

القيادة الإسلامية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي الخاص بولاية جيجل - الجزائر-

أ. صالح حميمدات

أستاذ مساعد صنف "أ"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

s.hamimdat@yahoo.fr

أ.د. أحمد سلايمي

أستاذ التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة عنابة، الجزائر

الخلاصة:

يتناول هذا المقال موضوع القيادة الإسلامية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث رغم أنّ القيادة الإسلامية كانت تطبّق في المجال العسكري أو في مجال تسيير أمور الدولة أو الخلافة إلّا أنّ تحليلنا لمقوماتها وصفات القادة فيها وخاصة رسولنا الكريم وخلفائه الراشدين وجدنا أنّه يمكن إسقاط كلّ هذا على القادة بالمؤسسات، وأنّ هذا النمط القيادي يدمج جميع ايجابيات الأنماط القيادية الإدارية ويتخلّص من سلبياتها وهذا ما يدخل في إطار الإعجاز العلمي في القرآن الكريم والسنة النبوية الذي استفادت منهم تقريبا جميع المجالات كالطب وعلم الفلك والبيولوجيا وغيرها في حين نجدها تكاد تكون منعدمة في المجال الإداري، ولهذا جاءت دراستنا هذه تحاول معرفة مدى قدرة هذا النمط القيادي في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي الخاص بولاية جيجل، خاصة إذا عرفنا بأنّ أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعمّر كثيرا نتيجة عدم قدرتها على المنافسة ومواكبة التطورات الحاصلة في البيئة.

كلمات مفتاحية: القيادة الإدارية، القيادة في الإسلام، الميزة التنافسية المستمرة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

Abstract:

This article studies the subject of Islamic leadership as a mechanism to achieve ongoing competitive advantage in SMEs, despite the fact that the Islamic leadership was applied in the military field or in state affairs conduct, however, our analysis of the merits and qualities of leaders where, especially Holy Prophet and his successors we found that it can be drop all this on the leaders of companies, and that this type of leadership that integrates all the occidental positives leadership styles and get rid of its negatives and that is what is part of the scientific miracles of the Holy Quran and the Sunnah, which benefited them almost all fields such as medicine, astronomy, biology and other while we find that it is null in the management area, this

study is trying to determine the ability of this type of leadership in achieving a sustainable competitive advantage for SMEs in the private industrial sector in County of Jijel, especially that the most of the small and medium enterprises do not live too much as a result of their inability to compete and keep up with environment developments.

Keywords: Management leadership, Islamic leadership, SMEs, sustainable competitive advantage

مقدمة:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في اقتصاديات دول العالم المختلفة، لما تتمتع به هذه المؤسسات من مزايا في مجالات المهارات التنظيمية، والقدرة على الابتكار والتعرف على أحوال السوق وقربها من المتعاملين معها وقدرتها على إنتاج سلع وخدمات سواء للاستهلاك النهائي أو لإنتاج سلع وخدمات أخرى. ولهذا أصبح من الضروري العمل على زيادة فاعلية هذه المؤسسات وتذليل كافة الصعوبات التي تواجهها خاصة من طرف المنافسين الكبار التي لا تستطيع منافستهم، بالإضافة إلى عدم قدرتها على مواكبة التغيرات الكبيرة الحاصلة في البيئة، ولهذا فإن خلق ميزة تنافسية لها ليس بالأمر السهل كما أنّ الميزة التنافسية بشكل عام تتحقق للمؤسسات من خلال طريقة قيامها بتنظيم وأداء أنشطتها، لكن تلك الميزة التنافسية يمكن أن تكون نسبيّة من حيث كونها تميز المؤسسة التي تتمتع بها بشكل نسبي عن غيرها من المؤسسات وخلال فترة زمنية معينة، كما يمكن أن تكون تلك الميزة التنافسية ميزة مستمرة للمؤسسة بحيث تميز المؤسسة في فترة زمنية أطول لا يستطيع خلالها أيّ من المنافسين تقليد أو محاكاة تلك الميزة، كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها. وبما أن مصدر الميزة التنافسية يتغير بمرور الزمن، فإن البحث عن ميزة تنافسية نسبية أصبح أمراً غير ملائم مع الأوضاع العالمية الحالية، وإنّما البحث الآن أصبح عن مصدر للميزة التنافسية المستمرة والتي لا تعتمد فقط على مجرد تطبيق تكنولوجي متطور أو تقديم اختراع جديد أو وضع إستراتيجية متميزة، وإنما تعتمد بالإضافة إلى ذلك على إدارة وقيادة العنصر البشري بشكل استراتيجي متميز.

وفي هذا الصدد فإن المورد البشري هو الذي يمكن أن يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية المستمرة، ممّا يجعله من أهم موارد المؤسسة، من حيث قدرته على تحقيق ميزة تنافسيّة لها، كما أنه مورد فريد من نوعه يصعب تقليده بسهولة إذا ما أحسنت المؤسسة قيادته، وذلك لأن كل ما يتعلق بالعنصر البشري من الصعب تقليده بشكل تلقائي، كما أنّه من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسات من خلال قيادة العنصر البشري يجب بشكل أساسي محاولة تغيير طريقة التفكير في العنصر البشري من كونه مجرد تكاليف على المؤسسة إلى كونه ميزة إستراتيجية.

1- مشألة البحث :

أشارت الدراسات الحديثة والتجريبية إلى عدم وجود نموذج قيادي يمكن أن يكون الأفضل أو يكون ناجحاً بصورة دائمة، وقد قام (Korman, 1996) بمراجعة كل الدراسات السابقة التي فحصت العلاقة بين الأبعاد التي أتت بها "دراسات جامعة أوهايو" والتي تركز على المهمة (الإنتاج) والعلاقات (الأفراد) والفاعلية، واستنتج "Korman" في النهاية أن النموذج القيادي يتغير كلما تغير الموقف. وقد توصل "Fiedler" إلى نتيجة مشابهة عندما راجع دراسات غطت 15 سنة من 1952-1967 واستنتج أن نجاح القائد بغض النظر عن النموذج القيادي الذي يتبعه هو مرهون للظروف وأن أفضل قيادة وأنجحها هي تلك التي تستطيع أن تتكيف في سلوكها القيادي حتى تواجه حاجات التابعين والمواقف الخاصة، وهذا ما لا نجده إلا في القيادة التي أمرنا بها الله عزوجل وعمل بها رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم وخلفائه الراشدين في تسيير أمور الدولة والرعي، وجعلتهم يلقون الإشادة من العدو قبل الصديق، والملاحظ على هذا النمط القيادي أنه غير مقتصر فقط على أمور الدولة والجيش والرعي بل هو خاص بأي مجال يسعى فيه القائد للتأثير على تابعيه من أجل توجيههم نحو تحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. ولهذا جاءت إشكالية هذا البحث كما يلي:

هل يمكن اعتبار القيادة الإسلامية النمط القيادي الأمثل من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستمرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي تستوقفنا الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي القيادة الإدارية؟
- ما هي القيادة الإسلامية؟ وما هي مقوماتها؟
- ما هي شروط استمرارية الميزة التنافسية؟ وما هي مظاهرها الإستراتيجية؟
- ما هي علاقة القيادة في الإسلام بتحقيق ميزة تنافسية مستمرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

2- فرضيات البحث :

إن الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية يتطلب منا توضيح فرضيات البحث التي تعتبر احتمالاً وإمكانية لحل مشكلة البحث وسيطور بحثنا حول ثلاث فرضيات رئيسية مفادها:

- وسط الأسلوب القيادي الديمقراطي لعينة الدراسة أعلى بدلالة إحصائية مستوى < 0.05 من الوسط الفرضي.
- وسط الأسلوب القيادي الأوتوقراطي لعينة الدراسة أعلى بدلالة إحصائية مستوى < 0.05 من الوسط الفرضي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الإسلامية والميزة التنافسية المستمرة.

