

النظم السوسيو - تقنية والسلوك القيادي: متابعة كرونولوجية

بوشبور عبد الحميد

جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري

الملخص:

وراء كل نظام تقني هناك نظام اجتماعي محرك له. ومع تطور التقنية تظهر ديناميكية العلاقة بين الشق التقني والشق الاجتماعي، أين تطور الوحدات الاجتماعية التقنية ومن ثم تعيد تشكيل نفسها وفق النتائج. ومع هذا التطور وإعادة الهيكلة يحتاج النظام الاجتماعي الى قيادة متبصرة تمكنه من تخطي الاختلالات الوظيفية التي قد تطرأ في النظام الكلي، وتسمح له بالانتقال السلس الى الوضع الجديد الذي فرضه النظام التقني، إلا أن استمرار النمط القيادي الفعال في مرحلة معينة لا يعني فعاليته في المرحلة الجديدة. ومع كل موقف جديد يطرحه النظام التقني يلجأ النظام الاجتماعي الى التكيف والمواءمة مع المعطيات الجديدة، مبشراً بذلك ببروز شكل خاص من أشكال القيادة، التي تتولى زمام الأمور وتوجيه النظام الكلي الى تحقيق الهدف المطلوب منه، وهنا يبرز تأثير السلوك القيادي بالنظام السوسيو تقني. من معلم الحرف وصولاً الى القيادة الالكترونية، يأتي المقال الموالي لتفصيل ذلك التطور التاريخي الذي يرسم العلاقة بين القيادة كسلوك تنظيمي والنظام السوسيو تقني كحاضن لهذا السلوك ومؤطر له.

الكلمات المفتاحية: النظام السوسيو - تقني، القيادة، التقانة، نظريات القيادة، المؤسسة.

Abstract:

Behind every technical system there is a social one animating it. And with the development of the technique appears the dynamical relationship between the technical and the social parts of the system. Here, the social components develop the technique, then reorganize themselves according to the outcomes. With this dialectic action of development/reorganization, the social system needs a visionary leadership capable of overcoming the functional disorders that may occur in the process, creating a smooth passage for the total system to the new state found by the technique. For the type of leadership, however, being effective in the first state, or through the metamorphosis, does not necessarily mean having efficiency in the next phase. Moreover, with every novel situation dictated by the technical system, the social system tends to adapt and integrate its components with the new set of data, allowing consequently the emergence of a special type of leadership that take control over the system to attain the aspired goal. At this point, the effect of the sociotechnical system on the leadership behavior occurs. From the artisan-teacher to the e-leadership, this article comes to highlight the chronological development of the relationship between leadership as an organizational behavior and the sociotechnical system as a hatcher and a polisher of it.

Keywords: sociotechnical system, leadership, technique, leadership theories, enterprise.

I المقدمة:

"تبنى المؤسسات وتعيش بالتفاعل الاجتماعي". هذه العبارة كانت مصدرا للبحوث الاجتماعية، وأحد أسس نشأة علم الاجتماع الصناعي، وبعده علم اجتماع المؤسسة. لكن نمو وتطور المؤسسة مرتبط كذلك بالمرودية الاقتصادية، لذلك تسعى الى رفع الربح من خلال موازنة بسيطة تتمثل في خفض التكاليف مقابل رفع الإنتاج، وهو قانون اقتصادي موجود، الا أن تطبيقه في الواقع يختلف في الزمان والمكان وقطاع النشاط، ومن مؤسسة الى أخرى. هنا، يحاول أصحاب المؤسسات تحقيق تلك الموازنة بالضغط على الجانب الاجتماعي، سواء بخفض الأجور أو خفض العمالة. الخيار الأول يؤدي الى تراكم فائض القيمة، والخيار الثاني يؤدي الى إعادة الهيكلة.

بالنظر الى تاريخ الاقتصاد الليبرالي، كلما كانت هناك أزمة في حياة المؤسسة رافقتها إعادة الهيكلة، وكلما حدث ذلك تم التلويح بتسريح العمال. كما أن المتغير الرئيس لتحقيق إعادة الهيكلة كانت التقانة (Technification) أو الأتمتة (Automation)، وهي مصطلحات تجسد السعي الحثيث لأصحاب المؤسسات في استبدال العمالة بالآلة. ويبقى مفهوم الأتمتة حلم أصحاب المؤسسات: إدماج تلك "السلسلة الإنتاجية اللامتناهية التي ينشأ عبرها المنتج منذ كونه مادة أولية الى حالته النهائية دون أن تلمسه يد بشرية"¹. إضافة لذلك، تختلف نسبة الأتمتة تبعا لنوع النشاط والتقنية المستحدثة والموارد التي تملكها المؤسسة، في هذا الهامش يبقى العامل البشري مرتبطا بالتقنية وتطورها ونسبة ادماجها في العمل. من النظام التقني البسيط، الى النظام السيبراني (Cybernetic system) الذي يمتاز بالأتمتة التامة للعمل، يبقى الجانب الاجتماعي حيا في المؤسسة ومسيرا لنشاطها. غير أن طريقة التسيير تختلف وفق نسبة إدماج التقانة، بعبارة أخرى فإن السلوك التنظيمي يتم تأطيره من خلال التقنية المستخدمة في العمل. على سبيل المثال فالعون الإداري يختلف سلوكه لو تم رفع نسبة التقانة (مثلا ادماج الانترنت)، حيث يمكن تحويل هذا النشاط الى عمل عن بعد (Telecommuting) أين يكون السلوك التنظيمي مختلفا وفق المشهد الاجتماعي الذي قد غير فضاءه المكاني والبشري. وانطلاقا من علاقة السلوك الاجتماعي بالفضاء الذي ينشأ فيه، فإن للتقانة دورا محوريا في تكوين هذا الفضاء وديناميكيته سواء لدى الموظفين أو الماركسيين: منهم من يرى انتقال المجتمع من تقليدي الى حداثي وما بعد حداثي ثم مفرد الحداثة (hypermoderne)، ومنهم من يرى ذلك في الجدلية التاريخية للمجتمع، وكلا الفريقين يربطان السلوك والحراك الاجتماعي بالتقنية إما بتطورها أو بامتلاكها.

ومن مجموع السلوك الاجتماعي ينبثق السلوك القيادي، سلوك مهما تغير لا تتغير الحاجة اليه. من ظهور سمات "الرجل العظيم" الى القيادة وراء المكتب، يحتاج النظام الاجتماعي الى قائد يوجهه ويحفزه للتطور وتحقيق الأهداف المسطرة. هذا السلوك الاجتماعي بالدرجة الأولى والتنظيمي بالدرجة الثانية تتطلع اليه المؤسسة بغية تطبيق الاستراتيجيات ورفع الحس بالانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي وغيرها من الأمور التي يأملها النظام الكلي من القيادة. الأمر الذي زاد من الدراسات المهمة بالسلوك القيادي أملا في فهم ميكانيزماته ومن ثم تطويره وتحسينه.

وكما تعددت وتشعبت المقاربات التي تحاول فهم البناء الاجتماعي الذي يجعل من المؤسسة كائنا حيا وديناميكيا في الوسط الذي تنشط فيه، تنوعت الرؤى النظرية والحقلية المهتمة بالسلوك القيادي. ففهم هذا السلوك يعتبر جزءا هاما من محاولة فهم التنظيم الاجتماعي الواقف وراء التنظيم التقني.

القيادة كمحرك للنظام وجزء منه هو مقصد المقال الموالي. باعتبار أن التغيير في جزئية التقنية يؤثر على الأجزاء الأخرى ومن ضمنها القيادة والسلوك القيادي، يتابع المقال هذه العلاقة الجدلية بين النظام السوسيوثقني والسلوك القيادي بدءا بطرح الإشكالية الموالية: **كيف يؤثر النظام السوسيوثقني على السلوك القيادي؟**

وقبل الخوض في ميكانيزمات تشكيل السلوك القيادي من طرف النظام السوسيوثقني، سيتم تحديد بعض المصطلحات الواردة ومعناها في هذا السياق.

