

## مقدمة الفصل:

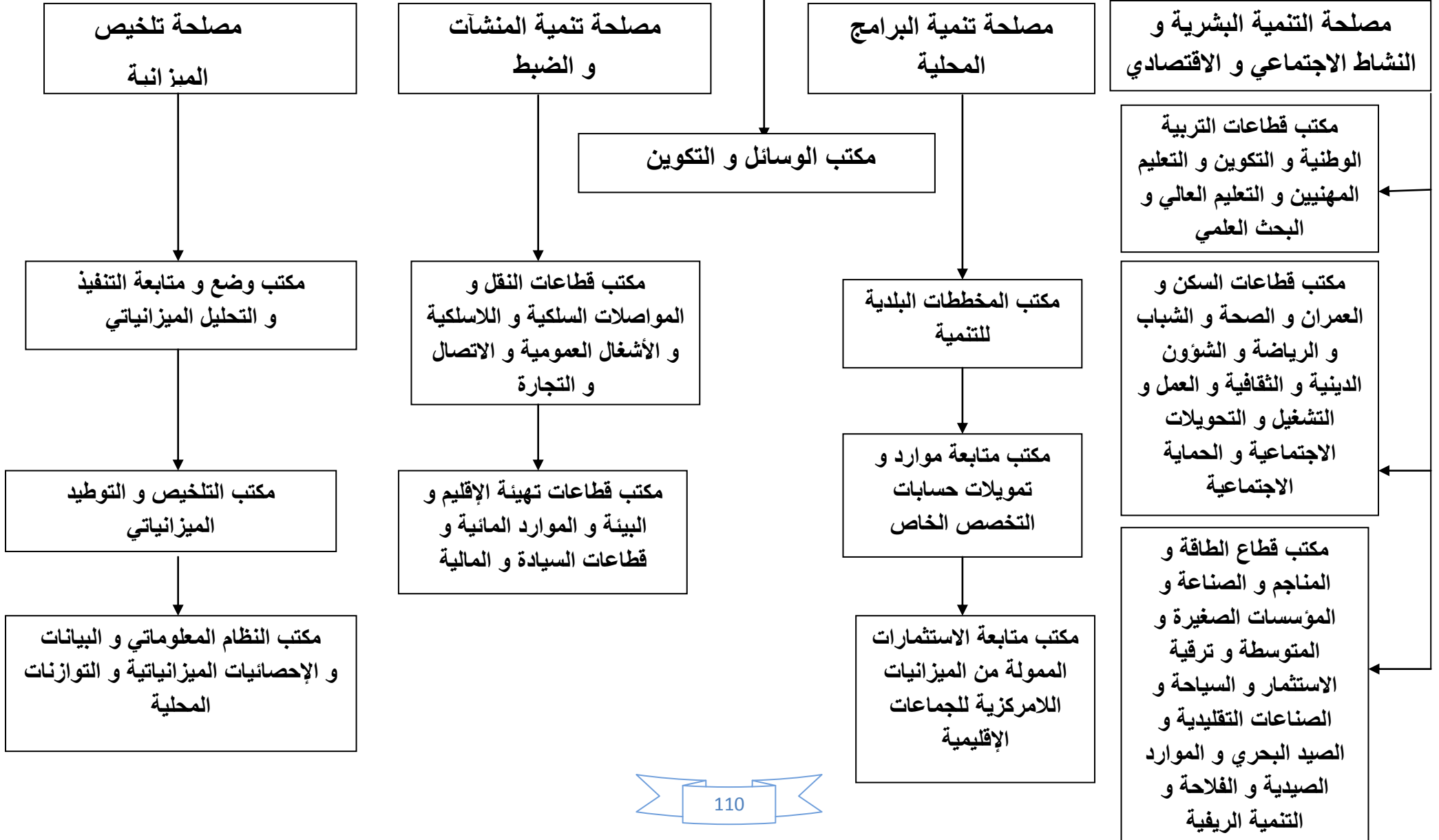
لم تكن القيادة نشاطا حديث العهد بل نشأت قديما في المجال العسكري و مع تطور حياة الإنسان دخلت عدّة مجالات منها الاجتماعي، الثقافي، السياسي، والإقتصادي إلى أن وصلت إلى الصورة التي هي عليها في عصرنا الحديث، زيادة على إعتبارها وسيلة للتسيير الجيد و التنظيم الحسن و استغلال الاحسن للموارد و التي تعتبر ركيزة للتقدم.

لقد قطعت الدول المتقدمة شوطا كبيرا في مجال التسيير و القيادة. ووفرت له المناخ الملائم من خلال غرساء شبكة معلومات في الداخل و الخارج و تخصيص كفاءات إدارية ذات خبرة عالية ومؤسسات مالية ناجحة، و أبعد من هذا فلقد اتجهت كبرى المؤسسات في العالم إلى تعزيز مكانتها في الأسواق بإكتساب ميزة تنافسية قائمة على القيادة و أساليبها الحديثة سواء بالتركيز على انتاج برامج تدريبية لتدريب مدرائها الحاليين أو عن طريق تكوين مدراء دوليين قادرين على التأقلم في أي محيط عمل وجعلهم قادرين على رفع مستوى التسيير وخلق ميزة تنافسية بأسعار تنافسية فتساير بذلك متغيرات البيئة الاقتصادية.

و الجزائر كغيرها من دول العالم الثالث، اختارت غداة الاستقلال نموذج الإشتراكية وهو إحتكار الدولة للمعاملات الإقتصادية بما فيه قطاع تسيير الإدارات والقيادات والذي تكون مساهمته نسبية في تنفيذ الخطط الإنمائية التي تسعى الدولة الجزائرية إلى تحقيقها. وبدخول الجزائر الإصلاحات الإقتصادية وانفتاح الاسواق كان لابد لها من إعادة التنظيم و التسيير في هذا القطاع و هذا ما سنتطرق له في هذا الفصل أي كيف تستطيع الجزائر مواكبة التقدم الإقتصادي عن طريق كفاءاتها القيادية لتحقيق ميزة تنافسية ؟

## مدير البرمجة و متابعة الميزانية لولاية مستغانم

المرجع : القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 جوان 2011 الذي يحدد تنظيم مصالح مديرية البرمجة و متابعة الميزانية للولاية و سيرها في مكاتب.



المبحث الأول: نظرة عامة حول مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمديرية البرمجة و متابعة الميزانية.