وتبدو مظاهر القيادة الإسلامية في مقومات القيادة في الإسلام ومن مؤشراتهما: الإيمان، العلم، الفصاحة، اللين، العفو، الشورى في الأمر، الجرأة في الحق.
أما مظاهر الميزة التنافسية المستمرة فمن مؤشراتهما: الالتزام، التمكين، الثقافة، القيادة، التعلم، المرونة.

3- أهداف البحث:

ونستطيع استخلاص هدفين أساسيين من هذه الدراسة:

- هدف علمي؛ يتجلى من خلال البحث في آليات هذا الأسلوب القيادي وتحليله تحليلًا دقيقًا لمعرفة خصائصه ومقوماته بالإضافة إلى محاولة معرفة دور هذا الأسلوب في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- هدف عملي؛ ويتجلى أثناء دراستنا التطبيقية، حيث سنحاول معرفة الأسلوب القيادي المعتمد بالمؤسسات محل الدراسة، بالإضافة إلى معرفة دور أسلوب القيادة الإسلامية في رفع مستوى الإبداع والالتزام والتعلم وغيرها من مظاهر الميزة التنافسية المستمرة لدى عمال المؤسسات.

4- منهجية الدراسة:

تعتبر الظواهر الاقتصادية والاجتماعية هي ظواهر مركبة ومعقدة ومتعددة الأبعاد والمتغيرات ومن الصعب دراستها من خلال منهج واحد، لهذا كان موضوع الدراسة قائم أساسًا على توظيف "تقنيات التفكير والتركيب"، إذ بواسطتها يتم تفكيك نمط القيادة الإسلامية لفهم مكوناته وكشف عناصره، فالتفكيك أو التحليل بإيجاز هو عملية تعريف وتقييم للأجزاء التي يتكوّن منها الكل، وهو وسيلة للحصول على معرفة جديدة من خلال كشف جوهر الظاهرة وهيكلها، ثم تحديد علاقة العناصر أو الأجزاء بعضها ببعض، وكيفية تألفها فيما بينها داخل الإطار العام لكل ووظيفة كل منها، وما يمثله من ثقل ومساهمة في الدور العام الذي يقوم به الكل، كما يمكن من تصنيف الظواهر بطرق تخدم أغراض البحث.

إنّ هدف التحليل في هذا الموضوع، هو إدراك الأجزاء أو العناصر المكوّنة لنمط القيادة الإسلامية وتحديد علاقته بالمظاهر الإستراتيجية للميزة التنافسية المستمرة كالالتزام، والتمكين، والثقافة والقيادة والتعلم والمرونة.

أما التركيب فهو توحيد الأجزاء المبعثرة أو العلاقات المفكّكة لإعادة تكوين الكلّ.

ولأجل فهم هذا النمط القيادي بعناصره ومعالمه، نعتد على المنهج التاريخي ولكن ليس بهدف التأريخ، بل بهدف استخراج المعنى ومدى التأثير من الأحداث التاريخية وربطه منطقيًا بالواقع الاجتماعي الذي سيطبق فيه النمط القيادي الإسلامي.

- القائد: شخصيته وخصائصه.
- الموقف: مدى ثباته أو اختلافه.
- التابعين: احتياجاتهم وقيمهم.

ومن خلال جميع هذه التعاريف نجد أنه من الصعب إعطاء تعريف وحيد للقيادة الإدارية، لكن نلاحظ أن تعريفها لا يخلو من أن يكون محتواة على العناصر التالية:

- أن لكل قائد تابعين.
- وجود قوة التأثير من القائد على التابعين.
- القيادة عبارة عن قواعد ومبادئ.
- وجود هدف محدد.

5-2- مفهوم ومقومات القيادة في الإسلام:

5-2-1: مفهوم القيادة في الإسلام:

هي القدرة في التأثير على سلوك الأتباع إيجابا بما يحقق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد على حد سواء مع مراعاة الظروف والعوامل المؤثرة في العملية وفق قيم وشريعة الإسلام. وتتركز القيادة في الفكر الإداري الإسلامي على خاصيتين جاءت في القرآن الكريم والسنة المطهرة والتي أكدت على وجوب توافرها وهما:⁸

- القوة تعني القدرة دونما تردد على اتخاذ القرار المناسب، في الوقت المناسب للمشكلة المطروحة.
- الأمانة وتعني الحرص على أداء الواجبات الوظيفية بكل دقة ونزاهة وحياد.

5-2-2: مقومات القيادة في الإسلام:

لقد تناول القرآن الكريم القائد في آيات عديدة ومواقف مختلفة، ومن زوايا وأبعاد متكاملة منها ما يحدد كيف يتم اختياره وما هي المقومات التي تبرر ذلك..ومنها ما يتناول نمط وأسلوب القائد مع أتباعه مثل تلك الآيات التي وردت في وصف الرسول صلى الله عليه وسلم وأسلوبه في القيادة ودوره في التغيير والتأثير على من حوله، وسنركز على الجانب الخاص بمقومات القائد الفعال:

أ- الإيمان:

الإيمان بمفهومه العام قد يكون إيمانا بأمور دينية أو بأمور دنيوية، وفي الإسلام فإن إيمان المسلم يتصل بكل من الناحيتين، فالإسلام يحكم أمور الدين والدنيا معاً⁹.
ومن الإيمان كذلك إيمان القائد بقيادته العليا واطمئنانه الكامل إليها وثقته فيها وتصديقه بها، وكذلك إيمانه بالمنهج وبالأهداف والغاية التي يسعى إليها ذلك المنهج، كل ذلك يعتبر من المقومات

والاشتراطات الأولية الواجب توافرها في أي إنسان، ليكون أهلاً لتولي القيادة، فيمان القائد مقوم قيادي أساسي، ونحن نهتدي في هذا بالهدي النبوي ونتأسى به ونقيس عليه.¹⁰

ب- العلم:

إنه يمثل ضرورة من ألزم الضروريات لنجاح القائد الإداري، فالفرد العادي في نطاق أسرته وعمله لا غنى له عن التزود بالعلم، فما بال القائد الإداري المسئول عن قيادة وتوجيه غيره من أفراد جماعته، لاشك أن مثل هذا الإنسان أشد حاجة من غيره إلى التزود بالعلم.¹¹

ج- الفصاحة:

الفصاحة كلمة تعين صاحبها على حسن التعبير عن المقصود في سهولة ويسر.¹² وكان النبي صلى الله عليه وسلم يمتاز بفصاحة اللسان وبلاغة القول يخاطب كل قبيلة بلسانها، ويحاورها بلغتها، اجتمعت له قوة عارضة البادية وجزالتها، ونصاعة ألفاظ الحاضرة ورونق كلامها، إلى التأييد الإلهي الذي مدده الوحي.¹³

وتعد الفصاحة والقدرة على البيان من أهم المقومات الأساسية المطلوب توافرها لدى الفرد، ليكون أهلاً للقيادة الإدارية، فمن أهم الواجبات الملقاة على عاتق أي قائد إداري قيامه بإبلاغ الجماعة المسئول عنها بمضمون رسالة موجهة إليهم من قبل سلطة أعلى منه ومنهم، ثم العمل على تفسير وتوضيح تلك الرسالة وإقناعهم بقبولها، وحثهم على العمل بمقتضاها وتنفيذ ما جاء بها، ومما لاشك فيه أنه على قدر بلاغة القائد وفصاحته وحسن بيانه يكون حظه من النجاح في مهمته، ولقد انعقد الإجماع من قبل رجال الفكر الإداري في العصر الحديث على أهمية الاتصالات وخطورة دور الكلمة ومدى تأثيرها على نجاح القائد الإداري في القيام بدوره.

