

القيادة المحفزة على السلوك الإبداعي في ظل العولمة

لتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

د. / بوشنافة أحمد *

Abstract:

Les P.M.E. ont des multiples vertus qui représentent en période de crise des atouts majeurs. Mais les évolutions de la société envers la reconnaissance des valeurs personnelles pour l'humanité et l'apparition de la mondialisation induisent des modes de gestion qui vont à l'encontre des spécificités de ces entreprises et qui exige les pratiques d'excellence en production. Donc ces entreprises sont appelées à mettre en place des modes de management implicites et formalisés et que l'orientation des systèmes de gestion doit être en conformité avec la nature évolutive des relations du travail et leurs règles dans le sens de la modernisation et en fonction des mécanismes réalistes et adaptés.

Cette nécessité exige de développer les comportements du leadership pour les faire évoluer à une participation effective et d'acquérir les capacités efficaces de motiver les travailleurs vers l'esprit de la créativité. Ceci provient d'un exercice collectif loin des pratiques anciennes de l'influence du pouvoir et les règles archaïques qui démotivent les travailleurs. En plus, en prenant compte le changement culturel comme dimension influente et déterminante de l'efficacité de la réaction des travailleurs.

Les mots clés: P.M.E., Pilotage, Motivation, Comportement innovant, Mondialisation, Participation.

ملخص:

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (م. ص. م.) مزايا عديدة تشكل حظوظ نجاح في ظروف الأزمة. لكن تطورات المجتمع نحو إعادة الإعراف بالقيم الشخصية للإنسانية وظهور العولمة أدت إلى أساليب تسيير تعاكس خصوصيات هذه المؤسسات وتفرض تطبيقات التمايز في الإنتاج، وعليه، فإن هذه المؤسسات مدعوة الآن لتطبيق أساليب إدارية صريحة ومقتننة. وإن توجه أنظمة تسييرها يجب أن يكون متوافق مع طبيعة تطور علاقات العمل وقواعدها ضمن سياق الحداثة واتباع ميكانيزمات حقيقية ومتكيفة.

هذه الضرورة فرضت تطوير سلوك المسيرين ليرقى إلى مشاركة حقيقية يكتسب بها قدرات فعالة لتحفيز العمال نحو روح الإبداع. ويكون هذا من خلال ممارسة جماعية، تكون بعيدة عن الأشكال والقواعد القديمة لتأثير السلطة التي أصبحت غير مُحفزة. هذا إلى جانب الأخذ في الحسبان التغير الثقافي كبعد مؤثر ومحدد لفعالية استجابة العمال.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (م. ص. م.) علاقات العمل، القيادة، التحفيز، التوجيه، السلوك الإبداعي، العولمة، المشاركة.

* أستاذ محاضر (أ) - جامعة بشار

مقدمة:

إن التغيرات الدولية والزامية الاندماج في الاقتصاد العالمي أدت إلى زيادة الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد تعثر تجارب المؤسسات الاقتصادية الكبيرة في الكثير من البلدان وخصوصا الدول النامية باعتبار أن مشاريع الأعمال الصغيرة والمتوسطة تساهم أكثر في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، وتمثل مصدرا للثروة، وفضاء حيويا لخلق فرص العمل وجلب اهتمام المستثمرين لتوظيف رؤوس أموالهم بها، هذا إلى جانب ما تتميز به من ديناميكية ومرونة تؤهلها إلى سرعة التكيف مع تحولات المحيط الجديدة، إلا أنها تواجه تحديات كبيرة، من آثار وضغوطات المحيط التي تتطلب إستراتيجية لتوجيه أنظمة التسيير بما يتوافق مع تطور طبيعة علاقات العمل وقواعدها وعصرنة الإدارة بما يجعل لها فاعلية وأثر كبيرين إذا كانت مدعمة بآليات حديثة، واقعية ومتكيفة مع التوجهات الحديثة، وهذا يعتمد بشكل أساسي على مدى تطوير النمط القيادي ليرتقى إلى مستوى المشاركة الحقيقية في العمل، قابليته للتحفيز، والقدرة على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين التي تمثل رؤية حديثة للقيادة بممارستها جماعية لا تتعارض مع روح التعاون لمواكبة تطور ظروف العمل الجديدة.

من هذا المنطلق، نبين إبراز خصائص التغير في مجال التوجيه والتنشيط الإداري الذي يعتبر من أهم أنظمة التسيير في ظل العولمة لـ م. ص. م.، لما له من تأثير كبير في حفز العاملين ودعم السلوك الإبداعي لديهم، وبذلك يشكل ركيزة أساسية لفاعلية وكفاءة التسيير ضمن علاقات العمل الجديدة والتكيف مع الواقع المعاش.

(1) ماهية القيادة والإبداع في م. ص. م.:

بغض النظر عن تعريفات القيادة والإبداع في م. ص. م.، نقدم تصور جديد من خلال التطرق لنقاط: القيادة والسلوك الإداري الإبداعي، اختلاف مفهوم هذه المؤسسات بين البلدان، تميز هذه المؤسسات عن غيرها من المؤسسات، وأخير أسلوب الإدارة الجوارية بهذه المؤسسات.

(1-1) القيادة والإبداع في السلوك الإداري:

القيادة المحفزة هي القدرة على التأثير وتحفيز الأفراد للقيام بأمر ما يوصل لتحقيق الأهداف، وتعد أهم العناصر التي يجب توافرها في الشخص الإداري، لتكون سببا في تحقيق أهداف المؤسسات بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية¹، وبالتالي فهي إثنان مجال عرضي من المهارات بدءا من تنفيذ العمليات وإدارتها وصولا لإلهام الآخرين بتحقيق التميز².

الإبداع هو كل نوع من التصرف أو السلوك المغاير غير المتوقع النافع والملائم لمقتضى الحال والاقتصادي في نفس الوقت، وفي أي مجال ذهبت تجد أن هذا المعنى للسلوك الإبداعي يرضي احتياجك وفي بما هو مطلوب³.

وبالنظر للسلوك الإبداعي، نجد أن هنالك ثلاثة مداخل للتعرف على ظاهرة الإبداع ودراستها وهي⁴:

- التركيز على العملية الإبداعية أو آلية الإبداع : حيث يركز هذا المدخل على أن عملية الإبداع تبدأ بإحساس المبدع بمشكلة تسبب له نوع من عدم التوازن وتقوده إلى البحث عن حل لهذه المشكلة بشكل يعيد التوازن، وتتم هذه العملية بعدة مراحل هي مرحلة الإعداد ثم مرحلة الاختمار ثم مرحلة التفق ثم مرحلة التحقق من الحل؛
- مدخل يركز على الناتج الإبداعي يتمثل الإبداع من وجهة النظر هذه بمقدار الإنتاجية في الأداء ومدى حدائتها وأصالتها وفائدتها؛
- ومدخل يركز على الصفات الشخصية للمبدعين، والذي يركز على محاولة التعرف على ظاهرة الإبداع من خلال التعرف على الخصائص النفسية والعقلية والجسمية للمبدعين ومنها، حب الفضول، والمخاطرة والمرونة والمشاركة والنقد الذاتي مع القدرة على تفهم المشكلات ووضوح الرؤيا.

1-2) اختلاف مفهوم م. ص. م. بين البلدان:

إن تحديد مفهوم دقيق لـ م. ص. م. أمر صعب للغاية نظرا لتركبية هذه الأخيرة ومحيطها وطبيعة النظرة التي تتبناها الجهات المهتمة بها، إضافة إلى اختلاف اقتصاديات الدول من حيث خصوصياتها، مستوى تطورها الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي والتكنولوجي⁵.

⊕ م. ص. م. بالبلدان الصناعية:

ضمن اقتصاديات الدول الصناعية يوجد نوعين من م. ص. م. المتعاكسة والمتعايشة معا:

1) م. ص. م. التقليدية:

هي مؤسسات تتضمن أنشطة في طور الزوال، المتمثلة في المستغلات الفلاحية العائلية الصغيرة والصناعة التقليدية أو التجارة الصغيرة التي فيها مستوى ضعيف من التكنولوجيا، وتوجد هذه المؤسسات في بلدان أوروبا الجنوبية في إسبانيا، البرتغال، إيطاليا وفرنسا.

أما في أمريكا وإنجلترا بعد سنة 1953 عرفت هذه المؤسسات الخاصة بنشاط الأعمال، كمؤسسات مملوكة وموجهة بشكل مستقل وغير مهيمنة على السوق. حيث أن هذا التعريف هو متأثر بالإيديولوجية الليبرالية التي جعلت المفهوم يرتبط بشكل وثيق بالمنافسة وطبيعة السوق.

