

أثر المهارات القيادية للمدير العام على نمو وتوسع
المنظومات الصغيرة
بحث لدرجة الماجستير بكلية إدارة الأعمال

إعداد الطالب/
هاني حسين بالفاس
251003068

إشراف/
د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تملكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر المهارات القيادية للمدير العام على نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة، انطلاقاً من الدور المحوري الذي تؤديه القيادة الإدارية في توجيه هذا النوع من المنظومات، ولا سيما في ظل محدودية الموارد وبساطة الهياكل التنظيمية وارتفاع مستوى المخاطر المصاحبة لقرارات النمو والتوسع. وتأتي أهمية هذه الدراسة في سياق الاهتمام المتزايد بالمنظومات الصغيرة والمتوسطة بوصفها ركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية، مقابل التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها، والتي تجعل من القيادة الفعالة عاملاً حاسماً في نجاحها أو تعثرها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل المحتوى العلمي للأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالقيادة الإدارية، والمهارات القيادية، ونمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة. وتم استخدام تحليل المحتوى بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات وتحليلها، وذلك بهدف استخلاص الأنماط الفكرية والاتجاهات النظرية المتكررة، وبناء تفسير علمي متكامل للعلاقة بين متغيرات الدراسة، دون الاعتماد على أدوات ميدانية كمية مثل الاستبيان، بما ينسجم مع الطابع النظري التفسيري للدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المدير العام يمثل العنصر القيادي الأكثر تأثيراً في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، نظراً لاعتماد هذا النوع من المنظومات على القيادة المباشرة وتركيز الصلاحيات في شخص واحد. كما بينت النتائج أن المهارات القيادية للمدير العام لا تقتصر على تحسين الأداء التشغيلي قصير الأجل، بل تسهم بصورة مباشرة في توجيه المسار الاستراتيجي للمنظومة، وتحديد قدرتها على تحقيق النمو والاستعداد للانتقال إلى مرحلة التوسع.

وأوضحت النتائج أن هناك مجموعة من المهارات القيادية الأساسية التي ترتبط بصورة وثيقة بالنمو المؤسسي، من أبرزها التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار، والتواصل الفعال، والتحفيز، وإدارة التغيير. وقد تبين أن هذه المهارات تسهم في تحسين الكفاءة التنظيمية، وتعزيز الالتزام الوظيفي، وتنظيم استغلال الموارد المتاحة، بما يدعم النمو الداخلي للمنظومات الصغيرة والمتوسطة.

كما أظهرت الدراسة أن التوسع يمثل مرحلة تنظيمية مختلفة عن النمو، تتطلب مستوى أعلى من النضج القيادي، حيث تبرز أهمية الرؤية الاستراتيجية، وإدارة المخاطر، والتفويض، وبناء الهياكل التنظيمية الداعمة، إضافة إلى مهارات بناء العلاقات والشراكات الاستراتيجية. وأكدت النتائج أن فشل

العديد من المنظومات الصغيرة والمتوسطة في التوسع يعود إلى ضعف الاستعداد القيادي، وليس بالضرورة إلى نقص الفرص السوقية.

وأشارت الدراسة كذلك إلى أن المرونة القيادية تُعد من العوامل الجوهرية في استدامة النمو والتوسع، حيث إن قدرة المدير العام على تكييف أسلوبه القيادي وفقًا لمراحل تطور المنظومة والظروف البيئية والتنظيمية تسهم في تقليل احتمالات التعثر وتعزيز الاستمرارية المؤسسية.

وفي ضوء هذه النتائج، خلصت الدراسة إلى أن المهارات القيادية للمدير العام تمثل حجر الأساس في نجاح المنظومات الصغيرة والمتوسطة وقدرتها على النمو والتوسع المستدام. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير المهارات القيادية للمديرين العامين، وتعزيز الوعي بالفروق الجوهرية بين مرحلتي النمو والتوسع، وتبني ممارسات قيادية مرنة تدعم الاستدامة المؤسسية. كما اقترحت الدراسة إجراء أبحاث مستقبلية ميدانية تعتمد على أدوات كمية ونوعية لاختبار النتائج في سياقات تنظيمية مختلفة.

فهرس المحتويات

Contents

1	حقوق الطباعة
2	مستخلص الدراسة
4	فهرس المحتويات
8	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8	1-1 المقدمة
9	1-2 مشكلة الدراسة
9	1-3 أهداف الدراسة
10	1-4 أسئلة الدراسة
10	1-5 فرضيات الدراسة
10	1-6 أهمية الدراسة
11	1-7 حدود الدراسة
11	1-8 تعريف المصطلحات
12	1-9 هيكل الدراسة
12	1-10 النظرية العلمية المتبعة في إعداد البحث
12	1-10-1 نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)
13	1-10-2 نظرية القيادة الموقفية (Situational Leadership Theory)
13	1-10-3 نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)
14	1-11 العلاقة بين النظرية العلمية وموضوع الدراسة
14	1-12 المنظومات الصغيرة والمتوسطة في السياق المحلي (العربي/السعودي)
15	1-13 التحديات القيادية التي تواجه المدير العام في المنظومات الصغيرة والمتوسطة
15	1-14 دور المهارات القيادية في تعزيز النمو والتوسع في البيئة المحلية
16	1-15 مبررات اختيار موضوع الدراسة
17	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
17	2-1 تمهيد الفصل الثاني
17	2-2 مفهوم القيادة
18	2-3 تطور مفهوم القيادة
19	2-4 نظريات القيادة الإدارية
20	2-4-1 نظرية السمات القيادية
22	2-4-2 نظرية السلوك القيادي
23	2-4-3 نظرية القيادة الموقفية
25	2-4-4 نظرية القيادة التحويلية

27	2-4-5 نظرية القيادة الريادية.....
29	2-4-6 المقارنة والتكامل النظري بين نظريات القيادة وأهميتها للدراسة الحالية.....
31	2-5 مفهوم المهارات القيادية.....
33	2-6 أنواع المهارات القيادية لدى المدير العام.....
33	2-6-1 مهارات التخطيط الاستراتيجي.....
33	2-6-2 مهارات اتخاذ القرار.....
34	2-6-3 مهارات التواصل الفعال.....
34	2-6-4 مهارات التحفيز وبناء الدافعية.....
34	2-6-5 مهارات حل المشكلات وإدارة الأزمات.....
35	2-6-6 مهارات المرونة والتكيف مع التغيير.....
35	2-6-7 مهارات التفويض وبناء فرق العمل.....
35	2-7 دور المدير العام في المنظومات الصغيرة والمتوسطة.....
36	2-7-1 الدور القيادي والاستراتيجي للمدير العام.....
36	2-7-2 الدور الإداري والتنظيمي.....
36	2-7-3 دور المدير العام في إدارة الموارد البشرية.....
37	2-7-4 دور المدير العام في إدارة التغيير والنمو.....
37	2-7-5 دور المدير العام في بناء العلاقات والشراكات.....
37	2-7-6 أثر دور المدير العام في تحقيق النمو والتوسع.....
38	2-8 مفهوم النمو في المنظومات الصغيرة والمتوسطة.....
38	2-8-1 أبعاد النمو في المنظومات الصغيرة والمتوسطة.....
38	2-8-2 أنواع النمو في المنظومات الصغيرة والمتوسطة.....
39	2-8-3 العوامل المؤثرة في نمو المنظومات الصغيرة والمتوسطة.....
39	2-8-4 النمو والاستدامة في المنظومات الصغيرة والمتوسطة.....
40	2-8-5 أهمية النمو في تحقيق التوسع المؤسسي.....
40	2-9 مفهوم التوسع في المنظومات الصغيرة والمتوسطة.....
40	2-9-1 أشكال التوسع في المنظومات الصغيرة والمتوسطة.....
41	2-9-2 متطلبات التوسع الناجح.....
41	2-9-3 التحديات المرتبطة بالتوسع.....
42	2-9-4 التوسع والاستدامة التنظيمية.....
42	2-9-5 العلاقة بين التوسع والقيادة في المنظومات الصغيرة والمتوسطة.....
42	2-10 العلاقة النظرية بين المهارات القيادية ونمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة.....
44	2-11 الخلاصة للفصل الثاني.....

45	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
45	تمهيد الفصل الثالث
45	1-3 الدراسات السابقة العربية
46	2-3 الدراسات السابقة الأجنبية
48	3-3 التحليل النقدي للدراسات السابقة
49	3-4 الفجوة البحثية والدروس المستفادة
49	3-5 الخلاصة
51	الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها
51	4-1 تمهيد الفصل
51	4-2 المنهج العلمي المعتمد في الدراسة
52	4-3 مبررات اختيار المنهج الوصفي التحليلي
53	4-4 طبيعة الدراسة ونوعها
53	4-5 الإطار المفاهيمي والمنطقي للدراسة
54	4-6 مجتمع الدراسة وحدوده المنهجية
56	4-7 وحدة التحليل وحدودها
57	4-8 مصادر البيانات في الدراسة
57	4-9 معايير اختيار الدراسات والمصادر العلمية
58	4-10 أداة الدراسة: تحليل المحتوى العلمي
58	4-11 خطوات تطبيق تحليل المحتوى في الدراسة الحالية
59	4-12 أساليب تحليل البيانات
59	4-13 الصدق والثبات في الدراسات التحليلية النظرية
60	4-14 مبررات عدم استخدام أدوات ميدانية (الاستبيان)
61	4-15 الاعتبارات الأخلاقية للدراسة
62	4-16 حدود الدراسة
63	4-17 خلاصة الفصل الرابع
64	الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها
64	5-1 تمهيد الفصل
64	5-2 منهج عرض النتائج ومبرراته
65	5-3 النتائج المتعلقة بالمهارات القيادية للمدير العام
65	5-3-1 مركزية الدور القيادي للمدير العام
66	5-3-2 المهارات القيادية الأكثر ارتباطًا بالنمو والتوسع
67	5-3-3 المرونة القيادية كعامل حاسم في الاستدامة
67	5-4 أثر المهارات القيادية للمدير العام على نمو المنظومات الصغيرة والمتوسطة
67	5-4-1 القيادة بوصفها محركًا أساسيًا للنمو المؤسسي
68	5-4-2 أثر مهارات التخطيط واتخاذ القرار في تحقيق النمو

69	5-4-3 دور مهارات التواصل والتحفيز في دعم النمو الداخلي
69	5-4-4 القيادة وإدارة التغيير المصاحب للنمو
70	5-4-5 خلاصة أثر القيادة على النمو
70	5-5-1 التوسع بوصفه مرحلة قيادية مختلفة عن النمو
71	5-5-2 مهارات الرؤية الاستراتيجية واستشراف الفرص
71	5-5-3 إدارة المخاطر ودورها في نجاح التوسع
72	5-5-4 التفويض وبناء الهياكل التنظيمية الداعمة للتوسع
72	5-5-5 القيادة وبناء الشراكات الداعمة للتوسع
73	5-5-6 خلاصة أثر المهارات القيادية على التوسع
73	5-6 ربط نتائج الدراسة بأسئلة وأهداف البحث
74	5-7 خلاصة الفصل الخامس
77	الفصل السادس: الاستنتاجات والتوصيات
77	6-1 تمهيد الفصل
77	6-2 الاستنتاجات العامة للدراسة
78	6-3 الأهمية العلمية للدراسة
79	6-4 التوصيات العملية
79	6-5 مقترحات لدراسات مستقبلية
80	6-6 الخاتمة العامة للدراسة
81	المراجع
81	المراجع العربية
81	المراجع الأجنبية
82	التقارير الدولية
83	الملاحق
83	مستخلص الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

تُعدّ المنظومات الصغيرة والمتوسطة من أهم مكونات الاقتصاد الحديث، لما لها من دور محوري في تحقيق النمو الاقتصادي، وخلق فرص العمل، وتعزيز الابتكار، ودعم الاستقرار الاجتماعي. وقد حظيت هذه المنظومات باهتمام متزايد من الحكومات والمؤسسات الاقتصادية، نظرًا لقدرتها على التكيف السريع مع المتغيرات الاقتصادية، ومساهمتها الفاعلة في تنويع القاعدة الإنتاجية. ومع ذلك، تواجه المنظومات الصغيرة والمتوسطة تحديات متعددة قد تعيق نموها وتوسعها، من أبرزها محدودية الموارد المالية والبشرية، وارتفاع مستوى المنافسة، وضعف القدرات الإدارية في بعض الأحيان.

في هذا السياق، يبرز دور المدير العام بوصفه العنصر القيادي الأهم في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، حيث يتحمل مسؤولية التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتوجيه الموارد المتاحة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وتُعدّ المهارات القيادية التي يمتلكها المدير العام عاملاً حاسماً في تحديد قدرة المنظومة على الاستمرار، والنمو، والتوسع في الأسواق المحلية والإقليمية.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن القيادة الفعالة تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز ثقافة العمل، وتحفيز العاملين، ورفع كفاءة استخدام الموارد. كما تؤكد العديد من الدراسات أن امتلاك المدير العام لمهارات قيادية متقدمة، مثل مهارات التواصل، واتخاذ القرار، والتخطيط الاستراتيجي، وحل المشكلات، يُسهم في تعزيز قدرة المنظومات الصغيرة والمتوسطة على مواجهة التحديات وتحقيق النمو المستدام.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر المهارات القيادية للمدير العام على نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تناول الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة، وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة، وتوضيح العلاقة بين القيادة والنمو المؤسسي، بما يسهم في إثراء المعرفة العلمية وتقديم رؤى عملية لصناع القرار.

2-1 مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية الاقتصادية الكبيرة للمنظومات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن نسبة كبيرة منها تواجه صعوبات في تحقيق النمو والتوسع، وقد يؤدي ذلك في بعض الحالات إلى تعثرها أو خروجها من السوق. وتعود هذه الصعوبات إلى عدة عوامل، من بينها ضعف التخطيط الاستراتيجي، وقصور نظم الإدارة، وعدم القدرة على استثمار الفرص المتاحة بالشكل الأمثل.

وتتمثل مشكلة الدراسة في وجود تفاوت ملحوظ في أداء المنظومات الصغيرة والمتوسطة، حيث تنجح بعض المنظومات في تحقيق نمو ملحوظ والتوسع في أنشطتها، بينما تعجز أخرى عن ذلك، رغم تشابه الظروف الاقتصادية والبيئية. وتشير هذه الظاهرة إلى أن هناك عوامل داخلية مؤثرة تلعب دورًا رئيسيًا في هذا التفاوت، ويأتي في مقدمتها مستوى المهارات القيادية للمدير العام.

وعلى الرغم من تناول موضوع القيادة في العديد من الدراسات السابقة، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على المؤسسات الكبيرة أو المنظمات الحكومية، في حين لا تزال الدراسات التي تتناول أثر المهارات القيادية للمدير العام في المنظومات الصغيرة والمتوسطة محدودة، خاصة في السياق العربي. ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة الحالية، التي تسعى إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر المهارات القيادية للمدير العام على نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة؟

3-1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مفهوم المهارات القيادية وأهم أبعادها في سياق المنظومات الصغيرة والمتوسطة.
- توضيح دور المدير العام في تحقيق النمو والتوسع داخل المنظومات الصغيرة والمتوسطة.
- تحليل العلاقة بين المهارات القيادية للمدير العام ونمو المنظومات الصغيرة والمتوسطة.
- بيان أثر المهارات القيادية للمدير العام في دعم توسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة.
- تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير المهارات القيادية للمديرين العاملين بما يدعم نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة.

4-1 أسئلة الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالمهارات القيادية للمدير العام في المنظومات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما مدى تأثير المهارات القيادية للمدير العام على نمو المنظومات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما أثر المهارات القيادية للمدير العام على توسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما أهم المهارات القيادية التي تسهم في تحقيق النمو والتوسع في المنظومات الصغيرة والمتوسطة؟

5-1 فرضيات الدراسة

استناداً إلى أسئلة الدراسة، تقوم هذه الدراسة على الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة بين المهارات القيادية للمدير العام ونمو المنظومات الصغيرة والمتوسطة.
- توجد علاقة ذات دلالة بين المهارات القيادية للمدير العام وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة.
- تؤثر المهارات القيادية للمدير العام تأثيراً إيجابياً في قدرة المنظومات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق النمو المستدام.

6-1 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من جانبين رئيسيين:

أولاً: الأهمية النظرية:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال القيادة الإدارية، من خلال التركيز على دور المدير العام في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى المزيد من البحث والدراسة، خاصة في البيئة العربية.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

توفر نتائج الدراسة وتوصياتها إطارًا عمليًا يمكن أن يستفيد منه المديرون العامون وأصحاب القرار في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، من خلال التركيز على تطوير المهارات القيادية التي تدعم النمو والتوسع وتحسن الأداء المؤسسي.

7-1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية :

تقتصر الدراسة على أثر المهارات القيادية للمدير العام على نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة.

الحدود البشرية:

تركز الدراسة على المديرين العاملين في المنظومات الصغيرة والمتوسطة.

الحدود الزمنية :

تُجرى الدراسة في الإطار الزمني المحدد لتنفيذ البحث.

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على البيئة التي يعمل فيها الباحث، وفق ما هو موضح في المقترح البحثي.

8-1 تعريف المصطلحات

المهارات القيادية :مجموعة القدرات والسلوكيات التي يمتلكها المدير العام، والتي تمكنه من التأثير في العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

المدير العام :الشخص المسؤول عن الإدارة العليا للمنظمة، ويتولى التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

المنظومات الصغيرة والمتوسطة: المؤسسات الاقتصادية التي يتراوح حجمها بين الصغير والمتوسط وفقاً لمعايير عدد العاملين وحجم رأس المال.

النمو: الزيادة في حجم أنشطة المنظومة أو إيراداتها أو حصتها السوقية.

التوسع: امتداد أنشطة المنظومة إلى أسواق جديدة أو إضافة منتجات وخدمات جديدة.

9-1 هيكل الدراسة

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول رئيسية، حيث يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، بينما يعرض الفصل الثاني الإطار النظري، ويستعرض الفصل الثالث الدراسات السابقة، ويخصص الفصل الرابع لمنهجية البحث، ويختتم الفصل الخامس بالخلاصة العامة والتوصيات.

10-1 النظرية العلمية المتبعة في إعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة في بنائها النظري على مجموعة من النظريات الإدارية والقيادية التي تفسر دور القيادة في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق النمو والتوسع في المنظمات، ولا سيما المنظومات الصغيرة والمتوسطة. وتُعد هذه النظريات إطاراً علمياً يساعد على فهم العلاقة بين المهارات القيادية للمدير العام وبين نتائج المنظمة، ويُسهّم في تفسير الظواهر الإدارية المرتبطة بموضوع الدراسة. ومن أبرز النظريات التي تستند إليها هذه الدراسة ما يلي:

1-10-1 نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تُعد نظرية القيادة التحويلية من أكثر النظريات شيوعاً في تفسير أثر القيادة على الأداء التنظيمي، حيث تركز على قدرة القائد على إلهام العاملين وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الشخصية والعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ووفقاً لهذه النظرية، فإن القائد التحويلي يمتلك رؤية واضحة، ويعمل على بناء الثقة، ويشجع الإبداع والابتكار داخل المنظمة.

وتنسجم هذه النظرية مع موضوع الدراسة الحالية، إذ إن المدير العام في المنظومات الصغيرة والمتوسطة غالباً ما يؤدي دوراً محورياً في تشكيل ثقافة العمل، وتحفيز الموظفين، وقيادة التغيير، مما

ينعكس إيجابًا على نمو وتوسع المنظمة. كما تُبرز النظرية أهمية المهارات القيادية مثل التواصل الفعال، والتحفيز، والتأثير، وهي مهارات تُعد جوهرية في نجاح المدير العام.

1-10-2 نظرية القيادة الموقفية (Situational Leadership Theory)

تقوم نظرية القيادة الموقفية على فكرة أن الأسلوب القيادي الفعال يختلف باختلاف المواقف والظروف التنظيمية، وأن القائد الناجح هو من يمتلك القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية. وتؤكد هذه النظرية أن المدير العام يجب أن يغير أسلوبه القيادي تبعًا لمستوى خبرة العاملين وطبيعة المهام والتحديات التي تواجه المنظمة.

وتكتسب هذه النظرية أهمية خاصة في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، نظرًا لتغير الظروف التشغيلية بسرعة، وتعدد الأدوار التي يؤديها المدير العام. ومن هنا، فإن امتلاك المدير العام لمهارات قيادية مرنة يساهم في تعزيز قدرة المنظومة على التعامل مع التحديات وتحقيق النمو والتوسع.

1-10-3 نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)

تركز نظرية الموارد والقدرات على أن الميزة التنافسية للمنظمة تنبع من مواردها الداخلية وقدراتها الفريدة، ومن ضمنها الموارد البشرية والمهارات القيادية. ووفقًا لهذه النظرية، فإن المهارات القيادية للمدير العام تُعد موردًا استراتيجيًا غير ملموس يمكن أن يساهم في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة. وفي سياق المنظومات الصغيرة والمتوسطة، تلعب مهارات المدير العام القيادية دورًا أساسيًا في استثمار الموارد المحدودة بكفاءة، وتوجيهها نحو تحقيق النمو والتوسع. وعليه، تعتمد هذه الدراسة على هذه النظرية في تفسير كيف يمكن للقيادة الفعالة أن تكون عاملاً حاسماً في نجاح المنظومات الصغيرة والمتوسطة.

1-10-4 نظرية النمو التنظيمي

تُستخدم نظرية النمو التنظيمي لتفسير مراحل تطور المنظمات وانتقالها من مرحلة الاستقرار إلى مرحلة التوسع. وتؤكد هذه النظرية أن النمو لا يحدث بشكل عشوائي، بل يتطلب قيادة واعية قادرة على التخطيط، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإدارة التغيير.

وتستند الدراسة الحالية إلى هذه النظرية في تحليل دور المدير العام في قيادة عملية النمو داخل المنظومات الصغيرة والمتوسطة، وبيان كيف تؤثر مهاراته القيادية في توجيه المنظمة نحو التوسع وتحقيق أهدافها المستقبلية.

11-1 العلاقة بين النظرية العلمية وموضوع الدراسة

تتكامل النظريات السابقة في توفير إطار علمي متكامل يساعد على تفسير العلاقة بين المهارات القيادية للمدير العام ونمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة. إذ توضح نظرية القيادة التحويلية دور التحفيز والرؤية، بينما تبرز نظرية القيادة الموقفية أهمية المرونة والتكيف، وتؤكد نظرية الموارد والقدرات على القيمة الاستراتيجية للمهارات القيادية، في حين تفسر نظرية النمو التنظيمي مراحل التوسع والتطور المؤسسي.

وبناءً على ذلك، تعتمد هذه الدراسة على هذه النظريات بوصفها الأساس العلمي الذي تُبنى عليه فرضيات الدراسة وتحليلها، بما يساهم في تحقيق أهداف البحث وتقديم نتائج ذات قيمة علمية وتطبيقية.

12-1 المنظومات الصغيرة والمتوسطة في السياق المحلي (العربي/السعودي)

تحظى المنظومات الصغيرة والمتوسطة باهتمام متزايد في الدول العربية، وبخاصة في المملكة العربية السعودية، نظرًا لدورها الحيوي في دعم الاقتصاد الوطني، وتنويع مصادر الدخل، وخلق فرص العمل، والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة. وقد شهدت السنوات الأخيرة توجهًا واضحًا نحو تمكين هذا القطاع من خلال المبادرات الحكومية، وبرامج الدعم، وتحسين البيئة التنظيمية، بما يساهم في رفع كفاءته وقدرته على المنافسة.

وعلى الرغم من هذا الدعم، لا تزال المنظومات الصغيرة والمتوسطة تواجه مجموعة من التحديات التي تحدّ من نموها وتوسعها، ومن أبرزها ضعف القدرات الإدارية، ومحدودية الخبرات القيادية، وصعوبة التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد. ويؤدي ذلك في بعض الحالات إلى تعثر المنظومة أو بقائها في نطاق ضيق دون تحقيق توسع فعلي في الأسواق.

