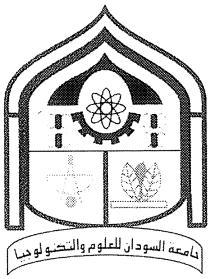
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا



الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية الناجحة في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا

دراسة وصفية تحليلية لواقع: مجموعة شركات جياد الصناعية ٢٠٠٥-٢٠١١م

Strategic Role for the Successful Managerial leadership in Enhancing the Skills of Managers of High Management – A Descriptive and Analytical Study of GIAD Industrial Group Company

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد:
سامي الشيخ سعيد الشيخ

إشراف:
بروفيسور: على عبدا لله الحاكم

فبراير ٢٠١٤م

بسم الله الرحمن الرحيم

Sudan University of Science & Technology

College of Graduate Studies

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



صفحة الموافقة

اسم الباحث : حاج الشيخ سعيد الشيخ

عنوان البحث : الدور الاستراتيجي للصادرات الزراعية في تطوير حيازات صغيرة الحائزين بمشروع دراسة وصفية تحليلية لواقع مجموعة مشروعات حيازات صغيرة بمشروع الجزيرة للموسم 2011-2005

موافق عليه من قبل :

الممتحن الخارجي

الاسم: د. محمد الفاتح المبارك

التوقيع: ..... التاريخ: 14/2/27هـ

الممتحن الداخلي

الاسم: أحمد ابراهيم ادريس

التوقيع: ..... التاريخ: 14/6/07

المشرف

الاسم: علي عبدالله الكاهلي

التوقيع: ..... التاريخ: 14/6/07

ص.ب 407 فاكس/ 83 769363 البريد الالكتروني egs @ sustech edu.


بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى :

{ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (٣) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (٤) عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (٥) }

العلق الآيات ٣ ، ٤ ، ٥

الإهداء

إلى روح والدي الحبيب إلى والدتي الحبيبة أمد الله في
عمرها براً وعرفاناً
إلى زوجتي العزيزة التي وقفت بجانبي
حباً ووفاءً
إلي أولادي الأعزاء الذين أناروا حياتي
إلى إخوتي وأصدقائي
تقديراً وإحتراماً
الى أساتذتي
إجلالاً و تقديراً
أهدي إليهم جميعاً هذا الجهد المتواضع

شكر وعرفان

قال تعالي: " يرفع الله الذين أمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير"

(سورة المجادلة، الآية ١١)

قال تعالي: " ولقد آتينا لقمان الحكمة أن اشكر لله ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن الله غني حميد "

(سورة لقمان، الآية، ١٢)

قال صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

أخرجه أبو داؤد في سننه رقم ٤٨١١

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والذي بحمده وشكره ترفع الدرجات فلك اللهم الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا ، وأتوجه بالشكر الجزيل والعرفان الجميل للبروفيسور الإنسان/ على عبدالله الحاكم ، والذي كانت لتوجيهاته القيمة وأرائه النيرة القدح المعلى في إكمال هذا البحث فله عظيم الإمتنان والشكر والعرفان واسأل الله أن يجعل علمه وفكره سببا له لدخول أعلى الجنان.

ولا يفوتني أن أشكر كل من ساعدني في جمع المعلومات إدارة وعاملين مجموعة شركات جياد الصناعية موضوع الدراسة وأخص بالشكر مدير قطاع الإدارة العامة لشئون جياد المهندس احمد عبدالرحمن والأستاذ سعد الدين المغيرة وكل من ساهم دافعاً وناصحاً ومعيناً من اهلى وعشيرتى وزملائى بجامعة السودان.

والشكر لله من قبل ومن بعد

ولله الحمد من قبل ومن بعد

المستخلص

تناولت الدراسة الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية الناجحة في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا في مجموعة شركات جياد الصناعية . حيث هدفت الدراسة توضيح معنى ومفهوم القيادة الإدارية ومعرفة الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية فى تطوير مهارات مديري الإدارة العليا ومعرفة المدى الذي يمكن الوصول إليه لتحقيق هذا الجانب المهم فى العملية الإدارية .

اتبع الباحث المنهج الوصفي التاريخى والتحليل الإحصائي للإستبانة التي تستند على جمع المعلومات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي Spss والذي يسمى ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science . تضمنت الدراسة المقدمه زائداً أربعة فصول تناول الفصل الأول الخطة والدراسات السابقة و تناول الفصل الثاني المفاهيم والنظريات الخاصة بالقيادة والمهام والأساليب ، وتناول الفصل الثالث أنماط القيادة وصفات ومهارات القادة الإداريين ومتطلبات القيادة. كما اشتملت الدراسة الميدانية في الفصل الرابع على دراسة لحالة مجموعة جياد الصناعية كما استعرض البحث بعض الصناعات في السودان متمثلة في شركة جياد للسيارات وشركة جياد للحديد وشركة جياد للألمنيوم وشركة جياد للأثاثات . وتناول الفصل الخامس والأخير إجراءات المسح الميداني ، و أداة جمع المعلومات ومجتمع وعينة البحث والمعالجة الإحصائية للبيانات وعرض وتحليل نتائج الإستبانة ثم نتائج وتوصيات الدراسة .

وقد حققت هذه الدراسة جميع فرضيات الدراسة . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن القيادة الإدارية تلعب دوراً كبيراً فى نجاح وتقدم المنظمة .

وعلى ضوء هذه النتائج تقدم الباحث ببعض التوصيات الخاصة بتطوير مهارات مديري الإدارة العليا وضرورة وضع خطط مع ضرورة مشاركة مديري القطاعات ومديري الشركات في وضعها . والاهتمام بالتدريب الداخلي والخارجي لمدراء وقيادات جياد .

ABSTRACT

The study tackled the strategic role of the successful managerial leadership in developing the skills of managers of the senior management in the companies of GIAD Industrial Group. The study aimed at clarifying the meaning and concept of administrative leadership and recognizing the strategic role of managerial leadership in developing the skills of managers and senior management and knowing the role that can be reached to achieve this important aspect in the administrative process.

The researcher adopted the historical descriptive method and the statistical analysis for the questionnaire, which is based on the collection and analysis of information using the statistical program (SPSS) the Scientific Package for Social Sciences. The study included an introduction in addition to four chapters. The first chapter discusses the plan and previous studies. Chapter two discusses the concepts and theories of leadership, tasks and methods. Chapter three tackles leadership types or the characteristics and skills of administrative leaders and leadership requirements. The study also included the field study in the fourth chapter, a case study on GIAD industrial group. Moreover, the study presented some Sudanese industries represented in the Sudan GIAD company for Cars, GIAD company for iron, GIAD Company for Aluminum and GIAD Company for furnishings. Chapter five which is the last one, discusses the field survey procedures, information gathering tool, the community and sample of the study, the statistical treatment of the data, display and analyze of the results of the questionnaire, results and recommendations of the study.

This study has achieved all the hypotheses of the study. Among the most important findings of this study are that the administrative leadership plays a big role in the success and progress of the organization.

In light of the result, the researcher recommends some recommendations relating to the development of the skills of managers of the senior management and the necessity to develop plans with the need for participation of managers and directors of sectors and directors of companies in its establishment as well as paying attention to the internal and external training for managers and leaders of GIAD Company.

قائمة الموضوعات

الموضوع	رقم الصفحة
الآية	أ
الإهداء	ب
شكر وعرفان	ج
مستخلص البحث باللغة العربية	د
مستخلص البحث باللغة الإنجليزية	هـ
قائمة الموضوعات	و
قائمة الجداول	ز
قائمة الموضوعات	ح
قائمة الملاحق	ن
الفصل الأول **المقدمة والدراسات السابقة**	
المبحث الأول: المقدمة وتعريف المشكلة وأهمية البحث والأهداف	١
المبحث الثاني : الدراسات السابقة	٨
الفصل الثاني **المفاهيم والنظريات والمهام والأساليب**	
المبحث الأول : القيادة الإدارية المفاهيم والنظريات	٢٥
المبحث الثاني : المهام والأساليب	٦٤

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الثالث **أنماط القيادة الإدارية وصفات القادة الإداريين متطلبات القيادة الناجحة**	
المبحث الأول : أنماط القيادة	٨٤
المبحث الثاني : صفات ومهارات القيادة الإدارية	١١٣
المبحث الثالث : متطلبات القيادة الناجحة	١٣٢
الفصل الرابع **دراسة حالة شركات مجموعة جياد**	
المبحث الأول : النشأة والتطور	١٦٦
المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي والأنشطة والتدريب ونظم الاتصالات لشركات جياد	١٩٥
الفصل الخامس: اجراءات المسح الميدانى	
المبحث الأول : عرض وتحليل البيانات	٢٢٤
المبحث الثاني : نتائج الإستبانة . إثبات الفرضيات و النتائج والتوصيات	٢٨٠
قائمة المصادر والمراجع	
المصادر والمراجع	٢٨٨
الملاحق	٢٨٩

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١	طول الشبكات بمجمع جياد	١٧٨
٢	رأس المال المستثمر في شركة جياد	١٧٩
٣	التطور الذي حدث خلال الفترة	١٨٧
٤	المشاريع المساندة لمجموعة جياد الصناعية	٢١٠
٥	برامج الجدارات الوظيفية	٢١٥
٦	تصنيف البرامج التدريبية طبقا لنوعية الجدارات الأساسية/ الوظيفية	٢١٥
٧	برنامج قادة المستقبل	٢١٨
٨	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	٢٢٦
٩	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق العمر	٢٢٧
١٠	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير مركز الوظيفة	٢٢٨
١١	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	٢٢٩
١٢	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	٢٣١
١٣	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المشاركة في الدورات التدريبية	٢٣٢
١٤	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة علي العبارة الأولي الفرضية الأولي	٢٣٤
١٥	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة علي العبارة الثانية الفرضية الأولي	٢٣٥
١٦	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة علي العبارة الثالثة الفرضية الأولي	٢٣٦
١٧	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الرابعة الفرضية الأولي	٢٣٧
١٨	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الخامسة الفرضية الأولي	٢٣٨
١٩	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السادسة الفرضية الأولي	٢٣٩
٢٠	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السابعة الفرضية الأولي	٢٤٠
٢١	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثامنة الفرضية الأولي	٢٤١
٢٢	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة التاسعة الفرضية الأولي	٢٤٢
٢٣	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة العاشرة الفرضية الأولي	٢٤٣
٢٤	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات الفرضية الأولي	٢٤٤

٢٥	التوزيع لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الأولي الفرضية الثانية	٢٤٥
٢٦	التوزيع لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثانية الفرضية الثانية	٢٤٦
٢٧	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثالثة الفرضية الثانية	٢٤٧
٢٨	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الرابعة الفرضية الثانية	٢٤٨
٢٩	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الخامسة الفرضية الثانية	٢٤٩
٣٠	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السادسة الفرضية الثانية	٢٥٠
٣١	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السابعة الفرضية الثانية	٢٥١
٣٢	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثامنة الفرضية الثانية	٢٥٢
٣٣	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة التاسعة	٢٥٣
٣٤	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات الفرضية الثانية	٢٥٤
٣٥	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الأولي الفرضية الثالثة	٢٥٦
٣٦	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثانية الفرضية الثالثة	٢٥٧
٣٧	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثالثة	٢٥٨
٣٨	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الرابعة الفرضية الثالثة	٢٥٩
٣٩	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الخامسة الفرضية الثالثة	٢٦٠
٤٠	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السادسة الفرضية الثالثة	٢٦١
٤١	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السابعة الفرضية الثالثة	٢٦٢
٤٢	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثامنة الفرضية الثالثة	٢٦٣
٤٣	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة التاسعة الفرضية الثالثة	٢٦٤
٤٤	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة العاشرة الفرضية الثالثة	٢٦٥
٤٥	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الحادية عشر الفرضية الثالثة	٢٦٦
٤٦	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثانية عشر الفرضية الثالثة	٢٦٧
٤٧	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات الفرضية الثالثة	٢٦٨
٤٨	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الأولي الفرضية الرابعة	٢٦٩
٤٩	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثانية الفرضية الرابعة	٢٧٠
٥٠	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثالثة الفرضية الرابعة	٢٧١
٥١	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الرابعة الفرضية الرابعة	٢٧٢
٥٢	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الخامسة الفرضية الرابعة	٢٧٣

٥٣	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السادسة الفرضية الرابعة	٢٧٤
٥٤	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السابعة الفرضية الرابعة	٢٧٥
٥٥	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثامنة الفرضية الرابعة	٢٧٦
٥٦	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة التاسعة الفرضية الرابعة	٢٧٧
٥٧	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات الفرضية الرابعة	٢٧٨

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	مصادر قوة القائد	٣٣
٢	الاساليب القيادية لنظرية البعدين	٤٢
٣	الأساليب القيادية لنظرية الشبكة الإدارية	٤٣
٤	نظرية الخط المستمر في القيادة	٥٠
٥	العلاقة الشرطية بنظرية المسار والهدف	٥٢
٦	إبعاد نظرية ردن	٥٣
٧	نظرية دورة الحياة للقائد	٥٨
٨	أبعاد نظرية (LPC) في القيادة	٥٩
٩	النظرية الظرفية	٦٠
١٠	الموقف كمحدد لإمكانيات القائد	٦١
١١	بعض العوامل المؤثرة على اختيار النمط القيادي المناسب	١٠٦
١٢	عناصر الموقف القيادي	١١٢
١٣	الإدارة بين الكفاءة والفعالية	١١٧
١٤	متطلبات القيادة الناجحة	١٣٣
١٥	الأدوار الثلاثة المتشابكة للقائد لدعم عملية ونقل الخبرة	١٣٧
١٦	نموذج برنادر باس للقيادة الفعالة	١٤٢
١٧	مدخل " Easier" القيادة الإستراتيجية للتغيير	١٤٥
١٨	خطوات تخطيط المعضلات الإستراتيجية	١٤٧
١٩	أدوات القيادة ومجالاتها الأساسية	١٥٧
٢٠	مهارة حل المشكلات واتخذ القرارات	١٦١
٢١	القيادة الرديئة ضمن أنماط القيادة	١٦٣
٢٢	الهيكل التنظيمي لمجموعة جياد الصناعية	١٩٧
٢٣	نموذج لهيكل تنظيمي لإحدى شركات المجموعة	٢٠١
٢٤	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	٢٢٦

٢٥	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق العمر	٢٢٧
٢٦	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير مركز الوظيفة	٢٢٩
٢٧	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمى	٢٣٠
٢٨	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	٢٣١
٢٩	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المشاركة في الدورات التدريبية	٢٣٢
٣٠	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة علي العبارة الأولي الفرضية الأولي	٢٣٤
٣١	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة علي العبارة الثانية الفرضية الأولي	٢٣٥
٣٢	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة علي العبارة الثالثة الفرضية الأولي	٢٣٦
٣٣	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الرابعة الفرضية الأولي	٢٣٧
٣٤	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الخامسة الفرضية الأولي	٢٣٨
٣٥	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السادسة الفرضية الأولي	٢٣٩
٣٦	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السابعة الفرضية الأولي	٢٤٠
٣٧	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثامنة الفرضية الأولي	٢٤١
٣٨	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة التاسعة الفرضية الأولي	٢٤٢
٣٩	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة العاشرة الفرضية الأولي	٢٤٣
٤٠	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات الفرضية الأولي	٢٤٥
٤١	التوزيع لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الأولي الفرضية الثانية	٢٤٦
٤٢	التوزيع لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثانية الفرضية الثانية	٢٤٧
٤٣	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثالثة الفرضية الثانية	٢٤٨
٤٤	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الرابعة الفرضية الثانية	٢٤٩
٤٥	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الخامسة الفرضية الثانية	٢٥٠
٤٦	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السادسة الفرضية الثانية	٢٥١
٤٧	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السابعة الفرضية الثانية	٢٥٢
٤٨	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثامنة الفرضية الثانية	٢٥٣
٤٩	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة التاسعة	٢٥٤
٥٠	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات الفرضية الثانية	٢٥٥

٥١	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الأولي الفرضية الثالثة	٢٥٦
٥٢	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثانية الفرضية الثالثة	٢٥٧
٥٣	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارةالثالثة	٢٥٨
٥٤	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الرابعة الفرضية الثالثة	٢٥٩
٥٥	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الخامسة الفرضية الثالثة	٢٦٠
٥٦	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السادسة الفرضية الثالثة	٢٦١
٥٧	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السابعة الفرضية الثالثة	٢٦٢
٥٨	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثامنة الفرضية الثالثة	٢٦٣
٥٩	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة التاسعة الفرضية الثالثة	٢٦٤
٦٠	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة العاشرة الفرضية الثالثة	٢٦٥
٦١	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الحادية عشر الفرضية الثالثة	٢٦٦
٦٢	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثانية عشر الفرضية الثالثة	٢٦٧
٦٣	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات الفرضية الثالثة	٢٦٩
٦٤	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الأولي الفرضية الرابعة	٢٧٠
٦٥	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثانية الفرضية الرابعة	٢٧١
٦٦	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثالثة الفرضية الرابعة	٢٧٢
٦٧	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الرابعة الفرضية الرابعة	٢٧٣
٦٨	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الخامسة الفرضية الرابعة	٢٧٤
٦٩	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السادسة الفرضية الرابعة	٢٧٥
٧٠	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السابعة الفرضية الرابعة	٢٧٦
٧١	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثامنة الفرضية الرابعة	٢٧٧
٧٢	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة التاسعة الفرضية الرابعة	٢٧٨
٧٣	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات الفرضية الرابعة	٢٧٩

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
١	الاستبانة التي قدمت لشركات المجموعة	
٢	خطاب المحكمين	
٣	خطاب مجموعة جياد الصناعية	
٤	أسماء المحكمين	

الفصل الأول
المقدمة ومشكلة البحث وأهمية البحث

المبحث الأول: المقدمة ومشكلة وأهمية البحث

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة :-

تعد القيادة سواء في القطاع الخاصة أو القطاع العام من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المنشات وعنصرا هاما لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها. ويمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشراً هاماً في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء وتطوير المنظمات والموارد البشرية[1] .

تعتبر مجموعة شركات جياد الصناعية من الشركات الرائدة المأمول أن يتحقق من خلالها النهوض باقتصاد السودان والمشاركة الفعالة في دفع عملية التطوير والنمو خاصة في هذا المجال الهام والذي يعتبر طفرة جديدة للسودان .

فهذه المجموعة تشكل إحدى أهم المشروعات التنموية الكبرى التي شهدها السودان وهو يدخل الألفية الثالثة ونظرا لأهمية هذا النشاط وما يقتضيه من أساسيات وخاصة الحاجة لتنمية القيادات الإدارية و الفنية والنهوض بها للاطلاع بمهامها بالمستوى الذي يساعد على تحقيق الأهداف ويساعد على التحسين المستمر في المساهمة في هذا الجانب عن طريق البحث في تقيم الواقع الحالي وتحديد ما يلزم لترقية أداء الكوادر العاملة ورفع كفاءتها وتوسيع أفاق فكرها حتى تأتى أكلها في التطوير والتحسين .

إن دور القيادة في إدارة الأداء وتقويمه وتطويره يعتبر مجالاً خصباً للدراسة والتحليل. وفى الحقب التاريخية الماضية كان لهذا الدور اثر كبير في تطوير العمليات و الممارسات الإدارية على ارض الواقع. ويظهر ذلك فيما توضحه العبارات الإدارية في المواقع المختلفة من إسهامات رائعة كان لها الأثر في ترسيخ أسس ومفاهيم جديدة للإدارة في جوانبها المتعددة ، كما أكد ذلك الدور الوثيق بين عمليتي الإدارة والقيادة والدور المتعدد الجوانب الذي تقوم به القيادة في مجال العمل إلا دارى تخطيطاً وتنظيماً وتطويراً. و قد تلاحظ إن القيادة في المنظمات والشركات الخاصة هي الأقدر على إحداث وإدخال تطوير حقيقي وفاعل في أداء العاملين وذلك لطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه و ما يتميز به من مرونة وتنافس وتسابق يتطلب اليقظة المستمرة و النشاط المتواصل والذكاء و المهارات العالية في تصميم المواقف وتدبر ما يحتاج له كل موقف ، وبالتالي فهي تعطى لهذه المهمة قدراً كافياً من العناية والاهتمام ، كما إن إدارة وتطوير الأداء عملية تنبع في أساسها من دافع ذاتي صادق وقدرة تاهيليه متكاملة لدى القيادات المسئولة في المنظمة باعتبارها الأعرف بمواطن القوة والضعف في الأداء وبالتالي بالمسارات التطويرية المنشودة المطلوب إحداثها وقد وضعت أهداف وأسئلة وفرضيات البحث في الإطار العلمي الذي يمكن من خلاله معرفة وتحليل الدور الذي تقوم به

---

(١) مدحت أبو النصر ، قادة المستقبل ، القاهرة ، المجموعة العربية للنشر ، ط ١ ، (القاهرة ، ٢٠٠٩ م) ص ٩

القيادات في إدارة أداء الموارد البشرية ومراقبته وتقويمه وتطويره وكذلك الكشف عن ماهية العقبات والمعوقات التي تعترض أداء العاملين والأساليب العلاجية المتبعة في التخفيف من حالة النقص أو الضعف أو القصور في متغيرات الأداء أو التقلب عليها بالإضافة إلى معرفة المهارات القيادية لمديري جياد والسمات التي تميزهم ومدى اثر التدريب والتعليم في تطوير هذه المهارات القيادية [١].

وتعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية ، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التالف بين العاملين في المنظمة [٢].

إن العصر الادارى الحديث بمعطياته ومقدراته المتطورة لايعترف بالدور السلطوي اللا محدود للقيادات الإدارية العليا بل إننا نظلم هؤلا القادة إذا قلنا إن أمور هذا العالم تسير بمشيئتهم وإرادتهم و قراراتهم. إننا نعيش في عصر الخبراء المهنيين والتقنيين. إنهم هذه الشريحة المتضخمة من القادة الإداريين والمديرين التنفيذيين والمستشارين الفنيين التي باتت تصنع في العالم المتقدم القرار الادارى والاقتصادي والاجتماعي[٣] .

ففي عالم اليوم المتسم بالخبرة المهنية والثورة الإدارية لم يعد القرار بشتى أنواعه وصوره إلهاماً يهبط على القائد الأعلى في لحظة، بل انه محكوم بجملة أسباب وظروف يعرفها ويقدرها خبراء التكنوقراط الذين يمسكون اليوم بزمام التخطيط والتوجيه والإدارة لا سيما في القطاعات الاقتصادية والصناعية والعسكرية. لقد أصبحت القيادة قضيه هامة على رأس أجندة العمل في المؤسسات والشركات وأصبح ينظر إلى كبار رجال ألصناعه على إنهم قادة كبار يقفون جنبا إلى جنب في مصاف كبار القادة العسكريين وكبار الزعماء السياسيين كماء أخذت أسماء العديد من أساتذة الجامعات والأكاديميين المتخصصين في القيادة تلمع وتصبح معروفة.وتعد القيادة من أهم ركائز القوات المسلحة وتعتبر العمود الفقري لما لها من أهمية في إدارة الموارد البشرية وإدارة الرجال[٤] .

إن التحديات التي يواجهها الإنسان العربي تزداد ضراوة يوما بعد يوم وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات ، وإذا كان لابد من مواكبة هذه التغييرات والتحديات ، فان الاطلاع المستمر والتدريب هما بمثابة التجربة الحقيقية خاصة وإنها تسهم بقوة في المشاركة لإعداد (القيادات الناجحة) والقادرة على إدارة التغيير والابتكار [٥] .

---

(١) مدحت أبو النصر ، مرجع سابق ، ص ٩

(٢) أيمن النحاس ومحسن هلال ، مبادئ الإدارة ، ط١ ، مكتبة الوفاء القانونية (الإسكندرية ، ٢٠٠٩ م) ص ٢٢٧

(٣) فليب سادلر ، القيادة ، ترجمة هدى فواد ،مجموعة النيل العربية ، (القاهرة ٢٠٠٨ م) ، ص ١١

(٤) المرجع السابق ،ص١٣

(٥) محمد حسنين العجمي ، القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط٢ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع (عمان ، ٢٠١٠ م) ص ١٧

تعتبر القيادة ذات طبيعة مركبة ، فهي تتضمن العديد من الجوانب مثل الدافعية ، الرؤية المستقبلية والاتصال واتخاذ القرارات [1] .

إن القيادة العليا في منظمات الإعمال تلعب دوراً كبيراً في وضع إستراتيجية هذه المنظمات بالإضافة إلى وضع الخطط الإستراتيجية طويلة وقصيرة الأجل لذلك لابد من امتلاك هؤلا القادة مهارات عالية حتى ينجحوا في أداء إعمالهم .

أجريت العديد من الدراسات عن القيادة الإدارية وخلصت إلى نتائج في ممارسة القيادة ما كان لنا إن نغفلها تم استخلاص بعض النتائج من هذه الدراسات نجملها في الآتي :

- عدم اهتمام القيادات بمشاركة العاملين وانعدام العدالة والمساواة وتفشى المحسوبية والفساد الإداري وتجاهل وغياب دور جماعات العمل وفقدان البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الأداء وتطوير القدرات .
- عدم وجود سياسة واضحة وعامة لاختيار القادة بمنشئات الأعمال، مما يفقد المنشئات مدخلاً رئيسياً لتكوين قيادة إدارية فاعلة لها القدرة على الاتصالات .
- عدم وجود برنامج لتقويم الأداء واعتماد القادة الإداريين على دفتر الدوام .
- محدودية استخدام أسلوب الاختبارات النفسية للتعرف على الحقائق والسمات التي تتعلق بالدوافع والنزعات الانفعالية للشخص. وبذلك تفقد المنشئات محورا هاما في اختبار وكفاءة الإدارة .
- وجود علاقة بين تولى القيادة وبين الوظائف القيادية والمستوى العلمي ، وجود علاقة طردية بين نمط القيادة وتوفير مناخ العمل الصالح وكذلك علاقة طردية بين التفويض وتحقيق الرقابة الذاتية لتحقيق فاعلية الأداء .
- لا توجد سياسة عامة للتدريب .
- انعدام الإبداع والابتكار والشعور بالاستقرار .

مشكلة البحث:-

لم تتناول نظريات القيادة دراسة الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية الناجحة في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا. كما لم يتم التوصل بحثياً إلى تحليل ومعرفة جوانب القدرة والخبرة لدى هذه القيادات وتأثيراتها المهمة في إدارة وتقيم وتطوير الأداء الوظيفي. ويرجع السبب الاساسى في ذلك إلى إن معظم النظريات والدراسات الرئيسية في القيادة ركزت على مسار بحثي واحد فقط وهو المسار الكمي كما إن التركيز البحثي

---

(١) طارق طه ، الإدارة ، دار الفكر الجامعي (الإسكندرية ، ٢٠٠٨ م) ص ٥٥٥

ظل أيضا منصبا فقط على الأساليب القيادية والتصرفات السلوكية دون محاولة التعرف على أسباب القصور في تحقيق خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في كثير من الدول إلا انه اتضح مؤخرا إن مرجعه الاساسى هو عدم كفاءة القوى البشرية لتلك الدول ويبرز هذا بصوره خاصة فيما يتعلق بعدم قدرة القيادة الإدارية على تنفيذ البرامج التي تضمنتها تلك الخطط بكفاءة. ولقد لاحظ الدارس إن هذا الموضوع يكتنفه شي من الغموض وخاصة في بعض الشركات مما يثير الفضول لمعرفة الكيفية التي يتم بها اختيار القادة لشغل المواقع الوظيفية والتعرف على أسباب ظهور بعض الظواهر السالبة. بعد الاختيار و هل الأمر يتعلق بقصور القادة في ممارسة مهامهم المتعلقة بإعداد المرؤوسين ومتابعة أدائهم وتوظيفهم وتدريبهم.

من خلال ماتقدم يمكن تلخيص مشكلة البحث في محاولة التعرف على الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية الناجحة في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا في مجموعة شركات جياد الصناعية وإعدادهم لمجابهة تحديات المنافسة والتنمية وتقييم الواقع الحالي في الاتى :

هل هنالك مهارات قيادية مميزة للمدراء العاملين بشركات جياد بالسودان ؟

١. هل توجد علاقة دالة بين المهارات المتوفرة للمدراء بشركة جياد ومستوياتهم التعليمية المختلفة ؟
٢. هل توجد فروق في المهارات القيادية للمدراء العاملين في شركة جياد بناء على سنوات الخبرة ؟
٣. ما هو نوع التدريب الذي يتلقاه مديري الإدارة العليا بشركة جياد ؟

حدود البحث:

الحدود الزمانية

تغطى الدراسة من الناحية الزمانية : الفترة مابين عامي ٢٠٠٥ م- ٢٠١١م .

الحدود المكانية

شملت الدراسة من الناحية التطبيقية مجموعة شركات جياد الصناعية بالسودان بإداراتها المختلفة .

الحدود البشرية

رؤساء مجموعة جياد ومديري القطاعات والشركات والمصانع والإدارات ورؤساء الأقسام .

أهمية البحث:-

تكمن أهمية هذا البحث في كونه قد تناول بعداً جديداً لم ينل بعد الاهتمام الكافي من قبل الباحثين وهو التعرف على البعد الاستراتيجي للقيادة الإدارية العليا في اختيار وإعداد وتوجيه العمليات الإدارية في المنظمات العاملة في سوق التنافس وذلك على عكس ما اتجهت إليه الدراسات السابقة .

إن القيادة بصفة عامة تعد حلقة الوصل بين الموارد البشرية بالمنشأ وخططها وتصوراتها المستقبلية وتعتبر البوتقة التي تنصهر وتتفاعل من خلالها كافة المفاهيم والاستراتيجيات الإدارية وتدعم القوى الايجابية

في المنشات وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان وتمكن من السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات وتنمية وتدريب ورعاية الإفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشاة كما إن الإفراد يتخذون من القائد قدوة لهم بمعنى أخر قد اكتسبت هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تناولت موضوعا ذا أهمية إستراتيجية في مجال تطوير القيادة الإدارية الناجحة ، فقد تناولت الدراسة بالتحليل موضوع الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية ومدى تأثيرها على تطوير مهارات مديري الإدارة العليا .

هدف البحث :-

يرمى هذا البحث إلى :

توضيح معنى ومفهوم القيادة الإدارية والكيفية التي يتم بها اختيار القادة الإداريين ومعرفة أهمية هذا الدور في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا ووصف عملية القيادة وتحليلها وتحديد جوانب القصور ومعالجتها بالإضافة إلى ذلك تحديد مدى قيام مجموعة شركات جياد الصناعية محل الدراسة كيفية ومدى تنمية وتطوير مهارات مديري الإدارة العليا وتجويد الأداء من خلال الوقوف على الاتى :-

التعرف على ألسمه العامة لمهارات المدراء العاملين بشركات جياد .

التعرف على الفرق في المهارات القيادية لدى المدراء بشركات جياد بناء على سنوات العمر .

التعرف على العلاقة بين المهارات القيادية لدى المدراء في شركة جياد و المستوى التعليمي .

ما هو نوع التدريب الذي يتلقاه مديري الإدارة العليا بشركة جياد ؟

فروض البحث :-

١. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الايجابية المتوفرة للقيادات الإدارية و مدى إسهامها في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا .
٢. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأهيل والتدريب وزيادة كفاءة مدراء الإدارة العليا .
٣. هنالك فروق بين المهارات القيادية للمدراء العاملين بشركات جياد بنأ على سنوات الخبرة .
٤. توجد علاقة دالة موجبة بين المهارات المتوفرة للمدراء بشركات جياد ومستوياتهم التعليمية .

منهج البحث:-

اتبع الباحث لإغراض هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي نظرا لما يوفره من إمكانيات الحصول على اكبر قدر من المعلومات و المساعدة في التوصل إلى أصول المشكلة و مسبباتها والجوانب المؤثرة فيها واقتراح الحلول المناسبة لها إلى جانب منهج دراسة الحالة مجموعة شركات جياد الصناعية .

مصادر جمع المعلومات :-

المصادر الأولية : تمثلت في البيانات والمعلومات المتحصل عليها من مجتمع الدراسة المتمثل في القيادات المختلفة لشركات جياد موضوع الدراسة .

المصادر الثانوية : شملت الدراسة عدد من المصادر والمراجع في مجال الإدارة العامة وإدارة الإعمال إلى جانب التقارير والاحصاءت والدوريات التدريبية الصادرة من شركات جياد من كتب ومجلات ورسائل أكاديمية .

أدوات جمع المعلومات :-

استخدم الباحث في جمع البيانات والمعلومات استبانه رصد القيادة والمقابلات الشخصية بالإضافة إلى الملاحظات والوثائق الرسمية والحقائق الديموقرافية للمفحوصين .

مجتمع الدراسة :-

شملت الدراسة العاملين على مستوى القيادات العليا الإدارية لشركات جياد الصناعية لأنهم يعتبرون القوى الموثرة على كفاءات وأداء الشركات .

هيكل البحث :-

الدراسة النظرية

الفصل الأول: الإطار العام

المبحث الأول المقدمة وتعريف المشكلة وأهمية المشكلة والأهداف

المبحث الثاني الدراسات السابقة

الفصل الثاني المفاهيم والنظريات والمهام والأساليب

المبحث الأول: القيادة الإدارية المفاهيم والنظريات

المبحث الثاني: المهام والأساليب

الفصل الثالث: أنماط القيادة الإدارية وصفات القادة الإداريين و متطلبات القيادة الناجحة.

المبحث الأول أنماط القيادة

المبحث الثاني صفات ومهارات القادة الإداريين.

المبحث الثالث متطلبات القيادة الناجحة

الفصل الرابع الشركات موضوع الدراسة

المبحث الأول: النشأة والتطور.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي والأنشطة والتدريب ونظم الاتصالات

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات والنتائج والتوصيات

المبحث الأول عرض وتحليل البيانات

المبحث الثاني النتائج والتوصيات والمراجع والملاحق

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

القيادة الإدارية من الموضوعات الهامة ذات الأثر الكبير في توجيه وإرشاد الطاقات البشرية والمادية في كل القطاعات الخاصة والحكومية لترقية الأداء ورفع الكفاءة وتطوير وتأهيل العناصر البشرية والتحسين المستمر لعمليات المنظمة.

قام العديد من الباحثين بإجراء العديد من الدراسات لبيان أهمية القيادة الإدارية وتطبيقاتها كإحدى الوسائل الهامة لتحقيق الفاعلية والكفاءة للإفراد ، وقد قام الباحث بمراجعة عدد من الدراسات لأهميتها في تحديد إبعاد و مجالات مشكلة الدراسة ، والبعد عن تكرار بحث سبقني إلية شخص أخر، و في هذا الحيز نعرض عدد من الدراسات السابقة التي أجريت عن القيادة الإدارية .

١. دراسة محمد نشوان الراكى ٢٠٠٣.
٢. دراسة سليمان عمر محمد مطرف ٢٠٠٤م.
٣. دراسة شنوان عمر إبراهيم ٢٠٠٣م.
٤. دراسة فائزة محمد خير ٢٠٠٣م.
٥. دراسة مصطفى الطيب أبو قناية ٢٠٠٢م.
٦. دراسة أنور حمزة المحمود شلول ١٩٩٩م.
٧. دراسة أميمه ابوبكر حسين ٢٠٠١م.
٨. دراسة محمد عبد الرحمن النظارى ٢٠٠٠م.
٩. دراسة قمر الدين وهب الله الشيخ السمانى ٢٠٠٣م.
١٠. دراسة هدى حسين محمد العتوم ١٩٩٤.
١١. دراسة أبو جمعة لقريعات ١٩٨٢.
١٢. دراسة احمد إبراهيم صدقات ١٩٨٩.
١٣. دراسة Hit- and Oth –ers
١٤. دراسة Bogdan Kavcic.
١٥. دراسة محمد المهدي مصطفى .
١٦. دراسة دخل الله شموين .

دراسة محمد نشوان الزاكى ٢٠٠٣م : [١]

بعنوان (القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء (الخرطوم ٢٠٠٣) رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الإعمال بجامعة النيلين) .

تعرضت الدراسة بشكل كبير إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء وتحليل جوانب القوة والضعف لتطوير وتفعيل دور القيادة الإدارية ، تكون مجتمع الدراسة من عدد من مؤسسات القطاع العام والخاص باليمن واختيار عينة عشوائية تمثل ٥% من مجتمع الدراسة وقد تم توزيع (٤١٠) استمارة استبيان استردت منها (٣٥٧) استمارة بنسبة ٨٧% ،استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للبيانات باستخدام التكرار والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية واختبار و تحليل التباين الاحادى والاختبار التائي .

هدفت الدراسة إلى (٢) :

التعرف على الأنماط القيادية السائدة في هذه المؤسسات ومدى مساهمتها في صنع القرارات الرشيدة و مدى مشاركة الرؤساء لمرؤوسيهم في صنع القرارات الإدارية ومدى كفاءتهم في الوصول الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسات ، واهتمامهم بالجوانب الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتأثير ذلك على مستوى الأداء وبيان المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية .

وقد خلص الدارس إلى مجموعة من النتائج أهمها :

١. عدم ملائمة العمل لطموح و رغبات العاملين و تلبية حاجاتهم وانعدام الحرية للإبداع والابتكار والشعور بالاطمئنان والاستقرار.
٢. عدم اهتمام القيادات بمشاركة العاملين وانعدام العدالة والمساواة و تفشى المحسوبية والفساد الادارى و تجاهل و غياب دور جماعات العمل وفقدان البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الأداء وتطوير القدرات .
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية في كل جماعات العمل وكفاءة الأداء والإبداع ، فيما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في كل من القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية فئ كل من الروح المعنوية والمشاركة الإنتاجية .

---

(١) دراسة محمد نشوان الزاكى ٢٠٠٣م : بعنوان (القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء (الخرطوم ٢٠٠٣) رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الإعمال بجامعة النيلين)

(٢) المرجع السابق

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الإدارة العليا و الإدارة الوسطى وبين الإدارة الوسطى والعاملين فيما يتعلق بتأثير القيادات على كل من الروح المعنوية والمشاركة الإنتاجية فيما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الإدارة العليا والوسطى والعاملين فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية على كل من جماعات العمل وكفاءة العمل والإبداع [١] .

دراسة سليمان عمر محمد ٢٠٠٤م (٢).

بعنوان (القائد الادارى ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشات الإعمال (الخرطوم: ٢٠٠٤ م) رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الإعمال بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا) .

تعرض الباحث وبشكل رئيسي إلى التعرف على القائد الادارى في وظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشات الإعمال بولاية الخرطوم .

قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية لجوانب اختيار القادة وتدريبهم ، ومن ثم تطوير وتفعيل دور القائد الادارى ، وقد استخدم الأسلوب الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل الظاهرة القائمة. قام الباحث بوضع نوعين من الاستقصاء احدهما يغطى الإبعاد الأساسية حول مهمة اختيار وتدريب وتقويم القادة مديري الإدارات والأقسام بمنشات الإعمال واستهدف به القادة الإداريين والأخر يغطى جانب تقويم البرامج التدريبية اثنا الخدمة ، واستهدف به القادة مديري الإدارات والأقسام ويحتوى النوع الأول على :

- ☐ (١٢) سؤالا اساسى .
- ☐ (٥٤) فقرة إلى جانب بيانات شخصية .

إما النوع الثاني فيحتوى على الاتى :

- ☐ (١٠) أسئلة أساسية .
- ☐ (١٤) فقرة إلى جانب بيانات شخصية .

تم تجميع البيانات بواسطة استبانه من مجتمع الدراسة والذي شمل على (٤٣) منشاة عمل بالقطاعين العام والخاص وتم جمع البيانات بأسلوب الحصر الشامل وكان توزيع الاستمارة على النحو التالي [٣] :-

---

(١) دراسة محمد نشوان الزاكى ٢٠٠٣م : بعنوان (القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء (الخرطوم ٢٠٠٣) رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الإعمال بجامعة النيلين)

(٢) دراسة سليمان عمر محمد مطرق بعنوان (القائد الإداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشأة الإعمال (الخرطوم ٢٠٠٤) رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الإعمال بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

(٣) المرجع السابق

قائد أدارى (٤٨) استمارة استردت منها (٤٣) استمارة ، مدير أدارى (٨٨) استمارة استردت منها (٨٢) استمارة قام الباحث باستخدام أسلوب المقاييس لتحليل البيانات .

هدفت الدراسة إلى :

التعرف على مفهوم القائد الادارى ووظائفه ومهاراته والشروط المطلوبة فيه ، وأهمية تأثير ذلك ايجابياً ، وبيان الفرق بين النمط الادارى والبروقراطى والقائد الادارى .

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي :

١. عدم وجود سياسة واضحة وعامة لاختيار القادة بمنشات الإعمال، مما يفقد المنشات مدخل رئيسي لتكوين قيادة إدارية فاعلة ، لها القدرة على الاتصالات في ظل وجود سلسة موثقة .
٢. . اعتماد معظم القادة الإداريين لأسلوب وطريقة الحرية المطلقة لاختيار مديري الإدارات ورؤساء الأقسام رغم عدم صلاحية هذا الأسلوب خاصة في المستويات التنفيذية .
٣. أيضا محدودية استخدام أسلوب الاختبارات النفسية للتعرف على الحقائق والسمات التي تتعلق بالدوافع والأوامر والنزعات الانفعالية للشخص ، وبذلك تفقد المنشات محوراً هاماً في اختيار كفاءة الإدارة .
٤. عدم وجود برنامج معين لتقويم الأداء واعتماد القادة الإداريين على دفتر الدوام وإغفالهم المصادر الأخرى للمعلومات .
٥. لا يوجد سياسة عامة للتدريب[١].

دراسة شنوان عمر إبراهيم (٢)

بعنوان (اثر القيم الإسلامية على القيادة الإدارية (الخرطوم ٢٠٠٣) رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة بجامعة السودان) .

يهدف هذا الباحث إلى دراسة القيم الإسلامية وأثرها على القيادة الإدارية .

اشتمل البحث على ثلاثة فصول :

. مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها وصفات القادة .

. القيادة الإدارية في الإسلام، مفهومها، صفاتها، قيمها .

. اثر القيم الإسلامية على القيادة الإدارية من جوانب الممارسات والقيادة .

---

(١) دراسة سليمان عمر محمد مطرق ، مرجع سابق

(٢) دراسة شنوان عمر إبراهيم بعنوان(اثر القيم الإسلامية على القيادة الإدارية (الخرطوم ٢٠٠٣) رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة بجامعة امدرمان الإسلامية)

كما تعرض الباحث إلى بعض نماذج القادة في الإسلام بحث لم يقوم على دراسة ميدانية ولم يتطرق إلى مجتمع دراسة أو عينات أو الإطار أو خطة بحث لذا كان خاليا من التوصيات والنتائج [١].

دراسة فائزة محمد خير [٢]

بعنوان(القيادة الإدارية وأثرها على الأداء دراسة ميدانية بمصنع سكر الجنيد بولاية الخرطوم (٢٠٠٣)

.

استعرضت الباحثة الأسلوب الاحصائى الوصفي لوصف خواص البيانات وكذلك الأسلوب الاحصائى التحليلي لاختيار الفروض ، حيث تم استعمال معامل الارتباط /يرسون ومربع كاى تربيع ، وتمت معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية [٣] .

كان حجم العينة (٨٩) فرد للقيادات الإدارية العليا و التنفيذية والإشرافية ، وقد تم توزيع (٨٩) استمارة استبانه استبعده منها (١١) استمارة ، ثم قسمت الاستبانه إلى جزئيين .

(٣١) سؤال خاصة بالقيادات العليا .

(٣٩) سؤال خاصة بالقيادات التنفيذية .

(٩١) سؤال خاصة بالعمال ، استبعدت من التحليل لقلة الاستفادة منها .

أهداف الدراسة

تحديد النمط القيادي والصفات الشخصية للقائد ، وتوضيح دور القيادات الإدارية في التأثير على الإفراد والصناعات وتحقيق الأهداف وتوفير المناخ الجيد داخل المنظمة ورفع الروح المعنوية، وتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة والعاملين ودور العلاقة الرسمية والإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة ، تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التي يمكن التركيز عليها في عملية التطوير والتحسين ، وحصر المعوقات التي تواجه القيادة وأيضا في طرق حلها .

أظهرت الدراسة النتائج التالية : وجود علاقة ترابطية بين تولى القيادة وبين الوظائف القيادية والمستوى العلمي ، وجود علاقة طردية بين نمط القيادة وتوفير مناخ العمل الصالح وكذلك علاقة طردية بين التفويض ، وتحقيق الرقابة الذاتية لتحقيق فاعلية الأداء .

دراسة مصطفى الطيب أبو قناية ٢٠٠٢. [١]

---

(١) دراسة شنوان عمر إبراهيم بعنوان (اثر القيم الإسلامية على القيادة الإدارية (الخرطوم ٢٠٠٣) رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة بجامعة امدرمان الإسلامية)

(٢) دراسة فائزة محمد خير بعنوان (القيادة الإدارية وأثرها على الاداء دراسة ميدانية بمصنع سكر الجنيد بولاية الخرطوم(٢٠٠٣م)

(٣) الرجع السابق

بعنوان (مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشات (الخرطوم ٢٠٠٢) رسالة دكتورة غير منشورة في إدارة الإعمال بجامعة الخرطوم) .

هدفت الدراسة إلى الاتى (٢):

١. التعرف على مستويات إلمام ومعرفة القيادات الإدارية في المنشات السودانية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية ، وتحديد درجة الممارسة والتطبيق الفعلي بهذه الأساليب وقياس اثر ذلك على تطوير أداء المنشات في السودان ، هذا إلى جانب الوقوف على نمط وأساليب القيادة الإدارية السائدة بالمنشات السودانية وتحديد نوعيتها .

٢. استخدم الباحث استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات والمعلومات . وتم توزيعها على القيادات الإدارية بعدد(٤٢٨) قائد أدارى بالمنظمات ولمعالجة البيانات الإحصائية ، استخدم الباحث أسلوب الإحصاء الوصفي لوصف خواص البيانات ، وكذلك أسلوب الإحصاء التحليلي لاختبار فروض البحث ، حيث تم استعمال معامل الارتباط الثنائي (بيرسون) والارتباط المتعدد لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة ، واستخدام تحليل الانحدار كما استخدم تحليل التباين والاختبار التائي وتمت معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزم الإحصائية .

أظهرت نتائج التحليل الاحصائى الاتى (٣) :

تدنى مستوى إلمام ومعرفة القيادات الإدارية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية ، وكذلك ضعف المستوى المتواضع للقيادات الإدارية من المعرفة بأهمية تطبيق أساليب الإستراتجية ، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطيه قوية موجبة بين مستوى الإلمام والمعرفة وبين درجة الممارسة الفعلية والتطبيق لهذه الأساليب في الواقع العلمي .

كما بينت النتائج إن وجود الممارسات الفعلية لأساليب الإدارة الإستراتجية بالمنشات السودانية ضعيفة جداً مما انعكس سلباً على أداء المنشات كما أظهرت الدراسة إن القيادات الإدارية بالسودان لازالت تطبق الممارسات التقليدية(٤) .

دراسة أنور حمزة شلول ٢٠٠٣م

بعنوان (الرضي الوظيفي لدى القيادات الإدارية بالجامعات الأردنية والعوامل المؤثرة فيه (الخرطوم ٢٠٠٣م) رسالة دكتوراه غير منشورة الإدارة العامة بجامعة الخرطوم) .

---

(١) دراسة مصطفى الطيب ابو قناية بعنوان (مفاهيم الإدارة الإستراتجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشاة (الخرطوم٢٠٠٢) رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الإعمال بجامعة الخرطوم) .

(٢) المرجع السابق

(٣) المرجع السابق

(٤)المرجع السابق

هدفت الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية :

ما مستوى الرضي الوظيفي لدى القيادات الإدارية في كل عامل من عوامل الرضا الوظيفي السنة. وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات القيادات الإدارية بالجامعات الاوردنية عن كل عامل من عوامل الرضاء الستة وكيف تزيد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وفق أهميتها من قبل وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعات الأردنية؟ . (١)

طور الباحث أغراض هذه الدراسة أداة تألفت من ثلاثة أجزاء الأول يتعلق بالمعلومات عن المستجيب. الثاني عبارة عن مقياس الرضاء الوظيفي . الثالث يتعلق بترتيب عوامل الرضاء الوظيفي وفق أهميتها .

دراسة أميمه أبو بكر حسين ٢٠٠٠م (٢)

بعنوان(دور المرأة في الوظائف القيادية (الخرطوم٢٠٠٠م) رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة بجامعة امدرمان الإسلامية) .

تعرضت الباحثة في دراستها لدور المرأة في الوظائف القيادية ومواقع السلطة واتخاذ القرار واستخدمت الباحثة منهج المسح الاجتماعي لدراسة الحالة لوصف الظاهرة وتحديد خصائصها واختيار فروضها ، كما استخدمت المنهج التحليلي والمنهج التاريخي لتتبع الظاهرة بهدف تأصيلها، تكون مجتمع البحث من جميع العاملات بوزارة التخطيط الاجتماعي عدا وظيفة العمال ، حيث بلغ عددهم (٦٣) فرد تم استبيان (٥٠) فردا منهم بنسبة (٧٩%) واستخدمت الباحثة في تحليل البيانات الإحصاء الوصفي (النسبة المئوية وطريقة مربع كاى لاختبار الفرضيات ومستوى معنوية ٥%) .

هدفت الدراسة إلى(٣) :

معرفة ما إذا كان هنالك تفرقة بين الجنسين في مجال العمل في الخدمة العامة. معرفة ما إذا كانت قوانين وتشريعات العمل تعمل إحجام دور المرأة وتحليل أسباب التفرقة ، تقديم أداء العمل في المناصب العليا التي أثبتت فيها المرأة كفاءتها وجدارتها. معرفة مدى احتياجات المرأة للتعليم العالي وفرص التدريب الداخلي والخارجي وامتيازات الوظيفة .

خلصت الدراسة للنتائج التالية :

---

(١) دراسة أنور حمزة شلول بعنوان (الرضى الوظيفى لدى القيادات الإدارية بالجامعات الاردنية والعوامل المؤثرة فيه (الخرطوم٢٠٠٣) رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الإعمال بجامعة الخرطوم)

(٢) دراسة اميمة ابوبكر حسين (بعنوان دور المرأة في الوظائف القيادية (الخرطوم ٢٠٠٠م) رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة بجامعة امدرمان الإسلامية)

(٣) دراسة اميمة ابوبكر حسين ، مرجع سابق

يؤثر تعليم المرأة وتحسين وضعها وتدريبها ومشاركتها في وجودها في الوظائف القيادية ،كما تؤثر قوانين العمل في تضيق الفرص المتاحة لعمل المرأة ، أيضا اثر اهتمام المرأة بالإعمال المنزلية على تدرجها في السلم الوظيفي .

دراسة محمد عبد الرحمن النظارى ٢٠٠٠م

تعرض فيها الباحث إلى طبيعة القرارات التي يتخذها المدير والعوامل المؤثرة فيها ، إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو البحث عن مدى فاعلية القرارات ، مدى إتباع المنهج العلمي فيها ، ومدى توفر عنصر المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ومدى قابلية القرارات للتطبيق ، ومدى توافقها مع التشريعات الحكومية ولوائح العمل وأنظمته سارة هذه الدراسة وفق المنهج التحليلي المعتمد على الدراسة الميدانية في المنشات الإنتاجية وقد بلغ الحجم الكلى لمجتمع الدراسة (٤٣) منشاة ، وبلغ عدد إفراد العينة (٤٨) مدير عام و (٣٤٣) مدير إدارة ينتمون إلى (٤٠) منشاة ، حيث لم تستجيب (٣) منشات للدراسة ، وقد تم توزيع (٥٥) استمارة لمديري العموم ، استرده منها (٤٨) استمارة بنسبة (٨٧%) أما مديري الإدارات فقد وزع الباحث (٣٨٧)استمارة استردت منها (٣٤٣) استمارة بنسبة (٩١%) استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات طبقا لطبيعة المقياس ولأهداف الدراسة منها ، العامل (كرو باخ إلفا) للتأكد من ثبات المقاييس وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمتغيرات البحث ثم استخدم الباحث ، الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق في فاعلية القرارات ،وكذا الفرو قات في العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار .

أهم النتائج التي تحصل عليها :

يتم اتخاذ القرارات في منشات القطاعين العام والخاص من قبل المديرين بأنفسهم. القرارات التي يتخذها القادة الإداريون بالقطاع الخاص أكثر فاعلية منها في القطاع العام ، طبيعة القرارات التي يتخذها القادة الإداريون لا تتناسب ومستوياتهم الوظيفية ، خبرة المدير تأتى في مقدمة العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات. الصفات الشخصية والانتماء القبلي من أكثر العناصر تأثيرا في عملية اتخاذ القرارات. لا يستخدم المديرون الكمبيوتر والطرق الكمية في عملية اتخاذ القرارات. عوامل البيئية الخارجية احتلت المرتبة الأولى في درجة تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات. بينما عوامل البيئة الداخلية للمنشاة كخطط وبرامج المنشاة تأتى في المرتبة الأخيرة ضمن العوامل التي توثر على عملية اتخاذ القرارات .

بلغ أقصى حد لمتوسط درجة الفاعلية في اتخاذ القرار بمتوسط حساب قدرة (٥٦%) وهى نسبة دون معيار الفاعلية التي حددها الباحث بنسبة (٦٠%).

دراسة قمر الدين وهب الله الشيخ السمانى ٢٠٠٣ م (١) .

تهدف هذه الدراسة إلى : عرض وتحليل المشكلات الإدارية بالجامعات السودانية الحكومية على مستوى القيادات التنفيذية ، والتعرف على المنهج المجتمع في صنع القرارات بالجامعات ، ثم تحديد إشكال التنمية الإدارية المطلوبة للقيادات التنفيذية بالجامعات .

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات التنفيذية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا والبالغ عددهم (١٠٦) قيادياً وزعت عليهم استمارة استبيان استرد منها (٨٢) .

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية في تحليل البيانات مثل النسب المئوية ومعاملات الارتباط واختبار كاى ذو الحدين ومصفوفة ارتباط سيبرمان. تصميم الاستبانة يتكون من (٢٩) سؤالا للقياس حسب مقياس لبكرت .

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية (٢) :-

١. توفر التخطيط يساعد على اتخاذ القرارات واستقرار الجامعة وزيادة مواردها .
٢. ارتباط الإدارة بالمؤسسة التعليمية أمر لازم لتحقيق أهدافها .
٣. ضرورة تقلد القائد التنفيذي بالجامعة لوظائف أكاديمية بعكس القائد غير الأكاديمي .
٤. نجاح الجامعة يتوقف على انتظام مجلس الجامعة في اجتماعاتها .
٥. كفاءة الادارى التنفيذي تظهر من خلال الاستقلال الأمثل لموارد الجامعة .
٦. تفرق مدير الجامعة يقلل من الفاقد الزمني ويساعد في اتخاذ القرار في الوقت المناسب .

دراسة هدى حسين محمد العتوم (١٩٩٤) (٣)

بعنوان(دور القيادات الإدارية في التطوير الادارى، دراسة ميدانية في جهاز الخدمة المدنية الاردنى)

هدفت الدراسة :-

إلى التطرق إلى دور القيادات الإدارية في التطوير الادارى في الأردن ، سواء كانت مساهمتها بالمبادرة إلى إيجاد أساليب وطرق جديدة في العمل أو تقبل الاقتراحات من الموظفين ، وتطرقت الدراسة إلى عدد من الحلول تهدف إلى تفعيل دور القيادات الإدارية ، والتوصل إلى مدى نجاح القيادات الشمولية واستمرارية عمليات التطوير.

---

(١) دراسة قمر الدين وهب الله الشيخ السمانى بعنوان(تنمية قدرات اتخاذ القرارات لدى القيادات التنفيذية بالجامعات الحكومية(الخرطوم ٢٠٠٣م رسالة دكتوراه غير منشورة في الإدارة العامة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

(٢) المرجع السابق

(٣) دراسة هدى حسين محمد العتوم، بعنوان(دور القيادات الإدارية في التطوير الإداري ،دراسة ميدانية في جهاز الخدمة المدنية الاردنى ١٩٩٤)

تم في هذه الدراسة اختيار (٥٣) وزارة حيث وزعت (٢٠٩) استمارة استبيان لهذا الغرض وكانت نتائج الدراسة كما يلي :-

- تنظر القيادات الإدارية للتطوير الادارى على انه عملية شاملة ومتكاملة ومستمرة .
- تتركز جهود القيادات في التطوير الادارى من خلال التعديل على الأساليب .
- تدنى مساهمة القيادات في تطوير العناصر البشرية .
- عدم توفر الدعم المالي لعمليات التطوير الإداري .
- استخدام أنماط تقليدية في عمليات التدريب الادارى والافتقار إلى استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة [١].

دراسة ابوجمعة لقريعات (١٩٨٢) [٢] .

بعنوان (القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإدارة الجزائرية)

قسم الباحث دراسته إلى بابين رئيسين ، الأول يبحث القيادة وتطورها ، قام الباحث يشرح مفاهيم القيادة والتميز بينها وبين الرئاسة. أما الفصل الثاني أوضح فيه مهام القيادة من خلال العملية الإدارية والتي تشمل التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والمتابعة والتوجيه والرقابة ، ودور القيادة في رفع كفاءة المرؤوسين . تطرق الباحث لنظريات القيادة وهى نظرية السمات ، العلاقات الإنسانية والنظرية الموقفية .

خلصت الدراسة في الفصول الأخيرة إلى ضرورة العناية بالقادة الاداريين وتنمية مهاراتهم متطرقا إلى أساليب اختيارهم وتدريبهم وضرورة وجود مؤسسات متخصصة تتولى جميع هذه العمليات[٣] .

دراسة احمد إبراهيم صدقات ١٩٨٩م

بعنوان (مدى توفر القيادات الإدارية في المناصب العليا مقارنة بالكفاءات الأخرى في الأردن) .

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى : معرفة مدى توفر القيادات الإدارية في المناصب العليا مقارنة بالكفاءات الأخرى في الأردن ، ومعرفة مدى توفر النقص في الكفاءات القيادية في المناصب العليا ، تم في هذه الدراسة اختيار عينة مكونة من(٤١) منطقة كبيرة عاملة في مختلف القطاعات .

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- وجود نقص في القادة الإداريين الأكفاء في المناصب العليا .
- وجود تفاوت بسيط في نقص هؤلاء القادة بين القطاعات المختلفة .

---

(١) دراسة هدى حسين محمد العتوم ، مرجع سابق

(٢) دراسة أبو جمعة لقريعات بعنوان(القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإدارة الجزائرية ١٩٨٢)

(٣) المرجع السابق

- وجود نقص واضح في تدريب القادة الإداريين .
- عدم وجود وصف وظيفي للوظائف المختلفة .
- وجود ولاء محسوبية بين القادة الإداريين .
- عدم الاهتمام بتطوير وتنمية القادة الإداريين الأكفاء .
- وجود ضعف في تطبيق مبدءا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- عدم تطبيق نظام الجدارة في التعين والترقي. [١]

دراسة(Hit &oth-ers) [٢]

وهى تعتبر إحدى الدراسات الحديثة لفهم وتقيم التوجهات الإستراتيجية (Strategic Orientations) والفكر الاستراتيجي للقيادات الإدارية في مجموعة الدول التي نمت صناعيا في خلال العقد الحالي وهى كورية ، تايوان ، هونج كونج، سنغافورة والمكسيك .

أجريت الدراسة على عينة تتكون من (١٢٢) من القيادات التنفيذية العليا بالشركات الأمريكية و(١٣٠) من القيادات الإدارية الكورية بالمؤسسات المختلفة في كوريا .

هدفت الدراسة إلى:

معرفة أوجه الشبه والاختلاف في التوجهات الإستراتيجية بين القيادات الأمريكية والكورية ونمط القيادات في كوريا ، وكذلك معرفة العوامل المؤثرة فئ أوجه الاختلاف. وقد استخدم منهج المسح الميداني وأسلوب الاستقصاء لجمع البيانات .

وجد إن الشركات الكورية قد أخذت في النمو المضطرد خلال السنوات الماضية وأصبحت من أكثر الدول منافسة للمؤسسات الأمريكية في ظل التوجهات العالمية للمؤسسات .

كانت نتائج الدراسة عاملا مهما في تحديد نوعية الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات الأمريكية للتعامل مع المؤسسات الكورية بالتحالف معها أو لمنافسة الشركات الكورية. أسفرت الدراسة أيضا عن اختلاف كبير في التوجهات الإستراتيجية بين القيادات الأمريكية والكورية ونمط القيادات الإدارية ، حيث وجد إن القيادات الإدارية في كورية تركز على زيادة حجم المبيعات ، ونصيب السوق وجاذبية الصناعة ، إذ إن سياسة الدولة بكوريا تشجع على النمو والتوسع بينما وجد إن القيادات الأمريكية تركز على التنبؤ بالطلب ، والتدفقات النقدية ، والعائد الاستثماري (الاهتمام بالربحية) .

---

(١) دراسة احمد إبراهيم صدقان بعنوان (مدى توفر القيادات الإدارية في المناصب العليا مقارنة بالكفاءة)

(٢)(Hit.M.A.Dacin,B.B,Tyler &D,Park,"Understanding the Differences in Korean & U.S. Executives" Strategic Orientaion.Strategic Management Jounal,vol.(١٨) No.٢Feb.١٩٩٧)

وقد أدى ذلك إلى الاختلاف في الإرث الثقافي والايدولوجيا ونوعية سياسة الدولة بالإضافة إلى العوامل البيئية الأخرى .

أثبتت هذه الدراسة إن الطريقة التي يدير بها القياديون مؤسساتهم والممارسات الإدارية هي نتائج هذه العوامل وهى تؤثر بصورة كبيرة في تشكيل نمط القيادات الإدارية [١] .

دراسة (Bogdan Kavcic)

وهى إحدى الدراسات التي أجريت في مجموعة من الشركات الناجحة في جمهورية (سلوفاكيا) حول العوامل التي تحدد فعالية القيادات الإدارية ، حيث اعتبر إن من أهم هذه العوامل ممارسة الإدارة الإستراتيجية و قد أسفرت هذه الدراسة عن إن مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى الكثير من القيادات الإدارية لازال في شكل مفاهيم فردية ضعيفة ، كما إن معنى الإستراتيجية يشوبه الغموض وتختلف من فرد لأخر لدى معظم عينة الدراسة ، إن القيادات الإدارية في (سلوفاكيا) التعرف كيف تطبق عناصر الإستراتيجية في الوقع العملي في عصرنا الحالي[٢] .

دراسة محمد المهدي مصطفى طه (٣) :

بعنوان (إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص بالتطبيق على مجموعة بيطار المحدودة ، شركة الصناعات في الفترة من ٢٠٠٠ – ٢٠٠٤م) .

هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية اختيار العمالة واستيعابها بالمنظمات واستراتيجيات الدفع والتحفيز ، أو الحفز الإنساني ، ومدى تأثيرها على أداء العاملين ، ودور الإدارة الإستراتيجية في تنمية القدرات البشرية بما يتماشى مع متطلبات المؤسسة وأهدافها بحسبان أن للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية أثراً واضحاً ينعكس على تحديد مستوى أداء وسلوك العنصر البشري ومن ثم مستوى الكفاية والإنتاجية .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي :

إن عدم توافر مكتب أو وحدة للاستقطاب بالمنظمات الخاصة وعدم تطبيق الأسس العلمية في الاختيار للخدمة بملء استمارة التقديم والتعريف بالوظيفة مروراً بالمقابلة وغيرها لما لذلك من آراء في تطبيق إستراتيجية التنمية البشرية وانعكاسها على عملية زيادة قدرات ومهارات العامل .

---

(١)(Hit.M.A.Dacin,B.B,Tyler &D,Park,"Understanding the Differences in Korean & U.S. Executives" Strategic Orientaion.Strategic Management Jounal,vol.(١٨) No.٢Feb.١٩٩٧)

(٢)(Kavic. Bogdan "Top Management Efficiency in Self- Management-Enterprises" Public Enterpises Journal Yog- slaria ١٩٨٩ Vol. ٩ No,٤ pp.٣٢٥-٣٤٥)

(٣) محمد المهدي مصطفى طه ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص ، بالتطبيق على مجموعة بيطار المحدودة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠٠٦م .

١- عدم الإعلان عن الوظائف الشاغرة والاكتفاء بالطلبات السابقة المقدمة للمنظمة يفقد المنظمة فرصة العثور على موظف بمؤهلات وقدرات عالية تساعد على تطبيق إستراتيجية التنمية البشرية في المدى الطويل .

٢- لا بد من دراسة المجتمع في مجال الاختيار للخدمة باعتبار أنه جزء مكمل لشخصية المتقدم ويعكس توجهاته وقيمه .

٣- لا يمكن توقع نتائج إيجابية ومستوى فعّال بدون تهيئة مناخ العمل الداخلي بالمنظمة ويعتمد ذلك على توفير الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تساعد بشكل أو بآخر في تنفيذ سياسات واستراتيجيات عملية التدريب وتأهيل قدرات العاملين بمختلف تخصصاتهم .

٤- إن العائد من عملية التدريب ليس مادياً وإنما معنوي وملموس من خلال تنمية مهارات وقدرات العامل كل حسب تخصصه .

٥- لا تعدّ تكلفة التدريب بمنظمات الأعمال الخاصة ذات تكاليف عالية إذا ما قورنت بالعائد منها .

دراسة دخل الله تركي شموين (١)

بعنوان (مشاركة القيادات الإدارية التربوية في اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم في كليات التقنية في المملكة العربية السعودية)

تناولت الدراسة موضوع مشاركة القيادات الإدارية التربوية التدريبية في اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم في كليات التقنية في المملكة العربية السعودية .

تجسدت مشكلة الدراسة حول فهم طبيعة مشاركة القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات سواء (الإستراتيجية- التشغيلية – التكتيكية) على أداء العاملين واثر ذلك في خطة تنمية الدولة .

هدفت الدراسة إلى:

التعرف على مدى مشاركة القيادات في اتخاذ القرارات وتحليل العلاقة بين مشاركة القيادات الإدارية والتدريبية في اتخاذ القرارات وتطوير الأداء وبين مشاركتها الإدارية وبين المركز الوظيفي والخبرة والمؤهل العلمي .

---

(١)دراسة دخل الله تركي شموين . بعنوان (مشاركة القيادات الإدارية التربوية في اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم في كليات التقنية في المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٥ م

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الاحصائى للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة ، شملت الدراسة عينة مقدارها (٢٧٣) فرد بنسبة ٢٠% من مجتمع الدراسة البالغ عدده (١٣٦٦) فرد شملت (وكلاء كليات- مديري الشئون المالية والإدارية ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس) .

تم سحب العينة بطريقة عشوائية .

النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي :

١. مشاركة وكلاء الكليات التقنية في الموضوعات والقضايا التي ستطرح في مجلس الكليات حازت على موافقة عالية .

٢. مشاركة وكلاء الكليات في ترأس مجالس الكليات حصلت على موافقة عالية .

٣. مشاركة وكلاء الكليات في التنسيق بين النشاطات المختلفة في الكليات حصلت على درجة موافقة عالية .

٤. مشاركة وكلاء ورؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات في مجال الشئون المالية حصلت على درجة موافقة عالية .

دراسة ماجد عبدالمهدى المساعد (١)

بعنوان (النظرية الموقفية في القيادة (نظرية دورة الحياة) وأثرها على النمط القيادي في الإدارة الشرطية في المملكة الأردنية الهاشمية) .

تناولت الدراسة النظرية الموقفية (نظرية دورة الحياة) .

هدفت الدراسة إلى اختبار تطبيق النظرية في مديرية الأمن العام في المملكة الأردنية الهاشمية لتحديد وتحليل الأنماط القيادية ودرجة فاعليتها للمدراء ولرؤساء الأقسام ، وللتعرف على ملامتها للبيئة الأردنية وبالتحديد جهاز الأمن العام ، حيث قدمت هذه النظرية عبر الدراسات التي اعتمدتها نموذجا مختبرا يمكن للباحثين اعتماده في اختيار أنماط السلوك القيادي ودرجة فاعليتها في البيئات المختلفة .

---

(١) دراسة ماجد عبد المهدي المساعد بعنوان (النظرية الموقفية في القيادة (نظرية دورة الحياة) وأثرها على النمط القيادي في الإدارة الشرطية في المملكة الأردنية الهاشمية ، ٢٠٠٣ م

هدفت الدراسة أيضا إلى تنمية الوعي لدى القيادات الإدارية وأهمية الحاجة إلى معرفة الأنماط القيادية المختلفة وتأصيلها فيهم وتوجيههم نحو الأنماط القيادية التي تحقق نجاحهم وفاعليتهم .

فرضيات الدراسة :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات نضج القادة الإداريين في جهاز الأمن العام تعزى للمناصب القيادية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية ممارسة الأنماط القيادية عند القادة الإداريين في جهاز الأمن العام تعزى للمناصب القيادية .

انتهج الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي واختيار عينة من مجتمع الدراسة المكون من العاملين في مديرية الأمن العام (مدراء ، رؤساء شعب ، رؤساء الأقسام) .

النتائج التي توصل إليها :

١. هنالك اختلاف دال احصائى بين القادة الإداريين على اختلاف مناصبهم فيما يتعلق بمدى ملائمة النمط القيادي المتبع لمستوى ونضج العاملين .

٢. دلت النتائج على إن السلوك القيادي في مديرية الأمن العام يتوافق تمام مع النظرية الموقفية في القيادة وهذا ما يبرزه نضج العاملين وفقا للمناصب القيادية .

٣. دلت النتائج انه لا يوجد اختلاف بين القادة الإداريين في أنماطهم القيادية تعزى للمنصب القيادي الذي يشغلونه .

دراسة غالب مطلق حسن الوخيان (١)

بعنوان (صناعة القرارات على مستوى القيادة الإدارية العليا في الأردن) .

تناولت الدراسة صناعة القرارات على مستوى القيادة الإدارية العليا في الأردن نظراً للمكانة التي تحتلها عملية صنع القرارات الإدارية للمنظمات بلغ عدد أفراد العينة (٤٣) فرد ، استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل للقيادات الإدارية العليا في المؤسسات موضوع الدراسة .

---

(١) دراسة غالب مطلق حسن الوخيان بعنوان (صناعة القرارات على مستوى القيادة الإدارية العليا في الأردن ، ٢٠٠٥ م)

هدفت الدراسة إلى :

تسليط الضوء على الأنماط المختلفة للقيادات الإدارية الفعالة والتوصل إلى أفضل الأنماط والذي يمكن معه أن يضمن تحقيق أهداف المنظمة واستقرار العاملين .

كذلك هدفت إلى تعريف العاملين والموظفين بأهمية الدور الذي يمكن أن يؤديه والذي يقومون به من خلال مشاركتهم في اتخاذهم للقرارات التي تؤدى إلى كسب ثقة المتعاملين مع المنظمة .

النتائج التي توصل إليها الدراسة :

- إن عملية صناعة القرارات الإدارية تمثل مكانه هامة في النشاط الادارى وقد اهتم بها معظم علماء الإدارة .
- أظهرت الدراسة إن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على فعالية صناعة القرارات الإدارية هي (الأنماط القيادية – المشاركة – العوامل التنظيمية – العوامل البيئية – العوامل الشخصية للقائد الادارى – التفويض – الاتصال) .

التميز بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

كل الدراسات السابقة المشار إليها ركزت علي القيادة الإدارية والمدراء في كونها مقالة في أثارهم و دورهم في بلوغ الأهداف وتحقيق النجاح بالإضافة إلى ذلك تناولت الدراسات السابقة القيادة الإدارية من جوانب:

- اتخاذ القرارات .
- الرضا الوظيفي .
- القيم الإسلامية .
- الإدارة الإستراتيجية .

لم تتناول أي من تلك الدراسات السابقة جانب تحسين مهارات وتطوير مديري الإدارة العليا ، ومدى تأثير السمات الايجابية للقيادات الإدارية في تطوير المهارات ومدى تأثير سنوات الخبرة والتأهيل العلمي على هذه القيادات تفردت به هذه الدراسة. وهي دراسة لها أثرها الايجابي القوى في تقدم شركات جياد وتنمية قدرات مواردها البشرية وهي دراسة لها أثرها الايجابي القوى في تقدم شركات جياد وتنمية قدرات مواردها البشرية ، حيث تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال العمل ، وتساعد على حل كثير من مهام وتعقيدات العمل . والمنظمة التي تفتقر إلى القيادة السليمة لا يتوفر لها نصيب من النجاح ، وحتى تستطيع المنظمات تحقيق النجاح وبصرف النظر عن البقاء فيه ، فلا بد أن تولى قيادتها أشخاص لهم

صفات وخصائص معينة ولديهم قدرات ومهارات متميزة ، ويؤمنون بأهمية إحداث التغير المطلوب ويستلزم ذلك أن يكون لدى القادة رؤية واضحة لما يحمله المستقبل. وأن تتماشى وتواكب التطورات التكنولوجيا التي شهدها العالم مؤخرا حتى تتمكن من المنافسة فيه .

الفصل الثاني
القيادة الإدارية
المفاهيم والنظريات والمهام والأساليب
المبحث الأول: المفاهيم والنظريات
المبحث الثاني: المهام والأساليب

الفصل الثاني

القيادة الإدارية

يستعرض الباحث في هذا الفصل مبحثين أولهما : مفهوم القيادة الإدارية ذات الصلة حيث يتعرض الباحث إلى مفهوم القيادة بصورة عامة والفرق بين القيادة والرئاسة وأهمية القيادة الإدارية وتطورها من حيث الفترات الزمنية التي صاحبتها وحتى الوقت الحاضر وكذلك تطورها وفقاً لمسماها الحديث (القيادة الإدارية). ثم التعرض إلى نظريات القيادة، ومنها نظرية الرجل العظيم، السمات، الشبكة الإدارية، ليكرت، الموقف، الخط المستمر، المسار نحو الهدف، الإبعاد الثلاثة، حاجة التابعين، الرجل الأقل تقديراً.

وفى المبحث الثاني يستعرض الباحث ، مبادئ القيادة المتميزة الناجحة وأساليب القيادة الإدارية،الطرق التي تؤدى إلى تخطيط أساليب القيادة وأساليب إعداد قادة المستقبل. و في هذه الخصوص يستعرض الباحث، أنواع التدريب، المدير والظواهر الاجتماعية، اتجاهات القيادة .

المبحث الأول

المفاهيم والنظريات

إن القوة المحفزة والمحركة لهذا البحث في هذا الموضوع هي الإيمان الراسخ بان مستقبل العالم يعتمد على قدرته على تطوير قيادات المنظمات خاصة الإدارات العليا منها .

يقول نجم عبود [١] "إن القيادة (Leadership) ليست قدرة خارقة والقادة ليسوا سلالة خاصة من البشر قادرة على تحقيق ما لم يستطيع الآخرين مهما فعلوا أن يأتوا به . ولكن في المقابل وفى نفس الوقت فان القيادة تمثل توصيفاً وظيفياً كالذي نجده في نظام وصف الوظائف ، أو مركزاً إدارياً يستطيع تحقيق متطلباتها كل من يوضع في ذلك المركز . لهذا لا بد من التأكيد على إن القيادة هي ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرة على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق ".

وذكر محمدعبدالعزيز إن القيادة لعبت دورا هاما في توجيه المسيرة التاريخية إذا كان القائد الفرد في العهود الأوربية السابقة هو المسئول الأول والأخير في اتخاذ القرارات الهامة والإشراف عليها [٢] .