2) م. ص. م. الأكثر حداثة:

هي مؤسسات معاكسة للأولى، والمتمثلة في الصورة الأكثر حداثة التي كانت انطلاقها منذ مساهمة Max Weber، وأصبحت تشكل قاعدة على أساسها تقوم الرأسمالية. رغم المفاهيم التقليدية والحديثة لـ م. ص. م.، فإنها تركز بشكل كبير على نفس الثقافة الفردية التي يكون فيها رب العمل - المقاتل - يشكل العنصر المركزي. كما توجد ميزة أخرى ترتبط بالثقافة الغربية في اليابان تركز بشكل أقل على الفرد من انتمائه إلى جماعة. وتكون في أغليتها مقاولات باطنية sous-traitance التي ترتبط بالمؤسسات الكبرى، حيث تؤسس هذه الأخيرة ضمن النظام الصناعي بتسلسل إداري قوي يشكل مؤسسات احتكارية يابانية.

وبآسيا تتميز بمفهوم أكثر أولوية للجماعة على الفرد، حيث أن المقاول كمرکز قرار مستقل يختقی وراء الوحدات الأكثر اتساعا كالعائلة أو الجماعة التي تشكل الخلية الأساسية في الإدارة، وأن المراقبة تمارس عن طريق إشراك الأفراد من خلال انضمامهم إلى معايير وقيم المؤسسة.

✦ م. ص. م. ضمن بلدان الاقتصاد الموجه:

بعكس البلدان الرأسمالية، فإن م. ص. م. في الاقتصاديات الموجهة تقارن بشيء مقيد غير قادرة على مواجهة تطورات المحيط، وأن هذه المؤسسات اشتغلت خارج قواعد السوق وكانت تشكل جزء من الهيكل الصناعي الاحتكاري شديد المركزية الذي ميز اقتصاديا هذه البلدان قبل موجة الإصلاحات. أما بعد المراجعة تم إنشاء مؤسسات مقاولية عملت على زيادة مكانة القطاع الخاص وتنوع شكل المؤسسات، حيث أن نظام إيجار مؤسسات عمومية لمقاولين الذي قامت به الصين ساعد على إنشاء طبقة خاصة من المقاولين المستأجرين.

إن هذا النظام لوصاية الدولة تم إتباعه بهدف التحول التدريجي من الاقتصاد الموجه المركزي إلى اقتصاد السوق وذلك بدون التخلي عن أصالة النظام. كما وجد كذلك طريق آخر للتحرر الاقتصادي بهذه البلدان، يتعلق بالسماح لتنمية قطاع غير رسمي، يتناسب مع شكل م. ص. م. وهذا التوجه أخذت به كوبا أيضا من خلال إصلاحاتها. اختلفت سياسات إعادة الهيكلة حسب الدول والثقافات السائدة فيها، لكن خصوصياتها المشتركة تكون في تخصيص الدور الأولى ل م. ص. م. ضمن عملية الانتقال الاقتصادي وضمن إقامة علاقات جديدة للملكية.

✦ م. ص. م. في البلدان النامية:

بالبلدان النامية يوجد قطاع غير رسمي يعمل به تجار أو بائعين صغار ضمن حالة الشبه شرعية التي يتواجد فيها بجانب القطاع الرسمي، وهذا القطاع غير الرسمي يتميز بما يلي: ملكية عائلية للمؤسسات، عمليات محدودة، تقنيات ذات عمالة كثيفة، تأهيل مكتسب عن طريق التدريب، سوق غير قانوني مفتوح على المنافسة، اللجوء إلى الموارد المحلية كما أن مؤسساته تعتبر أفضل مقاومة للأزمة وتشكل مصدرا رئيسيا للتشغيل.

وضمن هذا السياق، فإن م. ص. م. بهذه البلدان، لم تكن لها علاقة بمثلتها الموجودة بالبلدان المتقدمة، فيما إذا أخذ مثال على القارة الإفريقية التي توجد بها، عدم رسمية قوية للاقتصاد ومؤسسات صغيرة تتميز قبل كل شيء بالمظهر الجماعي، وأن وحدة الإنتاج فيها ترتبط بشكل وثيق بالخلية العائلية.

لهذا، فإن كل هذه المميزات الخاصة ب م. ص. م. غير الرسمية بهذه البلدان تعطي العديد من الخصوصيات لأساليب تسييرها، كذلك فإن الأموال المستعملة ضمن هذه المؤسسات تأتي عموما من المقاول نفسه ومحيطه العائلي أو الترابط الودي أو الادخار الجماعي فيما بين الأفراد ويسمى بالتمويل غير الرسمي، وأن الالتجاء إلى القروض الرسمية هو قليل بهذه المؤسسات حيث أن الكفاءة المالية للمؤسسة تقاس بالقدرة على توليد دخل يومي يمكن من مواجهة نفقات الاستهلاك اليومي كذلك فإن تسيير الموارد البشرية بمؤسسات البلدان النامية تنشئ هي الأخرى شكلا أصيلا لا يتوافق مع المفاهيم الغربية، حيث أن علاقة التشغيل هي نادرا ما تكون علاقة سوقية أو تعاقدية لكنها تنتج مرارا عن روابط عائلية، وأن المقاول هو قبل كل شيء رئيس عائلة، وأن عدد كبير من المستخدمين يعتبرون متدربين، وفي غالب الأحيان يتم توظيفهم ضمن دائرة العائلة الموسعة، وتكون علاقات العمل فيها تسيطر عليها علاقات الترابط والتبعية ما بين أرباب العمل من الأبناء الكبار وعمالهم من

الإخوة الصغار الذين يكونون أوفياء مدينين لشغلهم، إن الأجر المدفوع للمستخدمين تكون له ميزة تقديرية أى يخضع لإرادة رب العمل وما يحضر من أموال فى تلك اللحظة. إن م. ص. م. ليست لها نفس المفاهيم بالنسبة للمناطق نتيجة لاختلافها الكبير، وهى تتأرجح ما بين الجماعية والفردية وما بين العصرية والتقليدية، منها م. ص. م. للتوجه الليبرالى أو التقليدى، وهى رمز للبرالية وحرية العمل، الاستقلالية والمؤسسة ذات التوجه الاجتماعى، وهى المبدعة أو المجلبة للتقدم، أو المؤسسة ذات البعد البشرى المهمة بالحفاظ على التوازنات الاجتماعية أمام المستلزمات الاقتصادية. عموما م. ص. م. رغم اختلافها، فإنها تمثل المؤسسات التى تمكن من تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وتلبية الطموح الاجتماعى حيث أن هذه التوقعات يتم تجسيدها عن طريق تشجيع القيم المساوية من روح المبادرة، المسؤولية، الطموح، إدراك المخاطر، الإبداع، كما يمكن التحدث حاليا عن مقاولاتية حقيقية لقيم مجتمعية التى تحل محل إمبريالية الحجم الكبير.

1-3) تميز م. ص. م.:

تتميز م. ص. م. بمجموعة من الخصائص عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وتجعلها قادرة على المنافسة، كما تجعلها خيارا لا بديلا له، وفيما يلى سوف يتم التطرق لأهم هذه الخصائص⁶:

✦ الوفرة الاقتصادية لـ م. ص. م. رغم صغر الحجم:

- يرى Michael Marchesnay أن وجود أهمية لخصوصية م. ص. م. التى تتمثل فى الوفرة الاقتصادية لصغر الحجم وفى التخصص والتغيير:
- فى الحالة التى تصبح فيها زيادة الحجم يصاحبها ارتفاع التكاليف بسبب عامل تصلب التنظيم وبيروقراطيته، وعندها تفقد المؤسسة كل الفوائد نتيجة ثقل التكاليف الناتج عن مشاكل التسيير والتنظيم؛
 - يمكن أن يكون التخصص مصدر لحظوظ نجاح المؤسسة، فالتنوع المفرط يمكن أن يؤدي بها إلى التشتت والالتزام بمجالات لا تتحكم فيها أكثر، حيث أن الكثير من المجموعات الصناعية تكون ضحية لما يسمى بفقدان الهوية وتبحث حاليا عن إعادة التمرکز ضمن مهنة الأساس لأن المؤسسة المتخصصة تتمكن أفضل من معرفة مهنتها وتركز كل طاقتها واهتمامها الدائم لتحسين النشاط الخاص بها، فإن م. ص. م. نتيجة لميزة تخصصها، تكون مشهورة أحيانا حتى على المستوى العالمى، نتيجة كونها تتحكم فى النشاط بشكل غير متنازع فيه ضمن مجال محدد ودقيق، كما أن التخصص الفائق ضمن مجالات معينة يمكن أن يعتبر قاعدة للتنافسية بالنسبة لبعض م. ص. م. نتيجة كونها تحد من صراعات التزاوج وتضمن للمؤسسة حالة شبه احتكارية؛
 - وأما فيما يتعلق بالتغيير الذى يشجع على الحجم الصغير، فإنه يمكن من التطوير والتخلص من العادات التى تعمل على مقاومته وتؤدي بالفاعلين أحيانا إلى رفض تحديث طرق العمل وتحسينها، وعدم القدرة على الإبداع الذى يتطلب التجديد المتكرر والاختبار الظرفى، كما أن تنظيم العمل يتطلب الاهتمام بالاستخدام غير المركز وبأقل معيارية ممكنة وبمستخدمين متعددي التخصص نسبيا، وهذه المرونة الكبيرة للتكيف تشكل ضمان أفضل لـ م. ص. م. لمقاومة الأزمة مقارنة بالمؤسسات كبيرة الحجم.