II تحديد مصطلحات البحث:

من بين أهم المصطلحات نذكر ما يلي:

النظام: يقدم "ريمون بودون" و"فرانسوا بوريكو" تعريفا مقاربا لغرض الدراسة الراهنة. بحيث أنهما يعرفان النظام بأنه "مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها بعلاقات متبادلة بحيث أنه إذا تغير عنصر واحد تغيرت العناصر الأخرى والمجموعة ككل" أو "هيراركية مؤلفة من أجزاء مختلفة بينها علاقات متبادلة"². أي أن خاصية الديناميكية للأجزاء وتأثير ذلك على العناصر الفرعية وكذا الكل المركب كان حجر الزاوية في بناء التعريفين السابقين.

التقانة والأتمتة: تعرف التقانة (Technification) بأنها "جعل الشيء تقنيا" أو "اعتماد أو فرض التكنولوجيا والأساليب الفنية"³، وتعرف الأتمتة (Automation) بأنها "استخدام أو إدخال المعدات التقنية في الصناعة أو العمليات أو المنشأة"⁴. ويلاحظ تقارب المعنى في المصطلحين، وبالتالي فالدراسة الحالية ستعتمد على المصطلحين كمترادفين بمعنى "اعتماد التقنية في نشاط المؤسسة عوض عمل اليد البشرية".

التقنية: في اللغة العربية يستخدم مصطلح التقنية (بكسر التاء) ليشير إلى "جملة الوسائل والأساليب والطرائق التي تختص بمهنة أو فن"⁵. ويشير المصطلح كذلك إلى "مجموعة العمليات والوسائل العملية الموجهة لنشاط معين"⁶، وهو التعريف المعمول به في المقال، إذ أن مصطلح التقنية (Technique) يجمع بين التكنولوجيا والأساليب الفنية المرافقة لها، فالتقنية هي الأداة وكيف تستعمل، حيث أن كل أداة أو تكنولوجيا تصاحبها الأساليب الفنية اللازمة لاستخدامها.

السوسيوثقنية: تعرف السوسيوثقنية بأنها "الجمع بين نوعين من المعرفة (الذاتية والموضوعية) والمتضمنة للبشر والأدوات وما قاربها من مفاهيم ومجالات للعمل بها في الممارسات الإنسانية على غرار التسيير والتمويل والتنظيم"⁷.

النظام السوسيوثقني: يعرف النظام السوسيوثقني بأنه "وحدة مكونة من مجموعة من الهياكل التنظيمية والفنية والتعليمية والثقافية والتفاعلية"⁸، أي أنه نظام يزوج بين التقانة في الشق الأول والجانب الاجتماعي في الشق الثاني. ويعرف كذلك بأنه "مجموعة عناصر فنية واجتماعية مترابطة وموجهة سلوكيا نحو تحقيق هدف معين"⁹. بتعبير بسيط فإن كل عامل يستعمل أداة بالتقنية المطلوبة منه وفي المكان المخصص له في المؤسسة يشكل وحدة للنظام السوسيوثقني.

السلوك: يعرف السلوك بأنه "سلسلة من الاختيارات يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة عند تنقل الفرد من موقف الى آخر"¹⁰. بمعنى أن السلوك هو نتيجة لحسابات عقلية معقدة تضع المدخلات المحيطية والنفسية في الحسبان وتدرس الاستجابة الأمثل من بين الخيارات المتاحة للفعل، أي أنها أقرب الى عملية اتخاذ القرار.

القيادة والسلوك القيادي: تعرف القيادة بأنها "قدرة أو قابلية القائد في التأثير على الآخرين لأجل إنجاز الهدف في وقت معين". كما تعرف بأنها "جملة من السلوك والإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة في ظروف معينة"¹¹. وعليه فإن القيادة قدرة تظهر من خلال سلوك الفرد القائد في عملية التأثير على العامل لتحقيق الهدف المنشود. من هنا فالسلوك القيادي نابع من القيادة، والمصطلحين السابقين يستخدمان كمترادفين في هذا المقال (أي اعتبار القيادة كسلوك). والفقرات الموالية تتابع تطور علاقة السلوك القيادي بالنظام السوسيوثقني، وكيف أن الثقافة بتطورها توجه وتشكل هذا السلوك.

III السلوك القيادي في النظم السوسيوثقنية البسيطة:

تتمثل النظم السوسيوثقنية البسيطة في الفضاء المهني الذي يتميز بنسبة استخدام مكثف لليد البشرية أكثر من التقنية، أي أن نسبة الثقافة فيها بسيطة عكس الشق البشري والاجتماعي، وتمثل الورشات التقليدية للحرفيين أفضل مثال لهذه النظم. فعكس الورشات الحديثة، تعتمد الورشات التقليدية على كفاءة المعلم الحرفي في تسيير مشغله وتعليم الصبية مهارات وتقنيات الحرفة، وتعتبر ورشات الحرف من بين أقدم صور تنظيم العمل الإنساني الموجودة¹².

تتميز الورشات الحرفية ببساطة الهيراركية والتقنية، إذ أن الجانب المادي للتقنية (الآلات) يغلب عليه الجانب المعرفي (الأساليب والطرائق). وهنا تكون القيادة لمعلم الحرفة بشكل مباشر على الصبية، وتشكل أساسا في سلوكيات التعليم والتلقين وصقل المهارات ومراقبة العمل الذي يقوم به الصبية، لذلك فإن الطابع البطركي هو محور السلوك القيادي. في هذه المرحلة تبدأ صورة القيادة في الابتعاد عن فكرة "الرجل العظيم"، النظرية التي بدأت في البحث عن سمات القيادة لدى الملوك وأبطال الحرب وأثرياء المجتمع، والتي كانت بداية نظرية السمات التي ترى الجوانب الوراثية في القيادة¹³.

يتشكل النظام السوسيوثقني للورشة من بضع آلات متعددة الاستخدام (ماكينة خياطة، أو نجارة أو حدادة أو غيرها حسب النشاط) مع معدات مرافقة بسيطة، إضافة الى مجموعة من الصبية أو الحرفيين ومعلمهم بهيراركية شبه مسطحة. ويكون السلوك القيادي من خلال تحفيز الصبية الى تعلم الحرفة وخبائها، وكذا تعليمهم كيفية استغلال الماكينات والأدوات الموجودة لإنتاج سلع ذات خصائص مميزة. حيث أن قيادة الإبداع في الورشة يكمن في صقل مهارات الصبية لإيجاد وتطبيق تقنيات فنية تجعل أحيانا من القطعة المنتجة لا ثاني لها. بمعنى أن الميزة التنافسية للورشة تكمن في اليد البشرية والشق الاجتماعي للنظام، وسلطة هذا الشق على التقنية تسمح بتشكيل منتج مخصص حسب الطلب.

إن خفض التخصص وعدم تقسيم العمل الى نشاطات موكلة الى عامل حرفي دون غيره تجعل هذا النظام السوسيوثقني غاية في المرونة والعضوية. الأمر الذي يقي من تشخيص القيادة في صورة المعلم المسير للورشة، عوض تجليها في سمات معينة تجعل مكتسبها قادرا على أخذ زمام المبادرة وتنظيم الورشة بالطريقة التي يراها مناسبة. هنا لا يمكن للصبي

أن يكون قائداً على معلمه، إضافة للثقافة الأبوية، يساعد الدور الاجتماعي لمعلم الحرفة وخبرته في الميدان من أن يتمسك بدور القائد طيلة فترة تسييره للورشة باعتباره أحياناً مالكا لها، مما قد يولد "أثر الحياة الشخصية" (effet-egotrophie)¹⁴ في الورشة.

أما الورشات الحديثة للحرفيين فهي تعتمد على هيراركية تنظيمية تفصل بين الحرفي العامل، الحرفي والحرفي المعلم: من خلال القانون التجاري الجزائري مثلاً يتضح أن الحرفي العامل يجب أن يكتسب خبرة 3 سنوات في الميدان ليرقى إلى رتبة حرفي، وحتى يصل الحرفي إلى رتبة حرفي معلم يجب توافر مجموعة من الشروط أهمها اكتساب مهارة تقنية خاصة وثقافة مهنية، وكذلك دبلوم يثبت مستوى عال من التأهيل، تسلمه إياه مؤسسة عمومية للتكوين أو مؤسسة تعتمدها الدولة، ويثبت زيادة على ذلك ممارسة النشاط منذ 5 سنوات على الأقل¹⁵.

