

متطلبات القيادة المعاصرة والاختناقات التنظيمية

دراسة لآراء عينة من رؤساء الأقسام والوحدات في معمل الغزل والنسيج / الموصل

بسمان عبد اللطيف سليم
المعهد التقني / الموصل

ا.م.د. سلطان أحمد خليف
المعهد التقني / الموصل
المستخلص

تمارس القيادة الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة أدواراً تجعلها أقرب إلى المعاصرة وبذات الوقت تتيح لها إمكانية مجابهة الاختناقات التنظيمية .
عليه تحدد مشكلة الدراسة في تساؤل مفاده: هل تمتلك القيادة المعاصرة على مستوى المنظمة المبحوثة المتطلبات التي تمكنها من احتواء الاختناقات التنظيمية التي تفرضها في ميدان عملها؟ و اعتمدت الدراسة الحالية الاستبانة من خلال توزيعها على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (56) فرداً من رؤساء الأقسام والوحدات في (معمل الغزل والنسيج الموصل) وتم الاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية . وتوصلت الدراسة إلى جملة استنتاجات أبرزها (عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات قيد الدراسة ، كما تقدمت الدراسة بعدد من التوصيات .

The Requirements of Modernization Leadership and Organizational Bottlenecks A Study of the View Point Heads of Departments and Units in Mosul Textile Factory

Sultan Ahmed Khleaf
Mosul Technical institute

Basman Abdulateef Saleem
Mosul Technical institute

Abstract :

Managerial leadership practice many roles on the level of research organization which it that making near to modernization, at the same time. it available to, ability of confrontation, organizational bottleneck The problem of study is determine with question :

Does organization research have requirements of leadership modernizations?

This study depends questionnaire through distributed (56) employees in organization research and the researcher used many statistics tools and the Study reached many Conclusion Such as (there are no difference Significance between modernization leadership requirements and Organizational bottleneck, and the study introduced many recommendations..

المقدمة:

وصفت القيادة بأوصاف وسميت بتسميات ودرست تحت مداخل واتجاهات مما يعني أنها موضع اهتمام ومحط تطلعات تنظيمية وبيئية مما جعلها تتحرك في فضاءات وتضع الإجراءات المسيرة لأعمالها وعلى نحو يجعل منها مركز قرارات لذا جاءت دالتها مؤثرة في الأوساط التنظيمية وفي ذلك إشارة حية إلى مسيرتها لكل ما هو جديد ويقع تحت إطار المعاصرة سواء تعلق الأمر بالالكترونيات وما يتمخض عنها من معلومات تسهم في قراءة الواقع المنظمي عبر متصل التقاوض الذي يؤثر إمكانية التعامل مع الغير وبالذات المنافسين وهنا إشارة إلى أهمية اقتناص الفرص عبر مداخل التحسس البيئي والتوظيف الأفضل للمعرفة سعياً لمجابهة أية اختناقات تنظيمية تقع في النطاق التنظيمي وهنا إشارة إلى أهمية اعتماد فكرة متطلبات القيادة المعاصرة بكل تجلياتها وبما يتيح فرصة مجابهة واحتواء أية حالات تحدي تعترضها وهنا إشارة إلى القدرة على قراءة المواقف بعين الراصد وعقلية المنقب والتحري عن الكنز المدفون لذا جاءت الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع من قبل الباحثين في إطار مداه جملة محاور يمكن حصرها بالآتي :

المحور الأول : منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تخوض المنظومات في ميدان عملها مخاضات وتتعرض لتحديات مما يضعها تحت طائلة الاجتهادات وهنا إشارة فاعلة لدور القيادات فهل تقبل الواقع تحت خدوش التحديات وإجهاض المخاضات أم أنها تتوثب الحركة وتجول في أعماقه بحثاً عن المعالجات، وقد وجدت القيادة من تبنيها لفكرة المعاصرة ومسايرة التغييرات برؤية واضحة أفضل السبل التي تمكنها من إثبات هويتها وإقرار نجاحها، لذا اتضح فعلها في إمكانية توظيفها للأفضل من المعاصرات وتجنب أية سلبيات ناجمة عنها ، عليه تم تحديد مشكلة الدراسة في إثارة جملة من التساؤلات :

- هل تتسم القيادات الإدارية بسمة المعاصرة وعلى نحو يجلي فعلها ويظهر إمكانيتها في مجابهة التهديدات التي تعترضها عبر المتطلبات المعيرة لها؟
- ما طبيعة التأثيرات التي تحدثها متطلبات القيادات المعاصرة في ميدان عملها وخارجه سواء تعلق الأمر بتحجيم الاختناقات التنظيمية وحتى وضع المعالجات ؟

ثانيا : أهمية الدراسة

تتطلب أهمية الدراسة الحالية من:

١. الأهمية الأكاديمية للدراسة

تغور الدراسة الحالية في مناقشة موضوع تدنت فيه نسبة الكتابات وعلى النحو الذي يجعل منه منطلقاً وأرضية لأجراء دراسات لاحقة وبما يسهم في تغطية الموضوع وإعطائه قيمته الأساسية.

٢. الأهمية التطبيقية للدراسة

تتجلى هذه الأهمية في تناولها لموضوع يتسم بالحيوية ويتطلب درجة عالية من التطبيقية بحيث لا يبقى عالقا في الأذهان بقدر ما يغوص في الواقع ويكشف عن مدياته ودرجة تأثيراته على كافة المستويات.

ثالثا: أهداف الدراسة

تمثلت هذه الأهداف بالآتي:

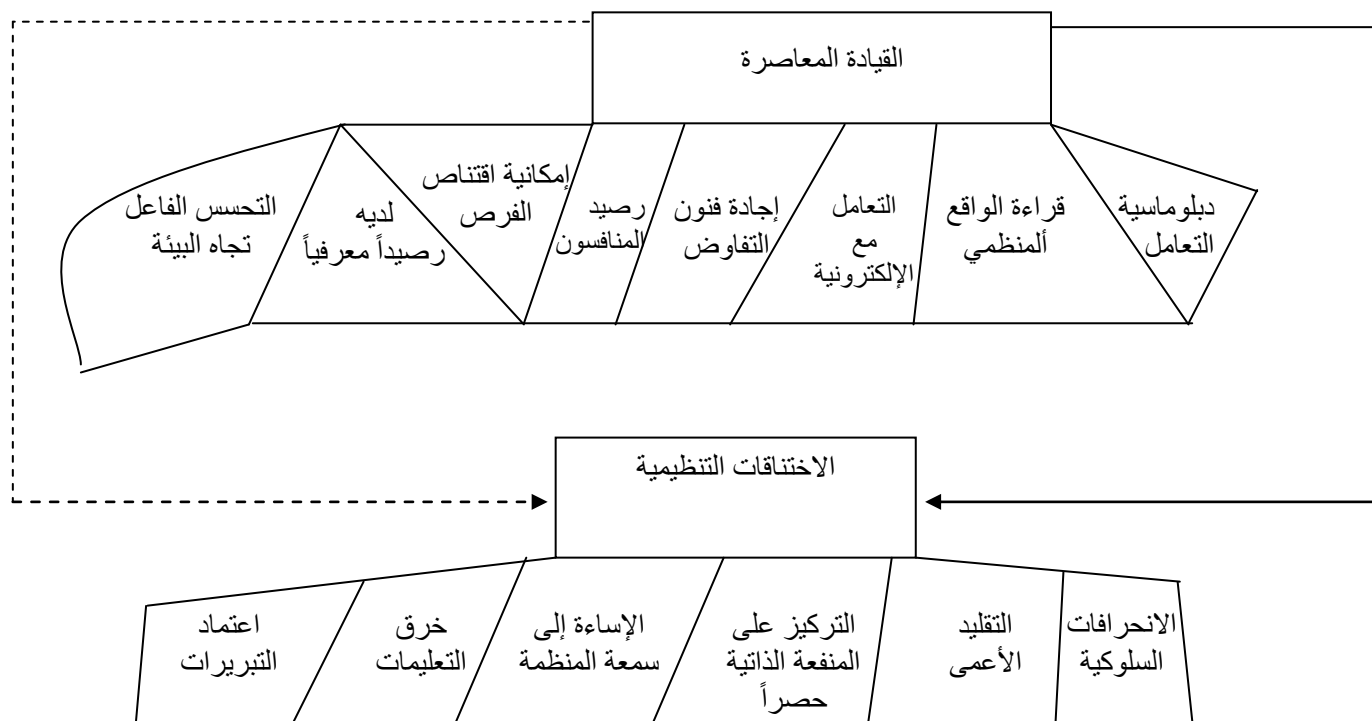
١. عرض نظري لمتغيرات الموضوع قيد الدراسة في ظل الإفادة من كتابات الباحثين في هذا الجانب وبما يمكننا تقديم المفاهيم الإجرائية لدراستنا وصولاً إلى بيان وجهة نظرنا كلما استلزم الأمر.