أصبحت ولاية مستغانم من بين الولايات التي دخلت في التقييم على المستوى الوطني حيث أن التنظيم الإداري سمح بخلق مديريات داخل الولاية و من بينها مديرية البرمجة و متابعة الميزانية إذ كان لها نشأة تاريخية و مرت بعدة مراحل و كان هذا منذ السبعينات.

المطلب الثاني : نشأة مديرية البرمجة و متابعة الميزانية.

هي مديرية لها طابع اداري حيث أنه كانت تسمى في السبعينات بمصلحة الميزانية و العمليات المالية و في سنة 1980 أصبحت تسمى بمديرية التخطيط و التهيئة العمرانية و في سنة 1986 أصبحت المصلحة تابعة لقسم التنظيم الاقتصادي و في سنة 1992 رجعت لها نفس التسمية للمديرية, أما في 2011 أطلق عليها اسم مديرية البرمجة و متابعة الميزانية بحيث أنها تشمل على مصالح و مكاتب.

أما الآن فهي تظم 39 موظف مرسوم و 8 متعاقدين قابلة للتجديد, كما أنها تنظم في أربع مصالح و مكتب مباشر للمدير على النحو التالي:

\* مصلحة تنمية البرامج المحلية.

\* مصلحة تنمية المنشآت و الضبط.

\* مصلحة تلخيص الميزانية.

\* مكتب الوسائل و التكوين.

و تعتبر وظيفة مدير البرمجة و متابعة الميزانية في الولاية وظيفة سامية في الدولة.

و يتم التعيين فيها بموجب مرسوم رئاسي طبقا للتنظيم المعمول به. و يكون الراتب المرتبط بهذه الوظيفة مسؤول المصالح الخارجية للدولة على مستوى الولاية.

### المطلب الثالث: مهام و أهداف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية.

تسهر هذه المديرية على تطوير و جمع المعلومات الإحصائية و الاقتصادية و تحليلها كما تنظم عداد مخططات التنمية و تتولى بتقومها و تنفيذها. و بهذه الصفة خصوصا بما يأتي :

\*تقوم دوريا بتنفيذ المخططات المقررة.

\*تبين و تقترح وسائل التوازن داخل الولاية و تنسيق ما بين البلديات في مجال التنمية.

\* تعد للأجهزة المختصة المعلومات اللازمة لتحضير مخططات في الولايات و البلديات طبقا للتوجيهات و الأهداف المسطرة في ميدان البرمجة و متابعة الميزانية.

\*تقيم بنوكا للمعلومات الإحصائية و الاقتصادية في الولاية و تضبطها باستمرار بالاتصال على المتعاملين المعنيين.

\*تشارك حسب الأشكال و الكيفيات التي حددها القانون في انجاز عمليات الإحصاء الكبرى و التحقيقات الإحصائية.

\*تتولى توزيع المعلومات الاقتصادية في الولاية طبقا للقوانين و التنظيمات المعمول بها.

\*تنشط اشغال الهياكل و الأجهزة المحلية المرتبطة بإعداد مشاريع مخططات التنمية.

\* تعد الأدوات و الوثائق الضرورية لأعمال البرمجة و متابعة الميزانية.

و فيما يخص مكتب الوسائل و التكوين فله عدة مهام منها:

### 1- تنظيم المسار المهني:

\* التوظيف.

\* التربص.

### 2- التسيير الاداري للمسار المهني للموظف:

\* تقييم الموظف.

\* التكوين.

### 3- الترقية في الدرجات:

\* الترقية في الرتب.

\* التصنيف.

\* الراتب.

### 4- الوضعيات القانونية الأساسية للموظف و حركات نقله:

\* القيام بالخدمة.

\* الانتداب.

\* خارج الإطار.

\* الإحالة على الإستداع.

\* الخدمة الوطنية.

\* حركة نقل الموظفين.

- أما فيما يخص السكرتارية:

هي ذلك الجهاز من العاملين المنظم لمكتبات الادارة الصادرة منها والواردة اليها. وتعتبر بمثابة الساعد الأيمن للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم.

- مهام السكرتارية :

1- معالجة البريد الصادر والوارد.

2- استقبال الزوار.

3- الرد على الهاتف.

4- أعمال الطباعة.

5- الحفظ والتصنيف.

6- تجميع المعلومات.

الهدف الذي يريد الوصول إليه المسير أو القائد الإداري المحلي هو :

- ان يكون القائد الإداري على المستوى الدولي أي ان المدير يمكن أن يكون يعمل في محيط داخلي كما يمكنه

التأقلم مع المحيط الخارجي للعمل في بيئة مغايرة للظروفه المحلية.

## المبحث الثاني: مكانة القيادة الإدارية في بناء ميزة تنافسية.

شهدت السنوات الماضية اهتماما متزايدا بموضوع القيادة الإدارية. وقد جاء هذا الإهتمام في إطار الإتجاه إلى توسيع نطاق مشاركة القادة ودورهم في عملية اتخاذ القرار وتقليص أدوار الدولة ومنح القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع دورا أكبر في عملية التنمية وقد عبرت عن ذلك الإهتمام تقارير عن التنمية في العالم تحت العديد من العناوين "جعل الدولة أكثر قربا من الناس"، "تحقيق اللامركزية و إعادة التفكير". لذا فإن القيادة الإدارية تحتل مركزا هاما في نظام الإدارة، كما تقوم بدور فعال في التنمية الوطنية، وتتميز بأنها إدارة قريبة من المواطنين نابعة من صميم الشعب.

إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في عملية اتخاذ القرار، التي لا توجد دولة إلا ويدفعها الطموح أن تقطع أشواطا ملموسة على طريقها للوصول إلى ميزة تميزها عن الدول الأخرى.

ومما لا يخفى أن نظام الإدارة قد واجه منذ مطلع القرن الواحد والعشرين تحديات تتصل بالتحويلات التي شهدتها العالم، وهي تحولات سريعة و كبيرة استطاعت بالفعل أن تغير و تحول مجرى التاريخ، وأن تتحكم في مصير العالم ولمرحلة تاريخية قادمة لم تحدد معالم ابعادها. واهم هذه التحويلات:

أولا: الثورة التكنولوجية وما خلفته من تحولات وما زالت تخلفه.

ثانيا: الثورة الحضرية وتمثل في الإتجاه الواضح نحو حياة المدينة و الهجرة من الريف و القرية إلى المدينة.

ثالثا: الثورة الإنسانية من أجل تحقيق كامل لحقوق الانسان.