في هذا النظام قد يتواجد أثر الحياة الشخصية أيضاً، وقد يندمج مع السلوك التنظيمي، لكن السلوك القيادي يتغير مع إعادة تشكيل عنصر هام في النظام السوسيوثقافي، ألا وهو العنصر القانوني. هذا المكون المحوري في النظام السوسيوثقافي يجعل من مهام تقسيم المسؤوليات وكذا حياة السلطة في الورشة تتجه إلى التوزيع العمودي. فالأطر التي وضعتها الدولة لتسيير قطاع الحرف والصناعات التقليدية يبشر ببداية تشكل العلاقات الرسمية في هذه الورشات بالهيراركية ثلاثية الطبقات. ومع أن هذا القطاع غير متطور بالمقارنة مع الدول المجاورة (300 ألف حرفي في الجزائر¹⁶، 350 ألف في تونس¹⁷ و2,3 مليون في المغرب¹⁸)، إلا أن الدولة سطرت توظيف اليد العاملة في قطاع الحرف من خلال الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM)، حيث أن أصحاب الورشات يتجهون إلى هذه الوكالة لطلب عمالة بعقود عمل محددة المدة¹⁹. من خلال رفع التقنية وهيكلة النظام وفق القانون الجديد، يصبح السلوك القيادي في العمل الحرفي قريباً من عمل المشرف في المؤسسة. حيث أن الحرفي المعلم يصبح مسؤولاً عن استقدام العقود والمشاريع والإشراف على الحرفيين، الذين يصبحون بدورهم مسؤولين عن مشروع معين (Chefs de projets) رفقة مجموعة من الحرفيين العمال الذين يشكلون اليد العاملة (manœuvriers) ذات الاتصال المباشر بالتقنية التنفيذية. ويتطور السلوك القيادي بين الرؤية التقليدية للحرفي المعلم، إضافة إلى السلوك القيادي للحرفيين بصفتهم مسؤولين عن مشروع وفريق عمل. هنا يمكن تطبيق نظرية السمات في القيادة لما يختاره الحرفي المعلم من صفات في الحرفي حتى يقوم بتفويض السلطة له لإتمام المشروع. ويكون السلوك القيادي للحرفي نابعا من السلوك القيادي للحرفي المعلم فيما يختص بالتحفيز والرقابة والرفع من معنويات الحرفيين العمال، لكن سلوكيات تعليم الحرفة تكون مقتضبة بيد الحرفي نظراً للجانب القانوني الذي أدى إلى استقدام عمالة من مراكز التكوين، باعتبارها مطلعة على أساسيات الحرفة وتقنياتها العامة. وينتقل سلوك الحرفي القائد من التعليم إلى الرقابة للحفاظ على سلامة وأمن النظام السوسيوثقافي (سلامة العامل وسلامة المعدات).

وبالعودة إلى المتابعة الكرونولوجية للعلاقة بين النظام السوسيوثقافي وسلوك القيادي، فإن مرحلة المانيفاكتورة يتوجها تشكل جديد للقيادة: فمع تجميع النشاط الحرفي تحت سقف واحد، يلاحظ ضعف ولاء العامل للمنشأة²⁰، نظراً لكون القيادة انتقلت من يد المعلم إلى يد التاجر صاحب رأس المال، الذي أصبح يملك وسائل الإنتاج²¹. وهنا بدأ النظام السوسيوثقافي بالانتشار بين عامل ومشرف وصاحب منشأة. ومنذ ظهورها إلى اليوم يلاحظ أن المانيفاكتورة تتميز بالانفصال الجزئي

يبين الشق التقني والشق الاجتماعي للنظام، الأمر الذي أدى سابقا الى عدم استقرارها فترة طويلة، وفي الوقت الراهن الى ضعف فعاليتها. ومع وجود التاجر في قمة هرم القيادة تبادرت سلوكيات قيادية سلبية، من بينها التمركز حول الذات والنرجسية والذعر من نوايا العمال ونبذ الجانب الاجتماعي في المنشأة²². ومع سلوك القيادة الأوتوقراطية للتجار على منشآتهم بدأت المانيفاكتورة بالزوال ليحل محلها المصنع.

IV السلوك القيادي في النظم السوسيوثقنية الكلاسيكية:

يعتبر ظهور المصنع بحد ذاته ثورة في ميدان العمل. إذ أن هذا النوع من النظم يعتمد على نسبة أتمتة أعلى من تلك التي اعتمدت عليها المانيفاكتورة، كما أنه كان صورة عن الحركة التاريخية للنظام الرأسمالي مع تطور الاختراعات التقنية المدمجة في قطاع العمل وتعويض الأساليب الروتينية بالاستخدام الواعي للعلوم الطبيعية²³، الشيء الذي ساهم في إسناد كل الممارسات التنظيمية الى العلم، وانتقال مشعل القيادة الى المهندسين. ويمثل فريدريك تايلور أحد أهم المهندسين الذين ساهموا في انتقال النظام السوسيوثقني بالمصنع الى مستوى عال من التقانة بتطبيقه أسلوب التنظيم العلمي للعمل، وبالأخص مبدأ الحركة والزمن.

في تلك المرحلة، تنوعت الآلات وظهر منها ما يقوم بعمل واحد متخصص ومنها ما يقوم بعدة نشاطات، وأثبت المهندسون جدارتهم الاقتصادية في القيادة من خلال المبادئ التي أرسوها لدعم العمل في المصنع، وبفضل مبادئ تايلور كان ارتفاع الناتج العام للعمل يقارب 3% سنويا لمدة 10 سنوات، وهو أمر لم يكن موجودا من قبل²⁴. وما زاد من فاعلية العمل هو تحويل هندسة النظام السوسيوثقني للمصنع الى مبدأ خط التجميع (Assembly line) من قبل هنري فورد، فأصبحت قيادة المصنع من قبل المهندسين تتم بشكل تقني بحت. وطرح تايلور السلوك القيادي للمهندسين بكونهم "معلمين أكفاء" ترسلهم الإدارة للعمال بهدف توجيههم ومساعدتهم وتشجيعهم²⁵، وهنا اختفى مبدأ قيادة المعلم بالصورة التي كانت من قبل لتحل محله القيادة المبنية على المستوى الأكاديمي، أي أن -وبعكس مبدأ الورشة الأبوي، يمكن لأي فرد صغير السن وحاصل على شهادة الهندسة من قيادة من هم أكبر سنا وأقدم مهنيًا في المصنع. وبعبارة أخرى فإن السلوك القيادي كانت له نفس الغاية (التوجيه والمساعدة والتشجيع) لكنه أصبح بيد الكفاءة الأكاديمية.

