



## مجلة العلوم الاقتصادية

Journal homepage:

<http://journals.sustech.edu/>

## خصائص القيادة الإدارية الناجحة

"دراسة حالة منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً"

صفوان أمين السقاف و احمد ابراهيم ابوسن

صنعاء - اليمن

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

## المستخلص :

تهدف هذه الدراسة الى توضيح الخصائص الرئيسية للقيادة الادارية الناجحة , والتعرف على مدى ادراك الإدارة الوسطى (مدراء الادارات ورؤساء الأقسام) في منظمات الاعمال اليمنية لهذه الخصائص ومدى تطبيقهم لها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لاستخلاص النتائج وتجميع البيانات وتحليلها ,ومن ثم استخدام عدة ادوات لجمع بيانات الدراسة ومن أهمها : الاستبانة ، المقابلة ، المراجع . وقد تم اختيار مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه كممثلة لمنظمات الاعمال اليمنية ، وكذا تم اختيار عينة الدراسة عبارة عن مدراء الادارات ورؤساء الأقسام للشركة اليمنية للصناعة والتجارة كأكبر وأعرق شركة في المجموعة واليمن كممثلة لها. وقد جاءت نتائج الدراسة الميدانية مؤكدة لفرضيات الدراسة المتمثلة في أن هناك مستوى متوسط لإدراك مدراء الادارات ورؤساء الأقسام للخصائص القيادية الناجحة , وأن مستوى تطبيق الأساليب الحديثة للقيادة الادارية والخصائص القيادة الادارية الناجحة بدرجة متوسطة , ومن خلال هذه النتيجة تم الوصول الى بعض التوصيات التي من اهمها: اعتماد نظام منهجي لعملية الترقية للمستويات القيادية وتشمل كافة المهارات والقدرات لشغل هذه الوظائف. تحديد الاحتياجات التدريبية لهذه الفئة من الوظائف حسب منهجية معتمدة وبما يتلاءم مع احتياجاتهم الفعلي.

**ABSTRACT:**

This study aimed to clarify the main characteristics of successful administrative leadership, and to recognize the extent of awareness of middle management (heads of sections and departments managers) in the Yemeni business organizations for these characteristics and their applications. The researchers used a descriptive methodology to draw results; data collection and analysis. Several tools for collecting data through questionnaire, interviews, and references had been used. Hayel Saeed Anam Group had been selected as a representative of the Yemeni Business Organizations; besides selecting section heads and managers at the Yemen Co. for Industry and Commerce (since being the largest and most prestigious company in the group and Yemen) as a sample for the study. The results of the field study confirmed the hypotheses of the study, which indicated that "there is an average level of awareness among the section heads and managers for the successful leadership characteristics". Moreover, modern administrative leadership methods and the successful

administrative leadership characteristics had been applied moderately. Consequently, a set of significant recommendations have been suggested as follow: adoption of a systematic method for promotions to leadership levels that includes all the competencies and skills to fill such positions. Furthermore, specifying the training needs for this group of employees depending on a designated methodology that take into consideration their actual needs.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية ، النجاح القيادي ، خصائص النجاح القيادي ، الإدراك والممارسة لقيادية.

#### المقدمة:

لكل شيء ما يميزه عن غيره، ولتطبيق أي أسلوب أو طريقة تكون نتائجه متفاوتة بحسب تفاوت من تنفيذها من حيث: قدراتهم، معلوماتهم، الإمكانيات المتاحة، أسلوب الإدارة والقيادة. وبالتالي نجد هذا التفاوت يمثل الأسلوب المنطقي في عالم الإدارة، وهو ما حفز المفكرين والكتاب في تناول ما يميز الإداريين وخاصة القادة منهم وتبني النظريات والنتائج المستنبطة من الدراسات والأبحاث والملاحظات والتجارب العملية. ومن هنا وضع الكثير من الكتاب خصائص القيادة الناجحة وهي مقصد الجميع، فالكل يتمنى أن يكون قائداً ناجحاً، والكل يبحث عن أسرار القيادة الناجحة وما يميزها، ووسائلها وطرقها.

وستنطلق في هذا البحث إلى ذكر أهم خصائص وصفات القيادة الناجحة من عدة رؤى وتجارب.

فدراسة خصائص القيادة الفاعلة والناجحة هي لب علم القيادة، ودراسة القيادة من جوانبها المختلفة دون معرفة هذه الصفات والخصائص لغرض الاستفادة منها وتطبيقها تكون دراسة بلا معنى أو مجردة من النتائج المطلوبة من علم القيادة ، وكذا هي تعبر عن مكامن القصور في الفرد وتعتبر تقييم أو مقياس حقيقي مقارنة بالواقع أو لما يريدون تحقيقه ، وإجمالاً تشمل الخصائص تنوعاً في الصفات منها العقلية والفنية والسلوكية ومهارات متنوعة وكثيرة بقدر أهمية القيادة والقائد ، كما أن دراسة الخصائص وتعلمها وتطبيقها تمثل خلاصة علم القيادة وتحقيقاً لأهدافه.

#### مشكلة الدراسة:

كان وما زال التعامل مع العنصر البشري من اصعب الاعمال الادارية والقيادية على وجه الخصوص حيث يعتبر رأس المال الحقيقي لأي منظمة. وبالتالي برزت وبوضوح أهمية وجود قيادة حكيمة ذات مواصفات وخصائص تميزها عن غيرها من الوظائف. وتكون هذه المواصفات ذات طابع سلوكي عملي وليس نظري فقط، بل وتقود المنظمات نحو العالمية والتقدم والنجاح وتضيف قيمة تنافسية لمنظماتها بواسطة مواردها البشرية. والتي تحتاج الى قيادة واعية تمتلك من المهارات والقدرات ما تلبي احتياج المنظمة. ويمكن وضع سؤالين رئيسيين للمشكلة هما:

- 1- هل يدرك مدراء الادارات ورؤساء الأقسام أو القيادات الادارية لخصائص القيادة الادارية الناجحة ومواصفات شغل هذه الوظائف القيادية؟
- 2- هل يعمل مدراء الادارات ورؤساء الأقسام او القيادات الادارية طبقاً للأساليب الحديثة للقيادة الادارية وارشادات الخصائص القيادية؟

**أهداف الدراسة:**

لدراسة اهداف متعددة ونوجزها كالتالي :

1- المساهمة الفاعلة لتعزيز القادة الاداريين بمعلومات ومرجعية فكرية وادارية لخصائص ومعاني القيادة الناجحة.

2- معرفة مستوى ادراك القيادات الادارية من مدراء الادارات ورؤساء الأقسام في منظمات الاعمال اليمينية للخصائص الرئيسية للقيادة الناجحة.

3- معرفة مستوى تطبيق القيادات الادارية الوسطى من مدراء الادارات ورؤساء الأقسام في منظمات الاعمال اليمينية للخصائص الرئيسية للقيادة الناجحة.

**أهمية الدراسة:**

تأتي أهمية الدراسة من الاهمية البالغة للقيادة الادارية بل وتزداد اهميتها باعتبارها لب موضوع القيادة ، وذلك بمساهمتها الفاعلة في تعريف القادة الاداريين بالخصائص الرئيسية للقادة الناجحين ، ليتسنى لهم تتبعها والعمل بها وصقل مهاراتهم وقدراتهم القيادية ، وكذا تتبع الاهمية من رغبة كافة المنظمات من تحقيق سر وجودها وهو تحقيق اهدافها وتطورها ونموها والحفاظ على استمراريتها. وهو لا يتأتى الا بالقيادة الناجحة المدركة لخصائص التميز والنجاح. كما تأتي اهميتها من حيث ندرة مثل هذه الدراسات في الواقع اليمني.