د- اللين:

اللين عكس الشدة والقسوة، ولكنه ليس ضعفاً أو جبناً، لذا فإن أول ما يؤكد عليه القرآن هو إتباع القائد لجانب اللين مع المرؤوسين، لدرجة تصل كما يذكر القرآن في آيات أخرى إلى خفض الجناح وهذا الأسلوب هو الذي يجعل العلاقة بين القائد والأتباع علاقة تواصل وحب وتفاهم، وتعطي جواً من الثقة والانفتاح والتشجيع على المبادرة والابتكار، وتقتل روح الخوف أو القهر التي قد تسلك إلى النفوس دون أن ندري نتيجة للأسلوب القاسي العنيف. ومن هنا يعتبر القائد اللين في طبعه هو أكثر القادة تجميعاً لمن حوله وتأثيراً فيهم، وتحقيقاً للهدف ولاشك أن اللين لا يلتقي مع الفضاضة وغلظة القلب أبداً.¹⁴

هـ- العفو:

إن معنى العفو أن تستحق حقاً فتسقطه¹⁵ والعفو من الأمور الأساسية والضرورية لأي قائد كي يتمكن من خلق مناخ حقيقي للشورى والإبداع وذلك أن أي جو للعمل لن يخلو من خلاف أو تقصير أو

خطأ من جانب المرؤوسين وأنَّ أسوأ القادة هو ذلك الذي يذكر المرؤوسين بأخطائهم ونقاط ضعفهم من وقت لآخر.

و- الشورى في الأمر:

إن كل ما سبق ليس إلاّ تمهيد لهذا الأمر، وفرشا ومناخا لإيجاد جو إيجابي لممارسة شورى حقيقية وليست شكلية، تقوم وتبني على الجوهر وليس على المظهر فهل يمكن أن يكون هناك شورى حقيقية في ظل الشدة والقسوة والفظاظة والغلظة لاشك أنه مهما كانت النظم والشكليات والادعاءات والممارسات التي تدّعي ذلك، فإنها ما لم يتوافر فيها المقومات السابقة، لن تكون إلا مجرد شورى شكلية لذا فإن الإسلام لا يدعو فقط إلى نمط قيادة تشاوري، وإنما يضع ضمان ومقومات ممارسته وتحقيقه على أفضل صورة وأكمل وجه ولاشك أن أيّ قرار يتم بناءه على كل ما سبق قد استوفى مقومات صنع القرار الصحيح بطريقة صحيحة، لذلك من أسوأ الأمور أن يتردد القائد بعد اتخاذ القرار، خاصة إذا كان رأي الأغلبية مخالفا لرأيه ورضخ هو لرأيهم، ثم حاولوا الرجوع إرضاء له .

ز- الجرأة في الحق:

الجرأة في الحق قوة نفسية رائعة يستمدّها القائد من الإيمان بالله الواحد الأحد الذي يعتنقه، ومن الخلود السرمدي الذي يوقن به، ومن القدر الذي يستسلم إليه، ومن المسؤولية التي يستشعر بها، ومن التربية التي نشأ عليها، بقدر كل هذا يكون نصيبه من قوة الجرأة والشجاعة، وإعلان كلمة الحق التي لا تخشى في الله لومة لائم،¹⁶ وهذا ما يؤدي إلى تحقيق العدالة بين العاملين وزيادة الرضى لديهم.

5-3- مفهوم الميزة التنافسية:

لقد جاءت كلمة التنافسية مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم، فهي بهذا المعنى تحمل بعداً خارجياً يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على حجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات، كما تحمل الميزة التنافسية بعداً داخلياً يتمثل في المعرفة الجيدة للقدرات والإمكانات والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.¹⁷

ويعرف "مايكل بورتر" (M.porter) الميزة التنافسية أنها "تنشأ أساساً من القيمة التي تخلقها المؤسسة لمستهلكيها وزبائنها، ويمكن أن تكون في شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين وبمنافع متساوية، أو تقديم منافع منفردة في المنتج تعوض الزيادة في السعر بشكل عقلائي".¹⁸

كما عرفها كل من "سكول وجونسون" (Johnson&Scholes) على أنها "العملية التي تسعى فيها المؤسسة للتفوق على الآخرين، وقد يكون هذا التفوق على مستوى شخصي أو مؤسسي أو دولي، مع ضرورة أن تتوفر في المؤسسة القدرة والرغبة في التميّز والالتزام، وتوفّر الموارد اللازمة".¹⁹

ويعرفها "غاريبالدي" (Gerard Garibaldi) أنها "القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها لزبائنها، حيث تتجسد عند نجاح المؤسسة في إحدى الإستراتيجيات التنافسية المختارة، من خلال الريادة في التكلفة أو من خلال التمايز أو التفاضل، سواء في كل القطاعات أو في قطاع معين".²⁰
كما تعرف الميزة التنافسية كذلك بأنها: "العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها".²¹

وقد عرف "لامبين" (Lambin) الميزة التنافسية على أنها: مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.²²
ويمكن القول أنّ التعاريف المذكورة حول الميزة التنافسية تتفق في مجملها على:

- إنّ الميزة التنافسية نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- أنّها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنّها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- أنّها تعكس في كفاءة أداء المؤسسة وفي أنشطتها، أو في قيمة ما يقدم للمشتري أو كليهما.
- أنّها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين وفي إدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة، وتحفزهم للشراء منها.
- أنّها تتحقق لمدة طويلة، ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

4-5- الميزة التنافسية المستمرة:

4-5-1: حجم الميزة التنافسية:

يمكن للمؤسسة أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية إذا استطاعت المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها.²³

4-5-2: شروط استمرارية الميزة التنافسية:

وضع "بورتر" عدّة شروط لضمان استمرار الميزة التنافسية وهي:²⁴

أ- مصدر الميزة التنافسية:

حيث يرتبط استمرار الميزة التنافسية بمصدر هذه الميزة، فإذا كان مصدرها يعتمد على انخفاض التكلفة مثل انخفاض تكلفة العمل أو رخص المواد الخام، فإنه من المتوقع ألا تستمر الميزة التنافسية على حالها لمدة طويلة لأنه من السهل تقليدها، ويسمى "بورتر" هذا النوع من الميزة باسم "ميزة تنافسية ذات ترتيب منخفض"، أما إذا كان المصدر هو امتلاك وتشغيل التكنولوجيا الجديدة، أو امتلاك علامة تجارية

متميزة، فإن الميزة قد تستمر لعدة طويلة لأنه من الصعب تقليدها، إذ أنها تتطلب مهارات وقدرات تكنولوجية من نوع خاص، وتسمى هذه الميزة باسم "ميزة تنافسية ذات ترتيب عالي".

ب- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة:

كلما تعددت مصادر الميزة التنافسية فإنها تستمر لمدة أطول مما لو كانت هذه الميزة تعتمد على مصدر واحد فقط.

ج- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية:

يتوقف استمرار الميزة التنافسية أيضا على حجم الإنفاق على البحث والتطوير، فكلما داومت المؤسسة على إجراء مزيد من البحث والتطوير، تمتعت بميزة تنافسية متجددة ومستمرة.

3-4-5: المظاهر الإستراتيجية للميزة التنافسية المستمرة:

إنّ بعض المتغيرات لها تأثير واضح على الأداء إذ تُعتبر من المظاهر الإستراتيجية للميزة التنافسية المستمرة كما تساهم في تعزيزها واستمراريتها وهي:²⁵

أ- الالتزام:

وهو تأكيد على شعور العاملين بالارتباط بالمهمة والتزامهم بتحقيق الأداء الإستراتيجي، إذا ما قامت المؤسسة بخلق ثقافة تنظيمية إلى الدرجة التي يكون فيها الأفراد مستعدين لبذل جهودهم وتقديم ولاءهم لها، وبالشكل الذي يعزز الميزة التنافسية واستمراريتها.