ماهية القيادة:

- تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية، فهي الوسيلة التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التالف والتعرف والنشاط بين العاملين في المنظمة من اجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة [٣] .
- تعددت تعار يف القيادة لتشمل جوانب متعددة منها ما ينظر إلى الفرد القائد ودوره في المنظمة أو المؤسسة التي يقودها سواء كانت اقتصادية اوعسكرية أو ريفية أو تعاونية. أو النظر إلى الفرد في إطار التحليل النفسي وهذه النظرة تتميز بحب الأعضاء لشخص مركزي. ويستعرض هذا الجزء بعض التعاريف الهامة التي تساعدنا كمدخل للقيادة الإدارية [٤] .

---

(١) نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، ط١، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع (عمان ٢٠١١ م) ، ص٢١

(٢) محمد عبدا لعزيز ربيع ، القيادة وصنع التاريخ ،ط١ ، دروب للنشر والتوزيع ، (عمان ، ٢٠١٠ م) ص ٧

(٣) أيمن النحاس ومحسن هلال ، مرجع سابق ص ٢٢٧

(٤) محمد عبدا لغنى حسن هلال ،مهارات القيادة ، دبيك للنشر والتوزيع ،(مصر الجديدة ٢٠١٠ م) ص٣٤

وذكر غالب[١] ان القيادة هى القدرة الفعلية التى بواسطتها يستطيع القائد ان يوثر فى الاخرين لتحقيق الهدف .

وذكر عبدربه [٢] إن القائد هو شخص مؤهل متفهم للمبادى والقواعد صاحب عقيدة ومبداء ينجز الاعمال ويحمل من يقودهم على انجازها .

ذكر كنعان [٣]إن القيادة هى عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الاخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها فى الاتجاه المرغوب فيه .

أولاً: التعريفات الأجنبية :-

- تعريف ستوجل Stodgily : القيادة هي عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من اجل تحقيق هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف .
- تعريف تيد Teed القيادة هي القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه.
- تعريف جيمس ماكجريجور بيرنس James Mc Gregor Burns القيادة هي عملية تبادلية يقوم فيها أشخاص لهم دوافع وقيم معينة بحشد الموارد المختلفة الاقتصادية والسياسية وغيرها، في إطار المنافسة والصراع لتحقيق أهداف يريدها القادة والإتباع [٤] .
- عرفها باس (Bass) بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب [٥].

واضح إن جميع التعاريف الأجنبية التي وردت هنا تدور حول القيادة ومقدرتها أو تأثيرها على تحقيق الأهداف .

ثانيا: التعريفات العربية:

عرفها طارق بأنها النشاط الذي يستهدف التأثير في الإفراد وإثارة دافعيتهم للأداء بأسلوب يحقق الأهداف المطلوبة [٦] .

---

(١) رسالة دكتوراه مشورة بعنوان صناعة القرارات على مستوى القيادة الادارية العليا فى الاردن (ديسمبر ١٩٩٩ م)ص ١٧٠

(٢) احمد عبدربه مبارك ، فن القيادة في الاسلام ، الزرقاء مكتبة المنار (الاردن ١٩٨٧ م) ص ٢٩

(٣) نواف كنعان ، القيادة الادارية ، دار الثقافة للنشر ، ط٢ ، (عمان ٢٠٠٦ م) ص ٩

(٤) مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سابق ص.٢١ ص٢٢

(٥) محمد حسنين العجمي ، مرجع سابق. ص ، ٥٧

(٦) طارق طه ، الإدارة مرجع سابق ص ٥٥٩

- تعريف عوض خلف العنزى: القيادة هي مجموعة من الأفراد بما يوجه وينمى العمل الفردي والعمل المشترك بينهم ، وتنمية روح الجماعة وروح التعاون لديهم وبينهم بين المنظمة، وإيجاد درجة كافية من الحماس والعطاء لديهم والارتباط بالمنظمة وبناء علاقات طيبة وجو عمل تسوده الاستجابة والثقة ولاحترام المتبادل، ومن ثم هذا هو رد الفعل، التأثير في معلومات واتجاهات وسلوك المجموعة بما يحقق رضاهم وأهدافهم ورضاء وأهداف المنظمة، وتلك هي النتيجة المطلوبة .
- تعريف احمد رشيد: القيادة هي فن التنسيق بين الإفراد والجماعات وشحذ هممهم لبلوغ غاية منشودة .
- تعريف محمد رفعت قاسم: القيادة هي عملية التأثير في الآخرين لانجاز الأهداف المشتركة استناداً إلى الإقناع وليس السلطة .
- تعريف محمود سعد: القيادة هي عملية تختص بالتأثير على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف [١] .
- عرفها قمرالدين دهب[٢] بانها فن التعامل مع الطبيعة البشرية الانسانية او فن التاثير على مجموعة من الافراد عن طريق الاقناع .
- وعرفها التميمى [٣] بانها (مهنة خلق الدوافع) .
- وعرفها الباحث بانها فن ادارة الرجال لبلوغ الاهداف المنشودة .

تجرى هذه التعريفات على نمط معين من أنماط القيادة الجماعية والذي يبرز دور القائد وسط الجماعة كمنسق وموجه دون تسلط وما يتمتع به من تأثير على تلك الجماعة وقدرة على إشاعة الرضاء والعلاقات الطيبة بين أفراد المجموعة .

وفى ضوء ما سبق يقول مدحت أنه يمكن تعريف القيادة بأنها : عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين ، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة ، ثم القيام بالاجراءت الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف [٤]

محمد عبد المقصود القيادة بأنها عملية التأثير في الناس وتوجيههم لانجاز الهدف [١].

---

(١) مدحت ابوالنصر ، مرجع سابق ، ص٢٣.

(٢) قمر الدين دهب الله الشيخ السمانى رسالة دكتوراه منشورة بعنوان تنمية قدرات اتخاذ القرارات لدى القيادات التنفيذية بالجامعات الحكومية بالسودان (الخرطوم ٢٠٠٣ م) ص ١٨

(٣) محمد تيسير التميمى ، موضوعات في فن القيادة ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر (بيروت ١٩٩٢ م) ص ٦٥

(٤) مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سابق ، . ص٢٣.

أيضا ذكر احمد ماهر[٢] " إن القيادة ليست امراً سهلاً فلا يمكن لاى شخص أن يملك القدرة على التأثير على الآخرين بسهولة ولاتاتى هذه القدرة للشخص من فراغ . لأنها نتاج تجارب يحصل عليها الفرد من عدة مصادر، وربما يمكن القول أن الفرد هو قائد لأنه يتصف بصفات شخصية تميزه عن غيره وتجعله قائدا " .

ذكر فان هورن وبراسكى[٣] " إن القيادة هي القدرة على التأثير وتحفيز الإفراد للقيام بأمر ما يوصل لتحقيق الأهداف .

أيضا ذكر أبوسن إن القيادة ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالوجود المشترك لشخصين أو أكثر[٤] .

أيضا عرفها محمد حسنين العجمي[٥] " بأنها نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والاستعداد والإمكانات المادية المتاحة ".

مفهوم القيادة الإدارية:

ذكر توتى [٦] أن القيادة قديما كان يتم توريثها وكان القادة يعتمدون على هذا الارث فى ممارسة سلطاتهم ، فالملوك ورؤساء العشائر والقبائل ولدوا ليقودوا شعوبهم .

إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام القيمى في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها [٧] .

أيضا تعتبر القيادة هي عملية التأثير في نشاطات الإفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف المشتركة. وقد تكون عملية التأثير تلك منصبة على النشاط الإداري أو على غيره، لذا فان مفهوم الإدارة والسلوك

---

(١) محمد عبدا لمقصود محمد ، القيادة الإدارية ، ط١ ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،(عمان ٢٠١١ م) ،ص٩

(٢) احمد ماهر ، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة ، ط١ الدار الجامعية ،(الإسكندرية ٢٠١٠ م) ، ص ٣٠١

(٣) فان هورن وبراسكى ، الإدارة والقيادة والتميز ، ترجمة هند رشدي ، ط٢ كنوز للنشر والتوزيع ،(القاهرة ٢٠٠٩ م) ص١٠

(٤) احمد إبراهيم أبوسن ، إدارة الموارد البشرية ، ط٣ (شركة مطابع السودان للعملة المحدودة (الخرطوم ٢٠٠٩ م) ص ١٨٠

(٥) محمد حسنين العجمي ، مرجع سابق. ص ، ٥٧

(٦) توتى موردن ، اساسيات علم الادارة ، ترجمة خالد العامرى ، ط١ ، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية (مصر ٢٠٠٨ م) ص ٢١٨

(٧) المرجع سابق ، ص ، ٥٧

القيادي أوسع واشمل من السلوك الإداري. من الممكن تصور قيام قيادة على مستوى أدارى عندما تركز الإدارة اهتمامها على عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه لتحقيق أهداف إدارية محددة [١] .

ذكر الكردي [٢] "إن القيادة الإدارية هي (عملية التأثير والتوجيه المتعلقة بمهام مجموعة الأعضاء) .

ذكر محمد مرعى إنها [٣] " عملية هامة تقوم بدور كبير في بناء وتكوين الجماعات داخل العمل وتامين البيئة المناسبة ورسم السياسات و الاستراتيجيات وتامين الموارد اللازمة لتسيير العمل وتسعى لتحقيق الأهداف من خلال أنشطتها المتعددة .

لقد اهتم مرعى بالبحث عن الدوافع المحركة للقائد في هذا الشأن حيث يقول: " ويقوم بإعمال القيادة فرد يتفاعل مع الآخرين وتدفعه نحو ممارسة القيادة عوامل عدة هي [٤] :-

- الرغبة في الجزاء المادي .
- الحاجة إلى المكانة العالية والشهرة .

الحاجة إلى السيطرة بدافع من الشعور والسلوك القيادي ". [٥]

ويلاحظ أن هذه الجوانب تركز على مفهوم السيطرة والأمر والعقاب والثواب .

وفى هذا الخصوص يقول احمد محمد المصري : " إن الإدارة إذا أخذت بمفهوم السيطرة أو الاحتواء أو النفوذ أو التصرف ، فالواقع أنها قد تكون كل هذه الأشياء في وقت واحد بمعنى إن إدارة اى مرفق أو نشاط تحتاج من القائم بهذه الإدارة إلى شخصية قوية وقدرة غير عادية حتى تكون سيطرته على الموقف أو الحدث أو النشاط كاملة وبهذا يستطيع إن يسير الأمور إلى الاتجاه السليم ". [٦] هذا الفهم يقلل من أهمية جانب التأثير (بدلا من السيطرة) .

والإدارة كما بينها عرفة تعنى مجموع العاملين في وظائف رئيسية وإشرافية ، فعلى سبيل المثال نجد إن رئيس مجلس الإدارة ونوابه والمديرين و رؤساء الأقسام كل هؤلا يتدرجون في الإدارة بالمعنى المشار إليه . وان المفهوم الأكثر قبولا كما أضافه عرفة هو إن الإدارة مجموعة وظائف وعناصر يستخدمها المدير لتحقيق أهداف المنظمة خلال الآخرين . [٧]

---

(١) www.mogalel .com . ص ٢، ص٣

(٢) على محمد إبراهيم كردى ، الإدارة والقيادة ط ١ (وادي النيل والتنمية البشرية (القاهرة ٢٠١١ م) ص ٢٥٨

(٣) محمد مرعى، دليل المديرين في قيادة الإفراد وفرق العمل ط ١. ، دار الرضا للنشر (سوريا ، ٢٠٠٠ م) ص.٤١

(٤) المرجع سابق ، ص٤١

(٥) المرجع السابق . ص٤٣

(٦) احمد محمد المصري ، الإدارة المدير العصري ، مؤسسة شباب الجامعة (الإسكندرية : ب .ت) ص. ١٠

(٧) عرفة المتولي سند وحسين موسى راغب ، مقدمة في المبادئ العلمية للإدارة والتنظيم ، ب .ن (القاهرة : ١٩٨٩م) ص. ص. ١٢-١٤

ذكر طارق طه "إن القيادة في مفهومها العام هي عملية إثارة دافعية المرؤوسين وتوجيههم ، وانتقاء قنوات الاتصال الفعالة ، وحل التعارضات التي تنشا بين إفراد التنظيم " [١]

ذكر ذكى إن هناك اختلاف في مفهوم القيادة ويرى إنها عملية تحكم وضبط للمجهودات البشرية نحو انجاز الأهداف التنظيمية [٢].

ذكر حسن [٣] ان القيادة الادارية هى مركز الدائرة وقطب الرحى فى الكفاءة والفعالية الادارية وبدونها تصبح كل الجهود فى وضع الخطط والنظم .

المفهوم الحديث للقيادة :

كثير من الناس يفضلون أن يتحدثوا بلغة الإدارة، ولكن الباحث لإغراض هذا البحث يحاول اختزال كلمة الإدارة إلى عنصرها الهام موضوع اهتمامنا وهو القيادة، فإذا كنت قائدا غير مؤثر فأنت مدير غير مؤثر.

وإذا كانت تعاريف القيادة كلها تتفق على إن القيادة هي أن تؤدى العمل من خلال الناس، و هي الاهتمام بانجاز العمل أكثر من الذين شارك في انجازه . فقد تغير ذلك ألان ، فإذا لم تتم قيادة الناس بطريقة سليمة فسوف يتعثر العمل ، فالموظف الجديد يحتاج إلى ثقة الناس ويحتاج إلى إن يثق هو في المنشاة أو المنظمة التي يعمل بها . والعاملون ليسوا أشياء يمكن تغييرها بل هم كيانات لها قيمتها، فإذا تحسنت أوضاعهم تتحسن إنتاجيتهم، ونقطة الارتكاز هي نوعية القيادة فالقيادة تعنى فنون ومهارات إدارة الإنسان من خلال مشاعره و مصالحه وفكره بل وتستطيع تفجير مواهبه إذا استطعنا إن نجعلهم :-

١. يضعون أهداف ذات مغذى .
٢. يدركون أهمية تخطيط وإدارة أوقاتهم .
٣. يستخدمون المزيد من إبداعاتهم .
٤. يتعاملون بطريقة أفضل مع مشكلاتهم .
٥. يشعرون بالأمان وهم يشعرون بالحواجز التي تعوقهم [٤] .

و كما يقول هلال " إذا كان لديك إفراد سعداء ويتطورون ، فسوف نحقق الكثير ، والقائد الناجح بحق هو تاجر للأمل فهو يساعد مرؤوسيه على الاقتراب من الهدف ، فالاتجاه الطبيعي في المواقف العصيبة هو الهروب من كل ما يسبب لنا المشاكل ، والأفكار السلبية تضعفنا ، أما الأفكار الايجابية فهي تدفعنا وتشحذنا بالطاقات فالقائد يقود سفينة في مياه عميقة ومن الصعب أن تكون قائداً حقيقياً تكسب ثقة

---

(١) طارق طه ، الإدارة ، مرجع سابق ، ص ٥٥٩

(٢) زكى مكي إسماعيل ، مبادئ الإدارة ، ط٢ شركة مطابع السودان للعملة المحدودة (الخرطوم ٢٠٠٩ م) ص ١٩٧

(٣) حسن ابشر الطيب ، وظائف القيادات التنفيذية ، ط١ ، المطبعة العالمية (عمان ١٩٢١ م) ص ٥

(٤) محمد عبد الغنى حسن هلال. مرجع سابق، ص. ص.١٧ - ١٨

الركاب إذا لم تكن تعرف إلى اين تسير ومحاولة قيادة الآخرين دون هدف يشاركون في صنعه أو الاتفاق عليه لان يروا مستقبلهم بعيونهم من أهم عناصر القيادة المؤثرة ".[١]

وذكر ابشر[٢] إن القائد الادارى لا بد أن يكون له دور فى تاصيل التوجيه الابتكارى والابداعى وأن يتبلور الابداع من خلال وجود بدائل سهلة من خلال الصدام اليومى مع متطلبات الحياه .

خصائص القيادة الناجحة

إن عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الإفراد والجماعات. فالقائد رقيب ومنظم وموجه للإفراد في سلوكياتهم ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام أو القانون ، ويمكن حصر خصائص القيادة فيما يلى[٣] :

- القيادة نشاط وحركة لان القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية .
- القيادة تؤثر في الإفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير ياتى عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرض .
- القيادة تعاون وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة .
- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفزهم حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

مفهوم القوة وعلاقتها بالقيادة

عرف البعض القوة بأنها قدرة الفرد على التأثير في القرارات ، بينما عرفها آخرون بأنها القدرة على جعل فرد ما يؤدى شيئا ما ، وعرفها فريق ثالث بأنها القدرة المحتملة في التأثير على سلوك الآخرين .أما علاقة القوة بالقيادة فتمثل في إن القيادة الفعالة تعتمد في تأثيرها على المرؤوسين للقيام بالأداء المرتفع الذي يحقق الأهداف التنظيمية على استخدام المدير للقوة .والشكل التالي يوضح مصادر قوة القائد [٤].

---

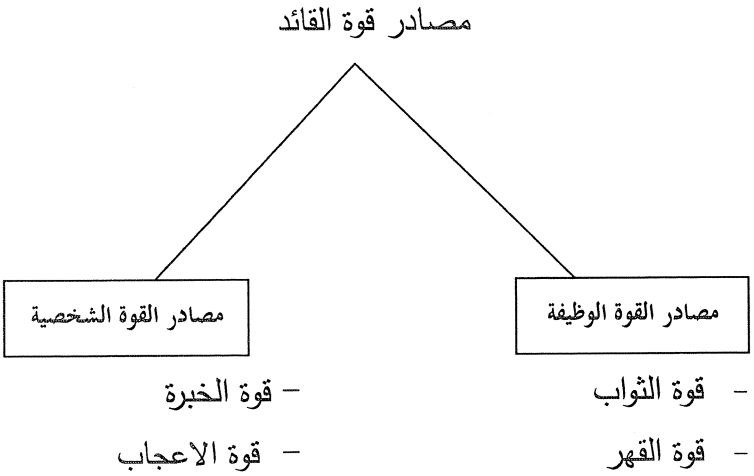
(١) محمد عبد الغنى حسن هلال ، المرجع السابق ، ص ١٨

(٢) حسن ابشر الطيب ، مرجع سابق ، ص٦٥

(٣) محمد حسنين العجمى ، المرجع السابق ، ص ١١٦

(٤) طارق طه ،المرجع السابق ، ص . ٥٦٣- ٥٦٤

شكل رقم (١)



قوة الشرعية

المصدر طارق طه ، الإدارة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ص ٥٦٤

الفرق بين القيادة والرئاسة:-

لقد حاول كل من عوض والكردي توضيح الفرق بين القيادة والرئاسة من خلال التركيز على الخصائص الرئيسية في كل على النحو التالي :-

فوفقا لعامر عوض " تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافاً جوهرياً ، ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة .حيث تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة فيه فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة . وهى تحمل خصائص ديناميكية وحركية وتتطلب التفاعل الاجتماعي النشط والمقدرة على ممارسة النفوذ لتحقيق الأهداف دون ممارسة سلطة رسمية على المرؤوسين وتنبع من الجماعة وتكتسب سلطتها من رضا الأفراد وتتحقق استمرار يته بمدى ما تؤمن للإفراد من إشباع نفسي واجتماعي وتكبر الحاجة لها عند حصول الأزمات والمخاطر .لذلك يجمع القائد الإداري بين صفتي القائد والمدير ".[١]

أما الكردي فيركز على أن " الرئاسة يقصد بها النشاط الخاص بمباشرة مهام وظائف التنظيم، اعتماداً على السلطة الرسمية الممنوحة لها من سلطة اعلي، غالبا ما تكون ممارسة السلطة وفق نوع سلطة الجزاء، وذلك يعنى إن الرئاسة هي تعبير عن العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوسين الذين

---

(١) عامر عوض ، السلوك التنظيمي الادارى (دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ،٢٠٠٨م) ص ٢٠٧

يصدر إليهم الأوامر في حدود السلطات وعليهم الالتزام، وإلا تعرض للمسالة ، بهذا المعنى فالرئيس هو شخص مفروض على الجماعة ، ويقبل المرؤوسين رئاسته وسلطاته خوفاً من العقاب والرئاسة الإدارية مصدرها النظام ويحدد استمرارها القانون [١] .

- وتتبع سلطتها من خارج الجماعة .
- تمارس دون رضا وقبول الأشخاص .
- والتفاعل الاجتماعي فيها مفروضاً وفاتراً.

وقد أورد لنا الفقى وجهة نظر خاصة بالفرق بين الرئيس والمدير والقائد نوردها كالاتى [٢]

١. **الرئيس** : شخص يقود جمعاً من البشر ، يؤمن بقدرته وعقليته ، يرى إن آلة الردع والعقاب هي أهم أساليب قيادته ، شرس حاد جداً إذا ما خالفه احد ويرى نفسه انه دائماً على صواب وان طاعته واجبة .

٢. **المدير** : رجل يؤمن بدستور الشركة أو لوائحها يبدأ عمله من وضع الخطة ، وينتهي عند التنفيذ مرورا بإعطاء الأوامر والمتابعة والإشراف .

٣. **القائد** : رجل مبدع ، تستطيع أن تقارن بسهولة حالة العمل قبل مقدمه وحالتها بعد مقدمه ، ماهر في وضع الخطة والرؤية يتميز بروح الحماس والذكاء ويرى إن فريق العمل لديه أهم من اى شي ، يهتم بالجانب الانسانى .

ويرى الباحث من خلال ذلك لذلك إنه ليس كل رئيس أدارى قائد أدارى ، ويتماشى هذا التوضيح مع ما أورده أبو سن في هذا الخصوص حيث ذكر " إن مصدر السلطة في القيادة هو الجماعة نفسها، ومصدر السلطة في الرئاسة هو المنصب الرئاسي والسلطة الرسمية الممنوحة بموجب القانون. والرئيس الناجح هو الذي يستطيع أن يقود جماعته عن طريق التأثير المتبادل بينهم ورضا الجماعة عن سلوكه نحوهم لا عن طريق السلطة الرسمية وحدها" [٣] .

أوجه الاختلاف بين القائد والمدير لخصها روبرت[٤] كالاتى :-

القائد : شخص يتقدم الناس ليرشدهم أو ليريهم الطريق . وهو الشخص الأول في هيئة متقدمة .

المدير: شخص يتولى أمور المشاريع الاقتصادية باقتدار.

ايضا ذكر اليوسفى[١] إن القائد هو الشخص الذى يمتلك برنامج عمل محدد ، ويامل أن يحققه عن طريق عمل افراد الجماعة .

---

(١) على محمد إبراهيم، مرجع سابق ص ٢٥٩

(٢) إبراهيم الفقى ، سحر القيادة ، ط١ ، دار اليقين للنشر والتوزيع (مصر ٢٠٠٨ م) ص ص ١١ - ١٢

(٣) احمد إبراهيم أبو سن، مرجع سابق ص . ٩٩

(٤) روبرت نيوشل ، مرجع سابق ، ص ٢٩

ويقول (Robbins & Coulter) [٢] إن المديرين يجب ان يكونوا من الناحية المثالية قادة إلا أن القادة لا يفترض فيهم بالضرورة إمتلاك القدرات او المهارات الضرورية للمديرين الفعالين .

القيادة علم أم فن :-

يقول احد الباحثين في الإدارة ، وهو عميد لإحدى كليات إدارة الإعمال بالولايات المتحدة " يعتبر المدير المسؤل في المؤسسة مايسترو كما في الفرقة الموسيقية تماماً. فهو يسيطر على الفرقة كلياً في شتى الظروف والمناسبات، وهو العازف على الآلة ذات الوتر الحساس، والاهم في كل الفرقة، يلامسها بأنامله فتستجيب كلمح البصر وبقناعة تامة وثقة لا حدود لها" . [٣].

وفى الإدارة الحديثة يتألف العلم والفن ويتحالفان، دون تفضيل أحدهما على الأخر، ذلك إن الإدارة قد تكون من أصعب الفروع العلمية المعروفة، أو ربما ابسطها نظراً لعلاقاتها الإنسانية، حيث إن بعض الأشخاص قد ولدوا ليكونوا رؤوسا أو قادة في حين إن البعض الأخر قد أعدو أنفسهم ليكونوا مرؤوسين وحسب. وهذا الأمر يتعلق بالتركيب النفسي والاجتماعي للإنسان، إضافة إلى استعداده للتكيف في المجتمع. ويعلق علم النفس كثيرا على هذا الأمر ويضفى علية أهمية خاصة لناحية فن الإدارة كونها تندرج ضمن دراساته وأبحاثه وتجاربه الإنسانية [٤] .

هنالك رؤية أخرى تعارض سابقتها يقول صاحبها [٥]" قد اختلف مع كثير ممن لهم باع طويل في هذا الموضوع، لكنني هنا أسجل وجهة نظر مدروسة عند الحديث عن القيادة كفن. إن دراسة القيادة، هي اقرب ما تكون إلى دراسة العلوم الاجتماعية والنفسية، فهي تتعامل مع الفرد والجماعة، وتحمل في مضمونها قراءة النفس البشرية، وهى أمور معقدة لا يزال العلم يظهر كثير من إسرارها ". ويواصل نفس المصدر ليوضح إن القيادة كاى ظاهرة كونية علمية أو نفسية تمر في مراحل تجريب قبل إقرارها كقاعدة قابلة للنقض، توصلت الدراسات العلمية استنادا إلى التطبيقات العلمية إلى إن القيادة مكتسبة وليست فطرية، وأصبحت لها نظرياتها وقواعدها الثابتة والموقفية ، و إن ذلك يعتبر ظاهرة صحية ، وذلك

---

(١) محمد اليوسفى ، اهمية القيادة ، اتحاد المصارف العربية ، مجلة المعارف العربية (العدد ١٢٢) بيروت ١٩٩٢ م ، ص ٧٦

(٢) Robbins . S . R . and M.Coulter , ٢٠٠٢ : Management , Prentce Hall , New jersey , p ٤٥٨

(٣) نقلا عن جوليا جابر ، إدارة الإعمال بين العلم والممارسة ، ط١ ، دار الريحاني للطباعة والنشر ،(بيروت ١٩٨٤م) ص ٢.

(٤) ظاهر محمود كلا لده ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، ب ، ن (عمان. ١٩٩٧م) ، ص ١٣

(٥) المرجع السابق ، ص ١٤

ينصب على كافة العلوم الطبيعية والاجتماعية والنفسية، فالتقديرات الكثيرة للظواهر الكونية ليست مطلقة ، والعلم كل يوم ياتى بجديد ينسخ كثيرا مما كنا ندعى انه حقائق .

ويسال نفس الكاتب (كيف نحكم بان القيادة فن وليست علما ؟) . وإذا كانت كذلك فلماذا علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الطبيعة علوم. فهل تباين النظريات واختلاف الرؤى والنهج والأهداف يجعل من هذه العلوم ليست علوماً ، ويسترسل ففى فن القيادة شي كثير تم التوصل إليه، ولعل دراسات ونظريات القيادة في الواقع العملي تعتبر أشبه بتجريب مخبري يؤكد صدق الظاهرة أو عدمه من منظور معين ، ولكنه لا ينفى محاولات التجريب لنفس الموقف من مناظير أخرى ، وهذا قد يكون سبب لتأكيد أهمية عنصر على أخر من دراسة لأخرى ، لكنه في المحصلة النهائية يتوج موضوع القيادة كعلم قائم بذاته مثله مثل العلوم الأخرى) . [١]

ذكر فان هورن وبراسكى في هذا الصدد " أن العوامل الذاتية تؤثر في تكوين القائد ، مثل بنيانه الجسدي ، ذكائه الشخصي وغيرها .. ولكن كل هذا لا يصنع قائدا وحده فلا بد من التعلم والرغبة في أن يكون قائداً وإماماً "[٢] قال تعالى " واجعلنا للمتقين أماما " سورة الفرقان ٧٤ "

ويرى العجمي[٣] " إن القيادة هي فن معمله الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشرى لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين . ويواصل نفس المصدر قوله إن بعض رجال القيادة ينظروا إلى طبيعة القيادة على أساس أنها مزيج من العلم والفن ".

لاحظ الباحث خلال مسيرته في العمل بحكم انه مارس القيادة فى مستويات مختلفة وفى ظروف عاديه وظروف غير عادية ومتابعته للحياة الاجتماعية عموما إن القيادة كغيرها من المكتسبات الإنسانية والمواهب الربانية في سائر الأنشطة الإنسانية تختلف في درجاتها ومقاييسها من فرد لأخر . كما يمكن اكتسابها بالعلم المجرب والمطبق، ويستطيع ممارستها العديد من الناجحين المجتهدين ولكن بدرجات لتبلغ حد الإبهار والدهشة إلا للقلة النادرة التي ميزت موهبتها الرفيعة بالعلم، يمكن إن تصنف مع أصحاب العبقريات والأفذاذ وهذا نلحظه فيما يطلق على البعض الفريد من الناس من مسميات وألقاب كالزعيم والعبقري والعلامة في المسيرة الإنسانية عبر التاريخ .

أهمية القيادة الإدارية:

١. ذكر حسنين " إن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشرى حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوى الضعيف .قال تعالى (ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت

---

(١) ظاهر محمود كلا لده ، مرجع سابق ص . ص . ٣٥ -٣٧

(٢) نقلا عن هدى رشدي ، الإدارة والقيادة والتميز ، (كنوز للنشر والتوزيع (القاهرة ٢٠٠٩ م) ص ١١

(٣) محمد حسنين العجمي مرجع سابق ص ٦٢

الأرض ولكن الله ذو فضل على العالمين) البقرة، ٢٥١. فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية تكمن في الاتى " :

٢. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .

٣. أنها البوتقة التي تنصهر في داخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات .

٤. أنها قيادة المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة .

٥. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها .

٦. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ إنهم راس المال الأهم والمورد الأعلى .

إن أكثر النظم تطورا وكفاية ، لاتستطيع القيام بدورها على الوجه المطلوب إلا بما يتوفر لها من الرجال القادة ، ذلك إن أهم العوامل الإستراتيجية في حفز التعاون البشرى هو قدرة القائد ، وهذا يعنى إن مستقبل المجتمع يتركز ألان في يد جماعة القادة في شتى القطاعات الوظيفية والمهنية [١].

وتتمثل أهمية القيادة الإدارية في الاتى: [٢].

١. يستطيع المدير تحويل أهدافه إلى نتائج وانجازات من خلالها .

٢. بالقيادة الإدارية تزداد فعالية وتأثير كل العناصر الإنتاجية .

٣. تستطيع المنظمة تصور مستقبلها ، وبالتالي يمكنها التخطيط للتقدم والنمو على الأمد الطويل .

٤. بالقيادة الإدارية يمكن تحفيز الإفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وأهدافها أيضا .

٥. بالقيادة الإدارية يمكن التعامل بسهولة ويسر مع متغيرات البيئة الخارجية .

ايضا ذكر نواف[٣] فيما يخص اهمية القيادة فى الادارة انها جوهر العملية الادارية وقلبها النابض واصبحت المعيار الذى يحدد على ضوئه نجاح اى تنظيم ادارى .

نظريات القيادة:-

ذكر نجم إن " القيادة اليوم تحفل بتراث كبير من النظريات والمدارس والمداخل في تفسير هذه الظاهرة ورغم كل أدبياتها لا زالت تحظى بالاهتمام ومحاولة التطوير .إن موضوع القيادة لا زال يمثل موضوعاً حيويا للدراسة والبحث ولا زالت الشركات تطلب المزيد من الخبرة والتدريب والتطوير في هذا المجال "[٤].

---

(١) عبد الكريم درويش وليلا تكلا ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الانجولي المصرية (القاهرة :١٩٧٢م) ص ٣٨

(٢) عرفة المتولي سند وحسين موسى راغب ، مرجع سابق ص .ص ٢٣٥ - ٢٣٦

(٣) نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ١١١

(٤) نجم عبود ، مرجع سابق ، ص ٩١

ظهرت العديد من الأفكار التي تحاول وضع وصف دقيق ومحدد للقيادة وذلك على فترات متتالية. وفى البداية كان يعتقد إن القيادة موهبة يولد بها الإنسان وتكبر وتعيش معه، ومن الطبيعي أن تكون مثل هذه المعتقدات ذات قبول لدى المجتمع في ظروف زمانية ومكانية قديمة، وحتى ألان لا يستطيع احد أن ينكر إن هنالك بعض القادة الموهوبين الذين ظهروا في فترات تاريخية سابقة ولعبوا ادوار مميزه مازال التاريخ يسجلها لهم حتى ألان، ولكن هؤلا كانوا حالات نادرة، ظن المجتمع قديما انه يحتاج إليهم وبصفة خاصة المجتمعات الأقل نموا. ولكن العالم ألان يعيش عصر الواقعية والحقائق والتفكير العقلاني والتنبؤات المبنية على أسس علمية، ولذلك فهو يحتاج إلى القائد أكثر من البطل والذي يملك الحدود الدنيا من المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء دوره بجانب الاستعداد والموهبة[١] .

وفى هذا الخصوص ظهرت العديد من النظريات التي تطورت مع تطور الفكر نحو القيادة على النحو الاتى : [٢]

نظرية الرجل العظيم:

من أوائل النظريات التي تحدثت عن القيادة وتبنى هذه النظرية العديد من العلماء ، ولكن السير فرانسيس جالطون Sir. Francis Galton بصفة خاصة كان أكثر تحيزا لها ، بل وحاول إثباتها بالبيانات الإحصائية والوراثية وتفترض هذه النظرية إن القائد الفرد يملك مواهب وقدرات غير عادية ويقود من خلال شخصية قوية وإرادة حديدية . والبعض يقبل هذه النظرية كحقيقة مطلقة والبعض الأخر يقبلها في ظل ظروف معينة [٣].

ووفقا لهلال [٤] " إذا تناولنا هذه النظرية بنظرة نافذة ، سوف نجد أنها تعمل على بناء نظام يعتمد على الفرد ولا يترك مكاناً للجماعة بل يشجعها على السلبية لان المطلوب منها التجاوب والطاعة. ويعتمد نجاح هذه النظرية في هذه الحالة على مدى إخلاص القائد للجماعة وقدرته على تفضيل مصالحها على مصالحه الشخصية وإنكاره لذاته وقدرته على الشعور بمشاكل ورغبات الآخرين دون إن يظهروها ، هذا القائد يقترب من الخيال ".

والقائد في هذه الحالة يعتمد في اختيار معاونيه ومستشاريه على عنصر الولاء قبل الكفاءة وهذا يعنى انه يساعد على تكوين سياج بشرى حوله يمنعه من الاتصال بجماعته وطغيان المصالح الشخصية في العلاقات . وغالبا ما يبقى القائد فترة طويلة في موقعه طالما ظل حيا أو كانت صحته مناسبة ، وفى

---

(١) محمد عبد القني حسن هلال ، مرجع سابق . ص ١٩ .

(٢) المرجع السابق ص . ص ١٩ - ٢٠

(٣) المرجع السابق ص . ص ١٩ - ٢٠

(٤) المرجع السابق ص ٢٠

اغلب الأحوال يؤدى ذلك لتدهور أحوال الجماعة نتيجة للقرارات الخاطئة وعدم تطور القائد بما يتناسب مع التغييرات التي تحدث [١].

ولكن العجمي يقول[٢] " إن هذه النظرية اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل من صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلا الرجال الأفذاذ الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجز هؤلاء الرجال الأفذاذ عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية .

نظرية السمات:

تعتبر تطورا طبيعيا لمفهوم نظرية الوراثة مع توسيع نطاقها، وهى من أولى المحاولات التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة، وتبنى هذه النظرية على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد تجعله مؤهلا للقيادة، تلك الصفات قد تكون موروثة أو مكتسبة من وجوده في المجتمع. بناء على هذه النظرية فان القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة، وهذه الصفات قد تكون جسدية أو عقلية أو نفسية. اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء واستخدموا طريقة الاستقراء أو الاستنتاج للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة ، وعن طريق ذلك استطاعوا استنباط الصفات الغالبة المشتركة في هؤلاء القادة وأكدوا بان تلك الصفات المشتركة تعتبر صفات ضرورية للقيادة [٣] .

أدناه إسهامات بعض المفكرين لنظرية السمات واعتبروها صفات لازمة : (٤)

أورد (وارى تيد) الصفات الآتية:

- الطاقة الجسدية والعصبية .
- المعرفة بالهدف والسبيل نحو تحقيقه .
- الاستقامة .
- الود والمحبة .
- المعرفة الغنية .
- الحزم .
- الذكاء .
- المهارة التعليمة .
- الإيمان.

---

(١) محمد عبدا لغنى المرجع السابق ص .ص ٢٠ - ٢١

(٢) محمد حسنين العجمي ، مرجع سابق. ص ، ٣١

(٣) الموقع WWW .Moqalel .Com، القيادة . ص . ١

(٤) المرجع السابق ، ص . ص . ١ - ٥

تشستر برنارد[١] : يؤكد بان " للقيادة جانبين: **الأول**: الأمان والتفوق بالفنون القيادية، اى ضرورة توفر القدرة الجسدية الخارقة، المهارة، التكنولوجيا، الإدراك الحسي، المعرفة، الذاكرة، القدرة على التخيل. **الثاني**: التفوق الحسي وذلك بالتحلي بالحزم والتصميم، والمثابرة والإصرار، والقدرة على التحمل والشجاعة ". لم يوضح تشستر انه يقصد شخصية مثالية محددة، كما انه يدخل الجانب الثاني في نطاق مفهوم المسؤولية، ولم يوضح كيفية الاستعانة بالصفات التي ذكرها في توضيح مفهوم القدرة القيادية .

أورين شل " [٢]: يرى عدم جدوى تعدد الصفات اللازمة للقيادة ، إلا انه يقر بضرورة توفر بعض سمات شخصية منها " الاهتمام بالناس وحبهم، قوة الشخصية، اتجاه العقل نحو السلوك العلمي) حيث يؤكد بان عدم توفر تلك الصفات يؤدى إلى إضعاف فرص القيادة ".

وليم كورني "[٣] : حدد السمات اللازمة للقائد الناجح على النحو التالي :

- المهارات الإنسانية في السلوك والعلاقات بالمرؤوسين .
- الثقة في النفس والقدرة على الانجاز.
- القدرة على تنمية الإفراد (معرفة القدرات وتدريبهم وتطويرهم) .
- القدرة على الاستفادة من كافة إمكانات التنظيم .
- الإيمان بقيمة العمل الجماعي وتطبيقه عمليا .
- القدرة على الحكم الصائب على الأمور .
- ضبط النفس .
- الاستقامة والأمانة .
- القدرة على التنسيق بين النشاطات المختلفة بالمنظمة .
- المهارة في الرقابة على التكاليف .

ذكر عبود إن مدخل السمات هو الأقدم الذي استخدم لفهم وتفسير نجاح القيادة حيث تم التركيز على السمات والخصائص الشخصية كما هو الحال في الخصائص المادية (كالمظهر واللياقة) أو (كالقيم والنضوج الاجتماعي) .

لكن هناك بعض المفكرين انتقدوا هذه النظرية وبني انتقادهم على الاتى [٤]:

- إن الصفات الشخصية لا تضمن في الغالب النجاح في القيادة .
- أهملت دور المرءوسين في إنجاح عملية القيادة.

---

(١) نقلا عن WWW .Moqalel .Com، القيادة . ص ٥

(٢) المرجع السابق ، ص ٥

(٣) المرجع السابق ، ص ٦

(٤) أيمن النحاس ومحسن هلال ، مرجع سابق ، ص ٢٢٧

- إهمال العوامل الاجتماعية والسياسية والتكنولوجيا التي تساعد القائد على النجاح والفشل.
- لا يوجد سمه واحدة مشتركة بين القادة .

نظرية سلوك القائد:

بعد فشل نظريات السمات انتقل الاهتمام إلى التركيز على سلوك القائد ، و يتناول هذا الجزء في هذا الصدد كل من النظرية السلوكية ، نظرية (ليكرت) في القيادة ، نظرية البعدين ، نظرية الشبكة الإدارية [١].

أولا : النظرية السلوكية The Behavioral Theory :

ظهرت هذه النظرية في نهاية الأربعينات حتى أوائل الستينات من القرن العشرين وركزت على دراسة سلوك القائد وتحليله إثناء القيام بعملية القيادة، وتحليل اثر ذلك في فعالية الجماعة والمنظمة، إن النظرية لا تنظر إلى السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه القائد؟ اي الاهتمام على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره، ويرى أنصار هذه النظرية إن القائد هو الذي يحقق التوازن مابين أهداف المنظمة وإشباع رغبات أعضاء الجماعة[٢] .

ثانيا : نظرية ليكرت في القيادة The Likert System

وهى نتيجة أبحاث مقارنة سلوك القادة في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية ، والمجموعات العمالية ذات الإنتاجية المنخفضة. وجد إن القادة ذوى الإنتاجية العالية امتازوا بالاتي: المشاركة المحدودة في التنفيذ الفعلي للعمل، الاهتمام بالإفراد والتعامل معهم بطريقة غير رسمية ، منح المرؤوسين حرية اكبر في اتخاذ القرارات وطرق العمل المناسبة ، الإشراف على المرؤوسين اقل. لقد أكد (ليكرت) بان القيادة الديمقراطية بشكل عام أفضل من القيادة الاتوقراطية ، وحدد ليكرت) أربعة أنظمة للقيادة هي النظام التسلطي الاستقلالي: ويتصف القائد هنا بالمركزية المطلقة وتقل ثقته بالمرؤوسين ويتم التحفيز عن طريق الخوف والإكراه، والنظام المركزي النفعي وهو شبيه بالسابق ويعتبر اقل مركزية ويسمح القائد أحيانا بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابته. والنظام الاستشاري في هذا النظام القائد يثق في مرؤوسيه ، ويستفيد من أفكارهم وأرائهم. والنظام الجماعي المشارك وفيه تتوفر ثقة القائد المطلقة في مرؤوسيه ، ويستفيد باستمرار من أفكارهم ، ويتم التركيز على مشاركة المجموعة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، ويقتصر دور القائد هنا على انه حلقت وصل بين مختلف المستويات التنظيمية [٣].

---

(١) ماهر محمد صالح القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ط ١ ، دار كندى للنشر والتوزيع (عمان ٢٠٠٤م) ص ٣٣

(٢) المرجع السابق ص ٣٣- ٣٤

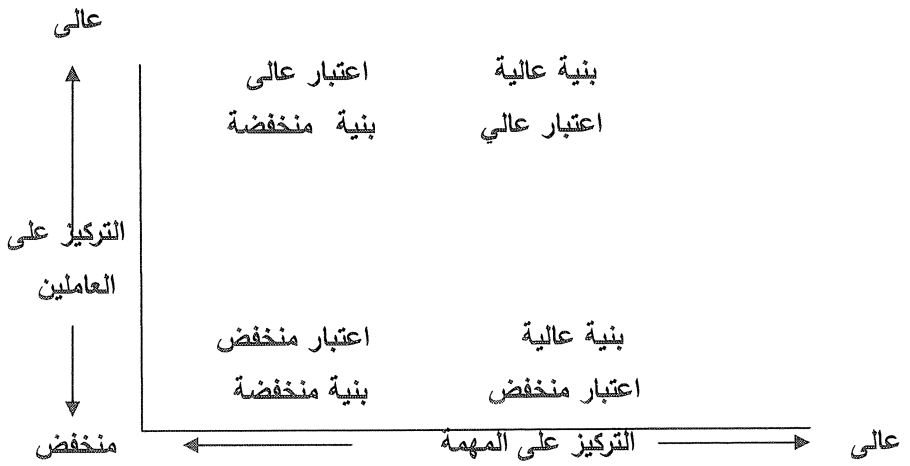
(٣) ماهر محمد صالح مرجع سابق ص . ٣٤

ثالثا: نظرية ذات البعدين The Two Dimensional Theory:-

في عام ١٩٥٤م قام فريق مكتب أبحاث جامعة أوهايو بدراسة جادة لموضوع القيادة، استغرقت عدة سنوات، حيث وضع الفريق قائمة أسئلة هدفت لتحليل القيادة في جماعات مختلفة وفى ظل ظروف متفاوتة ، سميت تلك القائمة بقائمة وصف سلوك القائد، وتمثلت البداية من الفرضية القائلة بعدم وجود تعريف ملائم وشامل للقيادة، من ابرز رواد هذه النظرية (فليشماهن) و(كارل شارتا)، ولقد أفرزت النظرية وجود بعدين للسلوك القيادي، هما البنية الهيكلية والاعتبار Initating Stucture أو بعد التركيز على المهمة ويطلق عليها كذلك بالنشاط الموجه نحو العمل وينصب اهتمام القائد في هذا البعد على العمل وتحديد الأدوار والمهام لانجاز المهمة. يوضح هذا البعد سلوك القائد الذي يحدد فيه مهام مرؤوسيه وعلاقته بهم، بالإضافة إلى تحديد الدور الذي يتوقعه من كل فرد من الجماعة ويركز هذا البعد على محاولات القائد الواضحة من اجل تحقيق أهداف المنظمة . الاعتبار Consideration: أو التركيز على العاملين، اى بمعنى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتقوية العلاقة بين القائد المرؤوسين.

شكل رقم (٢)

الأساليب القيادية لنظرية البعدين



المصدر : ماهر محمد صالح حسن ، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، الطبعة الأولى ، دار الكندى للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠٠٤ م ، ص ٣٤

يتم منح المرؤوسين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار ، تشجيع الاتصالات في الاتجاهين من اعلي إلى أسفل وبالعكس ، هذا البعد يشير إلى سلوك القائد الذي يتميز بالثقة المتبادلة وعلاقات الاحترام بينه وبين مرؤوسيه ينتج من هذين البعدين أربعة أساليب قيادية وهى كما موضح في الشكل التالي: [١]

---

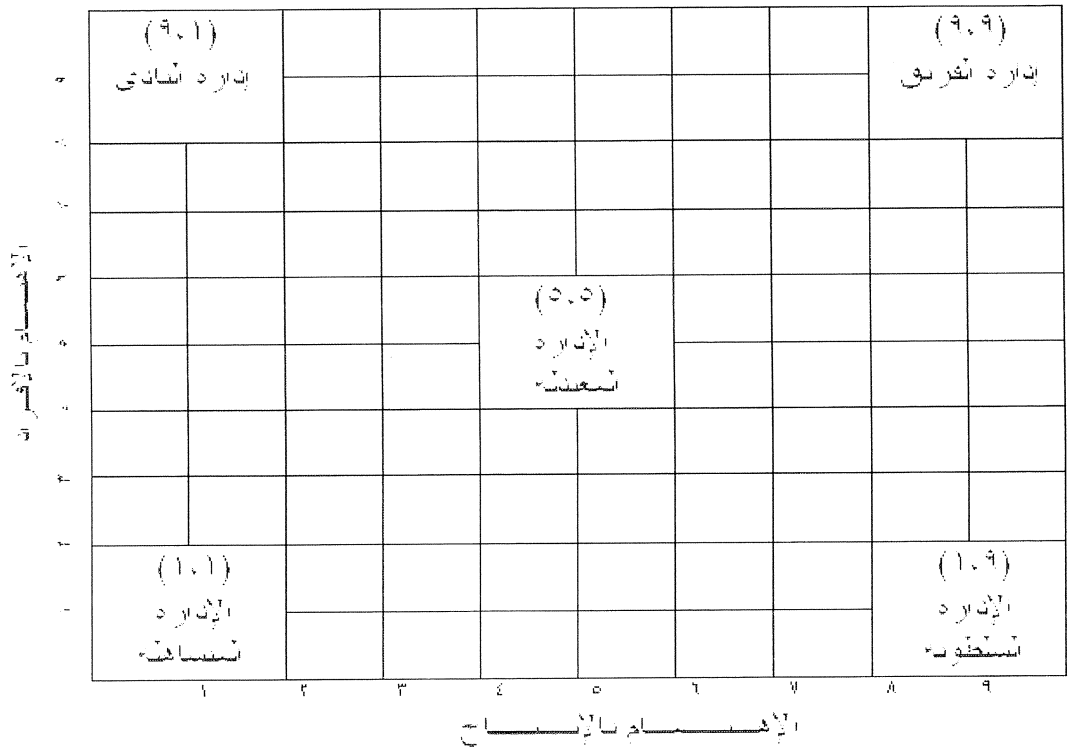
(١) ماهر محمد صالح ، المرجع السابق ص ٣٥

رابعاً: نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Grid Theory :-

في أوائل الستينات احد (روبرت بليك وجين موت) النتائج التي توصلت إليها أبحاث جامعتي أوهايو ومي شيكان، تم وضع تلك الإبعاد (الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالمرؤوسين) في شبكة بغرض التعرف على الأساليب القيادية المختلفة، لقيت الشبكة شهرة واسعة فيما يتعلق بتوضيح ديناميكية ابعاد القيادة ، بالإضافة إلى أن استخدامها يفيد القائد في تحديد البدائل المتوفرة له من اجل تحسين فاعليته القيادية موضح في الشكل التالى.[1]

الشكل رقم (٣)

الأساليب القيادية لنظرية الشبكة الإدارية



المصدر: ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان. ٢٠٠٤م ، ص٣٧

ويمكن شرحها كالاتى:

١. **النمط (١/١) الإدارة السلبية (المتساهلة:(Impoverished Management)**

إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماما ضئيلا جدا للأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة

---

(١) المرجع السابق ، ص ٣٦

من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات و الخلافات المستمرة .

٢.النمط(١/٩) الإدارة العلمية(السلطوية) :(Scientific Management)

يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وبتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة (ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادي بتا فردريك تايلور في نظريته (الإدارة العلمية)) ،ويؤمن القادة الإداريون بوجوب استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل و أهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم ،ودائما ما يضعون تحقيق النتائج و كأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم .

٣.النمط (٩/١) الإدارة الاجتماعية:(Social Club Management)

يعكس هذا النمط الإداري اهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها ،وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج .

٤.النمط (٥/٥) الإدارة المتأرجحة: (Pendulum Management)

يشبه هذا النمط الإداري ببندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين ، ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب(٩/١) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين، ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجأ ون إلى النمط (٩/١) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج ،وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق .

٥.النمط (٩/٩) الإدارة الجماعية(إدارة الفريق):(Team Management)

إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة و اهتماما كبيرا لكل من بعدي الإنتاج و العاملين ،فمثلا هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة ، وينبني ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري و إشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها .

وذكر عامر عوض إن هناك بعض الاعتبارات التي تجعل من القائد صالحاً لعملية القيادة وهى كالتالي: (١)

١. الاقتناع بأهداف المنظمة: من أهم السمات التي يتصف بها القائد، القدرة على وضع الخطة المناسبة، بمعنى رسم السياسة الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة والغايات المأمولة. والقائد إذا لم يكن مؤمنا ومقتنعا بأهداف المنظمة فانه لا يستطيع إن يقنع الآخرين، والاقتناع بالأهداف وإمكانية تحقيقها سوف يبعث على الحماس والتفاني لدى إفراد المنظمة، فالقائد المؤمن بالهدف المقتنع بإمكانية تحقيقه سوف يملا نفوس مرؤوسيه بالحماس .
٢. ويرفع من روحهم المعنوية ويجدد طاقاتهم ويدفعهم للمزيد من البزل والعطاء.
٣. التطلع إلى الإمام: تتطلب القيادة الناجحة الطموح وعدم الركون للجمود، فالقيادة تتطلب العمل المتواصل لإحداث التغيير وتحقيق التطوير، ذلك إن التجديد والابتكار والإبداع سمات يجب إن يتحلى بها القائد ليجعل من يوم المنظمة أفضل من أمسها، وغدها أفضل من يومها.
٤. فهم العوامل البيئة: إن المنظمات على اختلاف أنماطها وإحجامها ووظائفها وأدوارها لا تعيش في فراغ، بل تعمل في إطار بيئات تحكمها، سياسية واقتصادية واجتماعية ومسؤولية القائد تفرض عليه إن يراعى تلك الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة على إعمال المنظمة ونشاطاتها.
٥. التصرف على مستوى المسؤولية: إن القيادة هي مسؤولية الالتزام، والقيادة الناجحة ترتبط بالإقدام وليس بالإحجام والقائد المسئول هو الذي يرتفع بشخصيته وبوظيفته إلى مستوى المسؤولية. وتتجلى مسؤولية القائد عندما تسوء الأمور، وهنا تتطلع المنظمة إلى تصرف القائد ومعالجته للأمور، وهو الاختبار الحقيقي للقائد فان الشدائد تصنع الرجال، والقائد الناجح هو الذي يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة ، وهو الذي يدرك إن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد.
٦. مراعاة المصلحة العامة: القائد الناجح هو الذي ينتمي إلى الجماعة ويؤثر المصلحة العامة على مصلحته الشخصية ويشجب كل مظاهر الموالاة والتحيز، ويعمل على انجاز الإعمال في منظمته بكفاءة وفاعلية تقوم على العلاقات الإنسانية السلمية (٢) .

ويعلق مصطفى بقوله (٣) بالرغم من ان كل نقطة تقاطع من الإحداثيين الافقى والعمودى تعكس نمطا قياديا معينا إلا اننا نجد تركيز الباحثين على النقاط الواقعة فى زوايا الشبكة ونقطة الوسط حيث ان كل نقطة تمثل سلوكا معينا يختلف عن غيره .

---

(١) عامر عوض ، مرجع السابق ، ص . ص ٢١٦ -٢١٧

(٢) المرجع السابق ، ص ٢١٧

(٣) ابوبكر مصطفى بعيرة ، القيادة الادارية الاسس والنظريات ، المجلة العربية للادارة ، المجلد الثامن ، ع١ ، ١٩٨٤ م ، ص ٨

ويضيف العنزى[1] طبقا للنظرية فان النمط (٩-٩) هو الذى يحقق فاعلية اكبر فى جميع المواقف والحالات إذ يعتمد العلاقات الانسانية المستندة إلى مبادى العلوم السلوكية إلى جانب الاعتماد المتكافىء على الانتاج .

نظرية الموقف Situational Theory :

اعتبر المفكرون إن نظرية السمات وسلوك القيادة غير كافية لتحليل فعاليات القيادة، وتتمثل فكرة نظرية الموقف من منطلق إن القائد الناجح هو القائد الذي يتمكن من تقبل أسلوبه وتكييفه بما يتلاءم مع الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، تتأثر هذه النظرية بشخصية القائد وأسلوبه وشخصية الجماعة والموقف أو الحالة، وتؤكد النظرية على إن الشخص الذي يملك قدرا اكبر من المعلومات عن موقف محدد، يصبح قائد في هذا الموقف بالذات ، فإذا تغيرت الظروف تغير القائد، وان الإفراد يتبعون القائد الذي يعرف كيف يحقق رغباتهم . وتركز هذه النظرية على إن الظروف هي التي تبرز القادة، وان نوع القيادة يختلف وفقا لاختلاف الظروف .

لقد تم استخدام اختبار المواقف في اختيار الضباط في الجيش الالمانى عام ١٩٢٠م وذلك لمعرفة قدرات الضباط وتحسين ملكة القيادة وتنميتها في الضباط الذين سيقودون الجيش ، استخدمت أمريكا أسلوب المواقف في تحسين أسلوب اختيار الضباط فقد كانت هيئة الاختيار تتضمن عدد من علماء النفس الذين وضعوا اختبارات عديدة تتطلب : التخطيط السريع، تنسيق العضلات، تنسيق الأفكار والكلمات . وكانت نتيجة التجارب العديدة التي أجرها العلماء هي: إن الأشخاص الذين تتاح لهم الفرصة لكي يكونوا على اعلي قدر ممكن من الإلمام بالمعلومات والمعرفة الواسعة بنشاطات الموقف ومتطلباته، هم الذين يصبحون قادة في المستقبل.[2]

وتتمثل خصائص النظرية الموقفية في الاتى:

- لا تؤمن بصلاحية تطبيق اى مفهوم أو اي نظرية في مختلف الأوقات والظروف ولجميع المنظمات .
- تعتبر نظرية نسبية، اى إن القائد يكون خاضعا للظرف الذي يتعرض له.
- إن المشاكل الإدارية معقدة، والنظرية الموقفية تعالج تلك المشاكل عن طريق استخدام الأسلوب القيادي المناسب.
- التركيز على اعتبار جميع العناصر أو المشكلة المطروحة عند اتخاذ القرار.
- تتبع مهارة القائد الأساسية من قدرته على اعتبار الحل المناسب للموقف الذي يواجه.

---

(١) سعد العنزى ، الانماط القيادية للمدراء فى وزارة التجارة واثرها فى اداء المرؤوسين فى وجهة نظر المدراء ومرؤوسيهم العلوم الاقتصادية والادارية ، العدد(٣) المجلد ٢ ، ١٩٩٥ م ، ص ٣٨٦

(٢) الموقع WWW .Moqalel .Com ، مرجع سابق ، نظرية الموقف ، ص ٢

- عدم وجود أسلوب قيادي نموذجي يصلح لجميع المواقف.

النقد الذي وجه لهذه النظرية هو إن تطبيق القيادة الموقفية ليس أمراً سهلاً إذ يتطلب من الرؤساء مراقبة مرؤوسيهم جيدا وفتح قنوات اتصال معهم لكي يحددوا مستوى نمو كل مرؤوس لديهم وبالتالي يطبقون معه الأسلوب القيادي المناسب (١).

النظريات الموقفية:

يمكن إن نجمل تلك النظريات في نظرية القيادة الموقفية (لفيدلر)، نظرية الخط المستمر في القيادة، نظرية المسار نحو الهدف.

أولا: نظرية القيادة الموقفية لفيدلر Contingency Theory.(٢)

تسمى نظرية التكيف، أو الطارئة، أو العرضية ، أو الظرفية. وتتمثل مرتكزات هذه النظرية في الاتى:

- ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان.
- ليس هناك صفات معينة يجب توفرها في كل قائد .
- ليس هناك قائد يمكن وصفة بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات.

تعتمد فاعلية القيادة أو انجاز المجموعة على التوافق الصحيح والسليم مابين شخصية القائد والمتغيرات في المواقف، وهى: العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، ومدى وضوح مهمة وتركيبة العمل، ودرجة قوة مركز القائد .

في حالة وجود علاقة طيبة بين القائد ومرؤوسيه ، ووجود وضوح في مهام العمل، مع تمتع القائد بمركز قوى فان الموقف القيادي يكون سهلا. اما في حالة وجود علاقة سيئة بين القائد ومرؤوسيه، مع وجود غموض في مهام العمل، وتمتع القائد بمركز ضعيف، فان هذا الموقف يعتبر صعبا للقائد. تتدرج صعوبة وسهولة الموقف القيادي بين هاتين الحالتين المتطرفتين .

يتمثل جوهر نظرية (فيدلر) في إن القائد الذي يوجه مرؤوسيه نحو العمل لابد إن يراعى إلى حد معين العلاقات الودية معهم، إن القائد الذي يعزز الاتجاه نحو العمل لكي يكون فعالا، لابد أن يكون مقبولاً من المجموعة ، إن القيادة الفعالة هي نتيجة للتفاعل بين إبعاد القيادة وطبيعة الموقف، وليس كل واحد منهم على حده .

ويرى الباحث من خلال تجربته بحكم تجاربه أن القيادة أحيانا تظهر في المواقف خاصة المواقف الصعبة والتي تحتاج إلى ثبات وقوة شخصية فهناك مواقف إذا لم تكن القيادة تتميز فيها بصفة الشجاعة مثلا يمكن أن يحدث انهيار في الموقف الماثل.

ثانياً: دراسة مارى باركر فوليت (العشرينات من القرن العشرين)

---

(١) الموقع WWW .Moqalel .Com مرجع سابق ، نظرية الموقف ، ص ١.٣

(٢) المرجع السابق ، ص ١.٣

إن لكل شخص قدرة قيادية معينة تختلف درجة قوتها عن شخص لأخر كما إن هناك إشكالاً مختلفة للقيادة توجد عند أشخاص مختلفين، بما إن لكل موقف المتطلبات القيادية الخاصة به والمختلفة عن متطلبات المواقف الأخرى، فان الأشخاص الذين تتلاءم صفاتهم القيادية مع متطلبات الموقف ويمتلكون المعرفة اللازمة في ذلك الموقف، يعتبرون أفضل الأشخاص ملائمة لتبوأ المركز القيادي لذلك الموقف، إن نجاح العمل يعتمد على التنظيم المرن الذي يساعد القائد على العمل بحرية أكثر، فليس كافيا إلمام القائد بوظائفه من خلال اتخاذه لقرار معين، بل يجب إن يتبادل الخبرات بينه وبين العاملين معه الذين يتصل القرار بعملهم مباشرة ومناقشته والتوصل إلى قرار ملائم يحصل على موافقة الأغلبية. (١)

ويرى الباحث كتحليل لهذه النظرية ليس هناك أسلوب قيادي واحد كما أن القائد الفعال في موقف مثلا في فترة تأسيس المنظمة أو الشركة التي تكون فيها التغييرات السريعة هي القاعدة في عمل القيادة ، قد لا تكون فعالة كذلك في موقف أخر عندما تكون الشركة بحاجة إلى الاستقرار سياستها وقواعد العمل فيها .

ويرى نجم عبود[٢] " إن هذه النظرية ترتكز على خصائص العاملين في تحديد سلوك القائد الملائم حيث أن العامل الاساسى فيها هو مستوى الاستعداد الذي يختلف فيه العاملون ". ويضيف في قوله أنه وحسب هذه النظرية فان مستوى الاستعداد المنخفض في العاملين بسبب نقص القدرة أو التدريب أو الإحساس بعدم الأمان في العمل يتطلب نمط القيادة المختلف عن العاملين ذوى الاستعداد العالي الذين لديهم قدرة ومهارات وثقة عالية ورغبة في العمل .

أسهمت هذه النظرية في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على المرءوسين وإبرازه كعامل مهم يؤثر في تحديد هذه الخصائص ، إلا إن ابرز الانتقادات التي وجهت لها ، أنها تجاهلت أهم الصفات الواجب توفرها في القائد لمواجهة موقف معين ، كما أنه لا يوجد اتفاق حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوئها تحديد ما إذا كان الموقف ملائما أو غير ملائم [٣]

وفى دراسة اجريت من Hersey& Angelin & Caracushansky

هدفت الدراسة كمحاولة لدراسة تاثير النظرية الموقفية (دورة الحياة) على فاعلية تعليم الطلبة فى البرازيل .

طبقت هذه الدراسة على مجموعتين من الطلبة الأولى المجموعة الضابطة التى تستخدم معها الطرق التقليدية فى التدريس إضافة إلى استخدام الوسائل السمعية والبصرية والمناقشات .والثانية هى المجموعة

---

(١) ماهر محمد صالح ، مرجع سابق ، ص ٤٤

(٢) نجم عبود ، مرجع سابق ، ص ١٠٥

(٣) أيمن النحاس ومحسن هلال ، مرجع سابق ، ص ٢٢٧

التجريبية التى تطبق معها مفاهيم نظرية (دورة الحياة) فى الدراسة ، حيث يبدا المدرس فى النمط الموجه (سلوك عالى بالمهمة/ متدنى بالعلاقة) فى القاء المحاضرة دون مشاركة الطلبة ثم يتحول الى النمط المقنع (سلوك عالى بالمهمة / عالى بالعلاقة) من خلال اجراءات المناقشات على ان يكون المدرس هو الموجه لهذه المناقشات ، ثم يتحول الى النمط المشارك (سلوك عالى فى العلاقة / متدنى بالمهمة) وهنا ايضا تكون المناقشة جماعية بين المدرس والطلاب ويكون دور المدرس عضوا مشاركا ومساندا فى هذه المناقشات وليس عضوا موجها . واخيرا ينتقل الى النمط المفوض (سلوك متدنى بالمهمة / متدنى بالعلاقة) وفيه تتواصل المجموعة بمناقشاتها مع المدرس ويشترك معهم من خلال تلقى الاسئلة ثم الاجابة عليها .

توصلت هذه الدراسة الى إن تطوير النضج فى المجموعة التجريبية اسرع مما فى المجموعة الضابطة كما إن تطبيق مفاهيم النظرية على المجموعة التجريبية يؤدى الى تقليل جهود المدرس فى التوجيه ويزيد من دافعية الطلبة مما يؤدى الى تحقيق مستوى عال من الحماس والمعنويات مقابل تناقض الجهد والغياب لديهم إضافة إلى أدائهم العالى فى الامتحانات .

ثالثا: نظرية الخط المستمر في القيادة Acontinua of Leadership Theory

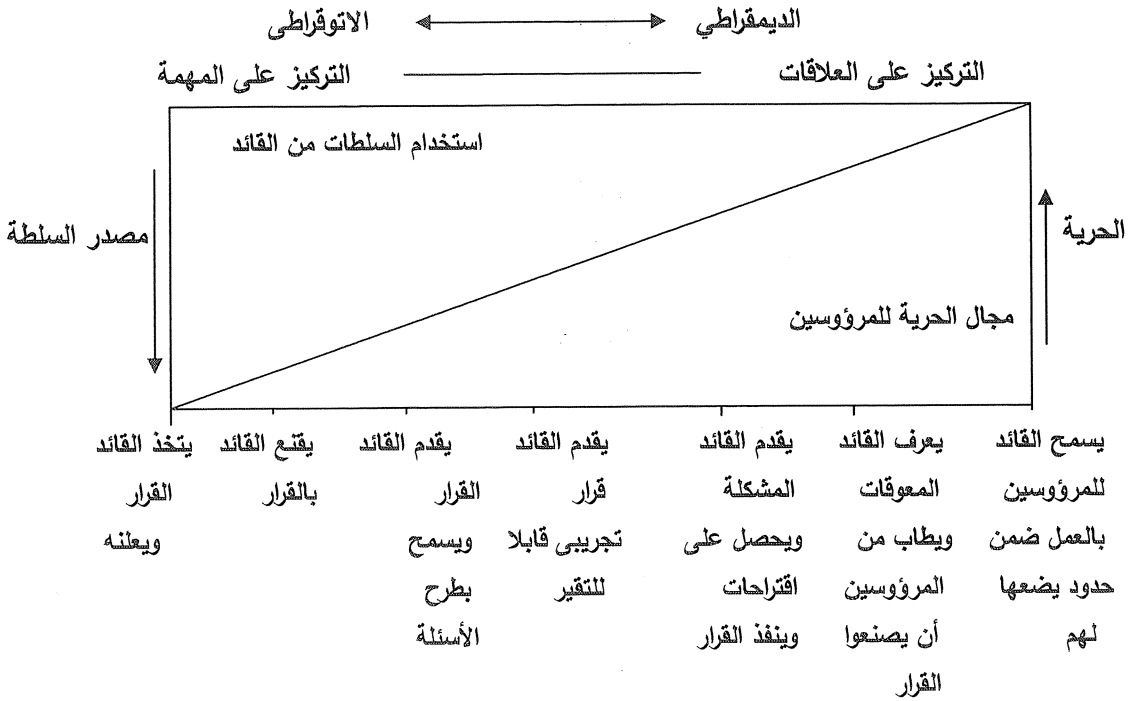
يطلق عليها نظرية (تانتيوم وشميت) وظهرت عام ١٩٥٨م في مجلة هارفارد للإعمال مقالا بعنوان (كيفية اختيار الأسلوب القيادي) خلاصة الأمر، يتم تحديد العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متصل أو مستمر. إن الأسلوب القيادي الفعال يتوقف على قدرات القائد نفسه وقدرات مرؤوسيه والموقف الذي يكون فيه، فالقائد لا يختار أسلوباً واحداً، بل يكون مرناً بدرجة كافية يتلاءم مع المواقف التي تواجهه، إن القائد الناجح هو الذي يقدر الأسلوب الصحيح الذي يتبعه في حالة معينة، كما يجب إن يكون القائد واضحا مع مرؤوسيه في مشاركتهم في اتخاذ القرار في موقف معين. [١] إن الشكل التالي يوضح النظرية .

---

(١) نجم عبود ، المرجع السابق ، ص ٤٥

الشكل رقم (٤)

نظرية الخط المستمر في القيادة



المصدر: ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، (عمان – ٢٠٠٤م)، ص٤

رابعا: نظرية المسار نحو الهدف Path Goal of Leadership

صاحب النظرية هو (روبرت هارس عام ١٩٧١م) ، ثم طورها (ميتشل) ، النظرية ما هي إلا محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين ومشاعرهم ، الجدير بالذكر تعتبر هذه النظرية امتداداً للنظرية الموقفية (لفيدلر) ، ولكنها تميزت عنها باستخدام (نظرية الدافعية) ويعتبر ذلك تطور سليما لان القيادة ترتبط بالدافعية من ناحية وبالقوة من ناحية أخرى، كما تناولت النظرية سمات المرؤوسين وخصائصهم وبيئة عملهم، وتقوم النظرية على أساس إن مدى إدراك المرؤوسين لأهدافهم والمسار الذي يسلكونه لتحقيق هذه الأهداف ، إن ذلك يتأثر بدرجة كبيرة بسلوك القائد في تحفيزهم لهم، ومدى تأثير نمط قيادته على دافعتيهم للأداء وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية . [١] وتشتمل النظرية على أربعة أنماط رئيسية من السلوك القيادي هي:

---

(١) الموقع WWW .Moqalel .Com. ، مرجع سابق ، نظرية المسار نحو الهدف ، ص ١

- **السلوك الموجه:** وهو معرفة ماهو متوقع من المرؤوسين مع إعطائهم توجيهات وتعليمات يطلب منهم إتباعها، فضلا عن برمجة العمل وتنسيقه ووضع أمثلة للانجاز، اى سلوك القيادة التي تصدر توجيهات (نمط المتسلط) .
- **الأسلوب المساند:** والذي يتضمن مراعاة حاجات المرؤوسين والاهتمام بهم مع خلق جو من الصداقة ضمن جماعة العمل. اى سلوك القيادة المساندة (صديق يظهر الجانب الانسانى)
- **الأسلوب المشارك:** ويتضمن الأخذ بآراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات. اى أسلوب القيادة المشاركة .
- الأسلوب المهتم بالانجاز: سلوك القيادة المهتمة بالانجاز – يحدد القائد لمرؤوسيه أهدافا تمثل تحديات، ويظهر من الثقة فيهم ما يساعد على تحقيق هذه الأهداف من خلال الأداء الأفضل. (١)

تؤكد هذه النظرية بان على القائد مراعاة خصائص المرؤوسين (سماتهم، قدراتهم، مهاراتهم ...) وخصائص بيئة عمل المرؤوسين (بيئة العمل الداخلية، طبيعة العلاقة بين المرؤوسين مع بعضهم البعض، طبيعة العمل، الأدوات والمعدات المستخدمة، بيئة العمل الخارجية) .

وذكر طارق إن نظرية المسار والهدف اشتق اسمها من افتراض اساسى مفاده إن القائد الفعال هو الذي يوضح المسارات التي من خلالها يتمكن المرؤوسون من تحقيق الأهداف التنظيمية المرتبطة بالمهام التي يؤديها والأهداف الشخصية . مما يجعل رحلة المرؤوسين داخل هذا المسار ميسرة . ويضيف نفس المصدر إن هاوس " أكد على إن هذا النمط القيادي الفعال يرتبط بالموقف الذي يواجهه القائد .

لذا يجب أن يكون القائد مرناً، بمعنى أن يتشكل نمط قيادته حسب الموقف " .وبالتالي فالقائد الواحد يمكن أن يكون له أكثر من نمط قيادة حسب الموقف الذي يوجد فيه وذلك خلافا لنظرية فيدلر التي افترضت إن هناك نمط واحد للقيادة يتصف به كل قائد .

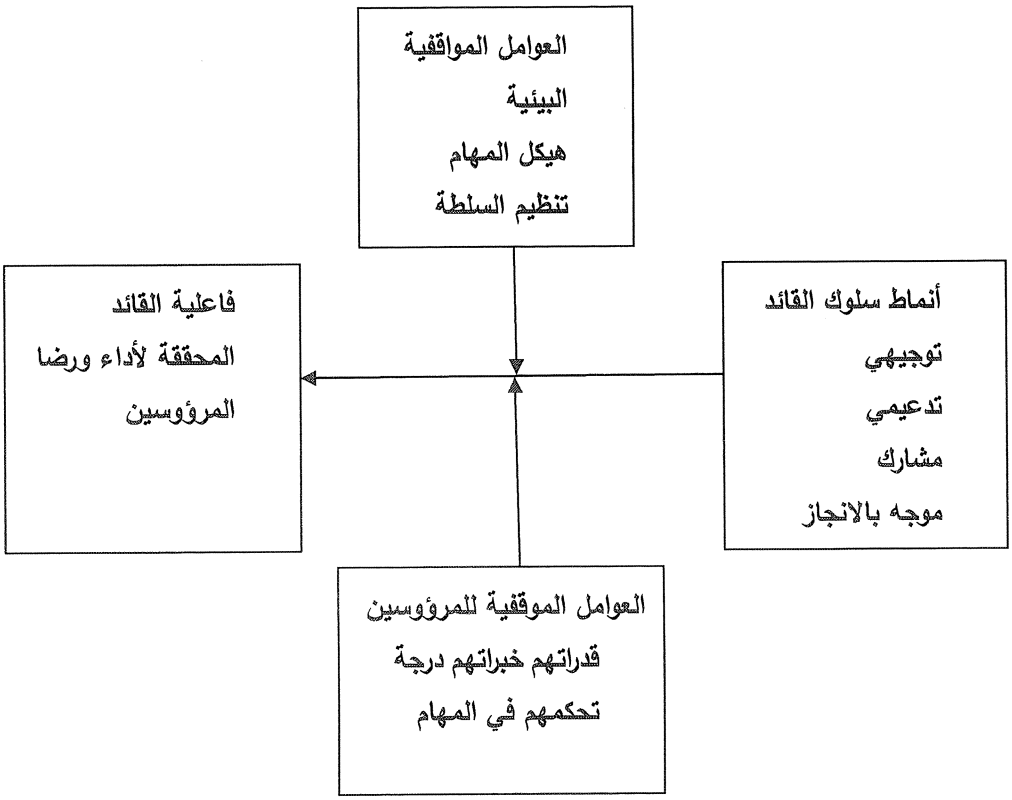
وقد استخدم هاوس ، أربعة أنماط من السلوك القيادي يوضحها نموذج العلاقات الشرطية في الشكل التالي :

---

(١) ماهر محمد صالح ، مرجع سابق ، ص ٣٨ -٤٩ .

شكل رقم (٥)

العلاقة الشرطية بنظرية المسار والهدف



المصدر : طارق طه ، الإدارة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ص ٥٩٩

خامساً: نظرية الإبعاد الثلاثة: (١).

ادخل (وليام ردن) بعداً ثالثاً على النظرية ذات البعدين اسماه بعد الفاعلية، بذا أصبح للقيادة ثلاثة إبعاد (العلاقات، المهمة، الفاعلية). وتشتمل النظرية على أربعة أساليب قيادية وهي:

١. الأسلوب المنفصل: يمثل اهتماماً منخفضاً بالمهمة والعلاقات .
٢. الأسلوب المتفاني: يمثل اهتماماً مرتفعاً بالمهمة ومنخفضاً في العلاقات .
٣. الأسلوب المتصل: يمثل اهتماماً بالعلاقات ومنخفضاً للمهمة .
٤. الأسلوب المتكامل: يمثل اهتماماً مرفقا بكل من المهمة والعلاقات .

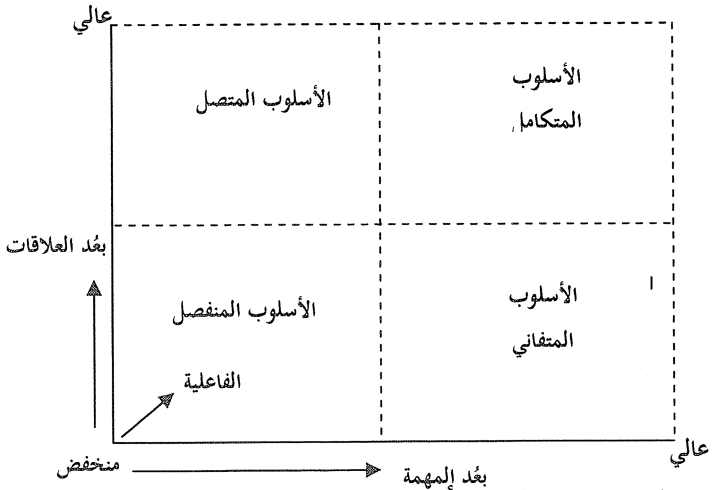
والشكل التالي يوضح تلك الإبعاد والأساليب وفق نظرية الإبعاد الثلاثة .