من الولايات المتحدة الى اليابان وألمانيا، مع تطور المصنع بالإدارة العلمية تبلور نظام سوسيوثقني جديد مبني على الاختصاص، وتمثل هذا النظام في رفع النقانة وتقسيم الجانب الاجتماعي الى طبقتين رئيسيتين: طبقة شديدة الارتباط بالجانب الآلي (ارتباط مع الآلة وتقنيات تسييرها) وطبقة شديدة الارتباط بالجانب التنظيمي للنظام (الإدارة وتقنيات تسييرها). وبذلك انفصل السلوك القيادي الى شطرين أولهما قيادة الياقات البيضاء والثاني قيادة الياقات الزرقاء في المصنع، الأمر الذي أدى الى بروز الاتجاه الوظيفي في تفسير السلوك القيادي، خاصة مع أعمال المهندس الفرنسي هنري فايول مع مبادئ الإدارة²⁶، والتي أفضت الى الاهتمام بتوزيع المسؤوليات وتحديد المهام القيادية في أربع نشاطات رئيسية هي التخطيط والتوجيه والتنسيق واتخاذ القرارات، مهينة بذلك المجال لشرعنة السلوك القيادي واتسامه بالطابع الرسمي على مستوى الياقات البيضاء، وفي نفس الوقت بدأت ملامح القيادة غير الرسمية بالظهور لدى أصحاب الياقات الزرقاء. هذه

الطبقية لم تأت فقط من جذور تقنية، وإنما ساهم الجانب الاجتماعي في تعزيزها وخاصة في فرنسا: فالعلاقة بين القائد والأتباع في المجتمع الأمريكي يحكمها عقد العمل المتفق عليه (Fair contract) مما يجعل العامل يبيع جهده مقابل أجر، وهو ما جعل العمل سلعة يمكن أتمنتها وفق تايلور. بينما هنري فايول فهو فرنسي النشأة، والعلاقة بين القائد والأتباع في المجتمع الفرنسي يحكمها الشرف (L'honneur) القادم من طبقتين واضحتين: الإطار (Cadre) وغير الإطار (non-cadre)، حيث أن الإطار يتصرف ككائن أسمى حسب مكانته ويجب على أتباعه أن يتوقعوا هكذا سلوك ويتقبلوه، لأنه نوع من رأس المال يكتسب من التمدرس، ونادرا ما يحدث أن القادم من الطبقة الثانية أن يكسر هذه التراتبية الاجتماعية²⁷.

وما زاد من "عقلنة" السلوك القيادي ورسميته هو بروز الاتجاه البيروقراطي مع أعمال الألماني ماكس فيبر. وقد أسهم فيبر في مجال القيادة من خلال تمييزه لثلاث نماذج من السلطة وهي النموذج الكاريزماتي، النموذج التقليدي والنموذج البيروقراطي أو القانوني الذي قام بتقديمه للعالم. وقد أوضح من خلال كتابه "الاقتصاد والمجتمع" أن السلطة التقليدية مبنية على العادات والتقاليد والدين والروح البطركية للمجتمع، يقابلها السلطة القانونية المبنية على شرعية القوانين والقواعد التي توضع من طرف المجتمع وتبقى مستمرة معه، بينما تتمثل السلطة الكاريزماتية في الصفات الإبداعية المميزة للقائد والتي تكون بمثابة "هبة خاصة" في الجسم والشخصية تكون خارقة للطبيعة "supernatural" (لا يمكن امتلاكها من طرف الجميع) على غرار الأنبياء. ففي الحالة التقليدية والكاريزماتية يكون الأفراد منجذبين للقائد الفرد، بينما الحالة القانونية فهي تقوم على إيمان المرؤوسين بسلطة القانون والقواعد البيروقراطية التي ساهمت في إعطاء الحرية للأفراد من الأفراد، وهو ما يساعد العمال على أداء مهامهم بعيدا عن الضغوطات الأسرية والاجتماعية، خاصة وأن السلوك القيادي ينبع من المركز أو الوظيفة²⁸.

وفي المجمل فقد كانت النظم السوسيوثقافية الكلاسيكية ناجحة في وقت معين، حيث كان التطور التقني يسير جنبا الى جنب مع الشق الاجتماعي، على الأقل من منظور المدرسة الكلاسيكية، التي اتسمت بالمثالية في وصفها لما يجب أن يكون عليه الوضع الأمثل داخل المؤسسة، بافتراضها الرشد في أعضاء التنظيم. إلا أن هذه الصورة لم تدم طويلا لعدة اعتبارات: ما رآه تايلور كان مخالفا للمنظور الفلسفي والقيمي للعمل، فقد كان العمل قبل مرحلة المصنع مرتبطا بالمهارة، بينما أن المنظور العلمي يرى في العمل مجرد حركات متكررة يمكن ضبطها وأحيانا تعويضها بالآلة، وهو ما ولد عداا للاتحادات العمالية التي رأت في كسر الصورة "النبيلة" للعمل تهديدا لمكانتها في المجتمع²⁹.

إضافة لذلك فقد أدى تحول الدور القيادي من المهندسين الى الإداريين وارتباط القيادة بالمبادئ البيروقراطية الى حدوث شق بين القائد والأتباع، ذلك أن هدف القيادة في تلك المرحلة هو تنمية المنتج على حساب جهد العمال بينما أن القادة قليلا ما يتدخلون في أنشطة العمل وتم حصر نشاطهم في المهام الإدارية، وهو ما أدى الى تراجع التفاعل بين القائد "الرسمي" والأتباع. كما أن المنهج المتبع من هذه المدرسة زاد من التوتر في النظام السوسيوثقافي الكلاسيكي، خاصة مع توسع الفجوة بين ناتج العمل وأجر العمال، فتزايد سرعة الإنتاج قابلهما تباطؤ للقدرة الشرائية، منذرة - مع عوامل أخرى، بحدوث كساد اقتصادي كبير (Great depression) دام الى غاية قرع طبول الحرب العالمية الثانية.

في تلك الفترة حاول الباحثون إعادة إحياء السلوك القيادي من خلال رؤية جديدة للعلاقة بين القائد والأتباع، والثورة ضد تعاليم المدرسة الكلاسيكية، وخاصة مبدأ الرشد في أعضاء التنظيم. ففي عز الكساد العظيم تبين أن الاهتمام بالتقانة على حساب الجانب البشري والاجتماعي له انعكاسات سلبية على الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل. وهذا لم يكن محسوبا أو مخططا له، وإنما جاء نتيجة البحث في التقانة، فالبحوث التي وُجّهت لدراسة العوامل الفيزيائية للنظام انتهت إلى العامل البشري: التون مايو الذي يعتبر المنشئ الحقيقي لهذا الاتجاه، خلص من تجاربه إلى أن الطابع غير الرسمي في التنظيم بشكل عام له الأثر الواضح في الإنتاجية والرضا الوظيفي، ويتشكل هذا الجانب من العوامل النفسية والاجتماعية (كالأفكار والمعتقدات) التي تتفاعل مع مكونات النظام الرسمي، خاصة وأن استجابة العمال في المصنع لا تكون ذاتية المصدر قدر ما أنها تتبع من نظام اجتماعي نشأ من تفاعل الفرد مع جماعة العمل³⁰.

من خلال تعاليم مدرسة العلاقات الإنسانية تم التخلي عن السلوك القيادي السابق ليتم التركيز على التفاعل بين القائد والأتباع، وخاصة مع الاهتمام بالتنظيم الغير رسمي وديناميكية الجماعات على مستوى الياقات الزرقاء، مع تطعيم السلوك القيادي الرسمي بقيم الإصغاء وإشراك العاملين في صياغة القرارات الإدارية. كما أن النظرية المفسرة للتنظيم القيادي تأثرت كذلك بهذا الاتجاه، فمن تفسير السمات انتقلت إلى السلوك والتفاعل الاجتماعي للقائد. وتعددت الأصوات المنادية بذلك (لوين، فيوليت، أرغيس، باك، ليكرت، هرزبرغ، ماكغريغور وحتى برنارد شستر)، وفي أواخر الأربعينيات قدم هيربرت سيمون مفهوم العقلانية المحدودة (Bounded rationality) ليقول أن المدير إنسان والعامل كذلك، وهو ما أنتج الرؤية السلوكية³¹ عامة والنظرية السلوكية في القيادة على وجه الخصوص، هذه النظرية دعت إلى إيجاد التوازن في العلاقة بين القائد وأتباعه كأن يهتم القائد بالتحفيز المعنوي للعمال من خلال تحقيق الحاجات النفسية والمهنية لهم.

والجدير بالذكر أن البحث عن التوازن في النظام السوسيو تقني من خلال المدارس النيوكلاسيكية لم يكن بسبب تطور ونمو التقانة، بل كان بسبب تباطؤ نمو العامل البشري والاجتماعي بالموازاة مع ما وصل إليه الشق التقني قبل وأثناء الحرب العالمية الثانية. فالسلوك القيادي كان مرتبطا بإعادة ترتيب أوراق النظام بدل أن يكون ذا علاقة بالتقانة مثلما كان الأمر في المدرسة الكلاسيكية. لكن الأمر اختلف بعد خروج الدول من الحرب، وبداية العمل لبناء الاقتصادات المحطمة والمجتمعات المهتمة. هنا بدأ التطور التقني المطبق في الاقتصاد في التسارع من جديد، وأدى اختراع المقل (أو الترانزستور) إلى تكوين الدارة المدمجة³² (Circuit intégré) لأول مرة في تاريخ البشرية، وهو ما بعث الأمل لأصحاب المؤسسات في إنشاء سلسلة إنتاجية مؤتمتة كلياً. وبدأ المشوار باستخدام الحاسوب في مجال العمل والصناعة بصفة عامة.