**فرضيات الدراسة:**

1- مستوى ادراك مدراء الادارات ورؤساء الأقسام في منظمات الاعمال اليمينية للخصائص الرئيسية للقيادة الناجحة بدرجة متوسطة .

2- مستوى تطبيق الاساليب الحديثة للقيادة الادارية وخصائص القيادة الادارية الناجحة من قبل مدراء الادارات ورؤساء الأقسام في منظمات الاعمال اليمينية بدرجة متوسطة .

**منهجية الدراسة:**

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تنفيذ هذه الدراسة وللعديد من مناهج البحث العلمي التي تأتي مترابطة ومكاملة لبعضها البعض لتحقيق الاهداف المرجوة من هذه الدراسة . ومن هذه المناهج المستخدمة ما يلي :

**المنهج الاستنباطي :**

وتم استخدامه لغرض التعرف على المشكلة وطبيعتها في هذه الدراسة ولصيغة فرضياتها.

**المنهج التاريخي :**

حيث يتم الاستفادة منه من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة مع توضيح الفرق بين هذه الدراسات والدراسة الحالية وماهي الاضافة التي ستقدمها هذه الدراسة , و تحديد الاطار النظري والفكري لها.

**المنهج الاستقرائي :**

وهو ما سيتم استخدامه لاختبار صحة الفرضيات.

**المنهج الوصفي التحليلي :**

وهو ما تم استخدامه لغرض جمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة من خلال استخدام الادوات المختلفة من أهمها : الاستبانة ، المقابلة، المراجع والمصادر العلمية ، بحسب ما سيتم تفصيله في الدراسة الميدانية.  
الدراسات السابقة:

اطلع الباحثان على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وكانت لها دور كبير في اثراء الموضوع وفي اختيار الباحث للموضوع ,وكان البدء بالدراسة كانطلاقة من خلال هذه الدراسات ولجوانب اخرى لغرض تحقيق الفائدة وتكامل الدراسات والابحاث العلمية ؛ إذ أن كل دراسة علمية تعد بمثابة سلسلة علمية مترابطة لتحقيق الفائدة العامة وللإسهام الفاعل في نهضة المجتمع. وفيما يلي الدراسات التي تطرق اليها الباحثان في الدراسة:

**دراسة : الاء محمد الحسن عمر ابراهيم (2012م) :**

هدف الدراسة: التعرف على مفهوم القائد الاداري ووظائفه، التعرف على اهمية وجود القائد الاداري ومدى تأثير ذلك ايجابيا، تناول مهارات القائد الاداري، التعرف على النمط الاداري للقائد الاداري، محاولة تطبيق الاساليب العلمية في القيادة الادارية في منظمات الاعمال.

نتائج الدراسة: تمتع الموظف والقائد في دراسة الحالة بعلاقات واسعة وطيبة، عدم توفر الاحساس بالاستقرار بالنسبة للموظفين، عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، القائد ذو الخبرة يقوي من موقف المنظمة ويزيد من فرص نجاحها.

**دراسة : ابتسام محمد عوض (2009م) :**

هدف الدراسة: إلى توضيح مدى نجاح القيادة في الشركة السودانية في رفع الانتاجية، معرفة مدى تأثير القيادة في تحفيز العاملين وزيادة الانتاجية في الشركة، الكشف عن الجوانب الايجابية والسلبية في الاساليب العلمية في القيادة الادارية في منظمات الاعمال.

نتائج الدراسة :ان متابعة التطور ورفع المعارف والمهارات لدى الافراد يؤدي الى رفع الانتاجية للفرد وزيادة الشفافية والوضوح ورفع روح المشاركة بين العاملين والقيادة وتوفير الاحساس للعاملين بالاستقرار والامان الوظيفي .

**دراسة: محمد نشوان الواكي (2003م):**

هدف الدراسة: التعرف على واقع القيادة الادارية واثرها على كفاءة اداء المنظمة، التعرف على الانماط القيادية السائدة والمساعدة على الابداع، التعرف على فاعلية القيادة الادارية ومدى مساهمتها في صنع القرارات الرشيدة، التعرف على مدى اهتمام القيادات الادارية بالجوانب الانسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتأثير ذلك على مستوى الاداء، التعرف على طرق اختيار وتعيين القادة الاداريين ومدى كفاءة القيادة الادارية للوصول الى تحقيق اهداف المنظمة.

نتائج الدراسة: عدم اهتمام القيادات الادارية بمبدأ مشاركة العاملين، انعدام العدالة والمساواة، تفشي المحسوبية والفساد الاداري، تجاهل دور جماعات العمل، القصور في البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الاداء وتطوير القدرات مما ساهم في انخفاض الروح المعنوية للعاملين وانخفاض ادائهم.

دراسة: **ذياب على خميس السهلي (2008م) :**

هدف الدراسة: التعرف على دور القيادة الادارية في تنظيم وادارة العمل، بحث مدى قدرة القيادة الادارية على تطوير العمل بما يتفق مع نظريات الادارة الحديثة، تحديد الصفات والمهارات المطلوبة لبناء علاقات عمل متطورة لإحداث التغيير والتطوير المناسب.

نتائج الدراسة: أهمية الهام القائد بالمهارات التي تؤهله لإحداث التغييرات في علاقات العمل بما يتناسب واهداف المنظمة، انخفاض مشاكل تضارب العمليات وتزايد الاحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج كلما كانت علاقة المرؤوسين محددة وواضحة.

دراسة: **سليمان شلاش وجمعة عباد (2009م) :**

هدف الدراسة: تحليل أثر القيادة على فاعلية منظمة جامعة الزرقاء الاهلية.

نتائج الدراسة: إن تصورات المستجيبين نحو النمط القيادي الأدهوقراطي كانت مرتفعة، إن تصورات المستجيبين نحو النمط القيادي البيروقراطي كانت متوسطة، يوجد أثر ذو دلالة احصائية كالنمط القيادي-كمتغير مستقل- في فاعلية المنظمة -كمتغير تابع.

دراسة : **رودستي وسويرك :**

هدف الدراسة: اختبار العلاقة بين عناصر اربعة رئيسية للقيادة وهي: خصائص القائد، الثقافة التنظيمية، نموذج الادارة المتعدد الثقافات، التحفيز والفعالية التنظيمية.

نتائج الدراسة: معظم المنظمات الفعالة مرتبطة بشكل ايجابي بخصائص القائد وثقافة القيادة التنظيمية، أن المدراء الذين تبينوا نموذج الادارة المتعدد الثقافات استطاعوا انجاز مستوي عالي من التحفيز.

ولما لهذه الدراسات السابقة من أهمية كبرى وفائدة عظيمة في هذه الدراسة الا اننا نجد ان هذه الدراسة الحالية تميزت بالعديد من الامور من أهمها ما يلي :

1. تركيز الدراسة على موضوع هام جدا في القيادة الادارية في الخصائص القيادية الناجحة كموضوع رئيسي وليس جزئي ، اي انها اعطت الموضوع قيمته واهميته وناقشته من خلال الفكر الاداري والتجارب المتنوعة والتطبيق الميداني لها. وهو موضوع يندر وجوده كدراسة او بحث مستقل حسب علم الباحثان من خلاله اطلاعه وبحثه في المصادر والمراجع والمواقع الالكترونية.

2. جاءت الدراسة ملامسة للواقع وللحاجة الماسة اليه في منظمات الاعمال اليمينية .

3. اهتمت الدراسة بالخصائص الرئيسية للقيادة الناجحة وتضمنها لخصائص متنوعة ومتعددة لأشهر رواد الفكر الاداري ولأحدث الدراسات والمراجع.

