

متطلبات القيادة المعاصرة والاختنافات التنظيمية

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

بسمان عبد اللطيف سليم
المعهد التقني / الموصل

أ.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 الاختنافات التنظيمية .

عليه تحديد مشكلة الدراسة في تساؤل مفاده: هل تمتلك القيادة المعاصرة على مستوى المنظمة المبحوثة المتطلبات التي تمكّنا من احتواء الاختنافات التنظيمية التي تفترضها في ميدان عملها؟ واعتمدت 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:

وُصفت القيادة بأوصاف وسميت بسميات 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 مسائرتها لكل ما هو جديد ويقع تحت إطار المعاصرة سواء تعلق الأمر بالالكترونيات وما يتمضخ عنها من معلومات تسهم في قراءة الواقع المنظمي عبر متصل التفاوض الذي يؤشر إمكانية التعامل مع الغير وبالذات المنافسين وهنا إشارة إلى أهمية اقتناص الفرص عبر مداخل التحسس البيئي والتوظيف الأفضل للمعرفة سعياً لمجابهة أية اختيارات تنظيمية تقع في النطاق التنظيمي وهنا إشارة إلى أهمية اعتماد فكرة متطلبات القيادة المعاصرة بكل تجلياتها وبما يتتيح فرصة مجابهة واحتواء أية حالات تحدي تعترضها وهنا إشارة إلى القدرة على قراءة المواقف بعيون الراصد وعقلية المنقب والتحري عن الكنز المدفون لذا جاءت الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع من قبل الباحثين في إطار مداد جملة محاور يمكن حصرها بالأتي :

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 وتتجول في أعماقه بحثاً عن المعالجات، وقد وجدت القيادة من تبنيها لفكرة المعاصرة ومسايرة التغييرات برؤية واضحة أفضل السبل التي تمكنتها 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 يجيء فعلها ويظهر إمكانيتها في مجابهة التهديدات التي تعترضها عبر المتطلبات المعيبة لها؟
- ما طبيعة التأثيرات التي تحدثها متطلبات القيادات المعاصرة في ميدان عملها وخارجها سواء تعلق الأمر بتحجيم الاختيارات التنظيمية وحتى وضع المعالجات ؟

ثانياً : أهمية الدراسة

تنطلق أهمية الدراسة الحالية من:

١. الأهمية الأكademie للدراسة

تغير الدراسة الحالية في مناقشة موضوع تدنت فيه نسبة الكتابات وعلى النحو الذي يجعل منه منطقاً وأرضية لأجراء دراسات لاحقة وبما يسهم في تعطية الموضوع وإعطاءه قيمة الأساسية.

٢. الأهمية التطبيقية للدراسة

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

ثالثاً: أهداف الدراسة

تمثلت هذه الأهداف بالآتي:

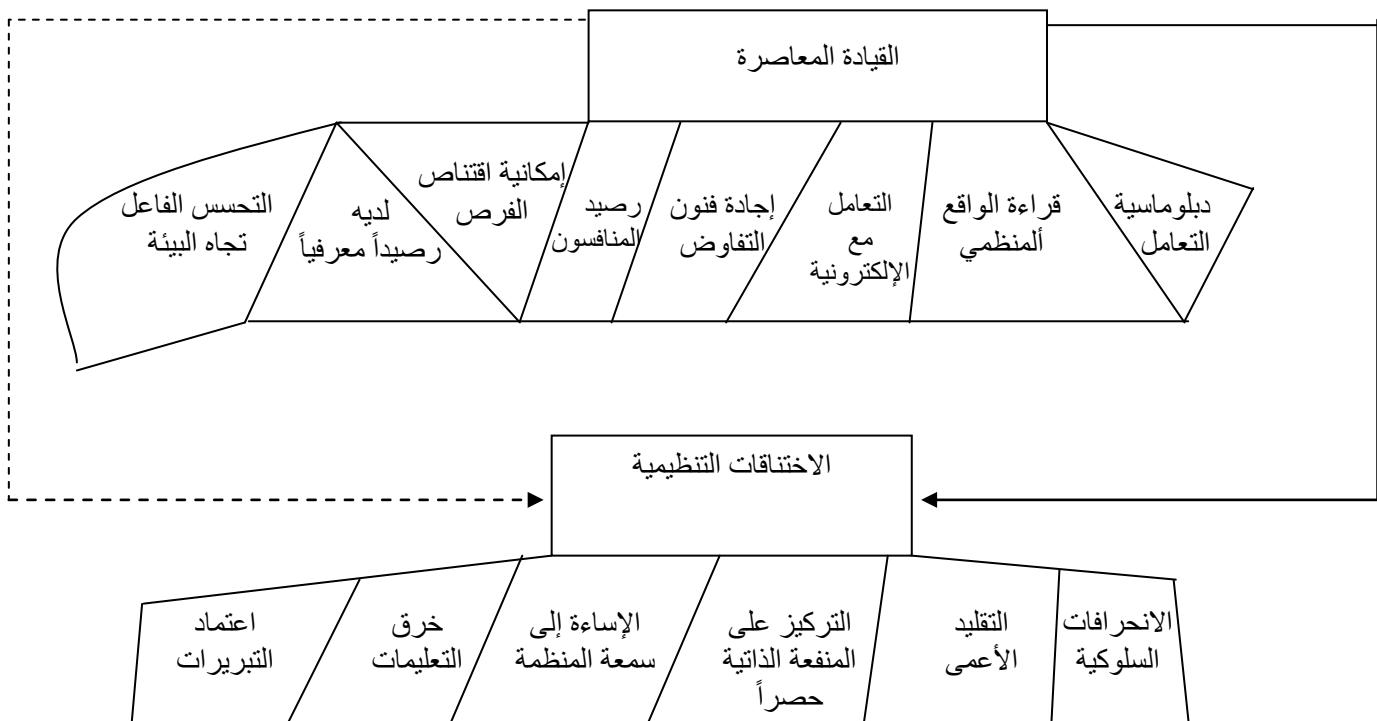
١. عرض نظري لمتغيرات الموضوع قيد الدراسة في ظل الإفادة من كتابات الباحثين في هذا الجانب وبما يمكننا تقديم المفاهيم الإجرائية لدراستنا وصولاً إلى بيان وجهة نظرنا كلما استلزم الأمر.