وتبرز في هذا السياق أهمية المدير العام بوصفه القائد الأعلى للمنظومة، والمسؤول الأول عن توجيهها نحو الاستفادة من الفرص المتاحة، والتعامل مع التحديات التنظيمية والتنافسية. فنجاح المنظومات

الصغيرة والمتوسطة في البيئة المحلية لا يعتمد فقط على الدعم الخارجي، بل يرتبط بدرجة كبيرة بمدى كفاءة القيادة الإدارية داخلها.

13-1 التحديات القيادية التي تواجه المدير العام في المنظومات الصغيرة والمتوسطة

يواجه المدير العام في المنظومات الصغيرة والمتوسطة عددًا من التحديات القيادية التي تختلف في طبيعتها وحدتها عن تلك التي تواجه المديرين في المؤسسات الكبيرة. ومن أبرز هذه التحديات:

1. **تعدد الأدوار الإدارية:** حيث يجمع المدير العام بين عدة مهام قيادية وتشغيلية في آنٍ واحد، مما يزيد من الضغط الوظيفي ويتطلب مهارات تنظيمية عالية.

2. **محدودية الموارد:** تؤثر قلة الموارد المالية والبشرية في قدرة المدير العام على تنفيذ الخطط التوسعية، ما يستدعي مهارات قيادية مبتكرة لاستثمار الموارد المتاحة بكفاءة.

3. **التغيرات السريعة في بيئة الأعمال:** تفرض الأسواق المتغيرة تحديات تتطلب من المدير العام مرونة قيادية وقدرة على التكيف السريع.

4. **إدارة فرق عمل صغيرة ومتنوعة:** يستلزم ذلك مهارات تواصل وتحفيز فعالة للحفاظ على الأداء والاستقرار الوظيفي.

وتؤكد هذه التحديات الحاجة إلى امتلاك المدير العام لمجموعة متكاملة من المهارات القيادية التي تمكنه من قيادة المنظومة نحو النمو والتوسع، رغم القيود والصعوبات القائمة.

14-1 دور المهارات القيادية في تعزيز النمو والتوسع في البيئة المحلية

تلعب المهارات القيادية دورًا محوريًا في تمكين المنظومات الصغيرة والمتوسطة من تحقيق النمو والتوسع، خاصة في البيئات التي تتسم بارتفاع المنافسة وتعدد المتغيرات الاقتصادية. فالمدير العام الذي يمتلك رؤية واضحة، وقدرة على اتخاذ القرار، ومهارات تواصل فعالة، يكون أكثر قدرة على استثمار الفرص السوقية، وبناء شراكات استراتيجية، وتحسين الأداء المؤسسي.

كما تسهم المهارات القيادية في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظومة، وتشجيع العاملين على المشاركة في تطوير الأفكار والحلول، مما ينعكس إيجاباً على قدرة المنظمة على التوسع في أنشطتها وتقديم منتجات وخدمات جديدة. وفي السياق المحلي، تزداد أهمية هذه المهارات في ظل التحولات الاقتصادية والتشريعية التي تتطلب قيادة واعية وقادرة على إدارة التغيير.

15-1 مبررات اختيار موضوع الدراسة

جاء اختيار موضوع هذه الدراسة انطلاقاً من عدة مبررات علمية وعملية، من أهمها:

- الأهمية المتزايدة للمنظومات الصغيرة والمتوسطة في دعم الاقتصاد الوطني.
- الدور المحوري للمدير العام في قيادة هذه المنظومات وتحقيق نموها وتوسعها.
- الحاجة إلى دراسات عربية متخصصة تركز على المهارات القيادية في هذا النوع من المنظومات.
- إمكانية استفادة صناع القرار والمديرين العاملين من نتائج الدراسة في تحسين ممارساتهم القيادية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2-1 تمهيد الفصل الثاني

يُعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية في البحث العلمي، إذ يوفّر الخلفية المفاهيمية والفكرية التي تُسهم في تفسير الظواهر المدروسة، وربطها بالنظريات والنماذج العلمية ذات الصلة. وفي سياق هذه الدراسة، يهدف الإطار النظري إلى توضيح المفاهيم المرتبطة بالقيادة والمهارات القيادية، واستعراض تطور الفكر القيادي ونظرياته، وبيان دور المدير العام في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى توضيح مفهومي النمو والتوسع والعلاقة النظرية بينهما وبين المهارات القيادية.

وتكتسب القيادة أهمية خاصة في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، نظرًا لاعتماد هذه المنظومات بدرجة كبيرة على المدير العام بوصفه القائد الأعلى وصانع القرار الرئيس. ففي كثير من الحالات، يكون المدير العام هو المسؤول المباشر عن صياغة الرؤية، وتحديد الأهداف، وإدارة الموارد، ومتابعة الأداء اليومي، فضلًا عن تمثيل المنظومة أمام الأطراف الخارجية. وعليه، فإن مستوى المهارات القيادية التي يمتلكها المدير العام يُعد عاملاً حاسماً في تحديد قدرة المنظومة على النمو والتوسع والاستمرار في بيئة تتسم بالمنافسة والتغير المستمر.

ويعتمد هذا الفصل على تحليل الأدبيات الإدارية والقيادية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع التركيز على النظريات التي تفسر أثر القيادة في الأداء المؤسسي، وعلى المفاهيم التي تساعد في فهم العلاقة بين المهارات القيادية للمدير العام ونمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة. ويشكّل هذا التحليل الأساس العلمي الذي تُبنى عليه فصول الدراسة اللاحقة، ولا سيما فصل الدراسات السابقة وفصل المنهجية.

2-2 مفهوم القيادة

تُعد القيادة من المفاهيم المحورية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، وقد حظيت باهتمام واسع من الباحثين والممارسين نظرًا لتأثيرها المباشر في أداء المنظمات ونجاحها. ويُنظر إلى القيادة بوصفها عملية اجتماعية ديناميكية، يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، في إطار من التفاعل المتبادل بين القائد والمرؤوسين.

وقد تنوعت تعريفات القيادة بتنوع المدارس الفكرية والاتجاهات البحثية. فبعض التعريفات ركزت على عنصر التأثير، واعتبرت القيادة قدرة القائد على التأثير في الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة. في حين ركزت تعريفات أخرى على جانب الرؤية، واعتبرت القيادة عملية صياغة رؤية مستقبلية واضحة، وتحفيز العاملين على الالتزام بها والعمل من أجل تحقيقها. كما تناولت بعض التعريفات القيادة من منظور العلاقات الإنسانية، مؤكدة دور القائد في بناء الثقة، وتعزيز التعاون، وتهيئة بيئة عمل إيجابية.

وفي السياق الإداري المعاصر، لم تعد القيادة تُفهم بوصفها مجرد سلطة رسمية أو موقع تنظيمي، بل أصبحت تُنظر إليها كمنظومة من السلوكيات والمهارات التي تمكن القائد من إدارة الأفراد والموارد بكفاءة. ويُلاحظ أن القيادة الفعالة تتطلب توازنًا بين تحقيق أهداف المنظمة والاهتمام باحتياجات العاملين، وهو ما يعكس الطبيعة المركبة لهذا المفهوم.

وتزداد أهمية مفهوم القيادة في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، حيث يكون التأثير القيادي مباشرًا وأكثر وضوحًا مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. فصغر حجم الهيكل التنظيمي وقلة عدد العاملين يجعلان سلوك المدير العام وأسلوبه القيادي عنصرًا مؤثرًا بشكل فوري في الأداء المؤسسي، والروح المعنوية، ومستوى الالتزام التنظيمي. ولذلك، فإن أي قصور في فهم القيادة أو ممارستها قد ينعكس سلبًا على قدرة المنظومة على تحقيق النمو والتوسع.

ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن القيادة في المنظومات الصغيرة والمتوسطة ليست خيارًا تنظيميًا، بل ضرورة إدارية تفرضها طبيعة هذه المنظومات، وتعتمد بدرجة كبيرة على المهارات القيادية للمدير العام وقدرته على توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2-3 تطور مفهوم القيادة

مرّ مفهوم القيادة بعدة مراحل تطورية، ارتبطت بتغير الفكر الإداري وتطور بيئات العمل والتنظيم. ففي المراحل الأولى من دراسة القيادة، كان التركيز منصبًا على البحث عن السمات الشخصية التي تميز القادة عن غيرهم، حيث افترضت الدراسات المبكرة أن القائد يولد بصفات فطرية تجعله قادرًا على القيادة، مثل الذكاء، والثقة بالنفس، والحزم، والقدرة على التأثير.

ومع تطور البحث العلمي، بدأت هذه النظرة تتعرض للنقد، خاصة مع ملاحظة أن امتلاك السمات الشخصية وحده لا يضمن نجاح القائد في جميع المواقف. ونتيجة لذلك، انتقل الاهتمام إلى دراسة سلوك القائد، وظهر ما يُعرف بمدخل السلوك القيادي، الذي ركّز على أنماط السلوك التي يمارسها القائد في تعامله مع المرؤوسين، مثل التركيز على المهام أو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

وفي مرحلة لاحقة، برزت النظريات الموقفية، التي أكدت أن القيادة الفعالة لا تعتمد على نمط واحد ثابت، بل تتطلب تكيف القائد مع طبيعة الموقف التنظيمي، ومستوى نضج العاملين، وظروف البيئة الداخلية والخارجية. وقد أسهم هذا الاتجاه في توسيع فهم القيادة بوصفها عملية مرنة وديناميكية، تتغير بتغير السياق.

ومع تسارع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في العقود الأخيرة، ظهر الاهتمام بالنظريات القيادية الحديثة، مثل القيادة التحويلية والقيادة الريادية، التي ركزت على دور القائد في إلهام العاملين، وإدارة التغيير، وتشجيع الابتكار، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للنمو. وأصبحت القيادة تُفهم في هذا السياق على أنها عملية استراتيجية تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ويلاحظ أن هذا التطور في مفهوم القيادة يعكس انتقال الفكر الإداري من التركيز على القائد الفرد إلى التركيز على التفاعل بين القائد والمرؤوسين والبيئة التنظيمية. وفي المنظومات الصغيرة والمتوسطة، تتجسد هذه المراحل التطورية بشكل واضح، حيث يضطر المدير العام إلى الجمع بين عدة أدوار قيادية، وتبني أساليب متعددة تتناسب مع مراحل النمو المختلفة التي تمر بها المنظمة.

وبناءً على ما سبق، فإن فهم تطور مفهوم القيادة يُعد أمرًا ضروريًا لتحليل دور المهارات القيادية للمدير العام في تحقيق نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته في الفصول اللاحقة.

2-4 نظريات القيادة الإدارية

احتلت القيادة مكانة مركزية في الفكر الإداري منذ نشأته، نظرًا لارتباطها الوثيق بقدرة المنظمات على تحقيق أهدافها، وتحسين أدائها، والاستمرار في بيئات تتسم بالتغير وعدم الاستقرار. وقد سعى الباحثون في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي إلى فهم طبيعة القيادة، ومصادر قوتها، والعوامل التي

تجعل بعض القادة أكثر تأثيرًا ونجاحًا من غيرهم. وأسفر هذا الاهتمام المتزايد عن ظهور عدد كبير من نظريات القيادة الإدارية التي حاولت تفسير السلوك القيادي من زوايا متعددة، شملت السمات الشخصية، والسلوكيات التنظيمية، والعوامل الموقفية، والدور التحويلي والريادي للقائد.

وتكتسب دراسة نظريات القيادة الإدارية أهمية خاصة في سياق المنظومات الصغيرة والمتوسطة، إذ تختلف طبيعة القيادة فيها عن تلك السائدة في المؤسسات الكبيرة. ففي المنظومات الصغيرة والمتوسطة، غالبًا ما يتمركز اتخاذ القرار في يد المدير العام، الذي يجمع بين الأدوار القيادية والإدارية والتنفيذية في آن واحد. كما أن محدودية الموارد البشرية والمالية تجعل أثر القيادة أكثر وضوحًا وأسرع انعكاسًا على الأداء التنظيمي. ومن هنا، فإن فهم الأسس النظرية للقيادة يُعد مدخلًا ضروريًا لتحليل المهارات القيادية المطلوبة للمدير العام، وتفسير دورها في دعم نمو وتوسع هذه المنظومات.

ويهدف هذا القسم إلى استعراض أبرز نظريات القيادة الإدارية، مع التركيز على الأسس الفكرية لكل نظرية، وأهم مرتكزاتها، ومدى ملاءمتها لتفسير السلوك القيادي في المنظومات الصغيرة والمتوسطة. ويُعد هذا العرض النظري قاعدة أساسية لفهم العلاقة بين المهارات القيادية للمدير العام وبين الأداء المؤسسي، وهو ما يتصل مباشرة بأهداف الدراسة الحالية.

2-4-1 نظرية السمات القيادية

تُعد نظرية السمات القيادية من أقدم النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة في الفكر الإداري، حيث انطلقت من افتراض أساسي مفاده أن القادة يتمتعون بسمات شخصية تميزهم عن غيرهم من الأفراد، وتجعلهم أكثر قدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف. ووفقًا لهذه النظرية، فإن القيادة ليست سلوكًا مكتسبًا بالكامل، بل ترتبط إلى حد كبير بخصائص فطرية أو شخصية يمتلكها القائد.

وقد ركز الباحثون الأوائل في هذا الاتجاه على محاولة تحديد السمات المشتركة بين القادة الناجحين، من خلال دراسة سيرهم الذاتية وتحليل خصائصهم الشخصية. ومن أبرز السمات التي أشارت إليها الأدبيات: الذكاء، والثقة بالنفس، والطموح، والحزم، والقدرة على تحمل المسؤولية، والاستقلالية في اتخاذ القرار، إضافة إلى المهارات الاجتماعية التي تمكن القائد من التأثير في الآخرين. واعتُبر امتلاك هذه السمات مؤشرًا على قابلية الفرد لتولي الأدوار القيادية وتحقيق النجاح في قيادة الفرق والمنظمات.

وقد أسهمت نظرية السمات القيادية في إبراز أهمية الجانب الشخصي في القيادة، خاصة في مرحلة مبكرة من تطور الفكر الإداري، حيث كان يُنظر إلى القائد بوصفه شخصية استثنائية تمتلك قدرات

تفوق غيرها. كما ساعدت هذه النظرية على توجيه الاهتمام إلى عملية اختيار القادة، من خلال التركيز على السمات الشخصية عند التعيين أو الترقية إلى المناصب القيادية.

إلا أن نظرية السمات واجهت عددًا من الانتقادات العلمية مع تطور البحث الإداري. فقد أظهرت الدراسات التطبيقية أن امتلاك القائد لسمات معينة لا يضمن نجاحه في جميع المواقف التنظيمية، إذ قد يحقق القائد نجاحًا في سياق معين ويفشل في سياق آخر رغم امتلاكه السمات نفسها. كما أن هذه النظرية أغفلت تأثير العوامل البيئية والتنظيمية، مثل طبيعة العمل، وثقافة المنظمة، ومستوى نضج العاملين، والتي تلعب دورًا مهمًا في تحديد فعالية القيادة.

ومن أبرز الانتقادات الموجهة لنظرية السمات أنها لم تقدم نموذجًا موحدًا للسمات القيادية، حيث اختلف الباحثون في تحديد السمات الأساسية، ولم يتفقوا على قائمة ثابتة يمكن تعميمها على جميع القادة. إضافة إلى ذلك، لم توضح النظرية كيفية تطوير السمات القيادية أو تنميتها، مما حدّ من قيمتها التطبيقية في مجال التدريب والتطوير القيادي.

وعلى الرغم من هذه الانتقادات، لا تزال نظرية السمات تحتفظ بأهميتها النسبية، خاصة في سياق المنظومات الصغيرة والمتوسطة. ففي هذا النوع من المنظومات، يعتمد الأداء التنظيمي بدرجة كبيرة على شخصية المدير العام، نظرًا لبساطة الهيكل التنظيمي ومحدودية المستويات الإدارية. وغالبًا ما يكون المدير العام هو المصدر الرئيس للقرارات، والمحرك الأساسي للعمل، مما يجعل سماته الشخصية ذات تأثير مباشر في نجاح المنظومة أو تعثرها.

فالمدير العام الذي يتمتع بالثقة بالنفس، وروح المبادرة، والقدرة على تحمل المخاطر المحسوبة، يكون أكثر استعدادًا لقيادة منظومة صغيرة في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والمنافسة. كما أن سمات مثل المثابرة والالتزام والطموح تُعد عوامل مهمة في دفع المنظومة نحو النمو والتوسع، خاصة في المراحل الأولى من عمرها.

ومع ذلك، فإن الاعتماد على السمات الشخصية وحدها في تفسير القيادة داخل المنظومات الصغيرة والمتوسطة يُعد غير كافٍ، إذ تتطلب هذه المنظومات مهارات قيادية يمكن تعلمها وتطويرها، مثل مهارات التواصل، واتخاذ القرار، وإدارة الفرق، والتكيف مع التغيرات. ومن هنا، فإن نظرية السمات تُعد مدخلًا تمهيدًا لفهم القيادة، لكنها تحتاج إلى التكامل مع نظريات أخرى تركز على السلوك والموقف والبيئة التنظيمية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نظرية السمات القيادية أسهمت في وضع الأساس الأول لدراسة القيادة، وأبرزت أهمية الخصائص الشخصية للقائد، إلا أن محدوديتها تفرض ضرورة توظيفها ضمن إطار نظري أشمل عند دراسة أثر المهارات القيادية للمدير العام على نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه من خلال الجمع بين عدة نظريات قيادية.

2-4-2 نظرية السلوك القيادي

جاءت نظرية السلوك القيادي استجابةً للانتقادات التي وُجّهت إلى نظرية السمات القيادية، والتي ركزت على الخصائص الشخصية للقائد دون أن تقدّم تفسيرًا كافيًا لاختلاف فعالية القيادة باختلاف المواقف التنظيمية. وقد تحوّل اهتمام الباحثين في إطار نظرية السلوك القيادي من البحث عن "من هو القائد؟" إلى البحث في "كيف يتصرف القائد؟"، أي التركيز على السلوكيات الفعلية التي يمارسها القائد أثناء أداء مهامه القيادية داخل المنظمة.

تنطلق هذه النظرية من افتراض أساسي مفاده أن القيادة ليست حكرًا على أفراد يمتلكون سمات فطرية محددة، بل هي مجموعة من السلوكيات القابلة للتعلّم والتطوير من خلال التدريب والخبرة العملية. وبناءً على ذلك، ركّزت الدراسات السلوكية على تحليل أنماط السلوك القيادي، ومحاولة ربطها بمستوى الأداء التنظيمي ورضا العاملين.

وقد ميّزت نظرية السلوك القيادي بين نمطين رئيسيين من السلوكيات القيادية. يتمثل النمط الأول في السلوك الموجّه نحو المهمة، حيث يركز القائد على تنظيم العمل، وتحديد الأهداف، وتوزيع المهام، ومتابعة الأداء، وضمان الالتزام بالخطط والإجراءات. ويُعد هذا النمط ضروريًا لتحقيق الكفاءة التشغيلية، خاصة في البيئات التي تتطلب دقة في الأداء وسرعة في الإنجاز.

أما النمط الثاني فيتمثل في السلوك الموجّه نحو العلاقات الإنسانية، حيث يهتم القائد ببناء علاقات إيجابية مع العاملين، وتعزيز الثقة المتبادلة، وتحفيز الموظفين، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم. ويهدف هذا النمط إلى تحسين المناخ التنظيمي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة الالتزام والانتماء للمنظمة.

وترى نظرية السلوك القيادي أن القيادة الفعالة لا تتحقق من خلال التركيز على أحد النمطين دون الآخر، بل من خلال تحقيق توازن مناسب بين الاهتمام بإنجاز المهام والاهتمام بالعلاقات الإنسانية. ويختلف هذا التوازن باختلاف طبيعة العمل، وخصائص العاملين، والظروف التنظيمية. ففي بعض

الحالات، قد يتطلب الموقف تركيزًا أكبر على المهمة، بينما تتطلب حالات أخرى اهتمامًا أكبر بالجوانب الإنسانية.

وتكتسب نظرية السلوك القيادي أهمية خاصة في سياق المنظومات الصغيرة والمتوسطة، نظرًا لطبيعة العمل فيها وقرب المدير العام من العاملين. ففي هذا النوع من المنظومات، يكون التفاعل بين المدير العام وفريق العمل مباشرًا ومكثفًا، مما يجعل السلوك القيادي للمدير العام ذا تأثير فوري في الأداء والمعنويات. ويحتاج المدير العام في هذه المنظومات إلى الجمع بين متابعة التفاصيل التشغيلية اليومية وبناء علاقات إيجابية مع العاملين، لضمان استمرارية العمل وتحقيق الأهداف.

كما تسهم نظرية السلوك القيادي في إبراز أهمية التدريب والتطوير القيادي، إذ تؤكد أن السلوكيات القيادية يمكن تحسينها من خلال برامج تدريبية موجهة، واكتساب الخبرات العملية. ويُعد هذا الجانب ذا أهمية كبيرة للمنظومات الصغيرة والمتوسطة، التي قد لا تتوفر لديها هياكل إدارية معقدة أو أنظمة رقابة متعددة، وتعتمد بدرجة أكبر على كفاءة المدير العام في إدارة الأفراد والموارد.

ومن الانتقادات التي وُجّهت إلى نظرية السلوك القيادي أنها لم تحدد نمطًا سلوكيًا واحدًا يمكن اعتباره الأفضل في جميع الحالات، كما أنها لم تُعْطِ وزنًا كافيًا للعوامل الموقفية التي قد تؤثر في فعالية السلوك القيادي. ومع ذلك، فإن هذه الانتقادات لا تقلل من القيمة العلمية للنظرية، بل تؤكد الحاجة إلى تكاملها مع نظريات أخرى، مثل نظرية القيادة الموقفية، لتحقيق فهم أشمل للقيادة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نظرية السلوك القيادي قدّمت إسهامًا مهمًا في تطوير الفكر القيادي، من خلال تركيزها على السلوكيات القابلة للتعلّم والتطوير، وربطها بفعالية القيادة داخل المنظمة. وفي إطار هذه الدراسة، تُعد هذه النظرية ذات أهمية خاصة في تفسير أثر المهارات القيادية للمدير العام على نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة، باعتبار أن هذه المهارات تنعكس بشكل مباشر في سلوكياته القيادية اليومية.

2-4-3 نظرية القيادة الموقفية

تُعد نظرية القيادة الموقفية من النظريات القيادية التي أسهمت بشكل بارز في تطوير فهم أكثر واقعية ومرونة لمفهوم القيادة، إذ جاءت استجابةً للانتقادات التي وُجّهت إلى نظريات القيادة السابقة، ولا سيما نظرية السمات ونظرية السلوك القيادي، والتي افترضت ضمنيًا إمكانية تطبيق نمط قيادي واحد في مختلف المواقف التنظيمية. وتنطلق نظرية القيادة الموقفية من افتراض أساسي مفاده أن فعالية

القيادة تعتمد بدرجة كبيرة على ملاءمة الأسلوب القيادي للموقف الذي يواجهه القائد، وليس على خصائصه الشخصية أو سلوكياته العامة فقط.

وترى هذه النظرية أن القائد الفعّال هو من يمتلك القدرة على تشخيص الموقف التنظيمي بدقة، وفهم طبيعة المهام، ومستوى نضج العاملين، ثم اختيار الأسلوب القيادي الأنسب لذلك الموقف. وبذلك، فإن القيادة تُعد عملية ديناميكية تتغير بتغير الظروف، ولا يمكن حصرها في نمط قيادي ثابت أو أسلوب واحد دائم.

وتُعرّف القيادة الموقفية بأنها قدرة القائد على تعديل سلوكه القيادي بما يتناسب مع مستوى جاهزية العاملين، والذي يُقاس عادةً من خلال عنصرين رئيسيين: الكفاءة (المهارة والخبرة) والالتزام (الدافعية والثقة). فالعاملون ذوو الكفاءة العالية والدافعية المرتفعة قد يحتاجون إلى قدر أقل من التوجيه المباشر، في حين يتطلب العاملون الأقل خبرة أو دافعية مستوى أعلى من الإرشاد والمتابعة.