المميزات الأساسية للقيادة (خصائص النجاح):

هناك دراسات وأبحاث كثيرة جداً تحدثت حول هذا الموضوع، ولكن سنذكر هنا أهم تلك المميزات والخصائص للقائد الفعال ، وسنتطرق الى بعض الصفات والخصائص المميزة والمعينة للقائد الناجح والتي هي عبارة عن

تنوع كبير للمفكرين باختلاف وجهاتهم أو رؤيتهم للقائد الناجح وصفاته، كما أن هذه الخصائص تعتبر من الأهمية بمكان لغرض تعلمها وإدراكها جيداً وتطبيقها في العملية القيادية أو إذا أراد القائد أن ينجح في قيادته. ولعل ذكر الكثير من وجهات النظر الإدارية لهذا الموضوع تعطيه أهمية وتنريه فكرياً وإدارياً وتطبيقاً مع الإحاطة لكل التطورات ووجهات النظر.

علما بأن من الصعب حسب قدرة الشخص ان يطبق كل الخصائص 100% ولكن من الممكن تطبيق معظم الخصائص او السمات ولو بنسب مئوية متفاوتة ، ويمكن القول ان هذه النسب ربما ترتفع أو تنخفض نسبة الى الموقف او الحدث المطلوب من القائد اتخاذه او السلوك القيادي المطلوب اجرائه.

ويطرق (ستيفن كوفي) إلى أهم المهارات الرئيسية للقائد ، وهي كالتالي (ستيفن كوفي 1990, 63-309):

1. كن إيجابياً:

التعرف على النفس والإدراك الذاتي والقدرة على تحديد واختيار الأسلوب الموافق مع الظروف المحيطة ، والتحكم في ردود الأفعال تجاه الأشخاص والمواقف المختلفة.

2. ابدأ ونظرك على الغاية :

القدرة على التخيل والتنبؤ بالمستقبل وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ووضوح الرؤية للجميع فيما يراد الوصول إليه.

3. ابدأ بالأهم ثم المهم:

العيش بانضباط وتركيز شديد على الأنشطة الحيوية والهامة وامتلاك قوة الإرادة، وحسن التدبير واتخاذ القرار المناسب.

4. التفكير بالمنفعة للجميع:

الارتكاز على المبادئ في جميع الأعمال واعتماد مبدأ الكسب والمنفعة للجميع، والسعي لحلول تكاملية للمشاكل وتحقيق المنافع المتبادلة للجميع.

5. حاول أن تفهم أولاً ليسهل فهمك:

مهارة الاتصال الفعال والإصغاء الجيد للآخرين بنية جادة لكل المشاعر والأحاسيس لتفهم الآخرين عاطفياً وعقلياً وجعل محور الاهتمام والتركيز هو إدراك وتلمس الآخرين واحترام وتقدير عال لهم.

6. التكاتف والتكامل:

الإيمان بوجود ملكة الإبداع والقدرة على الابتكار، ورفع الإيمان بالحلول والعمل الجماعي لإنجاز كافة الأعمال فأراء وقدرات الكل أفضل بكثير من الفردية والأنانية. وجعل نقاط الاختلاف نقاط قوة بإبداع الحلول واحترام وتقدير الآخرين وآرائهم.

7. جدد الطاقة والذات:

السعي للتطوير الدائم والمستمر وكسر الملل والرتابة مع الإبداع والتجديد في الوسائل والأساليب والسعي الدائم للتعلم والتأهيل .

ومن وجهة نظر أخرى يأتي (وليام أ. كوهين) ليضع ثمانية قوانين للقيادة الناجحة حسب ما يلي (وليام أ. كوهين, 2005, 30-62):

1. التزم الأمانة مطلقاً:
- وهي فعل ما هو صواب، وتعد أهم شيء في القيادة ويجب الالتزام بها دوماً ورعايتها ونشرها بين جميع الأفراد فهي ميثاق شرف يلتزم به الجميع وهي أساس ثقة الأفراد بالقائد.
2. اعرف جوهرك:
- إدراك الذات ومعرفة عمق، والتعرف على حقيقتها وتحقيق وجودها فهي توصلنا إلى معرفة قدراتك .
3. أعلن عن آمالك:
- التخطيط وتحديد الأهداف بوضوح والإعلان عن الرؤية والأهداف المطلوب تحقيقها .
4. أظهر التزاماً غير عادي:
- الاستعداد لقبول المخاطرة، والالتزام بتحقيق الطموح والأهداف المطلوبة والرؤية الاستراتيجية وما لم تكن ملتزماً فلن يلتزم أي شخص آخر .
5. توقع نتائج إيجابية:
- حدد أهدافاً سامية، وطموحاً كبيراً لتحصل على نتائج مذهلة، واجعل لك آمالاً كبيرة وتوقع تحقيقها، واتخاذ الموقف الإيجابي في ظل كل الظروف.
6. اعتن برجالك:
- لزيادة الولاء وتحقيق الشعور المتبادل مع الأفراد ولتأكيد المصالح المشتركة بين القائد وأفراده، فالاعتناء بالأفراد والعاملين تحقق الاعتناء بالعملاء، (فاعتن برجالك يعتن بك رجالك).
7. قدم الواجب على الذات:
- الإيمان بمبدأ تقديم المصالح العامة على المصلحة الشخصية، وتقديم الأعمال والمهام والأفراد على نفسك وذاتك.
8. كن في المقدمة:
- من أهم حقائق القيادة أن تكون في المقدمة حسب سياسة القيادة بالسحب لا بالدفع ، واخرج إلى حيث يمكنك أن ترى وترى .
- وهناك كتاب آخرون استندوا في وضع قوائم خاصة بصفات القادة الناجحين إلى الأبحاث التي قاموا بإجرائها على قادة شركات ناجحة ومنهم (جون بي كوتر) من جامعة هارفارد الذي أعد قائمة بعنوان (الصفات الشخصية الضرورية للقادة الناجحين في مستويات القيادة العليا) وهي (فيليب سادler، 2008، 51) :
1. المعرفة المناسبة بالمنتجات والتكنولوجيا والأسواق والناس .
2. عقل يقظ ، وقدرة تحليلية، والقدرة على التفكير الاستراتيجي والتفكير المتعدد الأبعاد والقدرة على إصدار القرارات الصائبة .
3. سجل إنجازات مذهل.
4. علاقات قوية مع اللاعبين الرئيسيين داخل الشركة وخارجها .
5. المهارات الشخصية الجيدة والأمانة.
6. قدر كبير من الطاقة والنشاط .

7. امتلاك دوافع قوية القيادة والثقة بالنفس .

ويذكر (توم بيترز) في كتابه (مهارات القيادة 2008) (خمسون قاعدة ذهبية للقيادة من أهمها: القائد يخلق ويصنع الفرص ، القائد هو صاحب رؤى ثابتة لاستشراف المستقبل ، القدرة على تنمية المواهب وتطويرها ، القدرة على العمل بكفاءة ومهارة فائقة ، التفاؤل والقدرة على خلق مناخ وبيئة عمل مناسبة واكتساب الثقة بناء العلاقات الإنسانية المتميزة (توم بيترز، 2008 ، 14-40).