✦ أثر الحجم في م. ص. م.:

بلا شك أن عامل الحجم له آثار كبيرة على هيكلة التنظيم من حيث البساطة أو التعقيد، والتخصص أو التنوع، ومن حيث كذلك طبيعة تركيبها، ويكون لحجم الصغير أثر على القدرة على المرونة والتكيف مع أوضاع ومتطلبات المجتمع، كما يساعدها الحجم الصغير على الإبداع والابتكار الذي يكسبها ميزة تنافسية، ويمنحها البساطة وعدم التعقيد.

✦ أثر التحمل في م. ص. م.:

حسب "Henri Mahé"، أن المشاكل لا تطرح بنفس الشدة بالنسبة لكل من المؤسسات الكبيرة والـ م. ص. م.، حيث أن الحجم الصغير لعدد العمال بالمؤسسة يزيد من الأهمية النسبية لكل واحد منهم، نفس الشيء بالنسبة للتعقيد الإداري الذي يشكل عبء غير قابلة للتحمل أمام مؤسسات معينة في الوقت الذي يتم التحكم فيه بكل سهولة بمؤسسات أخرى، وكذلك شدة التحمل، لأثر الظروف الاقتصادية عند ما يزداد الطلب، لهذا فإن هذه المؤسسات تكون حساسة لأدنى صدمة بما يجعلها أكثر تأثراً. إن أثر التحمل يمكن تفسيره من خلال آثار عديدة يمكن إجمالها في ثلاث عناصر:

(1) أثر الحساسية البيئية الذي يعني أن ظهور حدث صغير يمكن أن يؤدي إلى سلسلة من ردود الأفعال التي يمكن أن تكون خطيرة، وبالتالي، فإن أثر الحساسية البيئية يشكل مظهر من مظاهر أثر التحمل بالنسبة للمؤسسة وهذا الأثر يكون كبيراً كلما كان حجم النشاط صغيراً؛

(2) أثر قصر المدى «Microcosme» الذي يشكل هو الآخر مظهر لأثر التحمل الذي قد ينتج بسبب الظرفية، ضيق الوقت، ظروف الأزمة وحالات الاستعجال التي يفضل فيها الحلول السريعة والفعالة عن الحلول الإستراتيجية ذات الأجل الطويل، في حين أن تركيز الجهود على التقرب في التسيير يمكن المسير من البقاء في حالة اليقظة والتواجد من أجل متابعة التغيرات الخارجية وتحديد الرؤية المستقبلية، لهذا السبب فإن هذه المؤسسات لا تتوفر على السبق في تخطيط أعمالها، وبذلك، فإن أثر قصر المدى يعزز طبيعة وخصوصية أساليب تسيير م. ص. م.، حيث أن الرغبة في التحرر والإرادة القوية للحفاظ على الاستقلالية تمثل المميزات العامة التي توضع في المقام الأول لوصف خصوصية مسيري م. ص. م.؛

(3) وأن أثر قصر المدى ينتج عن اندماج المسير ضمن التنظيم، قوة الوجدانية في علاقاته، الاستجابات التي يتم الشعور بها، والأنشطة التي تتمتع المؤسسة من ضمان تحملها، كما أن أثر قصر المدى لا يكون فقط على مستوى المؤسسة، بل نجده أيضاً على مستوى العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع محيطها التجاري والمؤسسي، حيث أن النظرة الخارجية والصورة الاجتماعية للمؤسسة تخصصها لها الوظيفة العلائقية للمسير الذي يلعب مراراً الدور المفتاحي، وتلك الآثار تعززها المميزات الخاصة بم. ص. م. (عدم اتساع أسواقها التي تكون عادة محلية، التخصص في الإنتاج، غياب التقديرات المعيارية، هيكلة غير رسمية، رأس مال موزع على عدد صغير من الملاك...).

✦ وأثر الاعتمادية في م. ص. م.:

إن أثر الاعتمادية (Egotrophie) أو التبعية المفرطة للمؤسسات تجاه مسيرها تجعل من هذا الأخير ضرورياً لا يمكن الاستغناء عنه، حيث أن عدم القدرة على الاستخلاف لا تمكن المؤسسة من إيجاد شخص يستطيع أن يأخذ على عاتقه أعمالها ولا يتابع الاستمرارية، كما أن المركزية الشديدة بطبيعتها لا تشجع على التغيير وتؤدي إلى قرارات انفرادية تعتمد على الذاتية، وتعمل على تقوية الإحساس لدى المسير بأن النجاح لا

يتم إلا من خلاله، وبشجاعته واصراره مما يجعله منغلقا على العمل وبعيدا عن واقع الحياة، وما يمكن الاحتفاظ به من آثار التحمل هو أن تسيير م. ص. م. له خصوصية ترتبط بطبيعة التفاعل ما بين أثر الحساسية البيئية، أثر قصر المدى، وأثر الاعتمادية، هذه الآثار تعطى لونا خاصا لمختلف المشاكل التي تواجهها م. ص. م.، حيث أن أثر الاعتمادية وقصر النظر تؤثر على رؤية المسير وهذا ما يزيد من حساسية وتأثر المؤسسة، أي أثر الحساسية البيئية التي بدورها تعمل على تعميق الإحساس في نظرة المسير بأنه ضروري وهذا ما يزيد من تدخله الذي يعمل هو الآخر من ارتفاع عدد القرارات التي يتخذها وزيادة شدة حمولة العمل التي يظهرها تطور حالات الاستعجال وفي النتيجة تقوية أثر قصر النظر.

1-4) الإدارة الجوارية كطبيعة لـ م. ص. م. :

يمثل التسيير الجوارى طبيعة إدارة م. ص. م. انطلاقا من اختلاف هذه المؤسسات التي من الممكن وضع في الأولوية بعض الثوابت التي تحدد خصوصيات تسييرها، والهدف من ذلك هو محاولة لتجميع تلك الخصوصيات حول ميكانيزم موحد يمثل ذلك الخاص بالتسيير الجوارى. ومهما يكون نمط التسلسل الإدارى، تخصص الأنشطة، تسيير المعلومات، أنماط التنسيق، الإستراتيجية، رأس المال أو السوق، فإن الأشكال التي تأخذها كل من هذه العناصر بـ م. ص. م. تؤكد الأهمية والدور الكبيرين للميزة الجوارية بالنسبة لهذه المؤسسات. ومن الممكن وضع في الأولوية بعض الثوابت التي تحدد خصوصيات التسيير التي وتؤكد الأهمية والدور الكبيرين للميزة الجوارية بالنسبة لهذه المؤسسات في جملة نقاط عدة.

✦ مسير متقرب من العمال:

يعترف عموما لأرباب عمل م. ص. م. بأنهم متقربين من عمالهم نتيجة لتواجدهم مع العمال ضمن نفس أمكنة وظروف العمل، حيث أن التباعد السلمى والاجتماعى هو أقل ظهورا بهذه المؤسسات، وهذا لا يعنى أن الجو يكون دائما سليما فى مثل هذه الحالات قصر الخط السلمى، وغياب معارضة السلطة يدعم دور المسير، فى حين، إن المركزية بـ م. ص. م.

يمكن أن يسهل اندماج الأهداف الفردية ضمن أهداف المؤسسة، وأن المسير يعرف عموما كل عماله شخصا ويمكن أن يقيم كفاءتهم وضعفهم، أن القصر البعدي بـ م. ص. م. يسهل مضاعفة الاتصال المباشر والشخصى وأيضا نمط تحكم يكون فى الغالب موجها نحو الاهتمام بالعمل، ويمكن أن يقود إلى الاعتبار الشخصى للأفراد إذ أن رب العمل عنصر محرك لذلك الاعتبار، فى النهاية، فإن المركزية الشديدة لأنماط التسيير وقصر الخط السلمى تمنح م. ص. م. ميزة التجاور السلمى. وعادة يكون مناخ العمل الودى وروح الفريق السائدة تمنع ظهور المشاكل فى المؤسسة فى معظم الأحوال⁸.

✦ التداخل الشديد لوظائف المؤسسة:

إن تحليل الوظائف يكون غير متطابق ضمن م. ص. م. التي تكون فيها المشاكل صعبة المعالجة بشكل تفصيلي، أن مسيري م. ص. م. هم فى غالب متعدي التخصص، فى كثير من الأحيان رب العمل يقوم بأعمال متنوعة التخصص التي تشكل موضوع تسيير متخصص ضمن المؤسسات الكبيرة، لكنها نادرا ما تتواجد بـ م. ص. م. الشيء الذي يجعل بهذه المؤسسات لا يراعى فيها فى غالب الأحيان أبعاد التخصص في

الأنشطة حيث يلاحظ Michel Marchesnay بهذه المؤسسات وجود صعوبة تنويع الأنشطة التي لا يمكن أن تتم إلا بعد نمو الحجم، يلاحظ كذلك تداخل كبير مابين القرارات الإستراتيجية، الإدارية والعملية، وهنا أيضا يوجد ضعف فى التخصص مما يجعل رب العمل أحيانا مخططا ومنفذا بأن واحد، ويقوم بعدد كبير من الأنشطة إضافة إلى مهامه، فقد يقوم بدور رئيس مصلحة أو حتى منفذ لأنشطة. لهذا السبب فإن الوظائف بها تكون مندمجة أو مرتبطة مع بعضها، وأن المسير يراقب كل المظاهر من خلال تسييرها. وفي النهاية، إن غياب الفصل مابين الأنشطة والوظائف، الحضور شبه الدائم للرئيس وتعددية التخصص بالنسبة للمسير تعطى لـ م. ص. م. الصفة الجوارية.