وقد صنّفت نظرية القيادة الموقفية الأساليب القيادية إلى عدة أنماط، من أبرزها: الأسلوب التوجيهي، الذي يركز فيه القائد على تحديد المهام بدقة، وتقديم التعليمات الواضحة، والمتابعة للصيقة للأداء.

والأسلوب التدريبي أو الإرشادي، الذي يجمع بين التوجيه والاهتمام بالعلاقات الإنسانية. والأسلوب الداعم، الذي يركز على التحفيز وبناء الثقة مع تقليل مستوى التوجيه. وأخيرًا الأسلوب التفويضي، الذي يمنح العاملين قدرًا أكبر من الاستقلالية والمسؤولية في اتخاذ القرار.

وتكمن أهمية هذه النظرية في أنها تفسر سبب اختلاف فعالية القائد من موقف إلى آخر، وتؤكد أن القائد الناجح ليس من يتمسك بأسلوب واحد، بل من يمتلك المرونة القيادية التي تمكنه من التكيف مع المتغيرات التنظيمية. وقد أسهم هذا الطرح في تعزيز الوعي بأهمية تشخيص المواقف التنظيمية قبل اختيار الأسلوب القيادي المناسب.

وفي سياق المنظومات الصغيرة والمتوسطة، تكتسب نظرية القيادة الموقفية أهمية خاصة، نظرًا لطبيعة العمل في هذا النوع من المنظومات، حيث تتغير الظروف التشغيلية بسرعة، وتعدد الأدوار التي يؤديها المدير العام. ففي مرحلة التأسيس، قد يحتاج المدير العام إلى اتباع أسلوب قيادي توجيهي صارم لضمان وضوح المهام وتحقيق الاستقرار التنظيمي. أما في مراحل النمو، فقد يصبح الأسلوب

الإرشادي أو الداعم أكثر ملاءمة لتعزيز قدرات العاملين وتحفيزهم على المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن مراحل التوسع تتطلب في كثير من الأحيان اعتماد أسلوب قيادي أكثر تفويضًا، خاصة عندما تتزايد أعداد العاملين، وتتوسع الأنشطة، ويصبح من الصعب على المدير العام الإشراف المباشر على جميع التفاصيل. وفي هذه الحالة، تُعد القدرة على التفويض وبناء فرق عمل مستقلة من أهم المهارات القيادية التي تضمن استمرارية النمو دون الإضرار بجودة الأداء.

ورغم الإسهام الكبير لنظرية القيادة الموقفية في تطوير الفكر القيادي، إلا أنها لم تسلم من الانتقادات. فقد أشار بعض الباحثين إلى صعوبة قياس مستوى نضج العاملين بدقة، وإلى تعقيد تطبيق النظرية في البيئات التنظيمية التي تتسم بتعدد المتغيرات وتشابك العلاقات. كما أن الانتقال المستمر بين الأساليب القيادية قد يسبب ارتباكًا لدى العاملين إذا لم يكن مصحوبًا بتواصل واضح وفَعَال.

ومع ذلك، فإن القيمة التطبيقية لنظرية القيادة الموقفية تبقى عالية، خاصة في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، حيث يحتاج المدير العام إلى مرونة قيادية وقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. وتُعد هذه النظرية إطارًا مهمًا لفهم العلاقة بين المهارات القيادية للمدير العام وبين قدرته على قيادة المنظمة خلال مراحل النمو والتوسع المختلفة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نظرية القيادة الموقفية تسهم في تعزيز فهم القيادة بوصفها عملية مرنة تعتمد على التفاعل بين القائد والموقف والعاملين. وفي إطار هذه الدراسة، تُعد هذه النظرية ذات أهمية خاصة في تفسير كيفية توظيف المهارات القيادية للمدير العام بما يخدم نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة في بيئات تتسم بالتغير والتحديات المستمرة.

2-4-4 نظرية القيادة التحويلية

تُعد نظرية القيادة التحويلية من أكثر النظريات القيادية انتشارًا وتأثيرًا في الفكر الإداري الحديث، لما تقدمه من تفسير متكامل لدور القائد في إحداث التغيير الإيجابي داخل المنظمة. وقد ظهرت هذه النظرية في سياق الحاجة إلى نمط قيادي يتجاوز الإدارة التقليدية القائمة على الرقابة والتنفيذ، ليواكب بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع، واشتداد المنافسة، والحاجة إلى الابتكار المستمر.

تنطلق القيادة التحويلية من افتراض أساسي مفاده أن القائد لا يقتصر دوره على توجيه العاملين لإنجاز المهام المحددة، بل يمتد ليشمل إلهامهم، وتحفيزهم، وتنمية قدراتهم، وتحويل اهتماماتهم من

المصالح الفردية الضيقة إلى الاهتمام بالأهداف الجماعية للمنظمة. وبهذا المعنى، يسعى القائد التحويلي إلى إحداث تحول في القيم والاتجاهات والسلوكيات، بما يسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج تتجاوز التوقعات.

وترتكز نظرية القيادة التحويلية على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تميز هذا النمط القيادي. من أبرز هذه الأبعاد التأثير المثالي، حيث يُنظر إلى القائد بوصفه قدوة يحتذي بها العاملون، من خلال سلوكه الأخلاقي، والتزامه، وثباته في المواقف. كما يشمل هذا النمط التحفيز الإلهامي، الذي يتمثل في قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية واضحة وجذابة، وبث الحماس والدافعية لدى العاملين للعمل من أجل تحقيقها.

وتتضمن القيادة التحويلية كذلك بعد الاستثارة الفكرية، والذي يعكس قدرة القائد على تشجيع التفكير الإبداعي، وتقبل الأفكار الجديدة، وتحفيز العاملين على إعادة النظر في الأساليب التقليدية وحل المشكلات بطرق مبتكرة. أما البعد الرابع فيتمثل في الاهتمام الفردي، حيث يحرص القائد التحويلي على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، ودعم احتياجاتهم التطويرية، وتقديم التوجيه والإرشاد المناسب لكل فرد.

وتكتسب نظرية القيادة التحويلية أهمية خاصة في سياق المنظومات الصغيرة والمتوسطة، نظرًا لطبيعة هذه المنظومات التي تعتمد بدرجة كبيرة على الدور القيادي للمدير العام. ففي هذا النوع من المنظومات، يكون المدير العام غالبًا هو صاحب الرؤية، والمحقق الرئيس للعاملين، والمسؤول عن قيادة التغيير والنمو. ويُعد تبني أسلوب القيادة التحويلية عاملًا مهمًا في تمكين المنظومة من مواجهة التحديات المرتبطة بمحدودية الموارد، والقدرة على المنافسة، والحاجة إلى التكيف مع متغيرات السوق.

كما تسهم القيادة التحويلية في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المنظومات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تعزيز قيم الثقة، والعمل الجماعي، والالتزام، والانتماء. وتؤكد الدراسات أن القائد التحويلي قادر على خلق بيئة عمل تشجع العاملين على المشاركة الفعالة، وتحمل المسؤولية، وتقديم أفضل ما لديهم، وهو ما ينعكس مباشرة على الأداء المؤسسي وقدرة المنظمة على النمو والتوسع.

ومن زاوية أخرى، تساعد القيادة التحويلية المدير العام على إدارة التغيير التنظيمي بشكل أكثر فاعلية، إذ تمكنه من تقليل مقاومة العاملين للتغيير، وإشراكهم في صياغة الرؤية المستقبلية، وتوضيح أهداف

التغيير ومبرراته. ويُعد هذا الدور بالغ الأهمية في مراحل النمو والتوسع، حيث تواجه المنظومات الصغيرة والمتوسطة تحديات تتطلب تغييرات هيكلية أو تشغيلية قد تكون مصحوبة بدرجة من عدم اليقين.

ورغم المزايا العديدة للقيادة التحويلية، إلا أنها لم تسلم من بعض الانتقادات. فقد أشار بعض الباحثين إلى أن هذا النمط القيادي يتطلب مستوى عاليًا من الكفاءة والوعي القيادي، وقد لا يكون مناسبًا في جميع المواقف، خاصة في البيئات التي تتطلب التزامًا صارمًا بالإجراءات والتعليمات. كما أن الاعتماد المفرط على شخصية القائد قد يؤدي إلى ضعف الاستدامة إذا لم تُدعم القيادة التحويلية بأنظمة تنظيمية واضحة.

ومع ذلك، فإن القيمة العلمية والتطبيقية لنظرية القيادة التحويلية تبقى عالية، خاصة عند دمجها مع نظريات قيادية أخرى، مثل القيادة الموقفية والقيادة السلوكية. وفي إطار هذه الدراسة، تُعد القيادة التحويلية إطارًا نظريًا مهمًا لفهم أثر المهارات القيادية للمدير العام في تحفيز العاملين، وبناء ثقافة داعمة للابتكار، وقيادة المنظومات الصغيرة والمتوسطة نحو النمو والتوسع في بيئات تتسم بالتغير والمنافسة.

2-4-5 نظرية القيادة الريادية

تُعد نظرية القيادة الريادية من النظريات القيادية الحديثة التي برزت استجابةً للتغيرات المتسارعة في بيئات الأعمال، وما صاحبها من اشتداد المنافسة، وتسارع الابتكار، وازدياد أهمية المبادرة الفردية في تحقيق النمو المؤسسي. وتركز هذه النظرية على دور القائد بوصفه عنصرًا فاعلاً في استكشاف الفرص، وتحمل المخاطر المحسوبة، وتحويل الأفكار الجديدة إلى مشاريع أو أنشطة ذات قيمة اقتصادية وتنظيمية.

تنطلق القيادة الريادية من افتراض أساسي مفاده أن القائد لا يكتفي بإدارة الموارد المتاحة، بل يسعى إلى خلق فرص جديدة للنمو والتوسع من خلال التفكير الابتكاري، والرؤية المستقبلية، والقدرة على استباق التغيرات في السوق. ويُنظر إلى القائد الريادي على أنه محرك للتغيير، يمتلك الجرأة على اتخاذ قرارات غير تقليدية، ويعمل على استثمار الإمكانيات الكامنة داخل المنظمة وخارجها.

وتتسم القيادة الريادية بعدة خصائص رئيسية، من أبرزها الرؤية المستقبلية الواضحة، والقدرة على الابتكار، والاستعداد لتحمل المخاطر، والمرونة في التعامل مع المتغيرات، إضافة إلى القدرة على بناء

شبكات علاقات داعمة. ويحرص القائد الريادي على تشجيع العاملين على طرح الأفكار الجديدة، وتبني ثقافة تنظيمية تشجع المبادرة والتجريب، مع تقليل الخوف من الفشل.

وتكتسب نظرية القيادة الريادية أهمية خاصة في سياق المنظومات الصغيرة والمتوسطة، نظرًا لطبيعة هذه المنظومات التي تعتمد بدرجة كبيرة على المبادرات الفردية والقرارات الجريئة لتحقيق النمو. ففي كثير من الحالات، يكون المدير العام في المنظومة الصغيرة أو المتوسطة هو المؤسس أو الشريك الرئيس، وهو ما يجعله في موقع يسمح له بتوجيه المنظمة نحو استغلال الفرص السوقية الجديدة، سواء من خلال تطوير منتجات أو خدمات مبتكرة، أو الدخول إلى أسواق جديدة، أو بناء شراكات استراتيجية.

كما تساعد القيادة الريادية المدير العام على التعامل مع محدودية الموارد التي تواجهها المنظومات الصغيرة والمتوسطة، من خلال البحث عن حلول مبتكرة، واستغلال الموارد المتاحة بكفاءة، وبناء علاقات مع جهات داعمة مثل المستثمرين أو الشركاء أو المؤسسات الداعمة لريادة الأعمال. ويُعد هذا الدور بالغ الأهمية في المراحل الأولى من عمر المنظومة، وكذلك في مراحل التوسع التي تتطلب قرارات استثمارية مدروسة.

وتؤكد الأدبيات أن القيادة الريادية تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظومات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تمكينها من التكيف السريع مع التغيرات السوقية، والاستجابة لاحتياجات العملاء بمرونة، وتطوير نماذج أعمال مبتكرة. كما تسهم في خلق بيئة تنظيمية ديناميكية تشجع التعلم المستمر، وتدعم النمو على المدى المتوسط والطويل.

ورغم المزايا العديدة للقيادة الريادية، إلا أنها لا تخلو من بعض التحديات. فقد يؤدي الإفراط في تحمل المخاطر إلى تعريض المنظمة لمخاطر مالية أو تشغيلية غير محسوبة، خاصة في ظل محدودية الموارد. كما أن التركيز المفرط على الابتكار قد يأتي على حساب الاستقرار التنظيمي إذا لم يكن مصحوبًا بأنظمة إدارية واضحة. ومن هنا، تبرز أهمية التوازن بين الروح الريادية والانضباط الإداري.

وبناءً على ذلك، فإن القيادة الريادية لا تُعد بديلًا عن الأنماط القيادية الأخرى، بل نمطًا مكملًا لها، يتطلب تكامله مع القيادة التحويلية والموقفية لضمان تحقيق النمو والتوسع بشكل مستدام. وفي إطار هذه الدراسة، تُعد القيادة الريادية إطارًا نظريًا مهمًا لفهم كيف يمكن للمهارات القيادية للمدير العام

أن تسهم في دفع المنظومات الصغيرة والمتوسطة نحو الابتكار، واستغلال الفرص، وتحقيق التوسع في بيئات تتسم بالتغير وعدم اليقين.

2-4-6 المقارنة والتكامل النظري بين نظريات القيادة وأهميتها للدراسة الحالية

تُظهر نظريات القيادة الإدارية التي تم تناولها في الأقسام السابقة أن القيادة ظاهرة متعددة الأبعاد، ولا يمكن تفسيرها أو فهمها اعتمادًا على نظرية واحدة بمعزل عن غيرها. فكل نظرية قدّمت زاوية تحليلية مختلفة أسهمت في توضيح جانب معين من السلوك القيادي، لكنها في الوقت ذاته أظهرت حدودًا تفرض ضرورة التكامل النظري عند دراسة القيادة في سياقات تنظيمية معقدة، مثل المنظومات الصغيرة والمتوسطة.

فمن جهة، ركزت نظرية السمات القيادية على الخصائص الشخصية للقائد، وأبرزت أهمية الصفات الفردية مثل الثقة بالنفس والطموح وتحمل المسؤولية. وتُعد هذه النظرية ذات قيمة في تفسير الدور المحوري لشخصية المدير العام في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، حيث يكون تأثير القائد مباشرًا وقويًا بحكم بساطة الهيكل التنظيمي ومحدودية المستويات الإدارية. إلا أن هذه النظرية تبقى محدودة في قدرتها على تفسير اختلاف فعالية القيادة باختلاف الظروف والمواقف.

ومن جهة أخرى، جاءت نظرية السلوك القيادي لتنتقل بالتركيز من "من هو القائد" إلى "كيف يتصرف القائد"، مؤكدة أن القيادة مجموعة من السلوكيات القابلة للتعليم والتطوير. وقد أضافت هذه النظرية بُعدًا تطبيقيًا مهمًا، خاصة فيما يتعلق بإمكانية تنمية المهارات القيادية لدى المدير العام من خلال التدريب والخبرة. وتكتسب هذه الرؤية أهمية خاصة في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، حيث يعتمد نجاح القيادة بدرجة كبيرة على السلوكيات اليومية للمدير العام في تعامله مع العاملين وإدارته للمهام.

أما نظرية القيادة الموقفية فقد أسهمت في تقديم فهم أكثر مرونة للقيادة، من خلال تأكيدها على أن فعالية الأسلوب القيادي تعتمد على ملاءمته للموقف التنظيمي. وتُعد هذه النظرية من أكثر النظريات توافقًا مع طبيعة المنظومات الصغيرة والمتوسطة، نظرًا لتغير ظروف العمل بسرعة، وتعدد الأدوار التي يؤديها المدير العام خلال مراحل التأسيس والنمو والتوسع. فهي تبرز أهمية قدرة المدير العام على التكيف، وتغيير أسلوبه القيادي وفقًا لمستوى نضج العاملين وطبيعة التحديات التي تواجه المنظمة.

وفي السياق ذاته، قدّمت نظرية القيادة التحويلية منظورًا أكثر شمولًا لدور القائد، من خلال تركيزها على إلهام العاملين، وبناء الرؤية المستقبلية، وتحفيز الابتكار، وقيادة التغيير. وتُعد هذه النظرية ذات

أهمية كبيرة عند دراسة نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة، إذ تتطلب هذه المراحل قيادة قادرة على تحفيز العاملين وتوجيههم نحو أهداف مشتركة، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للنمو.

كما أضافت نظرية القيادة الريادية بُعدًا استراتيجيًا مهمًا، من خلال تركيزها على استكشاف الفرص، وتحمل المخاطر المحسوبة، وتشجيع الابتكار. ويتجلى دور هذه النظرية بوضوح في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، التي تعتمد في كثير من الأحيان على المبادرات الفردية والقرارات الجريئة لتحقيق التوسع والدخول إلى أسواق جديدة. وتبرز القيادة الريادية بوصفها نمطًا قياديًا ضروريًا لمواجهة التحديات المرتبطة بالمنافسة ومحدودية الموارد.

ومن خلال المقارنة بين هذه النظريات، يتضح أن كل نظرية تسهم في تفسير جانب معين من القيادة، ولا يمكن لأي منها أن تقدم تفسيرًا كاملاً وشاملاً بمفردها. فبينما تركز نظرية السمات على "من هو القائد"، وتركز نظرية السلوك على "كيف يتصرف القائد"، تهتم نظرية القيادة الموقفية بـ "متى وكيف يُستخدم الأسلوب القيادي المناسب"، في حين تركز القيادة التحويلية والريادية على "كيف يقود القائد التغيير والنمو".

وبناءً على ذلك، فإن التكامل بين هذه النظريات يُعد المدخل الأنسب لدراسة القيادة في المنظومات الصغيرة والمتوسطة. فالمدير العام الناجح في هذا النوع من المنظومات يحتاج إلى امتلاك سمات شخصية داعمة، وسلوكيات قيادية فعّالة، وقدرة على التكيف مع المواقف المختلفة، إضافة إلى مهارات تحفيزية وريادية تمكّنه من قيادة المنظمة نحو النمو والتوسع. ويُعد هذا التكامل النظري أساسًا لفهم أثر المهارات القيادية للمدير العام بوصفها متغيرًا مستقلًا في هذه الدراسة.

وفي إطار الدراسة الحالية، يُسهم هذا التكامل في بناء نموذج نظري يربط بين المهارات القيادية للمدير العام وبين نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة. إذ تُفسّر المهارات القيادية بوصفها مزيجًا من السمات والسلوكيات والقدرات الموقفية والتحويلية والريادية، التي تتفاعل مع البيئة التنظيمية لتنتج أثرًا مباشرًا في الأداء والنمو.

وعليه، يُعد هذا القسم التكاملي حلقة وصل بين الإطار النظري وفصول الدراسة اللاحقة، ولا سيما فصل المنهجية وفصل النتائج، حيث سيتم توظيف هذا الإطار النظري في تفسير النتائج ومناقشتها، وتوضيح كيفية تأثير المهارات القيادية للمدير العام في تحقيق النمو والتوسع في المنظومات الصغيرة والمتوسطة.

2-5 مفهوم المهارات القيادية

يُعد مفهوم المهارات القيادية من المفاهيم المحورية في الدراسات الإدارية المعاصرة، لما له من ارتباط مباشر بفعالية القيادة وقدرتها على تحقيق أهداف المنظمة. وقد ازداد الاهتمام بهذا المفهوم مع التحول في الفكر الإداري من التركيز على الصفات الشخصية للقائد إلى التركيز على ما يمتلكه من مهارات وسلوكيات يمكن تعلمها وتطويرها. وفي هذا السياق، تُعرّف المهارات القيادية بأنها مجموعة القدرات والسلوكيات التي تمكن القائد من التأثير في الآخرين، وتوجيه جهودهم، وإدارة الموارد بكفاءة، واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ولا تقتصر المهارات القيادية على جانب واحد من العمل الإداري، بل تشمل أبعادًا متعددة تتعلق بالتخطيط، والتنظيم، والتواصل، والتحفيز، واتخاذ القرار، وحل المشكلات، وإدارة التغيير. ويُنظر إلى هذه المهارات بوصفها أدوات عملية يستخدمها القائد في ممارسته اليومية للقيادة، وتنعكس من خلالها قدرته على التعامل مع التحديات المختلفة داخل المنظمة.

وفي المنظومات الصغيرة والمتوسطة، يكتسب مفهوم المهارات القيادية أهمية خاصة، نظرًا لاعتماد هذه المنظومات بدرجة كبيرة على المدير العام بوصفه القائد الأعلى وصانع القرار الرئيس. ففي كثير من الحالات، لا تتوافر في هذه المنظومات هياكل إدارية معقدة أو إدارات متخصصة، مما يجعل المدير العام مسؤولاً عن معظم الجوانب الإدارية والقيادية في آنٍ واحد. ومن ثم، فإن مستوى المهارات القيادية التي يمتلكها المدير العام يُعد عاملاً حاسماً في تحديد قدرة المنظومة على الاستمرار، والنمو، والتوسع.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن المهارات القيادية تختلف عن الصفات الشخصية في كونها قابلة للتعليم والتطوير، سواء من خلال التدريب الرسمي أو من خلال الخبرة العملية والتجارب المتراكمة. ويعني ذلك أن القيادة ليست حكراً على فئة معينة، بل يمكن تنمية المهارات القيادية لدى المديرين من خلال برامج تدريبية موجهة، وتطوير ذاتي مستمر، وممارسة واعية للقيادة.

كما تُعد المهارات القيادية عنصراً أساسياً في ربط القيادة بالأداء التنظيمي، إذ تؤثر هذه المهارات في كيفية توجيه الموارد البشرية والمادية، وفي أسلوب اتخاذ القرار، وفي مستوى التنسيق بين الأفراد، وفي القدرة على تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل. ويظهر هذا التأثير بوضوح في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، حيث تكون القرارات القيادية ذات أثر مباشر وسريع في النتائج التنظيمية.

ومن زاوية أخرى، تسهم المهارات القيادية في بناء الثقافة التنظيمية داخل المنظومة، من خلال السلوكيات التي يمارسها المدير العام في تعامله مع العاملين. فأسلوب التواصل، وطريقة التحفيز، وآلية معالجة الأخطاء، ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار، كلها مظاهر تعكس مستوى المهارات القيادية، وتؤثر في القيم والممارسات السائدة داخل المنظمة. وتؤكد الدراسات أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تُعد عاملاً داعماً للنمو والتوسع، خاصة في المنظومات الصغيرة والمتوسطة.

ويرتبط مفهوم المهارات القيادية كذلك بالقدرة على إدارة التغيير، وهي قدرة أساسية في البيئات التنظيمية المعاصرة. فالمدير العام الذي يمتلك مهارات قيادية متقدمة يكون أكثر قدرة على قيادة المنظمة خلال فترات التحول، سواء كان ذلك نتيجة التوسع في الأنشطة، أو دخول أسواق جديدة، أو تبني تقنيات حديثة. وتُعد مهارات التواصل، وبناء الثقة، والتعامل مع مقاومة التغيير من أبرز المهارات التي تسهم في نجاح هذه العملية.

كما تؤكد الأدبيات الحديثة أن المهارات القيادية لا تعمل بمعزل عن السياق التنظيمي، بل تتأثر بعوامل عدة، مثل حجم المنظمة، وطبيعة نشاطها، ومرحلة نموها، والبيئة الاقتصادية التي تعمل فيها. وفي هذا الإطار، تختلف متطلبات المهارات القيادية في المنظومات الصغيرة والمتوسطة عنها في المؤسسات الكبيرة. ففي المنظومات الصغيرة والمتوسطة، يحتاج المدير العام إلى مهارات قيادية شمولية تمكنه من التعامل مع مهام متنوعة، واتخاذ قرارات سريعة، وبناء علاقات مباشرة مع العاملين والعملاء والشركاء.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول إن مفهوم المهارات القيادية يُمثل إطاراً أساسياً لفهم كيفية ممارسة القيادة داخل المنظومات الصغيرة والمتوسطة، وتفسير أثر هذه القيادة في تحقيق النمو والتوسع. فالمدير العام الذي يمتلك مهارات قيادية متكاملة يكون أكثر قدرة على توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها، واستثمار الفرص المتاحة، والتعامل مع التحديات والمخاطر.