ومن أهم سمات القائد الناجح ما ذكره (كوزس. وبوسنر) والمتمثلة في نتائج أبحاثهم التي استمرت لأكثر من عشرين عاماً باستطلاع الآلاف من الموظفين ورجال الأعمال والذين بلغوا تقريباً خمسة وسبعين ألف شخص في ست قارات (أمريكا الشمالية ، أمريكا الجنوبية ، آسيا ، أوروبا ، استراليا) وكانت نتائج هذه الأبحاث للجواب عن سؤال : ما القيم والصفات والإمكانيات الشخصية التي تبحثون عنها وتعجبون بها في قادركم؟

وقد حظيت أربع صفات فقط بأكثر من 50% من الأصوات ، وهذه الصفات تتمثل حسب الترتيب التالي (جيمس كوزس، باري بوسنر، 2005، 46-47) :

1- الأمانة.

2- التطلع للمستقبل.

3- الكفاءة.

4- التحفيز.

وللمفكر العربي والإسلامي دوره في هذا الجانب ، وإثراؤه من وجهة نظر عربية وإسلامية فقد ذكر د/ أحمد أبو سن أهم سمات القائد الفعال مما استنتجه من الدراسات الحديثة ، وهي على النحو الآتي (أحمد إبراهيم أبو سن، 2009، 186-187):

1- اهتمام القائد:

مدى اهتمام القائد بعمله والرغبة الطموحة في الإنجاز لتحقيق أهدافه ورؤيته ومدى قيادته وقوة عزيمته.

2- التحفيز:

أن يكون القائد محفزاً للأفراد وينبغي أن يكون القائد متحملاً بالعلاقات الاجتماعية والرغبة الصادقة والأكيدة في تحمل المسؤولية ومساعدة ومشاركة الأفراد نحو تحقيق الأهداف .

3- الأمانة والتجرد:

يجب أن يتحلّى القائد الفعال بالأمانة والصدق وأن يكون قدوة في أفعاله وسلوكه أمام الآخرين.

4- الثقة بالنفس:

على القائد أن يمتلك القدرة الكاملة على اتخاذ القرار وتحمل المخاطر والمسؤولية برباطة جأش وشجاعة .

كما ينبغي عليه أن ينشر الثقة بين أفرادهِ وأن يتحلّى بالمبادرة والإقدام .

5- القدرة على التحليل:

يجب على القائد امتلاك القدرة على التحليل بطريقة صحيحة لكافة الأمور والقدرة على التفكير الاستراتيجي والتحلي بالذكاء وسرعة البديهة والقدرة على إعطاء الأمور حقها واتخاذ القرار الرشيد .

6- المعرفة الفنية المتخصصة:

ينبغي للقائد الفعال امتلاك المعرفة التخصصية في مجال عمله مع المهارة العملية الناتجة من الخبرة في العمل ليكون مرجعاً للجميع.

ويؤكد (طارق السويدان) من وجهة نظره بخمس صفات أساسية للقائد الفعال على النحو الآتي (طارق السويدان ، فيصل باشراحيلى, 2003, 134-187):

- 1- الرؤية الواضحة المرشدة .
  - 2- التوازن: في الأولويات وحاجات البشر .
  - 3- المهارة في التعامل الأخلاقي الراقى مع الإنسان .
  - 4- التحكم والمتابعة المستمرة للأعمال.
  - 5- مهارة معرفة الرجال وحسن اختيارهم واستخدامهم الإستخدام الأمثل .
- كما ويذكر (محمد العدلوني) ثلاثة عشر سمة كخصائص أساسية لقيادة المؤسسات وهي (محمد أكرم العدلوني, 2002, 167-170):

- 1- صاحب رؤية مرشدة .
- 2- يحمل رسالة عظيمة .
- 3- يمتلك قوة نفسية كبيرة .
- 4- ذو مصداقية عالية .
- 5- يتمتع بثقة كبيرة .
- 6- يمتلك الجرأة ويحب المخاطرة .
- 7- يحب التعلم ويجدد طاقته باستمرار .
- 8- ذو قيادة سباقية وروح إيجابية .
- 9- يستمع للآخرين بعمق ويحاول أن يفهم قبل أن يفهم .
- 10- يحترم الآخرين ويعدل في معاملتهم .
- 11- يدرك فقه الأولويات .
- 12- يحيا حياة متوازنة .
- 13- يفكر بعقلية النجاح للجميع .

#### المهارات السبع لبينيس (1999م) للقيادة:

يقول (بينيس) أن هناك سبع صفات ضرورية لا غنى للقيادة عنها حسب الأبحاث والدراسات، وهي (فيليب سادلر, 2008, 19-20):

- 1- الكفاءة الفنية: أن يكون القائد على دراية كاملة لعمله، ملماً بجميع جوانب المجال الذي يعمل فيه.
- 2- المهارة الاستراتيجية: القدرة على التفكير المجرد أو التفكير الاستراتيجي.
- 3- سجل حافل بالإنجازات: أن يكون للقائد تاريخ كبير في تحقيق النتائج والأهداف.
- 4- مهارة التعامل مع الآخرين: وهي امتلاك القدرة على التواصل مع الآخرين وتحفيزهم وبناء العلاقات .
- 5- الذوق السليم: القدرة على التعرف على المواهب وتنميتها وتطويرها في أفرادها.

- 6- حسن التقدير: القدرة على اتخاذ قرارات صعبة في الوقت المناسب .
- 7- الشخصية: هي الصفات التي تحدد هويتنا.
- وقد أعطى (توم بينترز ونانسي أوستن) في كتابهما (الأداء برغبة وحماس) وصفاً شاملاً للصفات القيادية الناجحة والتي من أهمها (نوربرت هرمان, 2003, 85-86):
- 1- أن يكون قدوة ومثالاً يحتذى .
  - 2- إعطاء توجيهات واضحة ، ومحاولة إعطاء العاملين فرصة اتخاذ قرارات هامة بأنفسهم.
  - 3- قيادة العاملين في الاتجاه الصحيح وتشجيع إرادتهم على التعلم والتطوير وتقديم الدعم والمساندة لهم لحل مشاكلهم.
  - 4- إظهار الاستعداد الكامل لمراعاة ظروف العاملين وسماع آرائهم وشكواهم والتواضع لهم.
  - 5- المعرفة التامة لما يراد تحقيقه .
  - 6- الافتخار بالعاملين وبقدراتهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً .
  - 7- الإخلاص في العمل .
  - 8- الاستقامة والانفتاح والبساطة في الطرح.
  - 9- حل المشاكل من جذورها ومعالجة أسبابها ، والحزم عند الحاجة .
  - 10- الثقة بالعاملين وقدراتهم لأداء أعمالهم وتأهيلهم وتطويرهم وزيادة كفاءاتهم ورفع مستوى خبراتهم.
  - 11- وضع أهداف قابلة للتطبيق مع وضع المعايير والمقاييس وآليات التقييم .
  - 12- امتلاك المشاعر الإنسانية والتعامل الإنساني الخلاق مع الجميع .
- وربما لا تكون هذه الاعتبارات ممكنة التحقيق مجتمعة في وقت واحد ، ولكن يجب أن ندرك أهمية هذه الاعتبارات والصفات كمبدأ أساسي ودليل في العمل لضمان النجاح المستمر .
- السمات الثمان للقيادة الخالدة لـ (كول بانديا وروبي شيل) (كول بانديا ، روبي شل, 2005, 49-352):
- وهذه السمات و الصفات مكنت خمسة وعشرين قائداً على التغلب على التحديات ومنحتهم ميزة خاصة لقيادتهم ، وهذا العدد من القادة فازوا كـ ( خمسة وعشرين قائداً مؤثراً في السنوات الخمس والعشرين الماضية) .
- وهو حصيلة التعاون بين (نايتي بيزنيس ريبورت) البرنامج المهني اليومي والذي يحظى بأكبر عدد من المشاهدين الأمريكيين و(كلية وارتون) التابعة لجامعة بنسلفانيا وذلك لاختيار أفضل خمسة وعشرين قائداً مؤثراً في 25 سنة الماضية من بين 700 رجل أعمال من مختلف أنحاء العالم وذلك في عام 2004 م .
- وجاء ذلك بعد ترشيح مشاهدي برنامج (التقرير الليلي) أكثر من 700 رجل أعمال ثم قامت لجنة خاصة مؤلفة من ستة حكام من كلية وارتون باختبار 25 قائد وفق معايير ومقاييس خاصة، مثل (الابتكارات والأفكار الجديدة ، مدى التأثير في العالم الاقتصادي والسياسي والمدني أو الاجتماعي ، صناعة فرص جديدة ، إحداث تغييرات جذرية).
- كما تم اختيار واحد من بين 25 قائد كأكثر القادة تأثيراً .
- وتشمل هذه السمات الثمان الآتي:
- 1- بناء ثقافة مشتركة قوية وموحدة.