٢. الكشف عن متطلبات القيادة المعاصرة فضلا عن بيان الاختناقات التنظيمية في المنظومة عينة الدراسة.

٣. تحديد علاقة الارتباط وتأشير الفروق المعنوية بين متطلبات القيادة المعاصرة والاختناقات التنظيمية على مستوى المنظومة عينة الدراسة.

رابعاً: المخطط الافتراضي للدراسة

تبنت الدراسة الحالية المخطط الافتراضي الآتي:



الشكل (1) المخطط الافتراضي للدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة:

تبنت الدراسة الحالية الفرضية الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات القيادة المعاصرة منفردة وبين الاختناقات التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة.

٢. توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات القيادة المعاصرة وبين الاختناقات التنظيمية على مستوى المنظمة عينة الدراسة.

سادساً: عينة الدراسة وأسباب الاختيار:

تحددت عينة الدراسة الحالية بـ (مصنع الألبسة الولادية في الموصل التابع لمعمل الغزل والنسيج) وقد تم اختيار عدد من رؤساء الأقسام والوحدات (56) فرداً ومن مختلف المستويات التنظيمية وعلى نحو عشوائي وكانت الأداة الرئيسية لجمع البيانات الخاصة بالموضوع قيد الدراسة الاستبانة إذ تمت الاستفادة من أفكار الباحثين المشار لهم عند المعالجة النظرية لمتطلبات القيادة

المعاصرة وقد تم عرضها على عدد من المحكمين* وأجريت التعديلات اللازمة في ضوء الملاحظات المؤشرة من قبلهم ثم خضعت الاستمارة لاختبار الثبات عبر توزيعها على (28) فرداً ومن ثم جمعها وإعادة التوزيع بعد شهر من الاختبار الأول وعلى نفس العينة وقد كانت الإجابة متقاربة بحدود (71%) مما يدعم إمكانية إجراء الدراسة.

سابعاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي في ضوء إجابات المبحوثين عن الفقرات المعبرة عن كل متغير من متغيرات الظاهرة قيد الدراسة.

ثامناً: الأدوات الإحصائية

استعان الباحثان بعدد من الأدوات الإحصائية (التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، الارتباط، تحليل التباين).

المحور الثاني : الإطار النظري

أولاً : القيادة المعاصرة

كانت وما زالت القيادة الإدارية عنواناً لكثير من البحوث والدراسات مثلما هي مقصداً مرغوباً من قبل عدد من الشخصيات الأمر الذي جعلها مدار حديث بين الأفراد والجماعات ومن ثم موضع تساؤلات فهل القيادة يجب أن تكون محبوبة لدى الآخرين أم أنها متفاعلة مع متطلبات العمل وحاملة لهوية عصرها بحيث تتسم بالتوددية بقدر ما تحمل بذور التواصلية عبر التقنية، الأمر الذي يفسر لنا أن طروحات الكتاب بشأن القيادة جاءت كلاً ضمن السقف الزمني المحدد لها وعبر المتغيرات المحدقة بها، إلا أن ذلك لا يمنعنا من الإفادة منها أو محاولة تطويع جزءاً منها لصالح توجهات ما نعالجه، وعليه نجد أن فكرة القيادة المعاصرة تتجلى في توظيف واستحضار كافة المقومات لدى الفرد القائد سواء على المستوى الشخصي، النفسي، المجتمعي، بحيث تسود التوددية في العمل وتتربع التقنية على حدوده ويتجسد المناخ النفسي بوقعه عبر اعتماد الوسائل والأدوات الدبلوماسية بحيث يكون القائد المعاصر مفاوض، دبلوماسي، محلل نفسي، ومهندس اجتماعي مثلما هو تقني وهذا يستلزم الانطلاق من جملة من المتطلبات الواجب على القائد الإداري

* د. نوال يونس محمد
* د. أحمد سليمان محمد
* د. ستار جبار ناصر
* د. جاسم الشمري
أستاذ مساعد
أستاذ مساعد
أستاذ مساعد
أستاذ مساعد

المعاصر التمتع بها والأخذ بمضامينها وقد تم اعتماد بعضاً منها في إطار الدراسة الحالية وكما مؤشر أدناه:

١. دبلوماسية التعامل:

تجسد مغزى ومضمون العلاقات القائم على الودية والمشحون بروح السلمية مما يعني أن جوهر الدبلوماسية يتجلى في تأمين العلاقات بين كافة الأطراف (مؤيداً ومحايداً وحتى معارضاً) من منطلق أساسه أن الدبلوماسية تقرر التواصل وتشجع الحوار المفتوح وتديم حالات التفاوض بحيث أن هذه الأطراف يسود بينها المناخ الدافئ. (أبو عامر، ٢٠٠١، ٥٩ - ٣٨)

٢. قراءة الواقع المنظمي:

تتضح معالم الواقع في إطار الإدارة بالتجوال وبما يمكن القائد من سبر أغوار عمل المرؤوسين وحتى المهمات الموكلة إليه مقترناً ذلك بالوقوف على طموحاتهم والأخذ بنظر الاعتبار متطلبات عملهم دون الاكتفاء بالإشارات العابرة من المشرفين أو التقارير المرفوعة من قبل المعنيين، مما يجسد حالة المفاعلة ويرسي أسس التعامل الفعلي بعيداً عن المكاتبات أو حالات القيل والقال لأن ما يراه القائد بذاته غير ما ينقله الآخرون وما تفصح عنه التقارير. (الشماع وحمود، ١٩٨٩، ١٨٥)

٣. التعامل مع الإلكترونيات:

يمثل صورة حية لإمكانية التعامل مع المستجدات وما تتطلبه التقانات من مهارات وخبرات لأن الواقع المنظمي يغص بكثير من الإفرزات، فالبيئة متحركة والمتغيرات يقفز بعضها فوق البعض وتتناثر المجهودات إلى حد أن الإنسان أصبح ينظر إلى الآلة التي يشغلها على قدر من الأهمية بحيث بدأ يبدي كثير من التنازلات أمامها لذا بدأ الانشداد تجاه الأخذ بها وضرورة التعامل معها بحيث أصبحت مطلباً حياً في فضاء القيادات الإدارية استرشاداً بمقولة إذا لم تكن إلكترونياً فسوف تؤكل. (نجم، ٢٠٠٤، ١٢٣).

٤. إجادة فنون التفاوض:

تتجسد معالم هذه الخاصية في إجادة فنون التفاوض فضلاً عن كونه التفاوض عملية ديناميكية تستلزم اعتماد مراحل معينة وبما يتلاءم مع نوع وطبيعة التفاوض (Scott, B., 1987, 25) مما يفسر لنا أن هذه المراحل متباينة مما يدفع المفاوضون إلى اعتماد سلوكيات متباينة دون

أخذهم بنظر الاعتبار أن التنافس على الظل قد يفقد الأصل وفي ذلك منحى خطير يجب على القيادات المعاصرة الانتباه إليه. (سباركس، دونالد ب، 1995، 78)

٥. رصد المنافسين:

تتطلب أهمية رصد المنافسين من طبيعة الضغوط التنافسية، فكلما كانت شديدة وقوية فسوف تفرض وطأتها مما يجعل القيادات في منأى الاحتواء لها أو القدرة على ضبطها وفي هذا الصدد قال (A. Stark., 1993, 38) أن الضغوط التنافسية في العالم الحقيقي تدفع المديرين من ذي النية الحسنة إلى أن يقوموا بأدوار تلحق ضرراً بالآخرين، مما يؤشر خطورة الضغوط ويتطلب اعتماد حالات الرصد والتشخيص بقصد إثبات الحقائق ومعرفة الوقائع.