---

(١) الموقع WWW .Moqalel .Com ، المرجع السابق ، ص ٥٠ – ٥١

شكل رقم (٦)

إبعاد نظرية ردن



المصدر: ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، (عمان.٢٠٠٤م)، ص٥٠ – ٥١

لم يكتف (ردن) بالأساليب القيادية الأربعة التي حددها بل أضاف إلى انه هناك خمسة عوامل ظرفية (موقفية) تؤثر في أسلوب القائد، وهى:

١. المناخ النفسي للمنظمة .
٢. التغذية العكسية التي ينفذ العمل بواسطتها.
٣. العلاقات مع الرؤساء .
٤. العلاقات مع الزملاء .
٥. العلاقات مع المرؤوسين . [١]

ويرى الباحث أن المناخ النفسي للمنظمة له اثر كبير في هذه الإبعاد .

نظرية حاجة التابعين:

وجه الكثير من علماء النفس النقد لنظريتي السمات والطوارئ، الأمر الذي دفع الكثيرين إلى البحث عن أسلوب أفضل لتوضيح مفهوم القيادة، فكانت نظرية حاجات التابعين، أو أسلوب الإتباع للقيادة، تركز هذه النظرية على التابعين أكثر منها على القائد، وتنظر إلى القائد على انه الشخص الذي يستطيع إشباع حاجات الجماعة المختلفة سواء كانت مادية أم معنوية، من رواد هذه النظرية (ستانفورد) الذي يرى إن التابعين يكونون عنصراً مهماً في القيادة الفعالة. ومن الواضح إن إشباع احتياجات أعضاء

---

(١) الموقع، WWW .Moqalel .Com المرجع السابق ، ص ٥١

حزب سياسي تختلف تماماً عن موظفي وعمال مصنع أثاث، أو وحدة أو تشكيل عسكري، ومن هذا المنطق، فانه من العدالة أن يفترض إن سلوك الزعيم السياسي يختلف تماما عن سلوك مدير مصنع الأثاث أو قائد التشكيل العسكري .

نظرية التفاعل:

تقوم النظرية على مفهوم إن القيادة خلاصة تفاعل عدة عوامل وتكاملها مع بعض، وهى: خصائص القائد، خصائص التابعين وحاجاتهم، المواقف المرتبطة بالقيادة، طبيعة العمل، المناخ الذي يحدد المواقف المختلفة. تشير النظرية إلى إن النجاح في القيادة يتوقف على قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه، وتحقيق أهداف المرؤوسين وحل مشاكل المرؤوسين ، وإشباع حاجات المرؤوسين .

نلخص من نظرية التفاعل إن القائد الناجح ليس لأنة ذكى أو متزن أو لديه قدرات ومهارات فنية أو إدارية، بل هذا الذكاء والاتزان والقدرات والمهارات تعتبر في نظر أعضاء الجماعة ضرورية لتحقيق أهدافها، وان القائد الناجح هو الذي يكون قادر على التفاعل مع المجموعة، وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم، مع الأخذ في الاعتبار أمال إفرادها وقيمهم.[١]

يتضح من نظرية التفاعل إن القائد الناجح ليس لأنه ذكى أو متزن أو لديه قدرات ومهارات فنية أو إدارية، بل هذا الذكاء والاتزان والقدرات والمهارات تعتبر في نظر أعضاء الجماعة ضرورية لتحقيق أهدافها، وان القائد الناجح هو الذي يكون قادر على التفاعل مع المجموعة، وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم، مع الأخذ في الاعتبار أمال إفرادها وقيمهم . [٢].

وكتعليق على هذا الأمر يرى الباحث أن القيادة بطبيعة الدور الأعلى الذي تضطلع به ، تمتلك القوة العظمة في التأثير والواقع أن قوة تأثير القيادة بفعل الشخصية الملهمة أو بالنتائج التي تحققها .

نظرية القيادة الإنسانية:

تهتم هذه النظرية بمساهمة الفرد وتنمية قواه الكامنة بدلا من التركيز على المؤسسة في هيكلها التنظيمي وطرق عملها. وتقوم القيادة بحفز الإفراد وتشجيعهم وتدريبهم لتصل بهم
إلى أقصى درجة من إمكاناتهم الكامنة . وتقوم هذه النظرية على أساس إن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجاته السيكولوجية الأساسية التي يمكن إشباعها ضمن الإطار العام للمنظمة، فالإنسان يحتاج إلى اعتراف الآخرين وتقديرهم والانتماء للجماعة والفرصة لتنمية قدراته. ومن هذا المنطلق نجد أن دور القائد يتغير بتغير الظروف المتعلقة بسلوك الإنسان. وقد وضع (ماكريغور) ، نظريته الثانية المعروفة بنظرية (ص) والتي تقول[٣] :

---

(١) WWW .Moqalel .Com المرجع السابق ، ص ٢

(٢) المرجع السابق ، ص ٣

(٣) محمد عبد الغنى حسن هلال ، مرجع سابق ، ص . ص ٢٢-٢٣

١. بذل الجهود العقلية والجسدية شيء طبيعي كما هو الحال عند البزل اثناء اللعب أو الراحة ، والإنسان بطبيعته يحب العمل لإشباع رغباته.

٢. التهديد والعقاب الداخلي أو الخارجي ليس الطريق الوحيد للحصول على الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف فالإنسان يعمل تلقائياً على مراقبة النفس وتوجيهها لتحقيق الأهداف التي تعهد إليه .

٣. التزام الفرد بالأهداف يعتبر نتيجة للمكافأة المتعلقة بتحقيق تلك الأهداف، فإشباع الغرور النفسي، وتحقيق الذات وغيرها تعتبر من أهم المكافآت التي يمكن استخدامها من اجل توجيه جهوده تجاه تحقيق الأهداف.

٤. الإنسان تحت ظروف ملائمة يتعلم قبل المسئولية، كما يتعلم السعي من اجلها فطبيعة الإنسان تتضمن الكسل وعدم الطموح وتجنب المسئولية .

٥. المقدرة على التخيل والابتكار والتفكير العميق في حل مشاكل المؤسسة توجد بين العديد من الناس ولا تنحصر في طبقة واحدة.

٦. قدرات الإنسان العقلية الكامنة لم تستنبط إلا بصورة جزئية في ظل الظروف الصناعية الحديثة. ومن ذلك نرى إن التوجه نحو الإنسان الفرد عملية هامة، حيث يجب إشباع احتياجاته الجسمية والعقلية حتى يتوصل إلى الحد الأقصى في تنمية قدراته الكامنة ومساهمته في قيادة الآخرين.

ومن الصعب أن نجد القيادة الإنسانية وحدها، ولكنها تكون ضمن سلسلة من الأنشطة القيادية. وعلى الطرف الأول لهذه السلسلة نرى المدير القائد الذي يعتمد على سلطاته ، والطرف الأخر يوجه اهتمامه بالدرجة الأولى للمرؤوسين عن طريق تنمية قدراتهم ومنحهم حرية نسبية واسعة ضمن حدود واضحة. [١].

نظرية X&Y في القيادة:

قدم دوقلاس ماكجروجر وصفا لهذه النظرية في القيادة تلخيصها كما يلي: [٢]

في هذه النظرية إشارة إلى ما يلي:

- العامل في هذه النظرية كسول متراخ، ينقصه الطموح، لا يراعى المسئولية، يفضل إن ينقاد، لديه أنانية متأصلة ومغمور وغير لامع.
- العامل يلزمه توجيه وسيطرة ويجب إن تكون هناك عملية اختبار وفحص للمرؤوسين بشكل مستمر والسعي نحو إفهام العامل حاجات وأهداف التنظيم ليلتزم بها حتى ولم تم ذلك عن طريق الإجبار والتهديد والعقاب والإكراه.
- الإدارة مسئولة عن تنظيم عناصر الإنتاج للمشروع: نقود، مواد، أجهزة، إفراد .

---

(١) المرجع السابق ، ص . ص ٢٢-٢٣

(٢) نقلا عن ظاهر محمود كلالدة ، المرجع السابق .ص ١٤١

- الناس يجب توجيههم والسيطرة على أفعالهم وتعديل سلوكياتهم وخلق الحوافز لديهم لتتلاءم مع حاجات التنظيم.
- الإفراد الذين يقاومون حاجات التنظيم يجب أن يتم إقناعهم ومعاقبتهم والسيطرة على نشاطاتهم لتوجيهها.

هذه النظرية تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية في القيادة والتي جاءت في أراء تايلور في نظرية الوقت والحركة. والملاحظ إن نمط القيادة في هذه النظرية قريب من النموذج الديكتاتوري للقيادة. المدرسة الكلاسيكية تفترض أن هذا الأسلوب في القيادة هو الحل الوحيد الأفضل لتحقيق أهداف التنظيم. كما تؤمن نظرية X بأنه يجب أن لا يوجد صراع بين الرئيس والمرؤوس، فالمرؤوس عليه الطاعة ومجبر على ذلك إن غياب الصراع مهم ويجب الحد منه وتقليله وإذا ظهر فمعنى ذلك إن هناك خطا ما . يعتبر هذا النمط القيادي ذهب إلى غير رجعة في الحياة المعاصرة حيث التشريعات والقوانين التي قطعت شوطا كبيرا تجاه حرية وحقوق المرؤوسين .

نظرية Y:

ذكر كلالدة في تحليله لنظرية Y يقول: [1] " راجت هذه النظرية في الفترة التي تلت مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة حيث أصبح النموذج القيادي المرغوب هو نموذج قيادة المشاركة واقتسام السلطة ، ويمضى كلالدة بقوله: وقد جاء هذا الأسلوب القيادي كأسلوب وسطى ليحل الصراعات التي بدأت تظهر في التنظيمات الرسمية وغير الرسمية والمجتمعات. وقد جاءت هذه النظرية بشكل مغاير لنظرية X التي تدعو إلى الإكراه وتنتهج أسلوب ديكتاتوري تسلطي. فان نظرية Y تنادى بالمشاركة بأسلوب ديمقراطي فيه حدود واسعة من الحرية للتابعين. ويرى الباحث أيضا إن قضايا الصراع إذا كانت من اجل تحقيق العدل وبسط الحقوق واحترام إنسانية الإنسان فان استخدام افتراضات نظرية Y هي الأفضل، ولكن إذا كان الصراع من اجل الفوضى و الفساد ونزوات النفوس فان أسلوب الحسم والشدة والإرغام الذي تمثله نظرية X واجب الأخذ به وإعماله بدون تردد، وهذا يعنى إن اللجوء إلى استخدام اى من النمطين يتوقف على مقتضيات الموقف في كل حالة. والماثل إمامنا كمثال حي موقف أبى بكر الصديق أمير المؤمنين الأول الحازم إمام القبائل المرتدة والمانعة للزكاة إحدى ركائز الدين الأساسية، فقد أشهر عليهم الشدة والبأس وردعهم بقوة حاسمة قطعت دابرهم تماما ولم تقم لهم قائمة بعدها. فهنا نجده استخدم الأسلوب الأمثل في الموقف الأنسب وأصاب النجاح .

---

(١) نقلا عن ظاهر محمود كلالدة ، المرجع السابق ص.ص ١٤١-١٤٢

ويسترسل كلا لده بقوله: طرح ماكجروجر مجموعة من الافتراضات التي بنيت عليها هذه النظرية والتي تتلخص في ما يلي [١] :

- إن الجهود الجسمية والعقلية شي طبيعي في العمل كاللعب أو الراحة بينما في نظرية X فان المهم هو الجهد الجسمي بالرغم إن الفرد ليس لديه القابلية للعمل .
- إن الضغوط النفسية والتهديد بالعقاب ليست هي الأساليب الوحيدة لتوجيه الجهود باتجاه الأهداف التنظيمية ، فالإفراد قد يدربوا على التوجيه الذاتي والسيطرة الذاتية لتحقيق الأهداف التي تعهدوا للقيام بها بينما يختلف الوضع في نظرية X حيث الإكراه والعقاب هو الأسلوب الوحيد لتحقيق أهداف التنظيم .
- تحقيق الأهداف مرتبط بالمكافآت والتي لها علاقة مباشرة بالانجاز والتحصيل، بينما في نظرية X ليس هناك نظام حوافز بل نظام اجر.
- الإنسان العادي يتعلم تحت ظروف مناسبة ليس فقط ليتقبل المسئولية بل إنما ليبحث عنها، بينما في نظرية X الفرد يتجنب تحمل المسئولية وليس لديه طموح.
- القدرة على الإبداع والخلق والابتكار في حل المشكلات التي تواجه العاملين تكون موزعة بدرجة كبيرة على الإفراد وليست مقصورة بشكل محدود على بعض الناس .

نظرية دورة حياة القيادة

وضع كل من هرسى (Hersy) وبلا نشارد (Blanchard) نظرية لدورة حياة القيادة . وفى ضوء مستوى نضج المرءوسين ومدى قدرتهم على أداء عملهم باستقلالية، وقدرتهم على تحمل مسئوليات جديدة والشكل التالي يوضح هذه النظرية [٢] .

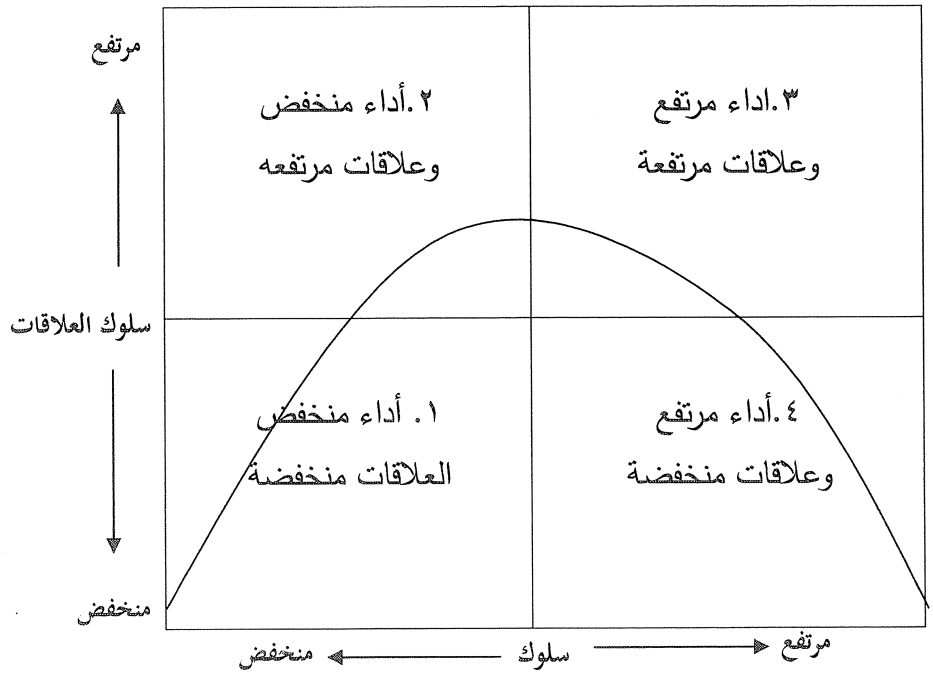
---

(١) نقلا عن ظاهر محمود كلالدة ، المرجع السابق ص ١٤٣

(٢) مدحت ابوالنصر ، المرجع السابق ص ١٢٥

الشكل رقم (٧)

نظرية دورة الحياة للقائ



المصدر: مدحت أبو النصر، قادة المستقبل، ط١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر ٢٠٠٩م، ص١٢٥

وتشير هذه النظرية إلى أنه كلما اتجه منحنى النضج من اليسار إلى اليمين يزداد مستوى نضج المرءوسين. وبتعبير أكثر ترديدا فان سلوك القائد الفعال يجب أن يتحول أو يتغير من: المربع (١) إلى المربع (٢) إلى المربع (٣) إلى المربع (٤) حيث يتقدم المرءوسون من عدم النضج إلى النضج (١).

نظرية الزميل الأقل تفضيلا:

توصل إليها فيدلر في نهاية الستينات وتمثل أول نظرية حقيقية للقيادة الموقفية. وقد حدد فيدلر نمطين للقيادة يمثلان مزيجا من مدخل السمات والسلوك وهما :

القائد الموجه بالمهمة والقائد الموجه بالعلاقات. وقد ذهب إلى ما هو ابعد من التفسير الأول للمراحل السلوكية بزعمه إن نمط السلوك القيادي هو انعكاس لشخصية القائد، وان غالبية الشخصيات تقع في واحدة من فئتين بالطبيعة هما: إما إن يكون موجها بالمهمة أو يكون موجها بالعلاقات. وقد حاول فيدلر قياس النمط القيادي باستقصاء مثير بمعدل سمى (LPC). ولاستخدام هذا القياس فان المدير أو القائد

---

(١) مدحت ابوالنصر ، المرجع السابق ص ١٢٥

يتم سؤاله عن وصف الشخص الأقل تفضيل معه في العمل، وذلك من خلال ١٦ عبارة يحتوى كل من طرفيها على صفتين متناقضتين. على سبيل المثال من بين هذه العبارات :

محبط ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ مشجع

متوتر ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ هادى

ممل ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ جذاب

ويتم حساب الدرجة الكلية من خلال جمع درجات الاستجابة للعبارات الستة عشر. وكما هو ملاحظ فان الدرجات الأعلى ترتبط بالصفات الايجابية بينما تمنح الصفات السلبية الدرجات الأدنى . وبوجه عام فان الدرجات الكلية المرتفعة تعكس توجه القائد بالعلاقات إما الدرجات المنخفضة فتعكس توجه القائد بالمهمة. وقد اثأر مقياس (LPC) جدلا واسعا بين الباحثين حول صلاحيته ، حيث شكك البعض في حقيقة مايعكسه المقياس على وجه التحديد. وهل هو مقياس للسلوك أو للشخصية أو مزيجا بينهما أو اى عوامل أخرى. ويلخص الشكل التالى إبعاد نظرية(LPC).

شكل رقم (٨)

أبعاد نظرية (LPC) في القيادة

العوامل الموقفية	المواقف							
علاقات القائد بالأعضاء	جيدة				سيئة			
هيكل المهمة	مرتفع		منخفض		مرتفع		منخفض	
قوة المركز الوظيفي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي
تفضيلات الموقف	اكثر تفصيلا		أكثر تفصيلا		اقل تفصيلا			
نمط القيادة الفعالة في الموقف	Directive Leadership		Directive Leadership		Directive Leaders			

المصدر: جمال الدين محمد المرسى وثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر (الإسكندرية. القاهرة: ٢٠٠٠م) ص ٥٨٣

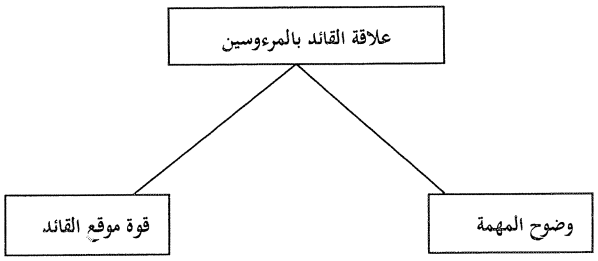
لقد حاول فيدلر من خلال أبحاثه ودراساته التركيز على أسلوب جديد يتصف بالمرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة ولهذا خرج بنظريته الظرفية، والتي تشير إلى فعالية القيادة أو انجاز المجموعة يعتمد على التوافق السليم بين شخصية القائد وثلاث متغيرات .

في المواقف هي :

١. العلاقات الشخصية للقائد: مع مرؤوسيه وهذه تعبر عن مدى وجود علاقة جيدة بين الطرفين و عن مدى قبول المرؤوسين لرئيسهم . وهذه بنظر فيدلر تعتبر من اقوي متغيرات الموقف .
٢. تركيب أو بناء المهمة : مدى وضوح مهام العمل ومدى وضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين وهذا يشير إلى درجة الروتين في العمل ، وهذا يلي العامل الأول من حيث قوة التأثير على الموقف القيادي .
٣. قوة موقع القائد (منصبه) : وهذا المتغير يشير إلى درجة التأثير التي يتضمنها مركز القائد من ناحية العقاب والثواب للمرؤوسين والسلطة الرسمية للقائد ومدى الدعم الذي يلاقيه القائد من مرؤوسيه بشكل عام . ويمكن توضيحها في الشكل التالي

شكل رقم (٩)

النظرية الظرفية



وجوهر نظرية فيدلر تشير إلى إن القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع إلى المركزية والتسلط يكون فعالا في تحقيق إنتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات المتطرفة بخصائص الموقف، اى السهلة جدا أو الصعبة جدا، بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات والنواحي الإنسانية فانه يحقق إنتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات التي يتميز الموقف فيها بالاعتدال، اى إن يكون متوسط الصعوبة .[١]. ويوضح على السلمي: إلى إن الموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانياته كقائد، فبعض الإفراد يحرزون نجاحاً باهراً في القيادة في بعض المواقف، ولكن يفشلون تماماً إذا تغير الموقف، فالموقف يعنى زمانا ومكانا معينين ومجموعة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المختلفة، هذا الموقف يشمل القائد وإفراد جماعته المباشرين وزملائه في العمل و رؤسائه وأناسا خارجيين تكون لهم علاقات عمل معه . فهذا الموقف

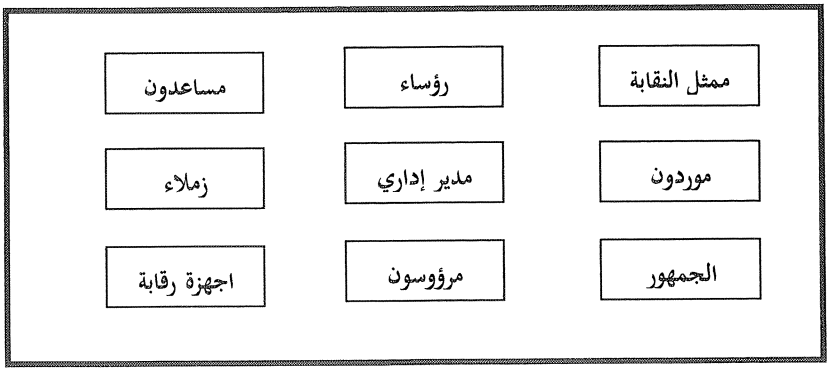
---

(١) فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط٥ ، الشرق الأوسط للطباعة(عمان: ١٩٩٥م) ، ص ٢٠٥

الاجتماعي والتفاعل بين عناصره المختلفة هو الذي يحدد إمكانية نجاح الفرد القائد [1]. والشكل التالي يوضح مثالا لذلك

الشكل رقم(١٠)

الموقف كمحدد لإمكانيات القائد



المصدر: على السلمي ، السلوك الانسانى في الإدارة . مكتبة غريب (القاهرة: ١٩٧٢م) ص٢٢

ويلخص الباحث ما تناولته النظريات في مجال القيادة كالاتى :

نظرية الرجل العظيم افترضت إن القائد الفرد يملك مواهب وقدرات غير عادية ويقود من خلال شخصية قوية وإرادة حديدية. والبعض يقبل هذه النظرية كحقيقة مطلقة والبعض الأخر يقبلها في ظل ظروف معينة .

، أما نظرية السمات فقد بينة على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد تجعله مؤهلاً للقيادة، تلك الصفات قد تكون موروثة أو مكتسبة من وجوده في المجتمع.، النظرية السلوكية وركزت على دراسة سلوك القائد وتحليله اثناء القيام بعملية القيادة، وتحليل اثر ذلك في فعالية الجماعة والمنظمة ،

و الموقفية تمثلت أهم مرتكزاتها في الاتى:

- ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان.
- ليس هناك صفات معينة يجب توفرها في كل قائد.
- ليس هناك قائد يمكن وصفة بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات.

أما ذات البعدين فقد أفرزت وجود بعدين للسلوك القيادي، هما البنية الهيكلية والاعتبار Initating Stucture أو بعد التركيز على المهمة ويطلق عليها كذلك بالنشاط الموجه نحو العمل وينصب اهتمام القائد في هذا البعد على العمل وتحديد الأدوار والمهام لانجاز المهمة. ولكن في نظرية حاجة التابعين: وجه الكثير من علماء النفس النقد لنظريتي السمات والطوارئ، الأمر الذي دفع الكثيرين إلى البحث عن

---

(١) على السلمي ، السلوك الانسانى في الإدارة ، (مكتبة غريب، (القاهرة١٩٧٢ م) ص٢٢٥

أسلوب أفضل لتوضيح مفهوم القيادة، فكانت نظرية حاجات التابعين، أو أسلوب الأتباع للقيادة، تركز هذه النظرية على التابعين أكثر منها على القائد، وتنظر إلى القائد على انه الشخص الذي يستطيع إشباع حاجات الجماعة المختلفة سواء كانت مادية أم معنوية ،

و نظرية التفاعل: قامت على مفهوم إن القيادة خلاصة تفاعل عدة عوامل وتكاملها مع بعض، وهى: خصائص القائد، خصائص التابعين وحاجاتهم، المواقف المرتبطة بالقيادة، طبيعة العمل،

نظرية القيادة الإنسانية: تهتم هذه النظرية بمساهمة الفرد وتنمية قواه الكامنة بدلاً من التركيز على المؤسسة في هيكلها التنظيمي وطرق عملها .

أما نظرية (x.y) فقد إشارة إلى مايلى:

(X) العامل في هذه النظرية كسول متراخ، ينقصه الطموح، لا يراعى المسئولية، يفضل أن ينقاد، لديه أنانية متأصلة ومغمور وغير لامع . نظرية (Y) تنادى بالمشاركة بأسلوب ديمقراطي فيه حدود واسعة من الحرية للتابعين. ويرى الباحث أيضا إن قضايا الصراع إذا كانت من اجل تحقيق العدل وبسط الحقوق واحترام إنسانية الإنسان فان استخدام افتراضات نظرية Y هي الأفضل، ولكن إذا كان الصراع من اجل الفوضى و الفساد ونزوات النفوس فان أسلوب الحسم والشدة والإرغام الذي تمثله نظرية X واجب الأخذ به واعماله بدون تردد،

ونظرية الزميل الأقل تفضيلا: فقد توصل إليها فيدلر في نهاية الستينات وتمثل أول نظرية حقيقية للقيادة الموقفية. وقد حدد فيدلر نمطين للقيادة يمثلان مزيجا من مدخل السمات والسلوك وهما: القائد الموجه بالمهمة والقائد الموجه بالعلاقات. وقد ذهب إلى ما هو ابعد من التفسير الأول للمراحل السلوكية بزعمه إن نمط السلوك القيادي هو انعكاس لشخصية القائد، وإن غالبية الشخصيات تقع في واحدة من فئتين بالطبيعة هما:

إما أن يكون موجها بالمهمة أو يكون موجها بالعلاقات .

وفى خلاصة الأمر يقول زكى[1] " إن هناك مجموعة من المؤثرات تؤثر على سلوك القيادة وتلعب دورا مهما في كيفية ممارسة القائد لسلوك معين ونوجز هذه المؤثرات فيما يلى :

- خصائص القائد .
- خصائص الموقف .
- خصائص القائد والموقف .

يرى الباحث انه من الواضح إن هناك اختلاف في بعض النظريات مثل نظرية السمات ونظرية ذات البعدين إلا أن هناك تشابه في بعضها مثل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات ، إن تطور مفاهيم وأساليب وممارسات القيادة قد تم من خلال تطور المداخل والنظريات الأساسية للقيادة . لهذا فان خبرتنا

---

(١) زكى مكي إسماعيل، مرجع سابق ص. ص ٢٠٨ -٢٠٩

الواسعة إنما نشأت وتطورت أولا على مدى زمني طويل قامت خلالها الشركات بتجارب كثيرة وجربت مفاهيم عديدة لتتطور من خلال الجهود والتجارب والدراسات . أيضا تطورت القيادة بدء من القيادة العسكرية مرورا بالقيادة الروحية (الأنبياء) وقادة الفكر والفلاسفة والمفكرين وصولا إلى القيادة في الأعمال .

والنظرية التي يمكن أن نبنى عليها هذه الدراسة هي نظرية السمات فمحور مشكلة البحث كانت هي هل يوجد سمات ايجابية ساعدت قيادات جياد للوصول لهذا المستوى من النجاح على الصعيد الداخلي والخارجي .

المبحث الثاني

المهام والأساليب

يحمل التفكير التقليدي الفكر السائد من إن الدور الرئيسي للقادة المديرين يتضمن عنصر حفز للتابعين ليبذلوا أقصى طاقة لهم من خلال ربط الأداء المتميز بالمكافأة وفى نفس الوقت العمل على تقويم السلوكيات السلبية للتامين من خلال التوجيه والإرشاد والتدريب.

والفكر الجديد الذي يحمله القائد الجدير لا يعول كثيراً على اتجاه تغيير الفرد لكي يتناسب مع وظيفته ، ولكنه يعمل من خلال الاتجاه الذي يحترم الفوارق الفردية بين الموظفين ويراها عناصر ايجابية يعمل على استثمارها لصالح الموظف نفسه والعمل أيضا اى انه يحاول استثمار ذلك التفرد الذي يتمتع به العاملون ، وليس كما يعتقد البعض بصورة خاطئة إن هذا يعنى إن القائد لا يتعرف على نقاط الضعف في العاملين معه ، بل إن رؤية المدير تتجه إلى إن كل نقطة ضعف لابد إن يقابلها نقطة قوة . وإذا كانت جهود القائد المتبعة تسعى إلى تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة ، فان القائد الجدير يسعى إلى اكتشاف نقاط القوة في الفرد ويضعه في الوظيفة المناسبة لذلك دون أن يحاول التدخل في شخصيته وتعديل اتجاهاته أو ميوله [١] .

المهام الرئيسية للمدير (القائد)

١. الدور التوفيقي

يمثل هذا الدور المدخل الرئيسي للمدير الجدير لتحقيق الانجاز ، وهو اختيار الشخص المناسب للوظيفة وإذا كان ذلك لا يمثل مشكلة للكثيرين نظرا لاعتقادهم الخاطئ أنها عملية بسيطة إلا إن الأمر يحتاج إلى جهد ذهني لتحليل الأمور بحيث يتعرف جيدا على نقاط القوة والضعف التي قد لا يعرفها الموظف عن نفسه ، ويتطلب ذلك فحص السيرة الذاتية ومتابعة رحلته الوظيفية في المنظمات السابقة مع المقابلة الشخصية " [٢] .

٢. الدور التوجيهي

إذا استطاع القائد إن يحدد المطلوب من الموظف التابع له بدقة شديدة، وبصفة خاصة فيما يتعلق بنتائج الأداء فانه سوف يستطيع إن يقوم بدوره الاشرافى والتوجيهي والذي يتعدى مجرد وضع الأهداف بل يمتد لكي يشمل إبقاء الموظف متجها نحو الهدف وتحقيق المسئوليات المطلوبة منه، وهذا يعنى إن

---

(١) محمد عبد الغنى حسن هلال ، مرجع سابق ، ص ٩٣

(٢) المرجع السابق ، ص. ص ٩٣- ٩٤

القائد الجدير يعمل على إيجاد التوازن الدقيق بين الأهداف المطلوب تحقيقها في صورة انجاز وبين إطلاق مساحة مناسبة من الحركة للموظف للابتكار وإبداع واتخاذ القرار .[١]

٣. الدور التحفيزي

ليس المقصود بالدور التحفيزي هو ذلك الشكل من التصفيق بقوة للانجازات المقبولة، والتصفيق بقوة اقل للغير مقبولة على أمل أن يكون دافعا لتحقيق الانجاز الأفضل.ويجب على المدير القائد الجدير إن يحدد كيف يقضى و قته بين العاملين [٢]:

- الذين يحتاجون للتدريب .
- الذين يعانون من ضعف الروح المعنوية .
- لتنمية المهارات .
- لإصلاح عيوب قائمة .

٤. الدور التعليمي

ويتركز هذا الدور على العمل على تطوير وتنمية معارف ومهارات واتجاهات العاملين معه ويكون هناك تصور حول العلاقة الوثيقة بين ما يبذله القائد الجدير في هذا الاتجاه ودور الموظف في التعليم والعمل.[٣]

مبادئ القيادة المتميزة الناجحة:

في ضوء الكثير من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية ذكر أبو النصر إن كل من (روبرت هـ. روزين، وبول ب. برون ، ثمانية مبادئ رئيسية للقيادة الإدارية الناجحة هي كالتالي:(٤)

١. القدرة على إيجاد رؤية مشتركة

الرؤية هي حلم تسعى المنظمة إلى تحقيقه ، بمعنى أنها تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة. والرؤية الناجحة هي الرؤية التي تكونت بالإحساس والشعور والتفكير الابتكار. وحتى يتحقق تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية :

- إيجاد تصور مشترك لشكل العمل .
- إيجاد هدف مشترك للعمل.
- التركيز على النتائج المتوقعة .

---

(١) محمد عبد الغنى حسن هلال ، مرجع سابق ، ص ٩٤

(٢) المرجع السابق ، ص .ص ٩٤ – ٩٥

(٣) المرجع السابق ، ص ٩٥

(٤) مدحت أبو النصر ، مرجع سابق ، ص ١٣٧– ١٣٨

- القدرة على اجتياز عمليات التغير المطلوبة .
- تكوين ثقافة خاصة بمستويات مرتفعة للأداء .

٢. الثقة بالنفس وبالآخرين

الثقة في النفس تعنى الإحساس والشعور بالقوة والقدرة والجرأة، مع انجاز الإعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب. وهى من مقومات النجاح في الحياة والعمل، والحافز الذي يدفع الإنسان لتحقيق النتائج المرجوة. وعندما يثق الإنسان في نفسه فغالبا لا يثق في الآخرين، ففاقد الشى لا يعطيه. وعلى القائد الناجح إن يثق في نفسه ويثق في الآخرين وفى قدرتهم على أداء الإعمال المطلوبة منهم.

وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق الجوانب التالية :

- إتاحة البيانات وتسهيل التفاعل مع العاملين .
- تحسين مهارات الاتصال .
- وضوح ثبات الشخصية.
- تبادل وتداول المعلومات .

٣. زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين

مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح اى منظمة في تحقيق أهدافها وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل بما في ذلك وضع السياسة والتخطيط وصنع اتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقويم . ومشاركة المرؤوسين شكل من إشكال الديمقراطية والشورى دليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم [١].

ومن نتائج المشاركة : تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها ، تقليل مقاومة المرؤوسين للتغير الذي ساهموا في اقتراحه ، نجاح البرامج والمشروعات التي شارك المرءوسون في تخطيطها ، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي للمرءوسين تجاه المنظمة التي تحرص على اخذ رأيهم واحترامه وعلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل . وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب توفر الشروط التالية .

- الاستخدام الأمثل لطاقات العاملين .
- تحقيق التقارب بين العاملين .
- توفير مناخ مناسب للعمل من خلال الفرق .
- إشراك العاملين في الملكية .
- حفز العاملين على النجاح .

---

(١) مدحت أبو النصر ، مرجع سابق ، ص . ص ١٤٠ - ١٤١

٤. توفير فرص التعليم والتدريب:

إذا أردت أن تقود الآخرين، فلا بد أن توفر لهم فرص النمو والنضج. ومن أدوات ذلك إتاحة الفرصة لهم للتعلم والتدريب ويكون ذلك بشكل مستمر لجميع العاملين بالمنظمة .

و التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة، فيما يتعلق بالمعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يؤهل الفرد والجماعة إلى القيام بمهامهم بكفاءة وإنتاجية وإحساس متزايد بالأمن والاستقرار المهني والوظيفي. وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب العمل على الاتى: [١]

- التجديد على المستوى الشخصي .
- تحديد القائد لجوانب القوة والضعف في شخصيته .
- التشاور مع الآخرين .
- زيادة مساحة الحرية المتاحة للعاملين .
- بناء مجتمع يهدف إلى التعليم والتدريب .

٥. تنمية الابتكار لدى الفرد والمنظمة

الابتكار إحدى القدرات العقلية المهمة التي نولد بها، وان كانت بدرجات متفاوتة لدى كل منا. ويعد الابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحظى بالاهتمام بالعناية والرعاية، لان المبتكرين هم الذين غيروا وجه التاريخ والعالم، وهم ثروة بشرية نادرة، وعنصر اساسى لتقدم الأمم والمنظمات. والتفكير الابتكارى هو ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بالصفات الآتية :

١.الحساسية الفائقة للمشكلات .

٢.التفاعل المستمر والواعي مع الواقع .

٣.الطلاقة، بمعنى القدرة على تغيير زاوية التفكير من دون تزمت أو جمود.

٤.قدرة عالية على تقويم الأشياء وإدراك نواحي النقص والقصور فيها.

والقائد الناجح عليه تنمية القدرات الابتكارين لدى جميع العاملين معه ولدى المنظمة ككل. وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية :

- تحسين الابتكار
- اكتشاف جوانب الابتكار لدى المنظمة .
- اكتشاف جوانب الابتكار لدى العاملين .
- تنمية قدرات العاملين وتحسين التكنولوجيا [٢].

---

(١) مدحت أبو النصر ، مرجع سابق ، ص ١٤٢

(٢) مدحت أبو النصر ، مرجع سابق ، ص . ص ١٤٢ - ١٤٣

٤. التكامل في العمل.

التكامل في معناه يشير إلى توحيد العناصر أو الأجزاء لتكون كلا واحد. ولتحقيق التكامل في العمل لابد من توفير يتسم بالاتي [١]:

١. التنسيق.

٢. التعاون.

٣. التخطيط.

٤. العمل الفريقى .

٥. التأكيد على أهمية واحترام كل المهن والتخصصات .

٦. تدعيم أخلاقيات العمل الايجابية .

وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:

- دعم العدالة في المنظمة.
- تدعيم أخلاقيات العمل وروح أصحاب الإعمال .
- إيجاد البيئة المناسبة التي تتيح الشجاعة في العمل .
- تطبيق التكامل في العمل .

٦. احترام التنوع والاستفادة منه

البشر متشابهون في بعض الأشياء ومختلفون في أشياء كثيرة ، بمعنى إن هناك تنوعا عريضا بين جميع البشر قد يرجع إلى اختلاف النوع أو السن أو مرحلة النمو أو الديانة أو الثقافة أو المستوى التعليمي أو الأصول العرقية أو الجغرافية أو الانتماءات السياسية. وعلى القائد الناجح أن يدرك هذا التنوع وأن يحترم هذه الاختلافات وأن يراعى مبدأ الفروق الفردية بين العاملين. بل عليه أن يستفيد من هذا التنوع من خلال توظيفه في اختيار الأشخاص المناسبين للمهام المطلوب انجازها وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية :

- الحد من المحاباة والتحيز.
- صقل المهارات الشخصية .
- التعامل بشكل موضوعي مع الفروق الفردية .
- بناء دعم علاقات عمل تقوم على الاحترام .

---

(١) المرجع السابق ص ١٤٥

٧. التوافق مع المجتمع

التوافق هو إحدى العمليات الاجتماعية التي تتمثل في تحقيق علاقة منسجمة نسبيا بين الفرد ونفسه مع المجتمع المحيط بت (جماعة الأسرة ، جماعة العمل ، ثقافة المجتمع) بما يسهم في انجاز الأهداف وتحقيق علاقة توازن بين الطرفين . والتوافق يتطلب إحداث التغيير المستمر في كل من الإنسان والبيئة المحيطة بت لتحقيق التلاؤم والانسجام بينهما. وعلى اى منظمة إن تحقق التوافق مع المجتمع ، وان مداخلاته تجئ من المجتمع وان مخرجاتها تذهب إلى المجتمع وعلى المنظمة إن تحافظ على البيئة الداخلية والخارجية لها من كافة إشكال التلوث [١].

وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية :

- الحكمة والقيادة الواعية.
- تحفيز العاملين على الأداء المتميز .
- المحافظة على البيئة الداخلية للمنظمة .
- تعديل إستراتيجية المنظمة .

مبادئ أخرى:-

حاول عوض خلف العنزى وضع بعض المبادئ القيادية الهامة التي تمكن المشرف من قيادة إفراده قيادة فعالة ، تمكنه من إيجاد البواعث النفسية المواتية التي تدفعهم إلى الإنتاج وتجعل منهم جماعة متماسكة متعاونة . ومن أهم هذه المبادئ : [٢]

١ . إشراك المرءوسين في اتخاذ القرارات:

نجاح القائد في وظيفته القيادية هو نجاحه في إشراك العاملين في تحديد الهدف الذي من اجله يتخذ القرار، ويجب أن لا يفرض الهدف على الجماعة دون المشاركة في اتخاذ القرار وتحدد الهدف يؤدى إلى شعور الإفراد بان نجاح هذا القرار والوصول إلى الهدف يعنيهم كما يعنى المشرف عليهم ، كما يؤدى إلى تلاشى روح العداء نحو المشرف والعاملين يوجهون جهودهم نفس الوجهة ، ويتعاونون في نفس الاتجاه طالما أنهم اشتركوا معا في تحديد الهدف.

٢ .المساعدة في تحقيق أهداف الجماعة

أثبتت كثير من الدراسات والبحوث إن الإفراد يتوقعون من قادتهم المساعدة في الوصول إلى أهدافهم سواء منها الأهداف المشتركة للجماعة، أو أهداف الفرد نفسه، وترتفع الروح المعنوية للعاملين، كما يزيد الإنتاج عندما يقوم القادة بالنواحي المختلفة التي تساعد الفرد والجماعة على تحقيق أهدافهم والتي يتطلع الإفراد إلى قادتهم للقيام بها.

---

(١) مدحت أبو النصر ، مرجع سابق ، ص ١٤٦

(٢) المرجع السابق ، ص. ص ١٤٧

إن الأفراد لا يرغبون ولا يتوقعون أن يقوم المشرف بالإنتاج الفعلي معهم والقيام بنفس المهام التي يقومون بها، إنما يرغبون ويتطلعون إليه لانجاز النواحي المختلفة التي لا يستطيع الفرد العادي من زملائهم القيام بها والتي لا يسمح مركزه وسلطاته في المنظمة القيام بها. ومن أهم النواحي التي يتوقع الإفراد من قادتهم الاضطلاع بها لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم:

- تخصيص الوقت للإشراف .
- سلطة المشرف ومقدرته على تحقيق مصالح الإفراد .
- القدرة على بث الشعور لدى العاملين بالتقدم والنجاح .
- إقناع المرءوسين بأهمية ومركز وظائفهم.
- البعد بإعمال المرءوسين عن الروتينية .

٣. تكوين فريق العمل

يشرف الإداري على مجموعة من الإفراد، يختلفون من وجوه متعددة كالسن والثقافة والظروف الاجتماعية، وواجبه أن يكون منهم جماعة متماسكة، وفريقاً متعاوناً حتى يعملوا معا في حماس وانسجام لتحقيق الهدف المشترك لوحدته الإدارية. ولا شك إن نجاح المشرف في إيجاد روح الفريق بين إفراد إدارته يزيد من معدل الإنتاج وبصفة خاصة في تلك الإعمال التي يتوقف الإنتاج فيها على جهود الجماعة كلها وليس على جهود فرد واحد، كما أثبتت الدراسات إن الإفراد يشعرون بالارتياح والرضا في إعمالهم وترتفع روحهم المعنوية عندما يعملون في جماعة متماسكة وفريق منسجم. ويشترط تحقيق ذلك تماسك الجماعة وشعورهم بالميل والتجاذب نحو بعضهم البعض، وهذا بدوره ينعكس على رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنظمة [١].

٤. مساعدة الإفراد على الاندماج في الجماعة

يميل الفرد للعمل الجماعي خاصة إذا شعر بالارتياح والرضا عن عمله، وحياته الخاصة عند شعوره بان الإفراد (الجماعة) الذين يعملون معهم يقبلونه كعضو في الجماعة و يقبلون اندماجه معهم، ولا ينبذونه ويتحاشون صحبته. ومن هذا المنطلق يجب على القائد الادارى أن يبذل جهده للعمل على اندماج الموظف أو العمل في جماعة عمل تتلاءم مع ميوله حيث يودى هذا الاندماج إلى زيادة إنتاجية العامل ورضاه عن المنظمة التي يعمل بها.

٥. الاهتمام بالجماعة والمعاملة الإنسانية لإفراد الجماعة:

لا يقف واجب القائد عند اندماج الإفراد الذين يعملون تحت قيادته في جماعة العمل، وإنما يتبقى إن يعمل على إن يندمج ويتلاءم هو أيضا مع الجماعة التي يقودها ويشرف عليها. وإن اقل القادة نجاحاً

---

(١) مدحت أبو النصر ، مرجع سابق، ص ١٤٨ – ١٤٩

في تحقيق أهداف الجماعة هم اقلهم اندماجا فيها، ويرجع فشلهم في الاندماج مع جماعة العمل إلى الاهتمام بالذات بدرجة كبيرة، اى اهتمامهم بأنفسهم أكثر من اهتمامهم لصالح الجماعة ووجود نشاطها .

وظهر بوضوح أيضا إن أكثر القادة نجاحا هم الذين يوفقون بين المنظمة وصالح الجماعة التي يرأسونها، وان اقلهم نجاحا هم الذين يلاحظ مرءوسوهم أنهم يضعون مصالحهم الشخصية ومصالح المنظمة التي يمثلونها في المكان الأول .

ومن الخصائص التي تعكس عدم الاهتمام بالجماعة :

- عدم استطاعة الإفراد نقل شكواهم وأمالهم إلى قادتهم .
- عدم استطاعة ضبط النظام في الجماعة .
- دوام تفاخر القائد بنتائجه الشخصية وليس بنتائج الجماعة .
- سرعة القضب وتوجيه اللوم لإفراد الجماعة .
- تفضيل القائد صحبة رؤسائه عن صحبة إفراد الجماعة .
- الرجوع في القرارات بعد اتخاذها .

إما عوامل الاهتمام بالجماعة فتتلخص في الاتى :

- التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف الجماعة .
- الدفاع عن مصالح الجماعة .
- العمل على شعور الإفراد بارتفاع هيبتهم ومراكزهم [1].

أساليب القيادة الإدارية:

ورد عن روبرت نيوشل [2] " إن هذه الأساليب تختلف اختلافاً كبيراً عن بعضها البعض هناك أساليب مختلفة للقيادة. والشى المؤكد هو أن أسلوب القائد هو انعكاس صريح لشخصيته الحقيقية، فأسلوب القائد في القيادة لابد أن يكون صادقا. لقد أبهرت أساليب القيادة المؤرخين دوما فلعدة قرون كان المؤرخون والرجال العسكريون مولعين بدراسة الخطوط العريضة للقادة العظماء مثل نابليون .وقد كان لكل منهم مخطط استراتيجي عبقري وبارع في التكتيك الحربي إلا أنهم اختلفوا في أساليبهم القيادية . في الواقع من المحتمل إن تكون هناك أساليب قيادية بقدر عدد القادة. كما إن هؤلاء ممن يديرون شئون أناس آخرين تظهر سماتهم الفردية بطريقة كبيرة . ويعد الأسلوب القيادي امرأ مهم حيث انه يؤثر على كيفية اقتداء المرءوسين بقوادهم بل أن تقبل المرؤوسين للقائد يشكل جوهر القيادة ، لذلك إن الأسلوب القيادي له الكثير من الإبعاد التي يصعب تصنيفها ،

---

(١) مدحت أبو النصر ، مرجع سابق ، ص ١٤٩

(٢) روبرت نيوشل ، مرجع سابق ، ص. ص ٩٦- ٩٧

فالأساليب القيادية متعددة الأوجه لذا يصعب وصفها برقم تسلسلي ومع ذلك هنالك بعض الطرق التي تؤدى إلى تخطيط أساليب القيادة في الاتى ": [1].

١. الرغبة في التغيير:

يعد التواؤم مع التغيير من اكبر التحديات التي تواجه القائد في مسيرته، وهى تلعب دوراً كبيراً في تشكيل أسلوبه وتحديد كيفية استجابة مرؤوسيه له، معظم القادة الذين لديهم قدرة من النضج يدركون من خلال الحاجة لعمل التغيير مما يساهم في مساعدة المؤسسة في التحول . وعلى الرغم من هذا التعريف العام، يختلف القادة كثيرا في قدرتهم على التعامل مع التغيير، فالبعض يهدف إلى مقاومته والبعض الأخر يتطلع إليه والبعض يقع فيما بينهما، هذه الرغبة في التغيير مهما كان حجمها لها دور كبير في تهيئة استجابة المؤسسة للتغير .

٢. مدى استخدام السلطة:

إن الطريقة التي تكتسب وتستخدم بها السلطة هي دائما سمة مميزة للأسلوب القيادي، فبعض القادة يستخدمون السلطة بطريقة لينة ويعتمدون أكثر على الإقناع والمنطق. ويعد هذا النوع من ممارسة السلطة صعب الوصول إليه لأنه يتطلب قائداً ذا اتزان داخلي فائق لممارسته بطريقة فعالة، في حين إن بعض القادة الآخرين يستقلون سلطتهم كوسيلة لتحقيق الإغراض المهمة .

٣.التعامل مع الأزمات والضغوط:

لاشى يفوق تشكيل القائد لصورته سوى رد فعله تجاه الضغوط والصراعات. إن الدرجة التي يستطيع القائد معها تحمل مختلف الضغوط هي المعيار الحقيقي لنجاحه. والتماسك في ظل وجود بعض الضغوط يغرس الشعور بالهدوء والثقة في عقول المرءوسين الأمر الذي يؤدى إلى رفع الروح المعنوية. وعلى العكس فان القائد الذي يثور ويظهر الحنق والغضب مع التعرض للضغوط من شانه إن يثبط الروح المعنوية لدى المرؤوسين

٤.عملية اتخاذ القرار

تعد هذه احد أهم اختبارات المهارات القيادية وأكثرها وضوحا بالنسبة لأسلوب القائد، إن اتخاذ القرارات هو سبب وجود القائد حيث تعد فناً وعلماً وربما تكون فنا أكثر من كونها علماً فلا يجب أبداً اتخاذها بنوع من العجلة ولا ينبغى أيضا تأجيلها أو إطالة مدة اتخاذها كما قد تتطلب عملية اتخاذ القرار مزيجا من الواقعية والحكمة .

---

(١) روبرت نيوشل ، مرجع سابق ، ص. ص ٩٦- ٩٧

٥. متطلبات القائد وتوقعاته

إن المتطلبات والتوقعات التي يضعها القائد للمؤسسة ولنفسه لها دور كبير في تشكيل طابع ونمط المؤسسة، وعنصر الأسلوب هذا يشير إلى مدى الدفع الجاد من قبل القائد ومدى السرعة التي تسير بها المؤسسة والحد الذي لن تقبل المؤسسة انخفاض الأداء عنه [١].

أساليب اختيار القيادات:

اهتمت الغالبية العظمى من الأدبيات المتعلقة بالقيادة بموضوعات كثيرة خاصة بالقيادة، إلا أن اختيار القيادات لم ينل حظا مناسبا وهناك طرق عديدة في عملية اختيار القيادات نذكر منها: [٢]

- اختيار القيادات بالاقدمية .
- اختيار القيادات من أهل الثقة .
- اختيار القيادات من أهل الخبرة .
- اختيار القيادات بناء على نتيجة الانتخابات .
- اختيار القيادات على أساس منهج السمات .
- اختيار القيادات من خلال عقد الاختبارات الموقفية لهم .
- اختيار القيادات بناء على الأسلوب الجماعي غير القيادي .

وتعليقاً على هذه الأساليب نذكر ،إن اختيار القيادات بالاقدمية فقط يؤدى إلى ملء الوظائف القيادية بموظفين غير مؤهلين لمثل هذه الوظائف، حظهم أنهم تقدموا في صفوف العاملين بالاقدمية، دون إن يظهروا اى كفاءة وقدرة ورؤية. ولهذا لا بد عند اختيار القيادات إن يراعى شرط الكفاءة والقدرة والرؤية بجوار شرط الاقدمية .كذلك نحن نؤيد أسلوب اختيار القيادات بناء على نتيجة الانتخابات، وذلك تأكيد للديمقراطية وجماعية القرار في اختيار القيادات .

وظائف القيادة:

لاشك إن القيادة لها مهام ووظائف تعنى بها وهذه الوظائف تساعد القيادات خاصة العليا في إدارة المنظمة وهى كالتالي : [٣].

١. <u>التخطيط</u> :

ويقصد به تحديد الأهداف، ورسم السياسات، ووضع البرامج على ضوء الاحتمالات

---

(١) روبرت نيوشل ، مرجع سابق ، ص . ص ٩٦- ٩٧

(٢) مدحت أبو النصر ، مرجع سابق ، ص . ص ١٩٥- ١٩٦

(٣) على محمد إبراهيم كردى ، مرجع سابق ، ص . ص ٢٦٠- ٢٦١

المستقبلية. ويتطلب ذلك من القائد سعة الأفق وبعد النظر وحسن الاختيار بين البدائل المحتملة، ووضع الخطة التي تحقق الأهداف.

٢. **التنظيم**

هو الجمع بين مختلف الوسائل المادية والبشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك، وترتيبها وتحديد مسئولية المرؤوسين وسلطاتهم بصورة دقيقة وتحفيزهم على العمل .

٣. **التوجيه**

هو نشاط القائد المستمر والمتعلق بإرشاد المرؤوسين لتنفيذ الإعمال الموكلة إليهم، ومتابعة تنفيذها على الوجه المطلوب، وتوجيههم نحو العمل الصحيح، ومنع السلوك الذي يسئ إلى المنظمة .

٤. **الرقابة**

وتعنى اهتمام القائد بالرقابة على تنظيمه، وسرعة حل ما يحدث من خلافات ومنازعات، والتصدي بحزم لكل ما يعيق تحقيق الأهداف .

٥. **التحفيز**

يجب أن يحرص القائد على حق أداء مرؤوسيه حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية ، لذلك يسعى القائد إلى وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية .

٦. يجب أن يهتم القائد بالاتصال الدائم والمستمر مع كل وحدات التنظيم، وذلك عن طريق تنظيم الاتصالات من اعلي إلى أسفل لصدارة الأوامر، ومن أسفل إلى اعلي لتلقى التقارير، بالإضافة إلى الاتصالات بالوحدات الأخرى .

٧. **التنسيق**

ينسق القائد بين الوحدات المختلفة وأعضاء التنظيم، ويوجه جميع الاتجاهات الفردية والجماعية في التنظيم نحو تحقيق أهداف المنظمة .

٨. **اتخاذ القرارات**

يتخذ القائد القرارات المختلفة، سواء كانت قرارات تتعلق بالأهداف أو طريقة تنفيذها، ووضع إستراتيجية التغيير في التنظيم وتهيئة المناخ لقبولها .

٩. **العلاقات العامة**

يجب أن يهتم القائد بإقامة علاقات طيبة متبادلة داخل المنظمة وخارجها، ومعاونة الجماعة التي تعمل تحت رئاسته ، وتمثيل الجماعة رسميا والتعبير عنها إمام الغير.

١٠. **شئون العاملين**

يجب أن يهتم القائد بكل شئون العاملين، ويهتم بتدريبهم وترقيتهم ونقلهم وتدريبهم.

١١. النشاط المالي

القائد مسئول عن أداء واجباته في حدود ما لديه من اعتمادات مالية، لذا يجب أن يحسن التصرف فيها ويحدد أوجه الصرف بدقة .

١٢. الشورى

وتعنى أن يبنى القائد أسلوب ممارسته للقيادة على أساس من المشاركة، والابتعاد عن الأسلوب الاستبدادي. والعمل على تفويض السلطة .

هناك دراسة ميدانية تحليلية قام بها المطير [١] عن القيادة العليا والأداء، وفيما يتعلق بمنهجية القائد من حالات الضعف والقصور في متغيرات الأداء ، فتتبع "السعودية " النهج القيادي المعروف باسم القيادة الموقفية والمبنية على افتراض وجود أربعة أساليب قيادية فعالة ، لكل أسلوب قيادي نمط محدد وذلك على النحو التالي .

الأسلوب الأول: مستوى عالي من التوجيه

يتبع هذا الأسلوب عندما يكون المرؤوسون (العاملون) ذوى خبرة بسيطة عند بداية التحاقهم "بالسعودية" (كمبتدئين) ا وفى حالة إسناد مهمة جديدة تؤدى لأول مرة ، ويعتبر هذا الأسلوب القيادي أسلوباً مساعداً عند مواجهة الموظفين لمشكلات في بدء العمل بالمشاريع، أو عند الحاجة إلى جهة أخرى لتنظيم عملهم، أو الحاجة إلى إبلاغ المرؤوسين بإرشادات معينة للأداء أو مواعيد محددة للانجاز، وكذلك حين الحاجة إلى اطلاعهم على الأسباب الحقيقية خلف إجراء أو تصرف يتخذه الجهاز .

الأسلوب الثاني: مستوى عالي من الإرشاد والتدريب

يعتمد القائد (أو المدير المتخصص) في هذا الأسلوب إلى استطلاع أراء الموظفين وأفكارهم ثم اتخاذ القرارات، وقد يشركهم في مناقشة الحلول المطروحة لمعالجة المشكلات، أو الاستماع إلى مختلف الآراء ولكنه يقوم بعد ذلك فرديا باتخاذ القرارات التي يرى بأنها انسب للموقف أو الحالة المراد معالجتها .

الأسلوب الثالث: مستوى عالي من المساندة

استخدام هذا الأسلوب بكفاءة وفعالية يضمن قيام المدير المختص بطرح الأسئلة الإرشادية التي تساعد الموظفين على اتخاذ القرارات الجيدة ، وفى الوقت الذي يكون فيه مستعدا لتزويد المرؤوسين بالمعلومات أو الأفكار فانه يؤكد على كل الموظفين أو فريق العمل الذين يرأسهم بوجوب قيامهم باتخاذ القرارات بأنفسهم بحيث يتحملوا كل الآثار المترتبة على ذلك .

الأسلوب الرابع: مستوى عالي من التفويض

يعتمد المدير المختص أو القائد إلى إتاحة للمرؤوسين لاتخاذ مجمل القرارات المتعلقة بعملهم بأنفسهم وإعطاءهم الثقة الكاملة التي تمكنهم من انجاز الإعمال المناط بهم ولا يتم ذلك إلا عند إلمامهم

---

(١) ثامر بن ملوح المطيرى ، القيادة العليا مرجع سابق ، ص. ص ١٢٠ -١٢١

التام بمهام ومتطلبات العمل بشكل كبير. إن استخدام هذا الأسلوب يمثل على أفضل تقدير إعطاء الفرص الكاملة للموظفين للتعامل مع مهامهم ومسئولياتهم وتوفير الموارد اللازمة لهم للقيام بذلك، واقتصار الاتصالات على التقارير الدورية أو الشفهية فقط مما يحفز المرؤوسين على بزل أقصى طاقاتهم ومضاعفة ولائهم انطلاقا من إدراكهم بان نجاح المؤسسة يقع على عاتقهم .

إن التعرف على متى وأين يتم استخدام كل الأساليب القيادية الأربعة المذكورة يستدعى القيام بمراقبة أداء الموظف ومراقبة دقيقة تمكن القائد أو الرئيس المباشر بشكل عام من تصنيف الموظفين في ضوء حاجتهم إلى التوجيه وحل المشكلات، التطوير والمساندة، تفويض الصلاحيات، ومن إتباع الأسلوب القيادي المناسب لكل موظف، ويتضمن ذلك البحث في العناصر التالية :

- المعرفة والخبرات الفنية المتعلقة بالمهمة أو العمل .
- القدرة على تحويل ذلك إلى التطبيق الفعلي .
- الالتزام بأداء المهمة المطلوبة .
- الحماس والتحفيز والثقة بالنفس .

العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة

إن من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار القائد إلى أسلوب قيادي معين هي :

١. عوامل تخص القائد. و يشمل ذلك مدى ثقة القائد في المرؤوسين ومدى تحملهم للمسئولية ومدى الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف، القيم التي يؤمن بها القائد بشان دور المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات، ميل القائد لفلسفة قيادية معينة .
٢. العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين و تشمل ذلك. تباين قدرات المرؤوسين، والتباين في تحمل المسئولية بين الإفراد .
٣. العوامل المتعلقة بالبيئة والموقف وتشمل ذلك. ظروف البيئة التي تتمثل في بيئة المنظمة والقيم والتقاليد، وموقع المنظمة الجغرافي وكبر حجمها، وكذلك نوع الجماعة في خلق عادات مشجعة للتعاون والتماسك (التعليم والخبرة ..) والموقف يؤثر على نوع الأسلوب المتبع في القيادة .
٤. الضغوط الزمنية. تلعب الضغوط الزمنية والحاجة إلى اتخاذ القرار دورا مهما في انفراد القائد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين . [١]

التدريب :

التدريب في جوهره جهد نظامي متكامل ومستمر يهدف إلى إثراء وتنمية ومعرفة ومهارات الفرد لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية .

---

(١) ماهر محمد صالح ، مرجع سابق ، ص. ص ٢٨٦ -٢٨٧

إن التدريب في ضوء هذا التعريف يحقق ثلاثة فوائد وهى: [1]

١. بث المعرفة التي تتناول الجوانب الكلية للعمل وهى التي تجعل الفرد مستوعبا لأهداف عمله في ضوء السياسة العامة للدولة ، وفى ضوء التخطيط الشامل للوحدة أو الإدارة أو الشركة التي يعمل فيها . وذلك استيعاب يبعده من الفهم الجزئي لعمله أو مهنته ويقوده إلى تصور عمله في وضع حلقة متصلة بحلقات أخرى تهدف في جملتها إلى تحقيق أهداف كلية .

٢. يعين الفرد على اكتساب المهارة في العمل الذي يؤديه، وذلك عن طريق تمكينه من ممارسة الأساليب والنظم المتجددة في العمل على أساس تجريبي يعينه في انتقاء ما هو امثل لمواقف العمل المختلفة. إن مثل هذا المنهج يبعد الفرد من الأسلوب التقليدي الذي يجهله مقيدا بخطى وأسلوب الرئيس المباشر، وهو أسلوب إضافة إلى إنفاقه زمنا طويل في تعلم المهنة فهو يبدد الكثير من الإمكانات الفنية والمادية إذ إن الخبرة في هذه الحالة محدودة بمحاولات الخطاء والصواب. يضاف إلى ذلك إن المنهج التقليدي يجعل المرؤوس صورة طبق الأصل من خبرة رئيسه المباشر بكل ايجابياتها وأوجه القصور فيها .

٣. يمنح المتدرب فرصة استكشاف جوانب النقص في اتجاهاته وميوله ويحفزه لتنمية قيم واتجاهات ايجابية . إن المعرفة المتكاملة بجوانب العمل والقدرة على القيام به تحبب العمل للفرد وتجعله منتميا وراغبا فيه. كما إن معرفته العامة بما يؤدى غيره من إعمال متصلة تعينه في التصور المتكامل للعمل وتعمق فيه عنصر التفهم والتعاون المثمر مع بقية زملائه .

أساليب إعداد قادة المستقبل

يقول (بينيس ونانوس) [2] إن القيادة مهارة يمكن لاى شخص إن يتعلمها ، ويمكن أن تدرس للجميع، ولا يحرم من تعلمها احد ففي الحياة، هناك عدد قليل من البشر هم الذين سيقودون الأمم، ولكن عدد من سيقودون الشركات سوف يكون اكبر بلا شك . وسوف تكون هناك حاجة إلى عدد اكبر لقيادة الأقسام أو المجموعات الصغيرة داخل الشركات. وهؤلا الذين لا يعملون كرؤساء للأقسام يمكن إن يكونوا مشرفين. والقيادة كغيرها من المهارات المعقدة، بعض الناس يبدون و كأنهم لديهم قدرات قيادية اكبر وأكثر اكتمالاً عن الآخرين .

ويعرض لنا (كوتلر) [3] **الأساليب التالية لتنمية وتدريب القيادات :**

١. مراكز التقييم والتطوير .

٢. مناقشات التخطيط للعمل مع الرؤساء .

---

(١) ثامر بن ملوح المطيرى ، مرجع سابق ، ص. ص ١٢٠ -١٢١

(٢) نقلا عن مدحت أبو النصر ، مرجع سابق ، ص ٢١٥

(٣) مدحت أبو النصر ، مرجع سابق ، ص ٢١٥

٣. توفير فرص العمل التي تتيح النمو والتطوير .
٤. توافر المعلومات حول الفرص التي يتيحها العمل .
٥. إعداد برامج خاصة لمن تتوافر لديهم إمكانيات القيادة .
٦. ترتيب برامج تنمية خارجية.
٧. إعداد عمليات إدارة إستراتيجية تكون مصممة بحيث توضح ما سيكون عليه شكل العمل في فترة تتراوح من خمس إلى عشر سنوات قادمة ، وما هو عدد ادوار القيادة الذي سيكون مطلوبا عندئذ وما هي نوعية هذه القيادة .
٨. مكافأة المديرين على جهودهم في تنمية مهارات القيادة لدى المرءوسين .
٩. مساعدة الناس على تنمية قدرتهم على تطوير أنفسهم بأنفسهم .
١٠. تقديم الإرشادات أو التدريب أو الاثنين معا .
١١. استخدام التغذية المرتدة .
١٢. إضافة مسئوليات إضافية للوظائف الحالية .
١٣. التدريب .[١]

برامج التدريب:

تطورت برامج تنمية مهارات الرؤساء التنفيذيين تطورا سريعا في السنوات الأخيرة، سواء تلك البرامج التي تقدمها جهات خارجية مثل كليات التجارة أو البرامج الداخلية التي تقدمها الشركات الكبرى. والعديد من هذه البرامج صممت خصيصا من اجل المديرين الناشئين النابهين. فبالنسبة لمعظم المديرين، يعتبر إرسالهم إلى احد برامج تنمية المهارات التنفيذية التي تقدمها كليات التجارة الأمريكية أو الأوربية الكبرى بمثابة إشارة واضحة إلى أنهم من بين الصفوة المنتقاة. ومثل هذه البرامج تقدم بالفعل فرصاً قيمة للإفراد لمقارنة أنفسهم بالقادة الناجحين في الثقافات المختلفة وكذلك في المؤسسات المختلفة وهناك فرص ثمينة للتعلم يمكن اكتسابها من خلال تبادل الأفكار والخبرات مع غيرهم من التنفيذيين الذين يحضرون هذه الدورات، هذه بالإضافة إلى ما يتلقونه من تعليم رسمي داخل هذه الفصول. ولكن الخطورة هنا إن البعض ينظرون إلى مثل هذه البرامج باعتبارها مهمة روتينية وليس فرص حقيقية للتعلم .

وهناك قدر معقول من الزيادة في استخدام "البعثات" التدريبية بشكل مستمر في جميع مراحل العمر ومن المؤسسات الرائدة في تقديم هذا النوع من التدريب مؤسسة (Outward Bound Trust) وهذه الدورات تتضمن أنشطة بدنية صعبة. وقد قامت كلية تمبلتون بإعداد دورة تدريبية لكبار المديرين عرفت باسم برنامج أكسفورد للقيادة الإستراتيجية وهذا البرنامج يتضمن عروضاً تقدمية حول جوانب، وأنواع، ونظريات مختلفة للقيادة، ودراسات حالة وصفية لعملية تحقيق النمو الاستراتيجي والتغيير في

---

(١) المرجع السابق ، ص ٢١٦

المؤسسات، ونقاشات نقابية ومشروعات مشتركة .وتغذية مرتدة سواء من الإقران أو من المعلمين حول الأساليب المختلفة في القيادة والعمل في فريق وهذا البرنامج قيم ومفيد، كما انه يستضيف كبار القادة التنفيذيين ليتحدثوا فيه إلى المتدربين .

وفى المملكة المتحدة نشرت النتائج التي تم التوصل إليها في مشروع بحثي أجراه المجلس القومي للتعليم في الإدارة والقيادة تحت عنوان "تنمية القيادة " أفضل مرشد عملي للمؤسسات، وقد درس الباحثون أفضل الممارسات العملية لتنمية القيادة في عدد من الشركات الناجحة التي لها ركيزة قوية في المملكة المتحدة . وقد وجدوا انه على الرغم من عدم وجود إستراتيجية واحدة يمكن أن تضمن ممارسة جيدة ، فان هناك مبادئ مميزة للممارسة الجيدة. وقد قسموا هذه المبادئ إلى ثلاثة مجموعات تحت ثلاثة عناوين رئيسية كالتالي :

١. **الضرورات الإستراتيجية:**

- لكي تكون تنمية الإدارة عملية ناجحة وفعالة يجب إن تكون الإدارة العليا في المؤسسة هي المحرك الاساسى لها، وان يتوافر لها الدعم اللازم .
- يجب إن تكون هذه العملية مصممة بحيث تدعم الشركة وتدفعها إلى الأمام .
- يجب إعطاء الاهتمام الكافي لمفهوم القيادة والتفكير فيما تعنيه كلمة قيادة بالتحديد (هل هي قيادة البطل أم القيادة الجماعية للفريق)، ومراعاة الاختلافات الثقافية الأساليب المختلفة في التنمية .

٢. **الخيارات الإستراتيجية:**

- وجود إطار عمل واضح لتطوير العمل.
- مقادير متغيرة من التنمية الرسمية وغير الرسمية.
- على المؤسسة إن تعد من سيتولون مناصب القيادة فيها أو تعينهم من الخارج.
- أهمية وضع اطر عملية لتقييم الكفاءات وإدارة الأداء.
- استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين ومنح المكافآت.

٣. **التقييم:**

- وجود عملية تقييم واضحة ومشتركة.

١. مباشرة في أدائهم لمهامهم واختصاصاتهم الوظيفية وفى سلوكهم مع رؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيهم .

المدير والظواهر الاجتماعية السلبية:

هناك بعض الظواهر الاجتماعية السالبة التي ساهمت في تفاقم مشاكل الإدارة والعملية الإدارية، وأثرت بالتالي على وظيفة المدير ومركزه الاجتماعي منها: [1]

- ☐ ظاهرة النفاق التي تتفشى في البيئة التي تتميز بالخوف والتشدد وهى ظاهرة ذات شقين، شق يتعلق بالشخص المنافق وأساليبه الملتوية للوصول إلى إغراضه، والشق الثاني يتعلق بالمدير الذي يقبل هذا النفاق ويستمراه او ليرفضه، فالنفاق هو مشكلة القادة والمديرين أكثر من المرؤوسين والمتعاملين معهم.
- ☐ سيادة بعض المفاهيم بين الرئيس والمرؤوس في المجتمع الادارى مثل المساواة بين الجميع أدت إلى فقدان الاحترام في مكان العمل وتمييع العلاقة الحازمة بين الرئيس والمرؤوس مما أدى في النهاية إلى التسيب والانحلال في القواعد واللوائح والمعاملات والضوابط في العمل.
- ☐ إرضاء القوى العاملة على حساب العمل وانتظامه ، مما أدى إلى تعريض بعض المنشئات للتوقف لعدم الاستجابة لمطالب العمال، وان كانت الشدة مع القوى العاملة غير مستحبة، إلا إن اى عمل له أصوله ومتطلباته التي تستوجب الالتزام بها .
- ☐ عدم اهتمام الموظف العام أو العامل بتأدية العمل، او ميله لتأديته بأسلوبه وحسب فهمه للأمور دون قبول توجيه من رئيس أكثر إدراكا ووعيا منه .
- ☐ استهزاء الموظف العام بالجمهور وعدم الرغبة في خدمته بإخلاص واستخدام بعضهم لسلوكيات وألفاظ نابية علانية في إسفاف وغير مبالاة .
- ☐ سعى القوى العاملة للتشهير بالمدير والإقلال من شانه حيث تعتقد بأنه يحصل على مزايا لا يستحقها .
- ☐ تخيل بعض المديرين بان أبراجهم اعلي من إن يصل إليها مما يحدث انعزالية الإدارة عن القاعدة العريضة، وشعور بعضهم بان العمال عليهم انجاز المطلوب دون إبداء رأى. مما يدفع للتناقض بين مختلف المستويات في العمل فيشكل جانبا سلوكيا خطيرا يهدد ثبات العمل وتقدمه .
- ☐ من السلوكيات الخاطئة إظهار النتائج بغير ما يحصل في الواقع، وإعطاء بيانات غير صحيحة إلى جهات الإحصاء كما يحدث في النظم السائدة في أقسام المحاسبة والمراجعة والرقابة المالية .

---

(١) احمد محمد المصري ، مرجع سابق ، ص.ص١٤١-١٤٢

- ☐ افتقاد الجدية في العمل واحترام متطلبات العمل ومواعيد العمل لكثير من جهات العمل مما يدل على انتشار الفوضى في العمل .
- ☐ انعدام صفة الإتقان في العمل، بينما الانخفاض المستمر في مستويات الإدارة هو الشائع .

الإدارة ليست مناصب بل هي علم وفن، فالإدارة الناجحة لابد أن يكون خلفها مدير ناجح له مواهبه وقدراته وخبرته وعلمه الذي يدفع بالعمل إلى الإمام، وفى نفس الوقت الإدارة الفاشلة لابد أن يكون ورائها مدير جاهل ضعيف. ولهذا نجد أن مهمة الإدارة تحتاج إلى قدر ملائم من العلم والدراسة ولا تكفى فيها الموهبة فقط[١] .

اتجاهات القيادة:

هنالك قوة لها تأثيرها في الإدارة تلك هي الاتجاهات . وتعبر الاتجاهات عن قابلية الفرد للاستجابة إما ايجابيا أو سلبيا. فالاتجاهات متعددة كاتجاه الفرد بالنسبة للأجر أو الزملاء أو المرؤوسين أو الرؤساء . [٢]

وتتأثر اتجاهات الأفراد بعوامل الثقافة والتجمعات التي ينتمون إليها والجماعات التي يتعاملون معها كما تتأثر الاتجاهات بالقيم والمعتقدات وقواعد السلوك السائد في الجماعات الأولية (كالإقران في نفس المهنة والتخصص)، وبالصداقات القائمة بين الإفراد داخل العمل، وبالطبقة الاجتماعية والانتماء الديني . تتوقف درجة تأثير الجماعة على اتجاهات الإفراد بدرجة بعدهم أو قربهم من هذه الجماعات، فالجماعات الأولية تأثيرها كبير على الإفراد بسبب قربهم منها، بينما تقل اثأر التجمعات الكبيرة المحيطة بالمنشاة على الاتجاهات بسبب بعدهم النسبي عنها، والدليل على ذلك ظهور ارتباط كبير بين الرؤساء والمرؤوسين حيث تتشابه اتجاهات المرؤوسين مع اتجاهات الرؤساء ويظهر ذلك في زيادة درجة الاتساق بين اتجاهات المدير واتجاهات المرؤوسين في بيئة العمل في المؤسسات الناجحة عموما قوة اتجاهات الرؤساء تزيد من حدوث الترابط بين الرؤساء والمرؤوسين فيستطيعون توجيه المرؤوسين كما يجب وهذا الترابط في الاتجاهات بين الرؤساء والمرؤوسين مردود واضح على انتظام العمل والإتقان في الأداء وانجاز الأهداف وتنفيذ الخطط .[٣]

قيم المدير وقيم المنظمة:

تتأثر قرارات المديرين وتصرفاتهم دائماً ولو بشكل جزئي بقيم ومعتقدات الفرد وأرائه بشان ماهو صواب وماهو خطأ ، وتعتبر القيم عنصرا هاما في المنظمات نظرا لأنها تمثل الأساس لفهم الاتجاهات والدافعية وكذلك التأثير على مدارك الإفراد. وبصفة عامة ، يمكن القول بان القيم تؤثر في اتجاهات

---

(١) احمد محمد المصري ، مرجع سابق ، ص. ص١٤١-١٤٧

(٢) المرجع السابق ، ص ١١٤

(٣) احمد محمد المصري ، مرجع سابق ، ص ١١٦

وسلوكيات الأفراد. وبافتراض انك كنت تعمل في منظمة ما يتم توزيع الأجر فيها على أساس الأداء وليس على الاقدمية ، ومن منطلق إن السياسة الأولى صائبة والثانية خاطئة، ثم بافتراض انك التحقت حديثا بمنظمة أخرى يوزع فيها الأجر على أساس الاقدمية وليس الأداء . سيودى مثل هذا الموقف إلى شعورك بالإحباط وربما إلى عدم الرضا عن الوظيفة وبالتالي إلى عدم بذل مزيد من الجهد في الوظيفة.[١]

يمكن اشتقاق القيم من حيث تأثيرها على سلوك المدير واختياراته، من مصدرين مختلفين هما: الفرد والمنظمة .[٢]

أولا: تنشأ قيم الإفراد من خلال خبراته وتعليمه والمؤثرات الخارجية. ومن أمثلة هذا النوع من القيم:

- الشرف والأمانة في التعامل مع الآخرين .
- بذل أقصى ما بوسعك من جهد عند أداء عمل معين .
- مواجهتك للصعوبات وعدم التهرب منها .
- التزامك بمسئولياتك وتعهداتك .