- 2- الالتزام بقول الحقيقة .
  - 3- اكتشاف الأسواق التي لا تحظى بالخدمات الكافية وتزويدها بالخدمات والمنتجات.
  - 4- رؤية ما هو غير مرئي والقدرة على رؤية أبعد من الرؤية العادية.
  - 5- استخدام السعر في إيجاد ميزة تنافسية .
  - 6- بناء وإدارة سمعة المنظمة .
  - 7- قابلية التعلم بسرعة .
  - 8- إدارة المخاطر و الأزمات .
- وقد كتب (رانيهارد ك. شبرينفر) قائلاً : (ما نحتاج إليه هو قوى قيادية تعتبر العاملين شركاء لهم ، وتحملهم محمل الجد وتستطيع أن تبني معهم علاقة تتميز بالتوافق والتفاهم ، قوى قيادية تسعى إلى التكامل لا إلى الاستقطاب ، إلى التوافق لا إلى التفريق ، وإلى التنفيذ لا إلى الغلبة وفرض الإدارة) (نوربرت هرمان, 2003, 147).
- القواعد الثمان للقيادة لـ (جاك ويلش):
- يضع جاك ويلش (الرئيس السابق لشركة جنرال إلكتريك) ثمان قواعد رئيسية للقيادة، على النحو التالي (جاك ويلش، سوزي ويلش, 2009, 69):
- 1- القادة لا يتوانون عن رفع مستوى فرق العمل التابعة لهم ، ويستخدمون كل مشكلة تواجههم كفرصة للتقويم والتدريب وبناء الثقة بالنفس .
  - 2- القادة يحرصون ليس فقط إلى جعل العاملين يعرفون تصور الشركة لأهدافها ، بل يجعلونهم يعيشونها ويتفلسفونها .
  - 3- القادة يمتزجون مع الجميع ، ويبثون فيهم النشاط الإيجابي وروح التفاؤل .
  - 4- القادة يبنون جسور الثقة بالصراحة والشفافية والمكافأة .
  - 5- القادة لديهم الشجاعة لاتخاذ القرارات غير المرغوبة والمغامرة .
  - 6- القادة يتحسسون الأخبار ويمتازون بالفضول الذي يكاد يصل إلى درجة الشك في كل شيء ، للتأكد من تنفيذ تعليماتهم .
  - 7- القادة يلهمون الآخرين بالإقدام على المغامرة والتعلم عن طريق جعل أنفسهم قدوة للآخرين .
  - 8- القادة يحتفلون بنجاحاتهم ومشاركة افرادهم المشاركين في صنع هذه النجاحات وتقديرهم وتحفيزهم وتشجيعهم. وهناك من يضع قوائم تحدد مهام القادة ومن أمتنتها القائمة الأساسية لمهام القادة في الأكاديمية العسكرية الملكية في (ساند هيرست) وذلك حسب الآتي (جون اودير, 2008, 28-29):
- 1- التخطيط .
  - 2- المبادرة .
  - 3- الرقابة والتوجيه .
  - 4- الدعم والتشجيع .

5- توضيح التعليمات .

6- تقييم الأعمال وأداء الأفراد .

ثانياً : الدراسة الميدانية

**منهجية وإجراءات الدراسة:**

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تنفيذ هذه الدراسة , من خلال الاستبانة المكونة من خمسة عشر سؤالاً لقياس مدى ادراك وتطبيق افراد العينة لموضوع الدراسة. كما تم اجراء العديد من المقابلات مع افراد العينة ومناقشتهم حول موضوع الدراسة لتعزيز وتأكيد ما جاء في النتائج.

1- **منهج الدراسة:** اتبع الباحثان في هذه الدراسة منهج دراسة الحالة للوظيفة القيادية(مدراء ادارات ورؤساء أقسام) من خلال تحليل المعلومات التي تم جمعها من العينة مما يتيح اجراء تحليل دقيق لموضوع الدراسة. هذا اضافة الى الجانب النظري للدراسة.

2- **حدود الدراسة الزمنية:** تمت الدراسة في الفترة 2012م - أوائل 2013م .

**إجراءات الدراسة:**

تم اتباع مجموعة من الخطوات لتنفيذ هذه الدراسة وتشمل:

**أداة الدراسة:**

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على استبانة صممت للتعرف على آراء المستجيبين الذي شملتهم العينة، وتكونت الاستبانة من جزأين: تضمن الجزء الاول: معلومات عامة مثلت الخصائص الشخصية والوظيفية وكذا برامج التدريب المنفذة لأفراد عينة الدراسة باعتبارها متغيرات أساسية ويجب استخدامها لقياس مدى التباين في اتجاهات الأفراد نحو تقييم مستوى الإدراك والتطبيق للأساليب الحديثة للقيادة الادارية وخصائص القيادة الادارية الناجحة من قبل مدراء الادارات ورؤساء الأقسام في منظمات الاعمال اليمينية بدرجة متوسطة. وشمل الجزء الثاني من الاستبانة أسئلة موجهة للمستجيب وتضمنن محورين المحور الأول يختص بالإدراك والمحور الثاني التطبيق.

اعتمد الباحثان على مقياس "ليكرت ذي النقاط الخمس The Five-Point Likert Scale"، فتراوحت القياسات بين علامة واحدة بحيث تعني عدم الاهمية أو عدم توافر هذه الخاصية، وبين خمس علامات، بحيث تعني أهمية هذه الخاصية وتوافرها. وبالتالي كان المتوسط الحسابي لأوزان الفقرة هو ثلاث (3) علامات (5+ 4 + 3 + 2 + 1) // 5. وقد اعتمد هذا المتوسط للكشف عن أهمية الخاصية (الإدراك والتطبيق للأساليب الحديثة للقيادة الادارية وخصائص القيادة الادارية الناجحة من قبل مدراء الادارات ورؤساء الأقسام في منظمات الاعمال اليمينية)، فإذا زاد عن المتوسط اعتبرت الخاصية ذات أهمية مرتفعة، وإذا قل عنه اعتبرت الخاصية ذات أهمية منخفضة.

**اختبار المصادقية:**

للتأكد من دقة صياغة أسئلة الاستبانة وصحة فقراتها ووضوحها فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين والأكاديميين المتخصصين وبعد أخذ الملاحظات وإقرار الصورة النهائية للاستبانة، تم استخدامه لجمع المعلومات من خلال عينة الدراسة.

**اختبار ثبات أداة الدراسة:**

وبهدف اختبار ومدى توافر الثبات والاتساق الداخلي بين الإجابات على أسئلة الاستبيان فقد تم احتساب معامل المصدقية ألفا كرونباخ Cronbachs Alpha، وبلغ (72.8%) مما يشير إلى توافر درجة عالية من المصدقية والثبات الداخلي للإجابات يمكن الاعتماد عليها في استكمال إجراءات الدراسة واختبار الفرضيات، وتعتبر القيمة المقبولة لمعامل ألفا 60% فأكثر.