رابعاً: الانفجار السكاني وبروز الزيادات الضخمة في عدد السكان، وما تفرضه هذه الزيادات من زيادة موازية في الحاجات و المتطلبات المختلفة، و الأخذ بأنماط جديدة من التخطيط الاقتصادي و الاجتماعي. مما استدعى إحداث تطوير في نظم الإدارة في الدول المتقدمة و النامية على سواء.

ومن هنا فإن هذه الدراسة تتبع أهميتها من الناحية العلمية في إلقاء الضوء على بعض المفاهيم و الافكار و الأساليب القيادية التي تكاد تختلط ببعضها على نحو يصعب معه تمييزها. أما من الناحية العلمية فأهمية هذه الدراسة تنصب مباشرة على الوسائل الكفيلة لترشيد و تفعيل الإدارة. والبحث عن الآليات الكفيلة لحشد جهود المجتمع لرفع مستوى أداء و قدرات القيادة الإدارية.

إن حتمية تطوير الإدارة أصبح حتمية أولى على جدول الاولويات المجتمع الإنمائية، فالتطوير الإداري هو الذي يستهدف أولاً خلق إدارة إنمائية قادرة. و إذا تابعنا الحديث عن إدارة التنمية فإننا سنجد أن في خلق الإدارة المؤهلة خطوة اساسية على هذه الطريق و هو خلق ميزة تنافسية. و بالطبع فإن بناء نظام متطور للإدارة لا يأتي بمجرد إصدار قوانين أو مراسيم خاصة بذلك و إنما لابد من الانسجام بين ما تقدمه القوانين وبين ظروف ومقتضيات التطور.

## المطلب الأول: القيادة الدولية.

- نموذج من التجربة الأجنبية في مجال تطوير القدرات الإبداعية

تشير الأدبيات في الإدارة إلى أهمية تطوير و تعظيم القدرات الإبداعية و التطويرية للقادة ويتطلب التسيير الجيد لهذه الفئة برامج تدريبية مكثفة، فالعبرة لم تعد بالخبرة ذاتها ، ولكن في قيمتها .وحتى نبين ما لأهمية تطوير و تعظيم القدرات الإبداعية و التطويرية ، و أهميتها في تكريس التنمية المستدامة، بل حتى في إحداث ثورة في تغيير المفاهيم و الأساليب السابقة في التسيير، نلجئ إلى بعض التجارب الأجنبية في ميدان تطوير القدرات الإبداعية و التطويرية خاصة في ميدان القيادة فلربما محاكاة و الأخذ بتجربة الغير في تكريس المؤسسات البحثية و العلمية في خدمة التنمية قد ينير لنا الطريق و يسمح لنا الاسترشاد بها مستقبلا، ليس فقط في ميدان التنمية الإدارية فقط و إنما كل ما يتعلق بالتنمية الشاملة.

في سنة 1997 بادرت مؤسسة علمية بحثية ألمانية تدعى " FONDATION BERTELSMANN " بتأسيس "جائزة الديمقراطية و الفعالية في الإدارة " بحيث تمنح هذه الجائزة للإدارة التي تكون لديها القدرة على الابتكار و التطوير و المنافسة و الجودة في تقديم الخدمات. وكلفت بهذا الشأن علماء و باحثين مختصين في الإدارة و التنمية الإدارية بإجراء تحقيق من أجل 10 مدن من 09 دول للتنافس على هذه الجائزة الأولى.

وقد تم وضع سبعة معايير يتم على أساسها اختيار أفضل تجربة من بين تجارب الدول هذه:

أولا: الأداء وسير العمل في ظل رقابة ديمقراطية.

ثانيا: التوجه إلى المواطن.

ثالثا: التعاون بين السياسيين و الإدارة.

رابعاً: الإدارة اللامركزية أي تحمل المسؤولية و الموارد المالية إلى المستوى الأدنى الذي يتعامل معه المواطن.

خامساً: الرقابة و رفع التقارير.

سادساً: أن يتوفر لدى القادة نمط إداري تعاوني و نظام مسار وظيفي يركز على الأداء.

سابعاً: القدرة على الابتكار و التطوير في ظل المنافسة<sup>58</sup>.

وعليه ، فقد اختيرت هذه المدن باعتبارها مدناً نموذجية توجد على قمة الحداثة في بلدانها فيما يخص القيادة الإدارية. فازت بهذا الجائزة مدينتان: "فينيكس" Phoenix بولاية أريزونا بالولايات المتحدة الأمريكية، ومدينة "كريست تشارش" السويسرية.

وبعد سنتين من تاريخ تسليم الجائزة تأسس ببرلين (ألمانيا) مشروع بحث تناول بالدراسة تجربة المدن المرشحة للجائزة، ويهدف هذا البحث إلى تبيان الإصلاحات الجديدة التي أتت بها المدن و الآثار المترتبة عنها بغرض الاستفادة منها في عصرنة الإدارة الألمانية.

انتهى هذا البحث بنشر تقريرين ، ولخص البحث العلمي إلى أن رغم الخلافات الموجودة بين هذه المدن إلا أنها أتحدث في منهج معالجة القضايا الإدارية.

و بالتالي أدركت المدن محل البحث قيمة ثورة اشراك العمال و المجموعات في تحديد السياسات واتخاذ القرارات، لذلك ظهرت الحاجة لتصحيح المفهوم التقليدي للديمقراطية "الديمقراطية التمثيلية" و التخلي عن الفكر الاحتكاري الذي كانت تبناه الإدارات، و يكون اشترك العمال بطرق متنوعة: الحركة الجموعية النقابات، النخب

<sup>58</sup> Bertelsmann Fondation, democracy and efficiency in local government, 1994, p.p 24-30.

العلمية... و بالتالي الانتقال من تسيير الإدارة المحلية إلى مفهوم جديد وهو مفهوم "الديمقراطية التساهمية" أو الديمقراطية التشاركية التي يكون الغرض منها إسهام المعنيين بعملية التنمية في وضعها و تنفيذها.

و بالتالي أصبحت هذه العملية أكثر تقنية تعتنى على الخصوص بميكانيزمات إجراء هذه المشاركة و تحقيق فعاليتها. إذا ، ما المغزى من طرح تجربة الغير في إحدى جوانب التنمية المحلية ؟

إن عرض التجربة الألمانية لم يكن بمهدف إملاء الحلول التي توصلت إليها الدراسة، ولم يكن الهدف منها استيراد الحلول الجاهزة و تطبيقها على الإدارة المحلية الجزائرية دون الأخذ بعين الاعتبار خصوصياتها الثقافية الحضارية و التاريخية و القيمة، بقدر ما هو تبيان ما تلعبه المؤسسات العلمية و البحثية الأجنبية من دور تطوير الإدارة المحلية و المجتمع بشكل عام.