ولكل فرد (نظام للقيم) يعبر عن ترتيب هذه القيم وفقا لدرجة شدتها، ويتكون من خلال الأهمية النسبية التي يخصصها لعناصر القيم.

ثانيا: أما قيم المنظمة فهي تعبر عن نظام القيم السائد داخل المنظمة ككل. وتتكون من المعتقدات والأفكار الأساسية التي تنتشر في كل مستويات المنظمة. وتستمد المنظمات قيمها بصفة عامة من استراتيجياتها الخاصة بالعملاء، والتكنولوجيا ومن التطلعات والأفكار الريادية للرؤساء. ولتؤثر قيم المنظمة فقط على ما تقدمه من منتجات أو خدمات، بل يمتد تأثيرها ليشمل مجالات غير ملموسة مثل الثقافة والأخلاقيات داخل المنظمة .

وظائف القائد الادارى

الاجابة التقليدية على هذا السؤال هى بان القائد الادارى يخطط وينظم وينسق ويراقب ، وتعود هذه الاجابة الى (هنرى فايول) [٣] الذى حددها بهذا الاطار .

---

(١) إسماعيل محمد السيد وآخرون ، تنمية المهارات القيادية والسلوكية ، المنظمة العربية للنشر ،(القاهرة ،١٩٩٧م) ص٧٤

(٢) المرجع السابق ، ص ٩٧

(١) Karl O. Magnusen.Organizational Design, Development and Behavoir : Asituational View (Glenview ,Illinois ,scot , Foresman , ١٩٧٧) ,p , ٦٦ , Quoted form " Henry Fayol , Administraion Intustrielle er Generle

وفى الحقيقة فان الاجابة لا تقوم بوصف عمل القائد الادارى ، ولكنها تصف وظائف العمل الادارى ، نفسه ولا يوجد اى خطا فى هذا الوصف الإ انه يعانى من عملية تبسيطية لعمل القائد الادارى ، فهذا الوصف مرتب كثيرا وعمل القائد الادارى لا يمكن أن يكون بهذا الترتيب . فهذا الوصف يركز على ماذا يجب أن يعمل القائد الادارى اكثر مما يركز عن ماذا يعمل القائد الادارى فعلا ، فهو وصف افلاطونى لمنظمة مثالية وظروف مثالية يكون القائد الادارى فيها مسيطراً على قدره ، ولكن الحقيقة إن القائد الادارى يمضى الكثير من وقته وطاقته فى الاستجابة للاحداث ، فعمله مرتبط بمجموعة كبيرة من العلاقات المحيرة التى يستطيع أن يسيطر على القليل منها فقط [١] .

---

(٢) James J, Gribbin , Effective Managerial Leadership , (N,Ym Amacom , ١٩٧٢) p , ٤.

الفصل الثالث
أنماط القيادة وصفات ومهارات القادة الإداريين ومتطلبات القيادة

المبحث الأول: أنماط القيادة

المبحث الثاني: صفات ومهارات القادة الإداريين

المبحث الثالث : متطلبات القيادة

الفصل الثالث

أنماط القيادة والصفات والمهارات للقادة الإداريين

يتضمن هذا الفصل في المبحث الأول مفهوم النمط وتعريفاته، كما استعرض الأنماط المختلفة للقيادة حيث تناول كل من القيادة الديمقراطية وخصائصها والقائد التشاورى والقائد المشارك، والقيادة الأوتوقراطية وخصائصها والقائد المستبد، والقائد المستبد الخير ثم القيادة البيروقراطية وخصائصها والقيادة الحرة والفوضوية وخصائصها، والقائد الأبوي ، والقائد الاستراتيجي، والقيادة الإبداعية، والقيادة التحويلية وخصائصها وعناصرها، والقيادة التبادلية، ثم تطرق الباحث إلى أنواع المديرين والأنماط الجديدة من القيادة، مثل القيادة العسكرية، والقيادة العاطفية ، والعوامل التي تساعد على اختيار النمط القيادي المناسب .

أيضا تحدث الفصل عن مكونات الوضع القيادي، وصلاحية القيادة، وتأثير الموقف على القيادة وعلاقة الموقف بنمط القيادة ، والقيادة طبقاً للهيكل التنظيمي و الفرق بين القادة الرسميون والقادة الغير رسميون .

في المبحث الثاني تحدث الباحث عن مهارات وصفات القيادة الإدارية والرغبة في القيادة لدى الإنسان ومقومات المدير الناجح ، وشخصية القائد والصفات الواجب توافرها في القائد ، والصفات الشخصية المناسبة للقادة الناجحين في مستويات القيادة العليا ، وصفات القائد الناجح لفريق العمل، والصفات الشخصية والخلقية التي يجب توافرها في شاغلي الوظائف القيادية، والصفات والمهارات الفنية والإنسانية والعسكرية ، والصفات المميزة للقيادة الفعالة والكفاءات التي ينبغي توافرها في القادة العالميين الناجحين ، وتنمية مهارات القادة الدوليين . ثم تطرق البحث إلى صفات القائد الناجح ، ومسئولية القائد في تطوير ذاته وصفات المبدعين ومعوقات الإبداع ، وفى المبحث الثالث تحدث الباحث عن متطلبات القياد الناجحة والقائد وعملية التعلم ونقل الخبرة ، وصفات ومهارات القيادة في الإسلام ، وصفات الرسول صلى الله عليه ، ومهارة وتحفيز الموظفين والقيادة الناجحة الفعالة ، والقيادة الإستراتيجية .

تطرق الباحث أيضا إلى القيادة وسط أجواء الغموض وقيادة الأزمات ، والقدرات اللازمة لقادة المستقبل ، والسمات الشخصية للمبتكر والمفكر المبدع ، وقيادة فرق العمل الدولية . ثم تحدث عن القيادة الجيدة والقيادة الرديئة ، والتحفيز ، وأدوات القيادة ، والقيادة ومقومات التأهيل ، ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات ، وتطوير القيادة .

المبحث الأول

أنماط القيادة

يقصد بالنمط : " السلوك المتكرر للشخص ، ونمط القائد أو المدير هو السلوك المتكرر له عبر فترة طويلة من الزمن من خلال خبراته ، وتعليمه وتدريبه "، وتجدر الإشارة إلى إن " نمط المدير ليس النمط الذي يراه في نفسه ولكن هو سلوكه من منظور المرءوسين ، فالعبرة هنا – كما يشير أسامة فريد [١] " بما يراه مرءوسيك فيك لأنهم سيتعاملون معك على حسب رؤيتهم لسلوكك ، لذلك من الأهمية بمكان أن يعرف كل مدير نمطه كما يتصوره الآخرون "، ولكن وفقاً للمشكلة بالنسبة للمدير أو القائد إن هذه المعلومات التي يطلبها من الآخرين لمعرفة نمطه من وجهة نظرهم صعب الحصول عليها ، ولاسيما في مجال العلاقة الرئاسية بينك وبينهم ، ونصر هنا على مقولة الاتجاه العام للنمط ، فلا يوجد نمط ثابت للشخص لا يحيد عنه وإنما يكون للشخص عدة أنماط ، وفى هذه الحالة سيكون هناك "نمط سائد" أي الطابع العام له ، وله نمط أخر يظهر في حالات معينة فقط يطلق عليه النمط المستتر . ويمكن النظر إلى النمط القيادي بأنه تعبير عن سلوك المدير تجاه جميع إطراف الموقف الذي يجابهه، وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف، وعليه فان النمط القيادي كسلوك هو محصلة التفاعل الذي يحدث بين جميع المهارات السلوكية. [٢]

يقول [٣]" أبوسن اتفق أساتذة الإدارة وعلم النفس الاجتماعي بصفة عامة على انه لا توجد صفات قيادية محددة إذا ما التزم بها القائد في كل الأوقات تمكن من انجاز هدفه ، وانه ليس هناك نمط مثالي للقيادة يمكن أن يطبق في كل وقت وكل زمان . وإنما القيادة تعنى دورا معينا يقوم به القائد في موقف معين يضم نوعا معينا من الناس والمشكلات والظروف ".

إلا أن هناك إجماعاً على " إن القائد يجب أن يشترك مع من يقودهم في كل ما يتعلق باهتماماتهم وأفكارهم و معتقداتهم وأن يدلل لهم على أنه يخدم أغراضهم وانه واحد منهم. حتى يتسنى له أن يقود الجماعة. لذلك فان القرب من الجماعة صفة أساسية للقائد وقد دلت

---

(١) أسامه فريد نقلا عن مدحت أبو النصر ، مرجع سابق ، ص١٢١

(٢) احمد إبراهيم أبوسن ، مرجع سابق ، ص ٩٠

(٣) المرجع السابق ، ص ٩٩

التجارب التي أجريت على أنماط القيادة إن القائد الذي يبقى بعيداً عن الجماعة في مفاهيمها وأفكارها يكون عرضة لفقدان مكانته ووظيفته ". [١]

ولقد قام رونالد لبيت ورالف هوايت [٢] بدراسة علمية اهتمت بأنماط القيادة ، وقد عزلا بعض الأساليب القيادية المؤثرة في تحريك الجماعة عن بعض القياديين ليعرفوا مدى اثر العلاقة بين تلك الأساليب وسلوك الجماعة . وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على اثر ثلاثة أساليب من القيادة على سلوك الفرد والجماعة ، وسميت هذه الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية والقيادة التسلطية والقيادة الحرة غير الموجه وقدمت ثلاثة جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها ، وتعاقبت عليهم هذه الأساليب الثلاثة لمدة سبعة أسابيع ، وحددت ادوار معينة وسلوك خاص يلتزم به القائد .

وتحدثت أيضا فائزة محمد خير (٣) " في رسالتها بعنوان(القيادة الإدارية وأثرها على الأداء) عن تحديد النمط القيادي والصفات الشخصية للقائد , وتوضيح دور القيادات الإدارية في التأثير على الإفراد والصناعات وتحقيق الأهداف وتوفير المناخ الجيد داخل المنظمة ورفع الروح المعنوية , وتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة والعاملين ودور العلاقة الرسمية والإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة ، تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التي يمكن التركيز عليها في عملية التطوير والتحسين ، وحصر المعوقات التي تواجه القيادة وأيضا في طرق حلها [٤].

أظهرت الدراسة النتائج التالية (٥): وجود علاقة ترابطية بين تولى القيادة وبين الوظائف القيادية والمستوى العلمي ، وجود علاقة طردية بين نمط القيادة وتوفير مناخ العمل الصالح وكذلك علاقة طردية بين التفويض ، وتحقيق الرقابة الذاتية لتحقيق فاعلية الأداء .

---

(١) احمد إبراهيم أبوسن ، مرجع سابق ، ص ٩٩

(٢) نقلا عن بنومكومب ، قرأت في علم النفس الاجتماعي ، (نيويورك , ١٩٤٧م)، ص ١٠٠

(٣) دراسة فائزة محمد خير بعنوان(القيادة الإدارية وأثرها على الأداء دراسة ميدانية بمصنع سكر الجنيد بولاية الخرطوم(٢٠٠٣م)

(٤) المرجع السابق . ص ٧٠

(٥) دراسة فائزة محمد خير ، مرجع سابق

وذكر محمد عبد المقصود [١] " إن القيادة تتضمن قيام القادة بحث وتحميس العاملين لانجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم . وحتى يمكن أداء ذلك بكفاءة يجب أن تكون مدركاً لجميع العوامل المؤثرة في الموقف ومن ثم اختيار نمط القيادة المناسب لهذا الموقف " .

ويقول العجمي[٢] " انه ينظر للسلوك الذي يسلكه القائد في اى موقف أثناء تحقيق هدف الجماعة ويقتدي الإتباع به في سلوكياتهم بنمط القيادة ".

أيضا أضاف أيمن ومحسن إلى ذلك إن أساليب وأنماط القيادة التي ينتهجها القائد تتعدد لقيادة مرءوسيه وحفزهم للقيام بالعمل بحسب اتجاهاته الفكرية والثقافية وتفاعله الاجتماعي والخبرة العملية والظروف البيئية داخل المنظمة " [٣].

أيضا تحدث زكى عن أنماط القيادة وذكر إن النمط الذي ينتهجه القائد يعتمد على شخصيته وعلى المرؤوسين أنفسهم " [٤].

أيضا ذكر عبدا لمقصود إن نمط القيادة يتحدد وفقا لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين " [٥].

وفيما يلي شرح موسع لكل من أنماط القيادة على نحو ما ورد في بعض الدراسات كالأتي:

أولاً: القيادة الديمقراطية:

تعرف الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلا متساويا في اتخاذ القرارات .وأصل كلمة الديمقراطية مؤلفة من كلمتين

---

(١) محمد عبد المقصود ، مرجع سابق ، ص. ص ٣٥ - ٣٦

(٢) محمد حسنين العجمي ، مرجع سابق ، ص ١٣٧

(٣) محسن هلال وأيمن النحاس ، مرجع سابق ، ص ٢٢٩

(٤) زكى مكي إسماعيل ، مرجع سابق ، ص ٢١٢

(٥) محمد عبد المقصود مرجع سابق ،ص ٧٩

يونانيتين Democe أي الشعب ، Kratose أي السلطة ، بمعنى أن الشعب يتولى حكم نفسه بنفسه ، وانه مصدر السلطات . (١)

تعتمد القيادة الديمقراطية على أساليب الإقناع والمناقشة والاستشهاد بالحقائق والمعلومات . وتعتبر إن مشاعر الإفراد وأحاسيسهم وكرامتهم وحاجاتهم البشرية لتحقيق الأهداف ضرورة لقيام الفرد بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار وبالتالي تحفيزه على العمل بنشاط والتعاون مع الآخرين . (٢)

ولذلك فان من أهم صفات القائد الديمقراطي الاهتمام بآراء الآخرين والاستفادة منها ، ومساعدتهم على التعبير عن أرائهم ، وتقديم المعلومات والتوجيهات والإرشادات التي تشجعهم على المناقشة وتقييم الأمور بمعايير سليمة دون مجاملة أو خوف . ولذلك فهو يلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق المشاركة ، والتعاون ، وإظهار قدرات المرؤوسين وطاقاتهم . ويتمتع القائد الديمقراطي برضا التابعين عن قيادته وهو يسعى إلى جذبهم إليه ومشاركتهم في المسئولية . (٣)

وأضاف نفس المصدر إن بعض الدراسات أكدت ايجابية نتائج القيادة الديمقراطية للأسباب التالية : (٤)

١. قدرة القيادة الديمقراطية عن غيرها من الأنماط الأخرى في الحد من الصراعات والخلافات بين التابعين .
٢. تساعد على توفير ظروف تنظيمية مناسبة تعمل على زيادة المهارات الابتكارية والإبداعية عند الإفراد وتقلل الاعتماد على القائد .
٣. إطلاق طاقات وقدرات المرؤوسين لأفاق بعيدة للعمل مع بعضهم لتطوير الأهداف والسعي لتحقيقها .
٤. إتاحة الفرصة أمام التابعين لتعلم القيادة .

وطبقاً لذلك يذكر في أحد مواقع الانترنت أن القائد الديمقراطي يتميز بالخصائص التالية: (٥)

---

(١) ماهر محمد صالح ، مرجع سابق ، ص ٧٣
(٢) محمد عبد الغنى ، مرجع سابق ، ص ٣٦
(٣) المرجع السابق ، ص ٣٦
(٤) محمد عبد الغنى ، المرجع السابق ، ص ٣٨
(٥) www.moqalel.com مرجع سابق ، ص. ص ٥ – ٦

- ☐ يقوم القائد بإعداد الأهداف والسياسات بعد مشاركة الجماعة .
- ☐ يصدر القائد أوامره بناء على مشورة مرؤوسيه .
- ☐ يشارك الجماعة في العمل كعضو فيها .
- ☐ يوضح للجماعة خطط العمل المستقبلية .
- ☐ يشجع المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرارات .
- ☐ يكون واضح بالنسبة للثواب والعقاب ، ويعتمد على الحوافز الايجابية بصفة رئيسية لتحريك المرؤوسين نحو الهدف المشترك .
- ☐ مهمته تنسيقية وتنظيمية أكثر منها توجيهية أو رقابية .
- ☐ يشجع مرؤوسيه على الابتكار والتطوير ، ويعمل على تنمية مهاراتهم الإدارية .
- ☐ يهتم بالعامل الإنساني، ويعمل على إشباع حاجات الجماعة .

وذكر محمد عبدا لمقصود إن القائد يمارس قيادته بالمشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها [١].

ويقول زكى الديمقراطية هي التي يقوم فيها القائد بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة برسم السياسات مشاركة فعلية " [٢].

ويقول محسن وأيمن النحاس " تتميز القيادة الديمقراطية بأسلوب مشاركة العاملين في عملية صنع القرار والتخطيط ووضع السياسات فالقائد هنا يضع السياسات ولكنه يهتم بموافقة الجماعة قبل التنفيذ " [٣].

وذكر العجمي أنها تتميز بتكافؤ السلطة مع المسئولين وفيها يعرض القائد سياسته للمرؤوسين ويمنحهم المشاركة في اتخاذ القرارات [٤].

و من خلال المفهوم وخصائص ومميزات القيادة الديمقراطية، يلاحظ أنها تتشكل في العديد من الأنماط والنماذج مثل :

القائد التشاوري :

هذا النموذج من القادة يعرض المشكلة على المرؤوسين ، ثم يترك لهم حرية المناقشة وتقديم المقترحات ، ثم يدرس المقترحات ويتخذ القرار المناسب على ضوئها. إن القائد

---

(١) محمد عبدا لمقصود ، المرجع السابق ، ص ٧٩

(٢) زكى مكي إسماعيل ، المرجع السابق ، ص ٢٢٩

(٣) محسن هلال وأيمن النحاس ، المرجع السابق ، ص ٣٦

(٤) محمد حسين العجمي ، المرجع السابق ، ص ١٥١

التشاورى ينظر لمرؤوسيه نظرة كلها ثقة واحترام لقدرتهم الشخصية ، ويشجعهم على البحث والدراسة وتقديم المقترحات . ويركز على مفهوم العلاقات الإنسانية ، ويعمل على تدعيم العلاقات الطيبة مع المرؤوسين. لذا يتصف نموذج القائد التشاورى بالمزايا التالية : [١]

- يساعد على تحقيق نتائج طيبة في المدى الطويل .
- ينمى قدرات المرؤوسين القيادية .
- يسهم في رفع الروح المعنوية .
- تنمية روح التعاون والتضامن .

بجانب ذلك يعاب على هذا النموذج احتمال الفشل في حالة الثقافة المحدودة للعاملين ، أو الأعمال التي تتطلب إشرافاً دقيقاً لسرعة التنفيذ .

القائد المشارك :-

وهو الذي يسمح لمرؤوسيه بالاشتراك المباشر في اتخاذ القرارات وتحديد أسلوب وطريقة الأداء ، ويقتصر دور القائد على تعريف مرؤوسيه بالمشكلة، ثم يترك حرية المناقشة ، ويتم اتخاذ القرار بناءا على رأى الأغلبية . [٢]

وذكر روبرت [٣] " انه لسوء الحظ ، تعتبر كثير من الإدارات العليا إن نظام القيادة الديمقراطية وتبادل الآراء نظاماً ضعيفاً . والعكس صحيح حيث يتطلب الأمر من القادة قوة كبيرة للوصول إلى هذا النوع من الإدارة . وهذا يعنى وضع الأهداف المطلوبة والتي يشارك فيها العدد الأكبر من المديرين وإثناء الإدارة يقوم كل منهم بالالتزام الشخصي والمساهمة في العملية الإدارية ". ويضيف نفس المصدر " إن المدير القائد الذي يفضل أداء معظم الإعمال بنفسه هو ضعيف أو خيالي، وينبع ذلك من خوفه وعدم قدرته على تطوير العملية الإدارية أو الإلمام بزمام الأمور ، ويؤدى ذلك إلى عدم إيجاد أي مساهمة بسيطة من باقي القادة التابعين له ".[٤]

في الغالب الأعم عادة ما يشكل المديرين القادة أنفسهم باتخاذ القرارات لدرجة أنهم يفشلون في تطوير أو استخدام العملية التي يستطيع الآخرون من خلالها اتخاذ القرارات واتخاذ موقف مؤثر . لا يدركون القوة المضاعفة التي من خلال وجود العديد من صانعي

---

(١) نقلا عن ماهر محمد صالح ، مرجع سابق ، ص ١٩ ص ٢٠

(٢) ماهر محمد ،المرجع السابق ، ص ١٩ ص ٢٠

(٣) روبرت نيوشل ، مرجع سابق ، ص ١٠٢

(٤) المرجع السابق ، ص ١٠٢

قرارات معهم . وبدون مشاركة الهيئة الإدارية والتماسك معا من خلال عملية منظمة، فلن يكون للمؤسسة تأثير كبير في السوق ولكن هذا هو دور القائد حقا . [١]

ثانياً :القيادة الأوتوقراطية:

إن الأصل اليوناني لكلمة أوتوقراطي هو الكلمة اليونانية Autokractes , ومعناها حكم الفرد الواحد ، وتعنى كلمة اوتوقراطية أصلا خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة .

و يعتبر هذا النمط تطبيقاً لمفهوم نظرية (X لماكجروجر) التي تفترض بأن الفرد لديه احتياجات يمكن الوفاء بها عن طريق الدخل (اى المرتب) ولا داعي لمشاركته في اتخاذ القرارات ، وإن الإنسان العادي كسول بطبعه يكره العمل ويعتبره عبء ثقيل ويحاول تجنبه بقدر المستطاع ، وإن التلويح بالعقاب يدفع الفرد إلى الأداء ، وإن الفرد العادي يفضل أن يقاد ويتجنب المسئولية ويتميز بقدر محدود من الطموح ويتطلع للمزيد من الضمانات ومن ثم لا يمكن تحفيزه من خلال مضمون العمل ذاته ، يتم دفع الفرد لرفع مستوى الأداء ويجب أن يؤتى ذلك الدفع من القائد طالما وأنه لا يرغب في العمل ، يجب أن يرغم الفرد على العمل ويراقب بشدة ، ويتميز هذا الأسلوب بالسرعة في اتخاذ القرارات ، يعتبر أسلوب سهل بالنسبة للمديرين ، فلا حاجة لهم إلى تحليل نفسية ومقدرة مرؤوسيهم أو إمكاناتهم . [٢]

عموما يتميز القائد الأوتوقراطي بالخصائص التالية : [٣]

١. يستمد قوته من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم .
٢. يتخذ القرارات وحده ، ويصدر أوامره لمرؤوسيه ويطلب منهم التنفيذ دون مناقشة أو مراجعة .
٣. يحدد السياسات والأهداف من دون استشارة معاونيه .
٤. يوجه معاونيه بالطريقة التي يجب أن يعملوا بها طبقاً لمفهومه ورؤيته لأسلوب الأداء.
٥. ينسب الانجاز لنفسه ، وينسب الفشل لمرؤوسيه .
٦. لا يقدم المعلومات لمرؤوسيه عن خططه المستقبلية .
٧. ينعزل عن الجماعة معظم الوقت ، ولا يهتم بالجوانب الإنسانية .

---

(١) على الكردي ، المرجع سابق ، ص ١٠٣
(٢) المرجع السابق ، ص ٢٧٩
(٣) المرجع السابق ، ص ٢٨٠

٨. يركز اهتمامه على الإنتاج ويتمسك بحرفية اللوائح والقوانين وأنظمة العمل .

٩. يكافئ أو يعاقب مرؤوسيه طبقا لمبادئه .

يقول زكى إنها القيادة التي يقوم فيها القائد باتخاذ قراراته بمفرده دون مشاركة مرؤوسيه ولا يأخذ رأيهم " [١].

وذكر محسن والنحاس " إن القائد يعتمد هنا على السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين وأنظمة المنظمة ويميل هذا النوع للتفرد بعملية صنع القرار ووضع السياسات والخطط دون مشاركة المرؤوسين [٢]".

على الرقم من إن هذا النمط قد يكون مجديا في بعض الأحيان ، مثل الإعمال الروتينية أو تحقيق الأهداف قصيرة الأجل ، وعند جهل ومحدودية ثقافة المرؤوسين ، إلا إن ذلك يعكس بعض النتائج السلبية للقيادة الأوتوقراطية ، والتي يمكن تلخيصها في الأتي : [٣]

أ. سلبية المرؤوسين واعتمادهم الكلى على القائد لا يساعد في تنمية مهارات المرؤوسين .

ب. قصر نظر المرؤوسين وافتقارهم لملكة الإبداع والابتكار والتطوير .

ج. التنافس بين المرؤوسين لكسب ود القائد ولمصلحتهم ، مما يسبب عداوات وانقسامات داخل المنظمة .

د. انخفاض الروح المعنوية .

و لقد اتفق معظم المفكرين إن القيادة الأوتوقراطية من العادة لا تخرج عن نمطين أو أسلوبين هما : [٤]

١/ القائد المستبد الجائر:

وهو الذي ينظر إلى مرؤوسيه على أنهم كسالى وغير ناجحين في العمل ، ولا يرغبون في تحمل المسئولية ، وتحفيزهم يتطلب قبضة شديدة عليهم ، وبالتالي يصدر القائد أوامره ويتم تنفيذها بدون تردد أو سؤال وبالطريقة التي يحددها . هنا يعتمد القائد على السلطة في تعامله مع المرؤوسين ، ولا يسمح بتفويضها ، ومن العادة يعتمد على أسلوب التهديد والعقاب لحمل مرؤوسيه على العمل ، وأكدت الدراسات بأن هذا النوع من القادة يحقق نتائج طيبة في المدى

---

(١) زكى مكي إسماعيل ، مرجع سابق ، ص ٢١٢

(٢) محسن هلال وأيمن النحاس ، مرجع سابق ، ص ٢٢٩

(٣) على محمد إبراهيم كردى ، مرجع سابق ، ص ٢٨٠

(٤) المرجع السابق ، ص ٢٨١

القصير وفى الأعمال الروتينية ، ولكن هذا النمط قد يعجز عن تحقيق نتائج ايجابية على المدى الطويل [١].

٢/ القائد المستبد الخير:

هذا القائد يدير الجماعة بمفهوم رب الأسرة الذي يعتمد أعضاؤها عليه كلياً. ويركز السلطة في يده ولا يسمح بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات أو استشارتهم قبل إصدارها . ويحاول بطريقة ما إخبارهم وإقناعهم بقبول الأوامر الصادرة ، إن هذا النوع من القادة يعتمد على أسلوب المساومة الضمنية مع مرؤوسيه أي إذا تم تنفيذ الأوامر تتم مكافئتهم ، وإذا لم ينفذوها تعرضوا للمساءلة والعقاب ، ويستخدم أساليبه الخاصة في التعرف على النشاط المضاد لقراراته وأوامره ، وذلك من بعض مرؤوسيه ، ويعمل على استمالتهم أو تقليل حدة مقاومتهم إلى اقل حد ممكن . يعتبر هذا النمط امتدادا للنموذج السابق ، إلا انه اقل اعتماداً على أسلوب التهديد والعقاب المباشر ، وهناك درجة محدودة من الثقة بين القائد والمرؤوسين ، وعادة ما يحقق بعض النتائج أفضل من القائد المستبد الجائر على المدى الطويل .

وذكر عامر عوض إن للقيادة الاستبدادية خصائص وهى : [٢]

- مركزية القرارات .
- الاتصالات هابطة في شكل أوامر .
- خروج التابعين عن نطاق السلطة. بافتراض إنهم عناصر (X) وفقاً لدوقلاس ماكريغر.
- سرعة صنع القرار .

وذكر محمد عبد الغنى [٣] " إن تاريخ هذا النوع من القيادة يرجع إلى العصور الأولى ، حيث يتميز سلوك القائد بالعنف والتعسف والذي بدون شك تسانده قوة وسلطة مخولة له ، ويعمل هذا القائد على استقلال التابعين لتحقيق أغراضه ومصالحه والعمل وفق إرادته وهواه . ويستخدم من اجل ذلك أساليب التهديد والتخويف وهو لا يهتم بالتعرف على اتجاهات وأفكار الآخرين فهو المسئول عن اختيار الأهداف وتحديدها واختيار الوسائل وتحقيقها أيضا ".

---

(١) على محمد إبراهيم كردى مرجع سابق ، ص ٢٨١

(٢) عامر عوض ، مرجع سابق ، ص ٢١٤

(٣) محمد عبد الغنى حسن هلال، مرجع سابق ، ص ص ٣٣ - ٣٤

وتؤكد الدراسات في مجال علم النفس والاجتماع [1] "إن القائد الاستبدادي يرفع من شان نفسه على حساب مصالح الآخرين ويلقى بالفشل على الأتباع . ويشعر التابعين الذين يعملون مع القائد المتسلط أنهم يخشون بطشه وغدره ، حيث تقع الأوامر والتعليمات عليهم كالدوى يصم الأذان وينظرون إلى رئيسهم المستبد بالرأي والقرار على أنه يملك كل شيء ولا يترك لهم محاولة التفكير في مشاركته في أي شيء ". والقائد المستبد ينظر إلى التابعين على أنهم يبحثون عن مرتباتهم ودخولهم فقط ويتجاهل حاجتهم إلى المعاملة الكريمة والعلاقات الإنسانية الطيبة ، وحاجتهم أيضا إلى إثبات أهميتهم الذاتية في خدمة مجتمعهم الصغير في المنظمة التي يعملون فيها وكذلك على مستوى المجتمع الأكبر .

ثالثاً: القائد البيروقراطي:

يعرف القائد البيروقراطي بأنه " وهو القائد الذي يعمل في ظل سياسة معينة يعتمد فيها على التركيز والاهتمام بالشكل عند التنفيذ على حساب كفاءة المحتوى أو المضمون. ويبذل من اجل ذلك الجهد والمال والوقت ، ويدفع التابعين للعمل لتحقيق أهدافه . ويحاول دائما الظهور بمكانة خاصة تؤكد أنه مميز على الآخرين ويذكر الآخرين بسلطاته وعلاقاته الواسعة ، والتي يستطيع من خلالها أن يفعل ما يعجز الآخرين عن القيام به " [2].

ويسترشد نفس المصدر : " وغالبا ما يكون لمثل هذا القائد جهاز من المعاونين يصلون بينه وبين الأعضاء ، ويركز اهتمامه على الشكل الإداري وإجراءات العمل حتى وإن كانت تعوق العمل ويعتقد إن المرونة في هذا المجال هي تسيب واستهتار . وغالبا ما يهرب هذا القائد من المسئولية ويوزع العمل على الآخرين . وذلك قد يكون نتيجة لعدم المعرفة أو الخوف من الفشل أو محاولة أشغال الآخرين ، حوله ببعض الإعمال "[3]. "

ويستمر هذا القائد عند متابعته للعمل على استيفاء الشكل واخذ الضمانات المبالغ

---

(١) محمد عبد الغنى حسن هلال ، مرجع سابق ، ص ٣٧

(٢) المرجع السابق ،ص ٣٤

(٣) ، مرجع سابق ، ص ٣٧

فيها بغض النظر عن صالح الإفراد أو انجاز إعمالهم ، حيث إن صالح الناس عنده لا قيمة له بجانب مصالحه شخصية " [١].

ويختتم محمد عبدا لغنى حديثه هذا " ونتيجة لممارسة هذا الدور من جانب القائد فسرعان ما تتحول الإجراءات الروتينية إلى وسيلة لتغطية الأخطاء ويعتقد هذا القائد أنه يحافظ على مصلحة العمل ، وأنه يبذل ويضحى بالكثير من الوقت والجهد ومع إن هذا صحيح إلى حد كبير ولكنه ليس تجاه مصالح الناس ، وإنما للحفاظ على الشكل الروتيني الذي ارتبط بالقائد منذ البداية . [٢]

وذكر نجم عبود [٣] "إن البيروقراطية ليست نظاماً إدارياً صرفاً وإنما هي قبل ذلك نمط للتفكير وقواعد وإجراءات عمل صارمة وعلاقات رسمية لا شخصية وأخيراً سلوكيات وقيم عمل . والبيروقراطية تتسم بمجموعة واسعة من الخصائص التي تعبر عن إبعادها السلبية في الإدارة والعمل وهى ":

- القواعد هي كل شي، القواعد قبل الإفراد .
- الهرمية الصارمة والأحادية (لكل عامل مدير واحد) .
- تقسيم العمل حيث الإفراد ينظمون في أقسام ومكاتب .
- العلاقات الرسمية اللا شخصية .
- التأهيل المهني للعاملين .
- الترقية تعتمد على الرئيس المباشر في المستوى اللاحق وليس على الكفاءة وكذلك الرواتب تعتمد على المكانة وليس على أساس الأداء .
- التوثيق وحفظ الوثائق ضروري جدا لا يمكن العمل بدونه .
- عدد العاملين ثابت وكذلك رواتبهم ثابتة .
- السرية الشديدة والمحافظة عليها ضرورية جدا .

البيروقراطية طريقة تفكير وقيم :

ذكر نجم عبود[٤] " إن البيروقراطية لا يمكن النظر إليها وكأنها مجرد قواعد وإجراءات قياسية ونمطية وروتينية لانجاز العمل ، وإنما هي قبل كل شي طريقة تفكير تتكون بالاعتماد

---

(١) محمد عبد الغنى حسن هلال ، مرجع سابق ، ص ٣٧

(٢) المرجع السابق ، ص ص ٣٤ - ٣٥

(٣) نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص ٤٠٥

(٤) المرجع سابق ، ص ٤٠٦

على طريقة تفكير بيروقراطية وإن الرشد هو قاعدة البيروقراطية في التفكير والتنظيم .وقد تكون البيروقراطية هي النظام الكفء جدا في البيئة المستقرة التي لا تتسم بالتغيير ومع الإنتاج الواسع ونمط المنتجات القياسية. إلا أنها مع التغييرات السريعة في البيئة ومع التركيز على الاستجابة السريعة لحاجات السوق والزبائن فان البيروقراطية تصبح بمثابة " الحجم الواحد الذي يجب أن يلبسه الجميع" ويضيف نفس المصدر" إن البيروقراطية هي قيم معينة تحكم هذه السلطة التي هي سلطة المكتب ".

رابعاً: القيادة الحرة والفوضوية:

تعانى الجماعات التي يقودها قائد أوتوقراطي أو بيروقراطي من سيطرة القائد وتحكمه في نشاط المرؤوسين وإرغامهم على تنفيذ أهوائه ، بيد إن القائد الفوضوي (قيادة عدم التدخل) يميل إلى عكس ذلك تماما . (١)

يرجع استخدام أسلوب القيادة الحرة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر كأسلوب لتوجيه جهود الأفراد ونشاطاتهم ، تعنى القيادة الحرة ، أن يترك القائد للمرؤوسين حرية التصرف ، أي يكون للمرؤوسين الحق في أداء الإعمال وفقاً للأسلوب الذي يرونه أفضل من وجهة نظرهم . تعتبر القيادة الحرة نموذج متطرف للقيادة الديمقراطية ، ويلاحظ في هذا النمط نجد إن القائد يحيل أي مشكلة أو موضوع أو مشروع إلى مرؤوسيه لدراسته ، ويترك لهم اتخاذ القرارات اللازمة المناسبة للموقف ، وبالتالي فان هذا النمط القيادي يفقد القائد كل مقومات القيادة الفعالة ، وذلك بسبب تخليه عن المسئولية في اتخاذ القرارات . (٢)

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية الأتي : (٣)

- اتجاه القائد إلى إعطاء اكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل .
- إعطاء الحرية للمرؤوسين لتحديد أهدافهم في نطاق لأهداف العامة للتنظيم ، والوسائل لتحقيقها .
- تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق والميل إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة .

---

(١) محمد عبد الغنى، مرجع سابق ، ص ٣٥

(٢) ماهر محمد صالح، مرجع سابق ، ص ٧٧

(٣) www.moqalel.com ، مرجع سابق ، ص ٢

- يرى القائد أن دوره هو تسهيل أعمال المرؤوسين وذلك بإمدادهم بالمعلومات ، العمل كمركز ارتباط مع المحيط الخارجي للمنظمة .
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في اتصال المرؤوسين به ، ولا يعنى هذا استعداده للاستماع إلى مشاكلهم وتفهمها وعلاجها ، وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشان تلك المشاكل تاركا للمرؤوسين حرية التصرف تجاهها على ضوء تجربتهم في العمل . (١)

يقول الكردي ومع اعتقاد البعض " إن لهذا الأسلوب أثراً طيباً في نفوس المرؤوسين بمنحهم حرية العمل ، إلا إن الدراسات العلمية أثبتت عكس ذلك "، ووفقاً له " لقد اجري (ليفن ولبيت وهواية) دراسة تجريبية توضح اثر المناخ الاجتماعي على الشخص العدواني ،حيث أثبتت تلك الدراسات بان النزعة العدوانية تكثر وتنتشر في التنظيمات التي تعمل بأسلوب الفوضى (القيادة الحرة) ، ويعود السبب في ذلك إلى إن الإفراد يشعرون بأنهم محرومون وبالتالي يزداد طموحهم إلى الشعور بالأمن ". (٢)

وينتهي الكردي إلى القول إن هناك العديد من الانتقادات لأسلوب القيادة الحرة ، أهمها التي تمثلت في ضعف إشراف القائد وتوجيهه ، وعدم ضبط نشاطات العاملين وإطلاق العنان لهم في أداء العمل وفى إصدارات القرارات ، كل ذلك يؤدى إلى الفوضى والى إصدار قرارات خاطئة في اغلب الأحيان .

خامساً : القائد الأبوي (الوصي):

يختلف هذا النوع من القادة عن النمط السابق بان هدفه هو نيل رضا الآخرين مثل السابق ولكن بصورة أكثر من رغبته في الإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة. وفى هذا الصدد يقول عرفة وحسين (يهتم هذا النمط القيادي بالنفوذ الأبوي بين القائد والجماعة والذي ينعكس في اهتمام القائد براحة ورفاهية مرؤوسيه ، ويهدف هذا النوع من القيادة إلى الحماية والإرشاد ، ويصعب في ظله تنمية استقلالية الحماية واعتمادها على نفسها " . (٣)

إلى جانب ذلك فان القائد الأبوي عند ستر ونج " هو الذي يأخذ السلطة على نحو شخصي ويرى إن العمل يتم من اجله، وأنه مصدر كل معدلات العمل، وتتغير تلك المعدلات

---

(١) على محمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص ص ٢٨٣- ٢٨٤

(٢) المرجع السابق ، ص ، ٢٨٤ -٢٨٥

(٣) نقلا عن تاج السر محجوب ، إداريون ولكن ، صحيفة القبس (الخرطوم١٩٩٨م) ص. ص . ٩٥ - ٩٨

مع تغير مزاجه الشخصي، ويريد الناس أن يكونوا معتمدين عليه. إنه يريد أسرة مخلصة ، فهو يوزع خبراته مقابل ولا الجماعة واعتمادها عليه . تأثيره على المرؤوسين : الإنتاج عالي نسبيا مادام هذا القائد موجود ليقول ماذا يريد . الجماعة تحت قيادته سلبية ، ويبذل أعضاء الجماعة جهداً ضئيلاً لتحسين أنفسهم ، وقليل منهم من يعترض على قول القائد " [١] .

سادساً : القائد الاستراتيجي:

هناك إحساس شائع لدى الناس عبر العالم اجمع، وفى كافة مجالات النشاطات الاجتماعية كالصناعة والتجارة والخدمات العمومية والقطاعات الحكومية، بأنه لا يوجد قادة فعالون لإدارة هذه النشاطات المعقدة ، وعلى أقل تقدير ليس موجودين بالإعداد الكافية . وهذا القصور هو في واقع الحال عالمي الطبع وإن اختلفت درجته بين بلد وأخر [٢]. ولأزاله هذا الشعور الواسع الانتشار عن القصور في إيجاد القادة الفعالون ، يعتقد أدير[٣] " بان القائد الاستراتيجي هو الحل ، والقائد الاستراتيجي هو في الأساس قائد منظومة والقائد الاستراتيجي الفعال هو الذي يمكنه أن يحقق لمنظومته أهدافها المنشودة وفقاً لما نتوقعه منه في أي وقت وزمان مهما اختلفت الظروف . [٤]

ويضيف أدير بان السير فرانسيس دوجو ينجاند رئيس أركان حرب جيش مونتجمرى في معركة العلمين وضع ستة شروط للقائد الإستراتيجي سواء كان عسكريا أو مدنيا :

- ☐ أن يكون عارفاً بفريقه ومميز عنهم .
- ☐ أن يكون عارفاً بفريقه تمام المعرفة .
- ☐ متأكد من أن أعضاء فريقه قد أوكلوا بمهمات تقع في حدود إمكانياتهم، وعارف إن النجاح لا يأتي إلا من الثقة المتبادلة .
- ☐ واعياً بأهمية الاتصال الشخصي المباشر والدائم مع الإطراف الفاعلة .
- ☐ إنساناً ومتفهم لتأثير العوامل الإنسانية في مهمته .
- ☐ يترفع عن الصغائر ويرفض الدخول في التفاصيل وغير مغرور .
- ☐ له قدرة متميزة على اصطياد الرجال والأكفاء .

---

(١) ايرل بوسترونج ، مقدمة في إدارة الإعمال ، ترجمة على السلمنى ، (مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ١٩٧٦م) ص. ص٦٥ - ٦٦

(٢) جون أدير، القائد الاستراتيجي ، ترجمة عضيمة ، ط ٣ , (دار ماكميلان , للنشر) ص٨٧

(٣) المرجع السابق ص٨٧

(٤) المرجع السابق ص ٨٨

☐ يحتكم إلى قدرة كبيرة على اتخاذ القرارات الواضحة .

ويضيف دوجو ينجاند إن هذه الخصال تنطبق أيضا على أرباب العمل والتجارة والصناعة ويقول بان على فريق العمل أن يتحمل الجزء الأكبر من أعباء تنفيذ الخطة الموضوعية ، وذلك في إطار تخفيف ثقل البحث عن هذه القضايا عن كاهل القائد حتى تتهيأ له الفرصة الكافية للتفكير وإدارة القضايا الأساسية الكبرى بما فيها إقامة العلاقات المهمة وعقد التحالفات القوية مع الإطراف الفاعلة الأخرى في كل مكان . (١)

ويقول دوجو نيجاند (٢) " إن أرباب الصناعة هم في الحقيقة القادة العسكريون الحقيقيون للعالم . وبرزت هذه الحقيقة بحلول عصر الصناعات الكبرى في القرن التاسع عشر فقد أصبح أرباب العمل والصناعة يذكرون على قدم المساواة مع القادة العسكريين البارزين يرشحون للمناصب القيادية في أوساط العمل والصناعة بعد إحالتهم للتقاعد أمثال الجنرال (روبرت لي) الذي أصبح عميدا لأول معهد للعمل والتجارة بأمريكا ، وروبرت ماكنمارا وزير الدفاع في عهد تكسون الذي تم تعينه مديرا لشركة فورد لصناعة السيارات . ومن الأنماط القيادية الحديثة ما يعرف بالقيادة الإبداعية ، القيادة التحويلية ، والقيادة التبادلية ، وأدناه توضيح لتلك الأنماط :

القيادة الإبداعية:

وتعنى قدرة القائد على توليد الحلول المبتكرة والجديدة لمشكلات العمل ، والتي يمكن ترجمتها إلى قرارات فعالة ، وإعطاء أعضاء المنظمة المزيد من الاستقلالية والحرية التي تمكنهم من تغيير بنية المنظمة وتطوير الأداء ، وتزودهم بالأنشطة المختلفة التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة أكثر سهولة ، وتقديم حلول مبتكرة. (٣)

القيادة التحويلية:

(١) هي العملية التي يتم فيها الحصول على التزام العاملين بتحقيق الأهداف في إطار من القيم المشتركة والرؤية المشتركة. وهى مهمة بشكل خاص في إدارة التغيير كما

---

(١) نقلا عن جون أدير، مرجع سابق ، ص. ١٠٣

(٢) المرجع السابق ، ص ١٠٤

(٣) على محمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص ٢٨٥

أنها تتضمن علاقات من الثقة المتبادلة بين القادة والمقودين . ويرى (باس و افوليو) [١] إن القيادة التحويلية تتكون من أربعة عناصر هي :

(٢)التأثير الذي يميل إلى المثالية . إذا كان لدى القادة رؤية واضحة وإحساس واضح فأنهم يكونون قادرين على اكتساب ثقة واحترام إتباعهم . وإذا اظهروا لهم أنهم يستطيعون تحقيق أكثر مما يعتقدون إن بالإمكان تحقيقه فأنهم بذلك يبنون قاعدة للمهام المستقبلية تمكنهم من الحصول على المزيد من الجهد من هؤلاء الإتباع .

(٣)الاعتبارات الفردية . وتعنى الاهتمام باحتياجات كل فرد من هؤلاء الإتباع ومعرفة إمكانية النمو والتطوير لديهم . ويمكن للقادة أيضا اختيار نواب لهم يتولون مهام التدريب ويقدمون لهم التغذية المرتدة البناءة .

(٤)المثيرات الفكرية . الاهتمام بالبحث عن الأفكار الجديدة والوسائل الجديدة لانجاز العمل بكل همة ونشاط .

(٥)الإلهام. إثارة دافعية الناس وحماسهم ، وأن يكون القائد قدوة وأن يشارك في تحمل أعباء العمل . ويرى بيرنز إن القيادة التحويلية تتضمن أقصى قدر ممكن من المصالح المشتركة والمتبادلة واقل قدر ممكن من القهر والإجبار . كما أنها تتضمن دائما ضوابط في استخدام السلطة .

خصائص القادة التحويليين:

توصل كل من تيكى وديفانا [٢] من خلال ملاحظتهما لعدد من القادة التحويليين في أثناء ممارستهم لمهام عملهم إلى نتيجة مفادها إن هؤلاء القادة يتمتعون بخصائص عامة تختلف عن الخصائص التي يتمتع بها القادة التبادليون ، وهى كالتالي :

- ينظر القادة التحويليون إلى أنفسهم على أنهم عوامل مساعدة على إحداث التغيير . فهم يسعون إلى إحداث تغيير وإحداث تحول في المؤسسة التي يتولون مسئوليتها.
- يتصفون بالجرأة والشجاعة . ويمكنهم التعامل مع المقاومة ، واتخاذ موقف ، والإقدام على المخاطر ، ومواجهة الحقائق .

---

(١) Bass, B M,and Avolio, BJ(١٩٩٢) transformational Leader-ship-(١٩٩٢) and beyond, Journal of European Developing Industrial Training,١٤ pp٢١-٢٧.

(٢) Tichy, N M and Devanna, M A(١٩٨٦)The Transformational Leader,Wiley,New York

- لديهم إيمان عميق بالناس . لديهم معتقدات متطورة وايجابية حول الدافعية والثقة وتمكين العاملين ومنحهم بعض السلطات .
- لديهم مجموعة قوية من القيم تدفعهم إلى تحقيق أهدافهم .
- يؤمنون بالتعليم المستمر مدى الحياة . وينظرون إلى الأخطاء سواء كانت أخطائهم أم أخطاء الآخرين، على أنها فرصة للتعلم .
- يستطيعون التكيف مع التعقيد ، والتشويش والغموض .
- لديهم بصيرة ورؤى مستقبلية .

ووفقاً لعامر عوض[1] " أن للقيادة التحويلية أربعة مهام رئيسية نلخصها في الأتي:

- ☐ تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود : فالقائد يوضح للإتباع الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه ، ويضعه لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود مما يبث فيهم روح التفاؤل ويجعلهم يصمدون أمام المصاعب وليس بالضرورة أن يشكل القائد هذه الرؤية لوحده بل قد يشاركه الإتباع في ذلك ، وقد تتشكل الرؤية لهم من المنهج الذي يحملونه أو ورثوه ممن سبقهم وتشير الدراسات إلى إن تشكيل الرؤية هي أهم عناصر القيادة التحويلية .
- ☐ إيصال الرؤية للإتباع ويتسأل عوض " ما قيمة الرؤية مهما كانت رائعة ومرغوبة إذا لم تصل للإتباع بشكل مفهوم وواضح كي يؤمنوا بها ؟ إن القائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للإتباع بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من اجلها ".
- ☐ تطبيق الرؤية : فالقائد الذي يسعى للحصول على احترام الإتباع وتفاعلهم معه لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها ويطبقها ، إذا لم يعد مقبولاً إن يعيش القائد في برج عالي ويحدث إتباعه عن المستقبل والآمال والأحلام ، إن المفروض من القائد أن يعيش بين الإتباع ويتأكد من تطابق كل الإعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ .
- ☐ رفع التزام الإتباع تجاه الرؤية : بعد أن يحدد القائد الرؤية ويوصلها لإتباعه ويطبقها على نفسه تصبح مهمته زيادة التزام إتباعه بها ، ويتم ذلك عبر التشجيع والتذكير وإشراك الإتباع في تشكيل الرؤية واتخاذ القرار ، وعبر كونه القدوة الصالحة التي

---

(١) عامر عوض ، مرجع سابق ، ص٢٢٠

يكون لها دور كبير في تحفيز الإتباع على الالتزام بالأهداف والرؤية النظمية .
وتكون القيادة التحويلية أكثر فعالية عند :

- تأسيس المنظمات .
- فترات الانتقال والتغيير والتحول .
- المصائب والكوارث والأزمات[١] .

القيادة التبادلية:

جاء هذا النمط من القيادة بعد القيادة التشاركية حيث يعتمد على عملية التبادل بين المدير وأفراد الجماعة التي تعمل معه ، وتبنى عملية المبادلة على أساس توضيح دور كل فرد من إفراد الجماعة والمطلوب منهم . ويتمثل دور القائد في النمط التبادلي فيما يأتي : [٢]

أ. يوضح العمل المطلوب من أفراد الجماعة .
ب. يكتشف حاجات أفراد الجماعة ورغباتهم .
ج. يساعد أفراد جماعته على إشباع ما لديهم من حاجات ورغبات في ضوء ما يحققونه من ممارسات ناجحة وأداء جيد.
د. يتفاوض مع أفراد جماعته لمبادلة جهودهم بالحوافز عند الانجاز .
هـ. يشجع أفراد الجماعة على بذل الجهد لتحقيق أفضل النتائج .
و. يدعم الثقة بينه وبين أفراد الجماعة لتحقيق النتائج المتوقعة منهم .

ويشخص ويشرح الصيرفي سلوكيات عدد من أنواع المديرين وهم كالتالي : [٣]

١. المدير الذي لا يجيد إعطاء الأوامر.
٢. المدير الذي يحيل إليك إعمالاً لا تدخل في اختصاصك .
٣. المدير الذي يسند إليك أعمالاً لا تناسب تخصصك .
٤. المدير الذي لا يحمل مؤهلات أو يقل مؤهله عن مؤهلك .
٥. المدير الذي لا يستمع لأراء المرؤوسين .
٦. المدير المتصيد للأخطاء .
٧. المدير المتردد .

---

(١) عامر عوض ، مرجع سابق ، ص ص٢٢٠ -٢٢١

(٢) على محمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص ٢٨٦

(٣) محمد الصرفي ، المدير القائد، ط٢ ، مؤسسة حورس الدولية للنشر (الإسكندرية، ٢٠٠٨م) ص. ص ٨٢ – ٨٣

٨. المدير العصبي .
٩. المدير الذي يحب التفخيم .
١٠. المدير العاطفي.
١١. المدير المهمل .
١٢. المدير الثرثار.
١٣. المدير الطيب الضعيف .
١٤. المدير الانتهازي.

الأنماط الجديدة من القيادة :

في الماضي كان البطل العسكري هو النموذج السائد والشائع للقائد، ومع الثورة الصناعية تزايدت أهمية نموذج جديد للقائد وهو القائد الصناعي الذي يعرف كيف يدير بكفاءة عملية التصنيع التي يعمل فيها عدد كبير من العاملين. ومع أهمية الكفاءة كمعيار لقدرة القيادة على التأثير في المرؤوسين وتحقيق الأهداف إلا إن عوامل اهتمام أخرى في كل مرحلة من المراحل أخذت تتقدم معها . ففي السبعينات كانت القيادة الحقيقية تتمثل في قيادة الجودة . وهذه القيادة هي التي أدت إلى أن تكون الجودة هي احد إبعاد الأداء الاستراتيجي ، وان القيادة الجديدة هي القيادة التي تستطيع أن تأتى بالجودة الأفضل لكي تستطيع البقاء في السوق . ظهر مؤخراً نماذج لأنماط جديدة من القيادة لها تجاربها وخبراتها ومساهماتها الكبيرة ونتعامل مع مجالات في غالبيتها جديدة وهى كالتالي : . [١]

أ .القيادة العسكرية

رغم إن القيادة العسكرية هي الأقدم في التاريخ إلا أنها تظل الأكثر تجديداً بالنظر لخصوصيتها. إن القيادة هي القيادة مهما اختلفت مجالاتها لهذا فإنها في مفاهيمها وأساليبها واحدة في قطاع الإعمال أو في الحروب . ولعل هذا يفسر ميل الكثير من الباحثين والمديرين إلى استخدام كلمات مثل الحرب والمعركة والخصم في عملهم للإشارة إلى المنافسة بين الشركات .

وان رواد الإستراتيجية في الأعمال استلهموا الكثير من المفاهيم والمبادئ والرؤى من المجال العسكري ، وإن الكثير من المعارك مثل معارك الكسندر الكبير(ELexinder The Fat) الملك فيليب قدمت دروساً ثرية في الإستراتيجية . إن القيادة العسكرية وفق المنظور

---

(١) نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص ١٦٤

الاستراتيجي تدرك إن الحرب يجب أن تقاد بوسائل الإستراتيجية لتخدم السياسة . والسياسة توجه وتساعد الإستراتيجية لكي تكسب الحرب . وهذا يعنى إن الإستراتيجية العسكرية هي استخدام القوة والتهديد بالقوة من اجل تحقيق أهداف السياسة ، وليست بالضرورة استخدام القوة وحدها أو السياسة وحدها فهي بمثابة الجسر بين الاثنين. والإستراتيجية العسكرية يمكن النظر إليها من أربعة جوانب متكاملة [1]:

الأول: أنها ظاهرة كلية التي تحتاج أن تكون مدخل الوحدة الشاملة أي إن الإستراتيجية العسكرية لا بد من أن تعمل بالقدرات المتكاملة والشاملة للقوات العسكرية لتحقيق أغراضها ، وفى نفس الوقت فإنها تعمل على تكامل جميع العوامل المؤثرة السياسية والعسكرية والأخلاقية والاجتماعية المؤثر في موقف معين لتحقيق الأهداف العامة في الحرب . وبهذه الطريقة لا تعود الإستراتيجية عملا فنيا مهنيا جزئيا وإنما هي العمل الموازى للأمة يجرى تجسيده بالرؤية والتدابير العسكرية .

الثاني: أنها الرؤية الواعية للمخاطر : لان الحرب هي عمل يقوم على العنف والعنف المتصاعد ، والقائد الفعال يدرك ويعي دلالة ذلك من خلال الإدراك بان الخيار بين القوة واللا قوة يرتبط بالهدف ، فعندما يتحقق الهدف بدون استخدام القوة تكون فاعلية القيادة العسكرية عاليةً جداً ، وخلاف ذلك فان القيادة العسكرية (عند استخدام القوة المفرطة بما لا يتناسب مع الهدف أو عند استخدام هذه القوة المفرطة رغم إمكانية تحقيق الهدف بالقدر الأدنى من القوة) تحول القوة العسكرية إلى أهداف وتحول أهداف السياسة إلى وسائل. وهذا هو فشل الرؤية الكلية للإستراتيجية . وهذا ما يحدث في كل مرة كانت فيها القوة اعلي صوتا من السياسة في العلاقات والأزمات . [2]

الثالث: أنها عمل خلاق : لان الحرب هي حافة الفوضى وعدم النظام وبالتالي عدم قابلية التنبؤ بمجرياتها وتطوراتها فإنها تتطلب عمل خلاقا للتعامل معها .

الرابع: أنها قيادة الموازنات الصعبة في العمل العسكري: إن المؤسسة العسكرية تقوم على سلسلة الأوامر وليس على الثقة. وكما واجهنا في الصناعة مشكلة تقسيم العمل إلى مهام صغيرة يسهل انجازها من قبل العاملين غير الماهرين مما استلزم إيجاد المشرفين والمراقبين وبالتالي سلسلة الأوامر ، كذلك فان القيادة العسكرية تواجه هذه المشكلة . وإن تفسير سلسلة الأوامر والمراجع لا يعتمد فقط على تقسيم العمل الذي يوجد الحاجة إلى

---

(١) نجم عبود نجم مرجع سابق ، ص ص ١٦٤ - ١٦٥

(٢) ، مرجع سابق ، ص ١٦٧

مشرفين . وإنما أيضا بطبيعة الوحدات العسكرية وخطورتها التي تستوجب الرقابة الصارمة والانضباط العالي .

ومن اجل التحول من الإدارة التفصيلية والرقابة الصارمة إلى قيادة الثقة يكون من الضروري القيام بما يأتي:

- تجنب الإدارة الجزئية .
- اعمل على تحقيق المزيد من الإدارة الذاتية من الإفراد .
- اتخذ القرار الجيدة الملائمة .
- اطرح أسئلة أكثر من الأجوبة واترك الإفراد يقدموا حلولهم الخاصة في العمل [1] .

ج .القيادة العاطفية:

إن الإعمال منذ الثورة الصناعية وحتى ألان جربت القيادة الرشيدة والمنطقية والقائمة على الإلية (أولوية الآلة في الإنتاج) والقواعد والإجراءات في العمل ، ولم تجرب أولوية مشاعر وعواطف الإنسان في العمل . إن القيادة العاطفية هي محاولة من اجل أن يعمل العامل ما يحب لكي يعطى أقصى ما لديه .وهذه القيادة هي القيادة الموجهة للأفراد وحاجاتهم وعواطفهم ، وهى القيادة القائمة على المشاعر واحترامها كما أنها قائمة على الذكاء العاطفي ، إن القيادة العاطفية هي التي تعترف أولاً بان مشاعر وعواطف العاملين ليست أشياء غير مرغوب فيها بالعمل ، وثانيا إن الإفراد عندما يكونوا مؤهلين تكون خصائصهم الشخصية جزء من تحفيز العمل ومبادراتهم لتطويره ، وثالثا : إن الذكاء العاطفي هو التسمية والمهارة الجديدة لقدرة القيادة على التأثير بالآخرين وخاصة ذوى التأهيل العالي الذين لم يعد بالإمكان قيادتهم وإدارتهم إلا بالصيغ الجديدة التي في مقدمتها التحفيز القائم على العواطف والمشاعر ، ورابعاً : إن القيادة العاطفية أخذت تكتسب أهمية متزايدة في الإعمال بالاعتماد على المورد الجديد المتمثل برأس المال النفسي . [1]

---

(١) نجم عبود نجم مرجع سابق ، ص ١٦٨

أيضا ذكر العجمي أن هناك أنماط أخرى للقيادة ومنها. [٢] :

١. قيادة مستمرة (هي التي تستمر فترة قيادتها في عمل معين) .
٢. قيادة مؤقتة (هي التي تتحدد مسؤوليات القائد في عمل معين وتنتهي بانتهائه) .
٣. قيادة متحفظة (الحريصة أكثر من اللازم والتي تميل إلى الماضي).
٤. قيادة متطلعة (التي تصل أحيانا إلى خطورة التهور والاندفاع).

العوامل التي تساعد على اختيار النمط القيادي المناسب:

يحتار كثير من المدراء والرؤساء والمشرفين في كيفية اختيار النمط القيادي المناسب للتعامل مع مرءوسيهم ، والحقيقة انه ليس هناك اتفاق علمي على أسلوب مثالي بالإدارة لقيادة الموظفين، لان الناس يختلفون في طبائعهم وشخصياتهم ، وكذلك الظروف التي يعملون بها .

وقد استعرض علماء الإدارة بعض النماذج التي تستخدم عادة بالقيادة الإدارية، مع توضيح للعوامل التي تتحكم في اختيار نمط قيادي عن أخر. ويمكن أن نقول إن هناك أربع مجموعات من العوامل تؤثر على اختيار النمط القيادي المناسب منها ، ويمكن توضيحها في الشكل التالي : [٣]

شكل رقم (١١)

بعض العوامل المؤثرة على اختيار النمط القيادي المناسب

المجموعة	العوامل المؤثرة في الاختيار	وتشمل
الأولى	عوامل مرتبطة بالمدير	– قيم المدير ومعتقداته – ثقة المدير بمرؤوسيه – النزعة القيادية – شعور القائد وتقديره لدرجة التأكد من الموقف

(١) نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص ١٦٩
(٢) محمد حسنين العجمي ، مرجع سابق ،ص ٧٧
(٣) مدحت أبو النصر ، مرجع سابق ، ص١٣٠

الثاني	عوامل مرتبطة بالموظف	– درجة الإصرار على الاستقلالية – مدى تحمل المسئولية – النزعة إلى المشاركة بالقرار – درجة أهمية المشكلة للمرءوسين – درجة تفهم الهدف ورسالة المنظمة – توافر المعلومات اللازمة – عوامل مرتبطة بالموقف
الثالثة	عوامل مرتبطة بالموقف	– طبيعة المناخ التنظيمي السائد – القيم التي تؤمن بها المنظمة – نوع المنظمة وتركيبها – فعالية المرءوسين وقدرتهم – طبيعة المشكلة
الرابعة	عوامل مرتبطة بالوقت المتاح	– لضغوط الزمنية, إذ إن الحاجة الملحة لاتخاذ القرار تميل بالمدير إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرءوسين

المصدر: مدحت أبو النصر، قادة المستقبل، ط١ ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر ، (٢٠٠٩ م) ص١٣١

ويرى الباحث إن أساليب وأنماط القيادة التي ذكرت لا يمكن الحكم عليها على أساس خصائص كل أسلوب فقط وإنما لا بد من الأخذ بالاعتبار الموقف الذي تنفذ فيه فكل أسلوب يمكن أن يتلاءم مع موقف معين سواء في المنظمات الحكومي أو العسكرية أو الخاصة .

مكونات الوضع القيادي:

ذكر فان هورن وبراسكى [1] إن هنالك ثلاثة مكونات على الأقل تشكل الوضع الذي ستواجهه عندما تتخذ قرار يتعلق بالقيادة أو أنماطها . هذه المكونات هي:

. – القائد .

– مرءوسيك – وهم الذين سيساعدون في انجاز الإعمال المطلوبة .

---

(١) فان هورن وبراسكى ، مرجع سابق ، ص ١١٠

– الوضع نفسه – الهدف المراد تحقيقه ، والعمل المطلوب انجازه .

التفكير بكل عنصر من العناصر السابقة لاتخاذ القرار بشان نمط القيادة يشار إليه "قيادة الموقف" وهى نظرية تطورت من قبل د. فرد فيدلر والتي ترتكز على إن أكثر نمط قيادي مناسب يعتمد على الوضع الذي يواجهه القائد .

وألان ، لنأخذ نظرة بسيطة لكل عنصر من عناصر الوضع القيادي .

- أنت : مقدرتك على التأثير في مرءوسيك لها اثر كبير على مخرجات العمل المطلوب انجازه. فكلما كان تأثيرك اكبر كانت احتمالية المخرجات المرضية اكبر . وكلما زادت معرفتك زادت قدرتك على قيادتهم . لذلك عليك بمعرفة مرءوسيك .
- مرءوسيك : من غيرهم لن تكون قائداً . ومن غيرهم لن ينجز العمل . فقوتك مستمدة منهم . فيجب أن تكون احتياجاتهم موضع الاهتمام . الموظفون المتعلمون الأكفاء الواثقون من قدراتهم لن تكون استجابتهم جيدة مع النمط القيادي الدكتاتوري. أنهم يبحثون عن الاستقلالية لإثبات قدرتهم على انجاز الإعمال بمفردهم . يتوجب عليك معرفة احتياجاتهم ليمكنك تحفيزهم وتشجيعهم .
- الوضع : في العمل الذي يتيح اتخاذ القرارات بصورة فردية ربما تكون القيادة الدكتاتورية هي المناسبة . على الجهة الأخرى ، فالعمل الذي يسمح بالإبداع أو في المكان الذي يوجب مشاركة جميع الأعضاء في العمل ربما تكون القيادة الديمقراطية هي المناسبة . إن معرفة كيف ومتى تستخدم أنماط القيادة المختلفة المناسبة للوضع الحالي علامة من علامات المشرف أو المدير الخبير المتعلم [1].

القيادة طبقا للهيكل التنظيمي:

إن القادة لا يوجدون في إطار العملية الإدارية فقط بل أنهم يوجدون في مواقف وحالات عديدة، فهناك القادة المعينون رسمياً وهناك القادة غير المعينين ولكنهم يمارسون القيادة بشكل رسمي وهم:

أولا القادة الرسميون :

القائد الرسمي " هو الذي يحتل مركز وظيفي في الهيكل التنظيمي في المنظمة ويشرف من خلاله على مجموعة من المرؤوسين . ويحدد مهامه ودوره من خلال الوصف

---

(١) فان هورن وبراسكى ، مرجع سابق ص ١١٠

الوظيفي ونتيجة للسلطات المخولة له عن طريق اللوائح والنظم المعمول بها يتيسر له القيام بالتوجيه والإرشاد والرقابة واتخاذ القرارات التي تؤثر على سلوك العاملين تجاه تحقيق الهدف "[1].

ويعرف القائد الرسمي أيضا بأنه الشخص الذي يعين من اجل الخدمة في مركز رسمي في المنظمة أو المنشاة . ويهدف هذا القائد إلى حفز إتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم حتى تتوثق الصداقة بينهم وتقوى رابطة الثقة بينه وبينهم. وهذه الثقة لا تأتى بصورة مباشرة أو تلقائيا ، ولكنها تأتى من الأنشطة المشتركة مع المرؤوسين والعمل على تنمية التعاون بينهم وتوجيههم وإثابتهم وعقابهم ، وإتاحة فرص الاتصال في الاتجاهين بينهم .ويتوقف نجاح القائد الرسمي على كفاءة الهيكل التنظيمي ، وخطوط السلطة والاتصال على المستوى الأفقي والراسي ، ونظم التوجيه والتدريب والإرشاد المتاحة وكذلك عمليات الرقابة الوقائية والعلاجية [2].

ثانياً القادة غير الرسميين :

وهم أولئك الأفراد الذين يقومون بتنظيم وتوجيه ومساعدة الآخرين ، وهم يعملون داخل الجماعات الرسمية وغير الرسمية دون إن يكلفهم احد بذلك ودون إن يكون لهم منصب رسمي محدد ، وهؤلاء القادة يحددون وظائفهم ومهامهم وأدوارهم في ضوء احتياجات الموقف ومتطلبات الجماعة ولذلك فان أعضاء الجماعة يتجاوبون معهم عن رضا وقناعة ويصبح لهؤلاء القادة تأثير قوى على سلوك أعضاء الجماعة [3].

والقائد الطبيعي يعمل بنشاط نحو تحقيق التفاعل الإنساني عن طريق التدخل لحل المشاكل والصراعات الداخلية بين الأفراد بل وفى كثير من الأحيان ما يطلب منه أعضاء الجماعة التحكيم بينهم في خلافاتهم الشخصية . وقد يمتد دوره في بعض الأحيان للتدخل بين العاملين والقائد الرسمي لحل بعض المشكلات المتعلقة بالانجاز ، واختيار القائد الطبيعي أو غير الرسمي غالباً ما يكون نتيجة حكمته وعقلانيته التي ظهرت في مواقف سابقة أو تمتعه بمزايا يقدرها أعضاء الجماعة بمنظارهم الاجتماعي ، حيث يرون إن هذا القائد يمكن أن

---

(١) محمد عبد الغنى حسن ، مرجع سابق ، ص ٣٩

(٢) المرجع السابق ،ص ص ٣٩-٤٠

(٣) المرجع السابق ، ص. ص ٤١ - ٤٢

يحقق لهم رغباتهم ولذلك فهم يخضعون تلقائيا لأوامره . وعندما تنجح المنظمات في اكتشاف الجماعات غير الرسمية وقادتها غير الرسميين ، وتعمل على التوفيق بينهم وبين الرسميين يكون ذلك في صالح الأداء وتحقيق الأهداف[١]

صلاحية القيادة :

يقول عامر عوض[٢] " إن الأسلوب القيادي المثالي هو الذي يتفق مع توقعات وأماني وخبرات جماعة معينة في ظروف معينة ، وإن القيادة الصالحة هي القيادة القريبة من الواقع ، وإن ممارسة القيادة تتطلب إن يكون القائد قادرا على إدارة وقته ، ولديه القدرة على التأثير في سلوك الجماعة " [٣].تتطلب القيادة من القائد أن يكون قادر على التفاهم مع جميع أفرادها ، وأن يكون لديه القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته ، وفهمه للبيئة الخارجية بإشكالها وصورها وتنظيماتها المختلفة وأن يكون القائد ذا مرونة عالية فيستطيع أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكن تغييرها وبذلك تكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة ولعل من أهم واجبات القائد أن يكون قدوة حسنة للجماعة فيلزم نفسه قبل غيره من أفراد الجماعة بالسلوك القويم . [٤]

ويحدد ويستلى ومينتزبرج [٥] أربعة أساليب مختلفة للقيادة ذات الرؤية :

أ. القائد المبدع : وهذا النوع من أصحاب الرؤية يتميزون بصفتين: أن تكون رؤيتهم جديدة ومبتكرة ، وأن تأتى لهم على نحو فجائي ، وتكون بها مسحة من القداسة (وهى أشبه ما تكون بالتجربة الدينية).

ب. القائد صاحب الرسالة : وهو الذي يؤمن إيماناً راسخاً بأفكار لا يقبل التنازل عنها أو التفاوض بشأنها .

ج. القائد المثالي : وهو الذي يحلم بالكمال ويتجاهل أو يقلل من شان عيوبه وتناقضات الواقع , وهذا النوع نادر ما يوجد في المؤسسات التجارية .

---

(١) محمد عبد الغنى ، مرجع سابق ، ص ٤١

(٢) عامر عوض ، مرجع سابق ، ص ٢٠٧

(٣) المرجع السابق ، ص ٢٠٧

(٤) المرجع السابق ، ص ٢٠٧

(٥) نقلا عن فليب سادلر ، مرجع سابق ، ص ٧٨

د. المؤلف : وكلمة مؤلف يقصد بها ذلك الشخص الذي يذهب كثيراً إلى الأماكن التي تلقى بها الأشياء القديمة المستعملة ويقوم بجمع القطع (توليفة) والأجزاء التي يمكن إن يضعها معا ويكون منها شيئا جديدا ذا قيمة .

هـ. القائد صاحب البصيرة النافذة : والصفة الأساسية التي يتمتع بها هذا النوع من القادة هو أن تكون له بصيرة ثاقبة في بعض العمليات مثل كيفية إقامة المؤسسة [١] .

تأثير الموقف على القيادة :

ذكر احمد ماهر[٢] " إن طبيعة الظروف المحيطة بالقائد تفرض بعض التأثير على النمط القيادي الذي يتبعه. والقائد المتحجر في نمط قيادته ، أي انه لا يتغير بتغير الظروف سيواجه متاعب كثيرة في قيادته لمرؤوسيه وفى تحقيق نتائج جيدة . وببساطة يمكن القول إن القائد الناجح هو الذي يتلون ويتغير نمطه القيادي حسب طبيعة الموقف الذي يواجهه .ويوضح الشكل التالى إن هناك أربعة عناصر للموقف القيادي هي[٣] :

١) المرؤوسون .
٢) فريق العمل .
٣) العمل .
٤) القائد .

١) المرؤوسون : وذلك من حيث الصفات التالية التي يتميزون بها و المؤثرة على نمط القيادة :

- التعليم .
- السن .
- الشخصية .
- المهارات .
- الانضباط الذاتي .

---

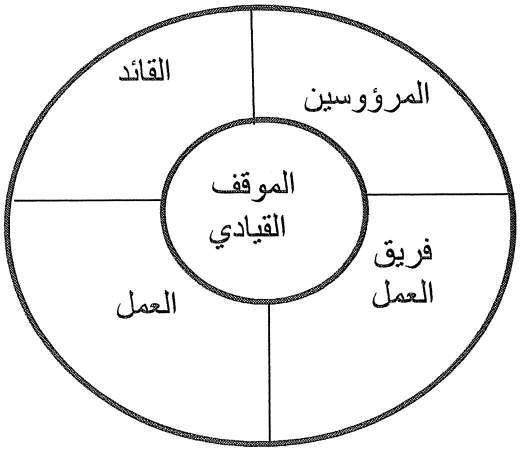
(١) احمد ماهر مرجع سابق ، ص ص ٧٨ -٧٩

(٢) المرجع السابق ، ص ص ٣٠٨ – ٣٠٩

(٣) المرجع السابق ، ص ص٣٠٨ – ٣٠٩

شكل رقم (١٢)

عناصر الموقف القيادي



المصدر:احمد ماهر، مبادئ الإدارة، ط١ (الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٠ م) ص٣٠٩

٢) فريق العمل: وذلك من حيث الصفات التالية المؤثرة على نمط القيادة :

- هدف فريق العمل ونواتجهم .
- حجم الفريق .
- درجة التعاون بين الأعضاء .

٣) العمل: وذلك من حيث الصفات التالية المؤثرة على نمط القيادة :

- طبيعة العمل ونواتجه .
- وضوح وسهولة العمل .
- روتينية العمل أو تجدده .
- أزمات العمل .

٤) القائد: وذلك من حيث الصفات التالية المؤثرة على نمط القيادة :

- التعليم .
- السن .
- الشخصية .
- تفضيلية لنمط القيادة .

المبحث الثاني

مهارات وصفات القيادة الإدارية

كما إن المعرفة قوة فان القيادة قوة ، وفى شركات الإعمال الحديثة يعتبر صاحب المعرفة أصل من أصول الشركة، كذلك القيادة اليوم هي أصل من أصول الشركة. إن بعض القادة بمجرد أن ينتقلوا إلى الشركة ترتفع أسهم الشركة في السوق بنسبة معينة تتناسب بطريقة مذهلة مع سمعة وانجازات أولئك القادة [١]

إن الإرث البشرى في القيادة واسع وعميق يمتد إلى ألاف السنين فمع ظهور التجمعات والحضارات الأولى ظهر القائد (الكاريزمى) ذلك المزيج من الجاذبية الشخصية وقوة التأثير الشخصي . إن القيادة بالنسبة للكثير من الناس حلم جميل يتطلعون إليه إلا أنهم يخافون المبادرة من اجله لأنه عند الحصول عليه ستقع عليهم كل المسؤولية والمخاطر . لهذا كان القادة قلة وهذا لا يعود إلى إن القمة ضيقة ولا تحتمل العدد الكبير من القادة عليها ، وإنما لان العدد الكبير لا يمتلكون خصائص المطاولة والقدرة للوصول إلى القمة ، كما ليس لديهم الاستعداد لتحمل مسؤوليات القيادة [٢]

. إن القول " الشركة بقيادتها " لا زال صحيحا حتى في عصر الانترنت واقتصاد المعرفة والشبكات وفى عصر المهنيين الذين اسماهم كوين وزملاؤه [٣] بالمفكرين الذين يقول المديرون التنفيذيون لهم : يا رؤسائي اعترافاً بدورهم في نجاح الشركة . ومع ذلك القيادة هي القيادة حتى في هذه الشركات المهنية عالية التخصص لأنها هي التي تحدد الغرض وتقرر تخصيص الموارد وتؤثر بالاتجاه والمجال الذي تتحرك إليه كل الموارد والقدرات والخبرات . لهذا فان القيادة الناجحة هي نجاح الشركة وهى النجاح في الإعمال . وإن الاستثمار فيها هو الأفضل وتتفوق فيه الشركة في أحيان كثيرة على الاستثمار في التكنولوجيا والأشياء الأخرى. وذلك لان القيادة الناجحة هي نجاح تقدم المثال في الهام العاملين وتأثيره من جهة وضمان الاستجابة الطوعية من قبل العاملين لتحقيق أهداف الشركة من جهة أخرى.