وبناءً على ذلك، تُعد دراسة المهارات القيادية للمدير العام مدخلاً مهماً لتحليل الأداء التنظيمي في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، وفهم العوامل التي تسهم في تميز بعضها وقدرتها على النمو والتوسع مقارنة بغيرها. ويمهد هذا المفهوم للانتقال إلى دراسة أنواع المهارات القيادية بشكل أكثر تفصيلاً، وهو ما سيتم تناوله في القسم التالي من هذا الفصل.

2-6 أنواع المهارات القيادية لدى المدير العام

تتعدد المهارات القيادية التي يحتاجها المدير العام لممارسة دوره بفاعلية، وتختلف هذه المهارات باختلاف طبيعة المنظمة ومرحلة نموها والبيئة التي تعمل فيها. وفي المنظومات الصغيرة والمتوسطة، تكتسب المهارات القيادية أهمية مضاعفة، نظرًا لاعتماد هذه المنظومات بدرجة كبيرة على المدير العام بوصفه القائد الأعلى والمسؤول المباشر عن توجيه العمل وتحقيق النتائج. ويمكن تصنيف المهارات القيادية لدى المدير العام إلى مجموعة من المهارات الرئيسة التي تتكامل فيما بينها لدعم الأداء التنظيمي وتحقيق النمو والتوسع.

2-6-1 مهارات التخطيط الاستراتيجي

تُعد مهارات التخطيط الاستراتيجي من أهم المهارات القيادية التي يجب أن يمتلكها المدير العام، إذ تمكّنه من تحديد الرؤية المستقبلية للمنظومة، وصياغة الأهداف طويلة الأجل، ووضع الخطط المناسبة لتحقيقها. ويشمل التخطيط الاستراتيجي تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، بما يساعد على توجيه الموارد المحدودة نحو الأنشطة ذات الأولوية.

وفي المنظومات الصغيرة والمتوسطة، يواجه المدير العام تحديات خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، نتيجة محدودية الموارد وعدم استقرار الأسواق. ولذلك، فإن امتلاك مهارات تخطيط مرنة وقابلة للتعديل يُعد عاملاً أساسياً في تمكين المنظومة من التكيف مع المتغيرات وتحقيق النمو التدريجي. كما يسهم التخطيط الاستراتيجي في توجيه جهود العاملين نحو أهداف واضحة، وتقليل العشوائية في اتخاذ القرار.

2-6-2 مهارات اتخاذ القرار

تمثل مهارات اتخاذ القرار جوهر العمل القيادي، حيث يتعرض المدير العام بشكل مستمر لمواقف تتطلب اتخاذ قرارات تؤثر مباشرة في مستقبل المنظومة. وتشمل هذه المهارات القدرة على جمع المعلومات وتحليلها، وتقييم البدائل المتاحة، وتقدير المخاطر المحتملة، واختيار القرار الأنسب في الوقت المناسب.

وتزداد أهمية مهارات اتخاذ القرار في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، نظرًا لحساسية القرارات وتأثيرها المباشر على الأداء المالي والتنظيمي. فالقرارات غير المدروسة قد تؤدي إلى خسائر يصعب

تعويضها، في حين تسهم القرارات الرشيدة في دعم النمو والتوسع. ويُعد المدير العام الذي يمتلك مهارات عالية في اتخاذ القرار أكثر قدرة على قيادة المنظومة بثقة واستقرار.

2-6-3 مهارات التواصل الفعال

تُعد مهارات التواصل من الركائز الأساسية للقيادة الفعالة، إذ تمكّن المدير العام من نقل الرؤية والأهداف بوضوح إلى العاملين، وبناء علاقات إيجابية داخل المنظمة وخارجها. ويشمل التواصل الفعال مهارات الاستماع الجيد، والتعبير الواضح، واستخدام أساليب التواصل المناسبة مع مختلف الفئات.

وفي المنظومات الصغيرة والمتوسطة، يسهم التواصل الفعال في تعزيز روح الفريق، وتقليل الصراعات التنظيمية، وتحسين التنسيق بين العاملين. كما يساعد المدير العام على بناء علاقات قوية مع العملاء والموردين والشركاء، وهو ما ينعكس إيجابًا على سمعة المنظومة وقدرتها على التوسع في الأسواق.

2-6-4 مهارات التحفيز وبناء الدافعية

تركّز مهارات التحفيز على قدرة المدير العام على تشجيع العاملين ورفع مستوى دافعيتهم نحو الأداء المتميز. ويشمل التحفيز استخدام الحوافز المادية والمعنوية، وتقدير الجهود المبذولة، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتهيئة بيئة عمل إيجابية.

وتكتسب مهارات التحفيز أهمية خاصة في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، حيث يعتمد الأداء المؤسسي بدرجة كبيرة على التزام العاملين وولائهم. ويسهم المدير العام القادر على تحفيز فريق العمل في تعزيز الإنتاجية، وتقليل معدل دوران الموظفين، ودعم قدرة المنظومة على تحقيق أهدافها والنمو بشكل مستدام.

2-6-5 مهارات حل المشكلات وإدارة الأزمات

تواجه المنظومات الصغيرة والمتوسطة العديد من المشكلات والتحديات التشغيلية والتنظيمية، مما يجعل مهارات حل المشكلات وإدارة الأزمات من المهارات القيادية الأساسية للمدير العام. وتشمل هذه المهارات القدرة على تشخيص المشكلات بدقة، وتحليل أسبابها، واقتراح حلول عملية، واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من آثارها السلبية.

كما تتطلب إدارة الأزمات قدرة على العمل تحت الضغط، واتخاذ قرارات سريعة، والتواصل الفعال مع العاملين وأصحاب المصلحة. ويُعد المدير العام الذي يمتلك هذه المهارات أكثر قدرة على حماية المنظومة من المخاطر، وضمان استمرارية العمل خلال فترات عدم الاستقرار.

6-6-2 مهارات المرونة والتكيف مع التغيير

تشير مهارات المرونة إلى قدرة المدير العام على التكيف مع التغيرات التنظيمية والاقتصادية، والاستجابة السريعة للمتغيرات في بيئة العمل. وتشمل هذه المهارات الاستعداد لتغيير الخطط، وتبني أساليب عمل جديدة، وإدارة التغيير بطريقة تقلل من مقاومة العاملين.

وتُعد المرونة القيادية من العوامل الحاسمة في نجاح المنظومات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في ظل التغيرات السريعة في الأسواق والتكنولوجيا. فالمدير العام المرن يكون أكثر قدرة على استثمار الفرص الجديدة، والتعامل مع الأزمات، وقيادة المنظومة نحو النمو والتوسع.

6-7-2 مهارات التفويض وبناء فرق العمل

يُعد التفويض الفعال من المهارات القيادية المهمة التي تمكن المدير العام من توزيع المسؤوليات، وتمكين العاملين، وبناء فرق عمل قادرة على الإنجاز. وفي المنظومات الصغيرة والمتوسطة، يواجه المدير العام تحديًا في تحقيق التوازن بين الإشراف المباشر والتفويض، خاصة في مراحل النمو والتوسع. وتسهم مهارات التفويض وبناء فرق العمل في تحسين كفاءة الأداء، وتعزيز روح التعاون، وتمكين المنظومة من التوسع دون الاعتماد المفرط على المدير العام وحده. ويُعد ذلك عنصرًا أساسيًا في تحقيق الاستدامة التنظيمية.

7-2 دور المدير العام في المنظومات الصغيرة والمتوسطة

يُعد المدير العام المحور الرئيس في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، إذ يجمع في كثير من الأحيان بين الأدوار القيادية والإدارية والتنفيذية، ويضطلع بمسؤوليات واسعة تتجاوز ما هو متعارف عليه في المؤسسات الكبيرة ذات الهياكل التنظيمية المعقدة. وتنبع أهمية دور المدير العام في هذا النوع من المنظومات من بساطة الهيكل التنظيمي، ومحدودية الموارد، وقلة المستويات الإدارية، مما يجعل قراراته وسلوكياته القيادية ذات أثر مباشر وسريع على الأداء التنظيمي.

1-7-2 الدور القيادي والاستراتيجي للمدير العام

يتمثل الدور القيادي والاستراتيجي للمدير العام في صياغة الرؤية المستقبلية للمنظومة، وتحديد اتجاهها العام، ووضع الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها على المدى المتوسط والطويل. ويُعد هذا الدور أساسًا لنجاح المنظومة، إذ يوجّه جهود العاملين، ويؤخذ مسار العمل، ويضمن اتساق الأنشطة التشغيلية مع الرؤية الاستراتيجية.

وفي المنظومات الصغيرة والمتوسطة، يكون المدير العام غالبًا هو المسؤول الأول عن التخطيط الاستراتيجي، نظرًا لغياب إدارات متخصصة تُعنى بهذا الجانب. ويتطلب ذلك امتلاك مهارات قيادية تمكنه من تحليل البيئة الداخلية والخارجية، واستشراف الفرص والتحديات، واتخاذ قرارات استراتيجية تدعم النمو والتوسع. كما يتطلب القدرة على تحويل الرؤية إلى خطط عملية قابلة للتنفيذ، ومتابعة تطبيقها وتقييم نتائجها.

2-7-2 الدور الإداري والتنظيمي

إلى جانب دوره القيادي، يضطلع المدير العام بدور إداري وتنظيمي أساسي يتمثل في تنظيم العمل، وتوزيع المهام، وتنسيق الجهود بين العاملين، وضمان كفاءة استخدام الموارد المتاحة. ويشمل هذا الدور الإشراف على العمليات اليومية، ووضع الإجراءات التنظيمية، ومتابعة الأداء، ومعالجة المشكلات التشغيلية.

وفي المنظومات الصغيرة والمتوسطة، يكون هذا الدور أكثر تعقيدًا، نظرًا لتداخل المسؤوليات وقلة التخصص الوظيفي. ولذلك، يحتاج المدير العام إلى مهارات قيادية تمكنه من تحقيق التوازن بين الانخراط في التفاصيل التشغيلية والحفاظ على النظرة الاستراتيجية الشاملة، بما يضمن استمرارية العمل وعدم تعطل مسار النمو.

3-7-2 دور المدير العام في إدارة الموارد البشرية

تلعب الموارد البشرية دورًا حاسمًا في نجاح المنظومات الصغيرة والمتوسطة، ويقع على عاتق المدير العام مسؤولية استقطاب الكفاءات، وتطويرها، وتحفيزها، والحفاظ عليها. وفي ظل محدودية الموارد، يعتمد المدير العام بدرجة كبيرة على مهاراته القيادية في بناء فريق عمل متماسك وقادر على الإنجاز.

ويشمل دور المدير العام في هذا الجانب تعزيز التواصل الفعّال مع العاملين، وبناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام، وإشراكهم في اتخاذ القرار، وتقدير جهودهم. كما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع التعلم المستمر، وتحفز الإبداع، وتدعم تحقيق الأهداف التنظيمية. وتُعد هذه الممارسات

عاملاً مهمًا في رفع مستوى الالتزام الوظيفي، وتقليل معدل دوران الموظفين، وهو ما يدعم استقرار المنظومة ونموها.

2-7-4 دور المدير العام في إدارة التغيير والنمو

تواجه المنظومات الصغيرة والمتوسطة تحديات مستمرة تتطلب التغيير والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسوقية. ويبرز هنا دور المدير العام في قيادة التغيير، من خلال توضيح مبرراته، وإدارة آثاره، وتقليل مقاومة العاملين له.

ويتطلب هذا الدور امتلاك مهارات قيادية متقدمة، مثل مهارات التواصل، وبناء الثقة، والتحفيز، والمرونة. فالمدير العام القادر على إدارة التغيير بفعالية يكون أكثر قدرة على توجيه المنظومة خلال مراحل النمو والتوسع، وتحويل التحديات إلى فرص للتطوير والتحسين.

2-7-5 دور المدير العام في بناء العلاقات والشراكات

لا يقتصر دور المدير العام على إدارة الشؤون الداخلية للمنظومة، بل يمتد ليشمل تمثيلها أمام الأطراف الخارجية، مثل العملاء، والموردين، والشركاء، والجهات الداعمة. وتعد هذه العلاقات عنصراً مهماً في دعم النمو والتوسع، خاصة في المنظومات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد على الشبكات والعلاقات لتعويض محدودية الموارد.

ويتطلب هذا الدور مهارات قيادية تتعلق بالتفاوض، وبناء العلاقات، وإدارة السمعة المؤسسية. فالمدير العام الذي يمتلك هذه المهارات يكون أكثر قدرة على استقطاب الفرص، وبناء شراكات استراتيجية، وتعزيز مكانة المنظومة في السوق.

2-7-6 أثر دور المدير العام في تحقيق النمو والتوسع

ينعكس أداء المدير العام في أدواره القيادية والإدارية المختلفة بشكل مباشر على قدرة المنظومة على تحقيق النمو والتوسع. فكلما ارتفع مستوى المهارات القيادية لدى المدير العام، زادت قدرته على توجيه الموارد بكفاءة، وتحفيز العاملين، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، وبناء علاقات داعمة للنمو.

وبناءً على ذلك، يُعد دور المدير العام عاملاً حاسماً في تفسير التفاوت في أداء المنظومات الصغيرة والمتوسطة، وفي قدرتها على الانتقال من مرحلة الاستقرار إلى مرحلة النمو والتوسع. ويبرز هذا الدور

أهمية التركيز على تطوير المهارات القيادية للمديرين العامين بوصفها مدخلًا أساسيًا لتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة.

2-8 مفهوم النمو في المنظومات الصغيرة والمتوسطة

يُعد مفهوم النمو من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والاقتصاد، ويشير إلى التطور التدريجي الذي تشهده المنظمة في حجم أنشطتها أو مواردها أو أدائها العام عبر فترة زمنية معينة. ولا يقتصر النمو على الزيادة الكمية في المخرجات أو الإيرادات، بل يشمل أيضًا التحسن النوعي في الكفاءة التنظيمية، وجودة المنتجات أو الخدمات، والقدرة التنافسية في السوق. ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى النمو بوصفه مؤشرًا رئيسيًا على نجاح المنظمة وقدرتها على الاستمرار والتطور.

وفي سياق المنظومات الصغيرة والمتوسطة، يكتسب مفهوم النمو أهمية خاصة، نظرًا للدور الحيوي الذي تؤديه هذه المنظومات في دعم الاقتصاد، وخلق فرص العمل، وتعزيز الابتكار. وغالبًا ما يُعد تحقيق النمو هدفًا استراتيجيًا لهذه المنظومات، إلا أن مسار النمو فيها يكون أكثر حساسية وتأثرًا بالعوامل الداخلية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، نظرًا لمحدودية الموارد وبساطة الهياكل التنظيمية.

2-8-1 أبعاد النمو في المنظومات الصغيرة والمتوسطة

يمكن تناول النمو في المنظومات الصغيرة والمتوسطة من خلال عدة أبعاد متكاملة، من أبرزها البعد المالي، والبعد التشغيلي، والبعد السوقي، والبعد التنظيمي. فالمنظومة قد تحقق نموًا ماليًا من خلال زيادة الإيرادات أو الأرباح، وقد تحقق نموًا تشغيليًا عبر تحسين الكفاءة الإنتاجية أو توسيع نطاق العمليات. كما قد يظهر النمو في زيادة الحصة السوقية، أو في تحسين السمعة المؤسسية، أو في تطوير القدرات التنظيمية والموارد البشرية.

ويُعد هذا التنوع في أبعاد النمو مؤشرًا على أن النمو ليس ظاهرة أحادية، بل عملية مركبة تتطلب إدارة متكاملة لمختلف جوانب المنظمة. وفي المنظومات الصغيرة والمتوسطة، يكون المدير العام مسؤولًا بدرجة كبيرة عن تحقيق هذا التكامل، من خلال توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق نمو متوازن ومستدام.

2-8-2 أنواع النمو في المنظومات الصغيرة والمتوسطة

يمكن تصنيف النمو في المنظومات الصغيرة والمتوسطة إلى نوعين رئيسيين: النمو الداخلي والنمو الخارجي. يشير النمو الداخلي إلى التطور الذي تحققه المنظمة من خلال تحسين أدائها الداخلي، وزيادة

كفاءة استخدام مواردها الحالية، وتطوير مهارات العاملين، وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات. ويُعد هذا النوع من النمو الأكثر شيوعًا في المراحل الأولى من عمر المنظومة، حيث تعتمد بدرجة كبيرة على القدرات الداخلية.

أما النمو الخارجي فيرتبط بتوسيع نطاق أنشطة المنظمة من خلال الدخول إلى أسواق جديدة، أو إضافة منتجات أو خدمات جديدة، أو بناء شراكات استراتيجية. ويتطلب هذا النوع من النمو مستوى أعلى من التخطيط الاستراتيجي، والقدرة على إدارة المخاطر، واتخاذ قرارات استثمارية مدروسة. وفي هذا السياق، تلعب المهارات القيادية للمدير العام دورًا حاسمًا في تحديد توقيت النمو الخارجي وشكله ومداه.

3-8-2 العوامل المؤثرة في نمو المنظومات الصغيرة والمتوسطة

يتأثر نمو المنظومات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية. وتشمل العوامل الداخلية مستوى المهارات القيادية والإدارية، وكفاءة الموارد البشرية، وثقافة المنظمة، وفعالية نظم العمل. أما العوامل الخارجية فتشمل البيئة الاقتصادية، وشدة المنافسة، والتشريعات، وتوافر الدعم المؤسسي والتمويلي.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن العوامل الداخلية، ولا سيما المهارات القيادية للمدير العام، تُعد من أكثر العوامل تأثيرًا في تحقيق النمو، خاصة في البيئات التي تتسم بعدم الاستقرار. فالمدير العام القادر على توجيه الموارد بفعالية، وتحفيز العاملين، واتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة، يكون أكثر قدرة على قيادة المنظومة نحو النمو.

3-8-4 النمو والاستدامة في المنظومات الصغيرة والمتوسطة

لا يقتصر الاهتمام المعاصر بالنمو على تحقيق زيادات سريعة في الأداء، بل يمتد ليشمل مفهوم الاستدامة، أي قدرة المنظمة على الحفاظ على نموها على المدى الطويل دون الإضرار بمواردها أو استقرارها التنظيمي. وفي المنظومات الصغيرة والمتوسطة، يُعد تحقيق نمو مستدام تحديًا رئيسيًا، نظرًا لمحدودية الموارد وارتفاع المخاطر المرتبطة بالتوسع غير المدروس.

ويبرز هنا دور القيادة في تحقيق التوازن بين الطموح للنمو والحفاظ على الاستقرار التنظيمي. فالمدير العام الذي يمتلك مهارات قيادية متقدمة يكون أكثر قدرة على اختيار استراتيجيات نمو واقعية، وتجنب المخاطر المفرطة، وبناء قاعدة تنظيمية صلبة تدعم النمو المستدام.

2-8-5 أهمية النمو في تحقيق التوسع المؤسسي

يُعد النمو مرحلة تمهيدية أساسية للتوسع المؤسسي، إذ يمكن المنظومة من تعزيز قدراتها الداخلية، وبناء موارد تنظيمية وبشرية تدعم الانتقال إلى مراحل أكثر تقدمًا. فكلما تحقق نمو متوازن ومدرّوس، زادت قدرة المنظومة على التوسع في أنشطتها وأسواقها دون الإخلال بجودة الأداء.

وبناءً على ذلك، فإن فهم مفهوم النمو في المنظومات الصغيرة والمتوسطة يُعد خطوة ضرورية لتحليل العلاقة بين المهارات القيادية للمدير العام وبين التوسع المؤسسي. ويُمهّد هذا الفهم للانتقال إلى مناقشة مفهوم التوسع وأشكاله وتحدياته، وهو ما سيتم تناوله في القسم التالي.

2-9 مفهوم التوسع في المنظومات الصغيرة والمتوسطة

يُعد التوسع مرحلة متقدمة من مراحل تطور المنظومات الصغيرة والمتوسطة، ويشير إلى انتقال المنظمة من نطاقها الحالي إلى نطاق أوسع من حيث حجم الأنشطة، أو الأسواق، أو المنتجات والخدمات. ويُنظر إلى التوسع بوصفه نتيجة طبيعية لمسار نمو ناجح، إلا أنه في الوقت ذاته يُعد تحديًا إداريًا واستراتيجيًا يتطلب تخطيطًا دقيقًا وقدرات قيادية متقدمة لضمان تحقيقه دون الإخلال باستقرار المنظمة.

ولا يقتصر مفهوم التوسع على الزيادة الكمية في حجم الأعمال، بل يشمل أيضًا التوسع النوعي الذي يتمثل في تحسين القدرة التنافسية، وتعزيز الحضور السوقي، وتطوير الهياكل التنظيمية بما يتلاءم مع المتطلبات الجديدة. وفي هذا السياق، يصبح التوسع اختبارًا حقيقيًا لفعالية القيادة، خاصة في المنظومات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه قيودًا في الموارد والبنية التنظيمية.

2-9-1 أشكال التوسع في المنظومات الصغيرة والمتوسطة

تتخذ عملية التوسع في المنظومات الصغيرة والمتوسطة عدة أشكال، تختلف باختلاف طبيعة النشاط والبيئة السوقية والقدرات الداخلية للمنظمة. ومن أبرز هذه الأشكال التوسع الجغرافي، الذي يتمثل في فتح فروع جديدة أو الدخول إلى أسواق محلية أو إقليمية جديدة. ويتطلب هذا الشكل من التوسع فهمًا دقيقًا لخصائص الأسواق الجديدة، وقدرة على إدارة العمليات عن بُعد، وبناء هياكل تنظيمية مرنة تدعم الانتشار الجغرافي.

كما يشمل التوسع إضافة منتجات أو خدمات جديدة، بهدف تنويع مصادر الإيرادات وتلبية احتياجات شرائح جديدة من العملاء. ويتطلب هذا النوع من التوسع مهارات قيادية تتعلق بالابتكار، وإدارة المخاطر، وتخصيص الموارد، فضلاً عن القدرة على تقييم جدوى الأفكار الجديدة قبل تنفيذها. ومن أشكال التوسع كذلك بناء الشراكات والتحالفات الاستراتيجية، التي تمكّن المنظومات الصغيرة والمتوسطة من الاستفادة من موارد وخبرات أطراف أخرى دون تحمّل أعباء توسع فردي كامل. ويُعد هذا الشكل مناسباً للمنظومات التي تسعى إلى التوسع في ظل محدودية الموارد، ويعتمد نجاحه بدرجة كبيرة على مهارات التفاوض وبناء العلاقات لدى المدير العام.

2-9-2 متطلبات التوسع الناجح

يتطلب التوسع الناجح في المنظومات الصغيرة والمتوسطة توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية، من أبرزها وجود رؤية واضحة للتوسع، وتحديد أهداف واقعية قابلة للتحقيق، وتوافر موارد بشرية ومالية كافية، إضافة إلى وجود نظم تنظيمية وإدارية تدعم الانتقال إلى مرحلة جديدة من العمل.

وفي هذا الإطار، يلعب المدير العام دوراً محورياً في تهيئة المنظمة للتوسع، من خلال تطوير الهياكل التنظيمية، وبناء فرق عمل قادرة على تحمل المسؤوليات الجديدة، وتبني أساليب إدارية أكثر رسمية عند الحاجة. كما يتطلب التوسع الناجح قدرة على إدارة المخاطر، والتعامل مع حالة عدم اليقين المصاحبة للانتقال إلى أسواق أو أنشطة جديدة.