**أساليب تحليل البيانات:**

تم اختيار الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي Statistical Package for Social Sciences (SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها لأغراض الدراسة، وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي مثل النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل إعطاء وصف شامل لردود أفراد العينة على فقرات الاستبانة المختلفة، وفي الجانب الاستدلالي تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس درجة ثبات إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة، واستخدام الاختبار الإحصائي T للعينة (One-sample T-Test)، لاختبار فرضيات الدراسة.

**مجتمع الدراسة وعينتها:**

- مجتمع الدراسة : يتمثل المجتمع العام للدراسة في منظمات الأعمال اليمنية. وتم اختيار مجموعة شركات هائل سعيد انعم وشركاه كنموذج لمنظمات الاعمال اليمنية باعتبار انها اكبر وأقدم مجموعة صناعية وتجارية في اليمن ولها ثقل تجاري كبير في اليمن وبعض الدول العربية ومنها السعودية ومصر.

- عينة الدراسة : تتمثل عينة الدراسة في مدراء الادارات ورؤساء الأقسام في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة. اليمن. تعز. باعتبارها اكبر واقدم واعرق شركة صناعية في اليمن، حيث تم انشائها في 1970م وتحتوي على خمسة مصانع كبيرة ولعدد ثلاثة وثلاثين خط انتاجي ،ويبلغ عدد عمالها الفين وخمسمائة عامل، ويقدر انتاجها السنوي مائة وعشرين الف طن .وتصدر منتجاتها لأكثر من ثلاثة وثلاثين دولة عربية وافريقية واوربية ، وهي شركة متخصصة في صناعة الحلويات والمخبوزات : البسكويت ، الكيك، الكعك والويفر. وكذا هي حاصلة على العديد من الشهادات العالمية الخاصة بالجودة مثل الهسب والايزو، وغيرها من المزايا التي تجعلها معبرة عن منظمات الاعمال اليمنية. كما مثلت عينة الدراسة على فئة مدراء الادارات ورؤساء الأقسام وبنسبة 100% ويبلغ عددهم 56 شخصاً ، تقع على عاتقهم المسؤوليات القيادية والادارية لإدارات الشركة المختلفة.

ومن خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة الجزء الأول من استمارة الاستقصاء، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص مجتمع الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، والتدريبية حيث إن هذه الصفات تمثل متغيرات قد يؤثر تغييرها في نتيجة هذه الدراسة.

**وتم عرضها على النحو التالي:**

المؤهل العلمي للمبحوثين :

جدول رقم ( 1 ) توزيع المبحوثين حسب مؤهلاتهم العلمية

المؤهل العلمي	العدد Frequency	النسبة Percent %
ثانوية	7	12.7
دبلوم	10	18.2
جامعي	36	65.5
ماجستير	2	3.6
Total الإجمالي	55	100.0

## المصدر : الدراسة الميدانية

تبين ومن خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية حيث بلغ عددهم (36)، ونسبة تمثيل بلغت (65.5%)، تلتها نسبة الحاصلون على درجة الدبلوم بعد الثانوية بنسبة (18.2%)، وتلتها نسبة حاملي شهادة الثانوية العامة ونسبة بلغت (12.7%)، وأقل نسبة تمثيل كانت للحاصلين على درجة الماجستير إذ عدد أفرادها (2)، ونسبة مقدارها (3.6%) ومن ذلك تبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية جيدة نسبياً لإجراء هذه الدراسة. عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة:

جدول رقم ( 2 ) توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة التي يشغلونها

الوظيفة	العدد Frequency	النسبة Percent %	Cumulative Percent التكرار المتجمع
رئيس قسم	41	74.5	74.5
مدير إدارة	14	25.5	100.0
Total الإجمالي	55	100.0	

## المصدر : الدراسة الميدانية

يظهر الجدول رقم (2) أن 74.5% من مجموع المبحوثين هم رؤساء أقسام، 25.5% مدراء إدارات. عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم ( 3 ) توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة في مجال العمل

سنوات الخبرة	العدد Frequency	النسبة Percent %	Cumulative Percent التكرار المتجمع
من 5-10 سنوات	11	20.0	20.0

52.7	32.7	18	من 11-15 سنة
87.3	34.5	19	من 16-25 سنة
100.0	12.7	7	سنة فأكثر 25
	100.0	55	Total الإجمالي

## المصدر : الدراسة الميدانية

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن نسبة 34.5% من المبحوثين، خبرتهم العملية من 16-25 سنة، ونسبة 12.7% خبراتهم تزيد عن 25 سنة، وهذا يشير إلى أن أغلب المبحوثين من ذوي الخبرة، واجمالاً شملت العينة ذوي الخبرة والمعرفة العملية.

## عينة الدراسة حسب العمر:

## جدول رقم (4) توزيع المبحوثين حسب أعمارهم

Cumulative Percent	Percent	Frequenc y	فئات الأعمار
التكرار المتجمع	النسبة %	العدد	
5.5	5.5	3	أقل من 30 عام
52.7	47.3	26	من 30-40 عام
85.5	32.7	18	من 41-50 عام
100.0	14.5	8	عام فأكثر 50
	100.0	55	Total الإجمالي

## المصدر : الدراسة الميدانية

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن نسبة 85.5% من المبحوثين، يقل عمرهم عن 50 سنة، ونسبة 14.5% منهم يزيد عمرهم عن 50 سنة، وهذا يشير إلى أن أغلب المبحوثين، هم في مرحلة العطاء والطموح. عينة الدراسة حسب البرامج التدريبية المنفذة:

امتداداً لما سبق في تحليل خصائص العينة و استهداف خصائص أخرى ذا صلة، يرى الباحثان أهمية شمولها ضمن عينة الدراسة تحقيقاً للأهداف المحددة للدراسة وتدرج تلك الخصائص في الآتي:

## عينة الدراسة حسب البرامج الإدارية العامة:

## جدول رقم (5) توزيع المبحوثين حسب البرامج الإدارية العامة

Cumulative Percent	Percent	Frequenc y	عدد البرامج الإدارية العامة
التكرار المتجمع	النسبة %	العدد	

40.0	40.0	22	برامج 5
61.8	21.8	12	برامج 10
74.5	12.7	7	برنامج 15
87.3	12.7	7	برنامج 20
100.0	12.7	7	لا شيء
	100.0	55	Total الإجمالي

## المصدر : الدراسة الميدانية

## عينة الدراسة حسب البرامج القيادية:

جدول رقم ( 6 ) توزيع المبحوثين حسب عينة الدراسة حسب البرامج القيادية

Cumulative Percent التكرار المتجمع	Percent النسبة %	Frequency العدد	
20.0	20.0	11	برنامج واحد
36.4	16.4	9	برنامجين
45.5	9.1	5	ثلاثة برامج
63.6	18.2	10	برامج فاكثر 4
100.0	36.4	20	لا شيء
	100.0	55	Total الإجمالي

## المصدر : الدراسة الميدانية

## التحليل الوصفي واختبار فرضيات الدراسة:

تشكل الأدبيات النظرية المذكورة في هذه الدراسة مرتكزا أساسياً لبناء وتطوير نموذج الاستبيان لهذه الدراسة والذي يعتبر الأداة الرئيسية للتعرف على وجهات النظر لدى المستجيبين، وعليه فقد تم تحليل الدراسة في مرحلتين رئيسيتين بعد تحديد خصائص العينة ومعرفة الثبات، المرحلة الأولى خصصت للتحليل الوصفي، والمرحلة الثانية لاختبار الفرضيات على النحو التالي:

## التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة:

وزعت أسئلة الدراسة على محورين رئيسيين كل محور يتضمن مجموعة من الأسئلة كما سيتضح من خلال تحليل المحاور بما يتضمنه من الفقرات، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل الوصفي لتلك المحاور. المحور الأول: مستوى ادراك القيادات الادارية من مدراء الادارات ورؤساء الأقسام في منظمات الاعمال اليمينية للخصائص الرئيسية للقيادة الناجحة.