ب- التمكين:

أي مؤسسة متمكنة يشعر العاملون فيها بأنهم مسئولون من موقع عملهم لإنجاز الأعمال، وشعورهم بالمسؤولية واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق نتائج أفضل وأداء أعلى للمؤسسة، بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية واستمراريتها.

ج- الثقافة:

لقد تطرقت الدراسات والأبحاث بشكل واسع إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإستراتيجي، حيث يجب على المؤسسة خلق ثقافة إبداعية قادرة على تحسين أداء العاملين مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة واستمراريتها.

د- القيادة:

إن عملية التأثير القيادي تخضع للعديد من المتغيرات البيئية والمواقف المختلفة، التي تتحكم فيها الظروف المتباينة والسمات والمهارات التي يميّز بها القادة، فلها القدرة على التحفيز والقدرة على إشراك الأفراد في تغيير المؤسسة نحو الأفضل لتحقيق الميزة التنافسية.

هـ - التعلم:

هو عبارة عن حصول الفرد على معرفة أو مهارة أو سلوك جديد، يجري ترجمته من خلال الأداء الذي يقوم به الفرد، ويساهم التعلم والتدريب في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

و - المرونة:

للمرونة تأثير واضح على الأداء ومن جوانب مختلفة، منها ما يتعلق بطبيعة الوظيفة، عرض القوى العاملة، عدد ساعات العمل، مرونة توزيع الأجور، ومرونة الثقافة... والتي تكفل تقديم الدعم الكافي لنجاح المؤسسة في تكيفها مع الظروف المتغيرة والصعبة، ورفع مستوى الأداء بالشكل الذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

5-5- القيادة في الإسلام وعلاقتها بتحقيق ميزة تنافسية مستمرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إنَّ المحقِّق في الدولة الإسلامية على النحو الذي جاء به القرآن الكريم واتفق عليه المسلمون كانت بعيدة كل البعد من جميع أنواع الدولة المعيبة أو جميع المبادئ التي تستند في تقرير حكم الشعوب على أساس معيب.²⁶ ولهذا سنحاول في هذا العنصر التطرُّق إلى أهم الصفات القيادية التي كان يتعلَّى بها قادة الإسلام والمتمثلين في رسولنا الكريم وخلفائه الراشدين أبي بكر وعمر بن الخطاب رضي الله عنهما بالإضافة إلى الأساليب التي كانوا يتبعونها، وذلك لما لهاته الصفات والأساليب من دور كبير في التأثير على البشرية ونشر هذا الدين.

إنَّ من طبيعة النفس البشرية أنها دائماً مولعة بتقليد الأقوى سواء كان في الخير أو الشر حيث أن القائد هو الذي في يده زمام السلطة، ولهذا كان رسول الله صلى الله عليه وسلم وخلفائه الراشدين قدوة حسنة لجميع المسلمين والبشر وهذا ما تبيَّه مختلف الأحاديث والعبر التي يمكن استخلاصها من سيرتهم، حيث لمّا قدم الرسول صلى الله عليه وسلم إلى المدينة أقدم على إنشاء المسجد وعمارته من أول يوم فكان يشترك بالعمل بيده في المسجد، وينقل الحجارة مع أصحابه بنفسه، ويقول "اللهم لا عيش إلا عيش الآخرة"، ونفس الشيء كان مع خلفائه حيث يقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: "إن الناس لم يزلوا مستقيمين ما استقامت لهم أمتهم وهدتهم".²⁷

كما يعتبر علم القائد وتعلّمه وتعليمه لرجاله من أساسيات نجاح تحقيق مهامه المحددة والمطلوبة منه، والشاهد على ذلك حرص الأنبياء والرسل وتابعيهم الكرام على هذا العلم والتعليم للآخرين حيث يقول الله تعالى: "قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون" ويقول عليه السلام "من يرد الله به خيراً يفهمه، وإنما العلم بالتعلم". ويقول أيضاً عليه السلام "إنما بعثت معلماً".²⁸

كما كان أبو بكر وعمر رضي الله عنهما عالمان بأمور دينهما أشد العلم حريصان عليه فعن ابن سيرين قال: إن أبا بكر وعمر رضي الله عنهما - كان يعلمان الناس الإسلام تعبد الله ولا تشرك به شيئاً، وتقيم الصلاة والتي فرضها الله عليك لوقتها، فإن في تفریطها (أي التقصير فيها) الهلكة، وتؤدي الزكاة طيبة بها نفسك وتقوم رمضان، وتسمع وتطعن لمن ولي الأمر.²⁹ وهذا ما نجده في مزايا النمط الديمقراطي

من خلال أنّ القادة كانوا يركزون على تدريب مرؤوسهم على الأعمال الجديدة في مكان العمل، وتوصيتهم بالترقية لمن يستحقها... وقد أثبتت سلسلة التجارب التي أجراها مركز البحوث التابع لجامعة "ميتشجان الأمريكية" حول العلاقة بين أساليب القيادة الإدارية والإنتاجية أنّ الوحدات الأعلى انتاجا والتي يشرف عليها قادة ممن يتميز سلوكهم بالميزات السابقة، كانت مجموعة المرؤوسين فيها تتسم بسمات تنطوي على تقدير بعضهم لبعض، وإحساسهم بأنهم جزء لا يتجزأ من مجموعة العمل ككل، واعتزازهم بالانتساب لجماعة العمل...، وهو ما أدى إلى ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج.³⁰

كما على القائد أن يكون رحيما لما لهذه الرحمة من أثر كبير على رجال القائد فالغلطة والفظاظة، وانعدام الرحمة في سلوك القائد تؤدي إلى التفكك السريع للجماعة وفرق العمل واختلافها على قائدها، وانفصاضها من حوله، ولقد كانت رحمة رسول الله صلى الله عليه وسلم بأصحابه من أبرز العوامل وراء محبتهم له، والتفافهم من حوله، والتآلف والانطواء تحت لوائه والأنسب به ويجب هنا أن نركز على أمر هام، وهو أن الرحمة لا تعني التسبب، وترك الأمر على هوى المرؤوسين بل يجب الأخذ على يد المخطئ والمتسبب، وذلك لا يتنافى تماما مع الرحمة.

حيث يقول تعالى: "وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين"،³¹ كما يقول تعالى أيضا: "فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك".³²

كما يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "اللهم من ولي أمر من أمتي شيئا فشق عليهم فأشقق عليه، ومن ولي أمر أمتي شيئا فرفق بهم، فأرفق به"³³، كما قال الرسول عليه السلام أيضا: "أرحم أممي بأمتي أبي بكر" حيث كان أبي بكر يحمل قلبا مشحودا بالإحساس بكل ألم إنساني كان في بدء إسلامه لا يطيق أن يرى مؤمنا يتعذب، وكانت نفسه تنوء بالألم حين يكون أولئك المعذبون رقيقا ومن ثم وضع ثروته في سبيل تحريرهم وحرّهم جميعا بماله. ولنبيّن أنّ الرحمة لا تعني التسبب فكان عمر رضي الله عنه إذا أراد أن ينهي الثاني عن شيء تقدم إلى أهله فقال: لا أعلم أحدا وقع في شيء مما نهيت عنه إلا أن أضعفت له العقوبة، كما قال عليه السلام: "أما بعد فإنّ هلك الناس قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد، والذي نفس محمد بيده لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها"³⁴، وهذا ما نجده يجمع بين ميزات النمط الديمقراطي والأوتوقراطي فيجمع بين ميزة الرحمة الموجودة في النمط الديمقراطي وميزة محاربة التسبب الموجودة في النمط الأوتوقراطي.