2-9-3 التحديات المرتبطة بالتوسع

تواجه المنظومات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من التحديات عند السعي إلى التوسع، من أبرزها زيادة التعقيد التنظيمي، والحاجة إلى موارد إضافية، وصعوبة الحفاظ على جودة الأداء مع اتساع نطاق العمل. كما قد تواجه تحديات تتعلق بإدارة فرق عمل أكبر وأكثر تنوعاً، والتنسيق بين الأنشطة المختلفة، والحفاظ على الثقافة التنظيمية التي كانت سائدة في المراحل السابقة.

وتُعد هذه التحديات اختباراً حقيقياً لمهارات المدير العام القيادية، إذ تتطلب قدرة على التخطيط المسبق، والتواصل الفعّال، وإدارة التغيير، واتخاذ قرارات استراتيجية متوازنة. فالمدير العام الذي يفتقر إلى هذه المهارات قد يواجه صعوبة في قيادة التوسع، مما قد يؤدي إلى تعثر المنظمة أو تراجع أدائها.

4-9-2 التوسع والاستدامة التنظيمية

لا يُعد التوسع هدفًا في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق الاستدامة التنظيمية على المدى الطويل. فالتوسع غير المدروس قد يؤدي إلى استنزاف الموارد، وزيادة المخاطر، وتهديد استقرار المنظمة. ومن هنا، تبرز أهمية القيادة الواعية التي توازن بين الطموح للتوسع والحفاظ على الاستقرار.

ويُعد المدير العام الذي يمتلك مهارات قيادية متقدمة أكثر قدرة على اختيار استراتيجيات توسع مناسبة، وتحديد توقيت التوسع، وضبط وتيرته بما يتناسب مع إمكانيات المنظمة. كما يساهم في بناء نظم رقابة وتقييم تساعد على متابعة نتائج التوسع وتصحيح المسار عند الحاجة.

4-9-5 العلاقة بين التوسع والقيادة في المنظومات الصغيرة والمتوسطة

تؤكد الأدبيات الإدارية وجود علاقة وثيقة بين فعالية القيادة وقدرة المنظومات الصغيرة والمتوسطة على التوسع. فالقيادة الفعالة تُساهم في توجيه الموارد نحو الفرص الواعدة، وتحفيز العاملين على دعم التوسع، وبناء علاقات وشركات تدعم الانتشار والنمو.

وفي هذا السياق، يُعد المدير العام العامل الحاسم في نجاح أو فشل عملية التوسع، نظرًا لدوره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإدارة التغيير، وبناء الهياكل التنظيمية الداعمة. وتُبرز هذه العلاقة أهمية دراسة أثر المهارات القيادية للمدير العام بوصفها متغيرًا رئيسيًا في تفسير قدرة المنظومات الصغيرة والمتوسطة على التوسع.

4-10 العلاقة النظرية بين المهارات القيادية ونمو وتوسع المنظومات الصغيرة

والمتوسطة

تُشير الأدبيات الإدارية والقيادية إلى وجود علاقة وثيقة ومباشرة بين مستوى المهارات القيادية التي يمتلكها المدير العام وبين قدرة المنظومات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق النمو والتوسع. وتنبع هذه العلاقة من الدور المحوري الذي يلعبه المدير العام في توجيه الموارد، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وبناء الثقافة التنظيمية، وإدارة التغيير، وهي جميعها عناصر أساسية في مسار النمو والتوسع المؤسسي.

فمن منظور نظرية السمات القيادية، تساهم السمات الشخصية للمدير العام، مثل الثقة بالنفس والطموح وتحمل المسؤولية، في تعزيز قدرته على اتخاذ قرارات جريئة ومدروسة تدعم النمو، خاصة

في البيئات التي تتسم بعدم الاستقرار. وتُعد هذه السمات عاملاً داعماً في المراحل الأولى من عمر المنظومة، حيث يكون تأثير القائد مباشراً وسريعاً على الأداء.

ومن منظور نظرية السلوك القيادي، تتجلى العلاقة بين القيادة والنمو من خلال السلوكيات القيادية اليومية التي يمارسها المدير العام، مثل أسلوب التواصل، وطريقة التحفيز، وآلية متابعة الأداء. فالسلوك القيادي الذي يحقق توازناً بين إنجاز المهام وبناء العلاقات الإنسانية يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والنمو التدريجي.

أما نظرية القيادة الموقفية، فتؤكد أن قدرة المدير العام على تكيف أسلوبه القيادي وفقاً لمرحلة نمو المنظومة ومستوى نضج العاملين تُعد عاملاً حاسماً في نجاح النمو والتوسع. ففي مراحل التأسيس، يتطلب الأمر قيادة توجيهية واضحة، بينما تحتاج مراحل النمو إلى أسلوب أكثر دعماً وتفويضاً، في حين تتطلب مراحل التوسع قيادة مرنة قادرة على إدارة التعقيد التنظيمي.

وتبرز القيادة التحويلية بوصفها إطاراً نظرياً يفسر دور المهارات القيادية في إحداث نقلة نوعية في أداء المنظومات الصغيرة والمتوسطة. فالقائد التحويلي القادر على صياغة رؤية مستقبلية واضحة، وتحفيز العاملين، وتشجيع الابتكار، يكون أكثر قدرة على قيادة المنظمة نحو النمو والتوسع المستدام. كما تساهم هذه القيادة في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، وهي عنصر أساسي في مراحل التوسع.

كما تُظهر القيادة الريادية العلاقة بين المهارات القيادية واستغلال الفرص السوقية، وتحمل المخاطر المحسوبة، وتطوير نماذج أعمال مبتكرة تدعم التوسع. فالمدير العام الذي يمتلك مهارات ريادية يكون أكثر قدرة على تحويل النمو الداخلي إلى توسع خارجي، سواء من خلال دخول أسواق جديدة، أو إضافة منتجات وخدمات، أو بناء شراكات استراتيجية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن المهارات القيادية للمدير العام تمثل متغيراً مستقلاً مؤثراً في نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة، في حين يُعد النمو والتوسع متغيرين تابعين يتأثران بمستوى هذه المهارات وكيفية توظيفها في السياق التنظيمي المناسب. وتُساهم هذه العلاقة النظرية في تفسير التفاوت في أداء المنظومات الصغيرة والمتوسطة، وفي قدرتها على الانتقال من مرحلة الاستقرار إلى مراحل أكثر تقدماً من النمو والتوسع.

2-11 الخلاصة للفصل الثاني

تناول الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة، من خلال استعراض شامل لمفاهيم القيادة ونظرياتها المختلفة، ومفهوم المهارات القيادية وأنواعها، ودور المدير العام في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى توضيح مفهومي النمو والتوسع وأبعادهما وتحدياتهما. كما تم تسليط الضوء على العلاقة النظرية بين المهارات القيادية للمدير العام وبين نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة، استنادًا إلى عدد من النظريات القيادية المعاصرة.

وقد أظهر هذا الفصل أن القيادة ليست مفهومًا أحاديًا، بل ظاهرة متعددة الأبعاد تتطلب تكامل السمات الشخصية والسلوكيات القيادية والقدرة على التكيف مع المواقف المختلفة، فضلًا عن امتلاك مهارات تحويلية وريادية تدعم التغيير والنمو. كما أبرز الدور المحوري للمدير العام في توجيه المنظومات الصغيرة والمتوسطة، نظرًا لمحدودية الموارد وبساطة الهياكل التنظيمية.

ويمثل الإطار النظري الذي تم بناؤه في هذا الفصل الأساس العلمي الذي تُبنى عليه فصول الدراسة اللاحقة، ولا سيما فصل المنهجية وفصل النتائج، حيث سيتم توظيف هذا الإطار في تحليل البيانات وتفسير النتائج ومناقشتها. كما يسهم هذا الفصل في توضيح موقع الدراسة الحالية ضمن الأدبيات الإدارية، وتحديد منطلقاتها النظرية التي تدعم دراسة أثر المهارات القيادية للمدير العام على نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

تمهيد الفصل الثالث

يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك لإبراز الجهود العلمية التي تناولت المهارات القيادية ودورها في نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة، ولتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الأدبيات الإدارية. ويسهم هذا الاستعراض في توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، واستخلاص النتائج الرئيسية، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

1-3 الدراسات السابقة العربية

تناولت العديد من الدراسات العربية موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء التنظيمي في المنظمات بمختلف أحجامها، مع تركيز متزايد في السنوات الأخيرة على المنظومات الصغيرة والمتوسطة نظراً لأهميتها الاقتصادية والتنموية.

أشارت مجموعة من الدراسات العربية إلى أن المهارات القيادية تمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي، حيث أكدت أن القائد الذي يمتلك مهارات التخطيط، واتخاذ القرار، والتواصل، والتحفيز، يكون أكثر قدرة على توجيه الموارد بكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة. كما بينت بعض الدراسات أن ضعف المهارات القيادية لدى المديرين يعد من أبرز أسباب تعثر المنظومات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في البيئات التي تتسم بالتقلبات الاقتصادية والمنافسة الشديدة.

وخلصت دراسات أخرى إلى وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة الحديثة (كالقيادة التحويلية والقيادة المشاركة) وبين مستوى الالتزام الوظيفي ورضا العاملين، وهو ما ينعكس بدوره على الإنتاجية والنمو التدريجي. كما أوضحت أن القيادة التقليدية القائمة على الأوامر والرقابة الصارمة قد تُحقق استقراراً مؤقتاً، لكنها لا تدعم النمو طويل الأجل ولا تشجع الابتكار.

وفي سياق المنظومات الصغيرة والمتوسطة، ركزت بعض الدراسات العربية على دور المدير العام بوصفه المحرك الرئيس للنمو، وأكدت أن نجاح هذه المنظومات يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءته القيادية وقدرته على الجمع بين الأدوار الإدارية والقيادية. وأظهرت نتائج هذه الدراسات أن المديرين

الذين يمتلكون مهارات قيادية شمولية يكونون أكثر قدرة على إدارة التغيير، وبناء فرق عمل فعالة، واستثمار الفرص السوقية.

كما تناولت دراسات عربية أخرى مفهوم النمو والتوسع في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، وأشارت إلى أن النمو لا يتحقق فقط من خلال زيادة الإيرادات، بل يتطلب تطوير القدرات التنظيمية، وتحسين جودة العمليات، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة. وأكدت هذه الدراسات أن القيادة الفعالة تُعد عاملاً أساسياً في تحقيق هذا النوع من النمو المتوازن.

2-3 الدراسات السابقة الأجنبية

حظي موضوع القيادة ونمو المنظمات الصغيرة والمتوسطة باهتمام واسع في الأدبيات الأجنبية، حيث تناولته العديد من الدراسات من زوايا نظرية وتطبيقية متعددة. وأكدت هذه الدراسات بوجه عام أن القيادة تُعد من أهم محددات نجاح المنظومات الصغيرة والمتوسطة وقدرتها على الاستمرار والتوسع. أظهرت دراسات أجنبية متعددة وجود علاقة إيجابية بين المهارات القيادية للمديرين وبين الأداء التنظيمي، حيث بيّنت أن القادة الذين يمتلكون مهارات تواصل فعالة، وقدرة على التحفيز، ومرونة في اتخاذ القرار، يحققون نتائج أفضل على مستوى النمو والابتكار. كما أشارت إلى أن القيادة التحويلية تُعد من أكثر الأنماط القيادية ارتباطاً بنمو المنظمات الصغيرة والمتوسطة، نظراً لدورها في بناء الرؤية وتحفيز العاملين.

كما ركزت دراسات أخرى على القيادة الريادية، وأكدت أن القادة ذوي التوجه الريادي يكونون أكثر قدرة على استغلال الفرص، وتحمل المخاطر المحسوبة، وقيادة منظماتهم نحو التوسع في الأسواق الجديدة. وأظهرت هذه الدراسات أن الجمع بين المهارات القيادية والريادية يسهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النمو المستدام.

وتناولت بعض الدراسات الأجنبية العلاقة بين القيادة الموقفية ومراحل نمو المنظمات، حيث أشارت إلى أن القادة الذين يكتفون أساليبهم القيادية وفقاً لمرحلة نمو المنظمة يحققون نتائج أفضل مقارنة بالقادة الذين يعتمدون أسلوباً واحداً ثابتاً. وأكدت هذه النتائج أهمية المرونة القيادية في دعم التوسع وتقليل مخاطر الفشل.

تؤكد الأدبيات الأجنبية المعاصرة أن القيادة تمثل أحد أهم المحددات الداخلية لنجاح المنظومات الصغيرة والمتوسطة، وأن أثرها يتجاوز الأداء التشغيلي قصير الأجل ليشمل النمو والتوسع والاستدامة على المدى المتوسط والطويل. وقد ركزت العديد من الدراسات على تحليل المهارات القيادية للمديرين وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أشارت دراسات متعددة إلى أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بمؤشرات النمو، مثل زيادة الحصة السوقية، وتحسن الأداء المالي، وارتفاع مستوى الابتكار. وبيّنت هذه الدراسات أن القائد التحويلي ينجح في بناء رؤية مشتركة، وتحفيز العاملين، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف تتجاوز المهام اليومية، وهو ما يُعد ضروريًا في بيئات الأعمال المتغيرة التي تعمل فيها المنظومات الصغيرة والمتوسطة.

كما تناولت دراسات أخرى المهارات القيادية السلوكية، وأظهرت أن القادة الذين يحققون توازنًا بين التوجّه نحو المهام وبناء العلاقات الإنسانية يحققون نتائج أفضل في إدارة فرق العمل الصغيرة. وأكدت هذه الدراسات أن التواصل الفعّال، والتغذية الراجعة المستمرة، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجابًا على الأداء والنمو.

وفي إطار القيادة الموقفية، أظهرت نتائج دراسات أجنبية أن المرونة القيادية تُعد عاملًا حاسمًا في نجاح المنظومات الصغيرة والمتوسطة خلال مراحل النمو المختلفة. فقد بينت أن القادة القادرين على تغيير أسلوبهم القيادي وفقًا لمستوى نضج العاملين وطبيعة التحديات يحققون استقرارًا تنظيميًا أفضل، ويقللون من مخاطر التوسع غير المدروس.

كما ركزت مجموعة من الدراسات على القيادة الريادية، وأكدت أن المهارات الريادية للمديرين، مثل استشراف الفرص، وتحمل المخاطر المحسوبة، والابتكار، ترتبط ارتباطًا وثيقًا بقدرة المنظومات الصغيرة والمتوسطة على التوسع الخارجي. وأشارت هذه الدراسات إلى أن القائد الريادي يساهم في تحويل النمو الداخلي إلى توسع فعلي في الأسواق، من خلال تطوير نماذج أعمال مرنة وبناء شراكات استراتيجية.

وتناولت بعض الدراسات الأجنبية العلاقة بين المهارات القيادية وإدارة التغيير، وأظهرت أن القادة الذين يمتلكون مهارات عالية في التواصل وبناء الثقة يكونون أكثر قدرة على قيادة التغيير التنظيمي

المصاحب للنمو والتوسع. وأكدت هذه النتائج أن إدارة التغيير تُعد عاملاً وسيطاً مهماً في العلاقة بين القيادة والنمو، خاصة في المنظومات الصغيرة والمتوسطة.

وبوجه عام، تُجمع الدراسات الأجنبية على أن القيادة الفعالة تُعد من أهم العوامل الداخلية التي تفسر نجاح أو فشل المنظومات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق النمو والتوسع، وأن تطوير المهارات القيادية للمديرين يُعد استثماراً استراتيجياً يدعم الاستدامة المؤسسية.

3-3 التحليل النقدي للدراسات السابقة

على الرغم من الإسهامات القيمة التي قدمتها الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، إلا أن تحليلها نقدياً يكشف عن عدد من الملاحظات المنهجية والنظرية التي تُبرز الحاجة إلى مزيد من البحث في هذا المجال. فمن الناحية النظرية، ركزت العديد من الدراسات على نمط قيادي واحد، مثل القيادة التحويلية أو الريادية، دون النظر إلى القيادة بوصفها منظومة متكاملة من المهارات والسلوكيات التي تتفاعل مع السياق التنظيمي.

كما أن بعض الدراسات تناولت القيادة من منظور عام، دون التركيز بشكل كافٍ على دور المدير العام بوصفه القائد الأعلى في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، رغم أن هذا الدور يُعد أكثر تأثيراً مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. وقد أدى ذلك إلى محدودية تفسير النتائج في سياق المنظومات ذات الهياكل البسيطة والمحدودية في الموارد.

ومن الناحية المنهجية، اعتمدت نسبة كبيرة من الدراسات السابقة على أساليب كمية تقليدية، مثل الاستبيانات، مع التركيز على قياس العلاقات الارتباطية بين المتغيرات، دون التعمق في تفسير الآليات التي من خلالها تؤثر المهارات القيادية في النمو والتوسع. كما أن بعض الدراسات لم تميز بوضوح بين مفهومي النمو والتوسع، واستخدمتهما بصورة متداخلة، مما قد يؤثر في دقة النتائج.

كما يلاحظ أن عددًا من الدراسات الأجنبية أُجري في بيئات اقتصادية متقدمة، تختلف في خصائصها التنظيمية والمؤسسية عن البيئات التي تعمل فيها المنظومات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية. ويحدّ ذلك من إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسات دون مراعاة الفروق السياقية والثقافية.

وفيما يتعلق بالدراسات العربية، يلاحظ أن بعضها ركز على الأداء التنظيمي بشكل عام، دون الربط المباشر بين المهارات القيادية والنمو والتوسع بوصفهما متغيرين تابعين مستقلين. كما أن بعض

الدراسات افتقرت إلى إطار نظري تكاملي يربط بين عدة نظريات قيادية، واكتفت بالاعتماد على نظرية واحدة.

3-4 الفجوة البحثية والدروس المستفادة

في ضوء استعراض وتحليل الدراسات السابقة، تتضح مجموعة من الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. تتمثل الفجوة الأولى في الحاجة إلى دراسة أثر المهارات القيادية للمدير العام بوصفها متغيرًا مستقلًا مركبًا، يجمع بين السمات والسلوكيات والقدرات الموقفية والتحويلية والريادية، بدلاً من التركيز على نمط قيادي واحد.

وتتمثل الفجوة الثانية في التركيز المحدود على المنظومات الصغيرة والمتوسطة بوصفها سياقًا بحثيًا مستقلًا، رغم خصوصية هذا النوع من المنظومات واعتماده الكبير على دور المدير العام. كما تبرز فجوة تتعلق بالتمييز بين مفهومي النمو والتوسع وتحليل كل منهما بوصفه نتيجة مختلفة للقيادة.

أما الفجوة الثالثة فتتعلق بالحاجة إلى إطار نظري تكاملي يربط بين المهارات القيادية والنمو والتوسع، ويُسهّم في تفسير كيفية انتقال المنظومات الصغيرة والمتوسطة من مرحلة الاستقرار إلى مراحل أكثر تقدماً من النمو والتوسع.

وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوات من خلال تقديم تحليل متكامل لأثر المهارات القيادية للمدير العام على نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة، مستندة إلى إطار نظري يجمع بين عدة نظريات قيادية، ومركّزة على الدور المحوري للمدير العام في هذا النوع من المنظومات.

3-5 الخلاصة

خلص الفصل الثالث إلى استعراض وتحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، وأبرز الاتجاهات البحثية الرئيسة في مجال القيادة ونمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة. كما قدّم تحليلاً نقدياً لهذه الدراسات، وكشف عن عدد من الفجوات النظرية والمنهجية التي تُبرر إجراء الدراسة الحالية.

ويمهّد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل التالي، الذي يتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث سيتم توضيح المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل، بما ينسجم مع الإطار النظري والفجوة البحثية التي تم تحديدها.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها

4-1 تمهيد الفصل

يُعد الفصل الرابع من أهم فصول البحث العلمي، إذ يوضح الإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة في تناول موضوعها وتحليل متغيراتها والوصول إلى نتائجها. وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يحدد المسار العلمي الذي سلكه الباحث منذ تحديد مشكلة الدراسة وحتى تفسير النتائج، بما يضمن اتساق البحث مع المعايير العلمية المعتمدة في الدراسات الإدارية.

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهج المستخدم في الدراسة، وطبيعتها ونوعها، ومجتمع الدراسة، ومصادر البيانات، وأدوات جمعها، وأساليب تحليلها، إضافة إلى بيان مبررات اختيار هذه المنهجية دون غيرها، مع توضيح الاعتبارات الأخلاقية وحدود الدراسة. وقد روعي في بناء هذا الفصل أن يكون متسقًا مع أهداف الدراسة وأسئلتها، ومع طبيعة الموضوع الذي يتناول أثر المهارات القيادية للمدير العام على نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة.

4-2 المنهج العلمي المعتمد في الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج علمي يقوم على وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، ثم تحليلها وتفسيرها استنادًا إلى الأطر النظرية والدراسات السابقة. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج شيوعًا في البحوث الإدارية والتنظيمية، نظرًا لمرونته وقدرته على التعامل مع الظواهر المعقدة متعددة الأبعاد.

ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على دراسة العلاقات بين المتغيرات دون التدخل في تغييرها أو التحكم فيها، وهو ما يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل العلاقة بين المهارات القيادية للمدير العام وبين نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة، دون إجراء تجارب أو تطبيقات ميدانية مباشرة.

كما يُعد هذا المنهج مناسبًا للدراسات التي تعتمد على البيانات الثانوية وتحليل المحتوى العلمي، حيث يتيح استخلاص الأنماط والاتجاهات الفكرية، وبناء تفسيرات علمية مدعومة بالأدبيات والنماذج النظرية المعتمدة.

4-3 مبررات اختيار المنهج الوصفي التحليلي

يُعد اختيار المنهج العلمي من القرارات المنهجية الجوهرية في أي بحث علمي، إذ يحدد طبيعة البيانات المستخدمة، وأسلوب تحليلها، وحدود النتائج المتوصل إليها. وقد وقع اختيار الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي استنادًا إلى طبيعة موضوع البحث وأهدافه وأسئلته، والتي تركز على تحليل أثر المهارات القيادية للمدير العام على نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة من منظور نظري وتفسيري.

ويُعرّف المنهج الوصفي التحليلي بأنه المنهج الذي يهدف إلى وصف الظواهر الإدارية والتنظيمية كما هي في الواقع، ثم تحليلها وتفسيرها استنادًا إلى الأطر النظرية والدراسات السابقة، دون التدخل في تغيير المتغيرات أو التحكم فيها. ويُعد هذا المنهج مناسبًا بشكل خاص للدراسات التي تتناول مفاهيم مركبة ومتعددة الأبعاد، مثل القيادة والمهارات القيادية والنمو والتوسع.

وقد استبعدت الدراسة الاعتماد على المنهج التجريبي؛ نظرًا لصعوبة التحكم في المتغيرات القيادية داخل المنظومات الصغيرة والمتوسطة، ولأن القيادة ظاهرة إنسانية وسلوكية تتأثر بعوامل سياقية وثقافية يصعب إخضاعها للتجريب المباشر. كما لم تعتمد الدراسة على المنهج التاريخي، لكونها لا تهدف إلى تتبع تطور القيادة عبر الزمن، بل إلى تحليل أثرها الحالي في سياق تنظيمي محدد.

كما أن اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ينسجم مع طبيعة الدراسة التي لا تسعى إلى اختبار علاقة سببية كمية مباشرة باستخدام أدوات إحصائية، بل إلى بناء تفسير علمي معمّق للعلاقة بين المتغيرات، من خلال تحليل الأدبيات القيادية، والنماذج النظرية، والدراسات التطبيقية السابقة. ويُعد هذا التوجه مناسبًا لمرحلة البحث الحالية، خاصة في ظل غياب أداة ميدانية مثل الاستبيان.

ويُضاف إلى ذلك أن هذا المنهج يتيح للباحث الربط بين النظريات القيادية المختلفة، وتحليلها في ضوء واقع المنظومات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يساهم في تقديم رؤية شمولية ومتوازنة حول دور المدير العام ومهاراته القيادية في تحقيق النمو والتوسع. كما يسمح هذا المنهج بتحديد الفجوات البحثية وبناء إطار مفاهيمي يمكن الاستفادة منه في دراسات ميدانية لاحقة.