٢. الكشف عن متطلبات القيادة المعاصرة فضلاً عن بيان الاختلافات التنظيمية في المنظومة عينة الدراسة.

٣. تحديد علاقة الارتباط وتأثير الفروق المعنوية بين متطلبات القيادة المعاصرة والاختلافات 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 الاختلافات التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة.
٢. توجد فروق معنية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات القيادة المعاصرة وبين الاختلافات التنظيمية على مستوى المنظمة عينة الدراسة.

سادساً: عينة الدراسة وأسباب الاختيار:

تحددت عينة الدراسة الحالية بـ (مصنع الألبسة الولادية في الموصل التابع لمعامل 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 الاستبيان إذ تمت الإفاداة من أفكار الباحثين المشار لهم عند المعالجة النظرية لمتطلبات القيادة

المعاصرة وقد تم عرضها على عدد من المحكمين^{*} وأجريت التعديلات الالزمة في ضوء الملاحظات المؤشرة من قبلهم ثم خضعت الاستماراة 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 (النكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، الارتباط، تحليل التباين).

المحور الثاني : الإطار النظري

أولاً : القيادة المعاصرة

كانت ومازالت 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 موضوع تساؤلات فهل القيادة يجب أن تكون محبوبة لدى الآخرين أم أنها متقاعلة مع متطلبات العمل وحاملة لهوية عصرها بحيث تتسم بالتوهيدية بقدر ما تحمل بذور التواصليّة 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 تطوير جزءاً منها لصالح توجهات ما نعالجها، وعليه نجد أن فكرة القيادة المعاصرة تتجلى في توظيف واستحضار كافة المقومات لدى الفرد القائد سواء على المستوى الشخصي، النفسي، المجتمعي، بحيث تسود التوهيدية في العمل وتتربيع 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

المعاصر التمتع بها والأخذ بمضامينها وقد تم اعتماد بعضًا 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 يتجلّى في تأمين العلاقات بين كافة الأطراف (مؤيداً ومحايداً وحتى معارضاً) من منطلق أساسه أن الدبلوماسية تقر التواصل وتشجع الحوار المفتوح وتديم حالات التفاؤل بحيث أن هذه الأطراف يسود بينها المناخ الدافئ. (أبو عامر.، 2001 ، 59 – 38)

٢. قراءة الواقع المنظمي:

تنضح عالم الواقع في إطار الإدارة بالتجوال وبما يمكن القائد من سبر أغوار عمل المرؤوسين وحتى المهامات الموكلة إليه مقترباً ذلك بالوقوف على طموحاتهم والأخذ بنظر الاعتبار متطلبات عملهم دون الاكتفاء بالإشارات العابرة من المشرفين أو التقارير المرفوعة من قبل المعنيين، مما يجسد حالة المفاجأة ويرسي أساس التعامل الفعلي بعيداً عن المكاتبات أو حالات القيل والقال لأن ما يراه القائد ذاته غير ما ينقله الآخرون وما تتصح عنده التقارير.