✦ بساطة نظم المعلومات والتنسيق:

إن نظم المعلومات الداخلية لـ م. ص. م. هى عموما بسيطة وقليلة الهيكلية لكونها تقوم على أساس جوارية حقيقية قوية ما بين المسير والفاعلين الرئيسيين حيث أن مسيري هذه المؤسسات يفضلون وسائل الإعلام غير رسمية أى التي تعتمد على الاتصال الشفوي، وأن هذا النوع من السلوك يرتبط مباشرة بخصوصيات المؤسسات الصغيرة التي يكون فيها للبعد العلائقي أهمية أكثر من البعد التنظيمي وتجعل نظام الإعلام غير رسمي، مرن وغير مباشر.

هذه المرونة التي توجد ضمن آليات التنسيق التي تتوفر عليها م. ص. م.، حيث أن Henry Mintzberg، ميز ما بين عدد من ميكانيزمات التنسيق، الأكثر بساطة من بينها هو التعديل المشترك «Mutuel» الذي يتوافق مع الحالة التي يكون فيها إقناع الفاعلين بأبسط اتصال غير رسمي، الذي يركز مرارا على التعبير الشفهي، البصري أو الإشاري، كما يمكن للعمال أن يكتسبوا مهارة من خلال الملاحظة البسيطة لعمل بعضهم، وعندما يرتفع عدد العمال، يكون من الصعب الاحتفاظ بهذا النوع من الميكانيزم ويصبح تفويض السلطة ضروريا وعندئذ يتم القيام فقط بدور التنظيم والمراقبة أو الإشراف المباشر عن العمل، لكن بإمكانه أن يوزع ذلك على العديد من الأشخاص المساعدين الذين يتموقعون على طول الخط السلمي، ولكن عند ما يكون عدد الأشخاص كبير جدا، فإنه يصبح من الصعب ضمان المراقبة أو الإشراف المباشر والفعال، وفي هذه الحالة يتم وضع معايير للعمليات وهذا يعنى التخصص القبلي لمضمون العمل المطلوب انجازه (برمجة الأنشطة)، كما يمكن أن يكون ذلك أيضا فيما يتعلق بالنتائج التي تخص الأداء مثل بلوغ مستوى رقم أعمال معين أو تخفيض تكلفة الإنتاج بنسبة محددة.

ضمن هذه الحالة، أن الفاعلين هم أحرار في قيادة أعمالهم حسب طريقتهم شريطة أن يحترموا الأهداف المحددة، واحترام الهدف المشترك هو الذي يعطى لمعيارية النتائج الدور التنسيقى. فى النهاية، إن الميكانيزم الأخير يقوم على أساس نوعية التكوين وكفاءته المطلوبة للعمل، وهو ما يسمى بمعيارية التأهيل، إن هذا الميكانيزم يترك أكبر مجال لاستقلالية العمل ويمكن فيه وضع ثقة فى من يملك مؤهلات يتطلبها إجراء العمل المراد القيام به، وأنه قادر على التصرف وفقا لما ينتظر منه، حتى وإن لم يكن بجانبه مراقب العمل.

يلاحظ بأن م. ص. م. تنتكر فى الكثير من الأحيان للميكانيزمات المعيارية (Standardisés)، التي يمكن أن تكون مقيدة لقدرتها على التكيف والمرونة، وبالعكس فإنها تفضل فى هذه الحالة الميكانيزمات المرنة والمباشرة أى التعديل المشترك والإشراف المباشر، الذي يتوافق كثيرا وبشكل أفضل مع طبيعة التسيير الجوارى.

✦ الإستراتيجية الضمنية قصيرة الأجل:

إن الأفق الزمنية لـ م. ص. م. تكون في غالب الأحيان قصيرة المدى، والسلوكيات الإستراتيجية بها تكون بشكل استجابي أكثر منه مسبق، وأن مسيرها يفضلون اللجوء إلى استخدام الحُدس أو التخمين في اتخاذ القرارات وذلك وفقا للسلسلة التالي: تخمين - قرار - تنفيذ، بما يجعل الإستراتيجية، أولا وقبل كل شيء، ضمنية وجد مرنة وهذا ما يجعلها خصوصية ضمن التسيير الجوارى الذي لا يتطلب عمليات تخطيطية. وفي الأخير، فإنه كلما يكون حجم المؤسسة صغيرا، كلما تظهر أفقها الزمنية قصيرة، زد على ذلك إن م. ص. م. تتجنب الالتزامات الثقيلة والضخمة لأنها تعيق المؤسسات على المدى الطويل وتكون مصدر لانعكاسات سلبية. وأن ذلك لا يعنى غياب الإستراتيجية بهذه المؤسسات، بل تأخذ أشكالا جد خاصة، تسمى بالإستراتيجية المقاولية التى تقوم أساسا على النظرة الإستراتيجية الخاصة بالمسير ولها خاصية كبيرة للتغيير تجعلها ممكنة بسبب أن الاهتمامات الإستراتيجية تكون من عمل شخص وهو ما يتوافق مع التخمين الإستراتيجى بدلا من التخطيط الإستراتيجى، وأن المرونة بها تكمن حقيقتها ضمن هذه الجوارية الإستراتيجية والمدى الزمنى الذى يميزها. إن مفهوم قابلية الاستجابة، المرونة والتكيف هى أكثر الموصفات التى تكون عموما مرافقة لـ م. ص. م. والتي تمنحها قدرة كبيرة على التعديل للتوجيهات الإستراتيجية، وفى الأخير، فإن تفضيل الأجل القصير، المظهر التخمينى فى صياغة الإستراتيجية، موصفات المرونة والليونة، قابلية الاستجابة كلها موصفات لـ م. ص. م. تؤكد الميزة الجوارية لتسييرها.

✦ ورأس المال الجوارى:

إن طبيعة رأس المال بالمؤسسات الصغيرة له شكل جد خاص، حيث يمكن تقدير رأس مال هذه المؤسسة بقيمة حجم دفتر العناوين الخاص بالمسير، لهذا، فإن رأس المال لا تكون له نفس الطبيعة فى كل الحالات، بل تكون حسب الأهمية التى تكون له بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي فإن رأس مال م. ص. م. يكون أساسا رأس مال علائقى، وأن العلاقات ما بين الأشخاص هى جد خاصة ومهمة تتأكد من خلال الصعوبات الكبرى التى تواجهها المؤسسة عند استخلاف مسيرها نتيجة لكون رأس العلائقى لمسير هذه المؤسسات غير سهل التحويل إلى مستأنف جديد، كما أن أساليب تمويل استثمارات م. ص. م. تكون وفقا للمنطق الجوارى، حيث تكون مصادر رؤوس الأموال بهذه المؤسسات من الأموال الخاصة المتضمنة لأموال التأسيس إضافة إلى الأموال المقترضة من أعضاء العائلة والمقربين، وبالتالي فإن رأس مال هذه المؤسسات هو رأس مال جوارى من أصل عائلى، وفى حالة عدم كفاية رأس المال الخاص يتم اللجوء إلى البنوك أو الدوائر المالية الجهوية، هذا إلى جانب طرق الادخار الجماعية، وبالتالي فإن رأس المال غير الرسمى هو الشكل الأكثر التجاء لرأس المال الجوارى.

(2) السلوك القيادي لـ م. ص. م. فى ظل العولمة:

فى هذا المجال يتم التعرض إلى كل من انعكاسات العولمة على إدارة م. ص. م.، تطور المتطلبات التحفيز والقيادة كضرورة حتمية للسلوك الإبداعى فى ظل التطورات الجديدة التى تدعو إلى تعاون جميع الأطراف الفاعلة.

2-1) انعكاسات العولمة على إدارة م. ص. م. :

إن كل التغيرات التي أحدثتها ظاهرة العولمة تتناقض مع خصوصية تسيير هذه المؤسسات. التي هي بالعكس قائمة على أسس الإدارة الجوارية. ففي الوقت الحالي، نجد أن تدويل م. ص. م. يتم بسرعة فائقة، حيث نجد أن العديد منها في الكثير من البلدان تكون مصدرة ابتداء من السنة الأولى التي تمت الإنشاء فيها والبعض منها لا يتردد في الانضمام إلى الشبكة العالمية للأعمال، لكن الشيء الملحوظ هو ازدياد عدد م. ص. م. التي تستثمر مباشرة بالخارج. وشيئا فشيئا بدأت م. ص. م. تنشئ أو تغير أماكن وحداتها الإنتاجية بالخارج وتطورت بذلك إلى ما يسمى ب م. ص. م. متعددة الجنسيات، حيث أن البعض منها تبنت استراتيجيات العولمة وبذلك تميزت بمجال تشغيل منتشر ومنسق على مستوى عدة بلدان⁹.