جدول رقم ( 7 ) التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الأول

			5	4	3	2	1	
Std. Deviation	Std. Error Mean							العبارة
الانحراف المعياري	الانحراف المتوسط	Mean المتوسط	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	

.658	.089	3.42	0	28	22	5	0	لدي معرفة كاملة بخصائص القيادة الإدارية الناجحة
			0.0%	50.9%	40.0%	9.1%	0.0%	
.935	.126	2.60	0	14	8	30	3	شاركت في برامج تدريبية متخصصة في خصائص القيادة الإدارية الناجحة
			0.0%	25.5%	14.5%	54.5%	5.5%	
.779	.105	1.80	0	3	3	29	20	شاركت في مؤتمر خاص بممارسات القيادة الإدارية الحديثة
			0.0%	5.5%	5.5%	52.7%	36.4%	
1.161	.157	2.95	4	16	15	13	7	قرأت مؤخراً كتاباً في خصائص القيادة الإدارية الناجحة
			7.3%	29.1%	27.3%	23.6%	12.7%	
.775	.105	4.35	27	22	4	2	0	باعتقادي أن معرفتي بخصائص القيادة الإدارية الناجحة له تأثير إيجابي في أدائي وتحقيق الأهداف
			49.1%	40.0%	7.3%	3.6%	0.0%	
1.016	.137	2.93	2	17	14	19	3	لدي اطلاع على دراسات حديثة في سمات وخصائص القيادة الإدارية الناجحة
			3.6%	30.9%	25.5%	34.5%	5.5%	
.805	.109	2.98	1	14	23	17	0	لدي رؤية واضحة لممارستي القيادة بناء على منهجية علمية في القيادة الإدارية الناجحة
			1.8%	25.5%	41.8%	30.9%	0.0%	
.48988	.06605	3.0026						اجمالي المحور

#### المصدر : الدراسة الميدانية

شمل هذا المحور على سبع عبارات للإجابة على التساؤلات المتعلقة بهذا المحور لمعرفة آراء المستجيبين فيما يخص قياس مستوى ادراك القيادات الادارية من مدراء الادارات ورؤساء الأقسام في منظمات الاعمال اليمينية للخصائص الرئيسية للقيادة الناجحة، وتبين أن قيم المتوسط الحسابي المرجح للفقرات الثمان يتراوح بين (1.80-4.35)، وبلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين لجميع أفراد العينة، الخاصة بهذا المحور حوالي (3.0026)، وهي تكاد تكون مساوية للقيمة المحايدة (3)، مما يعني أن الإجابات تشير أن مستوى ادراك القيادات الادارية من مدراء الادارات ورؤساء الأقسام في منظمات الاعمال اليمينية للخصائص الرئيسية للقيادة الناجحة قريبة أو تكاد مساوية للمتوسط، وبلغت نسبة المتفقين على هذه العبارة من أفراد عينة الدراسة حوالي 93%، بينما بلغت نسبة الذين لا يتفقون مع سياق هذه العبارة 7%، حسب مؤشر Std. Error Mean، وانحراف معياري Std. Deviation منخفض إذ بلغ حوالي (0.48988).

المحور الثاني: معرفة مستوى تطبيق القيادات الادارية الوسطى من مدراء الادارات ورؤساء الأقسام في منظمات الاعمال اليمينية للخصائص الرئيسية للقيادة الناجحة.

جدول رقم ( 8 ) التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني

Std. Deviation	Std. Error Mean	Mean	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق بشدة	اوافق	العبارة
.814	.110	2.69	3	20	23	9	0	أطبق خلال أدائي لعملي أحدث النظريات الخاصة بالقيادة الإدارية
			5.5%	36.4%	41.8%	16.4%	0.0%	
1.069	.144	2.07	22	14	12	7	0	هناك خطة معتمدة في الشركة لتدريب القياديين على أساليب القيادة الإدارية الناجحة
			40.0%	25.5%	21.8%	12.7%	0.0%	
.840	.113	4.13	0	5	1	31	18	أقوم بتطبيق الأساليب القيادية وفق معرفتي وخلفيتي الإدارية
			0.0%	9.1%	1.8%	56.4%	32.7%	
.803	.108	2.85	0	21	22	11	1	أقوم بقيادة الأفراد وفق منهجية حديثة للقيادة الإدارية
			0.0%	38.2%	40.0%	20.0%	1.8%	
.942	.127	2.96	3	14	22	14	2	أفيس أسلوب القيادي من وقت لآخر وفقاً لخصائص القيادة الإدارية الناجحة
			5.5%	25.5%	40.0%	25.5%	3.6%	
.988	.133	3.64	1	9	7	30	8	أهتم بنتائج العمل أكثر من اهتمامي بتفاصيله
			1.8%	16.4%	12.7%	54.5%	14.5%	
.818	.110	4.13	1	2	3	32	17	أقوم بتنويع أسلوب قيادتي للأفراد تبعاً للمواقف
			1.8%	3.6%	5.5%	58.2%	30.9%	
.650	.088	4.15	0	2	2	37	14	أقوم بإشراك الأفراد التابعين لي في اتخاذ القرارات
			0.0%	3.6%	3.6%	67.3%	25.5%	
.43600	.05879	3.3273						اجمالي المحور

## المصدر : الدراسة الميدانية

يلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي المرجح للفقرات الثمان يتراوح بين (2.07-4.15)، وان قيمة المتوسط الحسابي المرجح لإجمالي المحور بلغ (3.3273)، وهي أكبر من القيمة المحايدة (3)، وتتجه نحو القيمة (4)، مما يعني أن الإجابات تشير أن درجة معرفة مستوى تطبيق القيادات الادارية الوسطى من مدراء الادارات ورؤساء الأقسام في منظمات الاعمال اليمنية للخصائص الرئيسية للقيادة الناجحة أعلى من المتوسط بقليل، وبلغت نسبة المتفقين على هذه العبارة من أفراد عينة الدراسة حوالي 94%، بينما بلغت نسبة الذين لا يتفقون مع سياق هذه العبارة 6%، حسب مؤشر Std. Error Mean، وانحراف معياري Std. Deviation منخفض إذ بلغ حوالي (0.43600).

## اختبار الفرضيات:

شملت الدراسة الحالية على فرضيتين، تم تحديدهما من واقع المتغيرات الاساسية في هذه الدراسة في ضوء الأدبيات النظرية والمعطيات الميدانية التي تم عرضها سابقا ، حيث تم استخدام الاختبار الإحصائي T للعينة (One-sample T-Test) كما يلي:

**الفرضية الاولى:** مستوى ادراك مدراء الادارات ورؤساء الأقسام في منظمات الاعمال اليمنية للخصائص الرئيسية للقيادة الناجحة بدرجة متوسطة.  
وعند إخضاع الفرضية السابقة للاختبار الإحصائي حصلنا على النتائج المدونة بالجدول رقم ( 9 ) وفيما يلي عرض ملخص لتلك النتائج.