(الشمام وحمود، 1989، 185)

٣. التعامل مع الإلكترونية:

يمثل صورة حية لإمكانية التعامل مع المستجدات وما تتطلبه التقانات من مهارات وخبرات لأن الواقع المنظمي يغص بكثير من الإفرازات، فالبيئة متحركة والمتغيرات يقفز بعضها فوق البعض وتنتاثر المجهودات إلى حد أن الإنسان أصبح ينظر إلى الآلة التي يشغلها على قدر من الأهمية بحيث بدأ يبدي كثير من التزاولات أمامها لذا بدأ الانشداد تجاه الأخذ بها وضرورة التعامل معها بحيث أصبحت مطلباً حياً في فضاء القيادات الإدارية استرشاداً بمقولة إذا لم تكن الكترونياً فسوف تؤكل. (نجم، 2004، 123).

٤. إجادة فنون التفاوض:

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

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

٥. رصد المنافسين:

تطلق 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 المديرون من ذي النية الحسنة إلى أن يقوموا بأدوار تلحق ضرراً بالآخرين، مما يؤشر خطورة الضغوط ويطلب اعتماد حالات الرصد والتشخيص بقصد إثبات الحقائق ومعرفة الواقع.

٦. إمكانية اقتناص الفرص:

لما كانت الفرص هي الأحداث التي تقع في بيئه المنظمة وعلى نحو يمكن القيادات الإدارية من اغتنامها سعياً للأداء الاقتصادي (Barny, J. B & Griffin, R. W., 1992, 220) عليه تبدو أن الفرص هي معطيات تقدمها البيئة للمنظمة وعلى نحو يؤمن الفائدة للأخرية (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 تقسم بخصائص (الجانبية، مربحة، الديمومية وإمكانية استغلالها) (Gregory., G. D., Lumpkin, G. T., and Alan , B., 2007, 481)

٧. المعرفة:

تمثل المعرفة رصيداً 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

ناتج هذا التحسس عن التوظيف الحي للنموذج المرن الذي يساير البيئة المضطربة ويقوم على افتراض مفاده (إن سرعة التغييرات تتطلب منظورات متعددة) علماً أن هذه المنظورات تجسد لها حالة من التحسس وتعكس حالات التوجه نحو الإبداع الجذري والاستجابة للتغيير (Kamoche,K. & Cunha, M.P., 2001, 736 – 792)

(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

تعترض 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 موافقة الحركة وذلك لوجود مستويات تنظيمية تقصر إلى التنفس الطبيعي والممارسة الحية لأعمالها فما تتجزء لا يرقى إلى المستوى المطلوب مما يجعلها تحت وطأة التعقيد وحتى التعرّر، وقد اتخذت هذه الاختناقات أشكالاً فمنها مرده الأفراد ذاتهم وأخر 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 وتتسنم حركتها بالاضطراب وعلى نحو يجعل من المشكلات عقدة يتعدّر حلها أو وضع البديل لاحتواها وقد تحدّدت 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 المسوبيّة تكون أمراً واقعاً والتجاوز على أموال المنظمة مقبولاً وعادياً وكشف أسرار المنظمة أمام الآخرين متاحاً، وهنا مكمن الصعوبة لأن أصعب الأمور وأعقدها عندما تواجه المنظمة انحرافات في المجال السلوكي لأن ذلك سيوفر لنا فرصة للقول بأن الاستجابات ستكون أقرب إلى المتخدقة في إطار التعنيف والعشوائية . وهذا يعني أن المشكلة القائمة في المنظمات هي مشكلة سلوكية على الأغلب وليس فنية، لذا تتضح أهمية إطفاء السلوكيات غير المرغوبة أو محاولة تعديليها 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 منتجه إلى التقادم. (نجم، 2012، 304)

٣. التركيز على المنفعة الذاتية:

يتوّقع 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 يفكّر في منفعته حصراً وبين من يسرّ قدراته لتحقيق المنافع لآخرين وعلى هذا الأساس يقول (هاوس، 2006، 336) بأن المنظمة يجب أن تطلق من ضرورة التصرف على نحو يحقق أكبر منفعة لآخرين.