٦. إمكانية اقتناص الفرص:

لما كانت الفرص هي الأحداث التي تقع في بيئة المنظمة وعلى نحو يمكن القيادات الإدارية من اغتنامها سعياً للأداء الاقتصادي (Barney, J. B & Griffin, R. W., 1992, 220) عليه تبدو أن الفرص هي معطيات تقدمها البيئة للمنظمة وعلى نحو يؤمن الفائدة للأخيرة (Gatewood, R. D., et.al, 1996, 227) وقد تكون الفرص المتاحة أمام المنظمة دخول أسواق جديدة، إضافة خط مفتوح فضلاً عن التنوع الداخلي..... الخ. مما يعني أن الفرص يجب أن تتسم بخصائص (الجاذبية، مربحة، الديمومة وإمكانية استغلالها) (Gregory., G. D., Lunpkin, G. T., and Alan , B., 2007, 481).

٧. المعرفة:

تمثل المعرفة رصيذاً حياً وقيمة مضافة للمنظمة عند استثمارها بشكل صحيح وعلى نحو يجعل منها ثروة عند التطبيق (Reid, I., 1998, 5) وتمتد المعرفة إلى معرفة ماذا، ومعرفة لماذا، ومعرفة كيف، ومعرفة من؟

٨. التحسس الفاعل تجاه البيئة

ناجم هذا التحسس عن التوظيف الحي للنموذج المرن الذي يساير البيئة المضطربة ويقوم على افتراض مفاده (إن سرعة التغييرات تتطلب منظورات متجددة) علماً أن هذه المنظورات تجسدها حالة من التحسس وتعكس حالات التوجه نحو الإبداع الجذري والاستجابة للتغيير (Kamoche,K. & Cunha, M.P., 2001, 736 - 792) وفي هذا الصدد يشير

(نجم، 2012، 172) إلى أن عوامل التحسس تتضمن الإدراك والتمييز لعمل شيء ما في مجال ما وجميع المعلومات والحقائق ومن ثم إيجاد المشكلة.

ثانياً : الاختناقات التنظيمية

تعرض المنظمات في ميدان عملها إشكاليات وعلى نحو يجعل منها مدخلاً لبروز سلسلة من الاختناقات علماً أن هذه الاختناقات لا تخرج عن كونها تجسيد واقعي لحالات الضيق والتردد وعدم القدرة على مواصلة الحركة وذلك لوجود مستويات تنظيمية تفتقر إلى التنفس الطبيعي والممارسة الحية لأعمالها فما تنجزه لا يرقى إلى المستوى المطلوب مما يجعلها تحت وطأة التعقيد وحتى التعثر، وقد اتخذت هذه الاختناقات أشكالاً فمنها مرده الأفراد ذاتهم وآخر يمس المنظمة عبر هيكلها أو التكنولوجيا السائدة فيها وصولاً إلى النمط القيادي الذي يدير عملياتها، كما تبرز البيئة كعامل فاعل في ولادة بعض الاختناقات التنظيمية وبالذات عندما تسود فيها العشوائية وتتسم حركتها بالاضطراب وعلى نحو يجعل من المشكلات عقدة يتعذر حلها أو وضع البدائل لاحتوائها وقد تحددت مؤشرات الاختناقات في إطار الدراسة الحالية بـ:

١. الانحرافات السلوكية:

يبدو الأمر أكثر صعوبة عندما يصل إلى السلوكيات في إطار الانحرافات، مما يعني أن السلوكيات السوية غائبة وظهور فقاعات غير مرغوبة في مجال التصرفات، إلى حد أن المحسوبية تكون أمراً واقعاً والتجاوز على أموال المنظمة مقبولاً وعادياً وكشف أسرار المنظمة أمام الآخرين متاحاً، وهنا مكن الصعوبة لأن أصعب الأمور وأعقدها عندما تواجه المنظمة انحرافات في المجال السلوكي لأن ذلك سيوفر لنا فرصة للقول بأن الاستجابات ستكون أقرب إلى المتخندقة في إطار التعتيم والعشوائية . وهذا يعني أن المشكلة القائمة في المنظمات هي مشكلة سلوكية على الأغلب وليست فنية، لذا تتضح أهمية إطفاء السلوكيات غير المرغوبة أو محاولة تعديلها ضمن سلسلة من الآليات (تجاهل السلوكيات غير المرغوبة، ضبط مصادر التعزيز، الإبعاد المؤقت والتصحيح المفرط). (خليف، 2011، 287).

٢. التقليد الأعمى:

تسود حالة التقليد بين المنظمات عند تقديم منتج أو خدمة وحتى فكرة مما يدفعها إلى المنافسة وامتحان قدراتها في إطار التميز على غيرها، مما أسهم في تزايد عدد المقلدين وعلى النحو الذي شكل عامل تهديد للمبتكر الأول فضلاً عن تقاسم حصته السوقية والأكثر تعريض منتجها إلى التقادم. (نجم، 2012، 304)

٣. التركيز على المنفعة الذاتية:

يتوقع العاملون تحقيق عدة منافع محتملة مقابل الإسهامات التي يقدمونها في ميدان العمل، وهذا يفسر لنا أن كل جهد يقدمه هؤلاء العاملون يتوقعون الحصول على نتائج معينة وقد تكون هذه النتائج ايجابية أو سلبية وهذا رهين نوع وطبيعة التصرفات التي يسلكها هؤلاء الأفراد في العمل فقد تكون حالات التوافق قائمة بين الإسهامات الفردية والمغريات التنظيمية وقد يحصل العكس (حسن، 1989، 167). وهناك فرق بين من يفكر في منفعته حصراً وبين من يسخر قدراته لتحقيق المنافع للآخرين وعلى هذا الأساس يقول (هاوس، 2006، 336) بأن المنظمة يجب أن تنطلق من ضرورة التصرف على نحو يحقق أكبر منفعة للآخرين.

٤. الإساءة إلى سمعة المنظمة:

تمثل سمعة المنظمة أحد مكونات الأصول اللاملموسة فضلاً عن أنها مكون حرج في نجاح المنظمة والأكثر أنها تمثل النسبة الفاعلة في تحديد القيمة السوقية للمنظمة وهذا ما تدعمه نتائج أحد الدراسات التي توصلت إلى أن قيمة الشركة المستمدة من الأصول اللاملموسة (السمعة) قد ارتفع من (17%) في عام 1981 إلى (71%) في عام 1997 مما يفسر لنا أن سمعة الشركة تلعب دوراً فاعلاً في مجال قيمتها وأن أي إخفاق وتدهور في هذه السمعة سيترك عواقب وخيمة وهذا ما نجده في بعض شركات النفط على المستوى العالمي، إذ تراجعت سمعتها نتيجة للمشكلات التي تحدثها. (نجم، 2008، 203).

٥. خرق التعليمات:

تمثل عملية خرق التعليمات أحد المحاولات الهادفة إلى التجاوز على حرمتها في إطار وصفها بالغموض أو صعوبة التفسير وعلى النحو الذي يدفع المعنيون إلى إبراز اجتهاداتهم بحجة الخروج من طوق هذا الغموض، مما يعني شيوع حالات التجاوز وإيجاد الفجوات وسيادة الالتباس وفي ذلك منحى سلبي، لأن عملية التجاوز على حدود التعليمات يعني التلاعب في تنفيذها ومن ثم إخراجها من مضمونها الحقيقي، عندئذ تشكل حالة معيقة للعمل وتبرز الحاجة إلى إصدار تعليمات جديدة. وبالتالي تبرز فكرة الحلقة المفرغة في التعليمات كما أشار لها (كروزيه) فالتعليمات الحالية تكون مبعثاً لولادة تعليمات وقواعد جديدة وهكذا لذا تجلت الحاجة إلى طرح فكرة النماذج المعدلة في التنظيم (كنموذج كولدندر، نموذج سلزنيك)، (الهواري، 1980، 65).

٦. اعتماد التبريرات للتصرفات غير اللائقة:

ينصرف مفهوم التبرير إلى انتقال الفرد سبباً معقولاً لما يصدر عنه من سلوك خاطئ أو معيب أو لما يحتضنه من آراء ومعتقدات وعواطف حين يسأله الغير أو يسأل نفسه كما يتصرف إلى تقديم أذكار تبدو مقنعة إلا أنها ليست الأسباب الحقيقية لما فعل أو يفعل أو المزمع فعله ويتخذ التبرير عدة صور منها:

أ- الاعتذار عن الفشل في الحصول على شيء لأنه لا يميل إليه.