وكذلك أن الغرض من عرض التجربة لنبيين أن ألمانيا على الرغم من أنها من الدول الصناعية الكبرى، إلا أنها تحاول جادة تطوير أداؤها للحفاظ على مكانتها وتقدمها، ولم تتردد في مراجعة أساليبها في التسيير، و بدون عقدة راحت تبحث عن حلول لمشاكلها في تجارب مدن أجنبية أخرى، مسترشدة بتفعيل البحث العلمي في ذلك.

و الملاحظة الأخيرة: أن الدراسة التي دامت ثلاثة سنوات اسندت لأهل الفكر من باحثين و منظرين، بهذا الشكل تعطينا هذه التجربة موعظة في نوعية التعاون الذي يجب أن يقوم بين البحث العلمي و المؤسسات المرتبطة به في كل المجالات السياسية و الادارية و الاجتماعية و الاقتصادية لتحقيق و تكريس التنمية الشاملة.

إستنادا على الخبرات و تجارب الغير في تعظيم القدرات الإبداعية و التطويرية للقيادات الإدارية المحلية نتساءل:

كيف هو حال الإدارة الجزائرية ؟ وما هي حدود وقيود تفعيل القدرات الإبداعية للإدارة الجزائرية ؟

## المطلب الثاني: القيادة المحلية.

من أجل المعرفة العلمية لعلاقة تخلف البيئة الإقتصادية و الإدارية و الإجتماعية و الثقافية بعجز بناء تسيير جيد للإدارة الجزائرية، فمننا بمقارنة و مقارنة الموضوع من خلال التطرق إلى هذه الخصائص وحتى يسهل علينا معرفة أسباب إستمرارية العجز الواضح في التوصل إلى عمل تنموي إداري شامل في الجزائر، ومن ثمة تحديد آليات معالجتها هذه الخصائص تتمثل فيما يلي:

- 1- التمييز بين المصالح العامة و المصلحة الخاصة، وبين المال العام و الخاص، ويتجه بشكل دائم إلى إستخدام الموارد العامة أو إستغلالها لصالح مصلحة خاصة.
  - 2- الحكم ينقصه الإطار القانوني، و لا يطبق مفهوم حكم القانون على الجميع.
  - 3- عدد كبير من المعوقات القانونية و الاجرائية أمام الإستثمار الإنتاجي بما يدفع نحو أنشطة الربح الربيعي.
  - 4- أولويات حكومية تتعارض مع التنمية و تدفع نحو الهدر في الموارد المتاحة و سوء إستخدامها.
  - 5- عدم وجود قاعدة شفافة للمعلومات تتميز بضيقتها و إنغلاقها مما يؤثر على عملية صنع القرار بشكل عام و عمليات وضع السياسات بشكل خاص.
  - 6- حكم يتميز بوجود الفساد و إنتشار آلياته بما في ذلك القيم التي تتسامح مع الفساد<sup>59</sup>.
- و إذا كانت هذه الخصائص تشترك فيها معظم مناطق العالم، فإن الدول العربية ومنها الجزائر تعد فيها القيادة الإدارية أضعف من كل مناطق العالم الأخرى. وهذا ما بينته دراسة البنك الدولي و تقرير التنمية الإنسانية العربية.

---

تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا، إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا، بيروت، دار الساقى، 2004، ص 35-42.<sup>59</sup>

و بناء على هذه الخصوصيات التي يثبت واقع المجتمعات المستضعفة صحتها، فإن لا يصعب على من يراقب العمل الإداري التنموي في الجزائر أن يلاحظ مدى فشل الإدارات و عجزها منذ الاستقلال 1962 إلى يومنا هذا في تهيئة بيئة ملائمة لبناء نظام إداري صالح، ومدى تخلف نسقها السياسي الإداري و عجزه في مواجهة الضغوطات الإنمائية.

فعلى الرغم من وجود دوافع القوى الداخلية و الخارجية لإحداث التغيير في السياسات و القوانين حتى تتماشى و التحولات الاجتماعية الكبرى، إلا ان بيئة الإدارة ما زالت تعتمد في تعاملها مع البيئات الأخرى الاجتماعية و الاقتصادية بالإرث الإداري و التنظيمي الموروث، وسلوك القيادة البيروقراطية ما زال يستند على الأسلوب التقليدي القائم على سد الثغرات، و إتخاذ شكل رد الفعل في التعامل مع الاوضاع الجديدة، عوض الإعتماد على مدخل إدارة التغيير. كل هذا انتج الردائة لواقع الإدارة، هذا الواقع الذي يتلخص في:

1- غياب المخطط الهيكلي العام، وعدم وضوح السياسات العامة للإدارة، مما أنتج إزدواجية وتضارب بين المسؤوليات أدنيا إلى تكبير الجهاز الإداري.

2- تضخم حجم العمالة في الوحدات الإدارية و انخفاض مستوى أدائها، ومن شأن هذا أن يعقد الإجراءات الإدارية، ويعد هدرا لموارد الدولة.

3- عدم المساواة و تكافؤ الفرص الناتجة عن المحسوبية و الوساطة، وعدم وضع العمال في صلب إهتمام الإدارة.

4- ضعف التدريب الإداري و عدم إنتظامه.

5- تسييس موظفي الجهاز الإداري، الأمر الذي أدى إلى ضعف إهتمامهم بتنمية قدراتهم و معارفهم الإدارية.

6- الإعتماد على الحلول المعدة مسبقا، وتقبل كل ما هو جديد دون مراجعة تجديد، ودون إعتبار الإختلاف في الظروف و البيئة الثقافية و الإجتماعية و السياسية و الإقتصادية. لذلك لابد من توفير الاصاله التي لا تستغني في جوهرها عن الابتكار وعن الخلق و الابداع لأن الابتكار و الابداع عنصرا الأصالة، وهما في جوهرهما يشكلان توليد التجديد في ضوء الظروف و المستجدات البيئية.

7- بطئ حركة القوانين و التشريعات، و غياب المعايير العلمية مقارنة بالتغيرات و التطورات المجتمعية و العالمية و الإدارية.

8- عدم القدرة على تغيير السلوك و القيم السلبية نتيجة وجود قوى تقاوم التغيير، و غلبة المصالح الشخصية على المصالح العامة وضعف الرقابة الإدارية.