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 المستمدّة من الأصول اللاملموسة (السمعة) قد ارتفع من (17%) في عام 1981 إلى (71%) في عام 1997 مما يفسّر لنا أن سمعة الشركة تلعب دوراً فاعلاً في مجال قيمتها وأن أي إخفاق وتدحرج 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 الهدافـة 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 منحي سلبي، لأن عملية التجاوز على حدود التعليمات يعني التلاعب في تنفيذها ومن ثم إخراجها من مضمونها الحقيقي، عندئذ تشكـل حالة معيبة للعمل وتبرز الحاجـة إلى إصدار تعليمـات جديدة. وبالتالي تبرز فكرة الحلقـة المفرغـة في التعليمـات كما أشار لها (كروزـيه) فالتعليمـات الحالـية تكون مبعـضاً لولـادة تعليمـات وقواعد جديدة وهـذا لـذا تجلـت الحاجـة إلى طـرح فكرة النـماذج المـعدلـة في التنـظـيم (كنـموذـج كـولـدنـر، نـموذـج سـلـزـنيـك)، (الـهـوارـي، 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 أذعار تبدو مقنعة إلا أنها ليست الأسباب الحقيقة 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 والنسبة 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 الرصد المعرفي، ثم تأخذ متطلبات إجادة فنون القواسم المرتبة الثانية (4.071) وتبليها متطلبات اقتاص الفرض بمتغيراتها الفرعية إذ بلغ المعدل العام للأوساط الحسابية (٣,٩٨٨) ثم يأتي المتطلبيين (التعامل مع الإلكترونية ورصد المنافسين) ليأخذ كل منهما معدل عام لمتغيراته الفرعية ما قيمته (٣,٥٥٧) ويعقبه متطلب (٣,٨٩٢) ثم يأتي متطلب التحسس نحو البيئة ليشغل المعدل العام لوسطه الحسابي ما قيمته (٣,١٩٨) ويأتي متطلب قراءة الواقع المنظمي البليوماسية عبر متغيراته الفرعية وبمعدل عام لأوساطه الحسابية بلغت قيمة (٣,١٦٠) 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 فيما يخص بعد البليوماسية الذي غطته الفقرات (x_1, x_2, x_3, x_4) وجد أن هناك اتفاقاً بشأن تقييم المساعدة لكل من هو بحاجة إليها في إطار البليوماسية وكان ذلك بنسبة (٥٨٧,٥)، واقترب ذلك بتجميد فكرة التواصل مع العاملين هذا ما اتفق عليه (٧٥%) من المبحوثين مما يفسر لنا أن عملية امتلاك القراءة على جنب الآخرين كانت قائمة في المنظمة المبحوثة إلى حد مفاتحthem والتأثير فيهم. أما بشأن قراءة الواقع المنظمي كمتطلب من متطلبات أبعاد القيادة المعاصرة والذي مثلته الفقرات (x_5, x_6, x_7, x_8) فقد تبين من إجابات المبحوثين أن هناك (٨٤%) منهم لديه اهتماماً بالإصغاء الجيد إلى العاملين إلى حد معيشتهم بقصد كسب المعلومات عن العمل وعددها سبيلاً فاعلاً للتعامل معهم في إطار مدار القائم بجولات مستمرة وجوهه تفحص الواقع المنظمي ويأتي متطلب التعامل مع الإلكترونية والذي فسرته الفقرات (x_{10}, x_{11}, x_{12}) ليضيف اتفاقاً بين المبحوثين بلغ نسبة (80.4%) قياساً بغيره من الفقرات مما يؤشر إمكانية توظيف التقانة لصالح العمل وعددها سبيلاً لكسب الآخرين وبالتالي استحضارها عند اتخاذ القرارات. وفي مجال إجادة فنون التفاوض الذي ترجمته الفقرات

(X₁₃, X₁₄, X₁₅) فقد تبين أن هناك اتفاقاً بين المبحوثين بلغت نسبته (92.8%) بشأن القراءة 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 متطلب رصد المنافسين الذي جسده القراء (X₂₀, X₁₈, X₁₉) ليؤكد اتفاق (76.8%) من المبحوثين بشأن تحليل التحديات التي تعترض القيادة في ميدان العمل فضلاً عن إجراء عمليات التشخيص المتكررة لتحركات المنافسين وبما يجيء إمكانية القيادة المبحوثة في تشخيص نقاط الضعف واستحضار عوامل القوة لدى المنافسون. و فيما يخص إمكانية اقتناص الفرص الذي مثلته القراء (X₂₄, X₂₃, X₂₂, X₂₁) فقد تبين أن هناك اتفاقاً لدى (82.2%) من المبحوثين بشأن انتهاز الظروف لصالح تطلعات العمل في إطار السعي لتجنيد القراء الخاصة بالمبحوثين بهدف مساعدة المواقف التي تعترضهم أثناء العمل هذا ما ترجمته إجابات (١١, ٨١%). وفيما يتعلق بالرصيد المعرفي كمتطلب من متطلبات القيادة المعاصرة والذي فسرته القراء (X₂₈, X₂₇, X₂₆, X₂₅) فقد تبين أن (80.3%) من المبحوثين اتفقوا على أنهم ينفقون على العقول في المنظمة أكثر مما يخصصونه للبطون ويدعم ذلك اتفاقات (78.6%) من المبحوثين على توافر القاعدة التامة لديهم بأن التيار المعرفي تعترضه تمويجات تتطلب استحضار القراء وعلى نحو يجعل من المبحوثين قادة في سفينة المعرفة بدلاً من أن يكونوا ركاباً فيها. فضلاً عما نقم قد يبرز بعد التحسس الفاعل تجاه البيئة كمتطلب آخر من متطلبات القيادة المعاصرة على مستوى المنظمة المبحوثة والذي غطته القراء (X₃₂, X₃₁, X₃₀) ليؤكد اتفاق (76.8%) من المبحوثين على تجنيد القراء 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 كأسقية قائمة.