ب- قبول الواقع والرضا به (راجع، 1971، 459)

المحور الثالث : الإطار الميداني

أولاً: وصف وتشخيص أبعاد القيادة المعاصرة على مستوى المنظمة المبحوثة:

يوضح الجدول (١) النتائج الإحصائية من خلال الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية وقد تبين أن المعدل العام للأوساط الحسابية للمتغيرات الفرعية المعبرة عن متطلبات القيادة المعاصرة قد أخذت ترتيباً تنازلياً بلغ أعلى مدى له (4.031) بشأن المتغيرات الفرعية المعبرة عن الرصيد المعرفي، ثم تأخذ متطلبات إجادة فنون التفاوض المرتبة الثانية (4.071) وتليها متطلبات اقتناص الفرص بمتغيراتها الفرعية إذ بلغ المعدل العام للأوساط الحسابية (٣,٩٨٨) ثم يأتي المتطلبين (التعامل مع الإلكترونيات ورصد المنافسين) ليأخذ كل منهما معدل عام لمتغيراته الفرعية ما قيمته (٣,٨٩٢) ثم يأتي متطلب التحسس نحو البيئة ليشغل المعدل العام لوسطه الحسابي ما قيمته (٣,٥٥٧) ويعقبه متطلب الدبلوماسية عبر متغيراته الفرعية وبمعدل عام لأوساطه الحسابية بلغت قيمة (٣,١٩٨) ويأتي متطلب قراءة الواقع المنظمي ليشغل أقل قيمة (٣,١٦٠) بخصوص المعدل العام لوسطه الحسابي وهذا يفسر لنا أن متطلبات القيادة المعاصرة قد أخذت ترتيباً حسب إجابات المبحوثين الأمر الذي يؤشر لنا إمكانية الإفادة من التكرارات والنسب المئوية لكل متطلب من هذه المتطلبات ف فيما يخص بعد الدبلوماسية الذي غطته الفقرات (X1, X2, X3, X4) وجد أن هناك اتفاقاً بشأن تقديم المساعدة لكل من هو بحاجة إليها في إطار الدبلوماسية وكان ذلك بنسبة (٨٧,٥%)، واقرن ذلك بتجسيد فكرة التواصل مع العاملين هذا ما اتفق عليه (٧٥%) من المبحوثين مما يفسر لنا أن عملية امتلاك القدرة على جذب الآخرين كانت قائمة في المنظمة المبحوثة إلى حد مفاتحتهم والتأثير فيهم. أما بشأن قراءة الواقع المنظمي كمتطلب من متطلبات أبعاد القيادة المعاصرة والذي مثلته الفقرات (X5, X6, X7, X8) فقد تبين من إجابات المبحوثين أن هناك (٨٤%) منهم لديه اهتماماً بالإصغاء الجيد إلى العاملين إلى حد معاشيتهم بقصد كسب المعلومات عن العمل وعدها سبيلاً فاعلاً للتعامل معهم في إطار مده القيام بجولات مستمرة وجوهره تفحص الواقع المنظمي. ويأتي متطلب التعامل مع الإلكترونيات والذي فسرتة الفقرات (X9, X10, X11, X12) ليضيف اتفاقاً بين المبحوثين بلغ نسبة (80.4%) قياساً بغيره من الفقرات مما يؤشر إمكانية توظيف التقنية لصالح العمل وعدها سبيلاً لكسب الآخرين وبالتالي استحضارها عند اتخاذ القرارات. وفي مجال إجادة فنون التفاوض الذي ترجمته الفقرات

($X_{16}, X_{15}, X_{14}, X_{13}$) فقد تبين أن هناك اتفاقاً بين المبحوثين بلغت نسبته (92.8%) بشأن القدرة على الأخذ والعطاء في ميدان العمل يدعم ذلك وجود توجه فاعل لانتقاء أفضل الخيارات السلوكية في ميدان التفاوض مع العاملين هذا ما كشفت عنه إجابات (80.4%) من المبحوثين مما يجسد سعي القيادة المبحوثة لردم الفجوة القائمة بين أطراف العمل عبر إدارة التفاوض معهم. ويأتي مطلب رصد المنافسين الذي جسده الفقرات ($X_{20}, X_{19}, X_{18}, X_{17}$) ليؤكد اتفاق (76.8%) من المبحوثين بشأن تحليل التحديات التي تعترض القادة في ميدان العمل فضلاً عن إجراء عمليات التشخيص المتكررة لتحركات المنافسين وبما يجلي إمكانية القيادة المبحوثة في تشخيص نقاط الضعف واستحضار عوامل القوة لدى المنافسون. وفيما يخص إمكانية اقتناص الفرص الذي مثلته الفقرات ($X_{24}, X_{23}, X_{22}, X_{21}$) فقد تبين أن هناك اتفاقاً لدى (82.2%) من المبحوثين بشأن انتهاز الظروف لصالح تطلعات العمل في إطار السعي لتجديد القدرات الخاصة بالمبحوثين بهدف مسايرة المواقف التي تعترضهم أثناء العمل هذا ما ترجمته إجابات (١٠٨%). وفيما يتعلق بالرصيد المعرفي كمتطلب من متطلبات القيادة المعاصرة والذي فسره الفقرات ($X_{28}, X_{27}, X_{26}, X_{25}$) فقد تبين أن (80.3%) من المبحوثين اتفقوا على أنهم يفتقرون على العقول في المنظمة أكثر مما يخصصونه للبطون ويدعم ذلك اتفاقات (78.6%) من المبحوثين على توافر القاعة النامة لديهم بأن التيار المعرفي تعترضه تموجات تتطلب استحضار القدرات وعلى نحو يجعل من المبحوثين قادة في سفينة المعرفة بدلاً من أن يكونوا ركاباً فيها. فضلاً عما تقدم فقد يبرز بعد التحسس الفاعل تجاه البيئة كمتطلب آخر من متطلبات القيادة المعاصرة على مستوى المنظمة المبحوثة والذي غطته الفقرات ($X_{32}, X_{31}, X_{30}, X_{29}$) ليؤكد اتفاق (76.8%) من المبحوثين على تجديد القدرات لتشخيص نوعية البيئة المحيطة بمنظمتهم فضلاً عن استحضار أقصى درجات الوعي تجاه الأحداث البيئية وكان ذلك باتفاق (73.2%)، الأمر الذي يفسر لنا أن عملية المسح البيئي كانت قائمة في إطار النظر إلى البيئة كإسبوعية قائمة.

وبناءً على ذلك يبدو لنا أن متطلبات القيادة المعاصرة في المنظمة عينة الدراسة كانت متوافقة حسب إجابات المبحوثين مما يفسر أهميتها ويعكس دورها.

الجدول (1) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات القيادة المعاصرة على مستوى المنظمة المبحوثة

الاحصيات المعيارية	الأوساط الحسابية	لا تفي بشدة		لا تفي		محيد		تفي		تفي بشدة		درجات المقياس المتطلبات
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
0.749	3.875	—	—	3.6	2	25	14	53.5	30	17.9	10	X_1
0.797	3.982	—	—	3.5	2	21.4	12	48.2	27	26.8	15	X_2
0.995	3.678	—	—	12.5	7	28.6	16	37.5	21	21.4	12	X_3