9- إخفاء حقيقة الإخفاقات و عدم الإعتراف بالمشكلات أمام الرأي العام، وهذا الإخفاء يعتبر عاملا سلبيا في وجه التغيير في البرامج ، الخطط و الإستراتيجيات.

10- التهرب من المسؤولية، و انتشار أساليب الإتكال، و التهرب من الواجبات و هذا ما يؤدي إلى إنعدام روح المبادرة و الإبتكار.

11- غياب الرقابة الفعالة في الإدارة الجزائرية أدى إلى تفشي الظواهر السلبية للبيروقراطية، كفساد الإداري، الرشوة، الوصولية، التحايل على القوانين، الغيابات غير الشرعية، وإحتقار العمل كقيمة غير حضارية.

وعليه، فإن مع إقتران هذا الكم الهائل من المظاهر السلبية للأجهزة الإدارية و بضعف أجهزة الرقابة فلا تغيير في القوانين و لا تعديل في اللوائح و لا تطوير في السياسات، لذلك نجد ان القادة غير مباليين بالتغيير، هذه الثقافة التي ترسخت في المجتمع الجزائري عامة، و الجهاز الإداري خاصة ما تزال تتسع دائرتها، الأمر الذي أصبح يهدد

مسار العمل التنموي الإداري ومستقبل المجتمع الجزائري في الصميم. وهذا ما تم استنتاجه من خلال الإجابات  
المبنية على المقابلة الشخصية مع السيد مديرمديرية البرمجة و متابعة الميزانية(الملحق رقم 01).

## الملحق رقم 01 :

س1: ماهو مفهومكم الشخصي للقيادة الاستراتيجية؟

س2: ماهو مفهومكم الشخصي للقيادة؟

س3: في رأيكم ماهي الصفات الواجب توفيرها في القائد الإداري الفعال؟

س4: على ذكركم النمط الديمقراطي في القيادة ماهي أنماط القيادة؟ و4: أيهم أحسن؟

س5: هل من الضروري حصول القائد الإداري على شهادات أكاديمية ؟

س6: هل الصفات أو الخصائص الجسمية (الطول، الهدام، حسن النظر واللياقة) للقائد لها تأثير على عملية

القيادة والإدارة الاستراتيجية للمنظمة؟

س7: هل للتحصيل العلمي أثر على تعامل القائد مع المرؤوسين؟

س8: هل للخبرة العملية للقائد الإداري تأثير على خلق ميزة تنافسية؟

س9: هل للقائد الإداري القدرة على خلق ميزة تنافسية منبثقة من تصرفه وإثارة دافعية الموظفين نحو تحقيقها ؟

س10: ما هو مفهومكم الشخصي للمعرفة؟

س11: ما هو دور القيادة الإدارية في إدارة الأصول المعرفية أو ما يسمى برأس المال الفكري داخل المنظمة ؟

س12: ماهو مفهومكم الشخصي للذكاء؟

س13: ماهو مفهومكم الشخصي للإبداع؟

س14: هل هناك علاقة بين الذكاء والإبداع؟

س15: هل الذكاء ضروري للقائد الإداري؟

س16: ما علاقة الإبداع بالقيادة؟

س17: ماذا يعني لكم فريق عمل؟

س18: ماهي مبررات تكوين فريق عمل؟

س19: كيف تقومون بإدارة الوقت والصراع داخل مؤسستكم؟ وكيف هذا؟

استنتاج من الأجوبة واقع القيادة الإدارية في المؤسسات المحلية

للقيادة مفاهيم متعددة كل على حسب وجهة نظره تعني القيادة إنجاز الأعمال من خلال التسيير الجيد و التنظيم الحسن و الاستغلال الأحسن للموارد المتاحة للاستخدام الأمثل وتحقيق أهداف المنظمة.

وهي العملية التي تجعل المرؤوسين (أي التابعين) يسلكون الأنماط والسلوك المرغوب فيه من خلال التأثير عليهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة وهذا بمحض إرادتهم والرغبة منهم فيما يفعلون دون الضغط عليهم.

أما فيما يخص الصفات الواجب توافرها في القيادة المحلية فهي: مهارات الاتصال، مهارات الاستماع، مهارات التغذية العكسية، مهارات القدرة على إدارة الضغوطات بكفاءة وصبر، القدرة على بناء علاقات فعالة مع الرؤساء

والمؤوسين، القدرة على وضع أهداف معينة، القدرة على تحمل المسؤولية، القدرة على العمل في بيئة متنوعة، القدرة على تحمل المخاطر وحل المشاكل ومعالجة الصراعات، الميل إلى النمط الديمقراطي في القيادة.

و الأنماط المستعملة في القيادة المحلية هي النمط الديمقراطي، الديكتاتوري، النمط الفوضوي، ولكن في الظروف العادية يفضل النمط الديمقراطي. إن الحصول على شهادة أكاديمية يعني تكوين الذات من الجانب النظري ثم يأتي الجانب العلمي أو الخبرة والذي يكتسبه من خلال الحياة العلمية، بطبيعة الحال فهذه الأمور تزيد من احترام الآخرين له، كما يجب له أن يكون قدوة في نظر الآخرين ولكن ليس إلى درجة الزهد: "فالشيء إذا زاد عن حده انقلب إلى ضده".

أما فيما يخص الخبرة فإنها دورا هاما وفعالا في عملية القيادة وخاصة في اتخاذ القرارات، ولكن ليس بضرورة أن تكون ميزة تنافسية تابعة من الخبرة و إنما هي فن التعامل مع أوضاع العمل و التأقلم مع ظروف المحيطة بالبيئة الخارجية، للقائد أثر كبير على مؤوسيه ومن خلال خلفية تعامله معهم بطريقة إنسانية وتوحيد أهداف المؤوسين مع أهداف المنظمة وكذا إعلامهم و مشاركتهم في إتخاذ القرارات .

على القيادة الإدارية أن تدرك ما يلي:

- كيفية إدارة الأصول المعنوية أو غير الملموسة.
- كيفية إنتاج الأفكار من قبل العاملين في المنظمة.
- استخدام المهارات القيادية لمواجهة التحديات في إدارة المعرفة وتمثل هذه المهارات في:
  - أ- المساهمة في المعرفة.
  - ب- أخذ المخاطر في الحسبان.
  - ت- إيجاد الطرق التي تشجع وتدفع الموظفين لبدل الجهود.

ث- الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة.

وبصفة عامة يمكن تقسيم هذه المهارات إلى:

✓ مهارات إدارية.