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

الجدول (١) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات القيادة المعاصرة على مستوى المنظمة المبحوثة

الاحرف المعيارية	الأوسط الحسلية	درجات المقياس										
		لائق بشدة		لائق		محل		لائق		لائق بشدة		المتطلبات
		نسبة مئوية	تكل	نسبة مئوية	تكل	نسبة مئوية	تكل	نسبة مئوية	تكل	نسبة مئوية	تكل	
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	
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	
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	
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	
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	
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	
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	
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 الاختلافات التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة:

يوضح الجدول (٢) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الاختلافات التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة، إذ تبين أن الفقرات المتعلقة بالمنفعة الذاتية (X_{44} , X_{41} , X_{42} , X_{43}) قد حصلت على أعلى معدل عام لوسطها الحسابي (٢,٥٩٣) ثم تلتها الفقرات المحسدة للانحرافات السلوكية (X_{36} , X_{35} , X_{34} , X_{33}) وكان ذلك بمعدل عام لوسطها الحسابي (٢,٥٥٣) ويأتي مؤشر التقليد الأعمى عبر فقراته من (X_{40} , X_{39} , X_{38} , X_{37}) ليمثل المرتبة الثالثة من ناحية المعدل العام للوسط الحسابي (٢,٤٣٢) وتعقبه الفقرات المفسرة للتغيرات (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_{48} , X_{47} , X_{46} , X_{45}) لتشغل معدل عام لأوساطها الحسابية بلغت (٢,٠٥٣) وأخيراً تأتي الفقرات المفسرة لمؤشر خرق التعليمات والذي مثلته الفقرات (X_{52} , X_{51} , X_{50} , X_{49}) ودعاً 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 معلم التحرك لإبداء المساعدة لذى القربى دون غيرهم واضحة لدى (٢٨,٦%) من المبحوثين ويعابر ذلك المؤشر (X_{36}) والذي حمل فكرة اللامبالاة في العمل وقد حصل على أدنى حد من الاتفاق (١٤.٣%)، مما يفسر وجود درجة من الانحرافات السلوكية حسب إجابات المبحوثين، أما عن التقليد الأعمى فقد تبين أن هناك اهتماماً لتصريحات 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 (٢٣.٢%) من المبحوثين اتفقوا على إعطاء الأولوية للمعيار الذاتي الشخصي قياساً لأي معايير أخرى ويدعم ذلك اتفاق (٢١.٠٤%) من المبحوثين حول وضع مصلحتهم في المقام الأول عند دخولهم المنظمة، الأمر الذي يعكس توجه تلك الفئة من المبحوثين للإنشاد إلى ذاتها حسراً والسعى إلى توظيف القدرات التنظيمية لصالح طموحاتها الشخصية، وفيما يخص مؤشر الإساءة إلى سمعة المنظمة فقد كشفت إجابات (١٦.٠١%) أنهم يتحدون إلى الآخرين عن كل ما يدور في أروقة منظمتهم دون تحفظ فضلاً عن اتفاق ذات النسبة من المبحوثين (٦١.٠١%) لتأكد وجود حالة من التشهير بأي حالات سلبية تقع في إطار العمل إلى حد إلحاق الضرر بسمعة المنظمة، وفي ذات السياق يظهر مؤشر خرق التعليمات ليوفر معطيات جديدة إذ تبين أن (١٠.٠٧%) 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 تشويهها، وتماشياً مع ذلك فقد بُرِز مؤشر اعتماد التبريرات للتصرفات غير اللائقة في ميدان العمل، إذ أكدت إجابات (١٦,١) من المبحوثين على وجود اتفاقاً بينهم يجعل حالات الفشل التي تعترضهم مدخلاً لـإلقاء اللوم على البيئة مما يعني اعتماد أكثر من مسوغ عند ممارسة التصرفات غير المرغوبة في العمل، وهنا منطقاً لوجود الدرائع عند الإخفاق في تنفيذ المهام. عليه يتضح لنا أن الاختناقات التنظيمية كانت قائمة على مستوى المنظمة المبحوثة وبدرجات متباعدة وتکاد هذه أن تشكل حقيقة منطقية لأن حالات التقليد الأعمى غير خرق التعليمات، وقد يكون بروز ذلك سببه وجود تصورات مختلفة لدى القيادات الإدارية بما ينظر إليه القائد (س) غير ما يتصوره القائد (ص) لكون البناء المعرفي والمهاري يتباين وأنماط الشخصية تتفاوت والأخذ بفكرة المسؤولية الاجتماعية قد يتارجح مما يؤكّد ما تقدم ويظهره على حيز الواقع.