فإضافة إلى ما سبق فالقائد يجب أن يرى العدل من اوجب الواجبات وألزمها، فالجميع أمامه متساوون، ولا بد من تنفيذ العدل فيهم بدرجة واحدة من أدنى فرد من رجاله إلى أكبرهم أهمية وأعلها، وليس فيه موضع لمعاملة شخص معاملة مختلفة عن غيره، وهذا ما تطرّق إليه "ستاسي آدمز" (Stacey Adams) في نظرية العدالة سنة 1963 التي أكد فيها إلى أنّ الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فإنّ النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله.³⁵

كما يقول الله عز وجل على لسان الرسول صلى الله عليه وسلم: "وأمرت لأعدل بينكم"³⁶ أي أنّ الرسول مأمور بكفّاد بالإنصاف دون عداوة فليس من شأن القائد التعصب لأحد أو ضد أحد، وعلاقته بالناس كلهم سواء، وهي علاقة العدل والإنصاف، فالقائد نصير من كان الحق في جانبه، وخصيم من كان الحق ضده، وليس لديه أية امتيازات لأي فرد كائنا من كان، وليس لأقاربه حقوق وللغرباء حقوق أخرى، ولا للكابر من رجاله عنده امتيازات لا يحصل عليها الأصاغر من رجاله، والشرفاء والوضعاء عنده سواء، فالحق حق للجميع، والذنب والجرم ذنب للجميع، والحرام حرام على الكل، والحلال حلال على الكل، والفرض فرض على الكل حتى هو نفسه ليس مستثنى عن غيره. حيث يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن المقسطين عند الله على منابر من نور: الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا".³⁷

فبالإضافة إلى العناصر السابقة، نجد الشورى التي تعد أصل من أصول القيادة والتي هي ثابتة بالكتاب والسنة وسيرة الخلفاء الراشدين، وهي من الأمور التي لا غنى للقائد عنها سواء كانت في الأمور الهامة كتدبير شؤون الأمة أو في الأمور الخاصة بالأفراد والشؤون الشخصية، وقد حملت هذا الاسم إحدى سور كتاب الله القرآن الكريم، حيث يقول تعالى: "فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظًا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين".³⁸

كما يقول أبو هريرة رضي الله عنه: ما رأيت أحدا أكثر شورى لأصحابه من النبي صلى الله عليه وسلم وهذا ما تدل عليه الأحاديث الكثيرة التي جاءت في هذا الخصوص ومنها قوله عليه السلام: "المستشار مؤتمن" وقوله عليه السلام: "ما ندم من استشار ولا خاب من استشار"³⁹ وهنا نرى أنّ القيادة في الإسلام خالية من سلبيات المشاركة في النمط الديمقراطي الذي يراها البعض وعلى رأسهم "ماكجرجور" أنّها تنازل القائد عن بعض مهامه القيادية، كما أنّ المشاركة تضعف مركز القائد بإبقاء مانيط به من أدوار بعيدا عن رقابته⁴⁰ وذلك لأنّ الاستشارة تختلف عن المشاركة، حيث أنّ الاستشارة تقوم على طلب رأي أو نصيحة، والطالب فيها غير ملزم بالأخذ بها، بينما المشاركة تتطلب اتخاذ قرار مشترك مصحوب بمسؤولية متبادلة والتي يمكن استخلاصها من ميكانيزمات المشاركة،⁴¹ كما نلاحظ أيضا أنّها خالية من سلبيات النمط الأتوقراطي الذي لا يستفيد من آراء مرؤوسيه.

ولكون القائد هو المسئول الأول عن مصالح رجال المؤسسة الذي يتولى قيادتها فعليه أن يحسن اختيار معاونين له على إتمام أعمال قيادته ويجتهد في ذلك أيّما اجتهاد، فهؤلاء الرجال سيكونون هم البطانة التي سوف يعتمد عليها ولهذا يقول الله عز وجل: "يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا بطانة من دونكم لا يألونكم خبالا ودوا ما عنتم قد بدت البغضاء من أفواههم وما تخفي صدورهم أكبر قد بينا لكم الآيات إن كنتم تعقلون".⁴²

وعن عائشة رضي الله عنها قالت: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من ولاه الله أمرا المسلمين شيئا فأراد به خيرا جعل له وزير صدق إن نسي ذكره وإن ذكر أعانه".⁴³

أمّا عمر بن الخطاب رضي الله عنه فحدّد شروطه في اختيار من يعاونون فقال:⁴⁴

- لو علمت أنّ أحدا أقوى مرّي على هذا الأمر لكان ضرب العنق أحب إليّ من هذه الولاية.
- إن الله ابتلاكم وابتلاني بكم بعد صاحبي فلا والله لا يحضرني شيء من أمركم فيليه أحد دوني ولا يتغيب عني فألو فيه عن أهل الصدق والأمانة ولئن أحسنوا لأحسنن إليهم، ولئن أساءوا لأنكلن بهم.
- ما كان بحضرتنا بأشرناه بأنفسنا، وما غاب عنا ولينا فيه أهل القوة والأمانة، فمن يحسن نزده، ومن يسيء نعاقبه.

ومعنى هذه القواعد واضح جدا من النواحي الإدارية حيث:⁴⁵

- على القائد أن يباشر الأمور العامة ما اتسعت له قدراته وألا يوكل ذلك إلى احد مهما كانت ثقته به، وذلك في حدود قاعدة التخصص وتوزيع السلطات.
- على القائد أن يختار أقدر الموظفين على القيام بالمهام العامة وأن يراقبهم ويحاسبهم على أعمالهم إن خيرا فخير، وإن شرا فشر.

أي نلاحظ ممّا سبق أنّ القرآن الكريم والسنة النبوية ركّزا بشكل كبير على حسن اختيار القائد لمعاونيه وذلك لما له من أهمية كبيرة في تفويض السلطات، ونجد أنّ هذه النقطة قد ركّزت عليها القيادة الديمقراطية في مرتكزاتها الأساسية في عنصر تفويض السلطات وبالضبط في متطلبات التفويض الفعّال والتي من بينها حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يفوضهم السلطة وثقته بهم.⁴⁶

وإضافة إلى هذه المهارات والصفات التي كان يتميز بها قادة الإسلام نجد أيضا اعتمادهم على وظائف الإدارة، حيث اعتمدوا على التخطيط سواء في الحروب أو التخطيط المالي أثناء فرض الخراج على أرض الغنائم، بالإضافة إلى التنظيم والإشراف حيث قام عمر بن الخطاب رضي الله عنه مثلا بتنظيم الأموال والمالية للمسلمين بطلب تنفيذ الخطة المالية لإنشاء وحدات تنظيمية تدار بمعرفة مشرفين ويعاونهم عاملون من مستويات مختلفة يقومون بأداء الأعمال المنوطة بهم في ظل اختصاصات واضحة وتعليمات معلنة، أما فيما يخص الرقابة فقد قال عمر يوما لمن حوله: أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من اعلم ثم أمرته بالعدل أكننت قضيت بالعدل أكننت قضيت ما علي؟ قالوا: نعم، قال: لا حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا. هذا هو منهج عمر في مراقبة عامليه ومرؤوسيه، فكان عمر يضرب المثل بنفسه أولا في الرقابة على نفسه رقابة ذاتية نابعة من رقابته لله عزّ وجل فحدّد لنفسه ما يأخذه من مال الله، وكان عمر يقوم بإحصاء أموال الولاية قبل ولايتهم ليجعلها أساسا عند محاسبتهم فيما بعد، كما كان يأمر الولاية بدخول المدينة- عاصمة الإسلام- نهارا إذا ما أتوه بالأموال ولا يدخلوها ليلا حتى لا يحتجزوا من الأموال شيئا.⁴⁷

فإضافة إلى هاته المهارات والصفات التي كان يتميز بها قادة الإسلام والوظائف التي كانوا يقومون بها والتي كانت كلها نابعة من الكتاب والسنة نجد هناك صفات أخرى كالتربية والصبر وتحمل الشدائد والمروءة وكتمان السر والجرأة في الحق والصدق وغيرها من الصفات، ولهذا وصف النبي صلى الله عليه وسلم على لسان أعدائه بأنّه أعظم العظماء، ووصف الصحابة بأنهم رهبان بالليل فرسان بالنهار.⁴⁸