---

(١) نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص ص ١٣ -١٩

(٢) المرجع السابق ، ص ص ١٩- ٢٠

(٣)Quinn, J. B. et al(١٩٩٦): ManagingProfessional Intellect : Making the most of the best , HBR , Vol (٧٤) , No . (٢) March – Abril.

ومهما قيل عن[١] " إن القادة يصنعون وإن القيادة هي صنعة قابلة للتدريب "، فإنها تظل في حالات كثيرة ملكة وموهبة وقدرات استثنائية في الأفراد تساعد الظروف المؤتية والمرؤوسون المتميزون على تألقها وانجازها بما لا يمكن لغيرها القيام به . والقيادة بطبيعة الدور الأعلى الذي تضطلع به ، تمتلك القوة العظيمة قي التأثير . والواقع إن قوة تأثير القيادة بفعل الشخصية الكاريزمية أو بفعل الرؤية الملهمة أو بالنتائج التي تحققها، هي التي تجعل القيادة هي المعادل الذاتي لكل القوى الموضوعية (من موارد مالية ومادية وتنظيمية) في الشركة. وهذا يفسر حقيقة إن القادة هم الذين يصنعون في حالات كثيرة النجاحات المدوية ، كما أنهم عند فشلهم يصنعون حالات الفشل المدوية أيضا. لاشك في إن القيادة ليست قدرة خارقة والقادة ليسوا سلالة خاصة من البشر قادرة على تحقيق ما لم يستطيع الآخرون مهما فعلوا إن يأتوا به . [٢]

وذكر محسن والنحاس إن القائد الملهم لديه بصيرة يستطيع إن يحولها إلى حقيقة من خلال اهتمامه بإفراد جماعات العمل والاتصال بهم والاهتمام بمشاعر الآخرين [٣].

الرغبة في القيادة لدى الإنسان :

اتفق علماء النفس والاجتماع [٤] على إن القيادة احد الرغبات أو الميول الطبيعية التي تظهر عند الإنسان بمجرد إشباع رغباته الأولية أو الإنسانية ويتضح ذلك من خلال المؤشرات التالية: الميل إلى توجيههم للآخرين – وتظهر لدى الإفراد الذين يرون في أنفسهم قدرة تحمل مسئولية توجيه الآخرين للوصول لهدف ما .

مقومات المدير الناجح:

لقد أجريت العديد من البحوث والدراسات[٥] لتحديد سمات المدير الناجح ، وتوصلت إلى مجموعة كبيرة ومتنوعة من السمات التي يجب على أي مدير أن يتحلى بها ويكتسبها ليس فقط من خلال خبرات العمل ، بل أيضا بواسطة الدورات التدريبية وحضور المؤتمرات والندوات وقراءة كتب ومجلات الإدارة بل وكتب ومجلات علم النفس وعلم الاجتماع

---

(١) نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص – ٢

(٢) المرجع السابق ، ص ٢١

(٣) محسن هلال وأيمن النحاس ، المرجع السابق ، ص ٢٤٠

(٤) نقلا عن محمد عبد الغنى حسن ، مرجع سابق ، ص ص ٤١ – ٤٢

(٥) مدحت أبو النصر ، مرجع سابق ، ص ٧٢

والعلاقات العامة والتخطيط. وكل هذه البحوث والدراسات كان الهدف الرئيسي لها هو محاولة تحقيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. إن المدير الناجح يحقق النجاح لنفسه ولجماعة العاملين معه وللمؤسسة التي يعمل بها والعكس صحيح. المدير الناجح المتميز هو الذي يحاول تطوير نفسه ، كما يحاول تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .

لقد تعددت الآراء واختلفت أحياناً في تعريف مصطلحي الكفاءة والفعالية ، وببساطة يمكن تحديد معنى كل منهما كالتالي: [1]

أولا: الكفاءة:

يقصد بالكفاءة : حسن الاستفادة من الموارد ، فالإدارة عليها مسئولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام – أي بكفاءة .

كذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق ما تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين. مثال لذلك دراسة محمد نشوان الزاكى بعنوان (القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء) تعرضت الدراسة بشكل كبير إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء وتحليل جوانب القوة والضعف لتطوير وتفعيل دور القيادة الإدارية هدفت الدراسة إلى : التعرف على الأنماط القيادية السائدة في هذه المؤسسات ومدى مساهمتها في صنع القرارات الرشيدة و مدى مشاركة الرؤساء لمرؤوسيهم في صنع القرارات الإدارية ومدى كفاءتهم في الوصول الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسات ، واهتمامهم بالجوانب الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتأثير ذلك على مستوى الأداء وبيان المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية [2].

والمدير الكفء هو ما لديه القدرة على أداء العمل المطلوب منه بمهارة مع ضرورة التعامل الإنساني مع الزملاء والمرؤوسين والعملاء أو الجمهور . كذلك كلمة كفء تعنى أكثر من مجرد بارع أنها تعنى أن يكون الموظف :

١. بارعاً .

---

(١) مدحت أبو النصر مرجع سابق ، ص ص ٧٢- ٧٣

(٢) دراسة محمد نشوان الزاكى (بعنوان القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء (الخرطوم ٢٠٠٣) رسالة دكتوراه غير منشور في إدارة الإعمال بجامعة النيلين).

٢. مؤهلاً.

٣. منتجاً .

كما تعنى أن يكون :

١. عارف بمقومات الوظيفة .

٢. قادر على أداء مهام الوظيفة .

٣. مجتهدا ونشطا ومتحركا .

٤. قادر على التعامل مع الآخرين بنجاح [١].

ثانياً : الفعالية:

لغوياً يشتق لفظ الفعالية من فعال أو نافذ المفعول ، ويؤتى من الفعل فعلا فعلا ، وافتعل الشيء : أي ابتدعه والاسم منه الفعل ، كما تعنى أيضا الأمر الفعال أو نافذ المفعول والتأثير [٢].

توضح التعريفات المتاحة عن مصطلح الفعالية انه يعنى :

١. حسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة .

٢. القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقا لمعايير محددة سلفا .

٣. تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف .

٤. درجة استجابة مخرجات النسق – سواء سلع أو خدمات لمطالب واحتياجات المجتمع أو العملاء [٣].

وختم مدحت قوله هذا " إنه عندما تنجح الإدارة في تحقيق الكفاءة والفعالية تصبح الإدارة جيدة وعندما تنجح واحدة وتفشل الأخرى تصبح متوسطة ، وعندما تفشل في الناحيتين معا تصبح الإدارة سيئة ". والشكل التالي يوضح ذلك : [٤]

---

(١) مدحت أبو النصر ، مرجع سابق ، ص ص ٧٢-٧٣

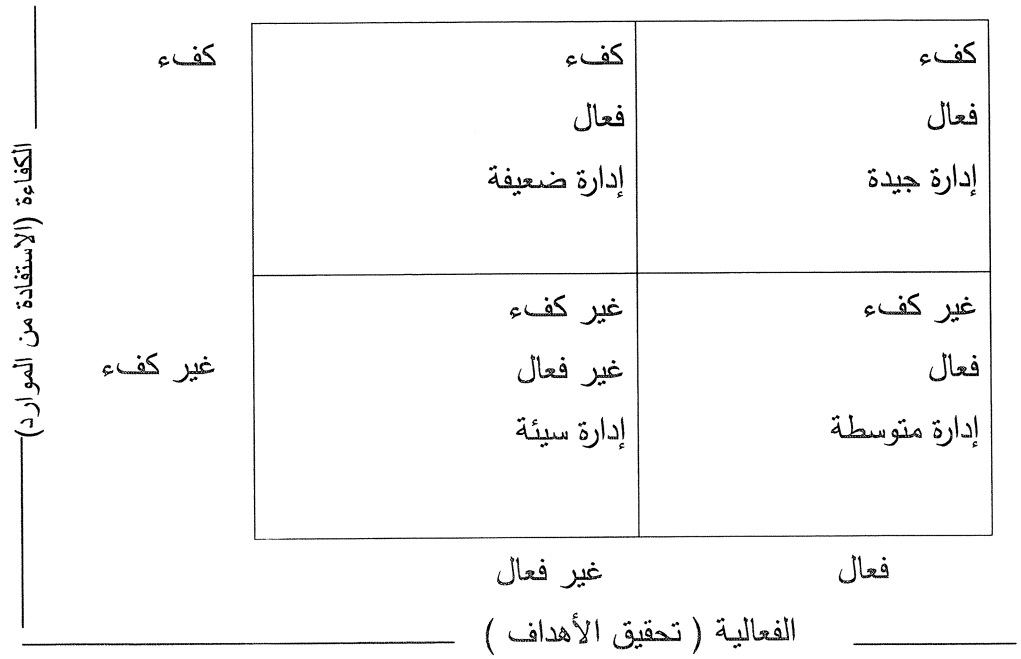
(٢) المرجع السابق ،ص ص ٧٣-٧٤

(٣) المرجع السابق ص ٧٤

(٤) المرجع السابق ،ص ٧٤

شكل رقم (١٣)

الإدارة بين الكفاءة والفعالية



المصدر: مدحت أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط١ (المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهر ٢٠٠٩ م) ص٧٤ .

شخصية القائد:

السلوك القيادي لا يمكن دراسته دون أن يكون هناك ارتباط بينه وبين القائد وطبيعة علاقته بأفراد جماعته . فالقائد يصل إلى مركزه أو موقعه القيادي وهو يحمل الأفكار والقيم التي أثرت فيها تنشئته الاجتماعية وخبرته السابقة التي اكتسبها من خلال عمله [١].

وكان الاهتمام بتنمية القدرة على القيادة موضع اهتمام بالغ في الماضي القريب وكان يركز على القيادة من خلال مجموعة من المفاهيم التي كانت ربما تتناسب مع البيئة والظروف التاريخية في ذلك الوقت. وكانت القيادة تعتمد على الخبرة والحدس والممارسة، واعتبرت القدرة على القيادة مسالة شخصية وفيها يتحمل القائد المسئولية الكاملة في توجيه إتباعه، ولذلك كان يختار للمناصب القيادية الأشخاص الذين وهبهم الله صفات خاصة مثل الجاذبية الشخصية والحيوية والقدرة على حسم الأمور. حتى برامج إعداد القادة وتدريبهم كان الهدف

(١) محمد عبد الغنى حسن هلال ، مرجع سابق ، ص ص ٥٦ – ٥٧

منها مجرد تزويد القائد بالمعلومات والمهارات التي تزيد من قدرته الشخصية على أداء المهمة الموكلة إليه لتحقيق الهدف الذي يراه هو انه لصالح الجماعة . [١]

لاشك إن الظروف السياسية والاقتصادية تؤثر بصورة مباشرة على مواصفات وكفاءة القائد ، حيث إن طبيعة النظام السياسي والأسس التي يقوم عليها كانت تلقى بظلالها وتساهم في تكوين الاتجاهات نحو القيادة ، وارتبط ذلك أيضا بالأوضاع الاقتصادية في المجتمعات النامية بصفة خاصة ، حيث إن عدم وجود أزمات اقتصادية حادة كان يعطى الفرصة للممارسة القيادة بمفهومها السياسي والاجتماعي وهو أكثر مرونة وسهولة في التعامل مع الناس عنه بالمفهوم الاقتصادي . وإذا كانت القطاعات والمؤسسات والهيئات العامة على سبيل المثال قد استطاعت من خلال لوائحها وقوانينها أن تضع نظاما للترقية واختيار القيادات الإدارية والفنية طبقا لذلك ، فان القطاعات الشعبية وغير الحكومية والأهلية والتطوعية ومنظمات الاعتماد على النفس مازالت تعتمد على مجموعة من القواعد والمبادئ العامة والخاصة التي تحدد نظام اختيار القائد . وبالطبع كان هناك تداخل وخلط بين مفاهيم القيادة ومنهجها في العمل بين القيادات الإدارية الحكومية والقيادات التي تعمل في المنظمات التطوعية ، حيث أصبحت المنظمات غير الحكومية التطوعية موجودة في المصالح والهيئات في صورة روابط أو لجان نقابية أو جمعيات أو نقابات مهنية وكان طبيعي أن تنهج القيادات نفس السلوك القيادي الحكومي .

وقد حدث مزج بين السلوك الحكومي القيادي والسلوكيات المكتسبة من ممارسة البعض للعمل السياسي ، وظهرت أنماط قيادية جديدة اكتسبت مهارات سياسية وحكومية من قبل ، واهم العوامل التي تؤثر في تكوين اتجاهات وسلوك القيادات : [٢]

- الخبرة السابقة للقائد .
- الممارسة السابقة للقيادة .
- طموحاته المستقبلية .

الصفات التي يجب توفرها في القائد:

يقول سادر [١] عندما يطلب من الناس أن يذكروا صفات القائد الناجح فان قليلين جدا منهم هم الذين يترددون في الإجابة. فنحن جميعا لدينا أفكارنا الخاصة عن الصفات التي

---

(١) محمد عبدا لغنى ، مرجع سابق ، ص ٥٧

(٢) المرجع السابق ،ص. ص ٥٧ -٥٨

يجب أن تتوافر في القائد الناجح. بيد أن أفكارنا قد لا تتوافق إلى حد كبير مع الدلائل الواضحة وليس من الضروري أن تتوافق معها. وقد اجري مركز الإدارة الأوروبي في عام ١٩٨٨م دراسة استطلاعية شملت ١٥٠٠ من المديرين في مناصب الإدارة العليا والمتوسطة في جميع إنحاء أوربا ، وقد أجاب الأشخاص الذين شملهم الاستطلاع عن السؤال التالي " ما الصفات التي يحتاجها الرئيس التنفيذي الناجح ؟ " وبناء على إجاباتهم تم تحديد الصفات الخمس الرئيسية التي ينبغي أن تتوافر في القائد وهى :

- القدرة على تكوين فرق عمل فعالة .
- القدرة على الاستماع .
- القدرة على اتخاذ القرارات بمفرده .
- القدرة على الاحتفاظ بالأشخاص الأكفاء .
- قدرته على أن يحيط نفسه بأشخاص أكفاء .

وقد وضع (ويس روبرتس) [٢] نائب رئيس الموارد البشرية في شركة أمريكان اكسبريس قائمة من الصفات التي ينبغي توافرها في القائد في مجال مجازى نشر في الأصل في كتابه بعنوان " إسرار القيادة لدى "اتيلا الهونى" وضمت القائمة الصفات الآتية :

- الشجاعة .
- الرغبة في القيادة .
- أن يكون رابط الجأش .
- القوة البدنية .
- التقمص العاطفي .
- الحسم .
- القدرة على التوقع .
- اختيار التوقيت المناسب .
- القدرة على المنافسة .
- الثقة بالنفس .
- محاسبة النفس وعدم الميل إلى إطراء الذات .
- المسئولية .

---

(١) فليب سادر، ترجمة هدى فواد محمد ، مرجع سابق ، ص ص٤٩ – ٥٠

(٢) المرجع السابق ، ص ص ٤٩ – ٥٠

- المصداقية .
- التماسك والثبات .
- يمكن الاعتماد عليه .
- خدمة الآخرين .
- الولاء .

ذكر الفقى عدة صفات هامة يجب توافرها فى الشخصية القيادية ومنها [١]:

- التخطيط .
- التنظيم .
- اتخاذ القرار .
- الذكاء الاجتماعي .
- التفويض .
- التحفيز .

ذكر محسن والنحاس بعض صفات القائد الفعال منها [٢] :

١. الطاقة الجسمية .
٢. القدرة على التخطيط .
٣. القدرة على تقويم سلوك الموظف وأدائه .
٤. القدرة على زرع الثقة بينه وبين مرءوسيه .

وذكر العجمي بعض الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري منها [٣]:

١. السمعة الطيبة والأمانة .
٢. الهدوء والاتزان عند اتخاذ القرارات .
٣. القوة البدنية والسلامة الصحية .
٤. المرونة الحسن.لأفق .المظهر الحسن .

وذكر طه بعض سمات القيادة الفعالة منها [٤]:

١. الدافعية للقيادة .

---

(١) إبراهيم الفقى ، مرجع سابق ، ص ١٥

(٢) محسن هلال وأيمن النحاس ، مرجع سابق ، ص ٢٣٨

(٣) محمد حسنين العجمي ، مرجع سابق ، ص ١٨٥

(٤) طارق طه ، مرجع سابق ، ص ٥٧٣

٢. الثقة بالنفس .

٣. الدراية بمجال العمل .

٤. السعي نحو تحقيق الأهداف .

أيضا ذكر ذكى بعض صفات القيادة الفعالة ونذكر منها الاتى[١] :

١. القدرة على التفاعل مع الآخرين .

٢. القدرة على السيطرة في المواقف .

٣. القدرة على الانجاز .

٤. القدرة على تحمل المسئولية .

٥. القدرة على تحمل الضغوط والتوترات [٢].

صفات القائد الناجح لفريق العمل :

ذكر أبو النصر[٣] إن القائد الناجح لفريق العمل هو الذي يحاول أن يكتسب ويمارس الصفات والمهارات التالية: القيادة الديمقراطية – تطبيق مفهوم الشورى .

١. الثقافة والإحاطة بالأهداف المأمول تحقيقها .

٢. إتباع نمط الإدارة بالحب والمرح .

٣. الثقة في أعضاء فريق العمل .

٤. الإنصات الجيد لأعضاء فريق العمل .

٥. مهارات إقناع الآخرين .

٦. مهارات فهم لغة الجسم .

٧. مستوى عالي من المهارات الإدارية .

٨. اتجاهات ايجابية نحو أعضاء الفريق .

٩. فن إدارة الصراع .

١٠. تشجيع التفكير الإبداعي .

١١. عدم التميز أو التفرقة بين أعضاء الفريق .

١٢. قادر على تحمل المسئولية بشكل واضح .

---

(١) زكى مكي إسماعيل ، مرجع سابق ، ص ٢١٦

(٢) المرجع السابق ، ص ٢١٦

(٣) مدحت أبو النصر ، مرجع سابق ، ص ص١٧٥ – ١٧٦

١٣. مساعدة الفريق على اجتياز مراحل نموه .

١٤. العدالة في توزيع العمل بين أعضاء الفريق .

الصفات الشخصية والخلقية التي يجب توافرها في شاغلي الوظائف القيادية هذه وتشمل الاتى : [١]

١. توازن في الشخصية .

٢. حسن تقدير الأمور .

٣. ضبط النفس .

٤. إعلاء المصلحة العامة .

٥. الالتزام الوطني .

٦. عدم استخدام السلطة القيادية إلا في الصالح العام .

٧. القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

الصفات والمهارات اللازمة للقائد الفعال:

إن القائد الذي يرغب أن تكون قيادته فعالة ، عليه أولا أن يكون فعال على المستوى الشخصي، وأن يتمتع بالقدرة على السيطرة على ذاته ، ثم يسعى بعد ذلك إن يكون فعالا في طريقة قيادته ، فمن غير المعقول أن يكون القائد غير فعال على المستوى الشخصي ويستطيع التأثير على الآخرين ، وكما يقول وارن بينيس في كتابه تعلم كيف تكون قائدا :(لابد قبل أن تدير الآخرين عليك إن تدير نفسك أولا) [٢]

اتفق معظم المفكرين على تصنيف الصفات والمهارات التي يجب أن يتحلى بها القائد إلى أربع مجموعات هي: الصفات والقدرات الذاتية، الشخصية والمهارات الفنية ، والمهارات الإنسانية ، والمهارات الفكرية وهى: [٣]

أولا: الصفات والقدرات الذاتية (الشخصية):

١. **السمات الجسمانية:** تتمثل في القوة البدنية والعصبية ، قوة التحمل ، النشاط والحيوية .

---

(١) مدحت أبو النصر ، مرجع سابق ، ص١٨٢

(٢) الموقع ، www.moqalel.com ، مرجع سابق ، ص١

(٣) يحي حسن بسما ، القيادة الإدارية الإستراتيجية الناجحة ، ب ط ، مركز الدراسات الإستراتيجية ، (دمشق ٢٠٠٨م) ص ص٢٣٩ - ٢٥١

٢. **القدرات العقلية:** هي مجموعة الاستعدادات الفكرية، والعادات الذهنية، الاعتقادات الأساسية ، بالإضافة إلى الذكاء والذي تتمثل سماته في القدرة على التصور، الرؤية المستقبلية، وروح المرح والدعابة .

٣. **المبادأة والابتكار:** المبادأة بشكل عام تعنى التوجه الايجابي في الحياة والميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل قبل غيره ، وترتبط بها سمات أخرى ، مثل الشجاعة ، القدرة على الحسم ، سرعة التصرف ، القدرة على توقع الاحتمالات ، الابتكار للوسائل المختلفة لمواجهة تلك الاحتمالات .

٤. **ضبط النفس:** يعنى القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال، ومنعها من إعاقة القدرات البدنية والنفسية ، والقائد الناجح الفعال هو الذي تكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين ، وتعنى كذلك القدرة على الهدوء والسيطرة على الأعصاب في أوقات الشدة وترتبط بصفة الاتزان الانفعالي ، أي القدرة على التحكم في الانفعالات.

٥. **الجاذبية نحو الآخرين:** وتعنى المقدرة على جذب الآخرين للذات وجعلهم يفتخرون بالعمل معه والانتماء إليه ، وتشمل أيضا القدرة على بث روح الحماس في الآخرين ودفعهم نحو أداء العمل برغبة وإخلاص .

خلق الانطباع الأول الجيد: وتعنى القدرة على التحكم والسيطرة على السلوك والتصرف والمواقف في اللقاء الأول لخلق انطباع جيد لدى الآخرين، فان اللقاء الأول هو الذي يرسخ بالذاكرة أكثر من غيره ولفترة طويلة [١].

ثانيا: المهارات الفنية:

يقصد بها قدرة القائد على استخدام معرفته التخصصية أفضل استخدام وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية لانجاز العمل، وتلك المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة والتدريب ، ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارات الفنية الآتي :[٢]

١. **القدرة على تحمل المسئولية:** وتتحقق بالثقة بالنفس ، القدرة على انجاز ما تقرر، الرغبة في أداء الواجبات الوظيفية، تحمل أعباء العمل، تحمل مسئولية القرارات

---

(١) يحي حسن بسما ، مرجع سابق ،ص ص٢٣٩ – ٢٥١

(٢) المرجع السابق ، ص ٢٩٢

والإعمال التنفيذية دون التهرب منها أو إلقاء المسئولية على الآخرين ، وأخيراً الطموح الذي يدفع لتحمل المسئولية .

٢. **الفهم العميق والشامل للأمور**: أن يكون القائد ملما بالمعارف الإنسانية وذو معرفة شاملة لما حوله، وأن يكون مثقف، والاستفادة من الخبرات السابقة في ممارسة الإعمال والنشاطات.

٣. **الحزم**: بمعنى أن يكون القائد حازم وأوامره قاطعة ، المهارة في التوفيق بين الحزم ومراعاة شعور المرؤوسين ، وتتطلب توفر القدرة في الحكم الصائب على الأمور ، وتتمثل خصائص القائد الحازم في الأتي :

أ. القدرة على ضبط إيقاع العملية الإدارية، ومن ثم ضبط إيقاع المنظمة، ومنع تسرب التسيب إليها، ووضع حد لمحاولات تطويع القواعد والنظم لصالح بعض الأفراد .

ب. بث قدر التوتر المرغوب فيه ، والذي يؤدى إلى إشاعة روح التنافس ، والحث على التفوق وعدم التقصير .

ج. القدرة على التصدي للمشاكل وحسمها، وإشاعة روح الجدية في العمل، بما يوفر سمعة طيبة للمنظمة مما يكسبها احترام الجميع .

د. القدرة على تأكيد التقيد الموضوعي للعاملين دون مجاملة ، على أن يكون أكثر حرصا على منح الحوافز لمن يستحقها .

٤. الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه . إن الإيمان بالهدف يعتمد على إمكانية تحقيقه وإمكانية تحقيق الهدف تعتمد على كونه هدف واقعيا يمكن الوصول إليه، وهذه السمة تجعل القائد يكرس جهده ووقته للعمل وتمكن القائد من تقديم التضحيات في سبيل ذلك الهدف [١].

ذكر زكى أنها القدرات التي تمكن القائد من أداء وظيفته من حيث الخبرة والكفاءة في مجاله والإلمام بالنشاط الذي يقود دفته " [٢].

ثالثاً: المهارات الإنسانية:

المهارات الإنسانية تعنى قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، إن ذلك يتطلب وجود الثقة والفهم المتبادل بينه وبينهم ، ومعرفته

---

(١) يحي حسن بسما ، مرجع سابق ، ص ٢٩٢

(٢) زكى مكي إسماعيل ، مرجع سابق ، ص ٢١١

لأرائهم وقبولهم واتجاهاتهم ، بمعنى أنه إذا كانت المهارات الفنية تعكس قدرة القائد في التعامل مع الأشياء فان المهارة الإنسانية تعكس قدرة القائد في التعامل مع الإفراد ، لذا إن اكتساب القائد للمهارة الإنسانية أصعب من اكتسابه للمهارة الفنية ، لان التعامل مع الإفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء ، ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية ، تكامل الشخصية والتي تعنى توفر الانسجام والاتزان في سلوك القائد في شئون العامة أو الخاصة ، وتعنى أن يكون القائد رقيباً على نفسه لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه وأخلاقه ، وشخصية القائد تتطلب تكامل كل من الاستقامة والأمانة والإخلاص والخلق الحميد والمصداقية ، والمهارات الإنسانية متعددة وكثيرة منها : مهارة التعامل مع الآخرين ، مهارة الالتزام بشخصية متكاملة ، مهارة المرونة والحركة ، مهارة السيطرة على غضب الآخرين وامتصاص غضبهم ، مهارة التحفيز وتشجيع العاملين ، مهارة الاتصال مهارة الإصغاء والإنصات ، مهارة الإقناع ، مهارة المناورة والتكيف ، مهارة تقبل النقد . [1]

ذكر زكى [2] " إن المهارات الإنسانية تتمثل في اهتمام القائد بالجانب الانسانى في تعامله مع مرؤوسيه مع الأخذ في الاعتبار انه يتعامل مع بشر لهم أحاسيس ومشاعر وكرامة ومعتقدات ".

أيضا ذكر العجمي[3] " إن المهارات الإنسانية تعنى فن التعامل مع البشر على قدر عقولهم ".

رابعاً: المهارات الفكرية:

هي قدرة القائد على إدارة التنظيم، وفهمه لجميع الإعمال والواجبات والوظائف المطلوب منه تنفيذها، وتتطلب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وكذلك علاقة المنظمة بالمجتمع المحيط بما في ذلك القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية... وتنبثق من المهارات الذهنية كل من المهارات الإدارية والسياسية ، اللتان تتناسبان طرديا كلما ارتفع مستوى القائد ، واهم المهارات الفكرية مثل مهارات رسم السياسات مهارة فهم المنظمة والعمل والنشاط القيادي ، مهارة تنظيم وإدارة الوقت ، مهارة إدارة الاجتماعات مهارة إدارة المعلومات،

---

(١) يحي حسن بسما ، مرجع سابق ، ص ٢٩٣

(٢) زكى مكي إسماعيل ، مرجع سابق ، ص ٢١١

(٣) محمد حسنين العجمي ، مرجع سابق ، ص ٢١١

مهارة النظرة الشمولية ، مهارة بناء فريق العمل ،مهارة حل المشكلات ، مهارة التفاوض[١].

خلاصة القول إن القيادة الفعالة والناجحة تمثل نوعا من العلاقات التي تنشا بين مدير المنظمة ومجموعة العاملين معه في موقف جماعي معين تهدف إحداث التأثير على العاملين حتى تتحقق الأهداف . لذا فان القائد يستمد سلطته من رضا الجماعة عنه النابعة من إيمانهم بقدرته على قيادتهم إلى تحقيق الأهداف، مما يتطلب الطاعة والامتثال من جانب الجماعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات . [٢]

وفقا لعبد المقصود محمد[٣] " إن علماء النفس والإداريين قد حددوا العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة، إلا انه ذكر إن أهم الصفات من وجهة نظره هي:

- **الشعور بأهمية الرسالة:** الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد .
- **الشخصية القوية:** القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الكريهة بشجاعة وإقدام .
- **الإخلاص:** ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمنظمة والعائلة .
- **النضج والآراء الجيدة:** شعور مشترك، براعة وذوق، بصيرة وحكمة، والتمييز بين المهم وغير المهم .
- **الطاقة والنشاط:** الحماس والرغبة في العمل، والمبادرة .
- **الحزم:** الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها .
- **التضحية:** يضحى برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام .
- **مهارات الاتصال والتخاطب:** فصاحة اللسان وقوة التعبير.
- **القدرات الإدارية:** القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء .

وذكر زكى إن المهارات الفكرية تعنى الذكاء وسرعة البديهة والنظرة الثاقبة للأشياء وقوة الملاحظة والتدبير والتفكير عند اتخاذ القرارات " [٤].

---

(١) محمد حسنين العجمي ، مرجع سابق ، ص ٢٩٣

(٢) يحي حسن بسما ، مرجع سابق ، ص ٢٩٣

(٣) محمد عبد المقصود محمد ، مرجع سابق ، ص ص٣٤ – ٣٥

(٤) زكى مكي إسماعيل ، مرجع سابق ، ص ٢١١

الكفاءات التي ينبغي توافرها في القادة العالميين :

في دراسة استطلاعية أجراها مركز أندرسون [1] للاستشارات تم تحديد ثلاثة من الكفاءات التي ينبغي توافرها في القادة العالميين الناجحين وهى :

- السيطرة الشخصية. وهى درجة عالية من الوعي الذاتي وقدرة الشخص على مراقبة سلوكياته وتصرفاته ، والاستفادة من نقاط قوته وزيادة دعمها وسد النقص الذي قد يكون في الكفاءة . والقائد العالمي يجب أن يكون أهلا للثقة وأن تكون القيم الشخصية الجوهرية والقيم الروحية هي المحرك والدافع الحقيقي له، وأن يتمتع بدرجة عالية من التوازن العاطفي، والفكري والذكاء العملي، فالتنمية الظاهرية لكفاءات القيادة لن تكون كافية .
- القدرة على قيادة المؤسسة عن طريق إقامة شبكات داخلية وخارجية من العلاقات والنفوذ، بما في ذلك إنشاء التحالفات والشراكة واكتساب الامتيازات بشكل رسمي والاندماج مع الشركات الأخرى. وبما انه سيكون من الصعب على شخص واحد بمفرده إن يدير شبكات العمل المتعددة بالغة التعقيد ، فسوف تكون المشاركة في القيادة امراً ضروريا .
- بناء كفاءة المؤسسة والفرد عن طريق استقلال الاختلافات في التفكير وأساليب العمل والثقافة في مختلف أنحاء العالم في إثراء المؤسسة وزيادة كفاءة العاملين فيها. وقد طلب ممن شملهم الاستطلاع أن يصنفوا أربع عشرة كفاءة إلى ثلاث فئات هي الكفاءات التي تنتمي إلى الوقت الحالي والكفاءة التي ستكون مطلوبة في المستقبل. وكانت اكبر الاختلافات بين الكفاءات التي كانت مطلوبة في الماضي والتي ينبغي توافرها في المستقبل هي :
  - القدرة على التفكير بشكل عالمي .
  - تقدير قيمة وأهمية التنوع الثقافي .
  - تطبيق القيم في الحياة .
  - بناء فرق عمل وشراكات [2].

---

(١) نقلا عن فليب سادر ، مرجع سابق ، ص ص١٨٠- ١٨١

(٢) المرجع السابق ، ص ص١٨٠- ١٨١

ذكر احمد إبراهيم صدقات في دراسته [١] بعنوان (مدى توفر القيادات الإدارية في المناصب العليا مقارنة بالكفاءات الأخرى في الأردن) .

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- وجود نقص في القادة الإداريين الأكفاء في المناصب العليا.
- وجود تفاوت بسيط في نقص هؤلا القادة بين القطاعات بين القطاعات المختلفة .
- وجود نقص واضح في تدريب القادة الإداريين .
- عدم وجود وصف وظيفي للوظائف المختلفة .
- وجود ولاء محسوبية بين القادة الإداريين .
- عدم الاهتمام بتطوير وتنمية القادة الإداريين الأكفاء .
- وجود ضعف في تطبيق مبدءا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- عدم تطبيق نظام الجدارة في التعين والترقي. [٢]

تنمية مهارة القادة الدوليين:

يؤكد مأكول وهولنبك، " انه رغم إن أساليب إعداد الاستراتيجيات والنظم العالمية قد أصبحت أكثر تعقيداً ، إلا إن فهمنا لنوعية القادة المطلوبين في مثل هذه الأطر المعقدة مازال بسيطا وواضحا .فنحن نعرف بالبديهة إن الإطار الدولي أكثر صعوبة وتعقيداً من الأطر الوطنية وانه يتطلب قدر اكبر من المهارات العالية ، ولكننا لسنا متأكدين تماماً من نوعية الوسائل التي يمكن أن نستخدمها لإعداد قادة دوليين ناجحين " [٣].

وفى إطار إجابتهما عن سؤال خاص بأنواع المهارات ، والقدرات والقيم التي يحتاجها المديرون العالميون ، قدم كل من مأكول وهولنبك المقترحات التالية : [٤].

- أن يعرف كيف يعمل في إطار ثقافات مختلفة عن ثقافته .
- أن يعرف كيف يدير شركة على مستوى دولي .

---

(١) دراسة احمد إبراهيم صدقان بعنوان (مدى توفر القيادات الإدارية فى المناصب العليا مقارنة بالكفاءة) ص ٤٢

(٢) المرجع السابق ص٤٣

(٣) نقلا عن فليب سادر ، مرجع سابق ، ص ص١٨١- ١٨٢

(٤) المرجع السابق ،ص ١٨٤

- أن يعرف كيف يقود ويدير أشخاص يختلفون عنه .
- أن يعرف كيف يتعامل مع منظومة معقدة من العلاقات الصعبة غالبا .
- أن يعرف كيف يكتسب وينمى المهارات والمواقف الضرورية اللازمة لكي يكون سلوكه الشخصي ناجحا .

أن يكون قادرا على معرفة نفسه والحفاظ على علاقاته الأسرية وإثرائها والنجاح في عمله [1] .

صفات القائد الناجح :

ذكر عامر عوض[2] " إن القائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية وفى جو نفسي يرضى عنه التابعون له، سواء كان القائد تولى القيادة بالأصالة أو الإنابة أو التفويض. ويمكن استخلاص الصفات النموذجية للقائد باستقراء تجارب الأمم والشعوب والمنظمات بأنواعها ومما كتبه المؤلفون أو ذكره المؤرخون وهناك كتب كثيرة منها القديم والحديث ما يعالج صفات القائد الناجح وهى تتفق فيما بينها في الصفات الأساسية وتختلف في الصفات الفرعية فقط وفقا لظروف العصور المختلفة ".

ويستمد عامر بما ورد في مقدمة العلامة العربي المسلم عبدا لرحمن بن خلدون ، وهو يتحدث عن شروط الخلافة أن الصفات التي يجب أن يتحلى بها من يختار قائداً :((العلم والعدل وسلامة الأعضاء والحواس)) ولا ننسى أن ابن خلدون قد كتب أفكاره هذه في القرن الرابع عشر . وذكر عامر [3] أيضا أن هناك بعض الآراء والكتب الحديثة منها كتاب "السبيل للقيادة " الذي إلفه الفيلد مارشال منتجمرى البريطاني ، حيث وضع فيه صفات القائد إذ يقول : إن القائد هو الذي يجعل الناس يتبعونه وينبغي أن يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة وأن يكون موضع ثقة رجاله واعتمادهم قادرا على أن يوحى بآرائه إلى الذين يقودهم وعلى استثارة الحماس في نفوسهم وأن يكون موضع ثقة رجاله واعتمادهم قادرا على – مخاطبتهم – بلغة يفهمونها مما يكسبه قلوبهم وعقولهم ، ذا كفاء عالية ، دارسا للطبيعة البشرية ، متعلما فن القيادة وممارستها ، لا ييأس أبدا ، يتحلى بالعزم ، يحرص على معنويات رجاله ، مسيطرا على نفسه ، يحسن اختيار الرجل المناسب للعمل المناسب ، يعرف

---

(١) فليب سادر مرجع سابق ،ص ص١٨٢- ١٨٣

(٢) عامر عوض ، مرجع سابق ، ص ٢٢٤

(٣) المرجع السابق ، ص ٢٢٥

واجباته ، ويتقن عمله مخلصا لمهنته ، قادر على إصدار القرار السليمة هادئا وضابطا لنفسه مستعدا للمخاطرة عند الحاجة ملتزما إلى ابعد الحدود بالدين [١].

مما سبق يعكس استخلاص الصفات الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الناجح فيما يلي : [٢]

١. العقلية الصحيحة، والإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أيا كان نوع هذا العمل .
٢. أن يكون ديمقراطيا، وإلا يستقل في اتخاذ القرارات الهامة وحده، بل يشرك معه من يراهم ذوى الخبرة.
٣. الاعتماد على الحقائق، ولا يصدر شيئا إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قراراته كاذبة.
٤. الحرص الشديد ، وبصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الإتباع ، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله .
٥. الشجاعة، بحيث يستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف.
٦. القابلية البدنية ، وهذا لا يعنى قوة البنية أو ضخامة الحجم ، بل يعنى إلا يتسم القائد بتشويه بدني معيب ، أو مرض مزمن يقعده ، ويفضل أن يكون القائد بحالة صحية جيدة حتى يستطيع أن يبذل الجهد البدني والعقلي ، بما يتلاءم مع مسؤوليته ، وأن يكون قوى الأعصاب لا تهزه المشاكل .
٧. القدرة على تحمل المسؤولية ، وهذا يعنى أن يكون القائد متمتع بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره والتابعين .
٨. الإلمام بالأصول العلمية للإدارة، وهذا هو أول طريق للنجاح ذلك لان إلمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل لهذه الأصول .
٩. العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب .
١٠. القدرة على اكتساب الثقة .
١١. المحبة المتبادلة بينه وبين الإتباع .

---

(١) عامر عوض ، مرجع سابق ، ص ٢٢٤

(٢) المرجع السابق ، ص ٢٢٥

مسئولية القائد الناجح في تطوير ذاته:

يقول روبرت نيوشل[1] " انه عندما نتوقف عن تطوير مهاراتنا ، فإننا نقف على بداية طريق الفشل . إن محاولة تطوير المهارات وتحسين الأداء هي الصفة التي تجعل القادة قادرين على حث وتحفيز الآخرين لا تباعهم . إن تطوير الذات من أهم مسئوليات الإدارة القيادية الفعالة . فمن أهم المخاطر التي تواجهها الشركات هي الجمود الإداري . وقد زادت الحاجة إلى المعايير والضوابط التي تحكمنا أكثر من ذي قبل. إن الأهداف التي نسعى إليها دائمة التحرك. كما إن الضغوط الواقعة على عاتق القادة للإنتاج والتميز تزداد كل يوم بطبيعة الحال. في مواجهة ذلك ، الكثير من القادة يجتهدون بعلم وبغير علم [2].

ويسترشد نفس المصدر[3] ماذا يتطلب ذلك منا ؟ ينبغي علينا كقادة أن نقرا ونسمع ونلاحظ وندرس والاهم من ذلك، تطبيق أفكارنا وحكمتنا بذكاء، وهذا يعنى جعل العقل منتبها باستمرار لتعريف المبادئ والأفكار وربطها بحياة المرء وخبرات العمل، ثم وضعها فعليا قيد التطبيق. إنها ليست مسالة حفظ الحقائق ولكن استخدام المعرفة الجديدة في تشكيل حياتنا. وبمرور الوقت ، يعزز تطبيق تلك المعرفة من خبراتنا . أود أن أحث القائد الناشئ أن يوسع من أفاقه وأن يقوم باستمرار بتعزيز قدرته على التفكير والتحليل. إن هناك حاجة لتطوير المرء باستمرار لمؤهلاته العقلية. اقرأ واسمع ولاحظ وعايش كل الإحداث المحيطة بك. فهناك حاجة مستمرة لتعزيز وتطوير أفكار المرء ومعرفته وخبرته ".

---

(١) روبرت نيوشل ، مرجع سابق ، ص ١٠٩

(٢) المرجع السابق ، ص ١٠٩

(٣) المرجع السابق ، ص ١١٠

المبحث الثالث

متطلبات القيادة الناجحة

إن القيادة لا تعمل لذاتها والقيادة الذاتية هي قيادة تحفيزية موجهة للآخرين وإن كانت تعمل على أساس التحفيز والانجاز الذاتي . والقيادة بقدر ما هي خصائص ذاتية متميزة (من الداخل والخارج) فإنها تعمل في ظروف وبيئة ذات خصائص (من الخارج إلى الداخل) لا مجال لتخطيها إلا في حدود هي حدود خصائص القائد من جهة وطبيعة واتجاهات التطور في البيئية من جهة أخرى .إن الشكل التالى يوضح إن متطلبات القيادة الناجحة تتمثل في مجموعتين من العوامل هما : الخصائص والقدرات الذاتية للقائد ، طبيعة وخصائص الظروف المحيطة الداخلية (يضمنها العاملون) والخارجية [١]

وفيما يلي شرح للمجموعتين من الخصائص والعوامل :

أولاً: الخصائص والقدرات:

إن القائد لا بد من أن يتمتع بمجموعة الخصائص الذاتية التي تمكنه من أن يكون فعالاً سواء في طرح الرؤية الملهمة أو التأثير في الآخرين أو في إدامة تأثيره في الآخرين. وفى هذا السياق يمكن نحدد خمس خصائص يتمتع بها القادة بهذا القدر أو ذاك لتحقيق التأثير في الآخرين فيما حولهم هي [٢]:

١) الرؤية : رؤية القائد في مواجهة الظروف وإنها تصريح بما ستكون عليه الشركة في المستقبل ، أنها خيار الشركة لما تريد أن تكونه عليه في المستقبل . أن تكون الظروف هي القائد والمحرك . وبقدر ما تخلق الرؤية ترجيحا في الاتجاه وترشيد في توجيه وتخصيص الموارد. لهذا فان الرؤية هي التي تقدم مسار النشاط وفق تفضيل القائد التي تعكس الهوية والتفكير الاستراتيجي والبراعة الذهنية في جعل الشركة هي المبادرة في صنع الإحداث وتحقيق الأهداف وقيادة السوق . وبناء على ذلك يمكن القول إنه لا قيادة بدون رؤية تكون جزء من حلم اكبر هو ما تقدمه القيادة لتحريك كل ما حولها ولنتذكر ذلك القول المأثور بان الشيء الحقيقي في الاكتشاف لا يتمثل

---

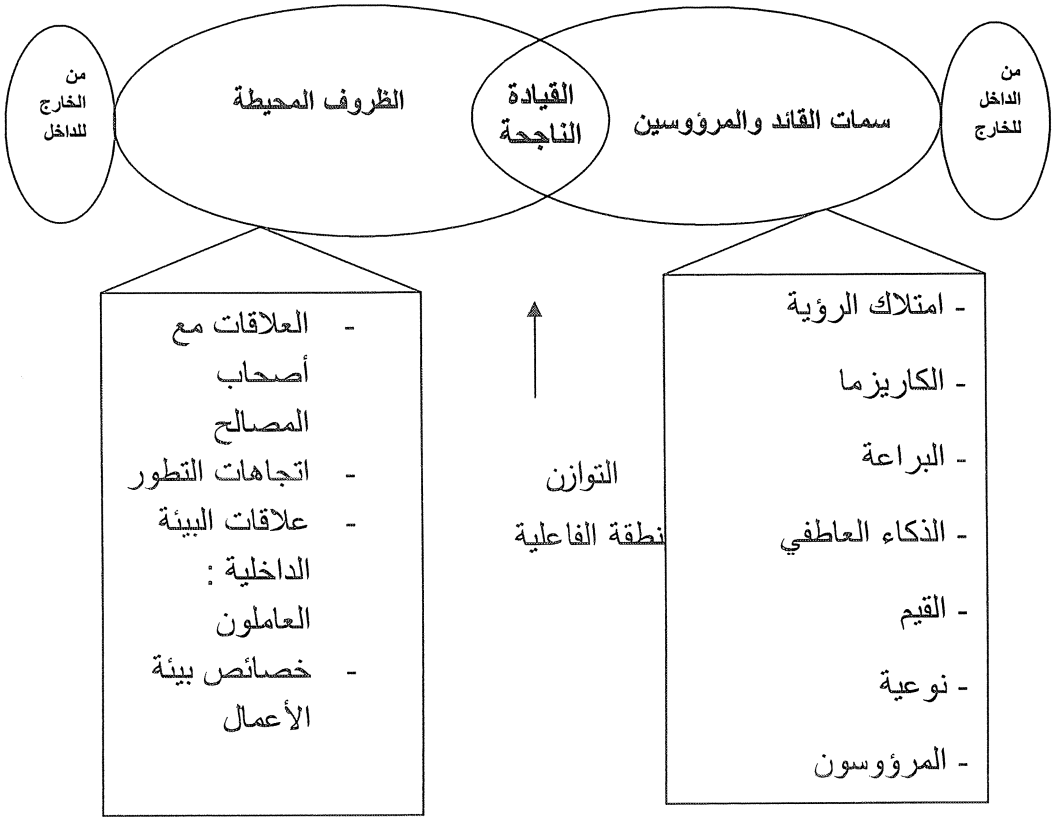
(١) نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص ص ٧٤ . ٧٥

(٢) المرجع السابق ، ص ص ٧٥ - ٧٦

في الوصول إلى ارض جديدة بل في رؤية الأشياء بعيون جديدة هي عيون القائد الذي ياتى بالرؤية الجديدة[1] .

شكل رقم(١٤)

متطلبات القيادة الناجحة



المصدر: نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ط١(دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان) ٢٠١٠ م، ص٧٥

٢) الكاريزما : إن الرؤية العظيمة الملهمة بحاجة إلى الشخصية القوية الجذابة المقنعة بإمكانية تحقيق هذه الرؤية . إن التغيير الكبير الذي تأتى به الرؤية يمكن أن يثير مخاوف وقلق ومقاومة ، كل هذه المواقف يمكن للشخصية الكاريزمية أن تبددها في وقت قياسي لا يتاح لمن لا يملك الخصائص الكاريزمية .

---

(١) نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص ٧٦

٣) البراعة: إن البراعة في القيادة ليست سوى المهارة والقدرة على التصرف القيادي في المواقف التي تواجه القائد. إنها الحرفية القيادية والخبرة في التعامل بطريقة تقدم الدليل المرة تلو المرة على إن القائد يقود ويوجه ويؤثر في الآخرين .

٤) الذكاء العاطفي : إن مما يمتاز به القادة هو إن المعامل العاطفي يكون عاليا مما يؤهلهم للتأثير في الذين يعملون معهم والذكاء العاطفي هو القدرة على فهم واحترام عواطف الآخرين والتأثير بها والاستجابة الذكية لها وهذه السمة هي التي تقرب القائد من العاملين معه بطريقة تكون فاعله لفريق العمل الذي يقوده القائد .

٥) القيم : وجد كل من كوزيس وبوسنير [١]من خلال مسح شمل ألاف الأفراد إن النزاهة هي السمة الجيد الأكثر تكراراً التي يجب توفرها في القيادة قيم الأداء التي يحتاجها القائد للتقدم نحو تحقيق الرؤية، بحاجة إلى قيم أخلاقية كالنزاهة والعدالة . كما يحتاج إلى الثقة للتقدم في علاقاته مع العاملين الذين يتطلعون للقائد كقدوة في الأداء وقدرة في القيم والأخلاقيات التي تحد من الانتهاكات الأخلاقية التي تضمن سمعة الشركة خارجها وسلامة وتعزيز العلاقات داخلها في المدى البعيد .

٦) نوعية المرؤوسين : لا يمكن فهم فاعلية القيادة على أنها مسالة فردية رغم أهمية كاريزما القيادة وبراعتها ، وإنما هي فاعلية ذلك المزيج من فاعلية القائد التي تتحول من خلال تأثير القيادة إلى فاعلية وكفاءة المرؤوسين. إن فاعلية القيادة هي الممارسة الناجحة للتأثير الشخصي بما يحقق الأهداف المشتركة والواقع إن التأثير الشخصي للقائد يكون عظيم التأثير مع مرؤوسين كفؤين ومؤهلين ، ويمكن أن لا يكون كذلك مع مرؤوسين خاملين وغير مؤهلين ويفتقرون للحماسة جراء ذلك [٢].

ثانياً : الظروف المحيطة :

وفى مقابل خصائص القائد والمرؤوسين هناك الظروف التي تمثل بشكل كبير الأبعاد الموضوعية التي تتعامل معها القيادة بطريقة أو أخرى لضمان تحقيق رؤيتها وأهدافها. إن الظروف الخارجية هي ذات بعدين : [٣]

---

(١) نقلا عن نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص ٧٦-٧٧

(٢) نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص. ص ٧٤ - ٧٥

(٣) المرجع السابق ، ص. ص ٧٧ – ٧٨

١) **البيئة الخارجية العامة:** وهى مجمل الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والتكنولوجيا والاجتماعية – الثقافية السائدة في البلد والتي تؤثر على الشركة. وهذه الظروف عندما تكون مشجعة فإنها توفر دوافع ومحركات إضافية للقيادة من اجل العمل والمبادرة والابتكار . ولكن عندما تكون غير مشجعة وتتسم بالاضطراب وعدم الاستقرار فإنها تأخذ الكثير من تفكير وجهد القيادة من اجل الحد من تأثيراتها السلبية على الشركة. ومع التأكيد على دور القيادة في التأثير على هذه الظروف الخارجية، إلا أن هذا يتطلب جهداً جماعياً لقطاع الإعمال بالتعاون مع الحكومة من اجل بيئة أعمال أفضل للجميع .

٢) **البيئة الخارجية الخاصة** : وهذه تتمثل بأصحاب المصالح الذين يتأثرون ويؤثرون بشكل مباشر بإعمال وأنشطة الشركة كما هو الحال في الزبائن ، المجهزين ، المنافسين ، النقابات ، حملة الأسهم ، ففي عصر المسؤولية الاجتماعية والاهتمام بالزبون جرى التحول من المسؤولية الاقتصادية للشركات التي ترتكز على مسؤولية واحدة هي المسؤولية حيال المالكين حملة الأسهم، إلى المسؤولية الاجتماعية بالتركيز على أصحاب المصالح حيث أصبح حملة الأسهم يمثلون احد أصحاب المصالح إن القيادة تدرك اليوم أهمية العلاقات بعيدة المدى مع أصحاب المصالح ليس فقط لأنهم يمثلون رأس مال جديد هو رأس مال العلاقات الذي ينعكس ايجابيا على القيمة السوقية للشركة ، وإنما لان النجاح في قيادة هذه العلاقات سيجعل الظروف الخارجية للشركة مؤتية بما يحقق نجاحها بعيد الأمد الذي يضمن بقاء الشركة ونموها . إن القيادة الفعالة في بيئة الإعمال اليوم هي القيادة الفعالة لأصحاب المصالح وفى المقدمة منهم قيادة الزبون والمجهزين [١].

القائد وعمليات التعلم ونقل الخبرة :

هل تصلح المهارات القيادية السلوكية التي استخدمها القائد في الماضي للاستخدام في الوقت الحالي ؟ حتى يتصور مدى ملائمة القيم السلوكية التي كانت سائدة في السابق لمجابهة مطلوبات الحاضر ، وللإجابة على هذا السؤال ذكر محمد عبدا لغنى" [٢] لقد استطاع القائد في بداية العمل في الشركة أن يحفز العاملين ويدفعهم إلى الالتزام بالرؤية المشتركة والعمل كفريق ، وكانت الطاقات متدفقة وكان الحماس كبيراً وشعر كل فرد

---

(١) نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص ٧٨

(٢) محمد عبد الغنى ، مرجع سابق ، ص ١٠١

بالمسئولية في العمل على نجاح الشركة في بداية عملها حتى يؤمن مستقبله بالاستمرار في العمل فيها . ولكن بعد ما استطاعت الشركة إن تتبوأ مكاناً متميزاً في الإنتاج ظهرت مشكلة تتعلق بأسلوب القيادة حيث كان تقليدياً وتحولت المهارات والسلوكيات الناجحة في الماضي إلى أسلوب معوق في الحاضر ، لان المرءوسين أصبحوا موجهين ذاتياً وملتزمين وتكونت لديهم رؤيا هم الخاصة . ومشكلة القيادة ليست من طرف واحد وهو القائد نفسه ولكنها أيضا تظهر من المرءوسين الذين يحتفظون بنظرة تقليدية للقائد على انه شخص يوجه ويضع القرارات المصيرية ويحفر هذه الرؤية التقليدية بداخلنا ، وما يواجه الكثير من المنظمات ألان هو مفهوم القيادة التقليدي لدى القيادة نفسها ولدى المرءوسين أنفسهم ، ويمثل ذلك عقبة كبيرة أمام عمليات التعليم ونقل الخبرة فلم يعد القائد هو المصدر الأساسي أو الوحيد للخبرة فهناك ما يسمى بالمصادر المتعددة للخبرة داخل المنظمة والتي من بينها بدون شك ذاكرة المنظمة نفسها ". [١]

ولم تعد القيادة – كما هو مفهوم للكثيرين – أسطورة تستطيع أن تجد الحلول السحرية لكل المشكلات، ولم تعد أيضا تلك النظرة التقليدية التي كانت تقوم على عجز الناس جميعهم وقوة القائد الملهم. والدور الجديد للقائد في المنظمات التي تسعى لتطوير عمليات التعلم ونقل وتحديث الخبرة هو دور المصمم والمعلم والمسئول عن البناء بينما الإفراد يسعون بكل طاقتهم لتوسيع قدراتهم لفهم تعقدات الأمور وتوضيح الرؤية وتحسين النماذج العقلية المستخدمة ، وتأتى في مقدمة دور القائد في المنظمة ألان إدارة عمليات التعلم ونقل الخبرات ، وبدون هذا الدور سوف تفتقد المؤسسة القدرة على ارتفاع منحنى النمو أو احتفاظه بالنجاحات التي وصل إليها والشكل التالي يوضح الأدوار الثلاثة المتشابكة للقائد لدعم عملية التعلم ونقل الخبرة . [٢]

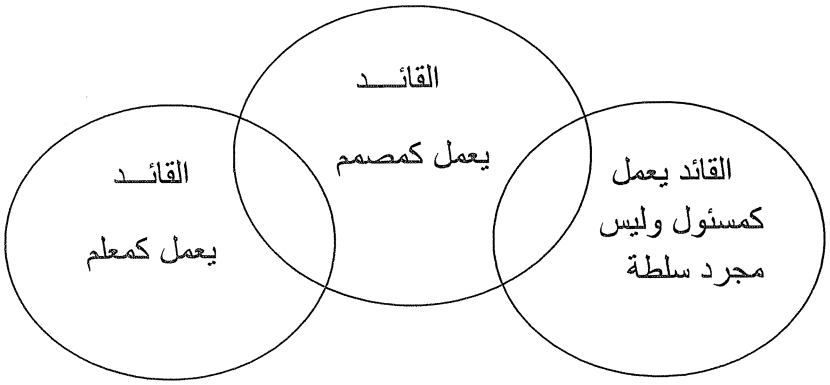
---

(١) محمد عبد الغنى ، مرجع سابق ، ص ١٠١

(٢) المرجع السابق ، ص ص ١٠١ – ١٠٢

الشكل رقم(١٥)

الأدوار الثلاثة المتشابكة للقائد لدعم عملية ونقل الخبرة



المصدر: محمد عبد الغنى حسن هلال، مهارات القيادة (دبيك للنشر والتوزيع، مصر) ٢٠١٠ م ، ص١٠.

القيادة الإدارية في الإسلام :-

القيادة ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالوجود المشترك لشخصين أو أكثر، فهي تماما كالإدارة في كونها ضرورة اجتماعية لتنظيم علاقات أفراد المجتمع الواحد ذي الهدف الواحد . والإسلام يحرص النظام للجماعة ويحض دائما على تحديد القيادة للجماعة عن طريق اتفاق الجماعة نفسها على شخص معين يتميز من بينهم بحسن القيادة والتوجيه لهم ولأمورهم . وتتأكد حتمية القيادة كضرورة للجماعة مما يروى عن الرسول صلى الله عليه وسلم في قوله " لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم احدهم ". كما روى قوله عليه السلام " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم احدهم " [١]. ويرى الباحث من خلال صياغ الحديثين إن حق اختيار القائد هو للجماعة .

أولا صفات ومهارات القيادة في الإسلام:

القيم والأخلاقيات أشياء مهمة في حياة أي فرد وجماعة ومنظمة ومجتمع ، من منطلق عدة أسباب ، منها على سبيل المثال : إنها عنصر موجه للسلوك الانسانى ، ولها دور في اختيار الوسائل والغايات ، بل وتساهم في عملية التنبؤ بهذا السلوك . ولا شك في إن القيم والأخلاقيات في كل مجتمع هي نتاج تطور تاريخي طويل لهذا فهي ضرورية في

---

(١) احمد إبراهيم أبوسن ، مرجع سابق ، ص ٩٦

تكوين المجتمع، وفى الاستقرار والمحافظة على حياته الاجتماعية. ويشير كل من القران الكريم والسنة النبوية الشريفة – في أكثر من موقع إلى الأخلاقيات والتوجهات الفكرية التي تنفع الإنسان في الدنيا والآخرة ، ويشير سيد الهوارى بان الممارسات قد علمتنا بان الالتزام بهذه الأخلاقيات يجعل المنظمة – سواء في الحياة أو العمل أو المنزل – قوية متماسكة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل . (١)

قال رسول الله (ص) ، (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته) ، بهذا الحديث الشريف وضع لنا القائد المثالي سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم دستور القيادة وفيها تتضح أهمية القيادة في أي رتبة من رتبها وعظم شان القائد كبيرا كان أو صغيرا ، فيما يلي نستعرض اثنتي عشر صفة من بين الصفات الكثيرة التي وردة في القران الكريم. (٢)

الصفة الأولى : سعة العلم والاطلاع . يقول المولى عز وجل (إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ) القران الكريم، البقرة، آية ٢٤٧

الصفة الثانية : سلامة الجسم وقوته . يقول المولى عز وجل (إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) القران الكريم، القصص، آية ، ٢٦

الصفة الثالثة: القوة بمعناها الشامل في العزيمة والشجاعة والإقدام والقدرة على تحمل المسئولية .

الصفة الرابعة: الأمانة (في تنفيذ المهمة، في المسئوليات...) يقول المولى عز وجل (وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ) القران الكريم ، إل عمران ، آية ١٥٩.

الصفة الخامسة : لين الجانب للمرؤوسين ، أي الجانب الإنساني .

الصفة السادسة : مشاورة المرؤوسين (الشورى) .

الصفة السابعة: الحزم وعدم التردد، والإصرار على التنفيذ بعد التوكل على الله يقول المولى عز وجل (ادْعُ إِلِى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ) القران الكريم، النحل، آية ١٢٥.

الصفة الثامنة: أسلوب الإقناع وليس فرض الرأي. يقول المولى عز وجل (وَمَن يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا) القران الكريم، البقرة ، آية ٢٦٩.

---

(١) نقلا عن مدحت أبو النصر، مرجع سابق ، ص ص٩٧ – ٩٩

(٢) على محمد إبراهيم كردى، مرجع سابق ، ص. ص٢٩٤ – ٢٩٥

الصفة التاسعة : الحكمة (في القرارات والإحكام ، وان يكون قادراً على وضع الأمر في موضعه في سرعة ودقة وإتقان . يقول المولى عز وجل (وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُواْ بِالْعَدْلِ) القران الكريم، النساء، آية ٥٨

الصفة العاشرة: العدل. يقول المولى عز وجل(لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ) القران الكريم، الأحزاب، آية ٢١

الصفة الحادية عشر: القدوة الحسنة في الخلق والمعاملة والإيمان. يقول المولى عز وجل (حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِالْمُؤْمِنِينَ رءوف رَّحِيمٌ) القران الكريم، التوبة، آية ١٢٨

الصفة الثانية عشر : الرأفة والرحمة بالمرؤوسين وعدم التكبر عليهم ومراعاة ظروفهم والتعرف على مشاكلهم ومساعدتهم في حلها . (١)

يقول عبدا لمقصود " إن لنا في الأمثلة الواقعية اكبر الفائدة عندما نضع نصب أعيننا رجالاً من التاريخ قادوا فأحسنوا القيادة وساسوا فأحسنوا السياسة ولنعرف أهم الأمور التي تساعدنا على إتباع الخطوات الناجحة في القيادة لا بد لنا من اقتفاء اثر رسولنا الكريم في مهارات القيادة الإدارية وصياغتها من حيث المضمون والدلالات والقياس على عصرنا الحديث ، لنستطيع أن نصل إلى أسس المهارات القيادية الناجحة . وما عرف التاريخ أنساناً كمل في هذه الجوانب كلها إلى اعلي درجات الكمال غير محمد – صلى الله عليه وسلم "(٢).

ويضيف نفس المصدر بعض الجوانب العملية على النحو التالي: (٣)

١. الثقة التي كان يتمتع بها صلى الله عليه وسلم عند إتباعه : للثقة بين الناس وقائدهم أهمية عظيمة جدا عند أصحاب الفكر السياسي ، لذلك ترى في أنظمة الحكم الديمقراطي إن الحكومة تبقى حاكمة ما دامت متمتعة بثقة شعبها التي تعرفه ببعض الوسائل ، إن تاريخ العالم كله لا يعرف مثلا واحدا يشبه ما كانت عليه ثقة إتباع الرسول صلى الله عليه وسلم به .
٢. استطاعة الاستفادة من كل إمكانيات الأتباع العقلية والجسمية أثناء الحركة ، مع المعرفة الدقيقة بإمكانية كل منهم ووضعه في محله : إن عبقرية القيادة لا تظهر في شي ظهورها في معرفة الرجال ، ووضع كل في محله ، واستخراج طاقات العقول بالشورى ، واستخلاص الرآى الصحيح . وفى كل من هذين كان الرسول – صلى

---

(١) الموقع ، www.moqalel.com ، مرجع سابق ، ص٣

(٢) محمد عبد المقصود ، مرجع سابق ، ص ص٩١ – ٩٢

(٣) المرجع السابق ، ص ص٩١ – ٩٢

الله عليه وسلم – الأسوة العليا للبشر . والظاهرة التي نراها في حياة الرسول – صلى الله عليه وسلم – كقائد. حبه للشورى وحرصه عليها ومحاولته توسيع دائرتها واستخلاص الراى الأخير في النهاية ، فقبيل غزوة بدر استشار الناس ، وأيضا قبل يوم احد استشار الناس ، ويوم الأحزاب اخذ برأي سلمان الفارسي . أما معرفة الرجال ووضع كل في محله المناسب له وتكليفه بالمهمة التي يصلح لها ، فكذلك لا يلحق برسول الله – صلى الله عليه وسلم احد فيها . إن أبا بكر وعمر كانا في زمنه يلقبهما الصحابة بالوزيرين له .

٣. قدرته الكاملة – صلى الله عليه وسلم – على حل المشاكل الطارئة : إن انهيار الدعوات والتنظيمات السياسة عادة ما يكون بسبب مشكلة طارئة لا تستطيع القيادة أن تحلها حلاً موفقا ، مما يؤدى إلى انقسام أصحابها أو ضربها والقضاء عليها . فكلما كانت القيادة اقدر على حل المشاكل كان ذلك اضمن لنجاح الدعوة .

٤. بعد نظره – صلى الله عليه وسلم: إن الدارس لتصرفات رسول الله يجد انه لا يوجد تصرف إلا وفيه غاية الحكمة وبعد النظر. فمثلا يرسل كسرى إلى عاملة على اليمين(بأذان) أن يهيج رسول الله ، وان يقبض على رسول الله ليرسله إلى كسرى ، فيرسل (باذان) رجلين ليقبضا على رسول الله ويأتيا به إلى كسرى ويأمر(باذان) احد الرجلين أن يدرس أحوال رسول الله ، فلما وصل الرجلان أبقاهم الرسول عنده خمسة عشر يوما دون رد عليهم وقتل كسرى في اليوم الخامس عشر فأنباهم –عليه السلام – بقتل كسرى يوم مقتله وأهدى احد الرجلين منطقة فيها ذهب وفضة وأرسل إلى (باذان) رسالة مضمونها انه أن اسلم أعطاه ما تحت يده وكان من اثأر هذا كله أن خلع (باذان) ولاءه لكسرى واسلم معلنا ولاءه لمحمد صلى الله عليه وسلم .

ثانياً : مهارة تحفيز الموظفين:

ذكر محمد عبد المقصود [١] انه لابد للقادة والمدراء أن يكتسبوا مهارات في تحفيز الموظفين حتى يخرج العمل بالصورة المطلوبة . فيما يلي بعض المحفزات التي ستساعد موظفيك على تحفيز قدراتهم الطبيعية . تذكر ، تطبيق هذه الحوافز يكون من دون إنفاق المال . بدلا من التركيز على المال وهى كالتالي:

- إذا كان عمل موظفيك روتينياً ، أضف بعض إشكال المرح لهذا الروتين .

---

(١) محمد عبدا لمقصود ، مرجع سابق ، ص . ص ١٠٨ – ١١٣

- أعط موظفيك فرصة اختيار الطريقة التي يودون القيام بإعمالهم بها .
- شجع تحمل المسؤولية وفرص القيادة ضمن شركتك .
- شجع التفاعل بين موظفيك وتكوين فرق العمل بينهم .
- يمكنك تعليمهم من أخطائهم مع تجنب النقد القاسي .
- طور الأهداف والتحديات لكل موظف .
- قدم الكثير من التشجيع .
- اظهر الإعجاب بإعمال موظفيك .
- طور مقياسا يظهر التقدم في الأداء [١].

ثالثاً: القيادة الناجحة والقيادة الفعالة:

تم تعريف القيادة بأنها (عملية التأثير) في أنشطة المرؤوسين ، إذا لابد من أن ينتج من ذلك التأثير استجابة المرؤوسين وتقاس تلك الاستجابة بمدى تحقيقهم الهدف المطلوب تحقيقه . إذا تحقق الهدف، فهذا يعنى إن محاولة التأثير قد نجحت ، أما إذا لم يتحقق الهدف ، فهذا يعنى إن محاولة التأثير قد فشلت . لذا فان فعالية القيادة تتوقف على مدى النجاح في تحقيق الهدف [٢].

من الضروري معرفة الفرق بين القيادة الناجحة والقيادة الفعالة. لتوضيح ذلك فقد اقترح (برنادر باس) النموذج الوارد في الشكل التالى .

يتضح من الشكل أدناه انه إذا حاول القائد أن يؤثر على مرؤوسيه لدفعهم لأداء عمل معين فان نجاح محاولة القائد أو عدم نجاحه سيتوقف على ما إذا كان المرؤوسون قد أنجزوا العمل أم لا . ولكن الأمر ليس في الحقيقة نجاح أو عدم نجاح فقط، بل هو مدى النجاح في انجاز العمل على مقياس يحدد درجات النجاح ومع إن افتراض محاولة التأثير تلك أو (محاولة القيادة) كانت على منطقة النجاح من القيادة ، فهل هذا يعنى إن عملية القيادة كانت فاعلة ؟

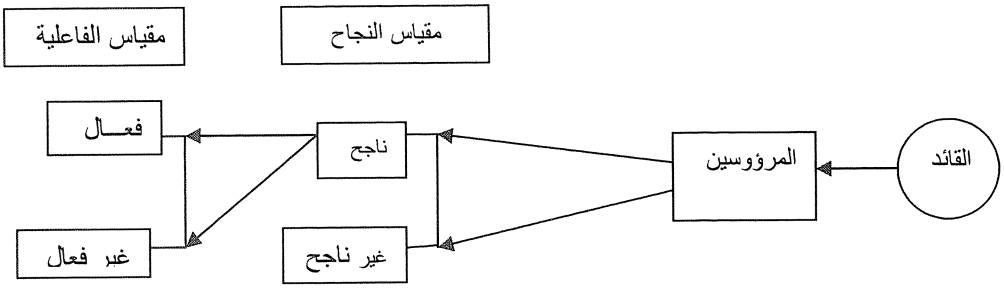
---

(١) محمد عبدا لمقصود ، مرجع سابق ، ص . ص ١٠٨ - ١١٣

(٢) الموقع ، www.moqalel.com ، مرجع سابق ، ص. ص ٢- ٣

الشكل رقم (١٦)

نموذج برنارد باس للقيادة الفعالة



المصدر: الموقع www.moqalel.com نجاح القيادة وفعاليتها ، ص١.

الإجابة تتوقف على ما إذا كان نمط القائد قد جاء ملائما لتوقعات المرؤوسين وإن المرؤوسين قد اضطروا إلى انجاز العمل بسبب تأثير سلطة مركز القائد في الثواب والعقاب ، فان محاولة التأثير هنا لا تكون فعالة .

خلافا لذلك ، فإذا كان نمط القائد قد جاء ملائما لتوقعات المرؤوسين وإن المرؤوسين ، قد أدوا العمل بحماس وإن القائد لم يستخدم سلطات المركز الذي يشغله في تحريك المرؤوسين لانجاز العمل ، بل استخدم قدراته الذاتية في إقناع المرؤوسين بأهمية انجاز العمل ، في هذه الحالة تكون محاولة التأثير (محاولة القيادة) فعالة .

يستخلص من كل ذلك بان القائد الناجح هو الذي يؤثر في المرؤوسين لدفعهم لأداء عمل معين وانجازهم لهذا العمل (تحقيق الهدف) ،ولكي تكون القيادة فاعلة يتوقف ذلك على الأتي :

١. النجاح في انجاز العمل .
٢. ملائمة أسلوب القائد لتوقعات المرؤوسين .
٣. درجة سلطة مركز القائد .

إذاً النجاح يؤدى إلى الفعالية إذا ما جاء الأسلوب القيادي ملائما لتوقعات المرؤوسين ، ولظروف الموقف القيادي ومحدداته . [١]

---

(١) الموقع ، www.moqalel.com ، مرجع سابق ، ص ص ٢- ٣

رابعاً : القيادة الإستراتيجية :

ذكر نجم عبود نجم [١] " إن القيادة الإستراتيجية هي احد الموارد اللا ملموسة الأساسية للشركة ، إنها القوة المحركة الأساسية لما ستكون عليه الشركة على مستوى صياغة الإستراتيجية ومن ثم ضبط ملائمة عملية التنفيذ للإستراتيجية حسب ظروف الشركة والسوق الذي تعمل فيه . إنها القيادة المسئولة عن تحديد الغرض من وجود الشركة وتجديد ذلك مع تغيير البيئة والسوق من خلال رؤية التغيير . وإذا كان العلم هو القدرة المعرفية والتكنولوجيا هي القوة الإلية، فان القيادة هي القدرة الإستراتيجية على تحقيق الأهداف من خلال الأفراد. وهذه القدرة هي التي تميز الشركة عن غيرها سواء على مستوى الرؤية أو على مستوى الهيكل والأنظمة أو على مستوى الثقافة والمناخ التنظيمي في الشركة وأخيرا على مستوى العلاقات بالإفراد والقدرة على إلهامهم وتحفيزهم وتطويرهم ليتوافقوا مع المهام التي يتوقع انجازها من خلالهم . إن الإدارة الإستراتيجية وخبراتها تسعى لتشجيع القادة ليكونوا ذوى وعى استراتيجي . وإن النجاح الاستراتيجي بعيد الأمد يتطلب جهدا استراتيجيا للقادة وأن لا يكونوا مجرد تابعين للإحداث ومتعقبين للتغيرات التي تحدث في السوق ومن ثم الاستجابة لها .

إن القيادة الفعالة والمؤثرة يجب أن تكون لديها رؤية إستراتيجية تتجه للمستقبل من اجل أهداف كبيرة إستراتيجية . وبدون رؤية إستراتيجية فان القيادة لن تكون أكثر من مهارة إحداث وليس تحديات ، قادرة على التعامل مع إحداث هنا وهناك . إن القيادة الإستراتيجية بشكل أساسي هي قيادة الرؤية الإستراتيجية لمن في الإدارة العليا أو المدير التنفيذي الرئيس وإن القرارات الإستراتيجية هي جوهر هذه القيادة [٢].

ويمكن تعريف القيادة الإستراتيجية بأنها " القدرة على إدارة موارد الشركة البشرية والمادية لتحقيق أهداف الشركة بعيدة الأمد ، كما تعرف بأنها القدرة على تحقيق التنافسية الإستراتيجية وكسب عوائد فوق متوسط الصناعة " [٣]. ويمكن تحديد القيادة الإستراتيجية في ضوء ما تقوم به من مهام وفى هذا السياق فان المهام الإستراتيجية التي تضطلع بها القيادة الإستراتيجية هي:[٤]

- تحديد الاتجاه الاستراتيجي .

---

(١) نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ١٣٥ - ١٣٦

(٢) المرجع السابق ، ص.ص ١٣٥ - ١٣٦

(٣) المرجع السابق ، ١٣٥ - ١٣٦

(٤) المرجع السابق ، ص ١٣٦

- إدارة محفظة موارد الشركة بفعالية .
- استقلال القدرات الجوهرية للشركة والمحافظة عليها .
- استدامة الثقافة التنظيمية الفعالة.
- التأكيد على الممارسات الأخلاقية .
- إنشاء الرقابة التنظيمية المتوازنة .

وتأكيد على دور القيادة الإستراتيجية ذكر دافيد هاسى [١] إن اغلب المواقف التي تستدعى تغيير استراتيجي ترتبط بشكل أو بأخر بالقيادة والواقع إن تغيير القيادة يمكن أن يحمل معه رؤية جديدة تودي إلى تغيير استراتيجي كبير في الشركة . وفى هذا السياق نتعرض لأحد مداخل القيادة الإستراتيجية هو مدخل (EASIER)(التسمية مأخوذة من الحروف الأولى لأسماء مراحل المداخل الست) وهذا المدخل يقوم على ست مراحل وهى كالتالي كما موضح في الشكل وضع الرؤية : إنها عملية تطوير الرؤية عن المستقبل وتحديد أهداف الشركة فيه . وهذه الرؤية ترتكز على تحليل المخاطر الخارجية في ضوء القدرات الجوهرية للشركة وموارد الشركة لتحسين استقلال الفرص في بيئتها .

١) القيام بالنشاط : وهذه تتعلق بمهمة ضمان أن الآخرين في الشركة يفهمون ، يدعمون ، ويتقاسمون نفس الرؤية .

٢) الدعم : تقديم الدعم لتحفيز والهام الإفراد لانجاز ما هو أكثر مما اعتادوه عليه . إن هذا الدعم هو الذي يرفع الروح المعنوية ويمكن العاملين من القيام بذلك.