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

الانحرافات المعيارية	الأوسط الحسابية	لأنفاق بشدة		لأنفاق		محايدين		أنفاق		أنفاق بشدة		درجات المقاييس المؤشرات
		نسبة مئوية	تكرار									
1.210	2.910	14.3	8	25	14	25	14	26.8	15	8.9	5	X ₃₃
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
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
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	
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	المنظمة إلى سمعة
0.913	1.964	32.1	18	50	28	7.1	4	10.7	6	-	-	X ₄₉	
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	
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 الاختلافات التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة:

أوضحت معطيات الجدول (3) أن هناك علاقات ارتباط بين كل متطلب من متطلبات القيادة المعاصرة وبين الاختلافات التنظيمية، وقد جاءت أقوى العلاقات بين اقتناص الفرص وبين الاختلافات 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 الاختلافات 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 و المعارف وتقانات وأخلاقيات وعلى نحو يمكنها من الإحاطة بأية اختلافات 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 متماشياً مع نتائج الدراسة الحالية إذ تبين وجود علاقة ارتباط متباعدة بين كل متطلب

من متطلبات القيادة المعاصرة على مستوى المنظمة المبحوثة وبين الاختلافات التنظيمية كمتغير معتمد ويکاد أن يكون هذا التفاوت واقع حال وذلك لتنوع آراء المبحوثين وتباین ثقافتهم وحتى رؤيتهم تجاه الواقع المنظمي الذي يعملون فيه.

الجدول (3) معامل الارتباط بين متطلبات القيادة المعاصرة وبين الاختلافات التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة عند مستوى معنوية (٠٠٥)

الاختلافات التنظيمية	المتغير المستقل	
	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
0.677	دبلوماسية التعامل	متطلبات القيادة المعاصرة
0.750	قراءة الواقع المنظمي	
0.707	التعامل مع الإلكترونية	
0.758	إجاده 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 والاختلافات التنظيمية على مستوى معلم الغزل والنسيج الموصل.

كشفت معطيات الجدول (4) عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات القيادة المعاصرة (متغيراً مستقلأً) وبين الاختلافات 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 الاختلافات 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 وقوعها في مجال تحجيم الاختلافات التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة لذا يبدو لنا جلياً أن الاختلافات 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 الاختلافات تعذر احتواها

والإحاطة بها عبر القنوات الدبلوماسية ومتصل التفاوض واستحضار المعرفة لكونها أصبحت شائكة مثلاً هي معقدة مما يتطلب التفكير في إعادة الحسابات واستحضار آليات فاعلة وقائمة في حالات التقليد الأعمى تتطلبه الوثوب من جديد وارتداء الابتكار والتفكير بكل ما هو معاصر كما أن بروز الانحرافات السلوكية تستلزم الأخذ بالتدابير الشرعية، وظهور المنفعية بمدياتها الضيقة يستلزم استلهام 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 مداه تأمين الحرمة والحسانة لقواعد والإجراءات دون الاختراق وهذا لا يتم إلا إذا اتسمت التعليمات بالأخضرار وغلب عليها مفهوم (Green Tape) الذي يضفي على التعليمات صفة المرنة 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 الاختلافات التنظيمية وثانيهما عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات القيادة المعاصرة وبين الاختلافات التنظيمية على مستوى المنظمة عينة الدراسة مما يؤكد تحقق الفرضية الأولى ونفي الفرضية الثانية.

الجدول (4) تحليل التباين بين متطلبات القيادة المعاصرة والاختلافات 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			