وبناءً على ما سبق، فإن اختيار المنهج الوصفي التحليلي لم يكن اختيارًا عشوائيًا، بل جاء نتيجة توافقه مع طبيعة المشكلة البحثية، وأهداف الدراسة، ونوع البيانات المتاحة، وهو ما يعزز من سلامة المنهجية ومصادقية النتائج.

4-4 طبيعة الدراسة ونوعها

من حيث طبيعتها، تُصنّف الدراسة الحالية ضمن الدراسات النظرية التطبيقية، إذ تجمع بين التحليل النظري لمفاهيم القيادة والمهارات القيادية، وبين ربط هذه المفاهيم بواقع المنظومات الصغيرة والمتوسطة وتحدياتها العملية.

أما من حيث الهدف، فتُعد الدراسة تفسيرية تحليلية، حيث لا تكتفي بوصف العلاقة بين المتغيرات، بل تسعى إلى تفسير الكيفية التي تؤثر بها المهارات القيادية للمدير العام في تحقيق النمو والتوسع، مع بيان الآليات التنظيمية التي تسهم في هذا التأثير.

ومن حيث الإطار الزمني، تُعد الدراسة دراسة مقطعية، تعتمد على تحليل البيانات والمصادر المتاحة خلال فترة زمنية محددة، دون تتبع زمني طويل، وهو ما يتناسب مع طبيعة البيانات الثانوية المستخدمة.

4-5 الإطار المفاهيمي والمنطقي للدراسة

يُعد الإطار المفاهيمي من العناصر الأساسية في البحوث الإدارية، إذ يوضح العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة، ويبيّن كيفية ترابطها ضمن نموذج تفسيري متكامل. ويهدف الإطار المفاهيمي في هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين المهارات القيادية للمدير العام بوصفها متغيرًا مستقلًا، وبين نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة بوصفهما متغيرين تابعين، وذلك في ضوء النظريات القيادية المعاصرة.

وينطلق الإطار المفاهيمي للدراسة من افتراض رئيس مفاده أن المدير العام يمثل المحرك الأساسي للأداء التنظيمي في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، نظرًا لبساطة هيكلها التنظيمية واعتمادها الكبير على القيادة المباشرة. ومن ثم، فإن مستوى المهارات القيادية التي يمتلكها المدير العام يُعد عاملاً حاسماً في توجيه الموارد، وتحفيز العاملين، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تدعم النمو والتوسع.

وتشمل المهارات القيادية في هذه الدراسة مجموعة من المهارات المتكاملة، من أبرزها: مهارات التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار، والتواصل الفعال، والتحفيز، وحل المشكلات، والمرونة القيادية، والتفويض. ولا تُدرس هذه المهارات بصورة منفصلة، بل بوصفها منظومة قيادية متكاملة تتفاعل فيما بينها لتشكّل النمط القيادي العام للمدير العام.

أما متغيرا النمو والتوسع، فيُنظر إليهما في هذه الدراسة بوصفهما ناتجين مختلفين للقيادة. فالنمو يشير إلى التطور التدريجي في أداء المنظومة، وتحسن كفاءتها التشغيلية، وزيادة قدرتها على الاستفادة من مواردها الحالية، في حين يشير التوسع إلى انتقال المنظومة إلى نطاق أوسع من الأنشطة أو الأسواق أو المنتجات. ويُفترض أن المهارات القيادية تؤثر في النمو أولاً، ثم تُسهم في تمهيد الطريق نحو التوسع.

ويقوم الإطار المفاهيمي كذلك على فكرة أن العلاقة بين المهارات القيادية والنمو والتوسع ليست علاقة خطية بسيطة، بل علاقة تفاعلية تتأثر بالسياق التنظيمي والبيئي. فمرحلة عمر المنظومة، وطبيعة نشاطها، والبيئة الاقتصادية التي تعمل فيها، كلها عوامل قد تعزز أو تحد من أثر المهارات القيادية، وهو ما يؤكد أهمية التحليل التفسيري الذي تتبناه هذه الدراسة.

كما يستند الإطار المفاهيمي إلى التكامل بين عدة نظريات قيادية، مثل نظرية السمات، ونظرية السلوك القيادي، ونظرية القيادة الموقفية، والقيادة التحويلية، والقيادة الريادية. ويسهم هذا التكامل في تفسير كيف تتجسد المهارات القيادية في سلوك المدير العام، وكيف تنعكس على قراراته وممارساته، ومن ثم على أداء المنظومة ونموها وتوسعها.

وبناءً على ذلك، فإن الإطار المفاهيمي للدراسة لا يقتصر على توضيح العلاقة بين المتغيرات، بل يشكّل أساساً منطقيًا لتحليل النتائج ومناقشتها في الفصول اللاحقة. كما يوفّر هذا الإطار مرجعًا علميًا يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية تسعى إلى اختبار هذه العلاقات ميدانيًا باستخدام أدوات كمية أو نوعية.

4-6 مجتمع الدراسة وحدوده المنهجية

يُعد تحديد مجتمع الدراسة من الخطوات المنهجية الأساسية في البحث العلمي، إذ يوضح الإطار العام الذي تنتمي إليه الظاهرة محل الدراسة، ويحدد نطاق التحليل الذي تلتزم به الدراسة. وفي البحث الحالي، يتمثل مجتمع الدراسة في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، بوصفها المجال التنظيمي الذي تُمارس فيه القيادة الإدارية موضوع الدراسة، مع التركيز على دور المدير العام داخل هذه المنظومات.

وقد تم اختيار المنظومات الصغيرة والمتوسطة كمجتمع للدراسة لعدة أسباب علمية ومنهجية. أولها أن هذا النوع من المنظومات يُعد من أكثر القطاعات تأثرًا بالقيادة الإدارية، نظرًا لبساطة الهياكل التنظيمية، ومحدودية الموارد، واعتمادها الكبير على القرارات الفردية للمدير العام. ففي هذه المنظومات، لا تكون القيادة وظيفة موزعة على مستويات إدارية متعددة، بل تتركز في الغالب في شخص المدير العام، مما يجعل أثر مهاراته القيادية أكثر وضوحًا وسرعة في الانعكاس على الأداء والنمو والتوسع.

كما أن المنظومات الصغيرة والمتوسطة تمثل شريحة واسعة من النشاط الاقتصادي في معظم الدول، وتؤدي دورًا مهمًا في تحقيق التنمية الاقتصادية وتوفير فرص العمل. إلا أنها في الوقت ذاته تواجه تحديات متعددة، مثل ضعف الموارد المالية والبشرية، وصعوبة المنافسة، وارتفاع معدلات المخاطر المرتبطة بالنمو والتوسع. ويجعل ذلك من دراسة القيادة داخل هذه المنظومات موضوعًا ذا أهمية علمية وتطبيقية كبيرة.

ولا يقتصر مجتمع الدراسة في هذا البحث على قطاع اقتصادي محدد، بل يشمل المنظومات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية، وذلك نظرًا لتشابه الخصائص القيادية العامة التي تميز هذا النوع من المنظومات، بغض النظر عن طبيعة نشاطها. ويسمح هذا التوجه بتقديم تحليل نظري أشمل، يركز على جوهر المهارات القيادية للمدير العام بدلًا من حصر الدراسة في سياق قطاعي ضيق.

ومن الناحية المنهجية، لم يتم التعامل مع مجتمع الدراسة من خلال عينة ميدانية محددة، نظرًا لاعتماد البحث على البيانات الثانوية وتحليل المحتوى العلمي. وعليه، فإن مجتمع الدراسة يُتناول في هذه الدراسة بوصفه مجتمعًا تحليليًا نظريًا، يتم تمثيله من خلال الدراسات السابقة، والتقارير العلمية، والنماذج النظرية التي تناولت القيادة ونمو المنظومات الصغيرة والمتوسطة.

أما حدود مجتمع الدراسة، فتتمثل في أن نتائج البحث تنطبق على المنظومات التي تتسم بخصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مثل محدودية الحجم، وبساطة الهيكل التنظيمي، والتركيز القيادي في شخص المدير العام. ولا تسعى الدراسة إلى تعميم نتائجها على المؤسسات الكبيرة أو متعددة الجنسيات، التي تختلف في بنيتها التنظيمية وآليات القيادة واتخاذ القرار.

وبناءً على ذلك، فإن تحديد مجتمع الدراسة وحدوده في هذا البحث يهدف إلى ضبط الإطار التحليلي، وتوضيح نطاق التفسير العلمي للنتائج، بما يعزز الاتساق المنهجي ويمنع التعميم غير المبرر، ويُسهّم في رفع جودة البحث ومصادقيته الأكاديمية.

4-7 وحدة التحليل وحدودها

تُعد وحدة التحليل من العناصر المنهجية الأساسية التي تحدد زاوية النظر التي يعتمد عليها الباحث في دراسة الظاهرة محل البحث. وفي الدراسة الحالية، تم اختيار المدير العام بوصفه وحدة التحليل الرئيسة، وذلك استنادًا إلى طبيعة المنظومات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد بدرجة كبيرة على القيادة الفردية المباشرة في توجيه العمل واتخاذ القرارات.

ويعود اختيار المدير العام كوحدة تحليل إلى عدة اعتبارات علمية ومنهجية. أولها أن المدير العام يمثل القائد الأعلى في المنظومة، وهو المسؤول عن صياغة الرؤية الاستراتيجية، وتحديد الأهداف، واتخاذ القرارات الجوهرية المتعلقة بالنمو والتوسع. وثانيها أن بساطة الهياكل التنظيمية في المنظومات الصغيرة والمتوسطة تجعل من المدير العام المحور الذي تتجمع حوله معظم الصلاحيات والمسؤوليات، بخلاف المؤسسات الكبيرة التي تتوزع فيها الأدوار القيادية على عدة مستويات.

كما أن التركيز على المدير العام بوصفه وحدة تحليل يتيح فهمًا أعمق لكيفية تجسّد المهارات القيادية في الممارسة الفعلية، وكيف تنعكس هذه المهارات على الأداء التنظيمي والنمو والتوسع. ويُعد هذا التركيز مناسبًا لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى تحليل الأثر القيادي من منظور شمولي، وليس من خلال قياس آراء العاملين أو تقييّمات خارجية فقط.

أما حدود وحدة التحليل، فتتمثل في أن نتائج الدراسة تنطبق أساسًا على السياق الذي يكون فيه للمدير العام دور قيادي مباشر ومؤثر، كما هو الحال في المنظومات الصغيرة والمتوسطة. ولا تسعى الدراسة إلى تعميم نتائجها على المؤسسات الكبيرة ذات الهياكل المعقدة، حيث تتوزع القيادة بين عدة مستويات إدارية، ويقل التأثير المباشر للفرد الواحد على مجمل الأداء التنظيمي.

4-8 مصادر البيانات في الدراسة

اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية بوصفها المصدر الرئيس للمعلومات، لما تتمتع به من ثراء علمي وتنوع معرفي يخدم أهداف الدراسة. وقد شملت مصادر البيانات ما يلي:

- الكتب العلمية المتخصصة في القيادة، والسلوك التنظيمي، والإدارة الاستراتيجية
- الرسائل الجامعية والأطروحات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة
- الأبحاث المنشورة في المجلات العلمية المحكمة
- التقارير الصادرة عن المؤسسات الدولية والإقليمية المعنية بالمنظومات الصغيرة والمتوسطة
- الدراسات التحليلية المنشورة في قواعد البيانات الأكاديمية المعتمدة

وقد روعي في اختيار هذه المصادر حدوثها وموثوقيتها وارتباطها المباشر بموضوع البحث.

4-9 معايير اختيار الدراسات والمصادر العلمية

نظرًا لاعتماد الدراسة على البيانات الثانوية وتحليل المحتوى العلمي، فقد تم وضع مجموعة من المعايير المنهجية الدقيقة لاختيار الدراسات والمصادر العلمية المستخدمة، وذلك لضمان جودة البيانات ومصداقية النتائج المتوصل إليها. وتعد هذه المعايير عنصرًا مهمًا في تعزيز الصدق العلمي للدراسة.

ومن أبرز هذه المعايير حداثة المصدر، حيث تم التركيز على الدراسات الحديثة نسبيًا التي تعكس التطورات المعاصرة في الفكر القيادي والإداري، مع الاستفادة من الدراسات الكلاسيكية ذات القيمة النظرية العالية عند الحاجة. كما تم اعتماد موثوقية المصدر معيارًا أساسيًا، من خلال التركيز على الكتب الأكاديمية، والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية المعتمدة.

كما روعي الارتباط المباشر بموضوع الدراسة، بحيث تم اختيار الدراسات التي تناولت المهارات القيادية، أو دور المديرين، أو نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وتم استبعاد الدراسات التي تناولت القيادة في سياقات بعيدة عن مجال الدراسة، أو التي ركزت على قطاعات لا تنطبق عليها خصائص المنظومات الصغيرة والمتوسطة.

وتم كذلك مراعاة التنوع الجغرافي والفكري للمصادر، من خلال الجمع بين دراسات عربية وأجنبية، بهدف تقديم رؤية متوازنة تراعي الاختلافات السياقية والثقافية، وتدعم التحليل المقارن الذي اعتمدته الدراسة.

10-4 أداة الدراسة: تحليل المحتوى العلمي

تمثلت أداة الدراسة الرئيسية في تحليل المحتوى العلمي، وهو أسلوب منهجي يهدف إلى تحليل النصوص العلمية وتحويلها إلى بيانات تحليلية منظمة، من خلال تصنيف المفاهيم، واستخلاص الأنماط، وربط النتائج بالأطر النظرية.

وقد استخدم تحليل المحتوى في هذه الدراسة لتحليل:

- نظريات القيادة الإدارية
- مفاهيم المهارات القيادية
- الدراسات السابقة المتعلقة بالنمو والتوسع
- النماذج التفسيرية للعلاقة بين القيادة والأداء التنظيمي

ويُعد تحليل المحتوى أداة مناسبة للدراسات التي تهدف إلى بناء إطار مفاهيمي متكامل، كما هو الحال في هذه الدراسة.

11-4 خطوات تطبيق تحليل المحتوى في الدراسة الحالية

تم تطبيق أسلوب تحليل المحتوى في هذه الدراسة وفق خطوات منهجية متسلسلة، تهدف إلى ضمان الدقة والموضوعية في تحليل النصوص العلمية. وقد بدأت هذه الخطوات بمرحلة جمع النصوص العلمية، والتي شملت الدراسات السابقة، والكتب المتخصصة، والتقارير ذات الصلة بموضوع القيادة والنمو والتوسع.

وفي المرحلة الثانية، تم إجراء القراءة التحليلية المتعمقة للنصوص المختارة، بهدف التعرف على المفاهيم الرئيسية، والأنماط المتكررة، والافتراضات النظرية التي تناولتها الدراسات المختلفة. وقد أسهمت هذه المرحلة في تكوين تصور أولي حول أبعاد المهارات القيادية وعلاقتها بالنمو والتوسع.

أما المرحلة الثالثة، فقد تمثلت في تصنيف المحتوى وفق محاور الدراسة، مثل المهارات القيادية، ودور المدير العام، ومفهوم النمو، ومفهوم التوسع. وساعد هذا التصنيف على تنظيم البيانات وتحويلها إلى وحدات تحليلية قابلة للمقارنة.

وفي المرحلة الرابعة، تم إجراء التحليل التفسيري والتركيبى، من خلال ربط النتائج المستخلصة من تحليل المحتوى بالإطار النظري للدراسة، وبناء تفسير متكامل يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات. وأسهمت هذه الخطوة في الوصول إلى نتائج نظرية مدعومة علميًا يمكن مناقشتها في الفصل اللاحق.

4-12 أساليب تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة على مجموعة من أساليب التحليل النوعي، من أبرزها:

1. **التحليل الموضوعي**: لتحديد الموضوعات الرئيسة المرتبطة بالمهارات القيادية والنمو والتوسع

2. **التحليل المقارن**: لمقارنة النظريات القيادية المختلفة وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها

3. **التحليل التفسيري**: لربط النتائج النظرية بسياق المنظومات الصغيرة والمتوسطة

4. **التحليل التركيبى**: لبناء نموذج تفسيري متكامل يوضح العلاقة بين المتغيرات

وقد أسهمت هذه الأساليب مجتمعة في تعزيز عمق التحليل ودعم مصداقية النتائج.

4-13 الصدق والثبات في الدراسات التحليلية النظرية

يُعد الصدق والثبات من المعايير الأساسية لجودة البحث العلمي، ولا يقتصر تطبيقهما على الدراسات الكمية فقط، بل يمتد ليشمل الدراسات النظرية والتحليلية. وفي إطار هذه الدراسة، تم تعزيز الصدق من خلال الاعتماد على مصادر علمية موثوقة، وتنوع المراجع المستخدمة، والالتزام بالتحليل الموضوعي للنصوص دون تحيز.

كما تم دعم الصدق المفاهيمي من خلال تعريف المفاهيم الرئيسة بدقة، وربطها بالأطر النظرية المعتمدة في الأدبيات الإدارية. أما الثبات، فقد تحقق من خلال اتباع خطوات منهجية واضحة في تحليل المحتوى، وإمكانية تتبع مسار التحليل وإعادة تطبيقه على النصوص نفسها للوصول إلى نتائج متقاربة.

وُتسهم هذه الإجراءات في تعزيز مصداقية النتائج النظرية التي توصلت إليها الدراسة، وتدعم قيمتها العلمية، رغم عدم اعتمادها على أدوات قياس كمية.

4-14 مبررات عدم استخدام أدوات ميدانية (الاستبيان)

يُعد اختيار أدوات جمع البيانات من القرارات المنهجية الجوهرية في البحث العلمي، إذ ينبغي أن تنسجم الأداة المختارة مع طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها والمنهج المستخدم. وفي هذا الإطار، لم تعتمد الدراسة الحالية على أدوات ميدانية كمية، مثل الاستبيان، وذلك استنادًا إلى مجموعة من المبررات العلمية والمنهجية التي تتوافق مع طبيعة الدراسة وأسلوبها التحليلي.

أولاً، تنتمي الدراسة الحالية إلى الدراسات الوصفية التحليلية ذات الطابع النظري التفسيري، والتي تركز على تحليل المفاهيم والنماذج والنظريات الإدارية، وبناء إطار تفسيري للعلاقة بين المتغيرات، أكثر من تركيزها على القياس الكمي المباشر. ومن ثم، فإن استخدام الاستبيان، الذي يُعد أداة مناسبة للدراسات الكمية الارتباطية أو السببية، لا يُعد الخيار الأمثل لتحقيق أهداف هذه الدراسة في مرحلتها الحالية.

ثانياً، يتميز موضوع الدراسة، والمتمثل في المهارات القيادية للمدير العام، بطبيعته المركبة والمتعددة الأبعاد، حيث تتداخل السمات الشخصية والسلوكيات القيادية والقدرات الموقفية والتحويلية والريادية في تشكيل النمط القيادي العام. ويصعب في كثير من الأحيان اختزال هذه الأبعاد المعقدة في بنود استبيان كمية محدودة، دون فقدان جزء من العمق التفسيري الذي تسعى الدراسة إلى تحقيقه.

ثالثاً، تعتمد الدراسة على تحليل المحتوى العلمي بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات وتحليلها، وهو أسلوب منهجي معتمد في الدراسات النظرية التي تهدف إلى استخلاص الأنماط والمفاهيم من الأدبيات السابقة. ويتيح هذا الأسلوب فحص عدد كبير من الدراسات والنماذج القيادية، وتحليلها بصورة مقارنة، بما يسهم في بناء رؤية شمولية للعلاقة بين القيادة والنمو والتوسع في المنظومات الصغيرة والمتوسطة.

رابعاً، يواجه استخدام الاستبيان في سياق المنظومات الصغيرة والمتوسطة عدداً من التحديات العملية، من أبرزها صعوبة الوصول إلى عينة ممثلة من المديرين العامين، وتفاوت خصائص هذه المنظومات من حيث الحجم والنشاط والبيئة التنظيمية، وهو ما قد يؤثر في دقة النتائج وقابليتها

للتعميم. كما أن الاستجابات الذاتية قد تتأثر بعوامل شخصية أو تنظيمية، مما يحد من موضوعية البيانات المجمعة.

خامسًا، تهدف الدراسة الحالية إلى تأسيس قاعدة نظرية ومفاهيمية يمكن أن تشكل منطلقًا لدراسات ميدانية لاحقة تعتمد على أدوات كمية أو نوعية، مثل الاستبيانات أو المقابلات. ومن هذا المنطلق، فإن غياب الأداة الميدانية في هذه المرحلة لا يُعد نقصًا منهجيًا، بل يُعد خطوة منهجية مقصودة تتناسب مع طبيعة البحث وأهدافه.

وبناءً على ما سبق، فإن عدم استخدام الاستبيان في هذه الدراسة يُعد خيارًا علميًا واعيًا، ينسجم مع المنهج الوصفي التحليلي، ويعزز من عمق التحليل النظري، ويسهم في تقديم فهم أكثر شمولًا لأثر المهارات القيادية للمدير العام على نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة.

4-15 الاعتبارات الأخلاقية للدراسة

تُعد الاعتبارات الأخلاقية من الركائز الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي الرصين، إذ تضمن التزام الباحث بقيم الأمانة العلمية، والموضوعية، والمسؤولية الأكاديمية في جميع مراحل البحث. وقد التزمت الدراسة الحالية بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تحكم البحث العلمي في مجال العلوم الإدارية، بما ينسجم مع المعايير الأكاديمية المعتمدة في رسائل الماجستير.

أولًا، التزمت الدراسة بالأمانة العلمية في عرض وتحليل الأفكار والنظريات والنتائج المستخلصة من الأدبيات السابقة، حيث تم توثيق جميع المصادر والمراجع المستخدمة توثيقًا علميًا دقيقًا، والالتزام بالإشارة إلى أصحاب الأفكار الأصليين، وتجنب أي شكل من أشكال الانتحال العلمي أو الاقتباس غير المشروع.

ثانيًا، حرصت الدراسة على الموضوعية والحياد العلمي في تحليل البيانات الثانوية ومناقشة النتائج النظرية، دون تحيز مسبق لأي اتجاه فكري أو نظرية قيادية معينة. وقد تم عرض الآراء المختلفة الواردة في الأدبيات، وتحليلها بصورة نقدية متوازنة، بما يعكس احترام التنوع الفكري في الدراسات القيادية.

ثالثًا، التزمت الدراسة بالدقة العلمية في نقل المفاهيم والمصطلحات الإدارية والقيادية، مع الحرص على تفسيرها في سياقها الصحيح، وعدم إخراجها عن معناها الأصلي. كما تم تجنب التعميم غير المبرر للنتائج، والالتزام بحدود التحليل النظري الذي تتبناه الدراسة.

رابعًا، نظرًا لاعتماد الدراسة على البيانات الثانوية وتحليل المحتوى العلمي، فقد تم احترام حقوق الملكية الفكرية للمؤلفين والباحثين السابقين، وعدم استخدام أي مادة علمية إلا في إطار البحث الأكاديمي المشروع، ووفقًا للأعراف العلمية المتبعة.

وأخيرًا، التزمت الدراسة بمبدأ المسؤولية الأكاديمية، من خلال السعي إلى تقديم معرفة علمية تسهم في تطوير الفكر الإداري، وتفيد الباحثين والممارسين في مجال إدارة المنظومات الصغيرة والمتوسطة، دون تضليل أو إساءة استخدام للنتائج.

16-4 حدود الدراسة

تُعد حدود الدراسة عنصرًا منهجيًا مهمًا يوضح الإطار الذي تلتزم به الدراسة، ويحدد نطاق تفسير نتائجها، بما يمنع التعميم غير الدقيق. وفي هذا الإطار، يمكن تحديد حدود الدراسة الحالية على النحو الآتي:

أولًا: الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على تحليل أثر المهارات القيادية للمدير العام على نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أخرى قد تؤثر في الأداء، مثل الثقافة التنظيمية أو الهيكل التنظيمي أو السياسات الحكومية، إلا بالقدر الذي يخدم الإطار النظري للدراسة.