وهذا النوع من الاستراتيجيات يعتبر في الحقيقة استجابة للتكيف أكثر مع قيود تطور ظاهرة العولمة مما أدى ذلك إلى العديد من التحولات خصوصا فيما يتعلق بأنظمة التسيير وقيادة المؤسسة، ونتيجة لذلك ظهرت م. ص. م. المعولمة التي لا تشبه نظريتها التقليدية، لكونها تتبنى في تسييرها آليات الإدارة عن بعد ولم تردد في تطبيق أساليب تسيير معدة لإدارة مؤسسات كبرى، وبذلك فإن إستراتيجية العولمة عملت على تغير طبيعتها.

⊕ التوجه من التسيير الجوارى نحو التسيير عن بعد:

إن الإدارة الجوارية التي تحدد خصوصية تسيير م. ص. م. تبدوا حاليا صعبة التوافق مع تبني إستراتيجية العولمة، نتيجة أن مركزية التسيير التي كانت تخص المؤسسات التقليدية، أصبحت بسرعة مصدرا للاختلالات الوظيفية ضمن سياق العولمة، وأن تباعد المسافات الجغرافية قلل من فعالية الإشراف المباشر مما جعل إستراتيجية العولمة تحث أكثر على اللامركزية داخل التنظيم، حتى وإن بقيت عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من اختصاص مؤسسات الأم، فإن التسيير العملي للوحدات التابعة يكون في أغلب الأحيان مفوض لمسؤول محلي، كما أن إستراتيجية العولمة أدت أيضا إلى تحديد أفضل للمشاكل الإستراتيجية، والعملية الذين كانت عموما مرتبطة بشكل وثيق في ظل المؤسسات التقليدية.

أما فيما يخص ضعف تقسيم الأنشطة الذي ميز م. ص. م. التقليدية، فإنه يبدو غير موجودا ضمن إطار إستراتيجية العولمة، مما جعل الآن مؤسساتها تدفع بالعكس نحو أقصى تقسيم ممكن للأنشطة وتحديد الظروف المثلى للتوقع، وبالتالي فإن ذلك يساعد على تخصيص الوحدات الصغيرة والمتوسطة.

كذلك، أن تفضيل مسيري م. ص. م. لوسائل الإعلام غير الرسمية والاتصال الشفوي، أصبح غير فعالا ذلك ضمن الإطار الدولي لهذه المؤسسات التي يكون فيها المدى الجغرافي للسوق متسعا، وبالتالي يكون من الصعب بالنسبة للمسيرين الاحتفاظ بالاتصالات الضيقة والمباشرة مع الزبائن وهذا يزداد تعقيدا أيضا عند تغيير المؤسسة مكان إقامة جزء من إنتاجها إلى الخارج، حيث أن التباعد عن الفاعلين الأساسيين للمؤسسة (الزبائن، الموردون، المستخدمين، الشركاء)، يؤدي إلى وضع نظام جمع للمعلومات يكون أكثر تحديدا لهذا فإن م. ص. م. المعولمة التي تتوفر على وحدات في الخارج تدعو دائما مسؤولي وحداتها لإرسال بانتظام تقارير مكتوبة والالتزام بالخضوع لقواعد محددة (تقرير عن النشاط، جداول القيادة، الموازين التقديرية... الخ)، إن الإرسال للمعلومات أصبح أكثر رسمية عن ما كان عليه في السابق لأن التباعد الجغرافي أصبح يدفع نحو الصفة الرسمية التي تفرض الالتجاء إلى أسلوب الكتابة ومن هنا يفهم بصفة عامة كيف يؤثر المظهر المكاني على طبيعة تسيير الإعلام بالمؤسسة.

وفى حالة الانتشار الجغرافى لأنشطة المؤسسة، تكون لميكانيزمات التنسيق، أيضا نزعة للتحول مما أدى بـ م. ص. م. المعولمة تتجه نحو وضع ميكانيزمات تنسيق أكثر فأكثر معيارية، وعند ذلك، فإن التكوين يساعد على الحفاظ على مستوى قويا لتنسيق الأنشطة رغم التباعد الجغرافى وذلك من خلال إعداد معيارية للمؤهلات التى يجب أن لا تتحدد فقط على مستوى كفاءة الفاعلين، بل تمتد أيضا إلى كفاءة العمليات والنتائج، والأشكال الأخرى للتنسيق التى تستعملها المؤسسات لقيادة وحداتها فى كل العالم.

إن التسيير المعولم يتطلب بالفعل تخطيط ومراقبة خاصة ومعدة من أجل الاندماج الجيد للأنشطة المنتشرة جغرافيا وذلك ضمن الأنظمة الخاصة بأهداف المجموعة وبذلك تم التحول من أسلوب التعديل المشترك والإشراف المباشر، الآلى، المرن والبسيط، إلى نظام أكثر معيارية يتطلب أحيانا طرق مثقلة، طويلة، ومكلفة لكنها جد فعالة لتسيير وحداتها المنتشرة مكانيا، لهذا فإن الوحدات المختلفة التابعة للمجموعة تستعمل نفس القواعد، تخضع لنفس المبادئ، وتحترم نفس الإجراءات وتكون منسقة بشكل محدد مهما تكون مواقعها.

إن إستراتيجية العولمة لها كذلك تطبيقات على مستوى العمليات القرارية، حيث أن المرحلية: تخمين - قرار - تنفيذ فى حالة الأجل القصير لقرار مسير م. ص. م. التقليدية، لم تصبح صادقة بالنسبة لـ م. ص. م. المعولمة التى تتطلب عكس ذلك، مقارنة أكثر تخطيطية وطويلة الأجل.

وأخيرا، فيما يخص السوق، من الواضح أن المؤسسات الصغيرة المعولمة تعرف بسوق ذو اتساع عالمى، وفيما يتعلق بالمجال التجارى، فإن م. ص. م. المعولمة تكون مرارا من توابع التجارة الإلكترونية لأنها تستعمل كل أشكال تكنولوجيا الإعلام والاتصال المتطورة. وبذلك، فإن الأسلوب التسييري تحول جذريا، نتيجة أن العولمة أنتجت أسلوب الإدارة عن بعد الذى شكل نزعة مضادة لطبيعة التسيير الجوارى للمؤسسة التقليدية.

✦ التوجه من م. ص. م. التقليدية إلى م. ص. م. الإدارية:

إن عالم الاجتماع Joseph Romano فى كتابه عن عصرنة م. ص. م.، اعتبر أنها مرهونة بالمعايير التقليدية الخاصة بالمؤسسات الكبيرة، وأن نشر قواعد تنظيم جديدة تدخل ضمن جوهر إستراتيجية العقلنة الخاصة بالعولمة وذلك ضمن تطبيقات إدارية تعمل على تضيق استقلالية م. ص. م. وتصغر لها من هامش المناورة بما يجعلها تقوم على أساس الديناميكية الصناعية للعولمة التى تفرضها المجموعات العالمية الكبيرة.

إن الدولة بمساعدتها لعصرنة م. ص. م.، فإنها بذلك تسعى خصوصا لتكييفها واكتسابها قواعد أملت عليها المجموعة الصناعية الكبيرة، وانطلاقا من ذلك يكون التساؤل التناقضى لـ Romano يكمن فى الوقت الذى يتم فيه التحرر الاقتصادى للدولة، وكيفية تفسير الامتصاص التدريجى لبعض م. ص. م. عن طريق المجال العمومى.

إن النزعة إلى عولمة الأسواق والمنافسة، تتطلب فى غالب الأحيان تطبيقات التميز من تبادل إلكترونى للمعطيات، الإنتاج فى الوقت المضبوط، التوحيد حسب المعايير الدولية، مضاعفة التحالفات الإستراتيجية، الانضمام إلى شبكات الأعمال الدولية، الدخول إلى سوق رأس المال المخاطر، «Capital risque»، التجارة الإلكترونية كلها تطبيقات تنصب ضمن هذه الآفاق الجديدة، وبذلك تشكل انتقاض لأسلوب التسيير الكلاسيكى لهذه المؤسسات. وباعتبار أن شبكات الأعمال الدولية ترتكز مرارا على ضرورة العمل الجماعى المخالف لنموذج المؤسسة التى تنتظم حول مسيرها الوحيد.