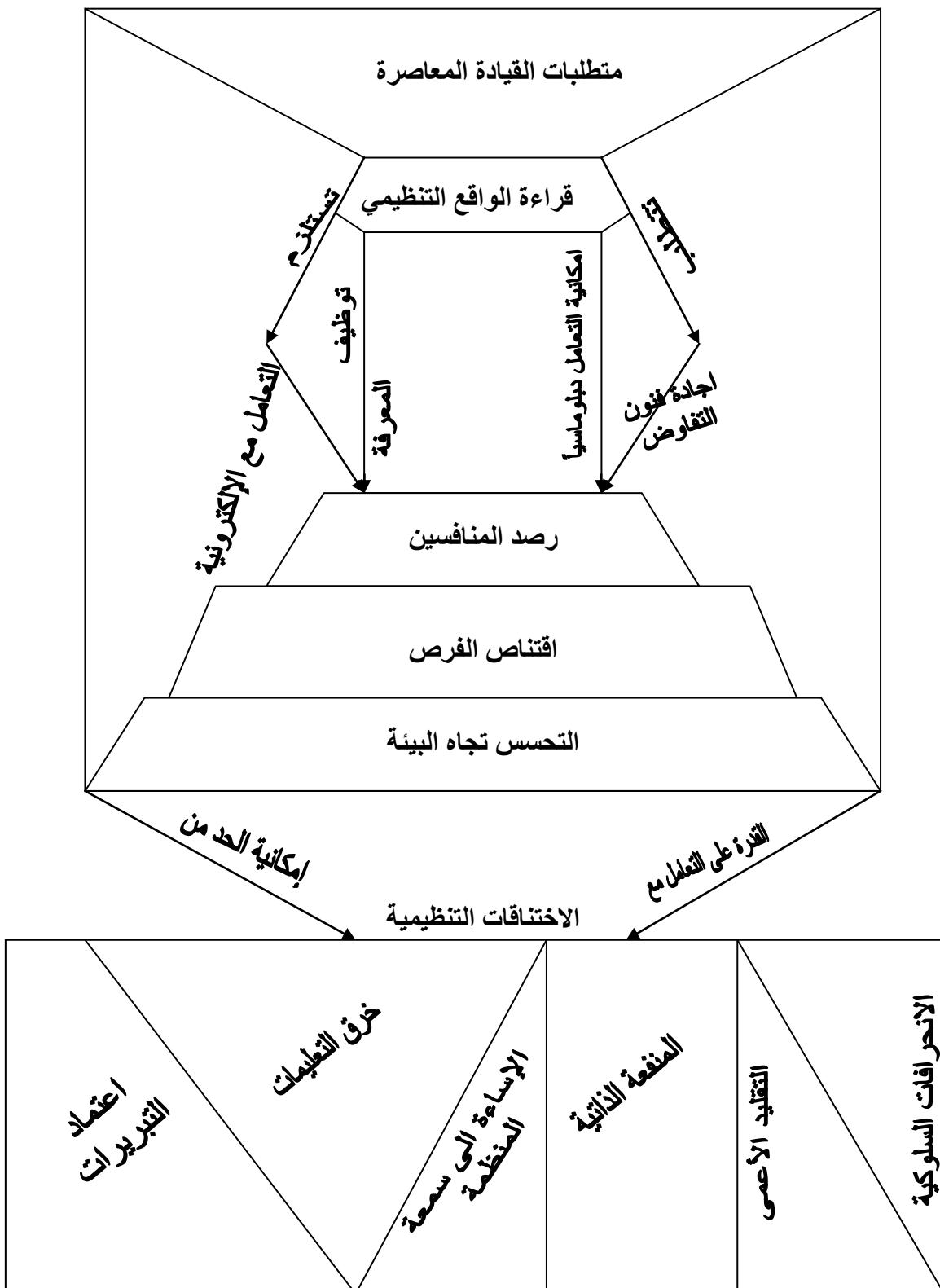
إعداد الباحثان

ثالثاً : متطلبات القيادة المعاصرة والاختلافات التنظيمية (رؤية تحليلية)

إن نجاح القيادة المعاصرة مشروط بتواافق 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 وتأشير حالات التحسس تجاه البيئة وصولاً إلى إمكانية اقتناص الفرص، وقراءة كهذه وفي ظل الدعائم المشار إليها أعلاه توفر الأساس لإمكانية احتواء الاختيارات التنظيمية لأن التفاعل الحي مع هذه الدعائم يعمل باتجاهين على وفق التصور الحالي للعلاقة بين القيادة المعاصرة عبر متطلباتها والاختيارات التنظيمية في إطار مؤشراتها. الأول يؤشر 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 للاختيارات التنظيمية في بيئتها 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 الاختيارات التنظيمية وبيان مستواها، لأن هذه الاختيارات 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 الاختيارات التنظيمية متعددة ومتباعدة في حدتها ومستوى تعقيدها/ مما يعني أن القيادة المعاصرة يجب أن تتحرك ضمن مدارات متنوعة حتى تتمكن من التأقلم والمسايرة وتقديم ما يستلزم تقديمها، آخذين بنظر الاعتبار أن الاختيارات التنظيمية تحم على القائد المعاصر التجوال بين ثلاثة مواقف موقف رافض للاختيارات وساعي إلى معالجتها و موقف محايده ومتارجح 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، إجاده فنون التفاوض، رصد المنافسون، اقتناص الفرص، الرصيد المعرفي والتحسس تجاه البيئة) وبذات الوقت يميل إلى الاستسلام للاختيارات 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 الآتي، 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