٣) الإنشاء والتكوين: إن هذه العملية هي عملية تطوير الخطط التفصيلية لتمكين القيادة الإستراتيجية من التوجيه لتنفيذ إستراتيجيتها والرقابة عليها. إنها عملية إيجاد الوسائل لتحقيق الإستراتيجية .

٤) الضمان: ضمان وتامين الهياكل والخطط والسياسات بما يساعد على ترجمة الإستراتيجية من اجل التنفيذ.

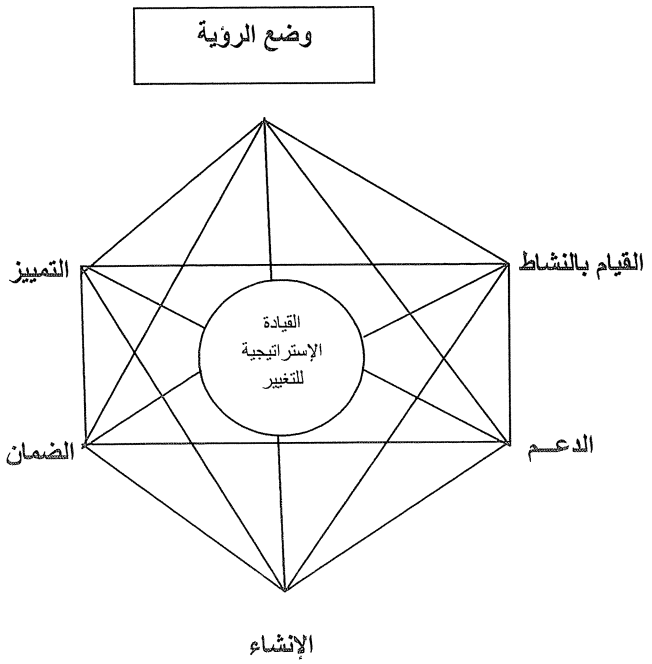
٥) التمييز: وهذا التمييز يتعلق بالذين يشاركون في العملية بشكل إيجابي أو سلبي. ومن الضروري استخدامه لتعزيز التغيير واستبعاد العقبات التي تواجه عملية التغيير

---

(١) Hussey , D. (١٩٩٨) : Stategic Management , Butterworth Heinemann , Oxford , p٥٠-٥١

شكل رقم(١٧)

مدخل " Easier" القيادة الإستراتيجية للتغيير



Source : Hussey , D. (١٩٩٨) : Strategic Management , Butterworth Heinemann Oxford , p-٥١

إن القيادة الإستراتيجية تظل تمثل الرؤية الجديدة التي يمكن أن تغير الشركة من حالة الانحدار والتدهور إلى حالة الصمود والنمو ، كما يمكن أن تكون مصدر للابتكار الإداري في مواجهة ظروف المنافسة والسوق بمفاهيم وطرق جديدة بما يجعلها المصدر الأكثر حيوية وابتكاريه للميزة التنافسية ، وأخيرا يمكن أن تكون تعبيرا قويا عن رأس المال القيادي الذي يمثل المورد الأكثر ندرة في الشركات في عالم الإعمال اليوم الذي يتسم بأنه مع تزايد عدد المديرين يقل عدد القادة الاستراتيجيين الخلاقين .

أيضا ذكر مصطفى الطيب أبو قناية. (١) في دراسته بعنوان (مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشات ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات إلمام ومعرفة القيادات الإدارية في المنشات السودانية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية , وتحديد درجة الممارسة والتطبيق الفعلي بهذه الأساليب وقياس اثر ذلك على تطوير أداء المنشات في السودان ، هذا إلى جانب الوقوف على نمط وأساليب القيادة الإدارية السائدة بالمنشات السودانية وتحديد نوعيتها.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الأتي (٢) :

تدنى مستوى إلمام ومعرفة القيادات الإدارية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية ، وكذلك ضعف المستوى المتواضع للقيادات الإدارية من المعرفة بأهمية تطبيق أساليب الإستراتجية ,كما أظهرت وجود علاقة ارتباطيه قوية موجبة بين مستوى الإلمام والمعرفة وبين درجة الممارسة الفعلية والتطبيق لهذه الأساليب في الواقع العلمي.

كما بينت النتائج إن وجود الممارسات الفعلية لأساليب الإدارة الإستراتجية بالمنشات السودانية ضعيفة جدا مما انعكس سلباً على أداء المنشات كما أظهرت الدراسة إن القيادات الإدارية بالسودان لازالت تطبق الممارسات التقليدية .

تخطيط المعضلات الإستراتيجية:

يرى هامبدين – تيرنر [٣] أن من بين القدرات الرئيسية المطلوب توافرها في القادة القدرة على مواجهة المعضلات الإستراتيجية ، ويبدو هذا منطقيا إلى حد كبير ويؤيد منطق التعرف على بعض المعضلات ، وهو يطرح مجموعة متنوعة من الأدوات لمساعدة فرق

---

(١) دراسة مصطفى الطيب أبو قناية بعنوان (مفاهيم الإدارة الإستراتجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشاة (الخرطوم٢٠٠٢) رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الإعمال بجامعة الخرطوم)

(٢) المرجع السابق .

(٣) Hampden-Turner,C (١٩٩٠) Charting the Corporate Mind The free press, New York.

الإدارة على القيام بذلك بشكل إبداعي ، ويلخص العملية في سبع خطوات كما موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (١٨)

خطوات تخطيط المعضلات الإستراتيجية



المصدر : Hampden-Turner,C (١٩٩٠) Charting the Corporate Mind The free press, New York.

خامساً : القيادة وسط أجواء الغموض:

أكد كل من وايت وهودجسون وكرينر[١] أهمية تمتع قادة المستقبل بالقدرة على التكيف مع أجواء الغموض والاضطرابات . كانت القيادة في الماضي تتم في جو من الوضوح . وخلال فترات التاريخ المختلفة ، كان يبدو أن القادة العظام يعرفون ما يفعلونه ...

(١) نقلا عن فليب سادلر ، مرجع سابق ، ص ص٢١٤ - ٢١٥

ولكن في التسعينات وما بعدها، فانه رغم تباطؤ حركة المد، فقد وجد القادة أنفسهم يندفعون بسرعة عبر منحدرات شاهقة . [١]

لذلك فقد أصبحت مهارة القيادة وسط أجواء مضطربة وغير واضحة من ضرورات القيادة في الشركات الجديدة، نجد أن أكثر الجوانب للإستراتيجية أهمية في مستقبل المؤسسات توجد في منطقة الغموض . لذلك فان أهم الكفاءات التي يجب أن يتعلم القائد كيف يؤديها بشكل مختلف هي أن يتعلم كيف يقدم على الجوانب الغامضة بدلا من الابتعاد عنها . والمهارات الخمس الأساسية للقيادة في ظل الغموض وعدم التأكد هي: [٢]

- التعلم الصعب: "التعلم هو الأداة الأساسية في هذه العملية، خاصة القدرة على تحديد وتعلم الأشياء التي يجد الفرد أو المؤسسة إن من الصعب تعلمها "
- مضاعفة الطاقة إلى أقصى حد: من الصفات العامة المشتركة بين الأشخاص الذين يستطيعون التعامل مع الغموض هي قدرتهم على الوصول بسهولة إلى مصادر الطاقة سواء في أنفسهم أو لدى الآخرين .
- البساطة المؤثرة التي يدركها الآخرون: . " إن القائد الذي يستطيع أن يضع يده على جوهر إحدى القضايا بطريقة تدركها المؤسسة ككل سوف يتمكن بسهولة من توصيل رسالته إلى الجميع .
- التركيز المتعدد: ويعنى مثلا إحداث توازن بين الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى .
- البراعة في استخدام الحاسة الداخلية: وتعنى إتباع أحكام البديهة عندما لا تتوفر البيانات التي يمكن الاعتماد عليه .

سادساً: قيادة الأزمات:

من مهارات القيادة الإدارية الناجحة كيفية التعامل مع الأزمات أو مواجهتها، ذكر محمد عبد الغنى هلال [٣] "إن الأزمات لا تحتاج إلى القيود والجمود والالتزام بمحددات الظروف العادية والتي ربما كانت سبباً في إفراز الأزمة ولكنها تحتاج إلى التحرير من القيود التي تعيق الحركة والسلاسل المتمثلة في النظم الجامدة والانطلاق إلى الإمام في اتجاه

---

(١) نقلا عن فليب سادلر ، مرجع سابق ، ص . ص٢١٤ – ٢١٥

(٢) المرجع السابق ، ص . ص٢١٤ – ٢١٥

(٣) محمد عبد الغنى ، مرجع سابق ، ص ١٤٤

السيطرة على تطور الأزمة ". وقيادة الأزمة تعنى تفجير طاقات جديدة لم تستخدم وكان يصعب تفجيرها في البيئة التنظيمية والأساليب السابقة وبذلك تكون مهام قيادة الأزمة الآتي : (١)

- ☐ اختيار الاتجاه بالمشاركة مع الآخرين .
- ☐ تحفيز ودفع الناس للمشاركة .
- ☐ حشد الطاقات الكامنة لأداء إعمال غير روتينية .

والقادة أثناء الأزمة يقابلون الكثير من المواقف الصعبة أو الساخنة ولا يصلح معها تكرار السلوك غير المنتج ، وتكمن المشكلة في أن القادة يفكرون بصورة عفوية في طريق التكرار لأنه الطريق المألوف والذي يستشعر الراحة فيه. وإن كان لا يحقق النتائج المرجوة . ومن غير المعقول أن يقود البعض الأزمة وعيونه على المرأة الخلفية فقط ولا يعطى اهتمامه للطريق إمامه. وعلاقة القائد بالأزمة هي علاقة تفاوضية وليس علاقة نصر وهزيمة ، لان هذا الاتجاه يعنى عدم تحرك القائد بعد حسم كل مشكلة تصادفه أثناء المواجهة مع الأزمة حتى لو كانت هذه المشكلة لا تشكل أهمية كبيرة عند تجاوزها ومثل هؤلاء القادة يقعون وسط الطريق حيث يفقدون جزءاً من وقتهم وجهدهم في انتظار حل المشكلة نهائياً . فالأزمة لا تتيح للقائد الوقوف في محطات سحرية كي يحل فيها مشكلاته ، ونجاح القائد في التعامل مع الأزمة يبدأ من محو المشكلات القديمة والتأهيل للتعامل مع المشكلات المستقبلية (٢).

والإنسان على قدر المشكلات التي تستوقفه ، والقائد برغم كل الضغوط من جميع الاتجاهات وهو يشعر بالحرارة المتزايدة والمتصاعدة ، عليه أن يبدو هادئا ويفكر في كيفية عدم الاستسلام للضغوط أو الهرب منها .تمثل فداحة الخسائر وحياة الناس التي تتعرض للخطر اختيارا قاسيا للقائد ، وتؤدى في اغلب الأحوال إلى استنفار مهارات وقدرات قيادية لا تظهر في الأوقات العادية ويحتاج القائد وقت المواجهة مع الأزمة إلى أن يستخدم ما يتوفر لديه من مهارات الابتكار والمرونة في الاستفادة من مشاركة الآخرين بالراى والمشورة وقبول القائد للاضطلاع بدوره ليس المقصود به الظروف الطبيعية والعادية ولكن تمتد مسئوليته إلى قيادة الأزمات. ومن الأخطاء الشائعة التي يقع فيها القادة هو تجاهلهم لإمكانية حدوث الأزمة

---

(١) محمد عبد الغنى ، مرجع سابق ، ص ١٤٤

(٢) المرجع السابق ، ص ١٤٤

بل وعدم الاستعداد السلوكي والذاتي لها [١]

أيضا ذكر عبدا لحكم لكي نواجه الأزمات لابد من القيادة بهدوء، وهذه صورة مختلفة لتفهم الأحدان والتعرف على أفضل الطرق لإحداث التميز[٢].

سابعاً : القدرات اللازمة لقادة المستقبل:

ذكر مدحت أبو النصر[٣] إن هناك بحوث ودراسات اهتمت برصد القدرات اللازمة لقادة المستقبل ، يمكن تحديد بعضها كالتالي : القدرة على التحكم في التوتر الديناميكي بين الحاجة إلى الإدارة والأداء وعدم التأكد في الوقت نفسه ، والواقع إن هناك عدد من الديناميكيات أو المعضلات الأخرى التي كثيرا ما يتعين إدارتها .

١. القدرة على إدارة مشاعر الانزعاج والقلق عن الآخرين ونفورهم من المخاطرة ، من خلال إشعارهم بالطمأنينة المستمرة في أوقات الاضطراب والتغيير المنذرة بالخطر. وتتضمن هذه القدرة أيضا التحكم في شكل أخر من التوتر الإبداعي – بين الرؤية المستقبلية والواقع الخارجي الذي ينظر لها (من جانب القيادة على الأقل) بأنه غير مرغوب أو غير مستدام .
٢. القدرة على تعزيز تآزر الفريق لكي يكون الكل اكبر من مجموعة الأجزاء.
٣. القدرة على التعرف على الصلات والروابط حيث لا تكون واضحة (في البيئة التشغيلية على سبيل المثال) والتشجيع على وجود حالة من الترابط بين العمليات والمبادرات .
٤. القدرة على رؤية "الصورة الكبيرة " ومساعدة الآخرين على رؤيتها كذلك، سواء من منظور الفكر المنظومي أو من منظور تعظيم فرص استدامة تحسين الأداء ومبادرات التغيير على المدى الطويل .
٥. القدرة على تطبيق وتشجيع الكفاءة في سياق أخلاقي .
٦. القدرة على إظهار ثقة معدية بالذات نابعة من مزيج من التجربة والخبرة وتقديم المثل والقدوة لها .
٧. القدرة على حث الآخرين على معرفة منافع التفويض وقبول ملكية المشكلات وحلولها

---

(١) نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص. ص ١٣٥ – ١٣٦

(٢) عبدا لحكم احمد الخزامى ، القيادة بهدوء ، دار الفجر للنشر والتوزيع (القاهرة ٢٠٠٥ م) ص ١١

(٣) مدحت أبو النصر ، مرجع سابق ، ص. ص ٢١٤ – ٢١٥

٨. استعداد واضح للتعلم والمتواصل – يتم غالبا من خلال قبول مخاطر محسوبة وتقديم نموذج وقدوة لقبول ملكية المشكلات والحلول .

٩. القدرة على إدارة "الانتباه والمعنى والثقة والذات" .

١٠. تقديم نموذج لأحد أساليب الوجود وكذلك أساليب العمل .

١١. القدرة على التواصل بفاعلية وبشكل مقنع شفهياً وتحريرياً .

ثامنا : السمات الشخصية للمبتكر المبدع :

ذكر محمد الصرفي[١] إن السمات الشخصية للمبتكر والمفكر والمبدع تتمثل في الملامح والخصائص الأساسية التالية :

١. الثقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يريد .

٢. المرونة في أداء العمل .

٣. المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة .

٤. التمسك بالرؤى إلى ابعد حد ممكن .

٥. التمسك إزاء ما يواجهه من مشكلات .

٦. الميل نحو إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة .

٧. كراهية الإعمال التي تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة .

٨. الاهتمام بما يحتمل الشك ويبعث على التنبؤ.

٩. القدرة العالية على تحمل المسؤوليات .

١٠. الأخذ بزمام المبادرة دائما .

١١. القدرة على فهم دوافع الآخرين .

١٢. القدرة على تنظيم العمل .

١٣. سعة الأفق .

١٤. كثرة التساؤل عما يدور حوله .

١٥. تعدد الميول والاهتمامات .

١٦. عدم التعصب .

١٧. التوازن الانفعالي .

١٨. عدم التكيف بسهولة مع الجماعة .

---

(١) محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص . ص ٢٩٤ – ٢٩٥

١٩. القدرة على التحليل والاستدلال .
٢٠. التوقف أحيانا عن حل المشكلات لالتقاط الأنفاس .
٢١. تقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة للآخرين .
٢٢. انجاز الإعمال بطرق ابتكاريه .
٢٣. الميل نحو العمل بمفرده .
٢٤. تعرض أفكاره للتجاهل من الزملاء في بعض الأحيان .
٢٥. الرغبة في التفوق الأكاديمي .
٢٦. التساؤل المستمر عن تطبيقات النظريات والمبادئ .
٢٧. معاونة الآخرين بتزويدهم بأفكار جديدة تساعدهم في حل المشكلات .
٢٨. تفضيل التنافس على التعاون .
٢٩. إدراك الأشياء بطرق تختلف عن إدراك الآخرين لها .
٣٠. الربط بين الخبرات السابقة واللاحقة .
٣١. التمعن في الأفكار الجديدة .
٣٢. التساؤل في مواجهة أوامر رؤسائه .
٣٣. امتلاك درجة عالية من الزكاة .
٣٤. الاتصاف بروح المرح بصفة عامة [١].

تاسعاً: قيادة فرق العمل الدولية:

قام دافيسون ووارد [٢] بإجراء بحث حول قضايا القيادة المتضمنة في العمل مع فرق العمل الدولية . وقد بدءوا بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى انتشار فرق العمل الدولية بشكل متزايد في المؤسسات الدولية . وهناك ثلاثة اتجاهات ساهمت بشكل خاص في ازدياد هذا التطور . وهذه الاتجاهات هي العولمة والاتجاه نحو عمل الفريق – ففي ظل التعقيدات المتزايدة للقضايا العلمية والطبية والبيئة التجارية يحتاج الإفراد الذين ينتمون إلى بيئات مختلفة ودول مختلفة إلى التعاون المشترك من اجل حل المشكلات ، والاتجاه الثالث هو الثورة التي حدثت في تكنولوجيا المعلومات والتي تتيح تكوين فرق عمل دولية ينتمي أعضاؤها إلى دول مختلفة .

---

(١) محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص ٢٩٥

(٢) فليب سادلر ، مرجع سابق ، ص. ص ١٧٨ – ١٧٩

وفرق العمل الدولية تختلف عن فرق العمل التي ينتمي أعضاؤها إلى دولة واحدة وذلك بسبب التعقيدات الإضافية التي تنشأ عن عوامل مختلفة مثل الاختلاف في اللغة وأساليب الاتصال، واختلاف طريقة النظر إلى العالم وطريقة معالجة المعلومات، والتوقعات السلوكية المختلفة، واختلاف النظرة النمطية . وينبغي على قادة الفرق الدولية آن " يعرفوا فرقهم جيدا ويفهمون إن الاختلافات الثقافية فيما بين الأعضاء يمكن أن تؤثر على عملية التفاعل فيما بين أعضاء الفريق. وينبغي على قائد الفريق أن يتخيل كل السيناريوهات المحتملة التي يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على فاعلية الفريق ونجاحه[١]

عاشراً: القيادة وأساليب ووسائل التأثير:

التحفيـز:

وفقاً لعوض التحفيز يعنى " وصول العاملين في المؤسسة إلى حالة الشغف ، والتلهف والسرور بأعمالهم ، أي تحريك العاملين لأداء العمل ذاتياً ، والتحفيز يأتي من أعماق النفس ، وعملية التحفيز من أهم أركان صناعة القائد ، وعلى قدر نجاحه في تحفيز الآخرين على قدر اكتسابه احترام وثقة وحب وولاء وإنتاج هؤلاء الآخرين "[٢].

والنظرية التحفيزية ترفع الهمم وتجدد الطاقات وتلهب المشاعر وعناصرها ترتكز بشكل أساس بالاستحواذ على القلوب عبر بلورة رؤية تفجر الطاقات الكاملة [٣]. ويستطيع القائد أن يحفز إتباعه بطرق مختلفة أهمها التالي:[٤]

أولاً : الاستحواذ على القلوب :

إذ إن اعلي مستويات التأثير تأتى من القلب المتحمس للعمل، ويتم ذلك عبر:

- بلورة رؤية مفجرة للطاقات وصورة مشرقة للمستقبل تكون باعثا ومحركا يدفع الإنسان للنهوض مبكرا والإسراع للعمل.
- تحقيق الاستقرار العائلي ، عندما يلمس الموظف اهتمام مؤسسته باستقراره العائلي من خلال الرعاية والاطمئنان اللازمين ، فان ذلك يشيع البهجة في القلب فيتولد منه

---

(١) فليب سادلر ، مرجع سابق ، ص. ص ١٧٨ – ١٧٩

(٢) عامر عوض ، مرجع سابق ، ص. ص ٩٤ – ٩٥

(٣) المرجع السابق ، ص ٩٥

(٤) المرجع السابق ، ص –٩٥

رضا يزيل القلق ويهدى الصراع النفسي الطاحن بين متطلبات العمل والحياة المهنية مما يجعل الإنسان قادرا على العطاء والإنتاج .

-

ثانياً : التلاحم والاندماج بين الإدارة والعاملين :

وهو ما يخلق الانتماء ويلهب المشاعر من خلال الإصغاء الفعال ، وسماع النبض الداخلي للإفراد ، والاتصال المزدوج حيث الأخذ ، والعطاء بين جميع المستويات رسميا ، وغير رسمي ، حيث إن الشعور بالعزلة والاغتراب في العمل يحطم المعنويات وقد يؤدى للإحباط ويتم ذلك عبر :

- الإصغاء الفعال للآراء والمقترحات المقدمة من الموظفين ، كما إن المؤسسات الكبرى تنفق ملايين الدولارات على استطلاعات الراى كي تصل إلى فهم أعمق لسلوك الزبائن .
- التواصل المتبادل مع العاملين بحيث يتيح التواصل المفتوح بين الإدارات تبادل الخبرات والمعلومات بشكل رسمي أو غير رسمي .

ثالثاً : إشعار العاملين بملكيتهم للمشروع وشراكتهم فيه :ولذلك اثر كبير على نفس العامل وأدائه ، ويتم ذلك عبر :

- إسقاط الحواجز المعنوية بالتقليل من المستويات الإدارية المتعددة في المنظمة وعدم إغلاق الأبواب بين المسئولين والموظفين وابتعادهم عن العاملين والإتباع يشعر الموظف بأنه يعمل لحساب الغيرة، وهو شعور محبط .
- الشفافية أو نشر الإسرار ، إن إعطاء العامل إسرار المنظمة واطلاعه على الوضع المادي للمنظمة يشعره بمدى ثقة الإدارة به ويزيد من إحساسه بالمسؤولية تجاهها ، مع وجود حالات قد تتطلب الكتمان أو محدودية الاطلاع .
- المشاركة في السراء والضراء ، إذا لا ينفع أن تكون المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الخطط فقط ، وإنما يجب أن يكون الموظف شريكا في النتائج المادية التي يتم تحقيقها نتيجة لذلك ، وتحمل النتائج السلبية وكل ذلك يشعر الموظف بنزعة الملكية

- مما يشعره بالالتزام والشراكة في المنظمة مما يدفعه إلى العمل الجاد والتفاني ، والإبداع المستمر [١].

مهام المدير الاستراتيجي

ذكر الحاكم [٢] إن مهام المدير لم تعد قاصرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمحاسبة وإنما امتدت إلى مهام أخرى أضحت أكثر تأثيراً وأهمية في المنظمة ، وتتمثل هذه المهام الإدارية في تأسيس مفهوم العمل الجماعي وروح الفريق والعمل نحو الهدف وتطوير نظم الاتصالات والمشاركة بجانب تنمية مهاراته الفكرية للتعامل مع البيئة التي تعمل فيها منظمات الأعمال .

الوظائف التقليدية والحديثة للمدير:

ويذكر الحاكم إن الوظائف تتمثل في الاتى [٣]:

- مسئول عن أداء الآخرين .
- التأكد من الأداء الكف للأعمال الموكلة لمنظمته .
- التوفيق والموازنة بين مطالب ورغبات الأقسام والأفراد .
- عمل الأسبقيات في حدود الموارد المحددة المتاحة له .
- الوساطة في حل النزاعات التي قد تؤثر على الروح المعنوية والإنتاجية .

أدوات القيادة

كما ترتبط القيادة بكونها شخصية قيادية هي أيضا حرفة قيادية ، فمع أهمية السمات والمظهر والقدرة اللفظية ، إلا أنها ليست كافية وإنها في حالات كثيرة قد لا تأتى قبل المفاهيم والأسلوب والأدوات التي يعبر من خلالها القائد عن نمط قيادته وأسلوبه الخاص في فهم إعمال الشركة والعلاقات مع الآخرين بما في ذلك العاملين ، الزبائن والمنافسين والمجتمع . [٤]

---

(١) عامر عوض ، المرجع السابق ، ص. ص ٩٤ – ٩٥

(٢) على عبدا لله الحاكم ، الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية ، ط١ ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة (الخرطوم ٢٠٠٦ م) ص ٣٨

(٣) المرجع السابق ص ٣٨

(٤) نجم عبود نجم، مرجع سابق ،ص ص٥٠ –٥١

ولا بد من التأكيد إن القائد الناجح لا يمكن أن يتعامل مع الأطراف المتعددة الداخلية والخارجية مما نسميهم أصحاب المصالح بنفس الأسلوب والأدوات ، لماذا ؟ لأنه يدرك جيدا أن كل طرف من الإطراف له مجاله وأولوياته وحاجته الخاصة [١] . وكما لكل موقف بصماته الخاصة وظروفه المتميزة بالعلاقة مع الشركة ، كذلك كل طرف من أصحاب المصالح له مطامعه وخصائصه وبالتالي يتطلب أدوات في التعامل والاستجابة [٢]. وهذا ما تفرضه أيضا الحقبة إلى تمارس فيها القيادة والسياق المتقاسم الذي يمارس فيه القائد أدواره ومهامه القائمة على السمات ، السلوكيات، والمواقف التي كانت تفسر القيادة بشكل جيد في العصر الصناعي. فقد كانت الأهداف المهيمنة على القيادة هي الإنتاج الأكبر والكفاءة ولكن في العصر القائم على المعرفة والشبكات والتقدم التكنولوجي السريع وتصاعد العولمة والتعقيد في بيئة الإعمال ، فان كل هذه التغيرات أدت إلى حاجة القيادة أساليب وأدوات جديدة في التعلم والتغيير إنها القيادة القائمة على التشارك والإغراض المتعددة والأخلاقيات وتحويل المرؤوسين ليكونوا قادة [٣].

وفى هذا السياق من الفهم فإننا نضع القيادة في قلب عملية التغيير والاستجابة الخلاقة لكل أطراف العلاقات وأصحاب المصالح من اجل تحقيق الاستخدام الكفء والفعال وتحقيق الأهداف الأعلى. ولتحقيق ذك فان القيادة لا بد من أن تصنع عدة أدوات بالعلاقة مع كل الإطراف. وعدة أدوات القيادة ليست عدة يدوية وإنما هي عدة المفاهيم وأساليب التعامل ومجالات التركيز التي من خلالها تحقق القيادة أهدافها. إن الشكل التالي يوضح أدوات القيادة بالعلاقة مع الإطراف وأصحاب المصالح الأساسيين بما في ذلك مع ذاته (قيادة الذات أولاً) .

---

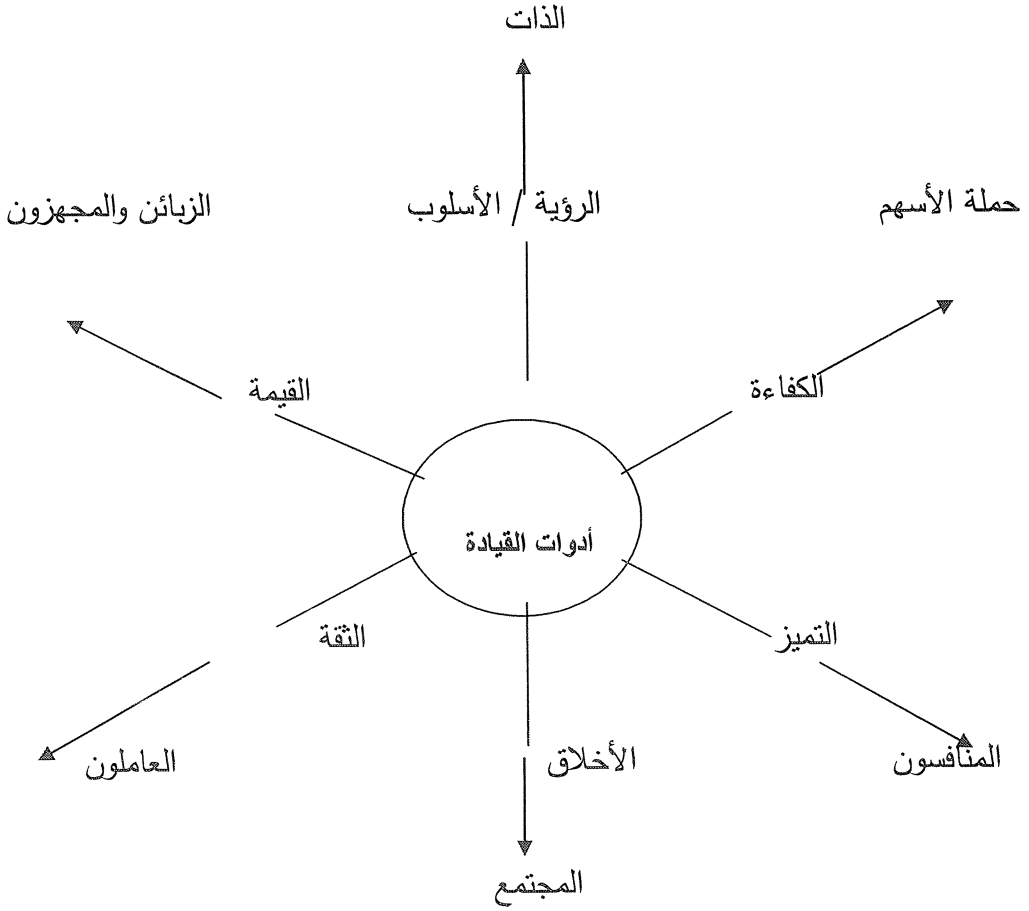
(١) نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص ٥١

(٢) المرجع السابق ، ص ص ٥٠ -٥١

(٣) المرجع السابق ، ص ٥١

الشكل رقم (١٩)

أدوات القيادة ومجالاتها الأساسية



المصدر : نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ط١ (دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان) ٢٠١١ م، ص٥٣.

ويمكن استعراض هذه الأدوات ومجالاتها الأساسية كالأتي : [١]

١) الرؤية والأسلوب : إن القائد قبل أن يقود الآخرين لا بد من أن يتمتع بقيادة فائقة وعميقة لذاته . إن الذات هي مصدر الخبرات الأولى كما أنها مصدر الإحساس بالقدرة الفائقة والتميز وبالفخر عند النجاح . والتصور الذاتي لا يمكن أن يكون ذا أهمية إذا ظل مجرد شعور ذاتي بل لا بد إن من أن يتحول إلى رؤية متميزة وأسلوب

---

(١) نجم عبود ، المرجع السابق ، ص ٥٢

متميز ممكن التعبير عنه وقابل للتحسس والاستدلال ومن ثم الإلهام للآخرين الذين يقودهم.

٢) الثقة: إن الثقة هي أداة القيادة في توقع سلوك الآخرين ، ليس بالطريقة التي اعتاد الوالدان فرضها على الأبناء ، أو اعتاد المديرون فرضها بالأوامر القديمة على العاملين بان ما يقومون به هو جوهر قيادته.

٣) الأخلاقيات : إن الأخلاقيات هي مهارة العلاقة مع المجتمع ، فمع إن المجتمعات تعجب بقيادتها الكفوءة ولكن الكفاءة في أذهان الجمهور الواسع لن تبقى طويلا ، وإنما ما يبقى لفترة طويلة جداً هو الأخلاقيات وخصائص القيادة المسئولة أخلاقيا واجتماعيا . والواقع كما يقول نجم عبود " إن المجتمع لن يفكر في أي مرحلة بأنه هو مصدر القادة السيئين والمنحرفين ، ولكنه على النقيض من ذلك يعتبر القادة الأخلاقيين هم الممثلون الحقيقيون لخصائصه وقيمه ". لهذا فان ما يبقى في ذهن القطاع الواسع من المجتمع ما يشجب من قيم ومواقف فاسدة للقيادة الرديئة من جهة ، وما يقدر ويعظم من قيم ومواقف أخلاقية متميزة للقيادة الناجحة من جهة أخرى .

٤) الكفاءة : إن قيمة المالكين أو حملة الأسهم رغم كل ما قيل عن نهاية عصرهم وبدء عصر جديد من الإعمال قائم على قيمة أصحاب المصالح إلا أنهم يظلون مصدر الإعمال والمشروعات التي يعبر القادة من خلالها عن رؤاهم ويمارسون قدراتهم وتميزهم . والكفاءة هي مهارة علاقة القيادة بحملة الأسهم . وهى تعنى حسن استخدام الموارد من اجل تعظيم النتائج التي ترضى حملة الأسهم . ولا بد من الإشارة في هذا المجال إلى أن الكفاءة رغم كل ما يبدو عليها من اهتمام مادي باستهداف الربح الأعلى أولا، فإنها تحمل دلالة أخلاقية عالية . وهذا ما يمكن تفسيره بسهولة بالقول إن القيادة الرديئة التي تعرض شركتها للإفلاس مثلا إنما هي تسئ استخدام موارد المجتمع وعدم التعامل معها بأمانة كافية، وكما إن عدم الكفاءة يضر إضرار شديد بالعاملين وأسرهم [١].

٥) القيمة : إن الشركات أصبحت تدرك إن قيمتها السوقية لا تتحدد بقيمة المبيعات وإنما تتحدد بالعلاقات مع أصحاب المصلحة ، إن الزبون هو النقطة البؤرية الأساسية في أصحاب المصلحة . إن كسب الزبون يتم عن طريق أداة أساسية هي القيمة فعندما

---

(١) نجم عبود ، المرجع السابق ، ص ٥٢

تقدم الشركة منتجات أو خدمات ذات قيمة للزبون ، فإنها مع الوقت تحصل من هذا الزبون على القيمة مدى الحياة [١].

٦) التميز : تقليدياً إن المنافس بالنسبة للشركة هو العامل الأكثر حيوية وخطورة في تحدى القيادة وإتلاف القيمة في الشركة . فالميزة التنافسية والتميز هي مهارة العلاقة بين القيادة والشركة ومنافسيها. ولكي يكون هذا التميز حقيقيا فان على القيادة أن تعمل على أداء إعمالها بالشكل الذي يصعب على منافس تقليدها، وهذه الميزة تكون على أساس تجاوز المنافسة من خلال تقديم منفعة للزبائن لا يستطيع المنافسون مجاراتها [٢]. إن القيادة تدرك جيداً إن المنافس وحده هو الذي يجعل لقدرات الشركة وميزتها التنافسية أثرا، عندما يأتي بميزة تنافسية أفضل ويتبنى قدرات أكثر كفاءة وفاعلية [٣]. لهذا فان واحدة من أدوات القيادة في مواجهة المنافسين أن تتميز على المنافسين في القدرات والميزة التنافسية ولا علاقات مع أصحاب المصالح . لهذا كله نقول إن القيادة هي عملية التميز في إنشاء القيمة بطريقة تتفوق فيها على جميع منافسيها.

وذكر ثامر بن ملوح [٤] " إن القيادة لابد من أن تكون حاملة لمقومات التأهيل "العلمي" والعملي " للمواقع الإدارية التي تشغلها ".

مهارة التأثير على المرؤوسين

يقول احمد ماهر" انه إذا كان التأثير هو محور القيادة، فعليك أن تتعلم كيف تستخدم مصادر القوة ؟ وأن تدرب نفسك عليها، وأن تنميها لديك ". وفيما يلي أهم النصائح في كيفية التأثير في مرؤوسيك :

---

(١) نجم عبود ، مرجع سابق ، ص ٥٢

(٢) المرجع السابق ، ص ٥٢

(٣) المرجع السابق ، ص ٥٣

(٤) ثامر بن ملوح المطيرى، مرجع سابق ، ص ٣٥

١) حدد أهداف مرؤوسيك [١]: إذا كنت قائداً ناجحاً ، ستجد نفسك تحدد ما هو مطلوب من مرؤوسيك أن يؤدوه . أي إنك تحدد أهداف العمل لهم . ويتم ذلك من خلال تحديد مجال العمل بشكل واضح وبسيط ، وتحديد الفعل المرغوب في شكل كمي وقابل للقياس. وأن يكون الهدف والعمل مقبول ، ومقنع ، وذا عبء يستطيع الفرد تحمله ، وأن تكون هذه الأهداف مربوطة بأهداف القسم أو الإدارة التي يعمل فيها ، وفى الوقت نفسه مربوطة بأهداف شخصية للمرؤوسين.

٢) حدد أساليب العمل : إن تحقيق الأهداف السابقة يلقى عبئا على الرئيس، فعليه أن يصف العمل بالتفصيل للمرؤوس ، ويحدد له طريقة التنفيذ، وأن يدربه عليها، وأن يتابعه ، وأن يلاحظ سلوكه أثناء العمل، وأن يدعمه باستمرار .

٣) هي ظروف العمل: ويتحقق ذلك من خلال التأثير في تصميم مكان العمل من آلات، ومكاتب ومعدات وأدوات وطريقة تدفق والاتصال والإضاءة . إن قيام المدير بتهيئة ظروف العمل يساعده على التنفيذ والانجاز يزيد من قوة ونفوذ المدير .

٤) قدم النصح والخبرة: يواجه المرؤوسون من فترة لأخرى، مشاكل وهم ينتظرون من مديرهم الخبرة والمشورة، فعليه إلا يجلس في برج عال وأن ينزل إلى مواقع العمل التنفيذية، ويختلط بهم ويحادثهم ويتعرف على مشاكلهم ثم يقدم النصح والخبرة والمشورة في الوقت المناسب يؤدى ذلك بالطبع إلى شيوع الثقة والاحترام وقبول المرؤوسين لمديرهم باعتباره قائد لهم .

٥) إشراك مرؤوسيك في الأمور التي تهمهم : إذا أردت أن تكون قائداً ناجحاً وجب عليك أن تشرك مرؤوسيك في اتخاذ القرارات التي تمسهم وتهمهم . وعليك أن تقدر الموقف وطبيعة المشكلة ، والمرؤوسين وخبرتهم ، حتى تستطيع أن تحدد درجة ونوع المشاركة التي يمكن أن تطلبها من مرؤوسيك [٢].

٦) ارفع دافعية مرؤوسيك : ستواجه كمدير إن المرؤوسين يحتاجون إلى إثارة وحماس اكبر مما هم عليه ، وعليك أن تدرس احتياجاتهم، وتربط إشباع هذه الاحتياجات بأداء العمل المناسب، وأن تكون قويا وفوريا في حوافزك لهم، وأن تكون عادلا معهم، وأن تسند إليهم إعمالا مثيرة ومناسبة لقدراتهم وأن تشجعهم على الانجاز، وأن تنمى الإحساس إليهم بالولاء والانتماء وحب العمل.

---

(١) احمد ماهر، مرجع سابق ، ص. ص ٣٠٢ - ٣٠٣

(٢) المرجع السابق ، ص . ص ٣٠٢ - ٣٠٣

٧) استخدم سلطتك العقابية : يحتاج الأمر أحيانا إلى التلويح إلى المرؤوسين بما لديك من سلطات عقابية ، فالتلويح قد يكون كافيا . إلا أنه في بعض الأحيان يحتاج الأمر إلى ممارسة سلطتك العقابية ، في ادني الحالات الممكنة . وعلى كل مدير أن يراجع لوائح العمل لكي يتعرف على صلاحياته ، وأن يستخدمها بالشكل المناسب.

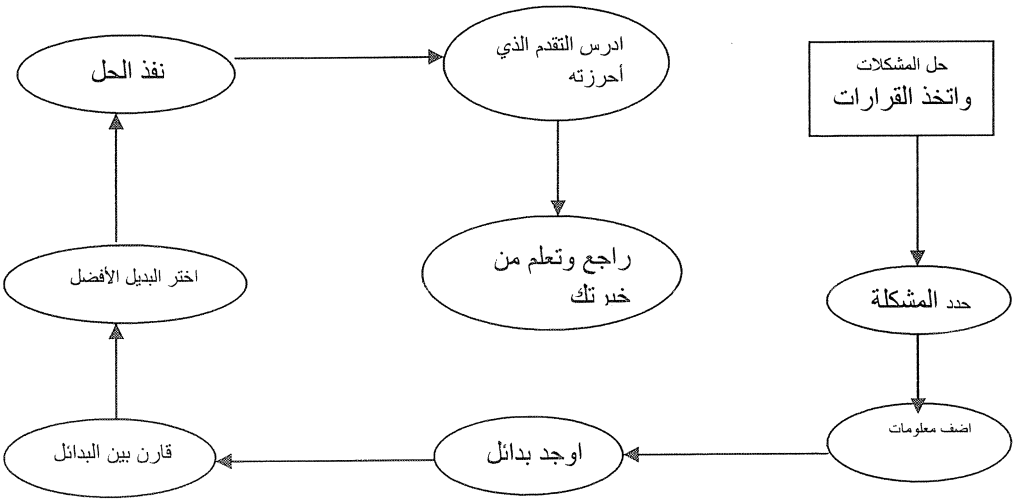
٨) كن مصدر للمعلومات : يحب المرؤوسون في قائدهم أن يكون مصدراً للمعلومات التي تهمهم . فعلى المدير الناجح أن يبحث عن المعلومات التي تهم عمله ومرؤوسيه ، وان يحللها ، وان ينتقى منها النافع والمهم لهم [١].

مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات :

ذكر عبدا لمقصود " نحن نقوم بحل المشكلات واتخاذ القرارات في كل يوم سواء في العمل أو حتى في أماكن التسويق. إن بعض المشكلات والقرارات تضعنا فعلا أمام تحديات كبيرة ، وتتطلب الكثير من التفكير ، والعاطفة ، والبحث .ذكر عبدا لمقصود إن الخطوات المقترحة أدناه مصممة لكي تساعد القادة على اتخاذ القرارات الجيدة. [٢] انظر الشكل التالي

الشكل رقم (٢٠)

مهارة حل المشكلات واتخذ القرارات



المصدر: محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية ط١ (مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان) ٢٠١١ م،ص ١١٨

---

(١) احمد ماهر مرجع سابق ، ص. ص ٣٠٢ - ٣٠٣

(٢) نقلا عن محمد عبد المقصود، مرجع سابق ، ص ١١٨

تطوير القيادة:

أوضح كل من صامويل هيز والمقدم وليم توماس [١] " إن نجاح القائد يتوقف إلى حد بعيد على الدافع الذي يدفعه لقبول دوره . وكذلك يتوقف على قدرته على تحديد حاجات جماعته وتلبيتها ، وعلى إقناعها بتحقيق هدفها في ظل الظروف التي تواجهها . وهذه هي فوائد الميزات والصفات الشخصية للفرد "القيادة ، حتمل أن لا يكون باستطاعة برنامج تطوير القيادة ، أن يشمل كافة العوامل المتعلقة بالجماعات والمواقف . يركز فقط على القائد المحتمل. ومن ثم فمن الواجب أن يتميز البرنامج بالهدف المحدد، المتمثل في تطوير المواقف والمهارات، التي تسمح له في المستقبل معالجة العوامل المتعلقة بالجماعة والمواقف التي يواجها. ويمكن إجراء تصنيف تقريبي للمهارات الخاصة ، التي يجب على القائد أن يطورها، وذلك بتصنيفها إلى مهارات تتعلق بالمهمات ومهارات اجتماعية. وترتبط المهارات المتعلقة بالمهمات بانجاز المهمة الجماعية . وتختلف تبعا لنوع الوحدة ومستوى القيادة . وتشمل المهارة في حل المشاكل الفنية والتكتيكية ، والمهارة في الاستخدام الفعال للجماعة في انجاز المهمة . تتعلق المهارات المرتبطة بالتعامل الاجتماعي والإنساني بعملية التفاعل الاجتماعي في داخل الجماعة . وتشمل القدرات على حث الوحدة على قبول المهمة بوصفها هدفا خاصا لها ، وعلى توفير الحاجات الفردية لأعضاء الجماعة. وتشمل كذلك القدرة على حل الكثير من مشاكل التعامل الإنساني التي تنشأ في الجماعة. وهذه هي المهارات الإنسانية للقائد و"الفن" الحقيقي لفن القيادة وبصورة نموذجية، يعتبر تطويرها أكثر صعوبة من تطوير مهارات المهمة الأكثر ميكانيكية. [٢]

القيادة الجيدة والقيادة الرديئة

ذكر نجم عبود[٣] " إن القيادة الجيدة والناجحة (عادة ما تكون نادرة في كل وقت) هي انتصار لكل عوامل القوة في الإنسان والإدارة ، بنفس القدر الذي تكون فيه القيادة الرديئة (وهى أكثر شيوعا في كل وقت) هي انتصار لكل إخفاقات الإنسان والإدارة . والقيادة الرديئة ليست حالة استثنائية في شركات الإعمال أو المؤسسات الحكومية ، وإن كان يكتب عنها

---

(١) العقيد صامويل هيز والمقدم وليم توماس ، تولي القيادة ، ترجمة سامي هاشم ط ٢ ، المؤسسة العربية للدراسات وانشر (بغداد ١٩٨٤ م) ص. ص ٧٧ -٧٨

(٢) العقيد صامويل هيز والمقدم وليم توماس ، مرجع سابق ص ص ٧٧ -٧٨

(٣) نجم عبود ، مرجع سابق ، ص. ص ٤٥٩ – ٤٦٠

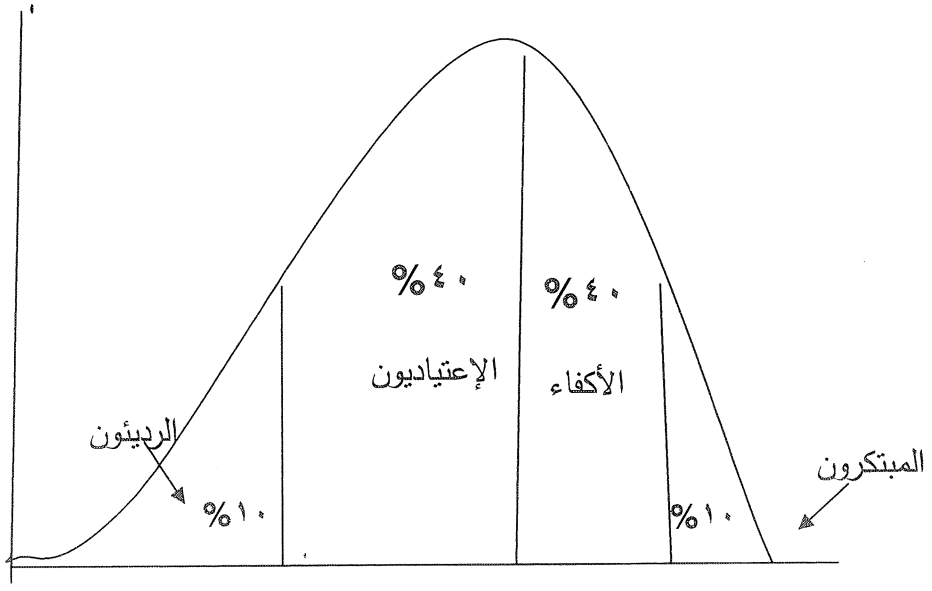
القليل ، لان ما يجذب الاهتمام في القيادة هي البحث عن النماذج التي يمكن أن نتعلم منها كيف نكون ناجحين لا كيف نكون فاشلين . دون أن نسقط من اهتمامنا في بعض الأحيان حاجتنا للدروس المتعلمة من حالات الفشل في القيادة ".

ومع ذلك فان الكثير من إخفاقات القيادة الرديئة لا تظهر بحجمها الطبيعي في حالات كثيرة لان القيادة اعتادت على أن تضع تحت اليد الكثير من العاملين معها ليكونوا كبش الفداء الذين يتم التضحية بهم عند اى فشل مدوي أو ما يمكن أن يثير الغبار على القيادة . والواقع إن القلة من القيادات الإدارية (وربما غير إدارية أيضا) ليس لديهم قوائم بالإفراد الذين يمكن التضحية بهم يمثلون"كبش الفداء" عند حاجة قادتهم لذلك ، وهذا بالتأكيد يحمل بعض خصائص القيادة الرديئة المتعلقة بالأخلاقيات [١].

ومن اجل التمييز بين القيادة الجيدة الناجحة والقيادة الرديئة الفاشلة يمكن أن تصنيف القادة إلى أربع فئات على النحو الوارد في الشكل التالي وهم: [٢]

الشكل رقم (٢١)

القيادة الرديئة ضمن أنماط القيادة



المصدر: نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية ، ص٤٦

---

(١) نجم عبود مرجع سابق ، ص ص ٤٥٩ – ٤٦٠

(٢) المرجع السابق ، ص ص ٤٥٩ – ٤٦٠

أولاً : **القادة الابتكار يون** : وهم الذين يمثلون العامل البشرى الأكثر تأثيرا في كل نجاح مدوي في الشركة وكل تجربة قيادية تترك بصماتها لفترة طويلة وتستلهم منها الدروس لفترة طويلة . وهؤلاء القادة هم القلة بحدود (٥-١٠%) من جميع القادة في كل وقت.

ثانياً: القادة الأكفاء : وهم القادة الذين يعرفون القيادة كحرفة ومهنة ذات خصائص ومهارات يمكن تحقيق نتائج ترضى حملة الأسهم وأصحاب المصالح بقدر معين . هؤلاء القادة هم القادة الناجحون في الظروف الاعتيادية ، والبعض منهم لا يستطيع أن يحافظ على هذا النجاح في فترات الأزمات الاقتصادية أو المالية (كالركود العظيم أو الأزمة المالية الأخيرة عام ٢٠٠٨م) والانعطافات الكبرى. وهذه الفئة من القادة تمثل بحدود (٤٠%) .

ثالثاً: القادة الاعتياديون : وهم القادة الذين يقتربون كثيراً من أن يكونوا"مديرين حيث يمتازوا بالقدرة على التعامل مع الإفراد وتحقيق قدر من التوازن بين متطلبات الإفراد ومتطلبات اللوائح والقواعد الإدارية، كما إن إتقانهم للوائح وقواعد العمل يمكن أن تظهرهم قادرين على مواجهة متطلبات أداء الشركة في الظروف الاعتيادية. والبعض من هؤلا ء القادة يمكن أن يتحولوا إلى القيادة الرديئة مع أية ضغوط تتأتى من بيئة الإعمال . وهذه الفئة تمثل بحدود (٤٠%) .

رابعا: القادة الرديئون : وهم القادة الذين يمكن أن يستلموا شركات القمة في مجالهم أو شركات ناجحة أو قابلة للحياة ويحولوها إلى شركات كئيبة متدهورة ممزقة بالإفلاس والتصفية . هؤلاء القادة قادة زائفون صنعتهم في الماضي الظروف أو العلاقات أو الملائمة الآنية في مجال معين دون امتلاك مقومات القيادة في الرؤية أو الذكاء القيادي أو الأخلاقيات أو العلاقات الايجابية . ورغم أنهم يمثلون نسبة محدودة تتراوح بين (٥-١٠%) فان نسبتهم قابلة للزيادة بشكل كبير مع تزايد ضغوط بيئة الإعمال وخاصة في الظروف غير الاعتيادية . لان كل شي لن يكون موضعا في محله ما دام القائد ليس في محله [١] .

---

(١) نجم عبود ، مرجع سابق ، ص ٤٦١

الدور الاستراتيجي للقيادات الإدارية العليا

الإدارة الإستراتيجية عرفها غريب[1] بأنها العملية التي تقوم بمقتضاها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة وأهدافها طويلة الأجل وصياغة الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف اخذين في الاعتبار إمكانيات المنظمة والظروف البيئية المحيطة ثم تطبيق الإستراتيجية المختارة والرقابة عليها .

ويرى الباحث مما سبق يمكن أن نحدد الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية في الأتي :

١. وضوح الرؤية الإستراتيجية المحددة لمستقبل المنشاة .
٢. المبادرة وتوليد الأفكار التي تساعد على نجاح المنظمة .
٣. وجود خطة إستراتيجية محددة .
٤. تدعيم المركز التنافسي .
٥. القدرة على إحداث التغيير .
٦. تطوير المهارات الفنية والإنسانية .

---

(١) غريب هاشم ، التفكير والإدارة الإستراتيجية ، مطبوعات الخبراء العرب تيم ،ب.ت ، ص٢٧

الفصل الرابع
الشركات موضوع الدراسة
المبحث الأول: نشأة وتطور مجموعة شركات جياد
المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي والأنشطة ونظم الاتصالات

الفصل الرابع

الشركات موضوع الدراسة

تناول الباحث في هذا الفصل دراسة واقع مجموعة شركات جياد الصناعية للوقوف على ما أفرزته المهارات القيادية التي طبقت حتى ارتقت بمستوى الصناعة المحلية ووصلت إلى هذا القدر الرفيع من النجاح .

قسم هذا الفصل إلى مبحثين ، المبحث الأول تحدث فيه الباحث عن نشأة وتطور مجموعة جياد الصناعية ، حيث بداء بمقدمة عن الصناعة بصورة عامة وخاصة في السودان .

ثم تطرق الباحث إلى نشأة ألمجموعه وبداية تكوينها ، وعدد الشركات التابعة لهذه ألمجموعه ونوعية الصناعة التي تنتجها والتكنولوجية المستخدمة فيها ، وكيف ساهمت نشأتها في دفع عملية التصنيع في البلاد . ويتحدث عن شركة جياد لصناعة السيارات ، شركة جياد للشاحنات ، شركة جياد للجرارات والمعدات الزراعية ، شركة جياد لخدمات السيارات ، شركة جياد للأثاثات والمعدات الطبية ، شركة جياد للطلاء المحدودة ، شركة جياد للمكابس وتشكيل المعادن ، شركة كابلات جياد السويدي ، صناعة الألمنيوم ، صناعة المواسير ، صناع الحديد ، شركة بروج ، شركة جى بى سى ، شركة جياد للإنتاج الإعلامي .

تناول الباحث في المبحث الثاني الهيكل الإداري و التنظيمي والأنشطة ونظم الاتصالات لمجموعة جياد الصناعية ، حيث تهتم المؤسسات الحديث بهذه النظم تماشيا مع متطلبات الأهداف ألاستراتيجيه التي تعتمدها المنظمة والبيئة التي تعمل من خلالها ونوع التقنية المستخدمة في نشاطاتها إضافة إلى حجم المنظمة و توسعها وانسجاماً مع أهداف المرحلة القادمة باعتبار أن الهيكل التنظيمي احد عناصر تنفيذ الاستراتيجيات .

لقد تحدث الباحث أيضا عن بعض الإدارات للمجموعة مثل إدارة الشئون العامة وتنمية الموارد البشرية ، إدارة المعلومات والدراسات ، إدارة البحث والتطوير ، إدارة العلاقات العامة .

كما تناول الباحث أنشطة ألمجموعه التي تقدمها بالسودان مستعرضاً أهم الصناعات التي تنتجها الشركات القائمة في السودان مختتماً هذا المبحث بنظم الاتصالات ومدى الاستفادة من التكنولوجيا المعاصرة وربط المجموعة بخدمة الانترنت عبر الشبكات المحلية والعالمية .

المبحث الأول

النشأة والتكوين

وجد التصنيع في أدبيات التنمية ألاقتصاديه في الخمسينات والستينات من القرن الماضي اهتماماً كبيراً بحيث أصبح مصطلح التصنيع والتنمية الاقتصادية مرتبطان و لا ينفصل أحداهما عن الأخر وكأنهما يشيران إلى شي واحد .

والسودان كغيره من دول العالم الثالث سعى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال الاعتماد على التصنيع بهدف الاستفادة من علاقات الارتباط الخلفي والأمامي للقطاع الصناعي وزيادة الناتج القومي. تلعب الصناعة دوراً هاماً في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية ويرتبط مستوي تقدم الأمم والشعوب بمدي تطورها الصناعي لذلك جاء اهتمام الدولة بهذا القطاع لدوره الفاعل في إحداث النهضة التنموية أعلاه للقيمة المضافة وتوفيراً لفرص العمل المستدام تنفيذاً للاستراتيجيات الصناعية يتواصل العمل في وزارة الصناعة لتحقيق عدة أهداف أهمها تطوير وتعميق العمليات الصناعية آخذين في الاعتبار أهمية الترابط الأمامي والخلفي مع القطاعات الاقتصادية الأخرى. ومع قطاعات الصناعات الفرعية . وقد شملت انجازات وزارة الصناعة وفقاً لخطة العام ٢٠٠٥م عدة مجالات أهمها :

- الارتقاء بقطاع الصناعة التحويلية للمساهمة في تحقيق النهضة الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.
- تقوية القدرة المؤسسية للأجهزة المعنية بأمر الصناعة .
- تحديث بيانات المسح الصناعي والخريطة الاستثمارية .
- مواصلة الدراسات التشخيصية للقطاعات ذات الأولوية وقطاع الصناعات الغذائية .
- تفعيل وتقوية العمل في المشروعات المشتركة مع المنظمات العالمية والإقليمية .
- تنمية قدرات العاملين بالتدريب وتحسين أوضاعهم .
- ربط الوزارة ووحداتها بشبكة المعلومات بالموقع الجديد وعلي احدث مستوي[1] .

تعريف التصنيع ومحتواه:

" يقصد بالتصنيع مجموعة العمليات الإنمائية التي تؤدى مع مرور الزمن إلى زيادة الأهمية النسبية للقطاع الصناعي في الاقتصاد الوطني ، وزيادة دوره في توليد الناتج القومي ، ورفع معدلات النمو الاقتصادي ، وتحسين المستوى المعاشى والحياتي لمختلف فئات المجتمع ، ولا يقتصر مفهوم التصنيع

---

(١) نقلاً عن موقع http:/Arabian girl.jeern.com بتاريخ ٢٠٠٨/٥/٦م

على تحويل المواد الأولية وإنتاج السلع الاستهلاكية ، وإنما يشتمل على تطوير القاعدة الإنتاجية الصناعية من خلال تطوير الصناعات المنتجة لوسائل الإنتاج "[١].

إن التجربة التاريخية للشعوب والدول المتقدمة اقتصاديا تدل بوضوح على إن تجاوز التخلف الموروث وتطوير الاقتصادي الوطني يتطلب القضاء على التخلف التقاني بإدخال الأساليب العلمية الحديثة والتقانات المتقدمة في القطاعات الاقتصادية كافة وتنويع الهيكل الاقتصادي وتطويره ، ويعد التصنيع محور هذه العملية وجوهرها حيث يعد أساسا لإحداث أي تغيير في هيكل الاقتصاد الوطني . [٢].

إن التصنيع عملية واسعة تشمل في الظروف المعاصرة إعادة بناء جميع فروع الاقتصاد الوطني وتكوين قاعدة مادية وتقانة جديدة للبلد ، وبجانب ذلك فان التصنيع يتطلب إعادة صياغة الهيكل الاجتماعي للمجتمع وتغيير مكانة البلدان النامية ودورها في الاقتصاد العالمي . وتحويلها من ذيل تابع زراعي مورد للمواد الخام تابع لحفنة من الدول الصناعية المتقدمة إلى أعضاء ذوى حقوق متساوية في ميدان الاقتصاد العالمي ، وعلى الرغم من اتفاق مختلف الآراء ووجهات النظر فيما يتعلق بمحتوى مفهوم التصنيع إلا انه من الصعوبة بمكان وضع تعريف واحد يحتوى جميع جوانب عملية التصنيع ، ذلك أن التصنيع في حد ذاته عملية متعددة الجوانب ، وهى فوق ذلك مختلفة الاتجاهات والأهداف بالنسبة لكل دولة . [٣].

وبالنظر لاختلاف الظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة في كل بلد على حدة وفى المجتمع الدولي واختلاف الظروف التاريخية التي تمر بها كل دولة ، واختلاف طرق التصنيع وأساليبه التي اتبعتها أو أمرت بها مختلف الشعوب ، فان التصنيع في نهاية الأمر مهما اختلفت سبله يودى إلى نتائج متشابهة في مختلف الدول من حيث تعميقه لدور القطاع الصناعي في الاقتصاد الوطني وبخاصة القطاعات المنتهجة لوسائل الإنتاج . نتيجة للاهتمام المتعاظم للتصنيع في الدول النامية يحاول المختصون وضع تعريف واضح ودقيق للتصنيع وبالنظر إلى تعدد جوانب التصنيع وطرقه ووسائله فانه مما يمكن تفسيره أن تأتى المحاولات المختلفة الرامية إلى تحديد مضمون التصنيع بتعارفي معقدة في غالب الأحيان.

إن الاتجاه الأكثر رواجا في تحديد مفهوم التصنيع ، والذي يظهر في المؤلفات والأدبيات الاقتصادية ، هو ذلك الذي يركز على إن " جوهر التصنيع إنما يتعلق بشكل اساسى بتطوير دور الصناعة التحويلية تتبعها القطاعات المنتجة لوسائل الإنتاج والقطاعات المنتجة لسلع الاستهلاك ، وقد بين هذا الاتجاه

---

(١) عبدو محمد الحمصى , اقتصاد وتخطيط الصناعة ، منشورات جامعة دمشق(دمشق ١٩٩١م) ص٥١

(٢) المرجع السابق ، ص ٥١

(٣) المرجع السابق ، ص ٥٢

خبراء لجنة التنمية الصناعية التابعة للأمم المتحدة في دورة اجتماعهم الثالثة في شهر مايو ١٩٦٣م عند صياغتهم التعريف التالي للتصنيع " [١].

ووفقا لبراجيتا وآخرون [٢] " يعد التصنيع عملية تطوير اقتصادي يعبا في ظلها قسم متزايد من الموارد الوطنية من اجل تطوير بنية اقتصادية متعددة الجوانب ومجهزة بتقانة حديثة وتتميز (هذه البنية الاقتصادية) بوجود قطاع ديناميكي لصناعة الآلات ، ويملك وينتج هذا القطاع وسائل الإنتاج وسلع الاستهلاك ، يكون قادرا على تامين معدل نمو مرتفع لمجمل الاقتصاد الوطني ، وتحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي وقد اعتبر هذا التعريف في حينه صيغة عملية مؤقتة ".

من التعريف أعلاه استنتج نفس المصدر ومن تحليل مضمون عملية التصنيع عدد من الحقائق أهما :

- إن التصنيع عملية واسعة ومتعددة الجوانب يتم بنتيجتها تطوير جميع فروع الاقتصادي الوطني ووضع قاعدة مادية تقنية من اجل التطور الاقتصادي اللاحق ويتبدل على ظلها موقع البلد في الاقتصاد العالمي إلى بلد متقدم .
- يعد التصنيع في الدول النامية جزءا من عملية التحرر الكامل من الاستعمار السياسي والاقتصادي وبالتالي فهو يحمل طابع معادى للامبريالية ، وهذا ما يدعو الدول الاستعمارية المتقدمة اقتصاديا للوقوف بشكل أو بأخر في طريق تصنيع البلدان النامية .

التصنيع في البلدان النامية :-

١. يرجع الاهتمام البالغ بالتصنيع من قبل البلاد النامية إلى مجموعة من العوامل. [٣]:

أ- السعي وراء زيادة الدخل القومي . تنظر البلاد النامية إلى مستوى المعيشة المرتفع للبلاد الصناعية في الشرق والغرب على السواء وتتمنى أن تحقق ذلك ، إلا إن تحقيق ذلك يتوقف على حسن اختيار المشروعات الصناعية ، وذلك لأن المشروع الفاشل لا يترتب عليه فقط ضياع جزء من رأس المال القومي ولكن أيضا انخفاض معدل نمو الدخل القومي ، ويمكن القول إن هناك الكثير من البرامج والمشروعات غير الاقتصادية التي تؤدى إلى ضياع رأس المال وخفض معدل النمو الاقتصادي في بعض البلدان النامية ، ولذا أصبحت عملية القيام بدراسات الجدوى الاقتصادية والفنية امرأ حيويا قبل القيام بتنفيذ أي مشروع .

---

(١) براجيتا لونتاى وآخرون ، مشكلات التصنيع في البلدان النامية ، دار التقدم (موسكو ١٩٧٤م) ص٣

(٢) المرجع السابق ص٤

(٣) محمد محروس إسماعيل ، اقتصاديات الصناعة ، دار الجامعات المصرية (الإسكندرية ،ب.ت) ص١٣

ب- استقرار دخل البلد من العملات الصعبة وذلك عن طريق توسيع قاعدة الإنتاج القومي وتنويع الصادرات وتقليل الاعتماد على تصدير قلة من المواد الأولية الزراعية والخامات المعدنية ، والملاحظ إن تقلبات أسعار السلع الصناعية قليلة الحدة ، كذلك فان الإنتاج الصناعي أكثر استقراراً لأنه لا يتأثر كثيرا بالعوامل الطبيعية ، وذلك على عكس الحال بالنسبة للسلع الزراعية والأولية عموما ، حيث تتميز بكثرة التقلبات في الأسعار وفى حجم الإنتاج .

ج- إن إنتاج السلعة محليا بدلا من استيرادها يساعد على توفير النقد الأجنبي ، ونحن نعلم مدى شكوى البلاد النامية من ندرة النقد الأجنبي وصعوبة الحصول عليه ، إلا انه يجب إن نراعى إن إنتاج بعض السلع المصنوعة محلياً قد ينطوي على استيراد الكثير من المواد الخام والمكونات والأجزاء مما يؤدى في النهاية إلى انتفاء هذا الوفرة أو تضاؤله ، وكثيرا ما وقعت البلاد النامية ضحية هذا الاعتقاد إذ أنها أقامت مشروعات محلية لكي تغنيها عن استيراد سلعة تامة الصنع من الخارج وغاب عنها أنها طالما ليوجد لديها صناعة متقدمة للمواد الوسيطة والمكونات فانه سوف تقوم باستيراد هذه المكونات والمواد من الخارج مما يشكل ضغطا كبيرا على ميزان مدفوعاتها .

د. التخفيف من حدة البطالة بنوعيها السافر والمقنع وذلك بشرط أن تكون المشروعات الجديدة جيدة وناجحة ويشترط كذلك أن تكون إنتاجية الأفراد الذين يعملون فيها اعلي من إنتاجيتهم في قطاع الزراعة الذي سوف يسحبون منه. ا ن توفر هذين الشرطين من شانه أن يؤدى إلى نجاح المشروعات الصناعية في تحقيق كل من هدف زيادة الدخل القومي ، ولكن يجب أن ننوه هنا إلى أن كثيرا من المشروعات الصناعية الحديثة أصبحت من النوع الذي يستخدم رأس المال بشكل كثيف ولذلك يجب التوفيق بقدر الإمكان بين قيام المشروعات الصناعية والاستعانة بالتكنولوجيا المتقدمة أو المتطورة . ويلاحظ إن البلدان النامية تعتمد على استيراد التكنولوجيا المصنوعة في البلدان المتقدمة وهى بطبيعتها تكنولوجيا كثيفة استخدام رأس المال وقليلة استخدام اليد العاملة ، أي إن البلاد النامية يثقل كاهلها بمصانع عالية التكلفة الرأسمالية ، هذا في الوقت الذي لا تحل فيه الصناعات الجديدة مشكلة البطالة في هذه البلاد ويكثر الكلام على ما يسمى بالتكنولوجيا الوسيطة والحاجة الماسة إلى خلق فرص عمل للأيدي العاملة الوفيرة في هذه البلاد ، إلا إن اختراع هذا النوع من التكنولوجيا الوسيطة يجب أن تقوم به البلدان النامية ذاتها .

هـ. إيجاد سوق للخامات المحلية . وذلك بالاستقلال الاقتصادي للخامات المحلية من معادن وأخشاب

وغيرها وذلك بدلا من تعرض هذه المواد كلها أو بعضها للضياع أو عدم الاستقلال.[١]

مقومات المشروعات الصناعية الناجحة:

يقول الجمصى [٢] " إن المشروعات الصناعية الناجحة هي التي تتوفر لها فرص النجاح فنياً واقتصادياً ، كذلك قدرتها على إعطاء المستثمرين إرباحا معقولة وتعود بالنفع على الاقتصاد القومي، أي أنها مشروعات مربحه من الناحيتين القومية (أو الاقتصادية) و التجارية كذلك يجب أن تكون هذه المشروعات منسجمة مع مشروعات التنمية الخاصة بالأجل المتوسط والطويل في الاقتصاد القومي ، ويجب أن يتوفر عدد من الشروط لضمان نجاح المشروع : توفر الأسواق مقدما سواء في الداخل أو الخارج وذلك لان المشروع الجديد يواجه في البداية صعابا فنية ومشاكل خاصة ، بالعمالة والتدريب ولا بد من تمتع السلعة الجديدة بميزة انخفاض تكاليف الإنتاج بالمقارنة بالسلع البديلة الموجودة سواء المنتجة محليا أو المستوردة من الخارج .

نشأة وتطور الصناعة بالسودان :

كل البعثات الأثرية التي زارت السودان اتفقت تماما على إن هنالك صناعة حديد انتظمت مزدهرة في مملكة مروى القديمة عام ٤٠٠ ق.م في شمال السودان ولم تحتاج إلى التنقيب عن البرهان الذي يثبت تلك الحقيقة فأكوام نفايات الحديد الضخمة كانت شاهداً على ذلك كما إن النقوش الجدارية أكدت تلك المعلومة بتصويرها لمختلف المنتجات الحديدية ، لذا كان من الطبيعي أن يفكر الأحفاد في إقامة مجمع صناعي ضخم كمجمع شركات جياد التي مثلت تواصلا حضاريا منطقيا [٣]

لذا رأت جياد أن تكون الرائدة في عمليات دعم وتشجيع قيام عدة أنواع من الصناعات المختلفة والصناعات المغذية لها لما تكتسبه من أهمية اقتصادية في عمليات التكامل الانتاجى إضافة إلى القيمة المضافة لهيكل الاقتصاد السوداني ومن هنا نبعت فكرة جياد لإنشاء مجمع متكامل للإنتاج والخدمات .

العوامل التي تحد من تطور الصناعة السودانية :-

تواجه الصناعة بالسودان عقبات كثيرة في المجالات التالية: [٤]

أ. الإنتاج .

١) ارتفاع تكلفة الإنتاج وضرائب ورسوم الصادر العالية .

---

(١) محمد محروس ، مرجع سابق ، ص١٤

(٢) عبدو محمد الحمصى ، مرجع سابق ، ص٦٥

(٣) محمد سعيد صالح ، مجموعة جياد الصناعية ، كتاب تعريفى ص٦

(٤) وزارة الصناعة ، المسح الصناعي الشامل ، الخرطوم ، ٢٠٠١م ص ١٨

٢) ضعف استقلال الطاقة التصميمية (في حالة صناعة زيت الطعام بسبب ضعف مستوى إنتاج الحبوب الزيتية) .

٣) تدنى مستوى التقانة المستخدمة .

٤) تدنى مستوى جودة المنتجات .

٥) مصانع ومدابغ عتيقة (من طرز قديم).

ج . السياسات

١) غياب الحوافز المشجعة على تصنيع الصادرات، خاصة تلك التي تملك البلاد فيها ميزة نسبية.

٢) عدم الاهتمام بالمصدرين المتميزين .

٣) عدم الحماية من تدفق السلع والخدمات المستوردة .

٤) ضعف الدعم لصادرات الأدوية والعقاقير البشرية والبيطرية .

٥) ضعف البيانات والمعلومات وتناقضها فيما يتعلق بإنتاج الصادرات الصناعية (الكميات والجودة، الأسواق المحلية والخارجية).

٦) تجاهل تسجيل حقوق ملكية السلع والمنتجات المصنعة السودانية .

٧) ارتفاع سعر الدولار الجمركي بالمقارنة مع سعر الصرف المصرفي .

ب. التسويق.

١)عدم تجهيز المنتجات المصنعة بالطريقة السليمة التي تتوافق مع مواصفات الفرز والتعبئة والترويج .

٢)محدودية وعدم تنوع الصادرات المصنعة ، الأمر الذي اضعف قدرتها .

الخطة الإستراتيجية الصناعية: (١)

تنقسم الخطة الإستراتيجية الصناعية إلى عدة أقسام كالأتي الرؤية . أن يكون رأس الرمح في التقدم في السودان إحداث تنمية صناعية توفر فرص عمالة وتعظم القيمة المضافة إلى الموارد الزراعية والطبيعية.

أ- الرسالة. زيادة قدرة الإنتاج الصناعي على المنافسة بخلق مناخ عمل ملائم ، وتعبئة الموارد للتمويل ، ونقل التكنولوجيا ، وتوفير مدخلات الإنتاج . مطلوب أيضا تقديم خدمات صناعية ،

---

(١) وزارة الصناعة ، المرجع السابق ، ص ٢٥

وحماية الصناعة الوطنية من المنافسة الجائرة التي تنشا عن طريق إغراق السوق المحلى بالسلع التي تنتج محليا .

ب-الأهداف.

١) تطوير البنيات التحتية الصناعية (القانونية والفنية والإدارية) .

٢) زيادة إسهام الصناعة في الناتج المحلى الأجمالى وفى الصادرات .

٣) تقوية الروابط الخلفية والروابط الأمامية بين الصناعات والقطاعات المتعلقة بها مثل زراعة المحاصيل، الثروة الحيوانية، الكهرباء والنقل.

الفكرة:

كان من أكثر الشعارات جاذبية لدى الشعب السوداني جملة علقت في كل مكان ورددت في كل ملتقى تقول " نأكل مما نزرع ونلبس مما نصنع " وكانت هذه الجملة تمس بعمق حقيقة متطلبات امة ما زالت في بداية طريقها رغم مرور كل تلك الأعوام على استقلالها ، لذا لا نستطيع أن نقول إنها شعارات تؤكد إن من أطلقها يعي حقا ماذا يجب عليه أن يفعل . إن هذا الشعار رغم بساطته لاقى كثيراً من التندر من قبل البعض الذين لطول ما عانوا من خيبات الأمل وعاصروا من خسارات لم يصدقوا أنهم فقط يمكن أن يلبسوا من صنع أيدي سودانية ، ترى ماذا سيكون حالهم إذا كان الشعار "نبنى ونركب ونزرع بما نصنع ؟" وكان هذا ما حدث فقط في اقل من عشرة أعوام .

في بداية عام ١٩٩٦م بدأت بلورة فكرة إقامة مدينة صناعية متكاملة تحتوى على بنية تحتية متقدمة تحتوى على جميع الخدمات التي يجب توفرها لإقامة صناعات متقدمة تكون نموذجا لتنمية مجتمعات إنتاجية حضرية متكاملة ، نعم فقد تطور الشعار ليصير (فلنحلم ولنصنع أحلامنا بأيدينا)وبدأت الخطوات الأولى بتحويل الحلم إلى خطط ودراسات على الورق في يونيو ١٩٩٦م ووضع حجر الأساس لمدينة جياد الصناعية في يوم ٢٧ مارس من العام ١٩٩٧م . (١)

منذ ذلك اليوم بدأت مرحلة جديدة في تاريخ الشعب السوداني ، فقد عرف السودانيون لأول مرة فعلا إن عمل اليوم يجب أن ينجز قبل الغد أن لم يكن قد أنجز في الأمس ، وانطلق العمل في إقامة البني التحتية لهذا المجمع الصناعي الذي اختيز له اسم جياد ، انطلق مشروع رؤى أن يتعلم منه شعب السودان السعي بقوة نحو الخير والخيل معقود بنواصيها الخير .

كانت الفكرة ابتداء خلق قاعدة صناعية متكاملة وسد حاجة البلاد من سلع أساسية ومتطلبات حياتية وتنموية لا غنى عنها ، ويرى الكثيرون إن الحصار الاقتصادي الذي ضرب حول السودان

---

(١) بابكر حسن محمد زين، لمحة تاريخية ، مجلة التصنيع ،العدد الأول ، دورية تصدر من دائرة العلاقات الخارجية جياد للإنتاج الاعلامى ، الخرطوم ٢٠١٠م) ص٦

لمسلكه في الاعتماد على بنيه وموارده كان تحقيقا للآية الكريمة (وعسى أن تكرهوا شيئا وهو خير لكم) قران كريم ، الجزء الثالث ، سورة البقرة، الآية ٢١٦

فقد دفع تكالب القوى العظمى لكسر شوكة الإنسان السوداني أن أعلن عن نيته لصنع نهضته بيده وإقامة مشروع حضاري يكون منبعه متجزراً في الشعب السوداني واتبع تلك النية بالعمل . ولم يكن رد السودانيين على الحصار خنوعا واستجدا بل انطلقت النفوس الأبية تبحث عن حلول ناجحة وعلاجات تبحث في أصل المرض ولا تقصد تسكين ألامه وأعراضه، فكانت مشاريع مثل جياد .