ومن أجل الالتزام ضمن هذه الإستراتيجية التحالفية، فإنه يجب عموما على مسير هذه المؤسسات قبول التخلّى عن الاستقلالية، ونفس الشيء يكون بالنسبة لتصديق الجودة التى أصبحت تفرض عليها الانتقال من نموذج تسييري غير رسمى وعملياتى إلى نموذج رسمى

مخطط الذي تكون فيه أهمية للإجراءات المكتوبة، وتسيير إعلام في الوقت الحقيقي الضروري، كذلك أن التبادل الإلكتروني للمعطيات هو تكنولوجيا تساعد المؤسسات لتبادل الوثائق (الطلبات، الفواتير...) فوراً بفضل الارتباط عن طريق وسائل الاتصال الإلكترونية، نتيجة، أن هذه التكنولوجيا تساعد على ربح الوقت بفضل، خصوصاً تقليل مراحل الحجز والأوتوماتيكية للأنشطة المتكررة وأيضاً تؤدي إلى توحيد نماذج التبادل التي تأخذ مكان أساليب الاتصال المرنة وغير الرسمية التي تميز عموماً م. ص. م. وكل ذلك يؤثر على هياكل وتنظيم هذه المؤسسات.

إن تطبيقات رأس المال المخاطر كان أيضاً سبب العديد من تحولات إدارة م. ص. م.، نتيجة أن هذا النوع من التمويل يتعارض مع التمويل العائلي للمؤسسة التقليدية. وفي نهاية الأمر، فإن كل هذه التطبيقات الإدارية تستلزم وضع أساليب إدارية للتعبير الرسمي مكان غير الرسمي، والإجراءات مكان العمليات، التخطيط مكان التخمين، والكتابي مكان الشفهي والارتباط مكان الاستقلالية أي أن هذه النماذج التسييرية التي أحدثتها العولمة هي مرادفة لفقدان خصوصية م. ص. م. التقليدية التي سبق التعرض لها، وذلك لإحلال مكانها ما يسمى بـ م. ص. م. الإدارية PME MANAGERIALES التي تلجئ إلى كفاءات إدارية متطورة نسبياً تتطلب قيادة محفزة على السلوك الإبداعي في ظل إشداد المنافسة وأن هذه التطبيقات الجديدة تكون لها نزعة نحو تقريب تسيير المؤسسات الصغيرة، بتلك الخاصة بالمؤسسات الكبيرة متعددة الجنسيات.

2-2) التحفيز والقيادة ضرورة حتمية للسلوك الإبداعي في م. ص. م. :

انطلاقاً من اللحظة التي يتم فيها دخول فرد ضمن حياة النشاط وممارسة العمل، فإنه يبحث عن الإرضاءات التي تتأتى له من ذلك العمل الذي يقوم به، وهذه الإرضاءات يمكن أن تكون ذات طبيعة جد متنوعة، حيث يتم التمييز بينها من خلال التعرض إلى ماهية تحفيز الإنسان في العمل وتوضيح بأن مستلزمات العمل المرتبطة بالعديد من العوامل وخصوصاً بتطور الاعتبار الإنساني، أدى بالمسيرين إلى البحث عن تكييف سلوكهم مع تغييرات المؤسسة وبيئتها.

✦ محفزات الإنسان في العمل:

إن دراسة محفزات الإنسان في العمل، تقود إلى تحليل الأسباب التي تدفع هذا الأخير إلى تأدية عمله، مع تطور المجتمع، وارتفاع المستوى المعيشي، فإنه يلاحظ بأن محفزات العمل تغيرت، من النظرة الفردية إلى النظرة الجماعية والإنسانية:

- المحفزات الاقتصادية والمهنية:

تعتبر من أولى التفسيرات للأسباب التي من أجلها يندفع العامل نحو العمل، وتسمى بمقاربة الرجل الاقتصادي، وهذه العوامل هي غير كافية وحدها لتمكين الأجراء من الاندماج الجيد، مما جعل ظهور أنواع أخرى للتحفيز¹⁰.

- المحفزات التي ترتبط بجماعة العمل:

هناك أسباب أخرى، غير الأسباب الاقتصادية التي تحفز الإنسان في العمل، حيث أن دراسات Elton Mayo أدت إلى إظهار محفزات ذات طبيعة نفسية اجتماعية. (أهمية جماعة العمل - أهمية الإعلام - أهمية العلاقات)¹¹.

وإن حركة العلاقات الإنسانية بينت أن العمل والاهتمام بالعاملين تؤدي إلى إنتاجية معتبرة، كما قامت هذه المقاربة بإبراز دور الجماعات في المؤسسة، حيث أن E.schein لاحظ بأنه يجب قبول الجماعات غير الرسمية كحقيقة والبحث عن التأثير في الجماعات بدلاً

عن التأثير في الأفراد، وذلك يؤدي إلى استعمال تقنيات تسير الجماعات كديناميكية جماعية التي تهدف إلى استعمال إمكانيات هذه الأخيرة من أجل الحصول على أفضل النتائج بالمؤسسة، وبذلك فإن المؤسسة تجتهد من أجل تحسين علاقات الرؤساء بالمؤوسين. وعليه، فإن مقارنة الإنسان الاجتماعي تأخذ في الحسبان شخصية العمال وموقف الجماعات.

- ومحفزات التعبئة:

- من بين أهم المساهمات في مجال تحفيز العمال يمكن ذكر ما يلي:
 - ميز Maslow ما بين الحاجيات الفيزيولوجية للاحتياجات الاجتماعية الأولية أو العليا⁽¹²⁾؛
 - ميز Herzberg من جهة العوامل الصحية (المكافآت، عوامل النشاط) وعوامل التحفيز (المبادرة، الاستقلالية، المسؤولية)، إن مساهمته الأساسية بينت بأن عوامل التحفيز تؤدي إلى آثار إيجابية بالنسبة للعمال وللمؤسسة، وأن عوامل الصيانة وحدها تولد عدم الرضا عندما لا تكون موفرة، لكن وجودها لا يؤدي إلى آثار إيجابية دائمة⁽¹²⁾؛
 - وبين Mac Gergor وجهة النظر التي يمكن أن تكون ضمنها الأهداف الفردية للمستخدم وأهداف المؤسسة مندمجة ومتوافقة⁽¹³⁾.
- امتدادا للمقاربات السابقة، ظهرت نظريات أخرى في الثمانينات ترتبط في أكثر الأحيان بفكرة انضمام المستخدم إلى القيم التي تعمل المؤسسة إلى ترسيخها، وهذه القيم يمكن أن تكون مدونة ضمن مشروع المؤسسة المتضمن للأهداف التي يتم تحديدها بصفة مشتركة ما بين الميسرين والمستخدمين. إن كل النظريات الجديدة تقود إلى فكرة تعبئة وإشراك المستخدمين، بافتراض توفر لذهيهم الرغبة في هذه المشاركة، التصرف ضمن اتجاه أهداف المؤسسة والقبول لقيم المؤسسة.
- وهذه المقاربة الجديدة لحفز العمال، حسب M. G. Archier و H. Servieux تؤمن لكل واحد من الأجراء أن يكون مساهم بقدر ما تسمح به قدرته وطاقته وكذلك يجد بداخلها التفوق.

✦ أنماط سلوك الميسرين:

إن تطور محفزات العمل أدى بالضرورة إلى اختلافات في نمط سلوك الميسرين، والتساؤل حول الدور والصفات المطلوبة لمسير مؤهل أو قائد فعال من أجل تحقيق التوافق⁽¹⁴⁾.

ونتيجة لكون المسير قائد، فإنه يملك مسؤولية جماعة، وهذه الجماعة يمكن أن تكون ذات حجم متغير، ومهما تكون أساليب ممارسة السلطة، فإن هذا الدور يتطلب ممارسة عدة أنشطة من طرف القائد ضمن الجماعة⁽¹⁵⁾.

إن Jean Louis Servan Schreber ضمن كتابه "مهنة رب العمل" قدم العقبات التي تعترض رئيس المؤسسة من الاستمرار كقائد: "الطاقات العلائقية غير الجيدة، عدم القدرة على التكيف مع التغير، الارتجالية، ضعف الصرامة، الخوف".

كما أن R. Bake و J. Mouton كانوا الأولين في القيام بتحليل سلوك الميسرين، تم فيه إدخال متغيرين هما: الاهتمام بالأفراد العاملين والمشاكل الإنسانية، الاهتمام بالإنتاج. وبينوا أن فعالية أسلوب قيادة الفريق، الذي يتم فيه بناء علاقات من الثقة والتقدير المتبادل بين أعضاء الفريق لتنمية وتطوير أدائهم بأقل تكلفة وأعلى كفاءة، والالتزام بخلق السلوك الإبداعي لدى المؤوسين، وأن اتخاذ القرارات يتم من خلال التعاون والمشاركة والموضوعة والحوار.

استطاع العالم Ransis Likert أن يبين أن أفضل نظام للقيادة هو النظام الجماعي المشارك الذي يتوافر فيه للقادة ثقة مطلقاً بمروسيهم، يستفيد من أفكارهم باستمرار ويكون هناك تبادل مستمر للمعلومات بينه وبين القائد ومروسيه، وبالتالي، وجد بأن المديرين الذين يستخدمون النظام الاستشاري والنظام الجماعي المشارك تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة¹⁶.