0.759	4.071	1.8	1	1.8	1	8.9	5	62.5	35	25	14	X ₄	
0.797	3.732	1.8	1	3.6	2	26.8	15	55.4	31	12.5	7	X ₅	المنظمي قراءة الواقع
0.872	3.696	1.8	1	3.6	2	35.7	20	41.1	23	17.9	10	X ₆	
0.797	3.982	-	-	3.6	2	21.4	12	48.2	27	26.8	15	X ₇	
0.705	4.107	-	-	1.8	1	19.3	8	55.4	31	28.6	16	X ₈	
0.778	3.822	-	-	5.4	3	19.6	11	55.4	31	19.6	11	X ₉	التعامل مع الإلكترونية
0.683	4.071	-	-	-	-	19.6	11	53.6	30	26.8	15	X ₁₀	
0.593	3.892	-	-	-	-	23.2	13	69.3	36	12.5	7	X ₁₁	
0.755	3.785	-	-	3.6	2	30.4	17	50	28	16.1	9	X ₁₂	
0.634	4.125	-	-	3.6	2	3.6	2	69.6	39	23.2	13	X ₁₃	إجادة فنون التفاوض
0.738	4.000	-	-	3.6	2	16.1	9	57.1	32	23.2	13	X ₁₄	
0.735	4.071	-	-	1.8	1	17.9	10	51.8	29	28.6	16	X ₁₅	
0.854	3.875	-	-	7.1	4	21.4	12	48.2	27	23.2	13	X ₁₆	
0.795	3.946	-	-	5.4	3	17.9	10	53.6	30	23.2	13	X ₁₇	رصد المنافسين
0.626	3.839	-	-	-	-	28.6	6	58.9	33	12.5	7	X ₁₈	
0.634	3.875	-	-	-	-	26.8	15	58.9	33	14.3	8	X ₁₉	
0.720	3.910	-	-	1.8	1	25	14	53.6	30	19.6	11	X ₂₀	
0.767	4.099	-	-	3.6	2	14.3	8	51.8	29	3.4	17	X ₂₁	اقتناص الفرص
0.673	4.017	-	-	1.8	1	16.1	9	60.7	34	21.4	12	X ₂₂	
0.724	3.857	-	-	3.6	2	23.2	13	57.1	32	16.1	9	X ₂₃	
0.774	3.982	-	-	3.6	2	19.6	11	51.8	29	25	14	X ₂₄	
0.961	4.053	1.8	1	7.1	4	10.6	6	44.6	25	35.7	20	X ₂₅	الرصيد المعرفي
0.831	4.000	-	-	3.6	2	23.2	13	42.9	24	30.4	17	X ₂₆	
0.772	3.946	-	-	1.8	1	26.8	15	46.4	26	25	14	X ₂₇	
0.832	4.125	-	-	3.6	2	17.6	10	41.4	23	32.5	21	X ₂₈	
0.725	3.982	-	-	1.8	1	21.4	12	53.6	30	23.2	13	X ₂₉	التحسس تجاه البيئة
0.759	3.571	-	-	8.9	5	32.1	18	51.8	29	7.1	4	X ₃₀	
0.683	3.928	-	-	-	-	26.8	15	53.6	30	19.6	11	X ₃₁	
0.729	3.750	-	-	7.1	4	25	14	53.6	30	14.3	8	X ₃₂	

إعداد الباحثان

ثانياً: وصف وتشخيص مؤشرات الاختناقات التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة:

يوضح الجدول (٢) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الاختناقات التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة، إذ تبين أن الفقرات المتعلقة بالمنفعة الذاتية ($X_{41}, X_{42}, X_{43}, X_{44}$) قد حصلت على أعلى معدل عام لوسطها الحسابي (٢,٥٩٣) ثم تلتها الفقرات المجسدة للانحرافات السلوكية ($X_{33}, X_{34}, X_{35}, X_{36}$) وكان ذلك بمعدل عام لوسطها الحسابي (٢,٥٥٣) ويأتي مؤشر التقليد الأعمى عبر فقراته من ($X_{37}, X_{38}, X_{39}, X_{40}$) ليمثل المرتبة الثالثة من ناحية المعدل العام للوسط الحسابي (٢,٤٣٢) وتعبه الفقرات المفسرة للتبريرات ($X_{53}, X_{54}, X_{55}, X_{56}$) والتي حصلت على معدل عام لأوساطها الحسابية بلغت قيمته (٢,٣٣١) ثم تأتي الفقرات المفسرة للإساءة إلى سمعة المنظمة ($X_{45}, X_{46}, X_{47}, X_{48}$) لتتسلل معدل عام لأوساطها الحسابية بلغت (٢,٠٥٣) وأخيراً تأتي الفقرات المفسرة لمؤشر خرق التعليمات والذي مثلته الفقرات ($X_{49}, X_{50}, X_{51}, X_{52}$) ودعمًا لما تقدم فقد كشفت معطيات ذات الجدول أن مؤشر الانحرافات السلوكية عبر فقراته قد حصل على أعلى نسبة اتفاق (٤٥,٧%) بشأن الفقرة (X_{33}) والخاصة بالنظر إلى الهدايا المقدمة في ميدان العمل بدرجة من القبول كما كانت معالم التحرك لإبداء المساعدة لذي القربى دون غيرهم واضحة لدى (٢٨,٦%) من المبحوثين ويقابل ذلك المؤشر (X_{36}) والذي حمل فكرة اللامبالاة في العمل وقد حصل على أدنى حد من الاتفاق (14.3%)، مما يفسر وجود درجة من الانحرافات السلوكية حسب إجابات المبحوثين، أما عن التقليد الأعمى فقد تبين أن هناك اهتماماً لتصرفات الآخرين هذا ما عبرت عنه إجابات (٢٨,٦%) كما برزت حالة من الاتفاق لدى (١٦,٠١%) من المبحوثين بقولهم أن أفضل الخيارات لديهم يتمثل في سيرهم بطريق الآخرين، وهنا تأكيد على انتهاجهم لفكرة السير على منهج الغير، ويأتي مؤشر المنفعة الذاتية ليضفي تصوراً بأن (23.2%) من المبحوثين اتفقوا على إعطاء الأولوية للمعيار الذاتي الشخصي قياساً لأي معايير أخرى ويدعم ذلك اتفاق (21.04%) من المبحوثين حول وضع مصلحتهم في المقام الأول عند دخولهم المنظمة، الأمر الذي يعكس توجه تلك الفئة من المبحوثين للإنشاد إلى ذاتها حصراً والسعي إلى توظيف القدرات التنظيمية لصالح طموحاتها الشخصية، وفيما يخص مؤشر الإساءة إلى سمعة المنظمة فقد كشفت إجابات (16.01%) أنهم يتحدثون إلى الآخرين عن كل ما يدور في أروقة منظماتهم دون تحفظ فضلاً عن اتفاق ذات النسبة من المبحوثين (61.01%) لتؤكد وجود حالة من التشهير بأي حالات سلبية تقع في إطار العمل إلى حد إلحاق الضرر بسمعة المنظمة، وفي ذات السياق يظهر مؤشر خرق التعليمات ليوثر معطيات جديدة إذ تبين أن (10.07%) من المبحوثين على قيامهم بالتجاوز على حرمة التعليمات في أي وقت تتاح لهم الفرصة وعلى نحو يدفعهم إلى البحث عن

أساليب لإيجاد فجوات في مجال التعليمات الخاصة بالعمل وهنا تأكيد على استغلال بعض النقاط في التعليمات والعمل على وضع أكثر من مأزق عند تنفيذها بقصد تشويهاها، وتماشياً مع ذلك فقد برز مؤشر اعتماد التبريرات للتصرفات غير اللائقة في ميدان العمل، إذ أكدت إجابات (١٦,١%) من المبحوثين على وجود اتفاقاً بينهم بجعل حالات الفشل التي تعترضهم مدخلاً لإلقاء اللوم على البيئة مما يعني اعتماد أكثر من مسوغ عند ممارسة التصرفات غير المرغوبة في العمل، وهنا منطلقاً لوجود الذرائع عند الإخفاق في تنفيذ المهمات. عليه يتضح لنا أن الاختناقات التنظيمية كانت قائمة على مستوى المنظمة المبحوثة وبدرجات متباينة وتكاد هذه أن تشكل حقيقة منطقية لأن حالات التقليد الأعمى غير خرق التعليمات، وقد يكون بروز ذلك سببه وجود تصورات مختلفة لدى القيادات الإدارية فما ينظر إليه القائد (س) غير ما يتصوره القائد (ص) لكون البناء المعرفي والمهاري يتباين وأنماط الشخصية تتفاوت والأخذ بفكرة المسؤولية الاجتماعية قد يتأرجح مما يؤكد ما تقدم ويظهره على حيز الواقع.