صناعتي النقل والإنشاءات من أهم الصناعات التي ميزت الدول الجادة في طريق التنمية وذلك لان هاتين الصناعتين بالإضافة إلى الطاقة تمثل القواعد الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي امة تسعى بجد للوصول إلى أهدافها ، وقدر لجياد أن تقوم بعبء تطوير صناعتي النقل بمفهومه الشامل وصناعة مواد البناء الأساسية من منتجات حديد التسليح والمواسير والكيبلات وغيرها من الصناعة المعدنية الأخرى .

وقد كان الأساس في مارس ١٩٩٧م وفق شركة السودان للتقانة (سمت) بنسبة ٧٦% وهيئة التصنيع الحربي بنسبة ٢٤% ، وعلى الفور بدا العمل في أعمال المنشات المدنية والبنيات التحتية من طرق ومحطات كهرباء وتنقية مياه وتركيب المصانع والورش ، وتم اختيار مدراء إدارة وقيادة إدارية عالية الكفاءة بالإضافة إلى المهندسين والتقنيين ، وتم افتتاح المجمع في ٢٦ أكتوبر ٢٠٠٠م .

الرؤية:

أن تكون مجموعة جياد الصناعية بيئة جاذبة للعاملين والموردين والزبائن وجميع المستفيدين وذلك بمنتجاتها وخدماتها الجيدة وغايتها التفوق في مجالها [١].

الرسالة:

هدفنا التصنيع بتقنيات حديثه وجوده عاليه وتكلفة مناسبة بأيدي سودانية للمشاركة في برامج التنمية في البلاد انطلاقا نحو مجتمع يضم كل زبائننا في الداخل ومحيطنا الإقليمي ، وذلك بالاعتماد

---

(١) خالد صالح إبراهيم ، شركة جياد لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ،جياد قصة حضارة مستمرة ، ص٥

على العاملين لانجاز العمل بطريقة تمكننا من المنافسة وتحقيق الإرباح ضمانا لاستمرارية الشركة وتفوقها . [١].

القيم :

قيمنا التي نؤمن بها ونتبعها ونطبقها تمثل الضمانة لأداء إعمالنا وتعاملنا مع الآخرين وجميع العاملين في الشركة يدركونها وتمثل مصدر إلهامنا وهى [٢].

أ- الصدق .

ب-الإخلاص .

ج- النزاهة.

د- احترام المواعيد .

هـ-حسن المعاملة .

و- الحماس .

المهام :

حددت من البداية خمسه من المهام والالتزامات الآتية (٣):

أولاً : الالتزام بالجودة والسعي دوما إلى تبنى وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كموجه اساسى للقيام بجميع إعمال الشركات والعمل باستمرار لتحقيق رغبات الزبائن .

ثانياً : توفير البنية التحتية اللازمة وظروف العمل المناسبة والتدريب المستمر والاهتمام بالعاملين ماديا ومعنويا ليسهم ذلك في رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف والاستمرار في الإنتاج بالمواصفات العالمية المطلوبة .

ثالثاً : بذل الجهد الدائم والمستمر من اجل توفير منتجات عالية الجودة ومتنوعة من خلال الاستثمار المستمر في العاملين والتكنولوجيا.

رابعاً : المثابرة على نشر التوعية بين العاملين وتوجيههم بالشكل المناسب لزيادة إدراكهم بان التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتج والخدمات المساندة له هي مسئولية كل فرد منهم .

خامساً : العمل على تطوير وترسيخ العلاقة بين الشركات والوكلاء والزبائن والموردين وخلق جو من الثقة المتبادلة بينهم بما يكفل الاستمرارية والالتزام في التعاون المستقبلي وذلك للحفاظ على المكانة

---

(١) خالد صالح ابراهيم مرجع سابق ، ص٥

(٢) المرجع السابق ، ص٥

(٣) المرجع السابق ، ، ص٦

المتميزة للشركات وبما يضمن فتح أسواق جديدة محليا وعالميا [1].

ولتنفيذ تلك المهام والالتزامات كونت جياد بقاعدتها الإنتاجية الضخمة وإنتاجها المتميز وإبداع عامليها كونت العديد من العملاء في مجال تمويل الإنتاج والتشغيل فيها ولم تكف عن السعي لتوسيع هذه القاعدة التمويلية لما تتمتع به من عوامل جاذبة تتمثل في تنوع إشكال التمويل من مرابحة أو مشاركة أو تمويل الأصول الثابتة وقدمت جياد ضمانات سداد متميزة حيث شكل مشروعها بكفاءته وقدراته الإنتاجية أفضل ضامن للأموال المستثمرة .

الأهداف (٢) :

١. كانت الفكرة من قيام مجموعة جياد الصناعية تحقيق الأهداف التالية:

أ- توفير العملات الصعبة وذلك بالتقليل من الاستيراد إضافة لعائدات الصادر من منتجات جياد .

ب-توطين الصناعة الثقيلة في السودان وتشجيع الصناعات الأخرى المساندة من تعدين المعادن المختلفة من نحاس وحديد وألمنيوم ، خاصة مع توفير خامات هذه المعادن في مناطق مختلفة من البلاد ، وتشجيع الصناعات الخفيفة والصغيرة خاصة في قطاع المركبات من مصانع للإطارات والبطاريات وخلافه ، باعتبار إن جياد مستهلك رئيسي لمثل هذه المنتجات .

ج- تقديم نموذج للاستثمار الناجح الذي تتوفر فيه كل البنيات الأساسية الضرورية من طرق وطاقه ومياه وخطوط إنتاج.

د- إكساب القيادات الإدارية العليا والدنيا المهارات الإدارية والفنية والتقنية لمواكبة التقنية والعولمة من خلال التدريب خارج البلاد والدورات المحلية والتدريب العملي إثناء العمل.

هـ-تطوير القطاعات الاقتصادية التقليدية من زراعة ورعى بإدخال التقنية وتدريب الكوادر البشرية على استخدامها .

و- تشجيع الهجرة العكسية من المدينة إلى الريف وذلك بتوفير فرصة العمل والخدمات الراقية والسهلة للعاملين .

ز- ترقية دخل الفرد وتحسين المستوى المعيشي الذي يتمثل في المرتبات والحوافز التي يتقاضها العاملون والخدمات التي يقدمها المجمع للعاملين.

ح-ترقية دخل الفرد وتحسين المستوى المعيشي الذي يتمثل في المرتبات والحوافز التي يتقاضها العاملون والخدمات التي يقدمها المجمع للعاملون .

---

(١) خالد صالح ابراهيم مرجع سابق ص ٨

(٢) محمد سعيد صالح ، ص ٥

الموقع :

يقع مجمع جياد الصناعي في محافظة الكاملين بولاية الجزيرة على الضفة الغربية للنيل الأزرق على بعد ٥٠ كيلومتر جنوب مدينة الخرطوم في مساحة تقدر ب ١٥ كيلومتر ويتكون من الأتي [١]:.

أ- المدينة الصناعية وتحتوى على الأتي :

١) ورشة ومصانع بهياكل حديدية (جملونات) بمساحة ٢٨٠ إلف متر مربع وبارتفاعات تصل حتى ٣٠ متر ، وتشمل عدة مصانع للسيارات والشاحنات المتوسطة والكبيرة والآليات الزراعية والتراكتورات والآليات الثقيلة ومصانع الحديد والمواسير وقطاعات الألمونيوم والكوابل النحاسية وغيرها من الورش المصاحبة .

٢) مبنى البحوث والتطوير ويتكون من ثمانية طوابق ، مساحة الطابق ٦٠٠ متر مربع .

٣) مبنى الإدارة الرئيسي ويتكون من خمسة طوابق ، مساحة الطابق ١٢٠٠ متر مربع .

٤) ثلاثة مباني إدارية أخرى من أربعة طوابق مساحة الطابق ١٢٠٠متر مربع .

٥) مبنى الفندق ويتكون من أربعة طوابق ويحتوى على ٨٨ غرفة .

٦) مبنى الشئون الإدارية ويتكون ثلاثة طوابق بمساحة ٥٠٠ متر مربع.

٧) ثلاثة كافيتريات ، مساحة الكافتيريا حوالي ٧٠٠ متر مربع .

٨) مبنى المعرض وهو عبارة عن قبة خرصانية بقطر ٢٥ متر مربع وملحق بها قاعات ومكاتب (طابقين) .

٩) ثلاثة مساجد مساحة الواحد ١٤٤ متر مربع بسعة ٢٥٠ مصلى .

ب-المدينة السكنية وهى تنقسم إلى قطاعين :

١) المدينة السكنية الغربية ربها مساكن الإدارة العليا ، عدد ١٦ منزل من طابقين ومساكن المهندسين ومساكن المهندسين عدد ٢١٦ منزل .

٢) المدينة السكنية الشرقية وبها مساكن الفنيين عدد ٣٤٢ منزل ومساكن العمال عدد ٢٦٤ منزل .

ج- مستشفى جياد التخصصي .

د- بيت الضيافة وميز المهندسين بعدد ٢٤ غرفة .

هـ-مدارس وأسواق ومكاتب إدارية.

إن مجمع جياد الصناعي كان استثمارا ذكيا وفر الأرض والمياه والطاقة والسكن ، وهذه تمثل مقومات الاستثمار الناجح ، وارسي دعائم نهضة صناعية وطنية خالصة بايدى سودانية ماهرة وبخبرات

---

(١)على عثمان محمود ، لمحة تاريخية ، مجلة التصنيع ، العدد السادس ، الخرطوم بحري ٢٠٠٨ م ص٢٦

أجنبية كان لا بد منها حتى لا تبدأ من الصفر ولكن من حيث انهي الآخرون ، ولهذا يعتبر هذا المجمع انجازاً وطنيا خالصا يساعد على توطين التكنولوجيا ويسد حاجة البلاد ويدعم مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية [1].

أيضا يوجد في المجمع شبكات طرق وصرف صحي جيدة، كما يوجد شبكة للمياه العذبة ومحطة لتنقية المياه، والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول رقم (١)

طول الشبكات بمجمع جياد

شبكة الطرق	٢٧ كيلو متر
شبكة الصرف الصحي	٢٠ كيلو متر
شبكة المياه العذبة	٢٥ كيلو متر
ترعة الري	٨ كيلو متر
محطة تنقية المياه	–

المصدر: على عثمان محمود، لمحة تاريخية، مجلة التصنيع، العدد السادس، الخرطوم بحري ٢٠٠٨ م ص٢٦

رأس المال المستثمر :

تم تأسيس مجمع جياد الصناعي بشراكة في رأس المال المدفوع بين :

أ- الشركة السودانية للتقانة (سمت) بنسبة ٧٦% من رأس المال .

ب-هيئة التصنيع الحربي بنسبة ٢٤% من رأس المال .

وقد بلغ رأس المال المدفوع (٣٥,١٩٦,٦٠٠ جنيه سوداني) وذلك حسب التفاصيل في الجدول التالي .

---

(١) على عثمان محمود ، مرجع سابق ص٢٧

جدول رقم (٢)

رأس المال المستثمر في شركة جياد

م	الشركة	القيمة بالجنيه السوداني	النسبة	ملحوظات
١	جياد لصناعات السيارات والشاحنات	١٣,٠٠٠,٠٠٠	%٣٦,٩	
٢	جياد للصناعات الحديدية	٧,٦٠٠,٠٠	%٢١	
٣	جياد لصناعة الألمونيوم	١,٨١٦,٠٠٠	%٥,١	
٤	جياد لصناعة المواسير	٨,٩٦٤,٦٠٠	%٢٥,٥	
٥	جياد لصناعة النحاس	١,٨١٦,٠٠٠	%٥,١	
٦	كابلات جياد السويدي	٢,٠٠٠,٠٠٠	%٥,٧	شراكة
٧	الجملة	٣٥,١٩٦,٦٠٠	%١٠٠	

المصدر: احمد محمد عبد القادر، مجموعة جياد الصناعية، منشورات جياد ، الخرطوم ٢٠٠٣ م

شركات مجموعة جياد الصناعية :

تهدف مجموعة جياد الصناعية لتوطين الصناعة الثقيلة في السودان بشقيها المدني والعسكري ودعم وإسناد الصناعات التحويلية للبلاد بأحدث التقنيات وأفضل المعدات والتجهيزات .

تستند مجموعة جياد الصناعية إلى قاعدة صلبة من الكفاءات البشرية حيث يعمل بها أكثر من أربعة ألاف من المهندسين والفنين المؤهلين والعمال ، وقد عملت المجموعة على تطوير صناعية تتميز بمقدرات تقنية كبيرة وتقوم بتوفير احتياجات المصانع الوطنية من الحديد الخام للاستخدامات المختلفة مثل استخدامات الحديد الخاص لصناعة الآليات الثقيلة والحديد المستخدم في مواد البناء وأنابيب نقل النفط ومواسير المياه بإحجامها المختلفة .

ركزت المجموعة على توفير البنيات الأساسية لصناعة المركبات في السودان من مكابس بالإضافة لخطوط التجميع ، وقد أسهمت هذه الصناعات بشكل كبير في دعم التنمية الاقتصادية بالسودان وذلك عبر إنتاج محركات متعددة الاستخدامات تشمل الشاحنات بكافة أنواعها والسيارات والمعدات الزراعية ، وتمتلك المجموعة عدد من المصانع الحديثة وخطوط الإنتاج والمعدات والآلات والماكينات المبرمجة ، كما تتمتع المجموعة بقدرات وإمكانيات مكنتها من بناء قاعدة صناعية حديثة وإدخال كثير من التقنيات والمعدات الصناعية لأول مرة في السودان .

شركة جياد لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة (١).

تعد كبرى شركات مجموعة جياد الصناعية وهى الرائدة في مجال تجميع وتصنيع السيارات الصغيرة والمتوسطة والشاحنات الخفيفة والثقيلة والجرارات والمعدات الزراعية وملحقاتها ، تأسست الشركة في ١٥ سبتمبر ٢٠٠٠م ويبلغ رأس مال الشركة الثابت ١٣٥ مليون جنيه سوداني وعدد العاملين بها ١٦٧٠ فرد .

هدفت الشركة إلى تجميع وتصنيع مجموعة من المركبات وتطبيقاتها بايدى سودانية وبتقنيات حديثة وجودة عالية وتكلفة مناسبة للمشاركة في برامج التنمية في البلاد إرضاء لعملائها محليا وإقليميا على نحو يمكنها من المنافسة وتحقيق الإرباح ، وقد نالت الشركة شهادة الجودة العالمية (ISO٩٠٠١-٢٠٠٠) في عام ٢٠٠٥م .

إن شركة جياد للسيارات القابضة وهى تمضى بخطى ثابتة معتمدة على حضارة عريقة ونجاحات كبيرة تطرح المزيد من فرص الاستثمار إمام رؤوس الأموال المحلية والإقليمية والعالمية وتتيح سياسات الاستثمار فيها المجالات التالية :

- الشراكة في أصول الشركات القائمة .
- الشراكة في مشاريع التوطين جزئيا أو كليا .
- المشاركة في عملية الإنتاج .

في إطار تصور استراتيجي يستهدف المحافظة على ما تحقق من نجاح تقوم الشركة بالمراجعة المستمرة لهيكلها التنظيمي إذ تمت مراجعته أكثر من مرة منذ إنشائها وفقا للنظرة الطموحة للقيادة وسعيا نحو المزيد من المرونة وتفويض الصلاحيات ، وقامت الشركة بتأسيس عدد من الشركات التابعة لها وهى كالاتى : (٢)

أ- شركة جياد للسيارات المحدودة:

تأسست شركة جياد للسيارات المحدودة في ٧ أغسطس ٢٠٠٤ م تمتلك خطوط إنتاج قادرة على تجميع وتصنيع السيارات الصالون وسيارات النقل الخفيفة بايدى سودانية من مهندسين وفنيين نالوا تدريبا

---

(١) محمد عثمان العوض ، شركة جياد لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ، التقرير السنوي ٢٠٠٦م ، جياد للإنتاج الاعلامى ،الخرطوم ، ٢٠٠٧م ، ص١٥

(٢) عباس يوسف ، شركة جياد لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ، جياد قصة حضارة مستمرة ، الخرطوم ٢٠٠٥ م ص١٤

خارجيا وداخليا اكسبهم خبرة كبيرة في هذا المجال ، وتتعامل الشركة مع شركات عالمية ذات خبرة وتجربة كبيرة في مجال صناعة السيارات ويتضح ذلك من خطوط إنتاجها التالية :

١) خط تجميع السيارات الصالون (اكسنت وسوناتا) .
٢) خط إنتاج سيارات ألبيك أب جياد .
٣) خط إنتاج الحافلات .
٤) خط إنتاج الدراجات النارية .
٥) خط إنتاج السيارات نصف نقل .
٦) خط إنتاج السيارات استيشن واجن .

ولتحقيق رؤية ورسالة الدائرة لا بد من التحلي والتمسك بقيم الأمانة والشفافية وروح الفريق والالتزام بمعايير الجودة والعمل على التحديث والتحسين المستمر من خلال مجموعة من المهام والتي تتمثل في [١]:

- إعداد الدراسات العلمية الشاملة لتحديد الرؤيا والأهداف الواضحة للارتقاء بنشاط التوطين والتطوير .
- أما فيما يختص ببرامج التدريب والتطوير وزيادة مهارات وقدرات المورد البشرى العامل كانت الدورات التدريبية التالية :

١) دورة تصميم قوالب الأجزاء المطاطية .
٢) دورة تصميم قوالب جسم العربات .
٣) دورة تصميم قوالب المسبوكات .
٤) دورة تدريب تصميم أجزاء الماكينة.

ب- شركة جياد للشاحنات المحدودة :

شركة جياد للشاحنات تأسست في عام ٢٠٠٠ م ومناط بها توطين وتجميع وتصنيع الشاحنات وتطبيقاتها بأنواعها المختلفة مثل الغلابات ، التناكر ، الصناديق التجارية والمتخصصة والترلات وشبه الترلة ، بدأت الشركة الإنتاج الفعلي في أكتوبر ٢٠٠٠ م لتجميع شاحنات موديل ما الألمانية ورينو الفرنسية وكذلك تصنيع التطبيقات المختلفة للشاحنات والتي أثبتت نجاحا منقطع النظير في التشكيل بالسودان على الرغم من وعورة الطرق وظروف المناخ الصعبة ، وقد وفرت الشركة احتياجات القوات النظامية والشركات والولايات .

---

(١) الفاتح عبد الرحمن ، جياد الأمل لمستقبل صناعة المركبات ، مجلة جياد ، العدد الثامن ، ص ١٠

تعتبر شركة جياد للشاحنات إحدى جزر التميز في الصناعة السودانية وتستخدم الشركة احدث التقنيات من الآليات والماكينات على خطوط إنتاجها المختلفة وبإدارة أيدي سودانية ، وقد ظلت الشركة تواكب اهتمامها ببرامج الجودة الشاملة حرصا منها على إرضاء زبائنها مع الالتزام التام بجودة منتجاتها ، وقد نالت الشركة شهادة الجودة العالمية (ISO ٩٠٠١-٢٠٠٠) في عام ٢٠٠٢ م [١].

ج- شركة جياد للجرارات والمعدات الزراعية:

تأسست عام ٢٠٠٤ م وتعمل في مجال تجميع وتصنيع الجرارات والمعدات الزراعية وتهدف الشركة إلى نقل الصناعة وتطويرها وتوطينها في مجال الجرارات والمعدات الزراعية خدمة لإغراض التنمية والتوسع الزراعي . توفر الشركة حالياً الجرارات من أجود الماركات العالمية مثل (الماسي فيرجسون الايرانى ، اللاندينى ، الينوهولاندا وماهندرا وكذلك المعدات الزراعية المختلفة مثل آلات حرث الأرض وآلات التسوية الزراعية وآلات التسميد ورش المبيدات وآلات العزف وآلات الحصاد والنقل والترحيل [٢].

وتتبن الشركة احدث الوسائل في المجال الفني لتلبية كافات احتياجات الميكنة الزراعية من خلال تقديم منتجات وخدمات متكاملة ذات جودة متميزة بأسعار تنافسية جعلت من منتجاتها الخيار الأفضل للمزارعين مستخدمة في ذلك احدث التقنيات من خلال الاستثمار في العاملين والموارد لإغراض البحث والتطوير والتحسين المستمر تحقيقا لأهداف المستفيدين وقد نالت الشركة شهادة الجودة العالمية في عام ٢٠٠٤ م ISO ٩٠٠١-٢٠٠٠ ، حيث بلغت الطاقة الإنتاجية لعام ٢٠٠٤م حوالي ٢٥٠٠ وحده بنسبة بلغت ٩٠% من الطاقة التصميمية ويتكون الخط مما يلي :

- ☐ وحدة التجميع باللحام .
- ☐ وحدة الماكينات .
- ☐ وحدة النظافة السطحية واللحام .
- ☐ وحدة التجميع والاختبارات.

د- شركة جياد لخدمات السيارات :

تأسست الشركة في أغسطس ٢٠٠٤ م لتقوم مهمة خدمات ما بعد البيع للمنتجات المختلفة وهذه الخدمات تشمل صيانة منتجات شركة جياد للسيارات والتأكد من وجود قطع الغيار الأصلية وتوفرها لدى الوكلاء وتقديم خدمات الصيانة المجانية وصيانة الضمان عبر مركز تبيان للصيانة ومتابعة الصيانة المجانية وصيانة الضمان التي يقدمها الوكلاء ، ويتم تطبيق المعايير الخاصة بالوكلاء ، متابعة

---

(١) عباس يوسف مرجع سابق ، ص١٧

(٢) المرجع السابق ، ص٥

صيانات منتجات شركة جياد للشاحنات عبر الوكلاء (نيلان لمنتج ألمان والأشغال الهندسية والرينو) وإعداد التقارير الفنية عن المنتج وتدريب وتأهيل الفنيين والوكلاء وتقوم برفع تقارير الضمان والتقارير الفنية لشركة جياد للسيارات والشاحنات . وقد تم تنفيذ قرار دمج مركز تبيان لصيانة السيارات في شركة جياد لخدمات السيارات وذلك اعتبارا من ٢٠٠٨/١٢/٣١ م حيث أصبحت واحدة من إدارات الشركة وبدا العمل بها لتغيير الصورة السالبة لدى الزبائن بصورة ايجابية تقوم على أفضل الخدمات لإرضاء الزبون عن طريق الصيانة الفنية المتخصصة وقطع الغيار الأصلية [١].

نالت الشركة جائزة (أحسن مستورد لقطع الغيار لمنتجات شركة جياد للسيارات من حيث النمو والتطور لعام ٢٠٠٦ م على نطاق الشرق الأوسط وأفريقيا من شركة هيونداى الكورية ، وتسعى الشركة دوما لتحقيق الأهداف الآتية : [١].

١) تجويد وتحسين الأداء بنقل التكنولوجيا والاهتمام بتحديث المنتجات لتواكب أخر ما يتم إضافته للسيارات خصوصا في مجال الأمن والسلامة والراحة والرفاهية.
٢) توفير الضمان الكامل لكل منتجات جياد .
٣) التحسين والتطوير المستمر في مجال توفير قطع غيار كل المنتجات .
٤) مواكبة التطور الصناعي العالمي في مجال خدمات ما بعد البيع.
٥) إنشاء مراكز متخصصة في مجال الصيانة في كل ربوع السودان .
٦) إنشاء مركز عالمي لتدريب العمالة بمدينة جياد الصناعية .

هـ- شركة جياد للأثاثات والمعدات الطبية :-

تم تأسيس هذه الشركة في مايو ٢٠٠٣ م وتقوم الشركة بتصنيع الأثاث الطبي والتعليمي بجودة مميزة مستخدمة في ذلك احدث التكنولوجيا العلمية لتحقيق رضاء الزبائن في الحقل الطبي والتعليمي والإفراد والجماعات ، منتجات الشركة تنافس المستوردة جودة وتسعى الشركة لتصميم منتجاتها بالمواصفات التي تلبى احتياجات السوق السوداني . تقع الشركة على بعد خمسين كيلو متر جنوب الخرطوم ، عبر طريق الخرطوم مدني ، تقوم الشركة بتصميم وصناعة الأثاثات الآتية [٣] :

١) الأثاثات التعليمية .
٢) الأثاثات الطبية .
٣) الأثاثات المكتبية .

---

(١) عباس يوسف مرجع سابق ، ص١٥
(٢) المرجع السابق ، ص١٧
(٣) احمد محمد عبد القادر ، مرجع سابق ص١٦

٤) منتجات الفايبر جلاس .

٥) كما تقوم الشركة بعمل التجهيزات والتطبيقات الخاصة على السيارات والتي تشمل الأتي :

- ☐ سيارات الإطفاء.
- ☐ سيارات الإسعاف.
- ☐ سيارات العيادات المتحركة .
- ☐ سيارات نقل العملة .
- ☐ ثلاجات حفظ المواد الغذائية.
- ☐ الورش المتحركة.

٦) وتشمل خطوط الشركة على سبعة أقسام متكاملة هي:

- ☐ قسم الألمنيوم .
- ☐ قسم اللحام والتوضيب .
- ☐ قسم الفوم وتشكيل البلاستيك .
- ☐ قسم الطلاء الالكتروستاتيكى .
- ☐ قسم التجميع والتنجيد .
- ☐ قسم الماكينات .
- ☐ قسم الطلاء بالنيكل .

الشركة تستوعب أعمال الابتكار والتجديد والطلبيات الخاصة بما تحتويه من أقسام متنوعة وعمالة ذات خبرات متفردة . الكادر الفني تلقى تدريبا عاليا في مجالات تصنيع الأثاثات بخارج البلاد مما أهلهم وزودهم بالمهارات والاهتمام بثقافة الجودة والمواصفات العالمية .

و-شركة جياد للطلاء المحدودة :-

تأسست الشركة في عام ٢٠٠٥ م وتعمل في مجال طلاء السيارات والشاحنات والبصات بمختلف أنواعها وفق منظومة متكاملة من احدث التقنيات المستعملة عالميا في مجال الطلاء وتقدم الشركة خدماتها للشركات العامة والخاصة والإفراد بالإضافة لعملها الاساسى في خدمة شركات جياد تمتلك الشركة خطين للإنتاج ، خط طلاء العربات يتم فيه طلاء العربات الصالون وكابينات الشاحنات المختلفة وفق مواصفات شركة الهيونداى الكورية وخط لطلاء البصات يتم فيه طلاء البصات والحافلات وتطبيقات الشاحنات المختلفة ، جميع عمليات الطلاء المختلفة يتم ضبط جودتها بأحدث الأجهزة والتقنيات العالمية بواسطة معمل متخصص بالشركة [١].

---

(١) احمد محمد عبد القادر، المرجع السابق ص١٩

تفتح الشركة أبوابها لتقديم خدماتها للشركات العامة والخاصة والأفراد بالإضافة لعملها الاساسى لخدمة شركات جياد ، الشركة حائزة على شهادة الجودة ٩٠٠١: ٢٠٠٠ ISO من شركة QMI .

رأس المال للشركة ٩،٥٦٥،٠٠٠ دولار امريكى .

إدارة الشركة: مدير الشركة يقوم بوضع السياسات العامة للشركة والمصادقة على الخطط المختلفة للإدارات والأقسام التابعة للشركة.

ز-شركة جياد للمكابس وتشكيل المعادن :-

تقوم الشركة بصناعة المكبوسات وتشكيل المعادن لتلبية احتياجات الإطراف المختلفة من أجزاء المتحركات المعدنية والمكبوسة والاستخدامات الأخرى (تشكيل تجارى) بصورة ترضى عملائها من شركات السيارات والمؤسسات المختلفة والمقاولين والإفراد ، وتلتزم الشركة بتقديم منتجات ذات جودة عالية وأسعار منافسة لعملائها من خلال استقلال الطاقات الإنتاجية الضخمة لمكابسها ومعداتها المتطورة وكادرها البشرى المتميز .

تحتوى هذه الشركة على مجموعة من المكابس الحديثة التي تضاهى مثيلها العالمي وتتكون من ٧ مكابس هيدروليكية وعدد ١٢ مكبس ميكانيكا .

الشركة تعمل على تجويد وتحسين الأداء بنقل التكنولوجيا والاهتمام بتحديث المنتجات لتواكب أخر ما يتم إضافته للسيارات خصوصا في مجال الأمن والسلامة والراحة والرفاهية ، وتنتج الشركة العربة الثلاثية (تانكر- نقل وترحيل - قلاب) لدعم شرائح المجتمع المختلفة وتطوير وسائل النقل من تقليدية إلى وسائل حديثة متطورة وكذلك تقوم الشركة بإنتاج الزنكي الأمريكي [١].

ح- شركة كابلات جياد السويدي :-

تعتبر الكهرباء من اكبر الاكتشافات في العصر الحديث وساهمت بصورة أساسية في النهضة الاقتصادية والاجتماعية التي شاهدتها البشرية خلال القرن الماضي ، وألان يقاس مدى تطور الدول بمعدل استهلاك الفرد للكهرباء ، كما تعتبر الاتصالات عنصرا مهما في التنمية ولها الفضل في ثورة المعلومات التي تحتاج إليهما اى دولة تريد أن تنهض وتلحق بركب الدول المتقدمة ، والسودان كدولة نامية اهتم بقطاعي الكهرباء والاتصالات وهناك مشروعات قامت وأخري تحت الإنشاء ويتوقع أن يكون لهذين القطاعين بالإضافة إلى البترول الدور الأكبر في نهضة البلاد في السنوات القادمة [٢].

---

(١) احمد محمد عبد القادر مرجع سابق ، ص٣٢-٣٣

(٢) مبارك الخليفة ، كابلات جياد السويدي مجلة جياد ، العدد السابع ، الخرطوم ٢٠٠٧ م ، ص٣٢

تعتبر الكابلات مدخلا مهما في صناعة الكهرباء والاتصالات وقد تزايد الطلب على الكوابل النحاسية وموصلات الألمنيوم في السنوات الأخيرة ويتوقع أن يتنامى الطلب بصورة طردية خلال الأعوام القادمة للأسباب التالية : [1].

أ- الخزانات والسدود تحت الإنشاء .

ب-مجموعة الشبكات المختلفة لربط الغرب والشمال والشرق بالشبكة القومية .

ج- الامتدادات السكنية الجديدة بالعاصمة والولايات .

د- التوسع في شبكات الاتصالات .

دخلت صناعة الكابلات في السودان قبل عدة سنوات لمقابلة الطلب في الأسلاك الكهربائية المنزلية وأنواع محددة من الوابل ، ولم تكن تمثل سوى نسبة ضئيلة من حجم السوق السوداني ، وظل القطاع الاقتصادي العامل في هذا المجال يقابل حاجته بالاستيراد من الخارج ، وعند قيام مجموعة جياد الصناعية كان مصنع الكابلات ضمن المشروعات التي نفذت لسد الفجوة وتغطية احتياجات البلاد الأخذة في الازدياد نتيجة للتطورات الاقتصادية والسياسية .

افتتح مصنع كابلات جياد مع مجموعة مصانع جياد في أكتوبر ٢٠٠٠ م وبدا نشاطه بإنتاج الأسلاك والكوابل الرباعية للمقاسات الصغيرة إضافة لوصلات الألمنيوم الهوائية بطاقة إنتاجية ٣٠٠٠ طن في العام ، ولما كانت صناعة الكابلات من الصناعات المعقدة لاحتوائها على أنواع كثيرة ومقاسات متعددة وإن عمليات التطوير والإضافة تحتاج إلى خبرات تراكمية رأت الإدارة البحث عن شريك استراتيجي لديه الخبرة في هذا المجال ، وقد وقع الاختيار على مجموعة السويدي الصناعية من جمهورية مصر ضمن عدة شركات تقدمت للشراكة مع جياد وذلك للخبرات الطويلة والواسعة التي تتمتع بها هذه المجموعة والتي تغطى إضافة إلى صناعة الكابلات المدخلات الرئيسية لصناعة الكابلات بجميع أنواعها .

بدأت الشراكة في يونيو ٢٠٠٢ م برأس مال قدره خمسة ملايين دولار . وقد شهدت الفترة من العام ٢٠٠٢ م وحتى ألان تطورا كبيرا في المصنع ، حيث تمت إضافة خطوط جديدة ورفع الطاقة الإنتاجية إلى ٥٠٠ طن في الشهر وارتفع رأس المال المستثمر إلى أكثر من عشرة ملايين دولار ، وتمتلك جياد ٥٥% من أسهم الشركة فيما تمتلك مجموعة السويدي المصرية ٤٥% من الأسهم .

تقوم الشركة بالاستعانة بالخبرات البشرية من مجموعة السويدي الصناعية بغرض الارتقاء بأداء العملين وتدريبهم وسرعة نقل المعرفة ليتم الاعتماد على العمالة السودانية بنسبة ١٠٠% ، وقد تمت

---

(١) مبارك الخليفة ، المرجع السابق ، ص٣٢-٣٣

إضافة خطوط جديدة للمصنع مثل ماكينة التجميع التي تساهم بشكل ملحوظ في زيادة إنتاجية الكابلات الرباعية المسلحة وكذلك مصنع اللفات ، وهو مصنع ذو كفاءة عالية سوف يفي بحاجة السودان من اللفات ويمكن التصدير .

في إطار اهتمام جياد بتطوير الصناعة في السودان فقد اهتمت بالجودة والتي تسعى مع هيئة المواصفات والمقاييس السودانية في اعتماد المواصفات العالمية للسلع الصناعية (الكوابل)

حماية للمستهلك والاقتصاد الوطني ولمنع دخول سلعة غير مطابقة للمواصفات العالمية ، وقد حصلت شركة الكابلات على شهادة الايزو في عام ٢٠٠٣ م . والجدول التالي يوضح التطور الذي حدث خلال الفترة [١].

الجدول رقم (٣)

التطور الذي حدث خلال الفترة

العام	البيان	الأصول بالدولار	الطاقة الإنتاجية في الشهر بالطن
٢٠٠٣/٢٠٠٢	خطوط لإنتاج كوابل رباعية والكوابل المرنة	٣،٢ مليون	٣٠٠
٢٠٠٣/٢٠٠٢	أجهزة فحص واختبارات للمعمل	٣،٢ مليون	
٢٠٠٤/٢٠٠٣	خطوط لإنتاج كوابل الاتصالات	٥،١ مليون	٧٠٠
٢٠٠٥/٢٠٠٤	خطوط لإنتاج الكوابل المقطعية والخاصة	٢،١ مليون	
٢٠٠٦/٢٠٠٥	خط إنتاج الأسلاك واللفات	٥،١ مليون	

المصدر: مبارك الخليفة كابلات جياد السويدي مجلة جياد ، العدد السابع ، الخرطوم ٢٠٠٧ م ، ص٣٢

ط-شركة جياد لصناعة الألمنيوم :-

تقوم الشركة بإنتاج مقاطع الألمنيوم المستخدمة في المباني والأبواب والشبابيك والأثاثات المنزلية وكذلك تقوم بإنتاج أسلاك الألمونيوم بقطر ٩/٥ ملم لاستخدامها في الكوابل وأسلاك النقل الهوائي للكهرباء .

(١) مبارك الخليفة ، كابلات مرجع سابق ، ص٣٢

مساحة المصنع ٦٨٠٠ متر مربع ومزود بمعمل تحاليل كيميائية خاص بمعالجة الألمونيوم وضبط ألجوده ويقوم المصنع بسحب مقاطع الألمونيوم وطلائها (طلاء انودى كهربائي وطلاء بالبدرة) (١).

ي- شركة جياد لصناعة المواسير : -

تبرز أهمية صناعة المواسير الحديدية كواحدة من الصناعات التي تسهم في رفع مستوى معيشة الفرد بما تدره من مال وما توفره من رفاهية للإنسان وكذلك هي وسيلة مهمة لامتصاص الأيدي العاملة الزائدة عن حاجة الزراعة والخدمات والصناعات الأخرى ، إضافة لمساهمتها في تطوير نشاطات اقتصادية واجتماعية أخرى ، وبما إن شركة جياد لصناعات المواسير المحدودة تعد من اكبر المشروعات الصناعية والتنموية في البلاد من حيث التطور والنمو والحداثة ، وتعتبر مثالاً ناجحاً للصناعات الوطنية .

تقوم هذه الشركة بإنتاج المواسير الملحومة طوليا والمستخدمة في خطوط نقل خام البترول وأنابيب إمداد المياه وأنابيب المشاريع الزراعية ويبلغ طول الماسورة المنتجة ١٢ متر وبأقطار تتراوح بين (٢٠-٤٨) بوصة وبطاقة إنتاجية ١٥٠ إلف طن في العام ، ويوجد بالشركة مصنع لتغليف وطلاء الأنابيب المعدنية المنتجة بمختلف المواد العازلة وذلك حسب الطلب ، واحتلت بذلك مكانا مرموقا على صعيد توطين صناعة المواسير بالبلاد وهى تستند إلى قاعدة صناعية صلبة ممثلة في مصنع المواسير الملحومة طوليا والمتوسطة والصغيرة والمقاطع الهندسية إضافة إلى وحدتي التشريح والتغليف وبعض المعامل والمختبرات (٢).

فيما يخص الجودة معلوم إن الشروط العالمية دقيقة ومحددة في مجال صناعة المواسير والقطاعات الهندسية لذلك تميزت منتجات الشركة بالجودة العالمية والمطابقة للمواصفات المحلية والعالمية بداية من المواد الخام وصولا للمنتج النهائي حيث تخضع جميع المنتجات لعملية الفحص والاختبارات باستخدام أفضل الأجهزة والمعدات التي توصلت إليها التقنية العالمية في هذا الجانب .

إضافة إلى ذلك ذكر المهندس حسن محمد إبراهيم إن الشركة ملتزمة بمعايير الجودة المحلية والعالمية في تصنيع منتجاتها ، حيث كانت من أوائل الشركات السودانية الحاصلة على شهادة iso الخاصة بنظام إدارة الجودة وإدارة البيئة ، بالإضافة إلى حصول الشركة على شهادة السلامة

---

(١) احمد محمد عبدا لقادر ، مجموعة جياد الصناعية ، دورية جياد ، العدد الأول ، إدارة الإعلام والترويج ، الخرطوم ، ٢٠٠٤ م ، ص١٨

(٢) مبارك الخليفة ، كابلات جياد السويدي مجلة جياد ، العدد السابع ، الخرطوم ٢٠٠٧ م ، ص٣٢

والصحة المهنية OHSASISO ١-١٨ ، كما حصلت الشركة على شهادة الموردين وبذلك تكون أول شركة سودانية تحصل على هذه الشهادات العالمية [١].

ك-شركة جياد للصناعات الحديدية :-

شكل مصنع حديد جياد احد أهم مصانع منظومة قطاع المعادن في مجمع جياد الصناعي وينتج حديد التسليح (سيخ) بمقاسات مختلفة تتراوح بين(٢٥-٥٠) ملم والخوص بمقاسات تتراوح بين (١٦-٦٠٩) ملم بطاقة ٦٠ إلف طن في العام بالإضافة إلى إنتاجية مدرفلات الحديد .

لو تمعنا النظر في هذا المصنع نجد انه يضم مرحلتين من التصنيع تصلح كل منهما أن تكون قائمة بذاتها وهما [٢]:

أ- مصنع الصهر. يعتمد على . يعتمد على استقلال خردة الحديد (الاسكراب) وبواسطة فرن القوس الكهربائي وبطاقة كهربائية تعادل ١٨ ميجاوات وسعة ٢٥ طن للصهرة الواحدة يتم التخلص من خبث الحديد ، وبعدها تتم إضافة بعض المواد الكيميائية لتعديل خواص الحديد المصهور حسب المواصفات العالمية .

ب- مصنع الدرفلة. وفى هذا القسم يتم استقبال مدرفلات الحديد (البلتان) القادمة من وحدة الصهر وفى أفران خاصة يتم تسخين البلتان حتى درجة حرارة ١٢٠٠ درجة مئوية وخلال مرورها تحط الدرفلة تتعرض للضغط والسحب وفقا لحسابات دقيقة حيث يتم تشكيل المنتج حسب المقاس المطلوب.

الإبداع والمبادرات للشركة :

جاء في إحدى الدوريات يحمل السوداني الكثير من طاقة الإبداع والابتكار الكامنة ، وكل ما يحتاجه هو الإدارة الواعية المتجردة التي تثق فيه وتوفر له بيئة العمل والمعينات على الابتكار وفيما بعد تتعامل مع ابتكاراته بالتقدير والتشجيع المتوقع وفى شركة حديد جياد كان للجهاز الفني الإبداعات الآتية [٣]:

أ- تطوير الطاقة الإنتاجية لخط الدرفلة حتى وصلت لما يقارب ال٦٠٠ طن في اليوم

ب-بحث استقلال خبث الحديد بالمشاركة مع معهد أبحاث البناء بجامعة الخرطوم .

---

(١) مقابلة مع المهندس حسن محمد إبراهيم ، مدير شركة جياد للمواسير (الخرطوم ٢٠١٢ م)

(٢) مبارك الخليفة ، المرجع السابق ، ص٣٢-٣٣

(٣) المرجع السابق ، ص٣٢

ج- التخلص الايجابي من مخلفات الصناعة التي يمكن أن تتراكم وتسبب تلوث للبيئة.
د- .تأسيس ثقافة التعاون بين المصانع السودانية ومراكز البحوث والاستشارات الهندسية والصناعية داخل السودان.

وبالشركة العديد من الأجهزة المتطورة لتحليل التركيب الكيميائي للخام والمنتج . يقوم قسم الجودة أيضا بالشركة بالإشراف على تطبيق نظام الجودة الايزو ٩٠٠١م .

في بلد مثل السودان ومع محدودية القاعدة الصناعية من حيث التنوع والكم ، فان الصناعات المساندة يمكن أن تكون فرص استثمارية جيدة إذا روجت واستغلت فرصها في الوقت المناسب ومن هذا المنطلق قامت شركة جياد للصناعات الحديدية بإنشاء الصناعات الآتية : [١]

أ- مصنع الجيرالحى . لتوفير الجير الحي لوحدة الصهر، تستهلك يومياً ما لا يقل عن ٢٥ طن من الجير الحي .
ب- مصنع الأكسجين . تستهلك وحدة الصهر ما يقارب الخمسة أمتار مكعبة من الأكسجين في الساعة ، ولم تتمكن جميع المصانع المحلية الموجودة حاليا من مواكبة هذه الكمية .
ج- مصنع قطع الغيار . ويقوم هذا المصنع بصناعة قطع الغيار من أعمدة وتروس وغيرها محليا .

ل-شركة بروج :-

نشأت شركة بروج المحدودة للاستثمارات الهندسية في عام ١٩٩٢ م كانت البداية هي وضع تصور لإنشاء (مركز السودان الفني) ليكون قاعدة انطلاق رئيسية لشركة السودان للتقانة (سمت) ومن ثم توالت انجازات الشركة وبنمو مضطرد واكب مؤسسات شركة السودان للتقانة والتي بدأت في ذلك العام .وهى الجهة المعنية بكل الإعمال الهندسية بالمجمع :

- إدارة العقارات والمباني .
- إدارة محطة الكهرباء والخطوط.
- إدارة شبكات الصرف الصحي ومحطات الضخ.

---

(١) كمال حامد عبد الرحمن ، مصنع حديد جياد ، دورية جياد ، العدد الأول ، إدارة الإعلام والترويج ، الخرطوم ٢٠٠٤ م ص١٤

في عام ٢٠٠٤ م أعيد تسجيل الشركة مرة أخرى باسم شركة بروج لخدمات الصناعة والإنشاءات الاستشارية المحدودة كبيت من بيوت الخبرة في مكتب تنظيم بيوت الخبرة السودانية لتقدم خدماتها الاستشارية لكافة المؤسسات القومية والخاصة. وفيما يلي بعض أهم انجازات الشركة[١] :

أ- مركز السودان الفني:

١) اسم المالك : شركة السودان للتقانة (سمت) .

٢) المساحة الكلية: ٢٠٠ إلف متر مربع.

٣) المساحة المشيدة ١٥ إلف متر مربع .

٤) الدور الذي قامت به شركة بروج هو:

أ- القيام بإعمال الدراسات الأولية المختلفة .

ب- الاستعانة ببيت خبرة محلى لعمل التصميمات الهندسية.

ج- القيام بإعمال التقديرات وطرح العطاءات وفرزها والتعاقد مع المقاولين.

د- توفير المواد بالتعاون مع مالك المشروع .

هـ- الإشراف الفني والهندسي على التنفيذ حتى مرحلة التشطيب .

ب. مدينة جياد الصناعية :

١) اسم المالك : شركة السودان للتقانة (سمت) .

٢) تحتوى المدينة الصناعية على الأتي :

أ- ورش ومصانع بهياكل حديدية (جملونات) بمساحة ٢٨٠ إلف متر مربع .

ب- مبنى البحوث والتطوير بارتفاع ثمانية طوابق.

ج- مبنى الإدارة الرئيسي بارتفاع خمسة طوابق.

د- عدد ثلاثة مباني إدارية بارتفاع أربعة طوابق .

هـ- مبنى الفندق بارتفاع أربعة طوابق.

و- عدد ٨٣٨ منزل بمختلف المساحات والتصميم .

ز- عدد ثلاثة مساجد .

ج. مشروع بنك امدرمان الوطني :

---

(١) عمر احمد الخليفة ، شركة بروج لخدمات الصناعة والانشاءت الاستشارية المحدودة ، مجلة التصنيع، م، العدد السادس، الخرطوم ٢٠٠٨ م ، ص ٢٠

خلال عام ١٩٩٨ م قامت شركة بروج بعمل الدراسات الأولية والتصاميم الهندسية لبرج بنك امدرمان الوطني والذي يحتوى على ثلاثة أبراج أساسية منها برجع رئيسي بارتفاع ١١ طابق ومساح ٦٠٠ متر مربع ، وبرجين بارتفاع ١١ طابق ومساحة ٤٠٠ متر مربع [١].

م- شركة جياد للخدمات المحدودة : (٢)

شركة جياد للخدمات هي إحدى شركات مجموعة جياد الصناعية الرائدة والحاصلة على شهادة إدارة الجودة الايزو وتعمل على تهيئة البيئة الصالحة للعالمين وأسرهم من خلال توفير الاستقرار النفسي للعامل من اجل الإنتاج وتجويد الأداء وتعمل في المجالات الآتية :

أ- مستشفى جياد التخصصي ويعمل على مدار ٢٤ ساعة ومجهز على مستوى عالي من الخدمات بطاقة ١٥٠ سرير ويقدم خدماته لكل العاملين والمناطق المجاورة.

ب- الخدمات العامة وتشمل خدمات النظافة بشقيها الداخلي والخارجي وخدمات الزراعة وتنسيق الحدائق وخدمات صحة البيئة والمجمعات الاستهلاكية.

ج- التعليم وهو تقديم خدمات التعليم لأبناء العاملين بمراحل الأساس والثانوي.

د- فندق جياد ويقوم بتقديم خدمات السكن والضيافة بأرقى المستويات لكل شركات المدينة الصناعية .

ن- شركة جي بي سي للصناعة والاستثمار المحدودة :-

تعتبر الرائدة في صناعة المواسير البلاستيكية المقوى بالحديد وتعمل على تصنيع مواسير الصرف الصحي ومصارف الإمطار ومعابر الطرق واستخدامات الري المختلفة ، وتمتلك الشركة مصنع جى بى سى للأنابيب والتوصيلات حيث يتم تصنيع الأنابيب المضلعة الحلزونية من مادة البولى اثلين على الكثافة والمسلح بالحديد . تعمل الشركة على إنتاج الأنابيب حسب المواصفات العالمية بمعدات حديثة ومتطورة [٣].

رؤية الشركة: أن نكون الرواد في صناعة مواسير الصرف الصحي والسطحي والري بالسودان.

رسالة الشركة : أن نكون الرواد في إنتاج الأنابيب ذات التقنية العالمية وان تكون الشركة ذات حضور عالي في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية وان نسهم بفاعلية في مشروعات البنية التحتية والعمل على خلق علاقات متميزة مع العملاء والموردين وخفض تكاليف الإنتاج والعمل على تحسين بيئة العمل

---

(١) عمر احمد الخليفة ، مرجع سابق ، ص ٢١

(٢) كتاب تعريفي ، مجموعة جياد الصناعية ، جياد للإنتاج الاعلامى ، الخرطوم ، ٢٠٠٠ م) ص٣٨

(٣) صديق عمر عبد الله، شركة جى بى سى للصناعة المحدودة ، مجلة جياد ، العدد الثامن ص ٢٦

والتطوير والتحديث في منظومة العمل وفق المواصفات العالمية للجودة ورفع قدرات ومهارات المورد البشرى العامل بالشركة .

قيم الشركة تتمثل في الاتى (١):

١. الصدق والشفافية .
٢. الإخلاص .
٣. النزاهة.
٤. الإبداع والابتكار.
٥. حسن المعاملة .

الموجهات الإستراتيجية للشركة :-

- توطين التقانة والتكنولوجيا الحديثة والإمكانيات الصناعية الأساسية .
- إتباع المنظومة الإدارية المتقدمة في إدارة العمل .
- دعم البنية التحتية للدولة في مجالات الري والزراعة وأصحاب البيئة .
- تطوير خدمات ما بعد البيع وتحقيق البعد التسويقي المتميز.

خصائص المنتج :-

- ☐ قليل التكلفة .
- ☐ مقاومة الصدى .
- ☐ خفة الوزن تسهم في تقليل مصروفات النقل والترحيل .
- ☐ المقاومة العالمية للعوامل البيئية خاصة الأشعة فوق البنفسجية .
- ☐ المرونة العالية وملامتها للأرض المتحركة .
- ☐ المقاومة العالية للكيماويات .
- ☐ مقاومة الصدمات إثناء التداول .
- ☐ السرعة في عملية التركيب .

مجالات الاستخدام :

- تصريف المخلفات السائلة.
- الصرف الصحي.

---

(١) صديق عمر عبد الله ، مرجع سابق ، ص ٢٦

- تصريف المخلفات الصناعية .
- تصريف المياه المالحة .
- تصريف مياه الأمطار.
- أعمال معالجة المياه .
- معيير الطرق .
- استخدامات الري المختلفة.

س- شركة جياد للإنتاج الاعلامى :

كان ميلادها تلبية للمتطلبات الإعلامية للمنتج المتفوق فنيا ، وقد استوعبت الرسالة الفنية وعكستها من خلال وسائط الإعلام المتباينة (المقروءة والمسموعة والمرئية) في شكل مطبوعات خاصة بمواصفات منتجات الشركات ، وإعمال المعارض الداخلية والخارجية ، واللوحات الدعائية والجمالية ، وأعمال عروض الكمبيوتر والجرافيك والانترنت ، بجانب تصميم الشعارات والهدايا المختلفة .

تمتلك الشركة وسائط إنتاج مقدرة من أجهزة الحاسوب المتطورة والطابعات والبرمجيات الحديثة ، كل هذه الإمكانيات تم تفعيلها بواسطة كوادر مؤهلة وخبرات فنية مميزة بجانب ذلك تقدم الشركة خدماتها الإعلامية للعديد من شركات القطاع العام والخاص والمؤسسات في شكل استشارات فنية وتصميم الإعمال المختلفة والمطبوعات والمعارض .ومن أنشطتها الأتي: [1]

- ☐ تنفيذ معارض محلية بأحدث المواصفات الحديثة .
- ☐ تقديم الاستشارات الفنية والإعلامية من خلال خبراء ومختصين ومبدعين.
- ☐ عرض المشروعات والخطط ودراسات الجدوى للشركات والمؤسسات بطريقة الانترنت بزواية جمالية ومرونة في التصفح والاستخدام .

(١) صديق عمر عبد الله المرجع السابق ، ص٣٢-٣٣

المبحث الثاني

الهيكل التنظيمي

كما ورد آنفا تهتم المؤسسات الحديثة التي تسعى باستمرار لأداء أفضل بالتحسين المستمر والنظر بين فترة وأخرى إلى طبيعة الهيكل التنظيمي لها ليتواءم مع متطلبات الأهداف الخاصة بها وفق متغيرات الإستراتجية التي تعتمدها والبيئة التي تعمل من خلالها ونوع التقنية المستخدمة في نشاطاتها إضافة إلى حجم المؤسسة وتوسعها ، وانطلاقا مما سبق وانسجاماً مع أهداف المرحلة القادمة واعتبارا بان الهيكل التنظيمي احد عناصر تنفيذ الاستراتيجيات ، نشأت الحاجة إلى ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي لهيئة التصنيع الحربي .

بعد أن أضحت المجموعة بهذا القدر من التنوع والتعدد في طبيعة الوسائل التي تنتهجها والوظائف التي تؤديها لتحقيق أهدافها المنصوص عليها في قانون تأسيسها ، كان لابد إن تبنى فلسفة إدارتها على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي بما يؤدى لتحقيق الأهداف بسهولة ويسير حسب البرامج المحددة وبالتكاليف المناسبة .

في هذا الجانب الحيوي كانت المجموعة سباقة في التجارب مع متطلبات التطور الإداري وتمتين أهداف الجودة الشاملة وأقرت خطة طموحة هدفت لإحداث بعض التعديلات في الهياكل بما يمكن إدارة الشركات من أداء العمليات المناط بها وتلبية احتياجات العملاء والتفوق فيها .

وفى سبيل تحقيق ذلك تمت دراسة منهجية تلمست المشكلات التي تؤثر سلبا على الكفاءة الإدارية ولم تحصر نفسها في معالجة المشكلات الآنية بل تعدته إلى ما يمكن اعتباره مؤشرات للمستقبل .

وكان من أهداف تلك الدراسة وضع هيكل تنظيمي يرتكز على إعادة هندسة عمليات المجموعة وأنشطتها لمواكبة التحديات والمتغيرات الحالية والمستقبلية [1].

جاءت المنظومة الإدارية الجديدة للهيئة معتمدة مبدأ الإدارة الإستراتيجية من حيث نظرتها المستقلة هذه الأنظمة الفرعية ، وفيما يلي أهم الملامح الأساسية للهيكل التنظيمي :

---

(١) جمهورية السودان ، هيئة التصنيع الحربي ، قرار ادري بتعديل الهيكل التنظيمي ، مكتب المدير ، الخرطوم ٢٠٠٦ م، ص١

أ- اتخاذ مبدأ إدارة المؤسسات كوحدات إعمال اقتصادية مستقلة ينظر إليها كوحدات إعمال إستراتيجية .

ب-تقسيم الإعمال إلى قطاعات تضم الشركات والمجتمعات ذات الطبيعة المتشابهة والمتكاملة فيما بينها ويعمل كل قطاع تحت إشراف احد مساعدي مدير عام الهيئة وتعتبر هذه القطاعات في مستوى أدارى واحد .

ج-تشكيل مجلس إدارة لكل مؤسسة ذات شخصية اعتبارية يسمى مجلس إدارة المؤسسة يختص بالمتابعة والإشراف المباشر.

د- تفويض المشرفين على القطاعات صلاحيات تنفيذية ضمن قطاعاتهم في الأمور المتفق عليها مع الإدارة العليا لأجل تسريع اتخاذ القرارات ومراقبة النتائج من خلال تقرير الأداء المؤسسي .

هـ- تعين منسق للجودة على مستوى الهيئة يرأس فريق الجودة في المجمعات والشركات لأغرض وضع السياسات اللازمة للجودة ومتابعة تنفيذها من خلال تقارير الجودة وتنشيط فكرة فريق العمل .

و-مرونة الهيكل بما يضمن مقابلة التغيرات في إدارة الإعمال ، مع تأكيد مبدأ الإشراف في مستوى الوحدات الإستراتيجية .

ز-التنسيق والتكامل والاستفادة القصوى من القدرات المتاحة لمؤسسات الهيئة .

ح-اعتماد مبدأ التخصص في بناء الهيكل التنظيمي ومبدأ إحكام الرقابة بفصل الأنشطة التنفيذية عن الأنشطة الرقابية .

ط-تأهيل وتمكين الموارد البشرية لمواكبة التطور الهيكلي والتقني [1].

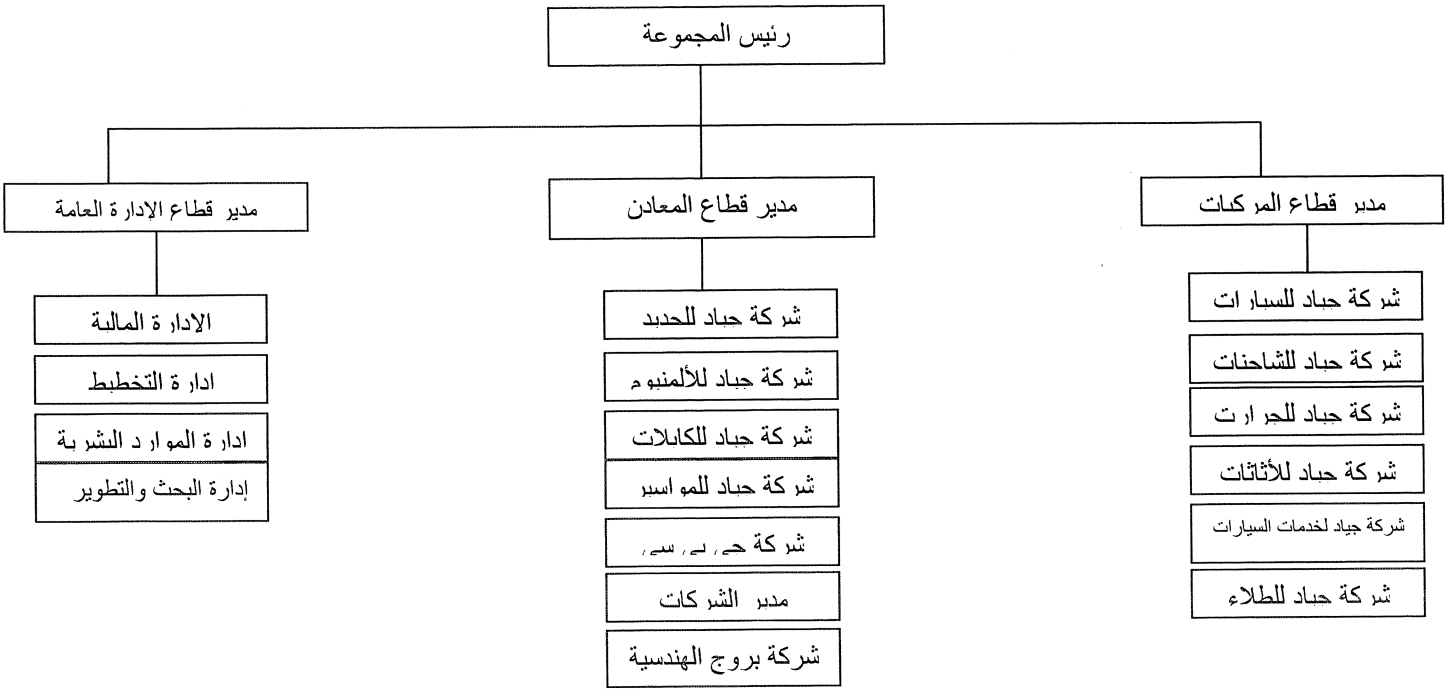
منذ افتتاح مجموعة جياد الصناعية في عام ٢٠٠٠ م تم تعديل الهيكل التنظيمي عدة مرات بغرض الوصول إلى الهيكل الأمثل الذي يواكب التطورات التي حدثت داخل المجموعة والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي الحالي لمجموعة جياد الصناعية .

---

(١) جمهورية السودان ، هيئة التصنيع الحربي ، مرجع سابق ، ص٢

الشكل رقم (٢٢)

الهيكل التنظيمي لمجموعة جياد الصناعية



المصدر: دورية جياد قصة حضارة مستمرة ،ب.ت ، ص٩

أيضا تحدث رئيس مجموعة جياد الصناعية عن الخطط الإستراتيجية للمجموعة وذكر انه تم إعادة هيكلة المجموعة على النحو الذي سيخدم محاور وغايات الخطة بالديناميكية والفاعلية والكفاءة والتخصصية المطلوبة ولعل ابرز سمات الهيكل الجديد، تجميع النشاطات المتشابهة والمتكاملة تحت قيادة قطاعات [١].

وأضاف أيضا إن الهيكلة أفرزت قطاعات للتقانة المتطورة تجاوبا مع برامج الدولة في النهضة الزراعية والبرنامج الثلاثي ، وكذلك قطاعات للشئون العامة والخدمات (الإدارة العامة لمدينة جياد الصناعية) علاوة على القطاعات الموجودة أصلا صناعة المركبات والصناعات المعدنية والصناعات .

وختم حديثه بأننا نقدم هذا الجهد وكلنا ثقة وتفاؤل للطفرة الكبيرة المرتجاة في الخدمات العامة والشئون العامة كداعم أساسي للعملية الإنتاجية من خلال تحسين بيئة العمل والمظهر العام ورضاء العاملين على المستوى الداخلي وتحسين الصورة الذهنية لجياد من خلال برامج المسئولية المجتمعية على

(١) جعفر عبدا لرحمن احمد ، جياد المسيرة القاصدة والرؤية الإستراتيجية الثاقبة ، مجلة جياد ، العدد الثاني ، الخرطوم ٢٠١٣ ، ص ٥

المستوى الخارجي برؤية ثاقبة نحو مدينة صناعية نظيفة خضراء ، ثقافية ، اجتماعية متعلمة منتجة .

إدارة الشئون العامة وتنمية الموارد:

يهدف التدريب عموما إلى إكساب العاملين في المواقع الوظيفية المختلفة سواء القيادية أو التنفيذية أو الإشرافية والمهارات المهنية والمعنوية اللازمة لانجاز إعمالهم لتصب جميعها في الهدف الأعلى للمؤسسة انطلاقا من مبدأ :

الانجاز = القدرة ÷ العمل × الرغبة × بيئة العمل .

حيث إن القدرة يصنعها التدريب نفسه أما الرغبة فتنشا من الدوافع بنوعيها الداخلي والخارجي وهذه تحتاج إلى بناء السلوك الفردي والجماعي من ناحيتين الأولى وهى الأهم (النواحي الإيمانية) وهى إخلاص العمل لله تعالى والثانية النواحي المادية وهى (مقدار الاستفادة من الوظيفة) بأنواعها المختلفة وخلق إلية توازن في هذا المجال بين ما له وما عليه ، أما بيئة العمل فتعتمد على ثقافة الشركة والنظم الإدارية و الاجتماعية إضافة إلى البنية التحتية فيها ، فإما إن تكون بيئة جاذبة ومحفزة تدعو للإبداع أو تكون طاردة وتغلق الإبداع [1].

هنا علينا إن نذكر قول الله تعالى (إن الله يأمر بالعدل والإحسان) قران كريم سورة النحل آية ٣٨ [1]. والإحسان هو اعلي مراتب الدين التي تبدأ بالإسلام ثم الإيمان ثم الإحسان (أن تعبد الله كأنك تراه فان لم تكن تراه فانه يراك) وهو مبدأ الرقابة الذاتية الذي وصلته النظم الحديثة بعد عناء حيث لا تضبطه القوانين ولا اللوائح ولا الحوافز المادية لوحدها ، ومن السيرة النبوية قال المصطفى (ص) إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه ، فان حاصل الأداء الفردي يكون الأداء الجماعي (الأقسام والأدوات) وحاصل الأداء الجماعي بتفاعلاته يكون الأداء العام للشركة والذي بدوره يكون الأداء للمؤسسة وعليه لابد من منظومة مهارات لأجل تحقيق الأداء الأفضل لكل مؤسسة .

من هذا المنطلق تهدف الدائرة في نشاطاتها المتنوعة إلى العمل على تطوير الأداء المؤسسي في مدينة جياد وتحسين الصورة الذهنية لها من خلال مجموعة البرامج الموجهة للداخل والخارج مما

---

(١) جمهورية السودان ، هيئة التصنيع الحربي مرجع سابق ص ٣

يجعلها إحدى العناصر الفاعلة في قيادة التغيير والتطوير والإبداع الصناعي والتقني في المدينة . تشمل هذه الإدارة الأتي: [1]

أ. إدارة المعلومات والدراسات .

تعمل على تحقيق التنمية التنافسية لمجموعة الشركات من خلال جمع وتحليل البيانات وإعداد التقارير عن البيئة الخارجية لغرض التنبؤ ودعم اتخاذ القرار على أسس علمية وبما يتطابق مع مبادئ الجودة وتضم الإدارة قسم مصادر المعلومات ، المكتبة والأرشيف الرقمي ويجرى العمل على استكمال قسم الدراسات الإحصائية .

ب. إدارة البحث والتطوير .وتضم قسمين :

١) قسم التدريب. يعمل على تطوير الأداء المؤسسي لشركات جياد من خلال التدريب الإداري للقيادات الإدارية والتنفيذية للشركات وتنسيق البرامج الفنية أو المهنية مع إدارات التدريب بشركات جياد المختلفة وفق برنامج المسار التدريبي والمساهمة في تحديث برامج العمل والمهارات للموارد البشرية باستخدام أسلوب التحسين المستمر لمواكبة التقدم العالمي .

٢) قسم الجودة . تعمل الإدارة لتطوير الجودة من خلال متابعة عملية التدقيق الداخلي والخارجي ومناقشة التوصيات والمقترحات اللازمة للتحسين من خلال مجلس الجودة المؤلف من ممثلي الإدارة للجودة في الشركات وبالتنسيق مع مسئولي التدريب اللازمة لقياس وتطوير مستوى الجودة المطلوب في النظم والمنتجات .

ج. إدارة تقنية المعلومات :

وهى الإدارة التي تدير شبكة المعلومات بالمدينة وتعتبر من اكبر واحدث الشبكات الموجودة بالبلاد حيث يبلغ طول الكوابل المستخدمة ٤١ كيلو متر من الكوابل النحاسية وثلاثة كيلو متر كوابل الألياف البصرية وتضم ٧٢٠ نقطة طرفية وصوتية وتستخدم الشبكة في نظم المعلومات الإدارية والفنية وتدير الإدارة موقع جياد للانترنت وموقع الشبكة الداخلية ، كما تقوم الإدارة بتطوير نظم المعلومات بالمدينة بالإضافة إلى مركز جياد للحاسوب والذي يسهم بدوره في تقديم الخدمات للعاملين وأسرهم وسكان المنطقة .

---

(١) خالد صالح إبراهيم ، جياد الأمل الذي تحقق ، مرجع سابق ، ص١٢

د. إدارة العلاقات العامة وثقافة جياد.تعمل لترقية الصورة الذهنية لجياد لتكون الأولى لدى المواطن السوداني وتنمية علاقاتها مع مؤسسات القطاع العام والخاص وذلك من خلال برامج العلاقات العامة من زيارات وإصدارات ونشرات وبرامج إعلامية إضافة لتوثيق كل المناشط بالمدينة الصناعية .

التطور وأفاق المستقبل: (١)

هذه ملامح عن مدينة جياد الصناعية التي أخذت مكانها بهدوء في المنظومة الصناعية وقد اختارت أن تكون في المقدمة وتبدأ من حيث انتهى الآخرون ، ولتحقيق هذه الشعارات التي تم وضعها بعناية فائقة نصب أعين المسئولين في جياد التي وضعت في اعلي قائمة اهتماماتها الأتي :

أ-البلوغ بنظام الإدارة في جياد إلى ارقي المستويات وفقاً لأسس الجودة الشاملة.

ب-زيادة نسبة المكون المحلى في صناعة السيارات (مشاريع لصناعة الإطارات، البطاريات والأجزاء البلاستكية) .

ج-ترقية وتحسين أوضاع العاملين بترفيع مستوى الخدمات الصحية والتعليمية .

د- الإسهام في تقديم الخدمات الأساسية للقرى المجاورة .

هـ- إضافة خطوط إنتاج جديدة بمصنع الكابلات لتغطية كل احتياجات السودان .

و- البدء في عمليات تصدير المنتجات للدول المجاورة .

ز- البدء في دراسة المشاريع التكميلية في كافة القطاعات والمصانع والورش ، على سبيل المثال خط الإنتاج الثاني في مصنع الحديد لإنتاج الزوى والكمر والخوص والصاج والحديد الخاص .

ح- زيادة التنوع في إنتاج عربات متخصصة كالورش المتحركة ، عربات المطافئ ، العربات المصفحة المستخدمة في نقل النقود وعربات صحة البيئة والمعدات الطبية .

إن التحول الاجتماعي الذي أحدثته مدينة جياد الصناعية في المجتمع والمنطقة المحيطة كان واضح فبمجرد أن بدأت الإنشاءات توافدت إعداد هائلة من العمالة على المنطقة مما جعل كل المنطقة تستفيد من تقديم الخدمات، السكن، الأغذية، الخدمات، مما أنعش المنطقة اقتصاديا .

ارتفعت أسعار الأراضي وصارت لها قيمة كبيرة لقربها من مدينة جياد بالإضافة لبرنامج الدعم الاجتماعي الذي تقوم به جياد للقرى المحيطة من صيانة المنشات ، والمدارس ، مراكز الشرطة وكل المرافق ، توفير العلاج المميز والقريب في مستشفى جياد التخصصي ، ومن المتوقع إن توسع فرص

---

(١) احمد محمد عبد القادر ، مجموعة جياد الصناعية ، مرجع سابق ، ص٢٠

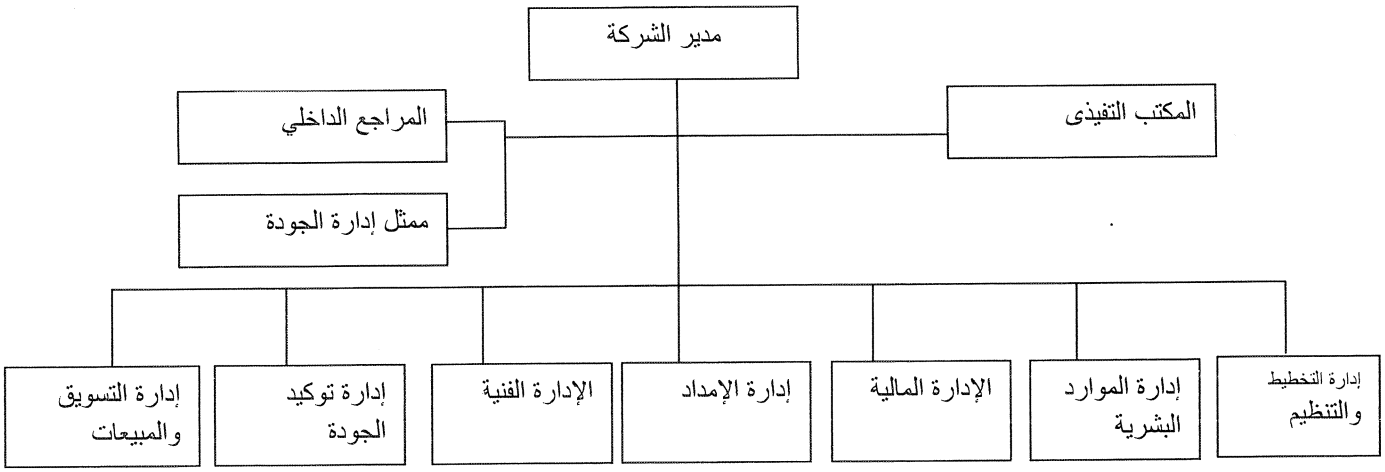
التعليم لتستهدف بعض الأسر المتوسطة الحال لاستيعاب أبنائها في مدارس جياد النموذجية ، إن إسهام مدينة جياد شمل كل مناحي الحياة الثقافية والرياضية والاقتصادية والاجتماعية للمناطق المجاورة .

الهيكل التنظيمي للشركات : (١)

مجموعة جياد الصناعية بها عدد كبير من الشركات، ولا شك إن أي من هذه الشركات تنفرد بهيكل تنظيمي خاص بها ولكن هناك سمة عامة تميز هذا الهيكل، لذا أخذنا نموذج يوضح هذه السمات لهياكل الشركات التنظيمية والشكل التالي يوضح ذلك .

الشكل رقم (٢٣)

نموذج لهيكل تنظيمي لإحدى شركات المجموعة



المصدر: مجلة التصنيع، العدد(٣) ٢٠٠٥م ص ٣

تشكل مجموعة جياد الصناعية إحدى أهم المشروعات التنموية الكبرى التي شهدها السودان وهو يدخل الثالثة في عصر أصبح فيه التنافس الاقتصادي والتجاري هاجسا يؤرق سياسات الدول ويمثل القطاع الصناعي في عالم اليوم مرتكزا أساسيا في تغيير خارطة القوى الاقتصادية للدول ، ولعل النهضة الصناعية التي شهدتها أوربا والعالم العربي (العولمة) قد أحدثت ذلك التحول الكبير ، ويتعاظم دور الصناعة اليوم بعد النهضة التقنية الكبيرة وعهد المعلوماتية الذي أسهم في تجويد

(١) خالد صالح إبراهيم ، جياد الأمل الذي تحقق ، مرجع سابق ، ص١٥

الصناعة كما ونوعا ، والسودان بما حباه الله من موارد طبيعية هامة يمثل حقلاً خصباً لنمو قطاع الصناعة ولهذا جاءت جياد كمشروع متكامل .

أنشطة شركات مجموعة جياد الصناعية:

لقد حققت مجموعة جياد الصناعية النجاح المتوقع لها وتطورت تبعا لذلك بشكل مذهل فاق كل توقعات المراقبين وحققت منتجاتها نجاحاً وقبولاً كبيرين في السوق المحلية نظراً لما تتميز به منتجاتها من جودة عالية وملامتها لأجواء السودان والأسعار المنافسة ، وتوفر خدمات ما بعد البيع ، ولم يتوقف سعيها عند هذا الحد فقد بدأت الأسواق الإقليمية تفتح أبوابها إمام منتجاتها .

منتجات شركة جياد لصناعات السيارات والشاحنات (١).

ورشة تجميع المتحركات المركزية B1 . تبلغ المساحة الكلية لهذه الورشة ٢٨٨٠٠ متر مربع وتتكون من خمسة خطوط أساسية للتجميع والإنتاج وهى :

أ- **الخط العام** . يقوم بتجميع سيارات البك أب (٤ في ٤) (٢ في ٤) بطاقة إنتاجية تبلغ ٣٠٠٠ وحدة بالوردية الواحدة في العام والشاحنات الخفيفة بطاقة إنتاجية سنوية تبلغ ٣٠٠٠ وحدة في العام وشاسيهات الحافلات بطاقة إنتاجية تبلغ ٦٠٠ وحدة في العام .

ب- **خط تجميع السيارات الصالون** . تبلغ الطاقة الإنتاجية لهذا الخط ٣٠٠٠ وحدة في العام ويقوم بتجميع السيارات الصالون من شركة هيونداى الكورية .

ج- **خط تجميع الشاحنات الثقيلة** . يعمل هذا الخط في تجميع شاحنات الرينو الفرنسية وألمان الألمانية وشاسيهات البصات ويعمل بطاقة إنتاجية تبلغ ١٤٠٠ وحده في العام على نظام الوردية الواحدة ويمكن برمجة أي زيادة على الطلب لكل من أنواع الشاحنات المذكورة أعلاه ليتم زيادة إنتاجها .

د- **خط ديكور البصات والحافلات** . يتم في هذا الخط جميع إعمال الديكور الداخلي للبصات والحافلات بطاقة إنتاجية تصل إلى ٦٠٠ وحدة من الحافلات و ٣٠٠ وحدة من البصات في العام بنظام الوردية الواحدة .

هـ- **خط تجميع التراكتورات الزراعية** . يقوم هذا الخط بتجميع مختلف الأنواع من التراكتورات الزراعية بطاقة إنتاجية تبلغ خمسة وحدات في اليوم ، وتم تجميع التراكتورات ماركة ماسي فيرجسون الانجليزية والتراكتور جياد في هذا الخط .