ثانيًا: الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت البيانات الثانوية وتحليل المحتوى العلمي بوصفها الأداة الرئيسة لجمع وتحليل البيانات. ولم تعتمد الدراسة على أدوات ميدانية كمية مثل الاستبيان أو المقابلات، وهو ما يحد من إمكانية القياس الإحصائي المباشر للعلاقات بين المتغيرات، دون أن يقلل من القيمة النظرية والتحليلية للبحث.

ثالثًا: الحدود البشرية (وحدة التحليل)

تركزت الدراسة على المدير العام بوصفه وحدة التحليل الرئيسة، نظرًا لدوره المحوري في قيادة المنظومات الصغيرة والمتوسطة. وعليه، فإن نتائج الدراسة تنطبق بصورة أكبر على المنظومات التي

يكون للمدير العام فيها تأثير مباشر في اتخاذ القرار والقيادة، ولا تمتد بالضرورة إلى المؤسسات الكبيرة ذات الهياكل القيادية المتعددة.

رابعًا: الحدود الزمانية والمكانية

لم تُقيد الدراسة بزمان أو مكان جغرافي محدد، نظرًا لاعتمادها على الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية. ويُعد ذلك ميزة من حيث شمولية التحليل، إلا أنه في الوقت ذاته يحد من إمكانية ربط النتائج بسياق محلي أو زمني محدد.

وبناءً على هذه الحدود، ينبغي تفسير نتائج الدراسة في إطارها النظري والمنهجي المحدد، مع إمكانية الاستفادة منها كأساس لدراسات ميدانية مستقبلية تسعى إلى التحقق الكمي من النتائج.

4-17 خلاصة الفصل الرابع

تناول الفصل الرابع منهجية الدراسة وإجراءاتها، موضِّحًا الإطار العلمي الذي استندت إليه الدراسة في تحليل موضوعها وتحقيق أهدافها. وقد تم استعراض المنهج العلمي المعتمد، وطبيعة الدراسة ونوعها، ومجتمع الدراسة ووحدة التحليل، ومصادر البيانات، وأداة جمعها، وأساليب تحليلها، إضافة إلى مبررات عدم استخدام أدوات ميدانية مثل الاستبيان.

كما تم توضيح المعايير الأخلاقية التي التزمت بها الدراسة، وحدودها الموضوعية والمنهجية والبشرية، بما يعزز من مصداقيتها العلمية ويوضح نطاق تفسير نتائجها. وقد أظهر هذا الفصل أن المنهج الوصفي التحليلي وتحليل المحتوى العلمي يُعدان مناسبين لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى تقديم تحليل نظري معمق لأثر المهارات القيادية للمدير العام على نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة.

ويشكل هذا الفصل الأساس المنهجي الذي تُبنى عليه فصول الدراسة اللاحقة، ولا سيما فصل عرض النتائج ومناقشتها، حيث سيتم توظيف الإطار المنهجي والنظري في تفسير النتائج وتحليلها بصورة منهجية متسقة. كما يمهد هذا الفصل للانتقال من الجانب النظري والمنهجي إلى الجانب التحليلي الاستنتاجي، بما يحقق التكامل بين أجزاء الدراسة المختلفة.

الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها

5-1 تمهيد الفصل

يُعد هذا الفصل من الفصول المحورية في الدراسة، إذ يمثل الإطار الذي يتم من خلاله عرض النتائج المستخلصة من التحليل العلمي، ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والمفاهيمي الذي تم بناؤه في الفصول السابقة. ويأتي هذا الفصل تنويجًا للجهود البحثية التي بذلها الباحث في استعراض الأدبيات السابقة، وبناء الأساس النظري، وتحديد المنهجية العلمية الملائمة لطبيعة الدراسة.

ويختلف مفهوم "النتائج" في هذه الدراسة عن المفهوم التقليدي المرتبط بالدراسات الكمية القائمة على الاستبيانات والتحليل الإحصائي؛ إذ تستند النتائج هنا إلى **التحليل التفسيري** لما ورد في الدراسات السابقة، والنماذج القيادية، والتقارير العلمية المتعلقة بدور القيادة في المنظومات الصغيرة والمتوسطة. وبناءً عليه، فإن نتائج الدراسة تتمثل في **أنماط واستنتاجات علمية** متكررة تم استخلاصها من تحليل المحتوى، والمقارنة بين الاتجاهات البحثية المختلفة.

كما يهدف هذا الفصل إلى مناقشة هذه النتائج وربطها بالنظريات القيادية المعاصرة، وبيان مدى اتساقها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وإبراز دلالاتها التطبيقية بالنسبة للمديرين العامين في المنظومات الصغيرة والمتوسطة. وتكمن أهمية هذه المناقشة في أنها تتيح الانتقال من الوصف النظري إلى الفهم التفسيري، ومن عرض الأفكار إلى تحليل آثارها العملية.

وقد تم تنظيم هذا الفصل وفق محاور مترابطة تعكس متغيرات الدراسة الرئيسية، حيث يبدأ بعرض المنهج المعتمد في تقديم النتائج، ثم ينتقل إلى عرض النتائج المتعلقة بالمهارات القيادية للمدير العام، يلي ذلك مناقشة أثر هذه المهارات على النمو والتوسع، وصولاً إلى استخلاص النتائج الكلية التي تمهد للفصل الختامي.

5-2 منهج عرض النتائج ومبرراته

نظرًا لاعتماد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل المحتوى العلمي بوصفه الأداة الرئيسية لجمع البيانات، فقد تم اعتماد منهج عرض نوعي تفسيري للنتائج، يقوم على تحليل الاتجاهات

المشتركة والأنماط المتكررة في الأدبيات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة. ويُعد هذا المنهج مناسباً للدراسات التي تهدف إلى تفسير الظواهر الإدارية المعقدة، بدلاً من قياسها بصورة كمية مباشرة. ويقوم منهج عرض النتائج في هذه الدراسة على مبدأ أن المعرفة العلمية في مجال القيادة لا تتشكل فقط من الأرقام والمؤشرات الإحصائية، بل من **التراكم المعرفي** الذي تنتجه الدراسات السابقة، ومن التفاعل بين النظريات والتطبيقات العملية. وعليه، فقد تم استخلاص النتائج من خلال مقارنة وتحليل ما ورد في عدد كبير من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت المهارات القيادية، ودور المدير العام، ونمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة.

وقد تم تنظيم عرض النتائج وفق محاور تحليلية واضحة، بما يحقق الترابط المنطقي بين أجزاء الفصل، ويسهّل عملية المناقشة. وشملت هذه المحاور:

1. النتائج المتعلقة بطبيعة المهارات القيادية وأهميتها في المنظومات الصغيرة والمتوسطة.
 2. النتائج المتعلقة بآليات تأثير هذه المهارات في تحقيق النمو المؤسسي.
 3. النتائج المتعلقة بدور القيادة في الانتقال من النمو إلى التوسع، ومتطلبات هذا الانتقال.
- ويُسهم هذا الأسلوب في عرض النتائج في تعزيز الوضوح المنهجي، ويمنح القارئ تصوّراً متكاملًا عن كيفية الوصول إلى النتائج، ويُجنب الخلط بين العرض والتفسير. كما يتيح هذا المنهج للباحث ربط النتائج بأسئلة الدراسة وأهدافها بصورة مباشرة، دون الحاجة إلى أدوات إحصائية.
- وبناءً على ذلك، فإن منهج عرض النتائج المعتمد في هذه الدراسة لا يُعد بديلاً عن الأساليب الكمية، بل يُعد مكملًا لها، ويخدم طبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى تقديم فهم معمّق لأثر المهارات القيادية للمدير العام على نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة.

3-5 النتائج المتعلقة بالمهارات القيادية للمدير العام

1-3-5 مركزية الدور القيادي للمدير العام

أظهرت نتائج التحليل أن الدور القيادي للمدير العام يُعد العامل الأكثر تأثيرًا في توجيه مسار المنظومات الصغيرة والمتوسطة، مقارنة ببقية العوامل التنظيمية. ففي هذا النوع من المنظومات، لا

تقتصر مسؤوليات المدير العام على الإشراف الإداري، بل تمتد لتشمل القيادة الاستراتيجية، واتخاذ القرار، وبناء الثقافة التنظيمية، وإدارة العلاقات الداخلية والخارجية.

وتشير الأدبيات إلى أن محدودية الموارد وبساطة الهياكل التنظيمية تجعل من المدير العام نقطة الارتكاز الأساسية التي تعتمد عليها المنظومة في تحقيق أهدافها. ونتيجة لذلك، فإن أي ضعف أو قوة في المهارات القيادية للمدير العام ينعكس مباشرة على الأداء العام، وعلى قدرة المنظومة على الاستجابة للتغيرات البيئية.

مناقشة النتيجة:

تتسق هذه النتيجة مع نظرية السمات القيادية التي تؤكد أن خصائص القائد وقدراته الشخصية تلعب دورًا محوريًا في تحديد مسار المنظمة، خاصة في البيئات التنظيمية التي تفتقر إلى أنظمة دعم مؤسسية متقدمة. كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية القيادة الاستراتيجية، التي ترى أن القائد الأعلى هو المسؤول عن مواءمة الموارد مع الفرص المتاحة، وصياغة رؤية واضحة للنمو والتوسع.

2-3-5 المهارات القيادية الأكثر ارتباطًا بالنمو والتوسع

أظهرت نتائج التحليل أن هناك مجموعة من المهارات القيادية تتكرر بوصفها الأكثر تأثيرًا في نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة. وتتمثل هذه المهارات في التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار، والتواصل الفعال، والتحفيز، وحل المشكلات، والمرونة القيادية، وبناء فرق العمل.

وتُظهر الأدبيات أن المدير العام الذي يمتلك مهارات تخطيط واضحة يكون أكثر قدرة على تحديد مسار النمو، وتجنب القرارات العشوائية التي قد تعرّض المنظومة لمخاطر غير محسوبة. كما أن مهارات اتخاذ القرار تُعد ضرورية في بيئات الأعمال التي تتسم بالتغير السريع وعدم اليقين.

مناقشة النتيجة:

يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء نظرية السلوك القيادي، التي تركز على أن سلوك القائد اليومي هو المحدد الرئيس لأداء العاملين. فالتواصل الفعال والتحفيز يساهمان في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، بينما تساهم مهارات حل المشكلات في تعزيز قدرة المنظومة على تجاوز الأزمات. ويشير هذا إلى أن

القيادة الفعالة في المنظومات الصغيرة والمتوسطة تتطلب مزيجًا متوازنًا من المهارات الفنية والإنسانية.

5-3-3 المرونة القيادية كعامل حاسم في الاستدامة

تشير نتائج التحليل كذلك إلى أن المرونة القيادية تُعد من أهم العوامل التي تسهم في استدامة النمو والتوسع. فالمدير العام الذي يتمسك بأسلوب قيادي واحد في جميع المواقف قد يحقق نجاحًا مرحليًا، لكنه يواجه صعوبات عند تغير الظروف التنظيمية أو البيئية.

وتؤكد الأدبيات أن المنظومات الصغيرة والمتوسطة تمر بمراحل مختلفة من التطور، تتطلب كل مرحلة أسلوبًا قياديًا مختلفًا. ففي مراحل التأسيس، يكون الأسلوب التوجيهي أكثر فاعلية، بينما تصبح المشاركة والتفويض أكثر أهمية في مراحل النمو، في حين تتطلب مرحلة التوسع قيادة قادرة على إدارة التعقيد وتوزيع الصلاحيات.

مناقشة النتيجة:

تنسجم هذه النتيجة مع نظرية القيادة الموقفية، التي تفترض أن فعالية القيادة تعتمد على مدى توافق أسلوب القائد مع متطلبات الموقف. وتؤكد هذه النتيجة أن المرونة القيادية ليست مهارة ثانوية، بل شرطًا أساسيًا لضمان استمرارية النمو والانتقال الآمن نحو التوسع.

5-4 أثر المهارات القيادية للمدير العام على نمو المنظومات الصغيرة والمتوسطة

5-4-1 القيادة بوصفها محركًا أساسيًا للنمو المؤسسي

أظهرت نتائج التحليل أن المهارات القيادية للمدير العام تمثل أحد أهم المحركات الداخلية لنمو المنظومات الصغيرة والمتوسطة. فالنمو المؤسسي في هذا النوع من المنظومات لا يتحقق تلقائيًا نتيجة زيادة الطلب أو تحسن الظروف السوقية فقط، بل يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المدير العام على توجيه الموارد المتاحة، وتحديد الأولويات، واتخاذ القرارات التي تضمن الاستغلال الأمثل للإمكانات المحدودة.

وتشير الأدبيات إلى أن المدير العام الذي يمتلك رؤية واضحة للنمو يكون أكثر قدرة على تحويل الأهداف العامة إلى خطط عملية قابلة للتنفيذ، كما يكون أكثر وعيًا بأهمية التدرج في النمو، وتجنب

التوسع غير المدروس الذي قد يعرض المنظومة لمخاطر مالية أو تشغيلية. وفي هذا السياق، تظهر القيادة الفعالة بوصفها العامل الذي يربط بين الطموح الاستراتيجي والواقع التشغيلي.

مناقشة النتيجة:

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية القيادة الاستراتيجية، التي تؤكد أن القائد الأعلى هو المسؤول عن توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها طويلة الأجل، من خلال المواءمة بين الموارد الداخلية والفرص الخارجية. وفي المنظومات الصغيرة والمتوسطة، تتجسد هذه المسؤولية بصورة أوضح في شخص المدير العام، نظرًا لغياب المستويات الإدارية الوسيطة التي قد تخفف من أثر قراراته.

2-4-5 أثر مهارات التخطيط واتخاذ القرار في تحقيق النمو

أظهرت نتائج الدراسة أن مهارات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار تُعد من أكثر المهارات القيادية تأثيرًا في نمو المنظومات الصغيرة والمتوسطة. فالمدير العام الذي يمتلك القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف الواقعية، ووضع خطط مرنة، يكون أكثر قدرة على تحقيق نمو مستدام.

وتوضح الأدبيات أن النمو غير المخطط قد يؤدي إلى اختناقات تنظيمية، وضعف في الجودة، وارتفاع في التكاليف، وهو ما ينعكس سلبيًا على أداء المنظومة. في المقابل، يسهم التخطيط الواعي في تنظيم مسار النمو، وتوزيع الموارد بصورة متوازنة، وضمان جاهزية المنظومة لمواجهة التحديات المصاحبة للتوسع التدريجي.

أما فيما يتعلق باتخاذ القرار، فتؤكد الدراسات أن المدير العام في المنظومات الصغيرة والمتوسطة يواجه قرارات متكررة تتعلق بالاستثمار، والتوظيف، والتوسع في المنتجات أو الخدمات. وتُعد القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومتزنة في آن واحد عاملاً حاسماً في تحقيق النمو دون تعريض المنظومة لمخاطر غير محسوبة.

مناقشة النتيجة:

تنسجم هذه النتيجة مع نظرية اتخاذ القرار الإداري، التي ترى أن جودة القرارات القيادية تُعد مؤشراً مباشراً لجودة الأداء التنظيمي. كما يمكن ربطها بنظرية السلوك القيادي، حيث يُعد سلوك القائد في

التخطيط واتخاذ القرار انعكاسًا مباشرًا لمهاراته القيادية، ويؤثر بصورة ملموسة في مسار النمو المؤسسي.

3-4-5 دور مهارات التواصل والتحفيز في دعم النمو الداخلي

أظهرت نتائج التحليل أن مهارات التواصل والتحفيز تلعب دورًا محوريًا في دعم النمو الداخلي للمنظومات الصغيرة والمتوسطة. فالنمو لا يقتصر على زيادة الإيرادات أو حجم النشاط، بل يشمل أيضًا تطوير القدرات البشرية، وتحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز الالتزام التنظيمي.

وتشير الأدبيات إلى أن المدير العام الذي يمتلك مهارات تواصل فعّالة يكون أكثر قدرة على توضيح أهداف النمو للعاملين، وإشراكهم في تحقيقها، وتقليل مقاومة التغيير التي قد ترافق مراحل النمو. كما تسهم مهارات التحفيز في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وهو ما يُعد عاملاً مهماً في استقرار الأداء أثناء النمو.

كما تُظهر الدراسات أن المنظومات الصغيرة والمتوسطة تعتمد بدرجة كبيرة على رأس المال البشري، وأن فقدان الكفاءات خلال مراحل النمو قد يؤدي إلى تعطل العمليات أو تراجع الجودة. ومن ثم، فإن القيادة التحفيزية تُعد عنصرًا أساسيًا في الحفاظ على استمرارية النمو.

مناقشة النتيجة:

يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء نظريات الدافعية والقيادة التحويلية، التي تؤكد أن القائد القادر على إلهام العاملين وبناء الثقة معهم ينجح في توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف مشتركة. وفي المنظومات الصغيرة والمتوسطة، تتعاظم أهمية هذا الدور نظرًا لقرب المدير العام من العاملين وتأثيره المباشر في سلوكهم وأدائهم.

3-4-5 القيادة وإدارة التغيير المصاحب للنمو

تشير نتائج التحليل إلى أن النمو المؤسسي غالبًا ما يصاحبه تغير في الهياكل التنظيمية، والإجراءات، وأساليب العمل، وهو ما يتطلب مهارات قيادية عالية في إدارة التغيير. فالمدير العام الذي يفتقر إلى هذه المهارات قد يواجه مقاومة داخلية تعرقل مسار النمو أو تؤدي إلى تباطؤه.

وتؤكد الأدبيات أن إدارة التغيير الناجحة تتطلب وضوح الرؤية، والتواصل المستمر، وإشراك العاملين في مراحل التغيير المختلفة، وهي جميعها مهارات قيادية ترتبط بشكل مباشر بقدرة المدير العام على

قيادة النمو. كما تُظهر الدراسات أن تجاهل البعد الإنساني للتغيير قد يؤدي إلى فشل مبادرات النمو، حتى وإن كانت مبرراتها الاقتصادية قوية.

مناقشة النتيجة:

تتسق هذه النتيجة مع نماذج إدارة التغيير القيادية، التي تؤكد أن التغيير لا يُدار بالقرارات فقط، بل بالقيادة القادرة على إقناع الأفراد بجدوى التغيير ودورهم فيه. ويزر هذا الدور المحوري للمدير العام في المنظومات الصغيرة والمتوسطة بوصفه القائد المسؤول عن توجيه التغيير وضمان قبوله داخليًا.

5-4-5 خلاصة أثر القيادة على النمو

بناءً على ما سبق، تُظهر نتائج الدراسة أن المهارات القيادية للمدير العام تُعد عاملاً حاسماً في تحقيق النمو المؤسسي للمنظومات الصغيرة والمتوسطة. ولا يقتصر هذا الأثر على الجانب المالي أو التشغيلي، بل يمتد ليشمل تطوير الموارد البشرية، وتحسين الكفاءة التنظيمية، وبناء قاعدة صلبة تمهّد للانتقال إلى مرحلة التوسع.

وتؤكد هذه النتائج أن النمو المستدام لا يتحقق في غياب قيادة واعية تمتلك المهارات اللازمة للتخطيط، واتخاذ القرار، والتواصل، والتحفيز، وإدارة التغيير، وهو ما يعزز من أهمية الاستثمار في تطوير المهارات القيادية للمديرين العامين في هذا النوع من المنظومات.

5-5 أثر المهارات القيادية للمدير العام على توسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة

5-5-1 التوسع بوصفه مرحلة قيادية مختلفة عن النمو

أظهرت نتائج التحليل أن التوسع في المنظومات الصغيرة والمتوسطة لا يُعد امتداداً تلقائياً لمرحلة النمو، بل يمثل مرحلة تنظيمية مختلفة تتطلب نمطاً قيادياً أكثر نضجاً وتعقيداً. ففي حين يركز النمو غالباً على تحسين الأداء الداخلي وزيادة الكفاءة التشغيلية، يرتبط التوسع بقرارات استراتيجية ذات مخاطر أعلى، مثل دخول أسواق جديدة، أو تنويع المنتجات، أو زيادة الطاقة التشغيلية.

وتشير الأدبيات إلى أن نجاح التوسع يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المدير العام على الانتقال من إدارة التفاصيل اليومية إلى القيادة الاستراتيجية التي تركز على الرؤية بعيدة المدى، وبناء الأنظمة، وتوزيع الصلاحيات. ويُعد هذا التحول القيادي شرطاً أساسياً لتجنب تعثر التوسع أو فشله.

مناقشة النتيجة:

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظريات النمو التنظيمي، التي تفترض أن كل مرحلة من مراحل تطور المنظمة تتطلب أسلوبًا قياديًا مختلفًا. ففي مرحلة التوسع، يصبح دور المدير العام أقل ارتباطًا بالإشراف المباشر، وأكثر ارتباطًا بالتوجيه الاستراتيجي وبناء القدرات التنظيمية التي تدعم التوسع المستدام.

5-5-2 مهارات الرؤية الاستراتيجية واستشراف الفرص

تشير نتائج التحليل إلى أن الرؤية الاستراتيجية تُعد من أهم المهارات القيادية التي تؤثر في نجاح التوسع. فالمدير العام الذي يمتلك رؤية واضحة للمستقبل يكون أكثر قدرة على استشراف الفرص المتاحة في السوق، وتحديد مجالات التوسع الأكثر توافقًا مع إمكانيات المنظومة.

وتُظهر الأدبيات أن التوسع غير القائم على رؤية استراتيجية واضحة قد يؤدي إلى تشتت الجهود، واستنزاف الموارد، والدخول في مجالات لا تتناسب مع القدرات الأساسية للمنظومة. في المقابل، يساهم التوسع المدروس في تعزيز الميزة التنافسية، وزيادة القدرة على الصمود في بيئات الأعمال المتغيرة.

مناقشة النتيجة:

تتسق هذه النتيجة مع مفاهيم القيادة الريادية، التي تؤكد أن القائد الناجح هو من يستطيع تحويل الفرص إلى مشاريع قابلة للتنفيذ، مع إدراك المخاطر المصاحبة لها. وبرز هنا دور المدير العام بوصفه صانع القرار الاستراتيجي المسؤول عن اختيار مسار التوسع الأنسب.

5-5-3 إدارة المخاطر ودورها في نجاح التوسع

أظهرت نتائج الدراسة أن مهارات إدارة المخاطر تُعد عنصرًا حاسمًا في قرارات التوسع. فالتوسع غالبًا ما يرتبط بمخاطر مالية وتشغيلية وتنظيمية، وقد يؤدي تجاهل هذه المخاطر إلى نتائج سلبية تهدد استقرار المنظومة.

وتشير الأدبيات إلى أن المدير العام الذي يمتلك مهارات تحليل المخاطر يكون أكثر قدرة على تقييم جدوى التوسع، ووضع سيناريوهات بديلة، واتخاذ قرارات متزنة تجمع بين الجرأة والحذر. كما تُظهر

الدراسات أن الفشل في إدارة المخاطر يُعد من أبرز أسباب تعثر التوسع في المنظومات الصغيرة والمتوسطة.

مناقشة النتيجة:

يمكن ربط هذه النتيجة بنظريات اتخاذ القرار الاستراتيجي، التي تؤكد أن القائد الفعال لا يتجنب المخاطر بالكامل، بل يسعى إلى إدارتها والتحكم فيها. وفي هذا السياق، يُعد التوسع الناجح نتيجة لقيادة قادرة على تحقيق التوازن بين الطموح والاستدامة.

5-5-4 التفويض وبناء الهياكل التنظيمية الداعمة للتوسع

تشير نتائج التحليل إلى أن التوسع الناجح يتطلب من المدير العام امتلاك مهارات عالية في التفويض وبناء الهياكل التنظيمية التي تدعم توزيع الأدوار والمسؤوليات. ففي مرحلة التوسع، يصبح من الصعب على المدير العام الاستمرار في إدارة جميع التفاصيل التشغيلية بنفسه، مما يستلزم بناء فرق عمل قادرة على تحمل المسؤولية.