## جدول رقم ( 9 ) اختبار الفرضية الاولى

## One-Sample Test

Test Value = 3			اختبار الفرضية
Sig. (2-tailed)	Df	T	
.969	54	.039	الفرضية الاولى MA

## المصدر : الدراسة الميدانية

في جدول One-Sample Test يتبين أن (Sig. = 0.969) وهي أكبر من قيمة الخطأ  $\alpha=0.05$  ، لذلك نقبل الفرضية التي تنص أن قيمة متوسط المستجيبين تساوي القيمة المحددة للاختبار (Test Value=3)، وحيث أن قيمة (t =0.039) وان كانت موجبة الا انها منخفضة جداً دليل على أن متوسط عينة الدراسة يقترب الى حدا كبير أو يكاد يساوي القيمة المحدد للاختبار، اذ ان قيمة المتوسط للمستجيبين بلغ (3.0026)، وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص: على أن مستوى ادراك مدراء الادارات ورؤساء الأقسام في منظمات الاعمال اليمنية للخصائص الرئيسية للقيادة الناجحة بدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تؤكد ما تم التوصل اليه في التحليل الوصفي سابقاً.

**الفرضية الثانية:** مستوى تطبيق الاساليب الحديثة للقيادة الادارية وخصائص القيادة الادارية الناجحة من قبل مدراء الادارات ورؤساء الأقسام في منظمات الاعمال اليمينية بدرجة متوسطة. وبعد إخضاع الفرضية السابقة للاختبار الإحصائي تحصلنا على النتائج المدونة بالجدول رقم ( 10 ) وفيما يلي عرض ملخص لتلك النتائج.

جدول رقم ( 10 ) اختبار الفرضية الثانية

#### One-Sample Test

Test Value = 3			اختبار الفرضية
Sig. (2-tailed)	Df	T	
.000	54	5.567	الفرضية الثانية MB

#### المصدر : الدراسة الميدانية

يظهر الجدول One-Sample Test أن ( Sig. = 0.00 ) وهي اقل من قيمة الخطأ  $\alpha=0.05$  ، وعلية نقبل الفرضية التي تنص أن قيمة متوسط المستجيبين لا تساوي القيمة المحددة للاختبار (Test Value=3)، وحيث أن قيمة ( t=5.567 ) عالية وموجبة دليل يؤكد ما سبق التوصل اليه على أن متوسط عينة الدراسة لا تساوي القيمة المحددة للاختبار (Test Value=3)، بل أكبر من القيمة المحدد للاختبار، اذ ان قيمة المتوسط للمستجيبين بلغ (3.3273)، وعلية يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص: على أن مستوى تطبيق الاساليب الحديثة للقيادة الادارية وخصائص القيادة الادارية الناجحة من قبل مدراء الادارات ورؤساء الأقسام في منظمات الاعمال اليمينية أكبر من الدرجة المتوسطة.

وعلى ذلك يمكن القول ومن خلال النتائج المتوصل اليها أن الجانب التطبيقي للأساليب الحديثة للقيادة الادارية وخصائص القيادة الادارية الناجحة يحظى من قبل مدراء الادارات ورؤساء الأقسام في منظمات الاعمال اليمينية بأهمية أكبر من الدرجة المتوسطة، وكذلك أكبر من الإحاطة بمفاهيم مستوى الإدراك لتلك الاساليب الحديثة للقيادة الادارية وخصائص القيادة الادارية الناجحة، أي وبعبارة أخرى أن القصور في إدراك بعض المفاهيم المتعلقة بالأساليب الحديثة للقيادة الادارية وخصائص القيادة الادارية الناجحة لم تكن عائقاً في مستوى التطبيق العملي المباشر.

#### التوصيات :

1. اعتماد نظام أو منهجية لدى منظمات الاعمال اليمينية لعملية الترقية او التعيين للوظائف القيادية يركز على مهارات وقدرات محددة بالحد الأدنى ، وكذا تعتمد على برامج تدريبية متخصصة في مجال القيادة الادارية ومستوى ممارستها.
2. اجراء دراسة سريعة لتحديد احتياجات جميع افراد المستويات القيادية والإشرافية من البرامج التدريبية المتخصصة في تنمية المهارات القيادية.

3. تفعيل دور الاشراف الفعال للإدارة العليا على الادارة الوسطى والتركيز على الجوانب القيادية وعدم اقتصره على جوانب ادارية وروتينية فقط.
4. اعتماد انظمة حوافز خاصة بأفراد الإدارة الوسطى والقيادات الإدارية في المنظمات.
5. تحديث انظمة تقييم الاداء الخاص بالقيادات الإدارية ليتوافق مع تقييم ادائهم القيادي وتقييم مهاراتهم القيادية والادارية.
6. اعتماد منهجية لبرامج تأهيل واعداد الصف القيادي الثاني وفق آلية مزمنة لتدريبه وتأهيله للمستوى القيادي الاعلى كجزء من نظام تخطيط المسار الوظيفي.

## المراجع:

1. بيتر ج. دين ، (2010م) القيادة للجميع ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، الطبعة العربية الثانية .
2. وليام أ. كوهين ، (2005م) فن القيادة ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط 2 .
3. ستيفن آر كوفي ، (1990م) العادات السبع للناس الأكثر فعالية ، فاير سايدر ، نيويورك .
4. طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدلوني ، (2000م) القيادة في القرن الحادي والعشرين ، قرطبة للإنتاج الفني ، الرياض ، ط 1 .
5. فيليب سادلر ، (2008م) القيادة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، الطبعة الأولى العربية .
6. توم بيترز ، (2008م) مهارات القيادة بين التخيل والإبداع ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، الطبعة العربية الأولى .
7. جيمس كوزس وباريز بوسنر ، (2005م) القيادة تحد ، مكتبة جرير ، الرياض ، الطبعة العربية الثالثة.
8. أحمد إبراهيم أبو سن ، (2009م) إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة.
9. طارق محمد السويديان وفيصل عمر باشراحيل ، (2003م) صناعة القائد ، مكتبة جرير ، ط 2 .
10. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي ، (2002م) دار ابن حزم ، بيروت ، ط 1 .
11. نوربرت هرمان، نوربرت هرمان ، (2003م) الإدارة بالتوافق ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، الطبعة العربية الأولى .
12. كول بانديا وروبي شل ، (2005م) نخبة القادة الإداريين ، الدار العربية للعلوم ، بيروت، الطبعة العربية الأولى .
13. جاك ويلش وسوزي ويلش ، (2009م) الفوز ، مكتبة جرير ، الرياض ، الطبعة العربية الثانية .
14. جون س. ماكسويل ، (2009م) قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة ، مكتبة جرير ، الرياض ، الطبعة العربية الأولى .
15. جون أودير، (2008م) الأساسيات السبعة لإعداد القادة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1،
16. آلاء محمد الحسن محمد إبراهيم، (2009م) دور القيادة الإدارية في تنمية الأداء الإداري للعاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم .

17. ابتسام محمد عوض ، (2004م) القيادة الإدارية وأثرها على الأداء ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم .
18. محمد نشوان الواكي ، (2003م) القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء ، رسالة دكتوراه ، جامعة النيلين ، الخرطوم .
19. فائزة محمد خير ، (2003م) القيادة وأثرها على الأداء ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم .
20. ذياب علي خميس السهلي ، (2008م) القيادة الإدارية ودورها في تطوير بيئة العمل ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم .
21. سليمان شلاش وجمعة محمود عباد ، (2009) أثر النمط القيادي على فاعلية المنظمة ، دراسة ميدانية ، جامعة الزرقاء الأهلية ، الأردن .