V السلوك القيادي في النظم السوسيو تقنيّة الحديثة:

في خمسينات القرن الماضي، ومع دخول الحاسوب عالم التنظيم والعمل، تسارعت خطى الأتمتة في المؤسسات، فتمايزت الوحدات وتمتعت بنوع من الاستقلال النسبي. ومع مكنة خطوط التجميع قلت اليد العاملة، وارتفع سقف الشق المعرفي للنظام الواجب إدراكه من طرف العامل، فبدل عشرين عاملاً يدوياً يكفي عامل واحد مؤهل لتسيير آلة متخصصة وذاتية الضبط، وتحولت المجتمعات من مجتمعات صناعية إلى مجتمعات معرفية. وفي بداية الستينيات تحولت الحواسيب إلى الجيل الثالث باستخدام الدارات المدمجة، وأصبحت معالجة البيانات لا تتطلب وقتاً طويلاً³³، كما أن خطوط التجميع

أصبحت تنتج في وقت قياسي وأضافت حركية لعمل المؤسسات في الكثير من القطاعات، الأمر الذي غير من طبيعة النظام السوسيوثقني جاعلا منه أساس الحركة الاقتصادية والاجتماعية في العالم. ومع هذا التسارع التقني والتنظيمي والاقتصادي تغيرت معطيات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، فمع هذه الحركية زادت الحاجة الى التكيف مع أي وضع جديد في السوق، جاعلة مفتاح النجاح في اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب.

وقد ساعدت الحواسيب القيادة في تجميع وترتيب البيانات الداخلية والخارجية، مشكلة ما يسمى بنظام المعلومات، وهو ما وجه السلوك القيادي نحو التركيز أكثر على عملية اتخاذ القرارات، مما ساهم في بروز الاتجاه الموقفي في التنظيم بصفة عامة والنظرية الموقفية في القيادة على وجه الخصوص. ويعتبر رواد هذه النظرية من الأوائل الذين اهتموا بدور التقنية في تشكيل السلوك القيادي الناجح، ومن أبرزهم البريطانية جوان وودوارد (Joan Woodward) التي قامت بتقسيم أنظمة الإنتاج والهيكلية التنظيمية وفق نسبة التقنية الموجودة، كما قامت بتقسيم السلطة القيادية وفق ذلك وبينت العلاقة بينها وبين الموارد المعلوماتية وحددت متى يكون السلوك القيادي ضروريا ومتى يسمح بتفويض السلطة للأتباع³⁴، خاصة وأنه وفق هذا الاتجاه لا توجد طريقة واحدة مثلى (One best way) للإدارة. أما نموذج القيادة الموقفية الأكثر انتشارا فقد كان لهيرسي (Paul Hersey) الذي قدم العلاقة بين السلوك القيادي والنظام السوسيوثقني في أربع حالات:

- في حال أن الشق التقني بسيط والشق الاجتماعي مؤهل وراغب في أخذ المبادرة يقوم القائد بتفويض السلطة، أين يكون مستوى الدعم النفسي والاجتماعي وكذا التوجيه المهني محدودا.

- في حال أن الشق التقني بسيط والشق الاجتماعي مؤهل لكنه متردد أو غير راغب يقوم القائد بمشاركة العمال في النشاط والأفكار بغية توفير الدعم النفسي والاجتماعي وتوجيه مهني محدود.

- في حال أن الشق التقني معقد والشق الاجتماعي غير مؤهل لكنه راغب في أخذ المبادرة يقوم القائد باتخاذ القرارات وتوجيه العمال مهنيا، وكذا دعمهم نفسيا واجتماعيا، كما أن عليه شرح وتفسير القرارات التي اتخذها للعمال لوضعهم في الصورة.

- في حال أن الشق التقني معقد والشق الاجتماعي غير مؤهل وغير راغب في أخذ المبادرة يجب على القائد آنذاك بتوجيه العمال مهنيا عبر تقديم تفصيل دقيق للمهمة وتقديم تعليمات مفصلة وأن يقوم بالإشراف عن قرب لما يقوم به الأتباع. وتكون القيادة بإملاء النشاطات والمهام الواجب تنفيذها من طرف كل عامل عبر اتصال تنظيمي نازل³⁵.

ومع التطور التقني المتسارع، وكذا ديناميكية المؤسسة مع المحيط العالمي ثنائي القطبية، إضافة لأزمة البترول في السبعينات، انبثق عن الاتجاه الموقفي نماذج مختلفة تفسر السلوك القيادي حسب الظروف التقنية والتنظيمية وكذا سلوك العمال (مثلا نموذج فيدلر، نموذج هاوس وميتشل، نموذج فروم وياتون). ومن خلال دراسة ديناميكا الجماعات العمالية في المؤسسة بحثا عن السلوك القيادي الفعال، تبين للباحثين أنه لا توجد سمات شخصية محددة ولا صفات وراثية بارزة يمكن من خلالها معرفة القائد الناجح، كما أن سمات الأتباع وسلوكهم له دور في نشأة القيادة وطبيعة سلوكها في المؤسسة (وهو ما أنتج النظرية التبادلية في القيادة)، الا أن شيئا واحدا ميز القائد في كل موقف، الا وهو الكاريزما، الأمر الذي أعاد ماكس فيبر الى الواجهة مع أبحاثه حول القيادة الكاريزماتية³⁶.

وفي نفس الفترة التي عاشتها البحوث الأمريكية في صياغة النظرية الكلاسيكية على اعتبار أن الثقافة هي الموجه للمواقف والسلوك وإبراز القيادة، جاءت أصوات من الشرق للتنويه بعدم نسيان الشق الاجتماعي كما نادى به المدارس النيوكلاسيكية، ويتعلق الأمر بالإدارة اليابانية في القيادة. إذ أن هذا الاتجاه نوه بضرورة تنمية المورد البشري وإشراكه في اتخاذ القرارات من خلال تطبيق أسلوب حلقات الجودة، وكذا اختيار القادة على أساس الخبرة والمهارة والتركيز على أن يحتك القائد بالمرؤوسين مباشرة. ومن بين أهم النظريات الموجودة في هذا المجال هي نظرية Z بزعامة ويليام أوتشي (1981) التي أشارت إلى ضرورة مزج الأساليب القيادية وبثها في جميع هياكل المؤسسة³⁷.

واعتُبر إعادة إحياء الأفكار الأولى من المدارس الكلاسيكية والنيوكلاسيكية وبنائها بصيغة جديدة مع بداية الثمانينات نوعاً من الولوج لما بعد الحداثة تعيشه المؤسسات عامة والبحوث في القيادة على وجه الخصوص، ومن ذلك الزخم الفكري والنظري، وكذا الواقع التقني والاجتماعي، برز نجم نظرية القيادة التحويلية، التي بدأت في تلك الفترة وامتدت إلى غاية بداية الألفية الراهنة مع دراسات الأمريكي جيمس بورنز (James MacGregor Burns)³⁸.

VI السلوك القيادي في النظم السوسيوثقافية لما بعد حداثة:

قبل الحديث عن تطور النظام السوسيوثقافي، يجدر بالذكر أن هناك اتجاهات جديدة تعنى بدراسة الفعل القيادي في المؤسسة نشأت من تفكيك وإعادة صياغة النظريات الأولى، ومن بين أهم تلك الاتجاهات التحليل الاستراتيجي والإدارة بالأهداف، إدارة المعرفة وإدارة التعدد الثقافي، إضافة إلى نظرية القيادة التحويلية التي لا تزال ذائعة الصيت في الأبحاث المؤسساتية والأكاديمية.