✓ مهارات قيادية.

✓ مهارات بناء علاقات متميزة.

وعملية تنمية الإبداع والابتكار تبنى على الذكاء الذي هو عبارة عن الطاقة العقلية للفرد والذي يشمل القدرات الشخصية، حل المشكلات، التفكير وإدراك وفهم الأفكار المعقدة وسرعة التعليم والتعلم. كما أنه لا يأتي فقط من تعلم الكتب والمهارات الأكاديمية بل يأتي من قابلية الفرد للتحسين والتطوير وإدراك البيئة المحيطة وتنمية الفهم والإحساس والفطرة.

والإبداع هو التفكير المختلف الذي يتم من خلاله التوصل إلى أفكار وملاحظات جديدة تماما، كما أنه القدرة على رؤية الأشياء بطرق جديدة.

وللإبداع علاقة بالذكاء لكن يعتبر الذكاء ضروريا لكنه لا يضمن الإبداع. كما أنه قد ينتج الإبداع عن الذكاء كما يمكن اكتساب الذكاء من خلال الإبداع الخلاق. ولكن بنسب متفاوتة حيث أن الارتباط بين الذكاء ونجاح القيادة لا يكون مثاليا بمعنى أنه أذكى الناس لا يكون دائما أفضل القادة لأن الذكاء لوحده لا يضمن نجاح القيادة.

ولاحظنا أن هناك علاقة بحيث يجب أن تكون هناك رؤية واضحة لدى القادة عن الهدف النهائي من الإبداع، حتى لا نسرف في تقديم الأفكار وإطلاق العنان للإبداع والذي يمكن أن يفشل في تلبية حاجات العملاء.

فإن فريق عمل هو مجموعة من الأفراد يعملون عملاً محددًا ويحاولون من خلال المشاركة والتعاون فيما بينهم في إنجاز أهدافهم وتحقيق المكاسب المرغوبة، فيما يخص إدارة الصراعات فعلى القائد الإداري العمل على الموافقة بين مجموعة الأفراد وانسجامهم بطريقة تنفع التنظيم ولا تغيره. مثلاً في حالة مجموعة من الموظفين يقطنون بنفس المنظمة الجغرافية حثهم على الإتيان بنفس السيارة، مساعدة زميل على تخطي ضائقة ما.

كما يمكن النظر في جميع النظم ذات العلاقة بالعاملين كنظام الأجور مثلاً والحوافز والمكافآت والترقيات وغيرها، والعمل بما يكفل تحقيق العدالة التنظيمية بين جميع الموظفين كما يجب إحداث التوازن بين السلطة والمسؤولية، وإحداث التوازن بين الأعباء والمقابل المالي. والمشاركة والتفاوض مع العاملين وترك حسم الصراع بالقوة كآخر حل وفي آخر المطاف من خلال الأساليب العقابية والردعية.

أما إدارة الوقت فكلنا نصرّف أن الوقت ثمين وإن لم نستثمره ونستغله فيعتبر خسارة كبيرة للمنظمة ولنا ولهذا يجب:

أ- وضع قائمة بالأولويات المطلوب إنجازها من الأكثر أهمية إلى أدناها.

ب- التفويض الفعال للسلطة.

ت- اعتبار الوقت مورد أساسي لا يقل أهمية عن الموارد المالية والمادية والبشرية الأخرى.

ث- الاهتمام بقدسية الوقت والالتزام بالقيم الدينية.

ج- إدراك خصائص الوقت والاستفادة منه باعتبار أن:

ج1. الوقت يمر بسرعة.

ج2. لا يمكن شراء مزيد من الوقت.

ج3. لا يمكن تخزين الوقت.

ج4. ما مضى من الوقت لن يعود أبدا.

ح- تدريب وتنمية مهارات السكرتارية على إدارة الوقت.

خ- التخطيط، التنظيم والرقابة على الوقت.

**المطلب الثالث: إختبار صحة الفرضيات.**

من خلال تطرقنا لهذا الموضوع خرجنا باستنتاج أن القيادات الإدارية تعتبر مصدرا أساسيا لتحقيق وخلق ميزة تنافسية وذلك من خلال اختيار الأحسن و الأفضل من خلال توظيف الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك بعد إجراء إنتقاء و إتباع برامج تدريبية على المستوى الدولي .

أما ما ذكر في ما يخص مردودية ونجاعة القيادة الإدارية في الدول الاجنبية المتطورة هي نفسها تلك المبدولة في البلدان السائرة في طريق النمو. فإن بعد دراستنا رأينا أن مهما حاولت القيادات الإدارية المحلية الإرتقاء و الوصول إلى العالمية فإنها لاتستطيع أن تكون في نفس المستوى لوجود عدّة إختلافات منها على المستوى القانوني وسياسة الدولة المتبعة كما تختلف العقلية الإدارية وأنماط القيادة المتبعة حيث يغلب في الطابع المحلي النمط الإجتماعي و النمط الإسلامي حيث يتسم بالرحمة و المودة كما لا يتقبل التغيير بسرعة و إنما نجح الدول المتقدمة في القيادة راجع إلا كل ما هو جديد و إدخال عنصر التكنولوجيا في مختلف المجالات كما لا يهتم القادة و المدراء بالجانب الإجتماعي و إهتمام بالمصالح الشخصية دون إدخال مصالح الدولة في القيادة وأيضا تقبل عقلية التغيير بروح رياضية و الصرامة و الجد في العمل و واجهنا صعوبات عند اسقاطنا لنماذج الدول الأجنبية على القيادة المحلية في أن الإختلاف والفجوة كبيرة إلى حد أن المقارنة بائة مستحيلة لعدم إهتمام القادة و المدراء لعملية التجديد والإبداع و يرفضون حتى إتباع برامج حديثة للتسييرو التنظيم وحتى إذا قامو بهذه التدريبات فتبقى حبر على ورق

أي لا يستعملونها و يترجمونها في ميدان العمل لأن هناك دائما قوة إدارية فوقهم وهي الدولة و أصحاب المصالح هم المحرك الوحيد.



الخطمة

العامة

## الخاتمة العامة :

لقد قمنا من خلال هذه المذكرة أو البحث المتواضع بمعالجتنا لأحد المواضيع ذات الأهمية العصرية والمتمثل في دور القيادات الادارية الدولية في تحقيق ميزة تنافسية، وهذا بالبحث عن دور وأهمية القيادات الادارية المحلية و الدولية باختلاف مواضعها ودرجاتها في تحقيق التسيير الاستراتيجي الفعال والمحكم لمختلف الادارات والمنظمات.