الجدول (2) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الاختناقات التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة

الانحرافات المعيارية	الأوساط الحسابية	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		درجات المقاييس	المؤشرات
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار		
1.210	2.910	14.3	8	25	14	25	14	26.8	15	8.9	5	X ₃₃	الانحرافات السلوكية
0.942	2.946	5.4	3	26.8	15	39.3	22	25	14	3.6	2	X ₃₄	
1.044	2.232	28.6	16	35.7	20	19.6	11	16.1	9	—	—	X ₃₅	
1.028	2.125	32.1	18	37.5	21	16.1	9	14.3	8	—	—	X ₃₆	
1.129	2.678	12.5	7	41.1	23	17.9	10	23.2	13	5.4	3	X ₃₇	التقليد الأعمى
0.887	2.392	11.5	7	50	28	23.2	13	14.3	8	—	—	X ₃₈	
0.929	2.410	14.3	8	46.4	26	23.2	13	16.1	9	—	—	X ₃₉	
0.958	2.250	23.3	13	39.3	22	28.6	16	7.1	4	1.8	1	X ₄₀	
2.966	2.875	17.9	10	39.3	22	21.4	12	12.5	7	—	—	X ₄₁	المنفعة الذاتية
1.108	2.589	17.9	10	33.9	19	21.4	12	25	14	1.8	1	X ₄₂	
1.022	2.410	16.1	9	48.2	27	16.1	9	17.9	10	1.8	1	X ₄₃	

1.026	2.500	16.1	9	41.1	23	19.6	11	23.2	13	-	-	X ₄₄	المنظمة الإسداء إلى سمعة
1.110	2.303	23.2	13	44.6	25	16.1	9	10.7	6	5.4	3	X ₄₅	
1.063	2.178	28.6	16	42.9	24	12.5	7	19.3	8	1.8	1	X ₄₆	
1.031	1.910	42.9	24	35.7	20	10.7	6	8.9	5	1.8	1	X ₄₇	
0.955	1.821	46.4	26	33.9	19	10.7	6	8.9	5	-	-	X ₄₈	
0.913	1.964	32.1	18	50	28	7.1	4	10.7	6	-	-	X ₄₉	خروج التعليمات
0.911	1.929	37.5	21	39.3	22	16.1	9	7.1	4	-	-	X ₅₀	
0.961	2.053	32.1	18	41.1	23	16.1	9	10.7	6	-	-	X ₅₁	
0.973	1.875	42.9	24	35.7	20	14.3	8	5.4	3	1.8	1	X ₅₂	
1.074	2.160	26.8	15	48.2	27	12.5	7	7.1	4	5.4	3	X ₅₃	مخرجات
2.832	2.625	21.4	12	46.4	26	16.1	9	12.5	7	3.6	2	X ₅₄	
1.652	2.267	21.4	12	44.6	25	17.9	10	12.5	7	3.6	2	X ₅₅	
1.061	2.035	35.7	20	39.3	22	14.3	8	7.1	4	3.6	2	X ₅₆	

إعداد الباحثان

ثالثاً: الارتباط بين متطلبات القيادة المعاصرة وبين الاختناقات التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة:

أوضحت معطيات الجدول (3) أن هناك علاقات ارتباط بين كل متطلب من متطلبات القيادة المعاصرة وبين الاختناقات التنظيمية، وقد جاءت أقوى العلاقات بين اقتناص الفرص وبين الاختناقات التنظيمية وبمعامل ارتباط قدره (0.837) ثم جاء بعد التحسس تجاه البيئة ليشغل المركز الثاني في قوة الارتباط وبمعامل قدره (0.777) وهكذا الحال بالنسبة لبقية الأبعاد آخذين بنظر الاعتبار أن أقل معامل ارتباط كان بين بعد دبلوماسية التعامل وبين الاختناقات التنظيمية وقد بلغت قيمته (0.677)، الأمر الذي يدفعنا إلى القول بأن متطلبات القيادة المعاصرة تعكس توجهات متنوعة بحيث أنها تغطي شتى المجالات فما من مدخل إلا وأخذت نصيبها منه الأمر الذي يفسر لنا أن القيادة المعاصرة يجب أن تمتلك فنون ومهارات ومعارف وتقنيات وأخلاقيات وعلى نحو يمكنها من الإحاطة بأية اختناقات تحدث في ميدان العمل، لكونها تتصدر في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤشر لنا أن القيادة المعاصرة يجب أن تكون على دراية بفنون اللعبة الإدارية وهذا ما جاء متمشياً مع نتائج الدراسة الحالية إذ تبين وجود علاقة ارتباط متباينة بين كل متطلب

من متطلبات القيادة المعاصرة على مستوى المنظمة المبحوثة وبين الاختناقات التنظيمية كمتغير معتمد ويكاد أن يكون هذا التفاوت واقع حال وذلك لتتويع آراء المبحوثين وتباين ثقافتهم وحتى رؤيتهم تجاه الواقع المنظمي الذي يعملون فيه.

الجدول (3) معامل الارتباط بين متطلبات القيادة المعاصرة وبين الاختناقات التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

الاختناقات التنظيمية		المتغير المستقل	المتغير المعتمد
0.677	دبلوماسية التعامل	متطلبات القيادة المعاصرة	
0.750	قراءة الواقع المنظمي		
0.707	التعامل مع الإلكترونية		
0.758	إجادة فنون التفاوض		
0.678	رصد المنافسين		
0.837	اقتناص الفرص		
0.764	الرصيد المعرفي		
0.777	التحسس تجاه البيئة		

رابعاً: تحليل التباين بين متطلبات القيادة المعاصرة والاختناقات التنظيمية على مستوى معمل الغزل والنسيج الموصل.

كشفت معطيات الجدول (4) عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات القيادة المعاصرة (متغيراً مستقلاً) وبين الاختناقات التنظيمية (متغيراً معتمداً) على مستوى المنظمة المبحوثة وما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (1.631) وهي أقل من الجدولية (2.14) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (47، 8)، كما جاءت قيمة معامل التحديد (R^2) مفسرة لذلك إذ أن هذه المتطلبات فسرت ما قيمته (0.21) من التغيرات الحاصلة في الاختناقات التنظيمية، مما يوفر لنا انطباعاً بأن الدبلوماسية وفنون التفاوض فضلاً عن إمكانية التعامل مع الإلكترونية في إطار المعرفة والقدرة على التحسس تجاه الأحداث البيئية قد لا تحدث وقعها في مجال تحجيم الاختناقات التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة لذا يبدو لنا جلياً أن الاختناقات التنظيمية قد أخذت حيزاً فاعلاً إلى درجة الاستفحال، بحيث أن المعالجة الدبلوماسية وإقرار حالات التفاوض قد لا تأخذ مداها لذا جاءت إسهاماتها محدودة وإن هذه الاختناقات تعذر احتوائها

والإحاطة بها عبر القنوات الدبلوماسية ومتصل التفاوض واستحضار المعرفة لكونها أصبحت شائكة مثلما هي معقدة مما يتطلب التفكير في إعادة الحسابات واستحضار آليات فاعلة وقائمة فحالات التقليد الأعمى تتطلبه الوثوب من جديد وارتداء الابتكار والتفكير بكل ما هو معاصر كما أن بروز الانحرافات السلوكية تستلزم الأخذ بالتدابير الشرعية، وظهور المنفعة بمدياتها الضيقة يستلزم استلهاً فكرة الصالح العام وإقرار فكرة المسؤولية الاجتماعية بما يعزز من حالات الدعم والإسناد للمنظمة وينفي مسألة الإساءة إلى سمعة المنظمة عبر التأكيد على هويتها وحماية رسالتها والانشداد إلى تطلعاتها في إطار مذهب تأمين الحزمة والحصانة للقواعد والإجراءات دون الاختراق وهذا لا يتم إلا إذا اتسمت التعليمات بالاخضرار وغلب عليها مفهوم (Green Tape) الذي يضفي على التعليمات صفة المرونة والوضوح والشفافية، تجنباً لعامل التبريرات عند وقوع المعيبات وظهور الفجوات بحيث يتم إسناد القول بالفعل إلى حد أن الفعل يتقدم على القول انطلاقاً من فكرة مفادها (اعمل بصمت ودع عملك يتكلم).

وما تقدم يؤكد مسألتين أولهما وجود علاقة ارتباط بين متطلبات القيادة المعاصرة وبين الاختناقات التنظيمية وثانيهما عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات القيادة المعاصرة وبين الاختناقات التنظيمية على مستوى المنظمة عينة الدراسة مما يؤكد تحقق الفرضية الأولى ونفي الفرضية الثانية.