وحسب Schmidt و Tannembaun فيما يتعلق بالعلاقة بين القائد ومروسيه، أن هناك أساليب مختلفة للقيادة التي تتوسط ما بين سلوك القائد الديمقراطي وسلوك القائد الأوتوقراطي، ويتحدد هذا حسب مدى الحرية التي يرغب القائد في تركها لمروسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات، وليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما هو السلوك الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف بأخذ في الاعتبار قدرات القائد نفسه وقدرات مروسيه والهدف المراد تحقيقه، وهذا يعني أن يكون القائد مرناً بدرجة كافية لكي يتلاءم مع الموقف القيادي¹⁷.

كما تم تطور سلطة المسيرين¹⁸ من خلال ظهور حوكمة المؤسسة، وازدياد أهمية الاتصال وبروز ضرورة التفويض أو التوكيل. وهذا ما حدث في القرن الواحد والعشرين¹⁹ من تطورات على القيادة غيرت من دور سلطات المسيرين ومن أهمها:

- ضرورة الأخذ في الحسبان بالرأي الداخلي والخارجي، أعطت أهمية لدور الاتصال الداخلي والخارجي بالمؤسسة؛
- وبروز ضرورة التفويض أو التوكيل.
- يرتبط هذا الشكل الجديد للتنظيم بإرادة تطوير نظرية الجودة التي تتطلب من المسيرين التحديد من سلطاتهم وضرورة أن يصبحوا منشطين حقيقيين للجماعات، ولذلك ظهرت أدوار جديدة في التسيير ومن أهمها:
- تسيير الفرق؛
- التحكم في الوقت؛
- أخذ القرارات المتقاسمة يساعد من تقليل التوترات؛
- وإقامة الثقة مع المرؤوسين.

❖ أسلوب المشاركة في العمل دعامة أساسية للسلوك الإبداعي:

يستخدم المسير المساند أساليب المشاركة المختلفة لتحسين أداء فريقه، للمشاركة آثار كبيرة في بناء العمل الجماعي، كما أن لها محددات كبيرة، وتعتبر أمر صعب في الممارسة العملية، ويمكن أن تتحول إلى إخفاق دريع إذا أسئ تطبيقها، أما إذا أحسن استخدامها فإنها تؤدي إلى اثنتين من أهم نتائجها وهما، تقبل الأفكار والآراء ووجود روح الفريق.

تعني المشاركة استشارة المسير لتابعيه وبطلعهم على ما يختص بالمشكلات والقرارات حتى تعمل الجماعة في أداء العمل كوحدة اجتماعية، وأن المسير المشارك لا يتخلى عن مسؤوليته الإدارية بل يشارك فيها الذين يقومون بالعمل فعلاً، كما يعمل على اقتسام المسؤوليات التشغيلية معهم وينتج عن هذا، شعورهم بالمشاركة والتأييد للأهداف الجماعية. أن المشاركة تحفز الأشخاص إلى المساهمة في الموقف، وتتيح لهم فرصة المبادرة والابتكار في تحقيق أهداف المؤسسة... الخ. وتختلف المشاركة هنا عن مجرد القبول بشيء ما، فالقبول يكون باستخدام مبادرات وأفكار المدير التي يقدمها للجماعة للموافقة عليها، فأعضاء الجماعة في هذه الحالة لا يشاركون ولا يساهمون بل يوافقون، والمشاركة هي أكثر من مجرد الحصول على القبول بشيء ما تقرر سلفاً، أو مجرد طريقة لعرض فكرة ما من أعلى، وتكمن أكبر فائدة وقيمة لها في أنها تعمل على تعبئة طاقات الابتكار والتفكير

لدى كل العاملين، والأساس الهام في المشاركة هي أنها تشجع الناس على تقبل المسؤولية في أوجه نشاط الجماعة، وبذلك يصبحون الأكثر رغبة في العمل وأكثر تقبلاً له، وتتركز الفائدة الكبرى للمشاركة في أنها تعيد للإنسان في عمله الحق في أن يصبح عضواً مبنكراً في جماعة متعاونة، كما أنها تستعيد بعض القيم الإنسانية التي فقدت نتيجة بحث الكفاية عن طريق التبسيط الزائد للعمل والإشراف الزائد على العامل.

يحفظ المسير المشاركون بسلطاته في اتخاذ القرارات، ويشرك الجماعة في حل المشكلة ويحفزهم إلى المساهمة ويشجعهم على تقبل المسؤولية.

وتساعد المشاركة على زيادة قوة المدير وتأثيره في الجماعة، ومن خلال تصرفاته المساندة يعقد مع جماعته عقداً اجتماعياً ينمي حسن النية²⁰.

يرتبط نجاح المشاركة ارتباطاً مباشراً بمدى توافر عدد من الشروط التي تتلخص أهمها:

- أن تتوفر الحاجة إلى ذلك بخلاف حالة الطوارئ؛
- أن تكون غير مكلفة ولا على حساب أوقات أعمال أخرى؛
- أن تكون مجدية وتتعلق بمواضع هامة تتولد عنها الرغبة لدى العاملين؛
- أن تتوفر على القدرة الفكرية والمعرفية، إضافة إلى وسائل وطرق الاتصال واللغة المشتركة التي تمكن من تبادل الآراء؛
- والشعور بالحرية وعدم التقييد.

وبما أن الإبداع كضرورة لتوليد طرق وأساليب مفيدة وتطوير أفكار وآراء جديدة²¹، يعتبر من أحد الوسائل المهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، فإن توفر السلوك الإبداعي لدى العاملين يعد عنصر آخر يعزز ذلك، ويعد من المراكز الأساسية التي يعتمد عليها للارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسات بشكل عام، وللنمط القيادي دور في ضمان النجاح للمؤسسة سواء فيما يتعلق بقيادة النشاط أو في توليد السلوك الإبداعي لدى العمال، فداءً الدورين²² يساهم في تحقيق غايات المؤسسة، كما إن النمط القيادي يساهم في تحديد شكل التأثير المطلوب على سلوك العمال، ناهيك عن ضرورة تطوير ذلك السلوك بما يساهم في إجراء التغيير المطلوب في المؤسسة، حيث أن النمط القيادي المشارك يمثل دعامة أساسية للسلوك الإبداعي لدى العاملين نتيجة لاهتمامه بالأفراد المرؤوسين ومساعدتهم في تحقيق طموحاتهم ودفعهم للمناقشة وتقديم الاقتراحات في مجال عملهم، إن القيادة المشاركة تركز على ثلاث أسس للتنمية وتحسين السلوك الإبداعي لدى المرؤوسين وهي:

- خلق محيط داعم للعاملين؛
 - إيجاد انسجام مع الطبيعة وبناء على ذلك إيجاد ديمومة العمل؛
 - خلق مجتمعات تتشارك العيش والمسؤولية.
- ويجب أن تكون قادرة على مواجهة عدة تحديات من أهمها:

- العولمة؛
- ضغوطات المحيط؛
- التطور السريع الذي تشهد ثقافة المعلومات؛
- والتغيرات العلمية والاجتماعية.

كما يجب أن تكون ممارسات هذه القيادة من خلال أساليب جماعية، وأن تكون مخالفة للممارسات الخاصة بالمركز الوظيفي المبنية على قواعد السلطة، قوة الإكراه والنفوذ، حيث أن القيادة الجماعية والمتعاونة تقوم على مجموعة من المبادئ التي تقوي مواقف الأفراد وتنمي السلوك الإبداعي لديهم وتمكنهم من التصرف والعمل والإنتاج بواسطة المعرفة والإبداع وحل المشكلات التي قد تواجههم.

من أبرز ممارسات القيادة المشاركة التي تؤدي إلى خلق محيط دائم للعاملين:

- تطوير أنظمة وهياكل وعمليات داعمة (رؤية مشتركة، ثقة متبادلة، مجموعة عمل مستقلة ومتداخلة، تبادل المعلومات بحرية، مرونة داخل العمل، التشارك في القوة)؛
- تنمية الأفراد وتطويرهم عن طريق برامج ذاتية، تشجيع روحانية الأفراد والهامهم، خلق فرص اختيار البدائل، تشجيع توقعات ومبادرات ناجحة من الأفراد؛
- تشجيع التعلم لدى الأفراد من خلال الانفتاحية، المجموعة المدربة والمتعلمة، تغذية راجعة للنقد البناء، حوار ومشاركة في الأفكار، الاعتراف بالأخطاء كمدخل لخلق فرص أفضل؛
- تشجيع المؤسسة على التفكير الإستراتيجي وفسح المجال لإثبات القدرات الذاتية، ومن خلال ذلك فإن القائد يطور المؤسسة ويتطور معها عن طريق التعلم والخبرة، وبالتالي يصبح بالتعاون مع العمال مصدرا رئيسيا للتفوق التنافسي الذي تسعى ورائته جميع المؤسسات؛
- وأن الواقع الإستراتيجي الجديد لتطوير أساليب المشاركة هو نتيجة حتمية للتطورات الجديدة التي تشهدها المؤسسات، من إصلاحات اقتصادية ورفع الحواجز والقيود القانونية، والتطور التكنولوجي السريع، حيث أن الأساليب والممارسات التي نجحت في السابق لم تعد ملائمة لمواكبة تحديات العمل الحالية، كذلك تغيرات المهارات التي يحتاج إليها ويمتاز بها المسيرين، كما لا شك فيه أن الثقافة الاجتماعية هي متغير مهم في تحديد السلوك الناجح للقيادة الذي لا بد من أخذه في الاعتبار عند دراسة المتغيرات المؤثرة والمحددة لفاعلية القيادة واستجابة العاملين لذلك.