ويرجع الفضل في انتشار النظرية التحويلية إلى نجاح القادة في إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، وتسيير الفترات الانتقالية التي عرفها العالم مع التحول إلى القطبية الواحدة والعولمة الاقتصادية، وتسارع معطيات نظم المعلومات حول البيئة التنظيمية التي ساد فيها الارتياح وعدم التأكد. وأوضح بورنز أن أهم المكونات المساهمة في نجاح القيادة هي الانتقال من الحوافز إلى الدوافع في العمل، أي بعبارة أخرى فالقيادة التبادلية كانت تركز على رد فعل القائد تجاه الأتباع (Reactive)، بينما القيادة التحويلية تركز على المبادأة (Proactive)³⁹، من هنا يكون الفعل القيادي موزعاً بين القائد والتابع أين يقوم كل منهما بتحفيز الآخر، ويكون النظام التقني حاضراً من خلال الموقف الذي يكون محور عملية تحويل التابعين إلى قادة للتغيير. ومع الأسس التي وضعها بورنز للقيادة التحويلية، أنشأ باس (Bernard M. Bass) نموذجاً محدثاً من القيادة التحويلية يحوي عناصر وضعها بورنز مضيفاً لها بعضاً مما توصل إليه من خلال أبحاثه:

- التأثير المثالي (Idealized Influence): ويتمثل في الكاريزما أو جاذبية القائد من خلال امتلاكه للرؤية الواضحة لرسالة المنظمة وممارسته للسلوكيات الملائمة التي تعكس هذه الصفات.
- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): من خلال تصور مستقبل مشرق للمؤسسة ووضع معايير أداء كفيلة بإقناع الأفراد برسالة المؤسسة.

- مراعاة الأفراد (Individualized Consideration): وهذا عبر الاهتمام بكل عامل والانتباه للفروق الفردية والحرص على تلبية احتياجاته بغية خلق الانسجام بين تطلعات القائد وأهداف الأفراد.

- التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation): وهنا يكمن حجر الزاوية في القيادة التحويلية وما أضافه باس للبحوث في هذا المجال، إذ أن القائد التحويلي يشجع الأفراد على التفكير خارج الإطار التقليدي والبحث عن الإبداع⁴⁰.

بالعودة الى النظام السوسيوثقفي، ومع التطور الاجتماعي والمؤسسي، أصبح السلوك القيادي مختلفا، غير أن البحوث والدراسات لا تزال تقدم تعريفا للقيادة من خلال منظور المجتمع الصناعي، وتقوم النظريات المفسرة للسلوك القيادي على النظرة الحداثية بينما تسير المؤسسات في مرحلة ما بعد الحداثة⁴¹. ففي التسعينات تقدم النظام التقني بخطوة هامة مثلث ثورة في كافة الميادين، الا وهي ظهور الويب أو الانترنت. وبما أن المؤسسة أصبحت تعيش في مجتمع المعرفة، فالإبداع الذي تبحث عنه غالبا ما يكون في العمل الفكري (Knowledge Work) على حساب العمل اليدوي (Manual Work)، وهنا يتحول نظام التقييم من التركيز على الإنتاجية اليدوية الى تقييم الإنتاج الفكري، ما أدى بالمؤسسة الى الدخول في مرحلة إدارة المعرفة (knowledge management) بجميع نشاطاتها وفروعها، الأمر الذي حول موازين القوة والقيادة في المؤسسة الى مدى ومستوى التحكم في المعلومة (وفق التحليل الاستراتيجي)⁴².

شيئا فشيئا اكتسحت الحواسيب مجال العمل، وتم إدماج الكثير من النشاطات والأعمال المعرفية في الشبكة العالمية، ما أدى الى زيادة انفصال العمل عن الإطار المكاني ونشأة شعار "العمل شيء أقوم به، وليس مكانا أذهب اليه". في هذا المجال ازدهرت المؤسسات الصغيرة وتطورت بوتيرة أسرع من المؤسسات الكبيرة التي كانت تنقصها المرونة الكافية، وهنا عاد مشعل القيادة الى خبراء الحوسبة (IT experts) من أجل رقمنة المؤسسات وإنقاذها من الإفلاس، أما بعض المؤسسات فقررت إعادة الهيكلة في مسعى الى تفكيك الوحدات الممكن استبدالها بالمناولة (Sous-traitance)، وهنا انتقل مجال العمل من المعرفة الى المقاولاتية⁴³.

ومع بلوغ العولمة مرحلتها الثالثة (العولمة الثقافية) ازدادت الحاجة الى قيادة التعدد الثقافي وتوجيه الفاعلين في المؤسسة الى الأهداف المرجوة وكذا قيادة تبعث في العاملين روح المقاولاتية، الأمر الذي أدى الى الاعتماد على الإدارة بالأهداف (الليبنر دراكر)⁴⁴ والإدارة بالمشروع (Management par projet)، وهو ما فتح الباب لمرحلة التعلم التنظيمي⁴⁵. في هذه المرحلة أصبح الأفراد غير مقيدون بالمؤسسة، وأصبحت الفردانية أهم عامل مميز للعمال، حيث أنهم لا يتحفزون بوجود القيادة وإنما ينحصر دور القائد فقط في التواصل ومحاولة التعريف برسالة المنظمة، لأن الأفراد أكثر انجذابا للعمل في صالح بعض القضايا التي تتسجم وثقافته الشخصية والمجتمعية⁴⁶.

إضافة لذلك، فمع انتشار المؤسسات الصغيرة جدا (TPE : très petites entreprises) فقد انتقل النظام السوسيوثقفي الى مرحلة جديدة من السرعة يبنى بالولوج الى الحداثة المفرطة (Hypermodernité)، حيث وحسب الباحثين في علم الاجتماع، أصبح الحراك المجتمعي غاية في السرعة، مع رغبة جامحة في العودة الى القيم الأولى، بعد أن تعددت

الفنائح الاقتصادية العالمية. من هنا دعت الحاجة الى الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات⁴⁷، في مجتمعات فاقت ما بعد الحداثة الى الإفراط في الحداثة. ومع وصول الانترنت الى مرحلته الثانية (الجيل الثاني للويب أو Web 2.0) تقدم النظام السوسيو تقني الى المرحلة الراهنة، وهي مرحلة المؤسسات الافتراضية التي تعيش في المجتمعات الافتراضية، وهنا أصبحت الأنظمة أكثر اقترابا من النقاة بالمفهوم السيبراني. حيث أن العديد من المؤسسات أصبحت مقراتها في شبكة الانترنت وأحيانا لا تملك مقرا فيزيقيا بوحداث ملموسة، الا أن القيادة لم تحد عن هدفها وانتقل السلوك القيادي الى المرحلة الالكترونية.

VII السلوك القيادي في النظم السيبرانية (القيادة الالكترونية):

لقد نتج عن التكنولوجيا وتكنولوجيا الاتصال نوع جديد من المؤسسات اصطلح على تسميتها بالمنظمات الالكترونية. والمؤسسات الرقمية الالكترونية هي "مؤسسات لا تكون مرتبطة بأي موقع جغرافي، تستخدم تكنولوجيا المعلومات والقدرات البشرية، فهي تؤمن وتقدم كل شيء في أي وقت وفي أي مكان"⁴⁸. وتعرف كذلك بأنها "مؤسسة مرنة، افتراضية وعالمية يتم تسييرها بأنظمة الحاسوب"⁴⁹، وأنها "اتحاد من عمال المعرفة في الفضاء الرقمي منتشر خاصة في ميدان الاستشارات، أين يكون العالم الافتراضي مكانا لتبادل المعرفة والخبرات في مجال العمل"⁵⁰.

والقيادة الالكترونية هي قيادة تتم في الفضاء الالكتروني، أين يكون العمل بواسطة تكنولوجيا المعلومات وبالأخص الانترنت، وهنا يكون الاتصال وكذلك العمل وتناقل المعلومات بين القائد والأتباع يتم عبر هذه الوسائط. وبالتالي فدور القائد وواجباته لا تختلف عن أي قيادة، وإنما هناك فرق أساسي هو قدرة القائد على التأثير في أتباعه وهم بعيدون عنه، أي القدرة على الاتصال الفعال مع عمال غير موجودين تحت سقف واحد. وعليه فإنه من سمات القائد الالكتروني معرفة تكنولوجيا المعلومات والقدرة على استخدامها في العمل.