تحصر ضمن الجزئيات والفورات الآنية بقدر ما تغور في الأعمق وتوشر حقائق وتسحضر أدلة وشواهد وهذا يفسر لنا أن القيادة المعاصرة رؤيوية في رصدها للأحداث متأنية في معالجاتها وبطبيعة في حركتها مثلاً هي ذكية في تفاعلاتها مع الآخرين ومع المتغيرات البيئية، لذا نخرج بنتيجة مفادها أن القيادة المعاصرة تعامل مع الاختناقات على وفق خطورتها ومستوى التأثير الذي تحدثه في فضاء عملها استناداً إلى المتطلبات التي تمتلكها لذا نقول أن القائد المعاصر تتبع نظرته إلى حالات التقليد الأعمى قياساً بالانحرافات السلوكية، لذا تجلت المواقف المؤشرة مقدماً في ميدان التعامل مع الاختناقات التنظيمية، فهي تحمل 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 والاختلافات التنظيمية

* إعداد الباحثان

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

بناء 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 الإلكترونية أو ما تجسّد في إجاده فنون التفاوض واعتماد الدبلوماسية مع السعي لرصد المنافسين واستثمار الفرص برفع موجه.
٢. بروز بعض الاختلافات التنظيمية في المنظمة المبحوثة عبر المؤشرات المفسرة لها سواء تعلق الأمر بالانحرافات السلوكية أو ما تجسّد في التقليد الأعمى وصولاً إلى تقديم التبريرات ومحاولات الإساءة إلى سمعة المنظمة عبر خرق التعليمات، مما يوفر منطلقاً لجملة تساؤلات فحواها لماذا هذه الاختلافات علماً أن القيادة الإدارية فيها تحمل بذور المعاصرة.
٣. وجود علاقة ارتباط ذات درجات متباعدة بين متطلبات القيادة المعاصرة (متغيراً مستقلأً) وبين الاختلافات التنظيمية (متغيراً معتمداً) مع غياب الفعل الذي تحدثه متطلبات القيادة المعاصرة على مستوى المنظمة المبحوثة في مجال تحجيم الاختلافات التنظيمية، مما يوفر سبيلاً للقول بأن دور متطلبات القيادة المعاصرة في هذا المجال جاء مختلاً ومحدوداً ومحدوداً وذلك جملة تفسيرات منها ما يفصح عن عدم قدرة القيادة الإدارية في تلك المنظمة على احتواء الاختلافات التنظيمية إلى حد أن هذه الاختلافات أخذت مديات لا يمكن الإحاطة بها أو حصر تأثيراتها مقترباً ذلك بوقوع الاختلافات التنظيمية في مدارات بيئية يتغذر على القيادة الإدارية معالجتها مما أسهم في وجود هذه الفجوة وكأن القيادة تسير في مسار والاختلافات تتحرك على مدار معاكس الأمر الذي يتطلب من القيادات أن تراجع دالة حساباتها في كل ما يجري في مجال عملها سعياً لنيل المقاصد التي تتبعها.
٤. عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات القيادة المعاصرة وبين الاختلافات 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 المهام الموكلة لها بحيث أنها لا تتغنى بالدبلوماسية دون أن تفعّلها ولا قيمة لفنون التفاوض دون أن توظفها ولا أهمية لتحسينها تجاه البيئة المحيطة بها ما لم تضع المعالجات لإشكالياتها عبر الاحتياط المعرفي لديها بحيث تتمكن من تشخيص ومعرفة ما يحول في محيط عملها.
٢. وضع سبل فاعلة لتشخيص على مستوى المنظمة المبحوثة مع استحضار الآليات الوقائية والعلاجية لاحتواء الاختيارات 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 المنظيمية وحتى خارجها بحيث يجعل من الدبلوماسية مدخلاً لحلحلة المشكلات السلوكية وتوظيف التفاوض لتجنب الخروقات وتقديم التبريرات وتقر المعرفة لرفض أية عملية تقليد أعمى وتحرك حالات التحسس في إطار المعرفة لرفض أية معيقات ونصره المنفعة الذاتية لتحقيق الصالح العام.
٤. ضرورة تحريك ذهنية القيادات الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة بالاتجاه الذي يتماشى مع ما يحدث في بيئه 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، الادارة الالكترونية، 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. Barny 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. Kamoché, K. & Conha, M. P., 2001, Minimal Structure from Jazz Improvisation to Product Innovation, OS., Vol. 22., No. 2.
11. Gregory, G. Lumpikn, 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 (٤)، العدد (٧).
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.