خاتمة:

رغم أن المحاولات المعتبرة لتوفير الكثير من المتطلبات لـ م.ص.م. من مستلزمات وظروف، مساعدات وتسهيلات لتكييفها مع مستجدات العولمة إلا أن العامل الأساسي لمثل هذه المؤسسات هو الحفاظ على استمرارية العمل وحسن أدائه ضمن علاقات العمل الجديدة معتمدة في ذلك على الاهتمام بالعنصر البشري وترقية سلوكه داخل التنظيم وجعل ظروف العمل في مستوى تطور العلاقات الإنسانية في العمل، وذلك من خلال تطوير أنظمة التسيير وتزويدها باليات المشاركة والتحفيز التي تعمل أكثر على دعم السلوك الإبداعي لدى العاملين، وتقوية اندماجهم في العمل واحساسهم بالمسؤولية، وبذلك يتم إعطاء دوافع وحوافز للعاملين من أجل إظهار إبداعهم وقبولهم لحالة التحدي باستجابة يظهر فيها الإبداع والمبادرة، وعندها يستطيع المسير اكتساب القدرة على السلطة ومواجهة الصعوبات، تجنباً ومحاربة الفشل وتحقيق الأهداف.

إن التغير في الأنظمة الإنتاجية والتسييرية كان له أثر كبير على طبيعة علاقات العمل التي بعدما كانت تنصف بجوارية تقوم على سلمية تنظيمية قصيرة ليس فيها تفويض ولا تخصص في توزيع الوظائف، وبها مركزية شديدة واتصالات غير رسمية وطرق عمل لا تستند على المعيارية وتعتمد على رؤية وتخمين والإشراف المباشر للمسير، أصبحت ضمن تشكيلة جديدة لعلاقات عمل تخضع لقواعد تنظيم تدخل ضمن إستراتيجية العولمة، التي تفرضها المجموعات الصناعية العالمية الكبرى، الخاصة بالتسيير عن بُعد التي تعمل على تضيق الاستقلالية وهامش المناورة في تسيير هذه المؤسسات، وفرض التبادل الإلكتروني للمعطيات الإنتاج وفق الوقت المضبوط، التطابق مع المعايير الدولية، مضاعفة التحالفات

الإستراتيجية، الانضمام إلى شبكة الأعمال الدولية التي تعمل على إضفاء طابع الرسمية والمعارية على عملية وضع الإجراءات، الخطط والإستراتيجيات وكل ذلك أدى إلى فقدان هذه المؤسسات لخصوصياتها لتتحول إلى م. ص. م. إدارية التي تلتجئ إلى كفاءات إدارية متطورة وتطبق نماذج تسيير المؤسسات الكبيرة المتعددة الجنسيات.

يكشف الوقوف على واقع المؤسسات الجزائرية أن النمط القيادي الذي يميز إدارة أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القيادية²³ ذات الطابع التسلسلي، الموجه للعمل والإنتاج أساسا المعتمد على المراقبة الدقيقة والمستمرة، الصارم فيما يخص الالتزام بالوقت، المهتم بتحقيق أعلى معدلات الإنتاج والملتزم بتطبيق القوانين واللوائح... الخ، لكن لم يتضمن ذلك البعد المرتبط بإقامة علاقات إنسانية وبتوثيق الروابط بين المسيرين والعمال حيث ظهرت المسافة بين المسيرين ومرووسيهيهم، فكانت العلاقات تتميز بالتباعد والتنافر أكثر منها علاقات تعاون وانسجام.

إن القيادة تتحدد بعده عوامل منها الثقافية والاجتماعية والتنظيمية التي قد تكون عوامل مساعدة أو معرقلية لعملية السير الحسن للمؤسسة، حيث أن القيادة والإشراف في الجزائر ترتبط بالتحويلات التي عرفها تطور مؤسساتها وأغلب تلك التحويلات رافقتها تغيرات في ميادين الاتجاهات والعلاقات الاجتماعية والمهنية بين الفئات الاجتماعية المهنية للبناء التنظيمي، وبخاصة العلاقات بين الإطارات المسيرة التي تشرف على العملية الإنتاجية والعمال المنفذين للعمل، ونتيجة للتحويلات الجديدة التي فرضتها ضرورة الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، ظهرت معايير جديدة لقيمة العمل ومناصب العمل في المجتمع، وكان ذلك عاملا أساسيا في ظهور علاقات عمل جديدة²⁴، حيث أن الإحساس بالخطر وعدم الاطمئنان بالنسبة لمستقبل الشغل وتأمينه خلق جوا اجتماعيا جديدا بالمؤسسة وخصوصا مع تطورات الأوضاع، مما أدى إلى ظهور محاولات لتضافر الجهود بين الفئات المهنية وتحديد أهداف مشتركة للعملية الإنتاجية التي وجدوا من أجلها، وهكذا ظهرت ثقافة جديدة مرتبطة بالواقع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الجديد الذي يتضمن المؤسسة. في حين، أن المؤسسات الجزائرية سارعت إلى إعادة تأهيل المؤسسة وإدارتها والاهتمام بالعنصر البشري من خلال إقامة مصالح إدارية تعنى بتسيير الموارد البشرية والتركيز على تأهيلها وتدريب الفئات العمالية المختلفة.

الهوامش والمراجع:

1 Article, «Qui est le bon leader dans une PME?», article: 19/02/2010,

<http://www.regionautravail.com/employeur/article/qui-est-le-bon-leader-dans-une-pme/>

2 سلسلة الإدارة المثلى، «القيادة الإدارية الفعالة»، ط. مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2001، ص 5.

3 خليل إبراهيم السعادات، «السلوك الإبداعي»، تاريخ الموضوع: 2005/07/08،

<http://www.al-jazirah.com/2005/20050708/rj2.htm>

4 عوض بن سعيد العمري، «حاجة المنظمات الإدارية للإبداع من خلال الحوافز»، تاريخ الموضوع: 2008/06/11 [نقلا عن القريوتي محمد قاسم، «السلوك التنظيمي»، ط. دار المستقبل & مطبعة بنك البترا (الطبعة الثانية)، عمان، 1993، ص 74]،

<http://www.hrdiscussion.com/hr2400.html>

- 5 TORRES Olivier, Les PME, ed. Dominos Flammarion, Paris, 2001, p. 15.
- 6 DARBELET Michel & autres, L'essentiel sur le management, ed. Berti (5^e ed.), Alger, 2007, p. 272.
- 7 المرجع السابق لـ TORRES Olivier، ص 39.
- 8 نبیهه جابر، «واجبات المدير أو صاحب العمل لمنع المشاكل»، تاريخ الموضوع: 2012/02/21، <http://kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber/posts/38621>
- 9 المرجع السابق لـ TORRES Olivier، ص 63.
- 10 المرجع السابق لـ DARBELET Michel، ص 39.
- 11 فؤاد الشيخ سالم & آخرون، «المفاهيم الإدارية الحديثة»، ط. مركز الكتب الأردني (الطبعة الـ 2)، عمان، 1998، ص 199.
- 12 كامل بربر، «الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين»، ط. دار المنهل اللبناني (الطبعة الـ 2)، بيروت، 2008، ص 291.
- 13 المرجع السابق لـ فؤاد الشيخ سالم & آخرون، ص 203.
- 14 FABARE Pascale, «La motivation du dirigeant de PME: Un processus à gérer pour soi-même et l'organisation», p. 55, <http://www.e-rh.org/documents/mo2.pdf>
- 15 المرجع السابق لـ TORRES Olivier، ص 91.
- 16 قوراية أحمد، «فن القيادة المرتكز على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي»، ط. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 272.
- 17 لعويسات جمال الدين، «مبادئ الإدارة»، ط. دار هومة للطبع والنشر والتوزيع الجزائر، 2005، ص 131.
- 18 المرجع السابق لـ DARBELET Michel، ص 279.
- 19 حسين إبراهيم بلوط، «المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات»، ط. دار النهضة العربية بيروت، 2005، ص ص 447-449.
- 20 كيث ديفيز، «السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي & محمد إسماعيل يوسف»، ط. دار نهضة مصر للطبع والنشر الفجالة، القاهرة، 1974، ص ص 183-184.
- 21 حسين حريم، «السلوك التنظيمي (السلوك الأفراد في المنظمة)»، ط. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص ص 465-466.
- 22 شوقي ناجي جواد، «دراسة خاصة في إدارة الأعمال»، ط. دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 233.
- 23 عنصر يوسف، «الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر»، نشر من قبل مختبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منصوري، قسنطينة، 2007، ص 207.
- 24 المرجع السابق لـ فؤاد الشيخ سالم & آخرون، ص ص 203-204.