وكما أن أنماط القيادة تختلف، كذلك فإن القيادة الالكترونية تختلف من بلد الى آخر ومن ثقافة الى أخرى ومن قطاع الى آخر، حيث أن القيادة الالكترونية ستبدو أكثر في القطاعات والمجتمعات والثقافات التي تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا الاتصال الحديثة⁵¹. وتتبع الحاجة للقيادة الالكترونية من محاور ثلاث كبرى للمؤسسة الافتراضية طرحتها البيئة الرقمية في عالم اليوم، ألا وهي العزلة المهنية للعامل، المراقبة عن بعد، والتصورات حول العدالة في التوزيع عندما يكون العمال غير موجودين فيزيقيا. إضافة لذلك، تطرح البيئة الراهنة أربع متغيرات رئيسية تستدعي التفكير بالنمط القيادي وتطوير القيادة الالكترونية. هذه المتغيرات تلخص فيما يلي:

- التغير في الولوج الى المعلومة والوسائط: أصبح فريق العمل والأتباع يستطيعون الحصول على نفس المعلومات التي يتحصل عليها القائد، والمعلومة التي كان ينفرد بها القائد أصبحت في متناول الأتباع وأحيانا قبل أن تصل اليه. الأمر الذي يضغط على القائد ويجبره على إعداد تفسير منطقي ومقبول للقرار الذي اتخذه وبشكل سريع. كما

أن وسائط الاتصال أصبحت متاحة، ولم يعد بالإمكان التحكم في خروج المعلومة ووصولها الى مستويات أخرى من المؤسسة أو حتى خارجها⁵². بضغطه زر يمكن لعامل حائق إطلاع مسؤولي المؤسسة على تصرفات القائد أو بناء رأي عام أو حركة احتجاجية ضده، أو إطلاع الإعلام أو غيرها حسب مستوى التسريب في التنظيم ونوع المؤسسة. فالحركات العمالية بصفة خاصة والحركات الاجتماعية بصفة عامة أصبحت أكثر تميعا وديناميكية من ذي قبل بفضل الوسائط المتاحة⁵³.

- تباين القوى العاملة: مع قنوات الاتصال الرقمي المتعددة يتم ربط العامل والمؤسسة والزيون في فضاء متعدد الثقافات يسمح بإتمام المشاريع من طرف عمال مختلفين، الأمر الذي يخلق فرق عمل متنوعة الأفراد من عديد الدول. وفي هذا الإطار يستطيع العامل أن يطرح سؤالا على زملائه والمؤسسة المستخدمة كل ساعة وعلى مدار الأسبوع، وقد يكون هذا العامل من دولة أخرى ويعمل بتوقيت زمني مغاير للكثير من زملائه في الفريق. وفي انتظار الرد على تساؤله وتوجيه نشاطه يستوجب على القائد معرفة هذا العامل وخصائصه، ومع توسع رقعة الاختلاف الثقافي والزمني بين أفراد فريق العمل فإنهم قد ينجزون مهامهم بطريقة لا تتأغمض أين تسبق نشاطات ثم تلحق بها أخرى، وقد يتحول مشعل القيادة بين فرق العمل فيصبح الفرد قائدا تارة وتابعا تارة أخرى الى غاية انجاز المشروع بأكمله.
- سرعة الاتصال بالآخرين: ساعدت التكنولوجيا الحديثة في الاتصال على تسهيل التواصل بين جميع عمال المؤسسة أينما كانوا. فصاحب المؤسسة بإمكانه البقاء على اتصال يومي مع جميع الفروع الإقليمية والدولية بالبريد الالكتروني ومناقشة المسائل المتعلقة بالعمل والقضايا المطروحة في ميدان الأعمال، كما أن باستطاعته مشاركتهم رؤيته حول مستجدات الأعمال والتي قد تؤثر على نشاطهم ومؤسستهم. ومع التواصل المستمر يكتسب صاحب المؤسسة اعتراف واحترام العمال ويصبح فريق العمل فريقا مثاليا، وعبر ذلك يقدم صاحب المؤسسة أنموذجا يحتذى به في التميز ويظهر لفريق العمل أنه معترف بالانتماء لهم. وبكسبة زر يكسب تأييد الكل ويتحدث معهم مهما كانت دولتهم. ومن ناحية أخرى يجب على صاحب المؤسسة الانتباه من استخدام استعارات وأمثلة قد لا تكون ذات صدى جيد في الثقافات المغايرة.

- اتصالات راسخة: فالتواصل عبر البريد الالكتروني والوسائط الرقمية الأخرى لا يمكن مسحه أو الغاؤه بعد ارسال الرسالة. وقد يقدم القائد أو صاحب المؤسسة على ارسال بيانات كان من الأجدر ابقاؤها سرية كنتائج اجتماعات مثلا. من هنا تتبع ضرورة نشر الوعي الرقمي بين أفراد الفريق وحتى بين القادة، حيث أنه من المهم إدراك قدرة تكنولوجيا المعلومات في نشر الإشاعات داخل المؤسسات الافتراضية، مما قد ينجم عنه نشوب بعض الصراعات بين أفراد الفريق. ومع عدم القدرة على محو الرسائل الرقمية المرسله ستكون الحركة الاجتماعية للعمال غير متوقعة، فالرسائل التي تحمل معلومات إيجابية محتملة قد ترفع معنويات العمال ليتم بعد ذلك معرفة أنها مجرد عمل

استشراقي. كما أن الرسائل التي تحمل معلومات سلبية قد تؤدي الى انخفاض الفاعلية والأداء بالنسبة للعمال ونزول مستوى الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة⁵⁴.

VIII خاتمة:

من خلال العرض السابق يتضح أن السلوك القيادي، على غرار المكونات الاجتماعية للمؤسسة، له علاقة بالنظام السوسيوثقافي. وعبر التعاقب الزمني للنظام، هناك مكونات تقنية جديدة تضاف الى التركيبة الكلية وتندمج مع العناصر الأخرى، لنقدم مستوى جديدا من السلوك القيادي يتلاءم والمرحلة الجديدة. وبالحوض في موضوع القيادة فإن الباحثين يدركون مدى تعقد هذا المجال وعدم إمكانية حصره في فرد أو سمة قيادية، حتى أن القيادة لها مكونات في الأفراد الذين يتبعون القائد، وكذا النظام المؤطر لكافة السلوكيات التنظيمية. إضافة الى ذلك فالسلوك القيادي له ارتباط وثيق بالتقانة، فكما تسارعت الأتمتة احتاجت لمن يروضها لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد العاملين فيها، وعلى القيادة أن تكون على قدر المسؤولية في تذليل أي صعوبة أو وضع جديد فرضه التعقد التقني المتزايد، حتى لا يكون القائد والأفراد الذين معه أداة بيد التقانة أو قطعة غيار في نظامها.

وتبقى مقولة أن "المؤسسات تبنى وتعيش بالتفاعل الاجتماعي" حاضرة. ومهما تطورت وتعقدت التكنولوجيا فإن الجانب الإنساني لا بد وأن يبرز في المجتمع عامة والمؤسسات على وجه الخصوص، والقيادة كدور اجتماعي وتنظيمي لا يغيب سواء في الأنظمة العادية أو السيبرانية، فالجانب القيادي من التنظيم له أهمية بالغة في تسيير فرق العمل نحو تحقيق الأهداف المتوسطة والبعيدة، والدور التنظيمي للقائد سيظل متواجدا بالتوازي مع التكنولوجيا الاتصالية نظرا لأنه يعبر عن ضرورة اجتماعية، ثقافية وتنظيمية. ومع سعي المؤسسات للوصول الى الأتمتة بمفهومها التام سيبقى النظام السوسيوثقافي دائم الحركة والتطور، وهو ما سيدفع السلوك القيادي الى التكيف مع أي معطيات جديدة داخلية كانت أو خارجية.