ومن خلال كل ما سبق نلاحظ أنّ القيادة في الإسلام خالية من جميع العيوب التي جاءت في أنماط القيادة الإدارية (القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية) كعدم المبالاة بمشاعر العاملين والكذب والتسلط عليهم وغيرها، كما جمعت بين مختلف مزايا الأنماط القيادية السابقة من شورى وجرأة في الحق ورحمة ولين والرقابة على العاملين ومحاسبتهم وغيرها، وهذا ما يؤكد أن منهج الرسول صلى الله عليه وسلم كان يقوم على كافة أركان ومقومات النمط القيادي الإبداعي الذي يدعّم ويشجّع الإبداع لأعلى درجات، وذلك في كل مظاهر إدارته صلى الله عليه وسلم. ولعلّ من بين أعظم جوانب شخصيته القيادية العبقريّة الفذة أنّه تمكّن ببساطة ويسر من تفجير الطاقات الإبداعية لصحابته على اختلاف قدراتهم ومستوياتهم وجعل كلّ منهم يعمل عقله وفكره لخدمة الفكرة التي آمن بها وذلك بأعلى درجات الكفاءة والفعالية الفردية والتنظيمية فقد جعل كل منهم قائداً متميزاً في مجاله، يستشعر أعلى درجات المسؤولية، وينغمس في العمل لفكرته بكل كيانه ووجدانه، ويشارك ويبدع ويبادر بتقديم أفكاره ورأيه دون حتى انتظار أن يطلب ذلك منه، وهذا على عكس النمط الأوتوقراطي الذي انتقده العديد من الباحثين لأنه يقتل روح الإبداع لدى العاملين.

ونلاحظ من خلال كلّ هذا أنّ القيادة في الإسلام لم تترك ولا جانب إلاّ وتطرقت إليه وذلك من أجل قيادة فعّالة وخالية من العيوب وصالحة في جميع المجالات سواء على مستوى الدولة أو على مستوى الجيوش وحتّى على مستوى المؤسسات وذلك لجميع المواقف. كما نلاحظ أنّ تطبيق هذا النمط القيادي الإسلامي في المؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتميز بقلّة المستويات الإدارية وقرب القادة الإداريين من العمال، يعمل على تحقيق ميزة تنافسية بها، كما يعمل على استمرارية هذه الميزة وذلك لما لهذا النمط من قدرة على تحقيق مظاهر الميزة التنافسية المستمرة والمتمثلة في الالتزام والتمكين من خلال إعداد الصف الثاني من القادة بالإضافة إلى الثقافة والتعلّم والمرونة أيضاً حيث يقول صلى الله عليه وسلم: "من حلف على يمين فرأى غيرها خيراً منها فليأت الذي هو خير وليكفر عن يمينه" رواه مسلم.

6- الإطار التطبيقي للدراسة:

6-1- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المستخدمين في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي الخاص بولاية جيجل، من فئات مختلفة وهم الإطار والإداريين والعمال، وقد شملت العينة 10 مؤسسات وقد كان إجمالي المستخدمين في المصانع العشر هو 359 مستخدم بين إطار وإداري وعامل. وقد تمّ الاعتماد على عملية المسح أي تمّ توزيع الاستمارات على جميع المستخدمين لكن بعد استبعاد الإجابات غير الصالحة بالإضافة إلى الاستمارات غير المسترّدة قدر أفراد العينة في شكلها النهائي 323 فرد وهي ذات حجم مناسب لأهداف البحث وحجم المجتمع، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (01): يوضح توزيع العمال والاستثمارات المستردة على المؤسسات محل الدراسة

| عدد الاستثمارات المستردة | عدد المجموع | عدد العمال | عدد الإداريين | عدد الإطارات | اسم المؤسسة |
|--------------------------------|----------------|---------------|------------------|-----------------|---|
| 99 | 110 | 98 | 05 | 07 | مدبغة خنيفر لصناعة الجلد |
| 11 | 11 | 07 | 02 | 02 | ش.ذ.م.م ريموش مصباح لصناعة الزجاج |
| 12 | 14 | 13 | 01 | 00 | ش.ذ.م.م وذات الشخص الوحيد لتحويل البلاستيك بالميلية |
| 49 | 54 | 37 | 05 | 12 | مؤسسة الأمل بتاسوست |
| 52 | 57 | 35 | 09 | 13 | ش.ذ.م.م وذات الشخص الوحيد لإنتاج العصائر والمصبرات بالطاهير |
| 24 | 28 | 24 | 02 | 02 | مؤسسة انتاج المياه المعدنية سيدي يعقوب |
| 17 | 18 | 14 | 03 | 01 | مؤسسة جزار عزيز لإنتاج الحليب |
| 10 | 10 | 08 | 01 | 01 | مؤسسة حمودي مراد لإنتاج الزفت |
| 15 | 18 | 14 | 02 | 02 | ش.ذ.م.م لعلاوي للسميد |
| 34 | 39 | 30 | 04 | 05 | مؤسسة سنابل السلام |
| 323 | 359 | / | / | / | المجموع |

المصدر: من اعداد الباحث

6-2- أدوات الدراسة:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة تمّ تعديل وتكييف أداتين الأولى تقيس أساليب القيادة والثانية تقيس القيادة الإسلامية والميزة التنافسية المستمرة. وتضمنت خطوات إعداد هاته المقاييس ما يلي:

- بعد الإطلاع على الدراسات والأدبيات والنقاش مع بعض الخبراء تمّ تحديد المجالات التالية للمقياس الخاص بأساليب القيادة وهي مجال الأسلوب الديمقراطي ومجال الأسلوب الأوتوقراطي.
- بعد إعداد الاستبيان في ضوء هاته المقاييس تمّ معرفة صدق الاستبيان (الصدق الظاهري) وذلك من خلال عرضه على خمسة خبراء من المختصين في الإدارة وعلم النفس، لإبداء آرائهم في مدى مناسبة الفقرة وانتمائها للمجال، إضافة إلى وضوحها وتعليمات الاختبار وكيفية الإجابة على

فقرات الاختبار . وبعتماد النسبة %80 من آراء الخبراء بالموافقة على الفقرة، تكون الفقرة معتمدة وتحذف الفقرة التي لا يوافق عليها أكثر من %20 من الخبراء، وهكذا أصبح المقياس في شكله النهائي والذي يتضمّن (31) فقرة (أنظر الملحق).

6-3- ثبات المقياس:

لاختبار مدى ثبات الاستبيان فقد تمّ اختيار (30) عامل بصفة عشوائية. ولقد تمّ استخدام طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات عبارات الاستبيان، وذلك بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية في الاستبيان والخاصة بكلّ مقياس، والجدول التالي يبيّن معامل الارتباط ومعامل الثبات بين نصفي كل مجال وتصحيحها بمعادلة "سبيرمان برون":

جدول رقم (02): يبيّن معامل ثبات مقياس أساليب القيادة باستخدام التجزئة النصفية للاختبار

| المجال | معامل الارتباط | معامل ثبات التصحيح | الدلالة عند مستوى 0.001 |
|--|----------------|--------------------|-------------------------|
| الديمقراطي | 0.69 | 0.816 | دالة |
| الأوتوقراطي | 0.68 | 0.809 | دالة |
| القيادة الإسلامية والميزة التنافسية المستمرة | 0.75 | 0.857 | دالة |

* غير دالة عند مستوى دلالة 0.05

وبعد استخدام معامل ارتباط "بيرسون" بين فقرات النصف الأول لكلّ مجال وفقرات النصف الثاني لكلّ مجال من مجالات المقياس لاستخراج درجة الثبات استخدمت معادلة "سبيرمان برون" لتصحيح معامل الثبات وهو ما يتضح من الجدول السابق حيث أنّ معامل الثبات عال، وبهذا يكون المقياس جاهزاً للتطبيق بعد أن تأكدنا من صدقه وثباته، وتمّ تطبيقه على مجتمع الدراسة.