الجدول (4) تحليل التباين بين متطلبات القيادة المعاصرة والاختناقات التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	
				المجدولة	المحسوبة
الانحدار	6.716	8	0.839	2.14	1.631
الخطأ	24.190	47	0.515		
الكلي	30.906	55			

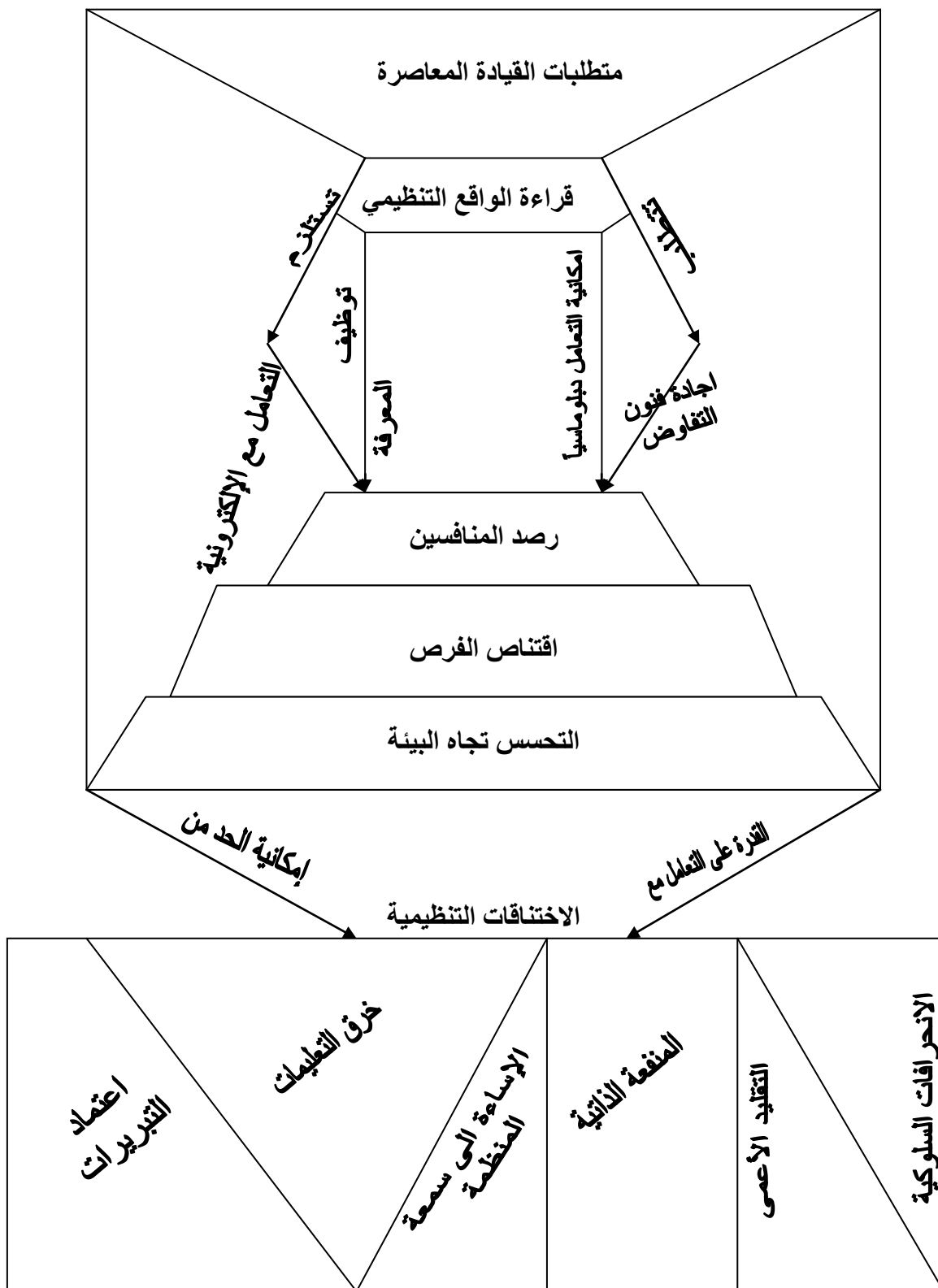
إعداد الباحثان

ثالثاً : متطلبات القيادة المعاصرة والاختناقات التنظيمية (رؤية تحليلية)

إن نجاح القيادة المعاصرة مشروط بتوافر متطلباتها التي تجسدت في قراءة الواقع المنظمي بشكل صحيح عبر التوظيف الأفضل لفنون التفاوض المشحونة بدبلوماسية التعامل مع القدرة على

الإفادة من الإلكترونية في إطار المعرفة الظاهرة والمستترة بحيث تتجلى إمكانية رصد المنافسين وتأثير حالات التحسس تجاه البيئة وصولاً إلى إمكانية اقتناص الفرص، وقراءة كهذه وفي ظل الدعائم المشار إليها أعلاه توفر الأساس لإمكانية احتواء الاختناقات التنظيمية لأن التفاعل الحي مع هذه الدعائم يعمل باتجاهين على وفق التصور الحالي للعلاقة بين القيادة المعاصرة عبر متطلباتها والاختناقات التنظيمية في إطار مؤشراتهما. الأول يؤثر إمكانية الحد من التبريرات وحالات خرق التعليمات وصولاً إلى رفض فكرة الإساءة إلى سمعة المنظمة في إطار المنفعة الذاتية والثاني يتجلى في تحجيم الانحرافات السلوكية والحد من حالات التقليد الأعمى مما يعني أن دالة متطلبات القيادة المعاصرة تظهر تأثيرها عبر احتواءها للاختناقات التنظيمية في بيئة عملها وحتى خارجه لذا فإن المسالك التي تتحرك بها القيادة المعاصرة جاءت متنوعة وعلى نحو يجسد قدرتها على جمع البيانات والمعلومات بقصد تحقيق الأداء العالي في مجال عملها وفي ذلك تأكيد على أن السلوك الأدائي للقائد المعاصر يعكس نسبة التقدم في الكفاءة لسلوكه القيادي لفرد ضمن فريق القائد خلال فترة زمنية متواصلة وضمن منطقة محدودة (Wie, W., 2007, 1579). لذا أصبح السلوك الأدائي للقائد وبمستواه العالي مدخلاً لتأشير طبيعة الاختناقات التنظيمية وبيان مستوياتها، لأن هذه الاختناقات تمثل قيود محددة لأدائه مما تطلب الأمر تشخيصها ومن ثم التفكير في وضع الحلول بغية المحاولة لمعالجتها، إلا أن ذلك قد لا يكون يسيراً لأن الاختناقات التنظيمية متعددة ومتباينة في حدتها ومستوى تعقيدها/ مما يعني أن القيادة المعاصرة يجب أن تتحرك ضمن مدارات متنوعة حتى تتمكن من التأقلم والمسايرة وتقديم ما يستلزم تقديمه، آخذين بنظر الاعتبار أن الاختناقات التنظيمية تحتم على القائد المعاصر التجوال بين ثلاثة مواقف موقف رافض للاختناقات وساعي إلى معالجتها وموقف محايد ومتأرجح وثالث يشوبه الخضوع آنياً. والحالة الأخيرة تدفع الباحثان إلى التفكير جلياً وإعادة الحسابات فكيف ينعم ويتمتع ويتسم القائد المعاصر بالأبعاد الآتية (دبلوماسية التعامل، قراءة الواقع المنظمي، التعامل مع الإلكترونية، إجادة فنون التفاوض، رصد المنافسون، اقتناص الفرص، الرصيد المعرفي والتحسس تجاه البيئة) وبذات الوقت يميل إلى الاستسلام للاختناقات في موقف ما، فهل الحالة آنية وفي حدود التكتيكات أم أنها مسار عمل في جميع الأوقات؟ نعتقد أن الأبعاد المنوه عنها أعلاه لا تسمح للقائد بالركون إلى الاستسلام على مدار الوقت بقدر ما تجعل من هذا الركون مدخلاً للتفكير القصدي وإنعاش فنون التفاوض إن كانت مريضة ومن ثم توظيف الدبلوماسية بإطار معرفي مما يفسر لنا أن الموقف الأخير كان أقرب إلى التكتيك والحدث الآني، ففي حالات عدة تقف القيادة المعاصرة موقف قد لا يرضي الآخرين وفي حساباتهم مؤشراً للرجوع إلا أن واقع الحال لا يعني ذلك لأن رؤية القائد المعاصر لا