IX المراجع

1. Crozier, M. et Friedmann, G., Introduction dans : "les conséquences sociales de l'automation", *Bulletin international des sciences sociales, UNESCO*, 10(1), 1958, p. 7.
2. Boudon, R. & Bourricaud, F., A Critical Dictionary of Sociology, selected and translated by Peter Hamilton, 2nd ed., Routledge, Chicago, IL, USA, 1989, p. 400.
3. Oxford dictionary. Retrieved from <https://en.oxforddictionaries.com/definition/technification> (11/01/2017; 17:35)
4. Oxford dictionary. Retrieved from <https://en.oxforddictionaries.com/definition/automation> (11/01/2017; 17:36)
5. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد 1، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص 296.
6. Charfi, S., Trabelsi, A., Ezzedine, H., & Kolski, C., "Widgets dedicated to user interface evaluation", *International Journal of Human-Computer Interaction*, 30(5), 2014, p. 409.
7. Jones, P., "Socio-technical structures, the scope of informatics and Hodges' model", *Handbook of Research in Nursing Informatics and Socio-Technical Structures IGI*, 2009, p. 4.
8. Herrmann, T., "Learning and teaching in socio-technical environments", *Proceedings of Open Conference on Informatics and The Digital Society: Social, Ethical and Cognitive Issues on Informatics and ICT*, Kluwer, BV, 2002, p. 60.

9. Cahill, J., Envisioning improved work practices and associated technology requirements in the context of the broader socio-technical system, INTECH Open Access Publisher, Rijeka, Croatia, 2008, p. 112.
10. فاروق عبده فليو ومحمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 29.
11. يونس محمد إبراهيم وشهرزاد محمد شهاب، "السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار"، دراسات تربوية، عدد 15، 2011، ص 19.
12. Marcq, J., "L'engagement des salariés dans la TPE, en particulier dans l'artisanat", *Marché et organisations*, (2), 2006, p. 78.
13. Zaccaro, S. J., "Trait-based perspectives of leadership", *American Psychologist*, 62(1), 2007, p. 6.
14. Frimousse, S., "Le leadership des dirigeants des TPE de la région Nord du Maroc", *Management & Avenir*, (2), 2010, p. 14-35.
15. فرحة زراوي صالح، الكامل في القانون التجاري الجزائري: الاعمال التجارية -التاجر-الحرفي -الانشطة التجارية المنظمة - السجل التجاري، ط2، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2003، ص 525-527.
16. عائشة طاغابو وزيرة منتدبة بالصناعة التقليدية، 300 ألف حرفي في قطاع الصناعة التقليدية يوفرون 800 ألف منصب شغل، تصريح للإذاعة الجزائرية يوم 2015/08/10 مأخوذ من موقع: <http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20150810/48927.html> (19:07 2017/01/12).
17. صحيفة الشروق التونسية، حرفيون هجروا القطاع: الصناعات التقليدية...الواقع المر، مقال نشر بتاريخ 2015/11/02 مأخوذ من موقع: <http://www.alchourouk.com/139835/567/1> <http://www.alchourouk.com/139835/567/1> حرفيون-هجروا-القطاع:الصناعات-التقليدية...الواقع-المر--html (19:20 2017/01/12).
18. فاطمة مروان وزيرة الصناعة التقليدية المغربية، قطاع الصناعة التقليدية يشغل 2,3 مليون شخص بالمغرب، تصريح في لقاء خصص للصناعة التقليدية المغربية يوم 2016/04/01 مأخوذ من موقع: <https://www.maroc.ma/ar> <https://www.maroc.ma/ar> السيد-مروان-قطاع-الصناعة-التقليدية-يشغل-23-مليون-شخص-بالمغرب/أخبار (19:10 2017/01/12).
19. موقع الوكالة: <http://www.anem.dz/ar/pages/dispositifs-ar.html> (20:10 2017/01/12).
20. Lo, M. C., Ramayah, T., & Min, H. W., "Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry", *African Journal of Marketing Management*, 1(6), 2009, p. 133.
21. كارل ماركس، رأس المال، نقد الاقتصاد السياسي، م 1، ج 1، ترجمة فهد كم نقش، دار التقدم، موسكو، 1985، ص ص 486، 487.
22. Sheard, A. G., Kakabadse, N., & Kakabadse, A., "Destructive behaviours and leadership: the source of the shift from a functional to dysfunctional workplace?", *International Journal of Social Science Studies*, 1(1), 2013, p. 73-89.
23. كارل ماركس، مرجع سابق، ص 533-555.
24. Drucker, P. F., "Knowledge-worker productivity: The biggest challenge", *California management review*, 41(2), 1999, p. 79-94.
25. Phelps, L. D., Parayitam, S., & Olson, B. J., "Edwards Deming, Mary P. Follett and Frederick W. Taylor: Reconciliation of differences in organizational and strategic leadership", *Academy of Strategic Management Journal*, 6, 2007, p. 4.
26. Howell, G., Macomber, H., Koskela, L., & Draper, J., "Leadership and project management: time for a shift from Fayol to Flores", In: *Proceedings of the 12th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC-12)*, August 2004, p. 23,24.
27. Hofstede, G., "Cultural constraints in management theories", *The Academy of Management Executive*, 7(1), 1993, p. 84.
28. Weber, M., *Economy and society: An outline of interpretive sociology*, Univ of California Press, 1978, p. 1111-1113.

29. Drucker, op- cit, p. 81.
30. Sage, G. H., "The coach as management: Organizational leadership in American sport", *Quest*, 19(1), 1973, p. 37.
31. Hofstede, op- cit, p. 82.
32. Kilby, J. S. C., "Turning potential into realities: The invention of the integrated circuit (Nobel lecture)", *ChemPhysChem*, 2(8-9), 2001, p. 482-489.
33. Ibid, p. 482-489.
34. Kerr, S., & Jermier, J. M., "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement", *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 1978, p. 377.
35. Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E., "Situational leadership, perception, and the impact of power", *Group & Organization Studies*, 4(4), 1979, p. 418-428.
36. King, A. S., "Evolution of leadership theory", *Vikalpa*, 15(2), 1990, p. 43-56.
37. Ashforth, B. E., & Mael, F., "Social identity theory and the organization", *Academy of management review*, 14(1), 1989, p. 22.
38. King, op-cit., p. 43-56.
39. Ibid, p. 49.
40. Bass, B. M., & Steidlmeier, P., "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior", *The leadership quarterly*, 10(2), 1999, p. 181-217.
41. Green, D. D., "Leading a postmodern workforce", *Academy of Strategic Management Journal*, 6, 2007, p. 15-26.
42. Fernandez, D. B., "Pouvoir et leadership dans la supply chain", *Humanisme et Entreprise*, (4), 2009, p. 1-16.
43. Marchesnay, M., "La petite entreprise: sortir de l'ignorance", *Revue française de gestion*, (3), 2003, p. 107-118.
44. Drucker, op- cit, p. 79-94.
45. Chanal, V., "Communautés de pratique et management par projet", *M@ n@ gement*, 3(1), 2000, p. 1-30.
46. Green, op- cit, p. 17-20.
47. Frimousse, op- cit, p. 17.
48. عبد الستار العلي، عامر ابراهيم قنديلجي وغسان عيسى العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص 130.
49. He, G., & Chen, R., "E-enterprise and E-management Concept and Process Model Research", In: *Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, 2007. WiCom 2007. International Conference on IEEE*, September 2007, p. 3557-3560.
50. Hsu, C., "Hyper-networking of customers, providers, and resources drives new service business designs: E-commerce and beyond", *Service Science*, 3(4), 2011, p. 329.
51. Khawaj, M., "E-leadership: The emerging new leadership for the virtual organization", *Journal of Managerial Sciences*, 3(1), 2009, p. 7.
52. مثال: ويكيليكس، أوراق بنما، أو حتى على مستوى الوزارات من تسريب للمعلومات عبر الوسائط المختلفة.
53. op- cit, p 8.
54. ibid., p9-12.