وقد استخدمنا طريقة "ليكرت" ذو خمس درجات في استبيان الدراسة، وبما أنّ اتجاه الفقرات الإيجابية في المقياس يشير إلى أساليب القيادة، فإنّ الاستجابة نحو الفقرة الإيجابية تتوزع كما يلي: غير موافق أبداً (1)، غير موافق (2)، غير محدد (3)، موافق (4)، موافق جداً (5)، ولهذا كانت الدرجة العليا لكل مقياس (مقياس القيادة الديمقراطية ومقياس القيادة الأوتوقراطية) هي (50)، وأنّ الوسط الفرضي للدراسة هو (30).

6-4- عرض وتحليل نتائج الاستبانة ومناقشتها:

بعد استكمالنا بناء أدوات الدراسة والتأكد منهما، وهما مقياس أساليب القيادة ومقياس القيادة الإسلامية والميزة التنافسية، عمدنا إلى تطبيق أدوات البحث على مجتمع الدراسة البالغ حجمه (323) بين اطار إداري وعامل، وهو مجتمع البحث المشار إليه في الأقسام السابقة من الدراسة، لغرض تحقيق أهداف الدراسة وفروضة. وفيما يلي عرض ومناقشة النتائج:

4-6-1: مستوى أساليب القيادة لدى مجتمع الدراسة:

للإجابة على الفرضية الأولى والثانية من فروض الدراسة والهدف الأول المتمثل في التعرف على مستوى أساليب القيادة لدى مجتمع الدراسة فقد تم استخراج متوسطات أساليب القيادة لمجتمع البحث عامّة، وكذلك حساب قيمة (ت) لمجتمع البحث، لمعرفة ما إذا كانت الفروق بين الوسط الفرضي والوسط الحسابي حقيقية. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (03): يوضح المتوسطات والفروق بين الوسط الفرضي والوسط المحسوب في أساليب القيادة لدى مجتمع الدراسة

| المجال | الوسط الحسابي للمجتمع | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي الفرضي | القيمة التائية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-------------|-----------------------|-------------------|----------------------|----------------|---------------|---------|
| الديمقراطي | 34.1975 | 8.78777 | 30 | 9.493 | 0 | دالة |
| الأوتوقراطي | 27.8831 | 6.21066 | 30 | 6.688- | 0 | دالة |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام نظام الحاسوب SPSS

من الجدول يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الوسط الفرضي والوسط المستخرج لمقياس الأساليب ومن خلال النظر للمتوسطات يتبين أنّ الوسط الحسابي للمجال الديمقراطي بلغ (34.1975) وهو أعلى من الوسط الفرضي للدراسة والذي قدر ب(30) في حين نجد المجال الأوتوقراطي بلغ (27.8831) وهو أقل من الوسط الفرضي للدراسة.

ومن هذه النتيجة يتبين أنّ الأساليب تترتب حسب الأخذ بها في القيادات الإدارية من وجهة نظر العمال حيث نجد القادة يعتمدون بصورة كبيرة على الأسلوب الديمقراطي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه أغلب الدراسات التي كانت في نفس مجال الدراسة وفي نفس مجال طبيعة المؤسسات محلّ الدراسة، حيث في تقديرنا أنّ شكل الملكية أي القطاع الخاص يكون له علاقة بذلك، سيّما وأنّ الدراسات التي اختلفت عن هذه النتيجة كانت قد طبقت على القطاع العام والتي نادرا ما نجد المديرين فيه يهتمون بأمور العاملين، على عكس القطاع الخاص الذي نجد فيه القادة والمسؤولين يهتمون بأمور العمال من أجل رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم.

4-6-2: دور القيادة الإسلامية في تحقيق الميزة التنافسية المستمرة لدى مجتمع الدراسة:

للإجابة على الفرضية الثالثة من فروض الدراسة والمتمثلة في التعرف على العلاقة بين القيادة الإسلامية والميزة التنافسية المستمرة فقد تم استخدام (t-test) لاستخراج قيمة (t) للعبارة الخاصة بنظرة العمال للقيادة الإسلامية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (04): يبين قيمة (t) للعبارة الخاصة بنظرة العمال للقيادة الإسلامية ودورها في تحقيق ميزة
تنافسية مستمرة

| النتيجة | مستوى المعنوية | قيمة (t) | | العبارات |
|---------|-------------------|----------|----------|---|
| | | الجدولية | المحسوبة | |
| معنوي | 0.01 | 2.727 | 2.842 | من الضروري أن يكون قائدي مؤمن بتحقيق أهداف الشركة حتى نسعى نحن إلى تحقيقها. |
| معنوي | 0.01 | 2.727 | 2.750 | يجب على قائدي أن يتزود بالعلم والمعرفة حتى يكون قدوة لنا ويوجهنا إلى تحقيق أهداف الشركة. |
| معنوي | 0.01 | 2.727 | 2.943 | يجب على قائدنا أن يكلمنا باللغة التي نفهمها حتى نتمكن من إتباعه. |
| معنوي | 0.01 | 2.727 | 2.805 | إنّ معاملي بلين من طرف قائدي ترفع من روعي المعنوية وتساعدني على الإبداع بالشركة. |
| معنوي | 0.01 | 2.727 | 2.933 | من الأفضل أن يسامحنا قائدنا على أخطائنا في العمل حتى لا يقتل روح المبادرة فينا. |
| معنوي | 0.01 | 2.727 | 2.906 | يجب على قائدي أن يشاورني في مختلف القرارات الخاصة بعملتي لأنني على دراية تامة به، وهذا ما يمكّني من معرفة مختلف المعلومات الخاصة بالشركة. |
| معنوي | 0.01 | 2.727 | 2.766 | من الضروري أن تكون لقائدي الجرأة في قول الحق مع جميع العمال حتى يكون قدوة بالنسبة لي وألتزم بجميع قراراته. |
| معنوي | 0.01 | 2.727 | 2.903 | من الضروري أن يتميّز قائدي بالمبادأة بالأعمال والأفعال لأنه يعتبر قدوة بالنسبة لي. |
| معنوي | 0.01 | 2.727 | 3.053 | يجب على قائدي أن يكون عادلا بيننا حتى نلتزم بجميع أوامره وتوجيهاته ويحفزنا على زيادة الأداء. |
| معنوي | 0.01 | 2.727 | 3.100 | يجب أن يكون لقائدي مساعدين له يذكرونه حين يخطأ وينوبون عنه عند غيابه وهذا ما يسهل اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. |
| معنوي | 0.01 | 2.727 | 2.773 | من الضروري أن لا يسخر القائد من أخطائي وعبوي حتى أستطيع المشاركة في تحقيق أهداف الشركة. |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام نظام الحاسوب SPSS

لقد ظهرت كل هذه العبارات معنوية، وهذا ما يدلّ على أنّ إجابات العمّال لم تكن بمحض الصدفة، أمّا فيما يخص اختبار الفرضية الثالثة وعلى وفق اختبار (t) وتحت مستوى معنوية 0.01 وحدود ثقة 0.99 ودرجة حرّية 35، وأنّ (t) المحسوبة كانت أكبر من الجدولية في جميع العبارات والتي قدّرت 2.727، فإنّ هذا يدلّ على أنّ العامل يولي أهمية كبيرة للقيادة الإسلامية بمختلف مؤشراتهما من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

6-5- نتائج واقتراحات:

6-5-1: النتائج:

لقد كانت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- ننظر إلى القيادة في الإسلام نظرة مميّزة، من حيث اهتمامها بالإنجاز والعلاقات ومراعاة الظروف والمواقف، فهي وسطية في الأسلوب منتمية للأفراد غير منفصلة عنهم ترعى حقوق وواجبات الفرد والجماعة.
- يعتبر الإيمان والفصاحة والعلم واللين والعمو والشورى والجرأة في الحق من أهمّ مقومات القيادة الإسلامية.
- تعتبر المبادأة بالأعمال والعلم والرحمة والعدل والشورى واختيار معاونين من أهمّ الصفات التي يجب أن يتميّر بها قادة الإسلام.
- تدمج القيادة الإسلامية إيجابيات جميع الأنماط القيادية الغربية وتتخلّص من جميع سلبياتها.
- يعتمد القادة في المؤسسات على النمط القيادي الديمقراطي وذلك نتيجة كون المؤسسات تدخل ضمن القطاع الخاص الذي نجد فيه القادة والمسؤولين يهتمون لأمر العمّال من أجل رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم.
- القائد في الفكر الإداري الإسلامي يدرك أنّه يدير عقول الأفراد لا أجسادهم فيعمل على تفجير طاقات أتباعه، بما يتيح للمؤسسات تطوير ذاتها وقدراتها والتجديد والتميّز بين منافسيها.
- تلعب القيادة الإسلامية دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية المستمرة لما لها من دور كبير في تفجير طاقات العاملين وزيادة إبداعهم.

6-5-2: الاقتراحات:

من خلال النتائج الخاصة بالدراسة النظرية والنتائج الخاصة بالدراسة التطبيقية، تقدّم مجموعة من الاقتراحات خاصة بالنسبة للقادة:

- يجب على القادة أن يتزوّدوا بالعلم والمعرفة ويكونوا ملتمين بجميع خبايا العمل، وهذا ما أصبح يشترط في القائد حسب الإدارة الحديثة.

- يجب على القادة أن تكون لهم الفصاحة في الكلام وحبّة الإقناع حتى يستطيع إيصال آرائه بوضوح إلى العمّال.
- يجب على القادة أن يعاملوا العمّال بلين وأن لا يسخروا من أخطائهم حتى لا يقتلوا روح المبادرة فيهم.
- يجب على القادة مشاورّة العمّال في مختلف القرارات الخاصّة بهم، ويؤمنوا بالأهداف التي يسعون إلى تحقيقها.
- يجب على القادة أن يتحلوا بالعدل في التعامل مع العمّال وأن تكون لهم الجرأة في قول الحق.
- يجب على القادة أن يميّزوا بالمبادأة بالأعمال والأفعال حتى يكونوا قدوة بالنسبة للمرؤوسين.
- يجب على القادة أن يراقبوا العمّال ويجازونهم على نجاحاتهم ويحاسبونهم على أخطائهم.

الهوامش والمراجع:

- ¹ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2005، ص: 416.
- ² Ian Plamer & Hardy Cynthia, Thinking about management, SAGE publication, London, 2000, P: 25.
- ³ محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص: 283.
- ⁴ محمد أرسلان الجبوشي، جميلة جاد الله، الإدارة (علم وتطبيق)، دار المسيرة، عمان، 2000، ص: 131.
- ⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر - دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 241.
- ⁶ Marks S Mandell, Defining leadership, trail, vol35, Issue5, May1999, p p 9-11.
- ⁷ John Adair's, 100 Greatest Ideas for Effective Leadership and Management, eapstone, UK, 2002, p p: 32, 33.
- ⁸ احمد بن داود المزاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، (بدون دار نشر)، جدة، 2000، ص: 225- 227.
- ⁹ أبو الأعلى المودودي، الإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر، دار الخلافة للطباعة والنشر، الإسكندرية، (د.ت) ، ص: 94، 95.
- ¹⁰ عبد الشافي أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام:
(يوم 13/11/2012 على الساعة 18:55) <http://www.qudsway.net>
- ¹¹ المرجع السابق.
- ¹² فوزي كمال ادهم، الإدارة الإسلامية -دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، دار النفايس، بيروت، الطبعة الأولى، 2001، ص: 233.
- ¹³ صفى الرحمان المبارك فوري، الرحيق المختوم، دار المؤيد، الرياض، 2000، ص: 424.
- ¹⁴ محمد المحمدي الماضي، نحو مفاهيم إنسانية في الإدارة- مقومات القيادة في الإسلام، (مجلة إدارة الأعمال)، عدد 98، القاهرة، أكتوبر 2002، ص: 80.
- ¹⁵ احمد بن عبد الرحمان بن قدامة المقدسي، مختصر منهاج القاصدين، مؤسسة الإسراء للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية، 1991، ص: 148.
- ¹⁶ محمد فتحي، موسوعة القيادة في الإسلام، دار أحيال، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص: 126.
- ¹⁷ عبد الرحمان بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، حالة الصناعات التحويلية بالجزائر، (أطروحة دكتوراه دولة)، كلية علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص: 154.
- ¹⁸ Michael E. Porter, The Competitive Advantage Of Nations, The Macmillan Press, Ltd., London, 1990, P: 8.

القيادة الإسلامية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة حالة
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي الخاص بولاية جيجل - الجزائر
صالح حميمدات و أحمد سلايمي

- ¹⁹ ع الحوري- ع العلي، استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، (مجلة البصائر)، المجلد 10، العدد 02، جامعة البترا، عمان، 2006، ص: 96.
- ²⁰ Gérard Garibaldi, L'analyse stratégique, Edition d'organisation, paris, 3^{ème} édition, 2002, 2^{ème} tirage, p : 17.
- ²¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص: 79.
- ²² Jean-Jacques Lambin, le marketing stratégique, Edition international, Paris, 4^{ème} édition, 1998, p: 332.
- ²³ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق نكره، ص: 85.
- ²⁴ أمال إسماعيل، تطور مفهوم الميزة التنافسية للصادرات وفقا لنظريات التجارة الدولية الحديثة، مع دراسة القدرات التنافسية للصادرات الصناعية المصرية ابتداء من عام 1980، (رسالة ماجستير في الاقتصاد)، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2004، ص ص: 51، 52.
- ²⁵ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 9/8 مارس 2005، ص ص: 41-49.
- ²⁶ عباس محمود العقاد، عقريّة الصديق، المكتبة العصرية، الجزائر، (د.ت)، ص: 116.
- ²⁷ محمد فتحي، مرجع سبق نكره، ص ص: 162-165.
- ²⁸ المرجع السابق، ص ص: 61-64.
- ²⁹ المرجع السابق، ص: 227.
- ³⁰ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص: 243.
- ³¹ من القرآن الكريم، سورة الأنبياء، الآية: 107.
- ³² من القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية: 159.
- ³³ محمد فتحي، مرجع سبق نكره، ص ص: 91، 92.
- ³⁴ المرجع السابق، ص: 228.
- ³⁵ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2004، ص: 299.
- ³⁶ من القرآن الكريم، سورة الشورى، الآية: 15.
- ³⁷ محمد فتحي، مرجع سبق نكره، ص ص: 94-96.
- ³⁸ من القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية: 159.
- ³⁹ محمد فتحي، مرجع سبق نكره، ص ص: 110، 111.
- ⁴⁰ نواف كنعان، مرجع سبق نكره، ص: 246.
- ⁴¹ P.R. Turcotte, La qualité de vie au travail; une voie vers l'excellence, Edition Agence d' ARCIWC, Montréal, 1988, P : 155.
- ⁴² من القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية: 118.
- ⁴³ محمد فتحي، مرجع سبق نكره، ص : 206.
- ⁴⁴ المرجع السابق، ص: 306.
- ⁴⁵ المرجع السابق، ص: 307.
- ⁴⁶ نواف كنعان، مرجع سبق نكره، ص: 234.
- ⁴⁷ المرجع السابق، ص ص: 250-310.
- ⁴⁸ سيد محمد جاد الرب، ديروس إدارية وتنظيمية من القرآن والسنة النبوية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008، ص: 267.