ومن خلال كل ما سبق يمكن القول ان المنظمة التي تبحث عن التميز و التفوق في بيئتها وعلى منافسيها يجب عليها فهم بيئتها الخارجية بكل ما تحويه من فرص و تهديدات و محاولة مواجهتها أو التكيف معها، إذ أصبحت المنظمة تعيش في بيئة حركية ومتغيرة باستمرار وكذلك المعرفة الجيدة لبيئتها و محيطها الداخلي بكل اختلافاتها، فلا يمكن للمنظمة العمل و التطور دون فهمها لبيئتها وتحديد الدقيق لاستراتيجياتها وأهدافها المستقبلية.

إن هدف البقاء والنمو و الاستمرار يتطلب من المنظمة البحث عن قيادة إدارية فعالة والتي تكون مصحوبة بالعمل الجاد و المستمر من أجل اكتساب ميزة تنافسية قائمة أو مرهونة على هذه الاخيرة لأكتساب العملاء و زيادة الحصة السوقية و مكانتها في بيئة المنافسة، الأمر الذي يفرض إيجاد آلية تمكنها من توليد الفرص و اكتشاف التهديدات من كل من بيئتها الداخلية و الخارجية، وهو ما يمثل نظام التسيير الجيد داخلها، وتستلزم إدارة التسيير للقادة جمع المعلومات الدقيقة و العميقة بما يضمن وقوع ميزة تنافسية، وبهذا فان نجاح إدارة التسيير يجعل المنظمة ممتلئة للتميز من ناحية استغلال الفرص و تجنب التهديدات و زيادة الحصة السوقية .

حاولنا من خلال ثلاثة فصول الإجابة عن الإشكالية المطروحة ومجموعة التساؤلات المرتبطة بها بواسطة فصلين نظريين، وفصل ثالث خاص بالدراسة الميدانية التي كانت بمديرية البرمجة و متابعة الميزانية بولاية مستغانم، بمحاولتنا إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب الميداني وما هو معمول به.

كما أن التطرق لهذا الموضوع لم يكن ممكناً إلا من خلال التعرف على جميع المفاهيم النظرية الأساسية والأبعاد المرتبطة بدور القيادات الإدارية من خلال دراسة مقارنة بين القادة المحليين و الدوليين ، حيث قمنا بدراسة مثال على تجربة ألمانية قامت بدراسة القدرات الإبداعية عند القادة ومن خلال هذه النتائج اسقطنا التجربة على دولتنا الجزائر الأمر الذي مكنتنا من التعمق في موضوعنا هذا، و الخروج بما يلي:

## أولاً: نتائج الدراسة.

- 1- تبين أنه هناك علاقة بين المستوى التعليمي للقادة والمدراء والموظفين على حد سواء وبين عملية الإدارة الاستراتيجية.
- 2- اتضح إن القيادة الإدارية الفعالة تعمل جاهدة على خلق ميزة تنافسية و إنما ظروف العمل لاتسمح بذلك مثلاً المحيط القانوني و إنفتاح الاسواق.
- 3- تبين أن القائد الإداري المحلي لا يطمح للوصول إلى القيادة الدولية وإنما راضي بعمله.
- 4- اتضح إن للقيادة الإدارية الشابة و الجديدة طموح برفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 5- اتضح إن القائد الإداري له القدرة على استيعاب الآخرين والتأثير فيهم.
- 6- لوحظ إن القائد الإداري يجب إن يكون ملماً بأنماط وأنظمة وقوانين العمل في المنظمة.
- 7- اتضح إن القائد الإداري له القدرة على تعزيز العلاقات وترسيخ الولاء التنظيمي داخل العمل.
- 8- اتضح إن القائد الإداري يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق هذه الأهداف.
- 9- تبين أن القائد الإداري يجب إن يكون حاصل على شهادة أكاديمية.

10- تبين إن خبرة القائد الإداري ترتبط أساساً بسنوات الممارسة والخدمة في عملية القيادة لخلق ميزة تنافسية للمنظمة.

11- تبين إن المؤهلات العلمية للقائد الإداري تساعده على التعامل مع العاملين.

12- تبين أن المؤهلات العلمية للقائد الإداري تمكنه من استيعاب الآخرين والاستماع إليهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم.

13- اتضح أن القائد الإداري لابد من امتلاكه بعض الخصائص الجسمية ( الطول، الهدام، حسن المنظر، اللباقة )

بالإضافة إلى المعارف و شهادات أكاديمية و دولية من خلال انضمامه في برامج تكوينية دولية.

14- تبين أن الميزة التنافسية تؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة.

15- تبين أن على القيادة الإدارية أن تعمل على خلق الميزة التنافسية عن طريق تعيين الكفاءات.

16- تبين أن نجاح المنظمات يعتمد على وجود الميزة التنافسية.

17- تبين أن القيادة الإدارية تعمل على نشر ثقافة تنظيمية داخل التنظيم لخلق ميزة تنافسية.

18- تبين أن وجود الميزة التنافسية في المنظمة يرتبط بوجود قيادة ادارية.

من هذا نستخلص أن " هناك علاقة ذات دلالة بين الخصائص العلمية للقيادة الإدارية وعملية خلق ميزة تنافسية للإدارة المحلية و الدولية" .

**ثانياً: توصيات الدراسة.**

لا تقتصر أي دراسة علمية على ما توصلت إليه من نتائج علمية وإنما تتعداها في الكشف عن العديد من المشكلات الأخرى التي تحتاج إلى دراسة، وتفتح المجال أمام الباحثين لدراستها ووضع الحلول لها. ومن هذه الدراسة نسعى لتعرف على اثر القيادة الإدارية في خلق ميزة تنافسية وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة نوصي ببعض التوصيات الآتية.