تتخصر ضمن الجزئيات والفورات الآنية بقدر ما تغور في الأعماق وتؤشر حقائق وتستحضر أدلة وشواهد وهذا يفسر لنا أن القيادة المعاصرة رؤيوية في رصدها للأحداث متأنية في معالجاتها وبطيئة في حركتها مثلما هي ذكية في تفاعلاتها مع الآخرين ومع المتغيرات البيئية، لذا نخرج بنتيجة مفادها أن القيادة المعاصرة تتعامل مع الاختناقات على وفق خطورتها ومستوى التأثير الذي تحدثه في فضاء عملها استناداً إلى المتطلبات التي تمتلكها لذا نقول أن القائد المعاصر تتباين نظراته إلى حالات التقليد الأعمى قياساً بالانحرافات السلوكية، لذا تجلت المواقف المؤشرة مقدماً في ميدان التعامل مع الاختناقات التنظيمية، فهي تتحمل الآثار والتبعات بقصد الغور في صميم المشكلات ومعرفة أسبابها ومن ثم التحرك تجاه الخطوات اللاحقة، أي أن القيادة المعاصرة تتسم بالدينامية ولا يهدأ لها ضمير عند الشعور بوجود إشكاليات في موقع العمل



الشكل (2) متطلبات القيادة المعاصرة والاختناقات التنظيمية

* إعداد الباحثان

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

بناءً على ما ورد في الجانب الميداني من نتائج فقد خلصت الدراسة إلى جملة استنتاجات تمثلت بـ:

١. توجد درجة من التباين في المنظمة المبحوثة بشأن متطلبات القيادة المعاصرة سواء تعلقت بإمكانية التعامل مع الإلكترونيات أو ما تجسد في إجادة فنون التفاوض واعتماد الدبلوماسية مع السعي لرصد المنافسين واستثمار الفرص برفع موجه.
٢. بروز بعض الاختناقات التنظيمية في المنظمة المبحوثة عبر المؤشرات المفسرة لها سواءً تعلق الأمر بالانحرافات السلوكية أو ما تجسد في التقليد الأعمى وصولاً إلى تقديم التبريرات ومحاولات الإساءة إلى سمعة المنظمة عبر خرق التعليمات، مما يوفر منطلقاً لجملة تساؤلات فحواها لماذا هذه الاختناقات علماً أن القيادة الإدارية فيها تحمل بذور المعاصرة.
٣. وجود علاقة ارتباط ذات درجات متباينة بين متطلبات القيادة المعاصرة (متغيراً مستقلاً) وبين الاختناقات التنظيمية (متغيراً معتمداً) مع غياب الفعل الذي تحدثه متطلبات القيادة المعاصرة على مستوى المنظمة المبحوثة في مجال تحجيم الاختناقات التنظيمية، مما يوفر سبيلاً للقول بأن دور متطلبات القيادة المعاصرة في هذا المجال جاء مختزلاً ومحدوداً ومرد ذلك جملة تفسيرات منها ما يفصح عن عدم قدرة القيادة الإدارية في تلك المنظمة على احتواء الاختناقات التنظيمية إلى حد أن هذه الاختناقات أخذت مديات لا يمكن الإحاطة بها أو حصر تأثيراتها مقترناً ذلك بوقوع الاختناقات التنظيمية في مدارات بيئية يتعذر على القيادة الإدارية معالجتها مما أسهم في وجود هذه الفجوة وكأن القيادة تسير في مسار والاختناقات تتحرك على مدار معاكس الأمر الذي يتطلب من القيادات أن تراجع دالة حساباتها في كل ما يجري في مجال عملها سعياً لنيل المقاصد التي تبتغيها.
٤. عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات القيادة المعاصرة وبين الاختناقات التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة.

ثانياً: التوصيات

بناءً على ما ورد من استنتاجات خلصت الدراسة إلى جملة توصيات تحددت بـ:

١. العمل على وضع القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة على متصل المهمات الموكلة لها بحيث أنها لا تتغنى بالدبلوماسية دون أن تُفعلها ولا قيمة لفنون التفاوض دون أن تُوظفها ولا أهمية لتحسسها تجاه البيئة المحيطة بها ما لم تضع المعالجات لإشكالاتها عبر الاحتياط المعرفي لديها بحيث تتمكن من تشخيص ومعرفة ما يجول في محيط عملها.
٢. وضع سبل فاعلة لتشخيص على مستوى المنظمة المبحوثة مع استحضار الآليات الوقائية والعلاجية لاحتواء الاختناقات التنظيمية بحيث تحجم الانحرافات السلوكية عبر التدابير الشرعية ذات المنحى الأخلاقي وحالات التقليد الأعمى تحل محلها الدعوة إلى الإبداع والتجديد وفكرة المصلحة الذاتية تذوب عبر ما يسمى بالصالح العام وكذلك الشأن بخصوص الإساءة إلى سمعة المنظمة بحيث تتبلور عبر فكرة الدفاع عنها وحمل هويتها وبما يجسد شخصيتها.
٣. العمل على إشاعة الوعي لدى القيادات الإدارية والعاملين وعلى نحو يبلور دورهما بشأن معالجة أية إشكاليات تقع في الحدود التنظيمية وحتى خارجها بحيث تجعل من الدبلوماسية مدخلاً لحلحلة المشكلات السلوكية وتوظف التفاوض لتجنب الخروقات وتقديم التبريرات وتقر المعرفة لرفض أية عملية تقليد أعمى وتحرك حالات التحسس في إطار المعرفة لرفض أية معيقات ونصهر المنفعة الذاتية لتحقيق الصالح العام.
٤. ضرورة تحريك ذهنية القيادات الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة بالاتجاه الذي يتماشى مع ما يحدث في بيئة عملها وخارجها، بحيث تتحمل هذه القيادات جزءاً من الأعباء والتبعات والى الحد الذي يظهر للقيادات بأنها جزء لا يتجزأ من الواقع الذي تعمل فيه وبما يؤطر لديها روح الالتزام وتحمل المسؤولية وبذات الوقت يخلق لديها القناعة بأنها الأقدم في سلم الأسبقية.

المصادر:

١. أبو عامر، علاء، 2001، الوظيفة الدبلوماسية، دار الشروق، الأردن.
٢. الشماع، خليل، حمود، خضير كاظم، 1989، نظرية المنظمة، بغداد.
٣. نجم، عبود نجم، 2004، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، السعودية.
4. Scott, B., 1987, The Skills of Negotiating Growe Pub. Company Ltd., England.
٥. سباركس، دونالد ب، 1995، دينامية التفاوض الفعال، ترجمة خالد حسن رزوق، دار آفاق، السعودية.
6. Astark, 1993, What's The Matter With Business Ethicks, H. B. R., Vol.(71), No.(3).
7. Barney J. B. & Griffin, R.W., 1992, Thw Management of Organization Strategy Structure & Behavior Part It, Boston.
8. Getwood, R. D., et. Al, 1996, Management Comprehension Analysis and Application, Chicago.
9. Reid, I, 1998, Itellectual Capital, B. D.,
10. Kamoche, K. & Conha, M. P., 2001, Minimal Structure from Jazz Improvisation to Product Innovation, OS., Vol. 22., No. 2.
11. Gregory, G. Lunpikn, G. T. & Alan, B., 2007, Strategic Management, Mc Graw – Hill Irwin, Newyork.
١٢. خليف، سلطان أحمد، 2011، أثر الذكاء التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (4)، العدد (7).
١٣. نجم، عبود نجم، 2012، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر، الأردن.
١٤. حسن، محمد حمادي، 1989، علم المنظمة، مطبعة جامعة الموصل، العراق.
١٥. هاوس، بيتر ج، نورث، 206، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ، معهد الإدارة، الرصافة.
١٦. نجم، عبود نجم، 2008، البعد الأخضر في الأعمال، مؤسسة الوراق، الأردن.
١٧. الهواري، سيد، 1980، التنظيم والهيكل والسلوكيات والنظم، مكتبة عين شمس، مصر.
١٨. راجح، أحمد عزت، 1971، أصول علم النفس، دار العلم، القاهرة.
19. wei, W., 2007, Study on Evaluation Relative Progress Effectiveness of Leader Behavior Performance, International Conference on Management science & Engineering, Herbin, P. R. China.