وتؤكد الأدبيات أن فشل المدير العام في التفويض قد يؤدي إلى اختناقات تنظيمية، وتأخر في اتخاذ القرار، وضعف في التنسيق، وهو ما ينعكس سلبيًا على جهود التوسع. في المقابل، يساهم التفويض الفعال في تسريع العمليات، وتحسين جودة القرارات، وبناء قيادات داخلية تدعم الاستدامة.

مناقشة النتيجة:

تتسق هذه النتيجة مع نظريات القيادة الحديثة التي تؤكد أهمية تمكين العاملين وبناء القيادات الصّقية. ويبرز هنا أن التوسع ليس مجرد قرار استراتيجي، بل عملية تنظيمية تتطلب إعادة تصميم الأدوار والعلاقات داخل المنظومة.

5-5-5 القيادة وبناء الشراكات الداعمة للتوسع

أظهرت نتائج التحليل أن مهارات المدير العام في بناء العلاقات والشراكات تلعب دورًا مهمًا في تسهيل التوسع، خاصة في البيئات التي تتسم بالمنافسة العالية أو القيود التنظيمية. فالشراكات الاستراتيجية قد تتيح للمنظومات الصغيرة والمتوسطة الوصول إلى موارد جديدة، أو أسواق أوسع، أو خبرات غير متاحة داخليًا.

وتشير الأدبيات إلى أن القائد القادر على بناء شبكات علاقات فعّالة يكون أكثر قدرة على تجاوز العقبات التي قد تواجه التوسع، سواء كانت مالية أو تنظيمية أو تشغيلية. كما تُظهر الدراسات أن التوسع القائم على الشراكات يقلل من المخاطر مقارنة بالتوسع الفردي الكامل.

مناقشة النتيجة:

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظريات الشبكات التنظيمية والقيادة الريادية، التي ترى أن العلاقات الاستراتيجية تُعد مصدرًا مهمًا للميزة التنافسية. وفي المنظومات الصغيرة والمتوسطة، يتجسد هذا الدور بوضوح في شخصية المدير العام وقدرته على تمثيل المنظومة وبناء الثقة مع الأطراف الخارجية.

5-5-6 خلاصة أثر المهارات القيادية على التوسع

تُظهر نتائج الدراسة أن التوسع الناجح في المنظومات الصغيرة والمتوسطة يعتمد بدرجة كبيرة على امتلاك المدير العام لمجموعة متقدمة من المهارات القيادية، تتجاوز تلك المطلوبة لمرحلة النمو. وتشمل هذه المهارات الرؤية الاستراتيجية، وإدارة المخاطر، والتفويض، وبناء الهياكل التنظيمية، وإدارة العلاقات والشراكات.

وتؤكد هذه النتائج أن التوسع ليس قرارًا ماليًا أو تسويقيًا فقط، بل هو عملية قيادية شاملة تتطلب تحولًا في دور المدير العام من قائد تشغيلي إلى قائد استراتيجي، قادر على إدارة التعقيد وضمان استدامة المنظومة في مراحلها المتقدمة.

5-6 ربط نتائج الدراسة بأسئلة وأهداف البحث

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف البحثية والإجابة عن عدد من الأسئلة التي تم تحديدها في الفصل الأول، والتي تمحورت حول تحليل أثر المهارات القيادية للمدير العام على نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة. وفي هذا السياق، تُظهر نتائج الفصل الخامس درجة عالية من الاتساق مع أسئلة الدراسة وأهدافها، كما تعكس تحقق الغايات العلمية التي سعت إليها الدراسة.

فيما يتعلق بالسؤال الرئيس للدراسة حول طبيعة أثر المهارات القيادية للمدير العام على نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة، أظهرت النتائج أن هذا الأثر يُعد جوهريًا ومباشرًا، نظرًا للدور المركزي الذي يؤديه المدير العام في هذا النوع من المنظومات. فقد بينت النتائج أن المهارات القيادية لا تقتصر

آثارها على تحسين الأداء التشغيلي قصير الأجل، بل تمتد لتشمل توجيه المسار الاستراتيجي للمنظومة، وتحديد قدرتها على تحقيق النمو والاستعداد للانتقال إلى مرحلة التوسع.

أما فيما يخص السؤال المتعلق بتحديد أهم المهارات القيادية المؤثرة في نمو المنظومات الصغيرة والمتوسطة، فقد أظهرت النتائج أن مهارات التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار، والتواصل الفعال، والتحفيز، وإدارة التغيير، تمثل عناصر قيادية محورية في دعم النمو المؤسسي. وقد أسهمت هذه النتائج في تحقيق أحد أهداف الدراسة الرئيسة، والمتمثل في تحديد الأبعاد القيادية الأكثر ارتباطًا بالنمو الداخلي للمنظومات الصغيرة والمتوسطة.

وبالنسبة للسؤال المتعلق بدور المهارات القيادية في تحقيق التوسع، فقد أوضحت النتائج أن التوسع يتطلب مستوى أعلى من النضج القيادي مقارنة بمرحلة النمو، حيث تبرز أهمية الرؤية الاستراتيجية، وإدارة المخاطر، والتفويض، وبناء الهياكل التنظيمية، إضافة إلى القدرة على بناء العلاقات والشراكات الخارجية. وتعكس هذه النتائج تحقيق هدف الدراسة المتعلق بالتميز بين مفهومي النمو والتوسع، وتحليل متطلبات كل منهما من منظور قيادي.

كما أجابت نتائج الدراسة عن السؤال المتعلق بدور المرونة القيادية في استدامة النمو والتوسع، حيث أظهرت أن قدرة المدير العام على تكيف أسلوبه القيادي وفقًا لمراحل تطور المنظومة وطبيعة التحديات التنظيمية والبيئية تُعد عاملاً حاسماً في تجنب التعثر المؤسسي. ويؤكد ذلك تحقق هدف الدراسة المتعلق بتوضيح الطابع الديناميكي للقيادة في المنظومات الصغيرة والمتوسطة.

وبوجه عام، يمكن القول إن نتائج الدراسة جاءت متسقة مع أسئلة البحث وأهدافه، وأسهمت في تقديم تفسير علمي متكامل للعلاقة بين المهارات القيادية للمدير العام ونمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة. كما أظهرت النتائج أن القيادة تمثل عنصراً استراتيجياً لا غنى عنه لضمان الاستدامة والتنافسية في هذا النوع من المنظومات، وهو ما يمهد لاستخلاص الاستنتاجات العامة وصياغة التوصيات العملية في الفصل اللاحق.

5-7 خلاصة الفصل الخامس

تناول الفصل الخامس عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والمفاهيمي والمنهجي الذي اعتمدته الدراسة، حيث تم التركيز على تحليل أثر المهارات القيادية للمدير العام على نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة. وقد استند عرض النتائج إلى التحليل التفسيري للأدبيات العلمية

والدراسات السابقة، بما ينسجم مع طبيعة الدراسة الوصفية التحليلية وعدم اعتمادها على أدوات ميدانية كمية.

وأظهرت نتائج الفصل أن المدير العام يمثل العنصر القيادي الأكثر تأثيرًا في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، نظرًا لمحدودية الهياكل التنظيمية واعتماد هذا النوع من المنظومات على القيادة المباشرة في توجيه الأداء واتخاذ القرار. وقد بينت النتائج أن المهارات القيادية للمدير العام لا تؤثر فقط في كفاءة الأداء التشغيلي، بل تمتد لتشكّل المسار الاستراتيجي للمنظومة، وتحدد قدرتها على تحقيق النمو أولاً ثم الانتقال المنظم نحو التوسع.

كما أوضحت نتائج الفصل أن هناك مجموعة من المهارات القيادية الأساسية التي تتكرر بوصفها الأكثر ارتباطًا بالنمو المؤسسي، من أبرزها مهارات التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار، والتواصل، والتحفيز، وإدارة التغيير. وأسهمت هذه المهارات في تعزيز النمو الداخلي للمنظومات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحسين استغلال الموارد، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

وفيما يتعلق بالتوسع، أظهرت نتائج الفصل أن هذه المرحلة تتطلب مستوى أعلى من النضج القيادي مقارنة بمرحلة النمو، حيث تبرز أهمية الرؤية الاستراتيجية، وإدارة المخاطر، والتفويض، وبناء الهياكل التنظيمية الداعمة، إضافة إلى مهارات بناء العلاقات والشراكات الخارجية. وقد بينت النتائج أن نجاح التوسع لا يعتمد على توفر الفرص السوقية فقط، بل يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة المدير العام على قيادة التحول التنظيمي المصاحب للتوسع وإدارته بكفاءة.

كما أكد الفصل أن المرونة القيادية تُعد عنصرًا محوريًا في ضمان استدامة النمو والتوسع، حيث أظهرت النتائج أن المدير العام القادر على تكيف أسلوبه القيادي وفقًا لمراحل تطور المنظومة وطبيعة التحديات يحقق نتائج أفضل على المدى المتوسط والطويل. ويعكس ذلك أهمية الانتقال من القيادة التشغيلية إلى القيادة الاستراتيجية مع تطور المنظومة.

وبصورة عامة، أظهر الفصل الخامس أن العلاقة بين المهارات القيادية للمدير العام ونمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة علاقة تكاملية وديناميكية، تتأثر بالسياق التنظيمي والبيئي، ولا يمكن اختزالها في نمط قيادي واحد أو مهارة منفردة. وقد أسهمت مناقشة النتائج في توضيح الدور المحوري للقيادة في دعم الاستدامة المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية لهذا النوع من المنظومات.

ويمهّد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل السادس والأخير، الذي يتناول الاستنتاجات العامة للدراسة والتوصيات العملية، إضافة إلى المقترحات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تبني على نتائج هذا البحث وتختبرها ميدانيًا في سياقات تنظيمية مختلفة.

الفصل السادس: الاستنتاجات والتوصيات

6-1 تمهيد الفصل

يُعد هذا الفصل الفصل الختامي للدراسة، ويهدف إلى استخلاص الاستنتاجات العامة التي تم التوصل إليها في ضوء نتائج الفصل الخامس، ثم تقديم توصيات عملية وتطبيقية تساهم في دعم المديرين العاملين والمنظومات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق النمو والتوسع المستدامين. كما يتضمن الفصل مقترحات لدراسات مستقبلية يمكن أن تبني على نتائج هذه الدراسة وتوسع نطاقها البحثي.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يمثل حلقة الربط بين الجانب التحليلي النظري الذي تناولته الدراسة في فصولها السابقة، وبين الجانب التطبيقي الذي يعكس القيمة العملية للبحث. ومن هذا المنطلق، يسعى الفصل إلى تحويل النتائج العلمية إلى استنتاجات واضحة، ثم إلى توصيات قابلة للتطبيق، بما يعزز من جدوى الدراسة وفائدتها العلمية والمهنية.

6-2 الاستنتاجات العامة للدراسة

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها، أمكن التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات العامة التي توضح طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية للمدير العام ونمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن عرض هذه الاستنتاجات على النحو الآتي:

أولاً، أظهرت الدراسة أن المدير العام يمثل العنصر القيادي الأكثر تأثيراً في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، نظراً لاعتماد هذه المنظومات على القيادة المباشرة وبساطة هياكلها التنظيمية. وقد تبين أن القرارات القيادية للمدير العام تنعكس بصورة سريعة ومباشرة على الأداء التنظيمي، سواء من حيث تحقيق النمو أو الاستعداد للتوسع.

ثانياً، بينت الدراسة أن المهارات القيادية لا تقتصر على الجانب الإداري أو التشغيلي، بل تشمل أبعاداً استراتيجية وإنسانية وسلوكية، تؤثر مجتمعة في قدرة المنظومة على الاستفادة من مواردها المحدودة وتحقيق أهدافها. ويؤكد ذلك أن القيادة الفعالة تُعد عاملاً بنوياً في نجاح المنظومات الصغيرة والمتوسطة، وليس مجرد وظيفة إدارية.

ثالثًا، كشفت نتائج الدراسة أن النمو والتوسع مرحلتان تنظيميتان مختلفتان، ولكل منهما متطلبات قيادية خاصة. فالنمو يرتبط بتحسين الكفاءة الداخلية، وتطوير الموارد البشرية، وتنظيم العمليات، في حين يتطلب التوسع مستوى أعلى من النضج القيادي، وقدرة أكبر على إدارة التعقيد والمخاطر وبناء الهياكل التنظيمية الداعمة.

رابعًا، أظهرت الدراسة أن المرونة القيادية تُعد من أهم الخصائص التي تميز المدير العام القادر على تحقيق الاستدامة المؤسسية. فقد تبين أن المديرين الذين يمتلكون القدرة على تكيف أسلوبهم القيادي وفقًا لمراحل تطور المنظومة والظروف البيئية يحققون نتائج أفضل مقارنة بالمديرين الذين يعتمدون نمطًا قياديًا واحدًا في جميع المراحل.

خامسًا، أكدت الدراسة أن ضعف المهارات القيادية أو غيابها قد يؤدي إلى تعثر النمو أو فشل التوسع، حتى في ظل توفر فرص سوقية واعدة. ويشير ذلك إلى أن القيادة تمثل عاملاً حاسماً لا يمكن تعويضه بالموارد المالية أو الفرص الخارجية وحدها، بل يتطلب استثماراً واعياً في تطوير القائد نفسه.

سادسًا، بيّنت الدراسة أن العلاقة بين المهارات القيادية للمدير العام ونمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة علاقة ديناميكية تتأثر بالسياق التنظيمي والبيئي، ولا يمكن تفسيرها من خلال نموذج قيادي واحد أو مهارة منفردة، بل من خلال منظومة متكاملة من المهارات والسلوكيات القيادية.

6-3 الأهمية العلمية للدراسة

تُساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال القيادة الإدارية من خلال تسليط الضوء على دور المدير العام في سياق المنظومات الصغيرة والمتوسطة، وهو سياق لم يحظَ بالقدر الكافي من الاهتمام مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. كما تقدم الدراسة إطارًا تحليليًا يميّز بوضوح بين مرحلتَي النمو والتوسع، ويبرز متطلبات كل مرحلة من منظور قيادي.

وتكمن الأهمية العلمية للدراسة كذلك في اعتمادها على تحليل تفسيري للأدبيات، بما يسمح بدمج نتائج الدراسات السابقة ضمن إطار مفاهيمي متكامل، يمكن أن يشكل أساسًا لدراسات ميدانية مستقبلية أكثر تخصصًا.

6-4 التوصيات العملية

استنادًا إلى الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها دعم المنظومات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أهدافها:

أولاً، توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير المهارات القيادية للمديرين العامين من خلال برامج تدريبية متخصصة، تركز على القيادة الاستراتيجية، وإدارة التغيير، واتخاذ القرار في بيئات تتسم بعدم اليقين.

ثانيًا، توصي الدراسة بأهمية توعية المديرين العامين بالفروق الجوهرية بين مرحلتي النمو والتوسع، وضرورة تعديل الأسلوب القيادي بما يتناسب مع متطلبات كل مرحلة، بدلاً من الاعتماد على نمط قيادي ثابت.

ثالثًا، تؤكد الدراسة على أهمية بناء هياكل تنظيمية مرنة تدعم التفويض وتمكين العاملين، خاصة عند الانتقال إلى مرحلة التوسع، بما يساهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية وتقليل الاعتماد المفرط على المدير العام.

رابعًا، توصي الدراسة بضرورة تبني ممارسات منهجية لإدارة المخاطر المصاحبة للنمو والتوسع، من خلال التحليل المسبق للقرارات الاستراتيجية ووضع بدائل واقعية تقلل من احتمالات الفشل.

خامسًا، توصي الدراسة بتعزيز مهارات بناء العلاقات والشراكات الاستراتيجية لدى المديرين العامين، لما لها من دور في دعم التوسع، وتخفيف القيود المرتبطة بمحدودية الموارد.

سادسًا، توصي الدراسة الجهات المعنية بريادة الأعمال والمنظومات الصغيرة والمتوسطة بتضمين برامج تطوير القيادة ضمن سياساتها الداعمة لهذا القطاع، نظرًا لأثر القيادة المباشر في تحقيق الاستدامة المؤسسية.

6-5 مقترحات لدراسات مستقبلية

في ضوء نتائج الدراسة وحدودها، يمكن اقتراح عدد من الاتجاهات البحثية المستقبلية، من أبرزها: إجراء دراسات ميدانية تعتمد على أدوات كمية لقياس العلاقة بين المهارات القيادية والنمو والتوسع بصورة إحصائية.

تنفيذ دراسات مقارنة بين المنظومات الصغيرة والمتوسطة في بيئات ثقافية واقتصادية مختلفة، لتحليل أثر السياق في فعالية القيادة.

دراسة دور متغيرات وسيطة، مثل الثقافة التنظيمية أو نظم الحوكمة، في العلاقة بين القيادة والنمو والتوسع.

تحليل أثر برامج التدريب القيادي على أداء المديرين العامين واستدامة المنظومات الصغيرة والمتوسطة على المدى الطويل.

6-6 الخاتمة العامة للدراسة

خلصت هذه الدراسة إلى أن المهارات القيادية للمدير العام تمثل حجر الأساس في نجاح المنظومات الصغيرة والمتوسطة وقدرتها على النمو والتوسع في بيئات أعمال تتسم بالتغير والمنافسة. وأظهرت النتائج أن القيادة الفعالة ليست عنصرًا داعمًا فقط، بل عاملاً حاسماً في تحديد مسار المنظومة ومستقبلها.

وتأمل الدراسة أن تسهم نتائجها واستنتاجاتها وتوصياتها في دعم الممارسة الإدارية، وتوفير مرجع علمي للباحثين والمهتمين بمجال القيادة وإدارة المنظومات الصغيرة والمتوسطة، وأن تشكل منطلقاً لأبحاث مستقبلية تسعى إلى تعميق الفهم النظري وتوسيع التطبيق العملي في هذا المجال.

المراجع

المراجع العربية

- أبو قحف، ع. س (2018) . القيادة الإدارية المعاصرة. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- الجبوري، ق. ح (2019) . إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة: المفاهيم والتطبيقات العملية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الحمداني، خ. إ (2020) . منهجية البحث العلمي في العلوم الإدارية والاقتصادية. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- الخالدي، م. ب. أ (2017) . القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الزهراني، أ. ب. س (2021) . 'دور القيادة التحويلية في تنمية المنظمات الصغيرة والمتوسطة'، مجلة العلوم الإدارية، 13(2)، ص ص 45-78.
- السالم، م. س. وصالح، ع. ك (2016) . السلوك التنظيمي: مدخل بناء المنظمات. عمان: دار المسيرة.
- الطائي، ح. ع. ن (2018) . إدارة التغيير التنظيمي في بيئة الأعمال الحديثة. عمان: دار اليازوري العلمية.
- العتيبي، ف. ب. م (2022) . 'أثر المهارات القيادية في تحقيق الاستدامة المؤسسية'، مجلة الإدارة الحديثة، 9(1)، ص ص 101-132.
- الكبسي، ع. خ (2019) . القيادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال. عمان: دار الأيام للنشر.
- يوسف، م. ع (2020) . إدارة وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة. القاهرة: دار الفكر العربي.

المراجع الأجنبية

- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994) Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burns, J.M. (1978) Leadership. New York: Harper & Row.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1991) 'A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior', Entrepreneurship Theory and Practice, 16(1), pp. 7-25.

- Daft, R.L. (2021)
Leadership: Experience and practice. 7th edn. Boston: Cengage Learning.
- Drucker, P.F. (2007)
Management challenges for the 21st century. New York: Harper Business.
- Hambrick, D.C. and Mason, P.A. (1984)
'Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers',
Academy of Management Review, 9(2), pp. 193–206.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P. and Shepherd, D.A. (2020)
Entrepreneurship. 10th edn. New York: McGraw-Hill Education.
- Mintzberg, H. (2009)
Managing. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Northouse, P.G. (2022)
Leadership: Theory and practice. 9th edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yukl, G. (2013)
Leadership in organizations. 8th edn. Boston: Pearson Education.

التقارير الدولية

- OECD (2019)
SME and entrepreneurship outlook. Paris: OECD Publishing.
- World Bank (2020)
Small and medium enterprises (SMEs) finance. Washington, DC: World Bank Group.
- UNIDO (2021)
Supporting SME development for inclusive growth. Vienna: UNIDO.

الملاحق

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر المهارات القيادية للمدير العام على نمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة، انطلاقاً من الدور المحوري الذي تؤديه القيادة الإدارية في توجيه هذا النوع من المنظومات، ولا سيما في ظل محدودية الموارد وبساطة الهياكل التنظيمية وارتفاع مستوى المخاطر المصاحبة لقرارات النمو والتوسع. وتأتي أهمية هذه الدراسة في سياق الاهتمام المتزايد بالمنظومات الصغيرة والمتوسطة بوصفها ركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية، مقابل التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها، والتي تجعل من القيادة الفعالة عاملاً حاسماً في نجاحها أو تعثرها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل المحتوى العلمي للأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالقيادة الإدارية، والمهارات القيادية، ونمو وتوسع المنظومات الصغيرة والمتوسطة. وتم استخدام تحليل المحتوى بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات وتحليلها، وذلك بهدف استخلاص الأنماط الفكرية والاتجاهات النظرية المتكررة، وبناء تفسير علمي متكامل للعلاقة بين متغيرات الدراسة، دون الاعتماد على أدوات ميدانية كمية مثل الاستبيان، بما ينسجم مع الطابع النظري التفسيري للدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المدير العام يمثل العنصر القيادي الأكثر تأثيراً في المنظومات الصغيرة والمتوسطة، نظراً لاعتماد هذا النوع من المنظومات على القيادة المباشرة وتركيز الصلاحيات في شخص واحد. كما بينت النتائج أن المهارات القيادية للمدير العام لا تقتصر على تحسين الأداء التشغيلي قصير الأجل، بل تسهم بصورة مباشرة في توجيه المسار الاستراتيجي للمنظومة، وتحديد قدرتها على تحقيق النمو والاستعداد للانتقال إلى مرحلة التوسع.

وأوضحت النتائج أن هناك مجموعة من المهارات القيادية الأساسية التي ترتبط بصورة وثيقة بالنمو المؤسسي، من أبرزها التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار، والتواصل الفعال، والتحفيز، وإدارة التغيير. وقد تبين أن هذه المهارات تسهم في تحسين الكفاءة التنظيمية، وتعزيز الالتزام الوظيفي، وتنظيم استغلال الموارد المتاحة، بما يدعم النمو الداخلي للمنظومات الصغيرة والمتوسطة.

كما أظهرت الدراسة أن التوسع يمثل مرحلة تنظيمية مختلفة عن النمو، تتطلب مستوى أعلى من النضج القيادي، حيث تبرز أهمية الرؤية الاستراتيجية، وإدارة المخاطر، والتفويض، وبناء الهياكل التنظيمية الداعمة، إضافة إلى مهارات بناء العلاقات والشراكات الاستراتيجية. وأكدت النتائج أن فشل العديد من المنظومات الصغيرة والمتوسطة في التوسع يعود إلى ضعف الاستعداد القيادي، وليس بالضرورة إلى نقص الفرص السوقية.

وأشارت الدراسة كذلك إلى أن المرونة القيادية تُعد من العوامل الجوهرية في استدامة النمو والتوسع، حيث إن قدرة المدير العام على تكييف أسلوبه القيادي وفقًا لمراحل تطور المنظومة والظروف البيئية والتنظيمية تسهم في تقليل احتمالات التعثر وتعزيز الاستمرارية المؤسسية.

وفي ضوء هذه النتائج، خلصت الدراسة إلى أن المهارات القيادية للمدير العام تمثل حجر الأساس في نجاح المنظومات الصغيرة والمتوسطة وقدرتها على النمو والتوسع المستدام. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير المهارات القيادية للمديرين العامين، وتعزيز الوعي بالفروق الجوهرية بين مرحلتي النمو والتوسع، وتبني ممارسات قيادية مرنة تدعم الاستدامة المؤسسية. كما اقترحت الدراسة إجراء أبحاث مستقبلية ميدانية تعتمد على أدوات كمية ونوعية لاختبار النتائج في سياقات تنظيمية مختلفة.