**1- دعم الاجهزة الحكومية والوزارات وتبني فكر جديد قائم على الإبداع و الابتكار.**

**2- إعطاء مساحات أوسع للقيادة الادارية في أداء وظائفها من خلال أعدادها الخطط والاستراتيجيات العامة والخاصة، إعطاء الوصف الدقيق للوظائف الشاغرة، تحديد الكفاء والأنسب لشغل الوظائف الشاغرة... أي الابتعاد عن النمط الروتيني المعمول به.**

**3- إعطاء حرية للقيادة الادارية بين مختلف المنظمات لمناقلة الأفراد العاملين وخصوصاً في الوظائف المتشابهة للمساهمة في منح فرصة لكل منظمة لاختيار الكفاء وإعطاء فرصة للفرد العامل في تحديد أماكن إبداعه، ولتبادل الخبرات بين الأفراد وأن يعمل بذلك على مستوى إدارات وفروع المنظمة الواحدة كذلك و لما لا التبادل بين مختلف الدول في الكفاءات للاحتكاك بها و زيادة الخبرات و تناقل المهارات.**

**4- إعداد دورات داخلية و خارجية تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيل القيادات عن طريق تقديم معلومات حديثة وإرشادات للقائد الإداري عن الطرق العلمية للقيادة الناجحة وطرق الإشراف واهم الأنماط الجديدة والنظريات القيادية لتسهيل انسيابية وحركة عملية القيادة الانتاجية والخدمية.**

**5- إعطاء المرونة الكافية للقيادة في جذب الكفاءات من مختلف مناطق العالم واستبعاد العناصر الغير الكفئية أو تطويرها.**

6- تدعيم الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين القيادات الإدارية المحلية و الدولية ليتسنى للقائد الإداري المحلي

الإحتكاك بالعالم الخارجي و نقل الخبرات للعاملين بما يخدم العملية الانتاجية برمتها.

7- إعداد دورات تكوينية للقيادة المحلية ودراسات مكتملة للتعرف على اثر القرارات والأنظمة الحكومية الدولية

وكيفية تطبيقها لخلق ميزة تنافسية.

8- جلب أفكار القيادة الإدارية الدولية الناجحة و تطبيق مفاهيمها في منظماتنا و إدارتنا لتنمية إدارية فعالة.

أخيرا وفي نهاية هذا البحث نقول : هذا اجتهاد بشري ، وجهد إنساني يلازمه النقص، ويحتاج إلى التصويب، فان

أصبت فمن الله وحده، وإن اخطأت فمن نفسي، وحسبي أنني اجتهدت.

# الملاحق والمراجع



## 1/ المراجع باللغة العربية:

### أ- الكتب:

- د.علي عباس، إدارة الأعمال الدولية المدخل العام، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2003.
- شمس أبو النجا، "لسان العرب"، المجلد الثالث، دار المجد للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1963.
- هشام الطالب، "دليل التدريب القيادي"، الدار العربية للعلوم، الطبعة الثالثة، دمشق، سوريا، 2006.
- نجم عبود نجم، "القيادة الإدارية في القرن 21"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011.
- ليلى هاشم، "نظريات في القيادة الإدارية"، دار التنوير للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2009.
- طارق السويدان، "القيادة فطرة أم مكتسبة"، مجلة شبوة، 2007.
- عبد المنعم الحنفي، "المعجم الشامل للمصطلحات الفلسفة"، مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
- جودت عطوي، "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي-أصولها وتطبيقاتها"، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، الكويت، 2003.
- محمد اسماعيل بلال، "الادارة الموارد البشرية" الأزريطة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2004.
- علاء محمد سيد قنديل، "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2010.
- فريد النجار، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدارالجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- عبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحن، "إدارة الأعمال"، دار العارف للنشر و الطباعة و التوزيع، مصر، 2008.

## ب- المذكرات، الرسائل وأطروحات التخرج:

- مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر للطالب بن نورين زين الدين، " دور القيادات الإدارية في تفعيل الإدارة لإستراتيجية"، سنة 2011/2012. جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم.

## ت- الانترنت:

- الاستاذ ألياني إلياس، الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المركز الجامعي تيسمسيلت الجزائر، 2013.

- بلعور سليمان، " دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي للمؤسسة" ملتقى الدولي للإبداع و التغيير التنظيمي، جامعة غرداية، ماي 2013 .

- منتديات طلاب جامعة القدس المفتوحة، "المدير في منظمات الأعمال الدولية"، الوحدة السابعة، [www.stqou.com](http://www.stqou.com).

- محمد عبد الغني حسين هلال، "مبادئ و أسس التدريب الفعال"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، جانفي 2009.

- عبد الرحمن الدويج، "القيادة" منتديات مهارات النجاح للتنمية البشرية، 2000، أنترنيت، [www.sst5.co](http://www.sst5.co).

- علي الحسناوي، " القيادة كإحدى ضروريات الإبداع"، مجلة النبأ، القاهرة، مصر، العدد 26، 2012.

- حريري بوشعور، "رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة" الملتقى الدولي الخامس مداخلة ديسمبر 2011.

- تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا، إدارة حكم افضل لأجل التنمية في الشرق الأوسطو شمال إفريقيا، بيروت، دار الساقى، 2004.

Bertelsmann Fondation, democracy and efficiency in  
local government, 1994

## الملحق رقم 01 :

- س1: ماهو مفهومكم الشخصي للقيادة الاستراتيجية؟
- س2: ماهو مفهومكم الشخصي للقيادة؟
- س3: في رأيكم ماهي الصفات الواجب توفيرها في القائد الإداري الفعال؟
- س4: على ذكركم النمط الديمقراطي في القيادة ماهي أتماط القيادة؟ و أيهم أحسن؟
- س5: هل من الضروري حصول القائد الإداري على شهادات أكاديمية ؟
- س6: هل الصفات أو الخصائص الجسمية (الطول، الهدام، حسن النظر واللياقة) للقائد لها تأثير على عملية القيادة والإدارة الاستراتيجية للمنظمة؟
- س7: هل للتحصيل العلمي أثر على تعامل القائد مع المرؤوسين؟
- س8: هل للخبرة العملية للقائد الإداري تأثير على خلق ميزة تنافسية؟
- س9: هل للقائد الإداري القدرة على خلق ميزة تنافسية منبثقة من تصرفه وإثارة دافعية الموظفين نحو تحقيقها ؟
- س10: ما هو مفهومكم الشخصي للمعرفة؟
- س11: ما هو دور القيادة الإدارية في إدارة الأصول المعرفية أو ما يسمى برأس المال الفكري داخل المنظمة ؟
- س12: ماهو مفهومكم الشخصي للذكاء؟

س13: ماهو مفهومكم الشخصي للإبداع؟

س14: هل هناك علاقة بين الذكاء والإبداع؟

س15: هل الذكاء ضروري للقائد الإداري؟

س16: ما علاقة الإبداع بالقيادة؟

س17: ماذا يعني لكم فريق عمل؟

س18: ماهي مبررات تكوين فريق عمل؟

س19: كيف تقومون بإدارة الوقت والصراع داخل مؤسستكم؟ وكيف هذا؟