---

(١) خالد صالح إبراهيم ، جياد الأمل الذي تحقق ، مرجع سابق ، ص١٨

ورشة الإعمال المعدنية B٣. تبلغ مساحة الورشة ١٢ إلف متر مربع وتتكون من خطوط الإنتاج التالية :

أ- خط الماكينات .

ب-خط تصنيع الصناديق الحديدية لكل من الرينو ، الشاحنات الخفيفة والثقيلة وألمان الشاحنات الثقيلة والخفيفة .

ج- خط التناكر .

د- خط الترلات وشبه الترلات .

هـ-خط الصناديق التجارية .

و- خط صناديق القابلات .

ورشة بناء الجسم B٣ . تبلغ المساحة الكلية لهذه الورشة ١.٢٢٨ متر مربع وتحتوى على خمسة خطوط إنتاج هي:

أ- خط إنتاج سيارات البك أب (جياد) . وينتج شاسيه وكابينة وصندوق البك أب وتبلغ الطاقة التصميمية لهذا الخط ٣٠٠٠ وحدة في العام .

ب-خط إنتاج الصالون وينتج الخط جسم سيارات الصالون جياد وتبلغ الطاقة التصميمية لهذا الخط ٣٠٠٠ وحدة في العام .

ج- خط إنتاج سيارات الاستيشن واجن . ويقوم هذا الخط بإنتاج السيارات الاستيشن واجن بطاقة تصميمية تبلغ ٨٠٠ سيارة في العام .

المعدات الزراعية [١].

ارتبطت تنمية الإنسان السوداني على مر العصور بالزراعة باعتبارها الثروة الحقيقية المستديمة مهما تطورت الثروات الأخرى ، بل من الحكمة القول إن الثروات الأخرى وتطور المعارف المختلفة من الأجدى أن تكون في خدمة تطوير الزراعة وتقنياتها ، وجعلت جياد هذا الأمر في قمة أولوياتها فتحول مصنع المعدات والآليات الزراعية إلى شركة جياد للجرارات والمعدات الزراعية هذا المصنع من خير الأمثلة على تنوع مصادر التكنولوجيا التي اعتمدتها جياد لتصل إلى المنتج الذي يساهم تماما في تنمية وتطوير الزراعة بالسودان ، ويقوم مصنع المعدات الزراعية بإنتاج المعدات الزراعية التالية :

أ- آلات الحراسة الأولية. الدسك بلاو (٣) صاجه ، المحراث ، الازميلى ، المحراث الدورانى والمحراث الكسار.

---

(١) أمال حسن عمر ، مجموعة جياد الصناعية ، كتاب تعريفي ، مرجع سابق ، ص٣٣

ب-آلات الحراثة الثانوية . المحراث الكسار ، القصابية العادية ، القصابية الليزرية ، الطراد والمحراث الدورانى .

ج- معدات الزراعة . الزراعة الدسك العريض ، السطارة الزراعة الميكانيكية، الزراعة الهوائية .

د- آلات وقاية وفلاحة المحاصيل بالطرق الميكانيكية . المحراث الدورانى .

هـ-آلات وقاية وفلاحة المحاصيل بالطرق الكيميائية . ناثرة السماد ، الرشاش الحقلي المقطور والمحمول .

و- آلات الحصاد. الدراسة، الحاصدة المتوسطة المقصورة، حازمة السمسم، صانعة المكعبات وقاطعة الأعلاف.

ز- المقطورات. مقطورة ٦ طن بمحور ومحورين، مقطورة ٤ طن بمحور ومحورين، مقطورة النفايات ٤ طن.

ح- التناكر . تناكر الوقود وتناكر الماء .

ورشة الإعمال المعدنية : [١]

تعتبر ورشة الإعمال المعدنية من اكبر الأمثلة على تحقيق روح جياد في التطور الذاتي وتتبع حاجات السودان كوطن ، فهذا المصنع قد بدا كورشة لتصنيع الكراسي وعمل الديكور الداخلي للسيارات والشاحنات ، ولكن رأى القائمون عليه إن إمكانياته يمكن أن تساهم في تطوير العديد من الصناعات الأخرى ، فكان أن تمت تنمية المصنع وتطويره ليصير شركة جياد للأثاثات والمعدات الطبية وقامت هذه الشركة بالجهد الأعظم في توطين صناعة الأثاث الطبي والتعليمي في السودان . ويحتوى هذا المصنع على سبعة أقسام تعمل في التصنيع هي:

أ- قسم الكراسي . يتم فيه التصنيع من ثلاثة مراحل :

١) مرحلة تقطيع وتوضيب المواسير .

٢) مرحلة شاسى الكراسي .

٣) مرحلة اللحام وتجميع الكراسي والمساند .

ب-قسم الطلاء ويتم في هذا القسم تنجيد الكراسي وهو عبارة عن طلاء المعالجة الكهربائية للأجزاء المطلية .

ج- قسم التنجيد . يتم في هذا القسم تنجيد الكراسي كمنتج جاهز .

---

(١) احمد محمد عبد القادر ،مجموعة جياد الصناعية ، مرجع سابق ص١٦

د- قسم الفوم والبلاستيك . يتم في هذا القسم تجهيز وتوضيب المقعد والمسند على الكراسي .

هـ-قسم النجارة . وفيه يتم تجهيز المقعد والمسند وتجهيز أرضية البص .

و- قسم الفيبر قلاس . وفيه يتم انجاز الأتي :

١) تصنيع الواجهة الأمامية والواجهة الخلفية للبص .
٢) تصنيع طبلون البص .
٣) تصنيع الرفارف الأمامية والخلفية للبص .
٤) تصنيع فتحات التهوية العلوية للبص .
٥) تصنيع فتحة المبرد (الراديتر) للبص .

ز. قسم الألمونيوم . يتم فيه تجهيز نوافذ البص بأنواعها المختلفة بالألمونيوم .

ورشة الطلاء [١]:-

تقع هذه الورشة على مساحة تبلغ ٨ إلف متر مربع ، وتعتبر هذه الورشة من احدث الورش حيث تستخدم احدث ماكينات الطلاء ، وتتكون ورشة الطلاء من خطين هما :

أ- الخط الأول . خط طلاء البصات داخل المدن والبصات خارج المدن (سياحي) والمينى بص ويقدر إنتاجه بحوالي ٥٠٠ وحدة في العام ويتكون هذا الخط من خمسة غرف أساسية هي :

١) الغرفة الأولى. غرفة نظافة الجسم وإزالة الدهون ويتم فيها نظافة جسم البص من كل الشوائب والصدأ والدهون .
٢) الغرفة الثانية . غرفة طلاء الأساس الأول ويتم فيها طلاء مادة الأساس لحماية السطح من الصدى وتساعد على قوة التصاق مادة الطلاء النهائي .
٣) الغرفة الثالثة . غرفة المعجون ويتم فيها معالجة الأسطح الغير مستوية باستخدام المعجون وتسوية السطح باستخدام ماكينات الحف .
٤) الغرفة الرابعة. وتعتبر غرفة الأساس الثانية ويتم فيها تأسيس الأماكن التي تمت معالجتها في الغرفة الثالثة .
٥) الغرفة الخامسة. وهى غرفة الطلاء النهائي ويتم فيها طلاء الدهان النهائي لتعطى المظهر النهائي للمنتج .

---

(١) احمد محمد عبد القادر، مرجع سابق ص١٦

ب-الخط الثاني.خط طلاء الصالون، ويقوم هذا الخط بعملية طلاء سيارات الصالون وكابينتا الشاحنات بكل أنواعها وتقدر إنتاجية هذا الخط بحوالي ١٢ إلف وحدة في العام. ويعتبر هذا الخط من احدث أنواع خطوط الطلاء في العالم من حيث المعدات والأنظمة التحى تستخدم ، حيث تستخدم في هذا الخط احدث أنظمة معالجة السطح مثل استخدام نظام التغطيس في إزالة الدهون والشوائب ونظام الطلاء الكهربائي .

ورشة المكابس :

تطور هذا المصنع ليصير شركة جياد للمكابس والذي يمكنه أن يلبى كل احتياجات البلاد الداخلية والتصدير من الصاج المشكل لجميع الحاجات بدء من قطع غيار جسم السيارات المعدني وانتهاء باحتياجات البناء والتشييد من أبواب ونوافذ معدنية . وتتكون ورشة المكابس من مجموعة تحوى عدد سبعة مكابس ميكانيكية وعدد ١٢ مكبس هيدروليكي كالأتي: (١)

أ. مجموعة المكابس الهيدروليكية . تستعمل هذه المجموعة ذات الحجم الكبير في تشكيلات الصاج المختلفة لصنع هياكل السيارات المختلفة كما تستعمل في كل أنواع التشكيل البارد، وتتكون من عدد سبعة مكابس حسب المواصفات التالية:

١) واحد مكبس سعة ٤ إلف طن وذلك لعمل شاسيهات العربات .

٢) اثنين مكبس سعة الواحد منها ١٣٠٠ طن وهذه المكابس تعمل عمليتي ضغط في آن واحد .

٣) واحد مكبس سعة ٨٠٠ طن لعمليات السحب الطويلة والسرعة العالية .

٤) ثلاثة مكابس سعة المكبس الواحد ٦٣٠ طن لعمليات السحب الطويلة والسرعة العالية.

ب. مجموعة المكابس الميكانيكية . وتتكون هذه المجموعة من عدد ١٢ مكبسا حسب المواصفات التالية:

١) مكبس سعة ٦٣٠ طن .

٢) عدد ثلاثة مكابس سعة الواحد منها ٤٠٠ طن .

٣) عدد اثنين مكبس سعة الواحد منها ٢٥٠ طن .

٤) عدد أربعة مكابس سعة الواحد منها ١٦٠ طن .

٥) عدد اثنين مكبس سعة الواحد منها ٨٠ طن .

---

(١) احمد محمد عبد القادر ، مرجع سابق ، ص ١٨

منتجات شركة كابلات جياد السويدي : (١)

تعتبر الكهرباء من اكبر الاكتشافات في العصر الحديث وساهمت بصورة أساسية في النهضة الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها البشرية خلال القرن الماضي ، وألان يقاس مدى تطور الدول بمعدل استهلاك الفرد للكهرباء ، كما تعتبر الاتصالات عنصراً هاماً في التنمية ولها الفضل في ثورة المعلومات التي نشهدها اليوم .

إن الكهرباء الاتصالات من البنيات الأساسية التي تحتاج إليها أي دولة تريد أن تنهض وتلحق بركب الدول المتقدمة ، والسودان كدولة نامية اهتم بقطاعي الكهرباء والاتصالات وتعتبر الكابلات مدخلا هاما في صناعة الكهرباء والاتصالات وقد تزايد الطلب على الكوابل النحاسية وموصلات الألمونيوم في السنوات الأخيرة بسبب النهضة العمرانية والبنيات الأساسية من طرق وسدود وشبكات الاتصالات التي يشهدها السودان ألان ، ويقوم المصنع بإنتاج الأصناف والمقاسات التالية :

أ- الكوابل النحاسية فرادى مسلحة وغير مسلحة من مقاس ١,٥ حتى ٥٠٠ ملم .
ب-الكوابل النحاسية المتعددة القلوب المسلحة بسلك ألمونيوم والغير مسلحة حتى مقاس (٤فى ٢٤٠) ملم .
ج- الكابلات المجمعة نحاس وألمونيوم حتى مقاس (٤ في ٣٠٠) ملم مسلحة بسلك صلب مجلفن وغير مجلفن .
د- الأسلاك المنزلية (الفات) من مقاس ١,٥ ملم مجدول ومرن(شعيرات) .
هـ-كابلات التحكم والكابلات الخاصة .
و- كابلات التليفون المحقونة بالجلي حتى ١٠٠٠ جوزة .
ز- الكوابل المعزولة والمغلفة مثل الكوابل المقاومة للحريق والمقاومة للدخان والعزل ضد القوارض .

منتجات شركة جياد للألمونيوم :

يقوم المصنع بصهر الخام وصب القوالب وسحب المقاطع وطلاء المقاطع وينتج الأتي :

أ- مقاطع الألمونيوم المستخدمة في المباني ، الأبواب ، الشبابيك والأثاثات المنزلية والمكتبية .
ب-ينتج أسلاك الألمونيوم بقطر ٩,٥ ملم لاستخدامها في الكوابل وأسلاك النقل الهوائي للكهرباء

---

(١) على الأمين البشير ، كابلات جياد السويدي ، مجلة التصنيع ، العدد السابع ، جياد للإنتاج الإعلامي ، الخرطوم ٢٠٠٧ م ص ٣٢

الطاقة السنوية تبلغ ٣ ألف من المقاطع والأسلاك.

منتجات مصنع النحاس :

يقوم المصنع بصهر ألواح النحاس وصب قضبان النحاس وأسلاك النحاس وصفائح النحاس. ينتج حوالي ٢٢٥٠ طن سنويا من الأسلاك النحاسية حسب المواصفات البريطانية بقطر ٨ ملم .

منتجات شركة جياد للمواسير:

تستخدم شركة جياد لصناعة المواسير احدث التقنيات في صناعة المواسير الملحومة طوليا من مقاس ٢٠ بوصة حتى مقاس ٤٨ بوصة مع استخدام التكنولوجيا العالية في حماية هذه المواسير من الصدى والتآكل ، يتم تغليف مواسير البترول بمادة البولي ايثلين عالي الكثافة ، كما يتم تغليف المياه بطلاء الايبوكسى .

تستخدم منتجات الشركة من المواسير في خطوط نقل خام البترول وأنابيب إمداد المياه وأنابيب المشاريع الزراعية، طول الماسورة المنتجة ١٢ متر وتبلغ الطاقة الإنتاجية ٧٠ إلف طن في العام .

منتجات شركة جياد للصناعات الحديدية: (١)

شكل مصنع حديد جياد احد أهم مصانع منظومة قطاع المعادن في مجمع جياد الصناعي ، وحين نمعن النظر في هذا المصنع المتخصص في إنتاج سيخ البناء من مقاسات ١٠ ملم حتى ٢٥ ملم ، يتضح لنا انه وفى واقع الأمر مرحلتان ، تصلح كل منهما أن تكون صناعة قائمة بذاتها وهما :

أ- مصنع الصهر . بواسطة فرن القوس الكهربائي بطاقة كهربائية تعادل ١٨ ميجاوات وسعة ٢٥ طن للصهر الواحدة ، يتم في هذه المرحلة التخلص من خبث الحديد المصهور في درجة حرارة تبلغ ١٧٠٠ درجة مئوية ، وبواسطة فرن المعالجة وبطريقة القوس الكهربائي أيضا وبطاقة كهربائية تعادل ٥ ميجاوات تتم إضافة بعض المواد الكيميائية لتعديل خواص الحديد المصهور حسب المواصفات العالمية ، ويتم معالجة مصهور الحديد في قسم السباكة المستمرة حيث يشكل حسب الشكل المطلوب ، وحاليا يتم التشكيل في شكل مستطيلات إبعاده (١٠ في ١٠ في ٣٠٠ سم) ، وتعرف هذه المستطيلات في بيئة صناعة الحديد بمدرفلات الحديد أو البلتات .

---

(١) كمال حامد عبد الرحمن ، كابلات جياد السويدي ، مجلة التصنيع ، العدد الخامس ، جياد للإنتاج الإعلامي ، الخرطوم ٢٠٠٧ م ص ٨

ب-مصنع الدرفلة . في هذا القسم يتم استقبال مدرفلات الحديد القادمة من وحدة الصهر أو المستوردة من الخارج ، وفى أفران خاصة يتم تسخين البلتات حتى درجة حرارة ١٢٠٠ درجة مئوية بواسطة وقود الفيرنس ، وتخرج وتخرج وهى متوهجة وتكون سهلة التشكيل ، وخلال مرور البلتة بخط الدرفلة تتعرض للضغط والسحب وفقا لحسابات دقيقة حيث يتم تشكيل السيخة بشكلها المألوف وبالقطر المطلوب ، وبعد مرحلة التشكيل تمر السيخة بمراحل التقطيع ثم التبريد ثم الوزن والتخريم استعدادا لشحنها للسوق على شكل حزم ، طول الحزمة ١٢ متر ووزنها ٢ طن ويختلف عدد السيخ بالحزمة تبعا للمقاس .

يوجد بالمصنع قسم متكامل لضبط الجودة ويتم عمل العديد من الفحوصات على المواد الخام والمنتج ، والمواصفات الأمريكية هي المعتمدة حاليا ، وبالمصنع العديد من الأجهزة المتطورة لتحليل التركيب الكيميائي للخام والمنتج وكذلك لأجراء الاختبارات الفيزيائية المطلوبة للتا كد من مطابقة المنتج للمواصفات .

الصناعات المساندة:

في بلد مثل السودان ومع محدودية القاعدة الصناعية من حيث التنوع والكم ، فان الصناعات المساندة يمكن أن تكون فرصا استثمارية جيدة إذا روجت واستقلت فرصها في الوقت المناسب ، ومن هذه الصناعات المساندة المرتبطة بمصنع حديد جياد ما يلي:

أ- مصنع الجير الحي . لتوفير الجير الحي بوحدة الصهر ، حيث يستهلك يوميا ما لا يقل عن ٢٥ طنا من الجير ألحى علما بان الجير الحي يدخل في العديد من الصناعات الأخرى ، ويمكن أن يكون لمثل هذا المصنع سوق مضمون .

ب-مصنع الأكسجين . تستهلك وحدة الصهر ما يقارب ٥ متر مكعب من الأكسجين في الساعة ، ولم تتمكن جميع المصانع المحلية الموجودة حاليا من مواكبة هذه الكمية ، ويساعد الأوكسجين على تقليل زمن الصهر وخفض استهلاك الطاقة الكهربائية ، وقد تم توريد وتركيب وحدتين لإنتاج الأوكسجين بطاقة ٢٥٠ متر مكعب في الساعة الواحدة لكل وحدة ، وتنتج الوحدتان أيضا غاز النيتروجين الذي يستخدم في فرن المعالجة ، إن المردود المباشر لتوليد الأكسجين محليا بالمصنع الكهرباء الباهظة بما يقارب ٣٠ % .

ج- مصنع قطع الغيار . وهذا المصنع يمكن من صناعة قطع الغيار من أعمدة وتروس وغيرها محليا ، وكانت لهذا وفورات مالية ضخمة مباشرة تتمثل فئ الفرق بين تكلفة استيراد القطعة

من الخارج وتكلفة تصنيعها محليا ، علاوة على المردود غير المباشر والمتمثل في سرعة توفير القطعة وتجنب هدر الزمن بكل ما يعنيه من خسارة [1].

هذه المشاريع الساندة توفر فرص استثمار جيده ويمكن توضيح ذلك حسب الجدول التالي:

الجودة الشاملة :

لم يعد تصنيع منتج ما مشكلة في عالم الصناعة اليوم ولكن المشكلة هي جودة ذلك المنتج ، ففي جو التنافس القائم عالم الصناعة أصبحت الكلمة الأخيرة هي جودة المنتج وقدرته على تلبية رغبات الزبون ، ومن منطلق هذا الفهم ، وبناء على الدراسات العملية الأولية تم إنشاء مصانع مجموعة جياد الصناعية والمتميزة بتطبيقها لأحدث الطرق العلمية لعملية الإنتاج ومراقبته من خلال نظام ضبط عالي ،التزمت مجموعة جياد الصناعية ومنذ وقت مبكر بإنشاء إدارة للجودة الشاملة مستقلة ومرتبطة بالإدارة العليا مباشرة بغرض تامين أداء فاعل لهذا النشاط في المصانع وبما يضمن جودة منتجاتها على فهم إن منتجات الشركة سوف تنافس في سوق مليء بمنتجات شركات عالمية ،

جدول رقم (٤)

المشاريع المساندة لمجموعة جياد الصناعية

م	المشروع	طبيعة النشاط	الشركة	نوع المساهمة	الموقف
(أ)	(ب)	(ج)	(د)	(هـ)	(و)
١	مصنع الجير الحي	إنتاج الجير الحي لوحدة الصهر والسوق المحلى	جياد الحديدية	منفردة	بدأ الإنتاج
٢	مصنع الأكسجين	إنتاج غاز الأوكسجين وغاز النتروجين لوحدة الصهر	جياد الحديدية	منفردة	بدأ الإنتاج
٣	مصنع قطع الغيار	تصنيع قطع الغيار لمصنع الحديد	جياد الحديدية	منفردة	بدأ الإنتاج
٤	قطع الغيار والمسبوكات	إنتاج قطع غيار المعدات الزراعية والجرارات	جياد للسيارات والشاحنات	شراكة مع مجمع اليرموك الصناعي	بدأ الإنتاج

(١) كمال حامد عبدا لرحمن ، المرجع السابق ، ص٢٠

٥	أجهزة الهيدروليك	إنتاج رافعة القلابات	جياد للسيارات والشاحنات	شراكة مع شركة سابقات	بدأ الإنتاج
٦	الأجزاء المطاطية	إنتاج الأجزاء المطاطية للسيارات والشاحنات	جياد للسيارات والشاحنات	شراكة مع مجمع اليرموك الصناعي	بدأ الإنتاج
٧	الأجزاء البلاستيكية	إنتاج الأجزاء البلاستيكية للسيارات والشاحنات	جياد للسيارات والشاحنات	شراكة مع مجمع ساريا الصناعي	بدأ الإنتاج
٨	مصنع البطاريات	إنتاج البطاريات المختلفة	جياد للسيارات والشاحنات	شراكة مع مجمع ساريا الصناعي وشركات أجنبية	بدأ الإنتاج
٩	مصنع الياءات	إنتاج ياءات الشاحنات	جياد للسيارات والشاحنات	شراكة مع مصنع مكاوى السوداني	بدأ الإنتاج
١٠	ضفيرة السيارات	إنتاج الضفيرة الكهربائية للسيارات والشاحنات	جياد للسيارات والشاحنات	شراكة مع مجمع ساريا وكابلات جياد السويدي	بدأ الإنتاج
١١	مصنع تنك الوقود	إنتاج تنك الوقود للسيارات والشاحنات	جياد للسيارات والشاحنات	منفردة	بدأ الإنتاج
١٢	مصنع العوادم	إنتاج عوادم السيارات والشاحنات	جياد للسيارات والشاحنات	منفردة	بدأ الإنتاج
١٣	مصنع المقاعد		جياد للسيارات والشاحنات	شراكة مع شركة جياد للأثاثات	بدأ الإنتاج

المصدر: شركة جياد للسيارات والشاحنات ص ٢١

وان فشل أي منتج من منتجاتها سيحسب على باقي منتجات الشركة ، وقد تم وضع هيكل وظيفي لإدارات الجودة يمكن الإدارة من السيطرة على العملية الإنتاجية ابتداء من مدخلات الإنتاج من مواد مرورا بمراحل الإنتاج المختلفة والمتعددة ووصولا إلى فحص واختبار المنتج النهائي بغرض منحه شهادة الفحص النهائي ويكون بعدها صالحا للتداول في السوق المحلى والعالمي مع متابعة حركته من خلال إدارة أخرى هي إدارة خدمات ما بعد البيع .

ثم بعد ذلك ومن خلال عمليات التحليل الإحصائي المستند على وثائق الجودة المحددة للأجزاء المعيبة والمرفوضة والقابلة يتم تشخيص وحصر نقاط الضعف والخلل في مراحل العملية الإنتاجية بمناقشتها في تقارير دورية شهرية وفصلية وسنوية ، وقد مكنت تلك التقارير إدارة الشركة من امتلاك صورة واضحة عن مستوى الأداء العام في الشركة فيما يخص كفاءة العامل والآلة .

ويرى المتتبع للتطورات الحديثة في مجال إدارة الإعمال بأنها بدأت تأخذ شكلا جديدا في الألفية الثالثة حيث تميزت بداية النهضة الصناعية بالاهتمام بالإنتاج وكيفية إدارته ، ثم تميزت الفترة الثانية بالاهتمام بالعوائد المالية وكيفية إدارتها ، ثم نشوة فكرة الجودة لتحسين أداء المنتجات ، وأخيرا الفكر الاستراتيجي لإغراض المنافسة التجارية بعد أن كان استخدامه ينحصر في الجوانب العسكرية وإدارة المعارك ، إما ألان فيتجه الاهتمام إلى الربط بين كل الأفكار سوية حيث يتطلب القرن الحادي والعشرين الربط بين الفكر الاستراتيجي مع الجودة مع الأداء المالي والتسويق والإنتاجي والبشري وذلك بغرض بقاء واستمرار ونمو مؤسسات الإعمال بشكل جيد .

لغرض تحقيق النموذج المطلوب للجودة الشاملة لابد من بناء المراحل الأساسية للتخطيط الاستراتيجي للشركات وفى نفس الوقت تطبق فكرة الجودة لكل مرحلة ، أي أن تعتبر كل عملية لديها مدخلات ومخرجات تتكامل مع بعضها لتصل إلى الهدف طويل الأجل ومن هذا المنطلق فلابد من الأتي :

أ- تعريف وتحديد الرؤية والرسالة لكل شركة وبشكل واقعي يأخذ بعين الاعتبار قدرات الشركة من ناحية والخيارات الإستراتيجية المطلوبة لانجاز التقدم التنافسي .

ب-التحليل الصحيح لبيئة عمل الشركات الخارجية والداخلية وتحديد عناصرها وبوزنها النسبي وأدوات مراجعتها .

ج- وضع الأهداف الإستراتيجية ونشرها لكل المستويات التنظيمية والفرعية بمنهجية أهداف الجودة .

د- اختبار الإستراتيجية المناسبة لقيادة التغيير الإداري لتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المتطور المطلوب وبشكل علمي يعتمد على الاستفادة مما انجازه الساخرون في هذا الجانب وتطويره لملائمة وضع الشركات العاملة في مدينة جياد .

هـ- استخدام بطاقة الأداء المتوازن واستكمال مؤشراتها واعتمادها في تقديم الأداء المؤسسي لإعطائها الاهتمام المطلوب من الإدارة العليا .

و- العمل على تقييم التجربة باستمرار بغرض التحسين والتطوير من قبل مجلس الجودة المقترح تشكيله في رئاسة المدينة.

إن الجودة الإستراتيجية هي في الأصل نابعة من مبادئ الفكر الإسلامي في الإتقان وسيرة الرسول (ص) والصحابة خير دليل على ذلك ، كما إن الجودة الإستراتيجية هي الناتج من ربط التخطيط الاستراتيجي بمفهوم الجودة الشاملة [1] .

التدريب :

لا شك أن التدريب سواء كان داخلياً أو خارجياً يلعب دوراً فعالاً في تقدم الصناعة. يوجد بالبلاد العديد من المراكز العلمية التي تستطيع أن تقدم الكثير في مجال التدريب الداخلي إذا ما دعمت هذه المراكز ووجدت المساعدات الفنية لبناء البنيات التحتية لها خاصة فيما يختص بتجديد الأجهزة والمعدات وتوفر المواد المساعدة الأخرى خاصة تلك التي تستورد من الخارج.

ولا شك إن التدريب نشا أساسا لسد النقص أو الفجوة في الأداء الوظيفي وذلك يتطلب عرضا مفصلا للوظيفة من ناحية الواجبات التي يفترض القيام بها وتقسيمها إلى نشاطات ووحدات اقل وياتى دور التحليل في تبيان المتطلبات الأساسية لكل نشاط ومقارنتها بمؤهلات العنصر البشرى لتحديد النقص

---

(١) جاسم محمد سويد ، دورية جياد ، العدد الرابع ، مرجع سابق ص٤٤

والاحتياجات التدريبية بالضبط ومقارنتها مع مستوى الأداء . [1]

مجموعة جياد الصناعية شركة قابضة وهى وفق هيكلها الإداري تضم عدة قطاعات بناء على أنشطة المجموعة المتمثلة في صناعة المركبات ، الصناعات الثقيلة ، الصناعات المعدنية ، مجالات الطيران ، الفندقة ، التعدين ، خدمات النقل بالإضافة إلى الإسهام في بعض الصناعات الإستراتيجية .

مع بداية انطلاقة المجموعة وبعض وضع اللبنات الأولى تم الاهتمام تم وضع برامج تدريبيه بواسطة إدارة التدريب بالمجموعة لتنمية المهارات الإدارية والفنية للموظفين ، وهذه البرامج تشمل كل المستويات العليا ، الوسطى ، والدنيا .

وتم تنفيذ هذه البرامج على مستوى القطاعات المختلفة مثل قطاع الإنتاج، إدارة المشروعات، قطاع التطوير، قطاع التسويق، قطاع الموارد البشرية، قطاع التنظيم والتمويل.

وهذه الدورات يتم جدولتها سنويا وتوضع لها برامج وتنفذ بواسطة خبراء ومختصين ولم تبخل جياد بتنمية المهارات وفتحت فرص التدريب الداخلي والخارجي لجميع فئات العمالة من مهندسين وفنيين وعمال وإداريين وشملت الدورات التدريبية جميع متطلبات العمل ومنها على سبيل المثال تأهيل مسئولي الجودة ، الصيانة ، الإسعافات الأولية ، السلامة ، السكرتارية ، أساسيات الحاسوب ، وبلغ عدد الدورات التدريبية في الربع الأول من العام ٢٠٠٤م على سبيل المثال ١٠ دورات .

وألان وبعد هذه السنوات من الممارسة وزخم الدورات التدريبية يمكننا أن نؤكد إن مجموع العاملين في هذه المجموعة هم أهم ثروة موجودة بل واثبتوا في بعض الأحيان تفوقهم على ما يسمى بالخبرات الأجنبية والشكل التالي يوضح بعض البرامج التي نفذت.

برنامج قادة المستقبل بجياد (٢).

من المبادرات الإدارية التي تبنتها الإدارة العليا للمجموعة إعداد مجموعة من منسوبيها الشباب حتى يكونوا مؤهلين لقيادتها في المدى القريب والبعيد ، وفى سبيل ذلك تم اختيار عدد(٣٦) شخص من أصل (٢٠٥) ، بعد عمل اختبارات علمية بواسطة مؤسسة متخصصة وفق معايير محددة ، هؤلاء الشباب تتراوح أعمارهم من ٣٠ -٣٥ عاما - يحملون شهادات علمية في مختلف التخصصات .

---

(١) خالد عمر محمد مجلة التصنيع ،العدد الثمن ، دائرة العلاقات الخارجية (الخرطوم ٢٠١٠)، ص٤٠

(٢) مقابله شخصيه مع مدير إدارة التخطيط ، رئاسة المجموعة ، بحري ٢٠١٢ م

جدول رقم (٥)

برامج الجدارات الوظيفية

الجدارات الوظيفية	البرنامج
قطاع الإنتاج والصيانة	إدارة الهدر في التصنيع
قطاع إدارة المشروعات	تطبيقات نظم المعلومات في تخطيط المشروعات
قطاع التطوير	تطوير الأداء المؤسسي
قطاع التسويق والبيع	إستراتيجية التنافس والتسويق
قطاع الموارد البشرية	إدارة وتخطيط الموارد البشرية
قطاع الإدارة والتنظيم	إعادة وبناء هيكل المنظمات وتطوير الأداء المؤسسي

المصدر: إدارة التخطيط والموارد البشرية

ويعتبر مشروع إعداد قادة المستقبل هو احد الأهداف الإستراتيجية للهيئة ٢٠٠٦-٢٠١٠ وقد كان ضمن أهداف أدرة التدريب للمرحلة الثالثة، خلال العام ٢٠٠٦ كانت إدارة التدريب تتلمس الطريق خاصة إن هذه التجربة حديثة في السودان. والجدول التالي يوضح تصنيف بعض البرامج التدريبية طبقا لنوعية الجدارات الأساسية / الوظيفية.

جدول رقم (٦)

تصنيف البرامج التدريبية طبقا لنوعية الجدارات الأساسية/ الوظيفية

الجدارات الأساسية	الجدارات الوظيفية
مهارات الاتصال مهارات العرض والتقديم	إدارة الهدر في التصنيع
بناء فرق العمل الفعالة	تطبيقات نظم المعلومات في تخطيط المشروعات
التفكير والإدارة الإستراتيجية تحويل الأفكار إلى خطط وبرامج عمل	تطوير الأداء المؤسسي
التفكير الابداعي والابتكار	بطاقات الأداء المتوازن
القيادة الإدارية الفعالة إدارة المواهب تفويض السلطة إعادة وبناء هيكل المنظمات وتطوير الأداء الموسسى	استراتيجيات التنافس والتسويق

تحليل المعلومات واتخاذ القرار	إدارة وتخطيط الموارد البشرية
مهارات التفاوض إدارة الصراعات في العمل	أدوات تمويل الشركات

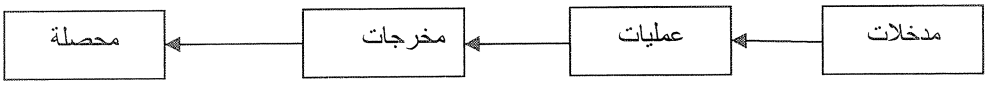
المصدر : إدارة الموارد البشرية

في شهر نوفمبر من العام ٢٠٠٦ م تم الاتصال بشركة الإبداع الخليجي للتدريب حيث قدمت الشركة عروض تمت مناقشتها باستفاضة ، كذلك كانت هنالك مناقشات غير رسمية تمت مع المختصين الذين حضروا لتنفيذ دورات تدريبية بالسودان ومنهم دكتور خليل بن سعد – دكتور سيد حراز وغيرهم . وكانت الرؤية ما زالت غير واضحة .

شهد منتصف العام ٢٠٠٧م في يونيو عقد جلسة بين مدير التدريب ومدير إدارة الجودة تمت فيها كتابة ورقة حددت المنهجية التي يمكن إتباعها لتنفيذ هذا المشروع وهذه الخطوة كانت البداية الحقيقية للمشروع ، وتمت مناقشة هذه الورقة مع كل من مدير إدارة الموارد البشرية ومساعد المدير العام للتخطيط وتمت إجازتها وتم عرضها على مدير مركز أمنية للاستشارات النفسية ووافقت على خوض هذه التجربة مع جياد ، وبحكم تعاون المركز مع جامعة السودان المفتوحة قامت بعرض الفكرة على مركز تنمية الموارد البشرية بجامعة السودان المفتوحة وقد رحبت الجامعة بالتعاون معها لتقديم عرض لتنفيذ هذه البرنامج وبالفعل قدما عرضا بتكلفة ثلاثون إلف جنيه لإجراء اختبارات لحوالي ٢٠٥ شخص من الهيئة يتم اختيار القيادات من بينهم ، وتم رفعه لإدارة الهيئة حيث تمت إجازته والتوقيع عليه في ١٣ مارس ٢٠٠٨م .

اكتشاف وانتقاء قيادات الهيئة. [١].

المنهجية : كانت عبارة عن الأتي :



أولاً : المحصلة:

قادة يمتلكون المعارف والمهارات المطلوبة لتحقيق رؤية المجموعة ورسالتها حسب المستويات التالية :

١. مدير عام ومساعديه .

(١) مقابلة مع مدير إدارة الموارد البشرية ،الخرطوم بحري ٢٠١٢ م

٢. مدير مجمعات.

٣. مدير شركات.

ويمتلكون المهارات التالية :

- ☐ المقدرة على وضع الرؤى والمهام للمنظمة .
- ☐ المقدرة على وضع الأطر العامة لهيكل المنظمة .
- ☐ المقدرة على التواصل الداخلي والخارجي .
- ☐ المقدرة على تفجير طاقات العاملين وحفزهم .
- ☐ المقدرة على قيادة التغيير وأدرته .
- ☐ المقدرة على التفكير الاستراتيجي .

ثانياً: المخرجات: وتتكون من التالي:

المواصفات المطلوبة للقرد بكل مستوى منها :

- ☐ القدرة على التركيز .
- ☐ القدرة على التحليل .
- ☐ القدرة على التقييم .
- ☐ القدرة على الابتكار .
- ☐ القدرة على التنظيم .
- ☐ القدرة على اتخاذ القرار .
- ☐ مقدرته على التركيز على الأهداف .
- ☐ سعة الأفق .

ثالثاً : العمليات

ويتم فيها :

- ☐ إجراء اختبارات .
- ☐ تدريب وتأهيل .
- ☐ متابعة وقياس .

رابعا: المدخلات :-

ويتم فيها تطبيق البرنامج على الإفراد الذين وقع عليهم الاختيار.

أجريت اختبارات عديدة لاختيار العدد المطلوب منها الاختبارات النفسية ، المعلومات ألعامه ، الشخصية ، نوع السلوك ، الدافعية وتم اختيار عدد(٣٦) شخص كمرحلة أولى . وضعت الخطة العامة للتنفيذ البرنامج وكان أهم ملامحها التالي :

- تنفيذ برنامج الخبراء العرب والذي تم إحضاره من دولة مصر الشقيقة .
- برنامج نفسي بالتنسيق مع مركز أمنية للاستشارات النفسية .
- برنامج روحي بالتنسيق مع بعض علماء ومشايخ الدين .
- زيارات خارجية لدول مختلفة .

ومن ضمن البرامج والمحاضرات التي طبقت في مشروع إعداد قادة المستقبل الجدول التالي يوضح بعض منها.

الجدول رقم (٧)

برنامج قادة المستقبل

الموضوع	البرامج التدريبية
الاتصالات	– مهارات الاتصال – مهارات العرض والتقديم
العمل الجماعي	– بناء فرق العمل – قيادة فرق العمل
التفكير الاستراتيجي والتخطيط	– التفكير والإدارة الإستراتيجية – تحويل الأفكار إلى برامج وخطط عمل
التفكير الابداعى	– إشكال التفكير الابداعى – التفكير الابداعى والابتكارى
القيادة	– القيادة الإدارية الفعالة – إدارة المواهب – تفويض السلطة – إعادة وبناء هيكل المنظمات
تحليل المعلومات واتخاذ القرارات	تحليل المعلومات واتخاذ القرارات
التفاوض	– مهارات التفاوض – إدارة الصراعات في العمل
إدارة التغيير	إدارة التغيير

المصدر: مدير أدرة التخطيط والموارد البشرية

يعتبر هذه البرنامج المتكامل في جوانبه تجربة فريدة وجديدة في السودان ويمكن الاستفادة من تطبيقها على مستويات القيادات العليا في المصالح الحكومية والشركات الخاصة . حيث انه منذ بداية تنفيذ البرنامج اظهر المتدربين مهارة وتطور متقدم في مجالاتهم والمجالات الأخرى خاصة وإن البرنامج اشتمل أثناء تطبيقه بإرجاع المتدرب إلى قسمه لملاحظة التطورات التي حدثت إليه [١]

كما ذكرنا سابقا وانطلاقا من مبادئ المجموعة والتزامها الأصيل بدعم وترقية النشاط العلمي والفني والتقني بالبلاد ووفاء بمسؤولياتها وواجبها تجاه المؤسسات والجهات والهيئات المعنية برعاية وترقية العلوم والصناعات والمخترعات والتطور والتحديث الفني والتقني وداعما لحركة العلوم والتصنيع والاختراع والتحديث والتطور والبحوث ، وقعت في العام الماضي مذكرة تفاهم مع هيئة رعاية الإبداع العلمي تنص على مجموعة من البنود ذات الصلة بدعم وتشجيع الاختراع والابتكار نوجزها فيما يلي : [٢]

١) التعاون المشترك في مجالات التدريب والتنينة البشرية وفق حاجات وظروف المجموعة .
٢) تمد هيئة رعاية الإبداع العلمي مجموعة جياد الصناعية بقاعدة بيانات المخترعين والمبتكرين والباحثين التي ترعاهم الهيئة في مجالات الهندسة والحاسوب .
٣) إقامة مناشط مشتركة في مجال التقنية والهندسة مثل الندوات والسمنارات وورش العمل والمؤتمرات .
٤) ترشح هيئة رعاية الإبداع العلمي الطلاب المتميزين لتأدية الخدمة الوطنية بمجموع جياد الصناعية .

أيضا إيماناً من المجموعة بدور الاختراعات في النهضة الصناعية ، واعترافاً منها بدور المخترعين والعلماء والباحثين في هذه العملية وتأكيد لعملية التعاون بينها وبين الجهات المهتمة بقضايا المخترعين والمبتكرين ، وقعت المجموعة مذكرة تفاهم مع الاتحاد العام للمخترعين السودانيين تنص على الاتى :

١) توثيق روابط التعاون والتشاور والتعاضد بين مجموعة جياد الصناعية والاتحاد العام للمخترعين السودانيين .
٢) في إطار هذا التعاون ، يقدم اتحاد المخترعين لمجموعة جياد الصناعية كل البيانات عن المخترعين السودانيين واختراعاتهم التي اجيزت ونالت براءات اختراع .
٣) تبادل الدعم المنشطى بين المجموعة والاتحاد .
٤) العمل على تفعيل دور المخترع السوداني .
٥) دعم المشروعات والاختراعات ذات العلاقة بعمل المجموعة .
٦) التعاون في مجال التدريب والتأهيل والتنمية البشرية للمخترعين السودانيين .

---

[١] مقابلة شخصية مع مدير التخطيط والموارد البشرية ، رئاسة الهيئة ، الخرطوم بحري ٢٠١٢م

[٢] محمد احمد الحسين ،مجلة التصنيع ، العدد (الثامن) الخرطوم ٢٠١٠ ص ٩

خلاصة القول يمكن أن نقول أن التجربة الثرة للمجموعة في التعامل مع قطاع المخترعين والمبتكرين واستفادتها العملية من مواهبهم الفذة وطاقاتهم الجبارة يجعلها أكثر حماسا ورغبة في تطوير اهتمامها واهتمام الآخرين بهذه الشريحة المتميزة من أبناء الشعب السوداني والذين يمثلون قطاعا عريضا من منسوبي المجموعة لان البلاد تضع عليهم اكبر الآمال في الرقى والتقدم واللحاق بركب الحضارة الإنسانية في هذا المنعطف الخطير من تاريخ امتنا العظيمة .

لذلك فان الرؤية المستقبلية لدور المجموعة في تشجيع الابتكار والاختراع الصناعي تتمثل في الأتي :

- ☐ استخدام نظام المصادر الخارجية ، وذلك لتكليف المخترعين والمبدعين بانجاز حلول لبعض المسائل الهندسية بنظام المقاولة .
- ☐ إنشاء بنيات تحتية تنمى ملكات الابتكار والاختراع لدى الشباب والطلاب تتمثل في:

  - متجر متخصص في بيع المكونات الالكترونية وعمل التصميمات المطلوبة .
  - إنشاء مكتبة للكتب العلمية وبرامج الكمبيوتر والمجلات .

أيضا نالت مجموعة جياد الصناعية في مجال التدريب والتأهيل شهادة المدرسة الإدارية المتميزة من قبل المنظمة العربية لتنمية الموارد البشرية واعتماد تجربتها الإدارية كنموذج يعمم على مؤسسات الوطن العربي [1].

نظام الاتصالات:

ذكر محمد أبو سمره إن الاتصال يزداد أهمية يوماً بعد يوم مع تقدم وتطور وسائل التكنولوجيا ألحديثه، وبالتالي فان وسائل الاتصال أيضا تغيرت عما كانت عليه في الماضي، وأخذت أيضا في ازدياد في التطور والتنوع. ويقاس نجاح المؤسسة أو المنشاة بقدر نجاح خطوط وعمليات الاتصال بها وبالعكس.لذلك كان لابد من الاهتمام والعناية به [1].

أيضا في مقابلة شخصية مع مدير قطاع الإدارة العامة لشئون جياد ذكر لنا إن الصناعة أصبحت مطلب لكل الشعوب التي تنشد الاستقرار والرفاهية لذلك انطلقت كثيراً من هذه الدول في هذا العصر نحو توطين الصناعات المختلفة والمتنوعة حسب الموارد المتاحة والتي تسهم في عملية البناء والتنمية

---

[1] الصديق عمر عبد الله ، مجلة جياد ، العدد الحادي عشر ، ص٦

(٢) محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي ، ط١ ، دار اسأمه للنشر والتوزيع ،(عمان ٢٠٠٩م) ص٨

لذلك نجد الدول المتقدمة قد أولت الصناعة أهمية كبرى لأنها تشكل البعد الاستراتيجي للتقدم والتطور البشرى في كافة مجالات الحياة الاقتصادية [١].

وتحدث أيضا عن بداية مجموعة شركات جياد وما وصلت إليه من طفرة في مجال الصناعة وفى مجال التدريب ذكر أن المجموعة قد زاد اهتمامها بتأهيل الكوادر البشرية وتدريبهم في شتى المجالات وإبتعاثهم للخارج وفى الاون الأخيرة انتهجت المجموع فيما يخص التدريب نهج المركزية حتى يتمكن كل عنصر بشرى أن يعمل في شتى الوظائف أو المهام الخاصة بشركات جياد وقد أفردت الإدارة ميزانية خاصة بالتدريب والتأهيل خاصة بقادة المستقبل أو التدريب المهني والفني [٢].

أيضا في مقابلة شخصية مع مدير قطاع المعادن ذكر[٣] إن إدارة المجموعة فيما يخص تطوير القيادات العليا قد بذلت جهدا مقدرا في اختيار مدراء يتميزون بسمات وصفات شخصية مكنتهم من الارتقاء بالمجموعة لهذا المستوى الرفيع الذي وصلت إليه .

ويواصل حديثه فيما يخص الإستراتيجية والروي المستقبلة ذكر لنا إن جياد تهتم اهتمام كبير بوضع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية الخاصة بالمجموعة وإنها تهتم بتطوير مهارات قيادات جياد و يعتبر (برنامج قادة المستقبل) خير مثال على ذلك .

تتكون شبكة مجمع جياد من مجموعة من الشبكات المحلية : [٤].

- تعتبر شبكة مجمع جياد (Corporate Network) وهى واحدة من اكبر الشبكات الموجودة في السودان إذ تبلغ موصلات الفيبر (Optical Fiber) المستخدمة في الشبكة ٣،٥٣٠ متر فردة ١٨،٨٥١ متر متعدد ، أي ٢٢،٣٨١ متر كيبل .
- يبلغ عدد النقاط (الأجهزة الطرفية) أكثر من ٦٥٠ نقطة قابلة للزيادة موزعة على ٣٧ مبنى وجملون .
- تعتمد ألشبكه على تصميم (cisco) ونظام تشقيل (osi) والذي يعتمد على أجهزة (cisco) والتي يمكن برمجتها وإدارتها .
- إما الكوابل الخاصة بالتوصيلات الداخلية للشبكات المحلية فتبلغ ٥٤٠،٦١ متر UTP-(CAT٦) .
- الأجهزة المستخدمة في الشبكة من (Switches,Router) وغيرها من منتجات شركة (CISCO) المتخصصة في هذا المجال .

---

(١) مقابلة شخصية مع المهندس احمد عبدا لرحمن ، مدير قطاع الإدارة العامة لشئون جياد (المدينة الصناعية) الخرطوم ٢٠١٣

(٢) المرجع السابق

(٣) مقابلة شخصية مع المهندس عثمان حسين ، مدير قطاع المعادن (المدينة الصناعية) الخرطوم ٢٠١٣

(٤) احمد محمد عبد القادر ،مجموعة جياد الصناعية ، مرجع سابق ص١٣

- تستخدم هذه الشبكة لنقل البيانات والصوت إذ ترتبط بها شبكة تلفونات ضخمة موصلة أيضا بالفايبر .
- تستخدم هذه الشبكة تقنية الشبكة المحلية الافتراضية (VLAN) . هذه الشبكة تصل كل المجموعة مع بعضها البعض .
- استلام مخرجات المعلومات الداخلية للمجموعة يكون عبر مواقع تحكم وطابعات محدده لتطبيق النواحي السرية (المعلومات لمن يحتاجها) .
- وجود شبكة انترنت في الشركات لمواكبة التطور الذي يحدث في عالم التكنولوجيا.
- وجود علاقات دولية مع بعض الشركات العالمية وتبادل الخبرات في شتى المجالات .

الاختراع والابتكار داخل مجموعة جياد :

الابتكار والاختراع والإبداع والموهبة والعبقرية والنبوغ وما بينها من فروق دقيقة في المفهوم إلا إنها تدور في معناها الاجمالى حول بعض القدرات والعمليات الذهنية المختلفة التي تعمل في مجملها على إيجاد كل جديد ومفيد ولا يتحقق ذلك إلا من خلال التخطيط السليم والعمل الجاد ، والدراسة المتأنية والمتابعة المستمرة والإمكانات المتوفرة التي تعمل في مجموعها على تنمية القدرات وصقل المواهب المختلفة عند الموهوبين من أبناء المجتمع ، في ظل رعاية وإشراف مؤسسي فالعديد من الناس لديهم أفكار نيرة فن وجدت رعاية واهتمام تسهم في دفع مسيرة النماء ، وبما إن مسيرة الإبداع والاختراع التي أولتها مجموعة جياد الصناعية لمنسوبيها لم تتوقف عند حد الوظيفة والإنتاج بل تعدتها إلى الرعاية والاهتمام بما تنتجه عقول منسوبيها من ابتكارات واختراعات كا نتاجها مجموعة من الماكينات والآليات وتوشحت بشعار صنع في السودان ومن ضمن الاختراعات التي تمت ، اختراع خاص بكبس وتفوير الجلب والبلالى من مختلف المعادن ، أيضا ماكينة التشغيل الاتوماتيكية المتعددة الأغراض [1].

ثقافة التميز في مجموعة جياد الصناعية :

لا شك إن الثقافة هي المحصلة الجماعية للطريقة التي يفكر بها معظم الناس في مؤسسة أو منظمة ما. والاتصال وتبادل المعلومات هما العمود الاساسى في بقاء ثقافة التميز [1].

تعد نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين هي نهايات عهد المركزية في إدارة المؤسسات والمنظمات ، كما تعتبر هي بدايات التطور في الاتجاهات والمداخل الإدارية التي نجحت في تمكين كثير من المؤسسات والمنظمات العالمية ، وساعدتها في بلوغ ذروة التميز ، وفى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بدرجات عالية من الاقتدار ، وتمكنت هذه المؤسسات والمنظمات من زيادة كفاءة الأداء

---

[1] رجاء خالد احمد ، مجلة جياد ، العدد الحادي عشر ،ص ١١

[2] محمد عثمان ، مجلة جياد ، العدد الحادي عشر ،ص ٤٥

الوظيفي وفاعلية الأداء الاستراتيجي وتعزيز مستوى الرضاء الوظيفي والولاء التنظيمي .وتحقيق درجات عالية من الرضا لدى الجمهور ، وتؤكد الدراسات والبحوث العلمية إن توجه المؤسسات والمنظمات في تبنى سياسات إدارية معاصرة في الجودة والتميز يسهم في توفير أسباب النجاح لها ، وتمشيا مع هذه السياسات تبن جياد مجموعة من المبادئ والقيم المتمثلة في الاتى [١]:

١. تحقيق نتائج متوازنة .
٢. إضافة قيمة لمتلقي الخدمة.
٣. القيادة عن طريق الرؤيا والإلهام والأمانة .
٤. الإدارة بالعمليات .
٥. النجاح من خلال الأفراد .
٦. رعاية الابتكار والإبداع .
٧. بناء الشركات .
٨. تحمل المسؤولية لمستقبل مستدام .

يواصل محمد عثمان قوله بما إن ثقافة التميز هي مجموعة من طرق التفكير والسلوك والتعامل لمعظم الموظفين في المؤسسة مع بعضهم من البعض من جهة ومع المستفيدين والزبائن والموردين والمساهمين من جهة أخرى. فثقافة التميز تسعى إلى تحقيق قيمة إضافية موجبة لكل من المؤسسة أو منسوبيها والمجتمع. وعندما يتحول التميز إلى ثقافة في أية مؤسسة فان ذلك يكون دليلا على حيوية هذه المؤسسة أو المنظمة وامتلاكها لعناصر التقدم والتطور والرقى ، وهذا لا شك أنه ينطوي على مردودات ايجابية عديدة تتمثل في الأتي [٢] :

أولاً : الارتقاء بالأداء داخل هذه المؤسسات ليصل لمستوى العالمية المطلوبة فوجود جائزة تمنح للمتميزين سواء للمؤسسة أو للإفراد يحفز على الارتقاء بالأداء .

ثانياً : التنافس الايجابي البناء بين الأقسام والإدارات داخل المؤسسة .

ثالثاً : تكريم المتميزين من أفراد المؤسسة أو المنظمة يصب في خدمة الارتقاء بالموارد البشرية .

يمكن القول إن التجربة الثرة للمجموعة في التعامل مع قطاع المخترعين والمبتكرين والاستفادة من مواهبهم الفذة وطاقاتهم الجبارة يجعلها أكثر حماسا ورغبة في تطوير اهتمامها واهتمام الآخرين بهذه الشريحة المتميزة من أبناء الشعب السوداني .

---

(١) محمد عثمان ، مرجع سابق ، ص ٤٥-٥٦

(٢) المرجع السابق ، مجلة جياد ، العدد الحادي عشر ،ص ١١

الفصل الخامس
عرض وتحليل البيانات والنتائج والتوصيات

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات

المبحث الثاني: النتائج والتوصيات

المبحث الأول

عرض وتحليل البيانات

تناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذه الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أداتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة .

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من العاملين بشركات مجموعة جياد الصناعية .

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (١٣٠) استبانه على المستهدفين استردت منها (١١٨) استبانه .

للخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:

١. القيادات من الشركات المختلفة للمجموعة .
٢. القيادات من مختلف الوظائف (رئيس مجموعة ، مدير قطاع ، مدير شركة نائب مدير شركة ، مدير مصنع ، مدير إدارة، رئيس قسم ، أخرى) .
٣. القيادات من مختلف المؤهلات العلمية (جامعي، فوق الجامعي، أخرى) .
٤. القيادات من الجنسين (ذكر، أنثى).
٥. القيادات من مختلف الأعمار (أقل من ٣٠ سنة، ٣٠واقل من٤٠ سنة، ٤٠واقل من ٥٠ سنة، ٥٠ سنة فأكثر) .
٦. القيادات من مختلف سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، ٥-٩ سنوات، ١٠-١٤ سنة، ١٥ سنة فأكثر) .

٧. القيادات حسب المشاركة في الدورات التدريبية (دورة واحدة ، دورتان ، ثلاثة دورات ، أربع دورات ، خمسة دورات فأكثر) .

ثانياً: أداة الدراسة:

أداة الدراسة هي الوسيلة التي يستخدمها الباحث لجمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة ، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة. وقد أعتمد الباحث على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة حيث أن للإستبانة مزايا منها:

١. يمكن تطبيقها للحصول على معلومات على عدد من الأفراد .

٢. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها .

٣. سهولة وضع أسئلة الإستبانة وترميم ألفاظها وأسئلتها.

٤. توفر الإستبانة الوقت للمبحوث وتعطيه فرصة التفكير .

٥. يشعر المبحوثين في الإستبانة بالحرية في التعبير عن أراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها .

القسم الأولى: تضمن عبارات عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على عبارات ة ، النوع، العمر ، الوظيفة، المؤهلات العلمية ،سنوات الخبرة في مجال العمل، المشاركة في الدورات التدريبية .

جدول رقم (٨)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	١١٦	٩٨.٣
أنثى	٢	١.٧

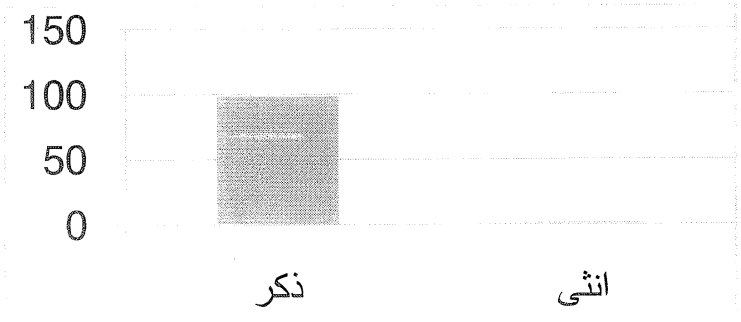
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور حيث بغت نسبتهم ٩٨.٣ % وهم النوع الأكثر تكرارا في عينة الدراسة بمستوى معنوية لاختبار مربع كاي = ٠.٠٠٠ ، وبلغت نسبة النساء ١.٧%.

التفسير : أغلبية المدراء في شركات جياد هم من الذكور وهذا يفسر السياسة المتبعة في المجموعة .

شكل بياني رقم (٢٤)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

جدول رقم (٩)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
اقل من ٣٠ سنة	٧	٥.٧
من ٣٠ واقل من ٤٠	٣٨	٣١.١
من ٤٠ واقل من ٥٠	٣٩	٣٢.٠
من ٥٠ وأكثر	٣٨	٣١.١

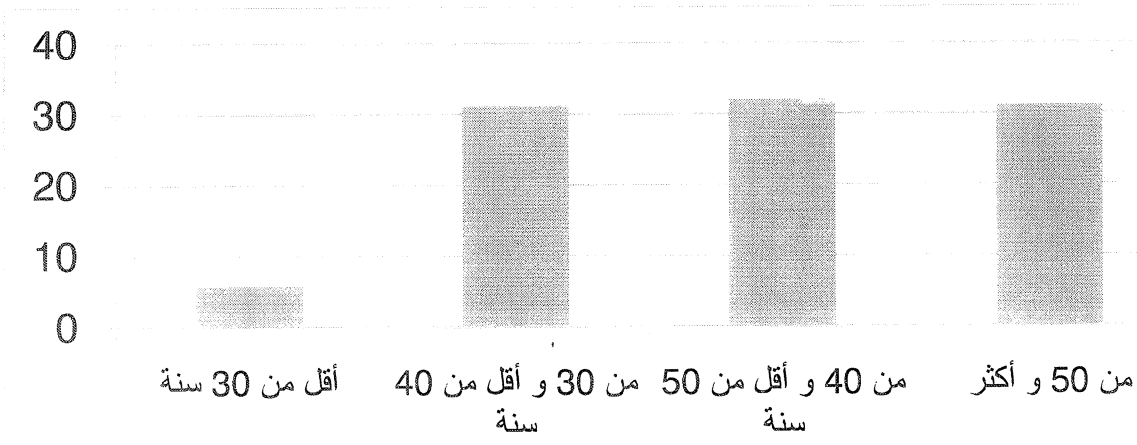
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (٤٠-٥٠) حيث بلغت نسبتهم ٣٢.٠% ، و العمر الأقل تكراراً في عينة الدراسة هو(أقل من ٣٠ سنة) بمستوى معنوية لاختبار مربع كأي = ٠٠٠٠.

التفسير : أغلبية المدراء في شركات جياد هم في الأعمار من ٣٠ سنة و وأكثر

شكل بياني رقم (٢٥)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

جدول رقم (١٠)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير مركز الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة %
رئيس مجموعة	٢	١.٦
مدير قطاع	٣	٢.٥
مدير شركة	٨	٦.٦
مدير مصنع	٤٠	٣٢.٨
مدير إدارة	٦	٤.٩
رئيس قسم	٥١	٤١.٨
أخرى	١٢	٩.٨

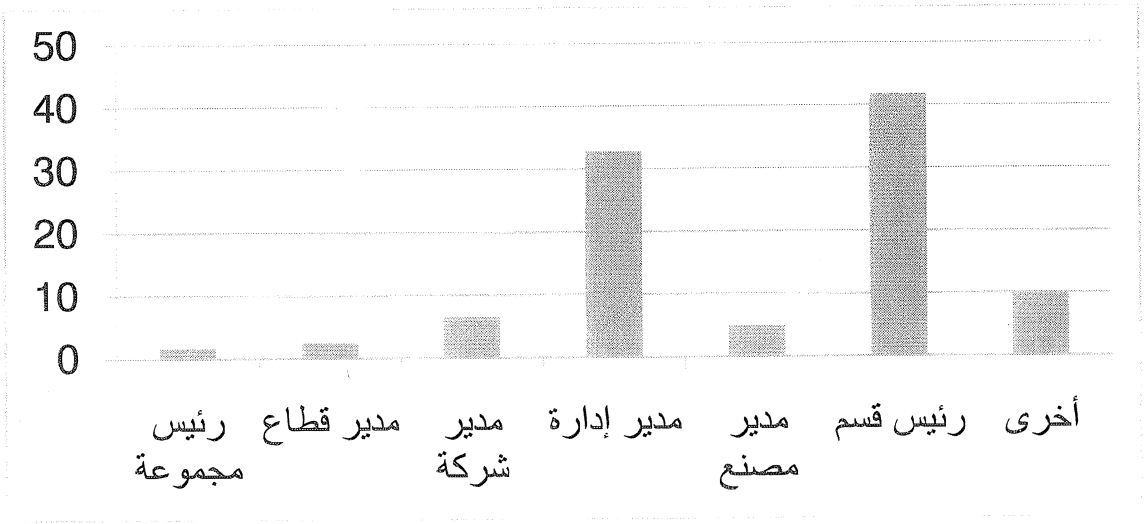
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يظهر الجدول أعلاه أن مركز الوظيفة لغالبية أفراد العينة هو رئيس قسم، حيث بلغ عددهم (٥١) بنسبة ٤١.٨% الوظيفة الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي(رئيس قسم) بمستوى معنوية لاختبار مربع كأي = ٠٠٠٠.

التفسير : أغلبية المدراء في شركات جياد يعملون كرؤساء أقسام وهذا يرجع الى الهيكل الوظيفي في المجموعة

شكل بياني رقم (٢٦)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

جدول رقم (١١)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
دبلوم وسيط	١٠	٨.٤
بكالوريوس	٥٩	٤٩.٦
دبلوم عالي	١٣	١٠.٩
ماجستير	٣٣	٢٧.٧
زمالة مهنية	٢	١.٧
دكتوراه	٢	١.٧

المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الجامعيين، حيث بلغ عددهم (٥٩) بنسبة بلغت ٤٩.٦% ، المؤهل العلمي الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي(بكالوريوس ثم ماجستير مع وجود حاصلين على الدبلوم العالي و الدكتوراه) بمستوى معنوية لاختبار مربع كأي = ٠.٠٠٠.

التفسير : أغلبية المدراء في شركات جياد حاصلين على شهادات جامعية و فوفق الجامعية ، وهذا يساعد في الحصول على إجابات تستند إلى أراء علمية وموضوعية في إختبار فرضيات البحث

شكل رقم (٢٧)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

جدول (١٢)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
اقل من ٥ سنوات	٧	٥.٧
من ٥ واقل من ١٠	٢١	١٧.٢
من ١٠ واقل من ١٥	٣٤	٢٧.٩
١٥ فأكثر	٦٠	٤٩.٢

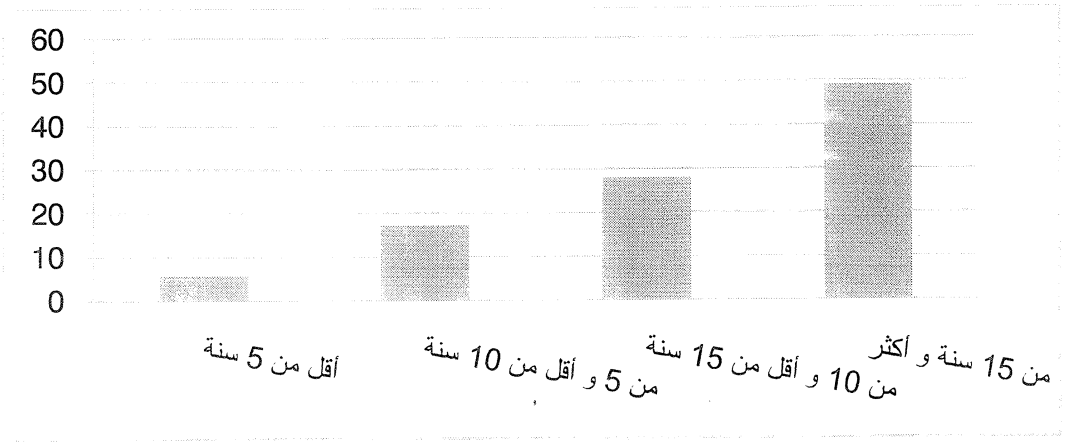
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن سنوات الخبرة العملية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي(من ١٥ سنة فأكثر) بنسبة بغت ٤٩.٢% ، بمستوى معنوية لاختبار مربع كأي = ٠.٠٠٠

التفسير : أغلبية المدراء في شركات جياد يتمتعون بخبرة عملية لأكثر من ١٥ سنة

شكل بياني رقم (٢٨)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

جدول رقم (١٣)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق عدد الدورات في مجال القيادة الإدارية

عدد الدورات	العدد	النسبة %
دورة واحدة	١٢	١٠.٠
دورتين	١٨	١٥.٠
ثلاثة دورات	١٣	١٠.٨
أربع دورات	٩	٧.٥
خمس دورات	٤٢	٣٥.٠
أكثر من خمس دورات	١٧	١٤.٢
لم التحق باى دورات	٩	٧.٥

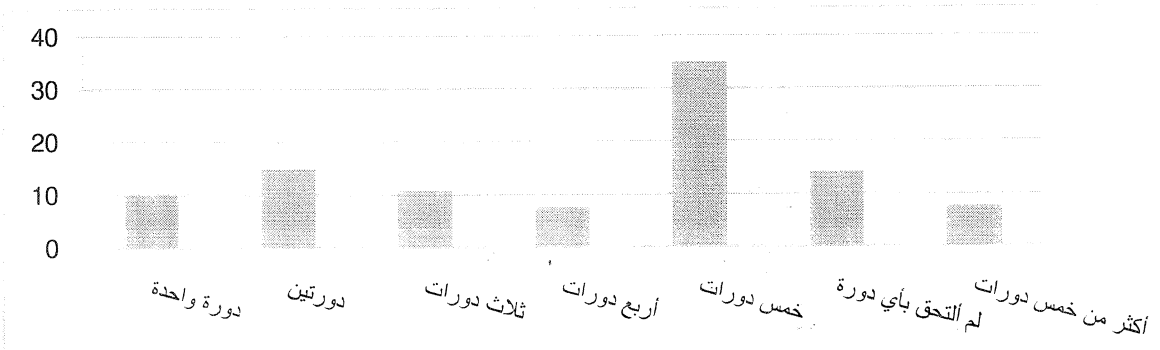
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن عدد الدورات الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي(خمس دورات) بنسبة بلغت ٣٥.٠% ، بمستوى معنوية لاختبار مربع كأي = ٠.٠٠٠.

التفسير : أغلبية المدراء في شركات جياد ينالون تدريباً مستمرا بلغ ٥ دورات لدى أغلب المدراء.

شكل بياني رقم (٢٩)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات في مجال القيادة الإدارية



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

القسم الثاني : يحتوي هذا القسم على عدد (٤٠) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجابتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الأربعة بواقع (١٠) عبارات على كل من الفرضية الأولى و(٩) عبارات للفرضية الثانية و(١٢) عبارة للفرضية الثالثة، و(٩) عبارات للفرضية الرابعة.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١. الأشكال البيانية.
٢. التوزيع التكراري للإجابات.
٣. النسب المئوية.
٤. . اختبار مربع كأي لدلالة الفروق.

للحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences ، كما تمت الاستعانة بالبرنامج Excel لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في الدراسة .

رابعاً: تطبيق أداة الدراسة:

تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المقررة (١١٨) فرداً، وقد تم تفريغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها الباحث لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) إلى متغيرات كمية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب وتم تفريغ البيانات في الجداول الآتية :-

عبارات الفرضية الأولى:

العبارة الأولى: " السمات المتوفرة بقيادات الشركة ساعدت في تطوير مهارات القيادة الإدارية ".

جدول رقم (١٤)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٤٠	٣٢.٥
موافق	٦٢	٥٠.٤
محايد	١٥	١٢.٢
غير موافق	٥	٤.١
غير موافق بشدة	١	١

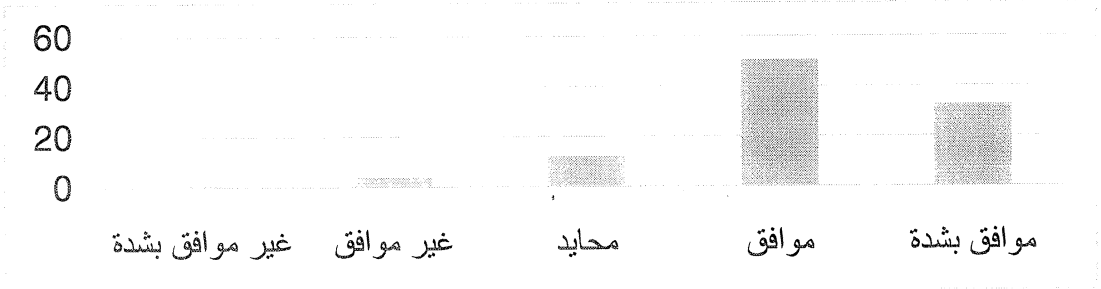
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (السمات المتوفرة بقيادات الشركة ساعدت في تطوير مهارات القيادة الإدارية) هي موافق بلغت (٦٢) فرد بنسبة ٥٠.٤% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠.٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على أن السمات المتوفرة لقيادات الشركة ساعدت في تطوير مهارات القيادة الإدارية

شكل رقم (٣٠)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة الثانية: " ساعدت السمات الايجابية للقيادات الإدارية بالشركة على الابتكار ".

جدول رقم (١٥)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٤	١٩.٧
موافق	٦٦	٥٤.١
محايد	٢٤	١٩.٧
غير موافق	٦	٤.٩
غير موافق بشدة	٢	١.٦

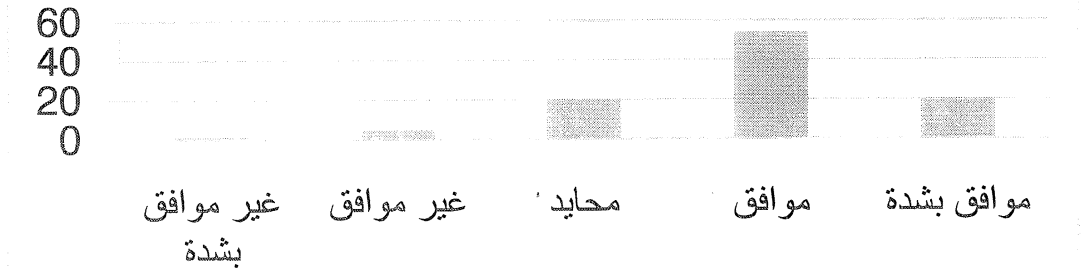
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (ساعدت السمات الايجابية للقيادات الإدارية بالشركة على الابتكار) هي موافق بلغت (٦٦) فرد بنسبة ٥٤.١% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على أن السمات الايجابية للقيادات الإدارية بالشركة على الابتكار

شكل رقم (٣١)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة الثالثة: " تمتلك قيادات الشركة قدرة عالية على الإبداع مما ساعد على نجاح الشركة ".

جدول رقم (١٦)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٣١	٢٥.٢
موافق	٥٥	٤٤.٧
محايد	٢٧	٢٢.٠
غير موافق	١٠	٨.١

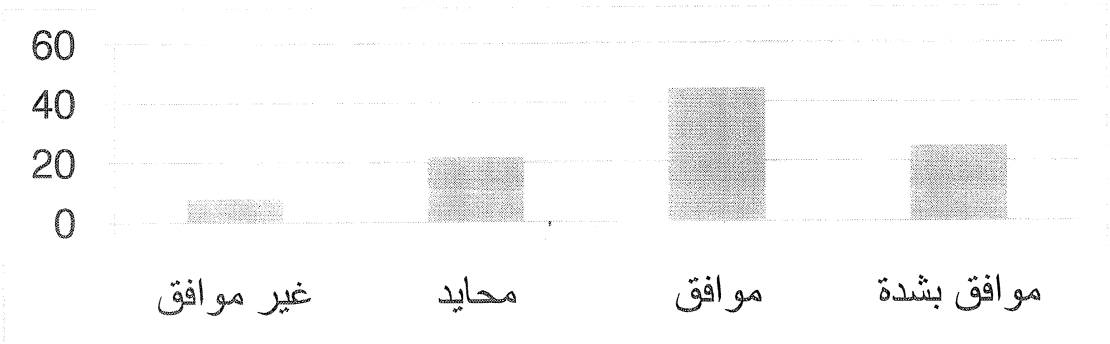
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (تمتلك قيادات الشركة قدرة عالية على الإبداع مما ساعد على نجاح الشركة) هي موافق بلغت (٥٥) فرد بنسبة ٤٤.٧% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن قيادات الشركة تمتلك قدرة عالية على الإبداع مما ساعد على نجاح الشركة .

شكل رقم (٣٢)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة الرابعة: " من السمات المتوفرة لمدراء جياد التميز في الأداء ".

جدول رقم (١٧)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٠	١٦.٥
موافق	٦٧	٥٥.٤
محايد	٢٥	٢٠.٧
غير موافق	٨	٦.٦
غير موافق بشدة	١	٠.٨

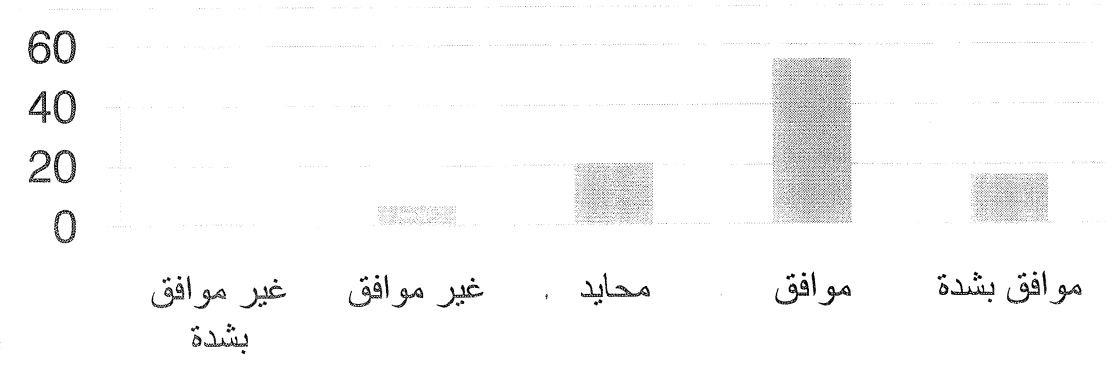
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (من السمات المتوفرة لمدراء جياد التميز في الأداء) هي موافق بلغت (٦٧) فرد بنسبة ٥٥.٤% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن من السمات المتوفرة لمدراء جياد التميز في الأداء

شكل رقم (٣٣)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة الخامسة: " يمتلك مدراء جياد مهارات عالية في القيادة الإدارية ".

جدول رقم (١٨)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	١٨	١٤.٨
موافق	٦٣	٥١.٦
محايد	٣٤	٢٧.٩
غير موافق	٧	٥.٧

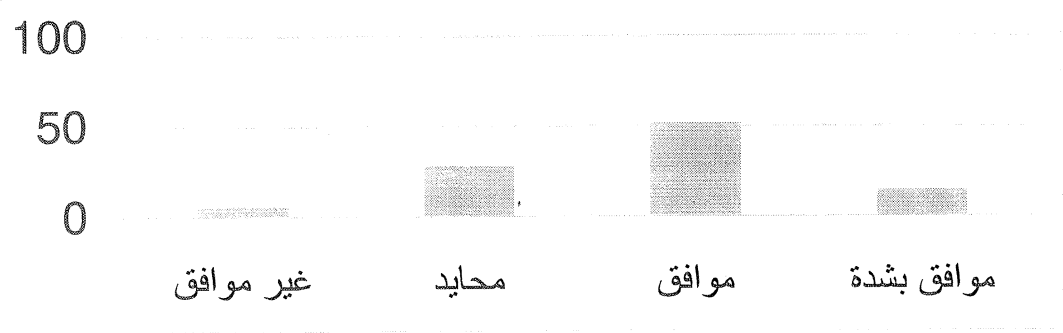
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (يمتلك مدراء جياد مهارات عالية في القيادة الإدارية) هي موافق بلغت (٦٣) فرد بنسبة ٥١.٦% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠

التفسير : أفراد العينة موافقون على إنه يمتلك مدراء جياد مهارات عالية في القيادة الإدارية

شكل رقم (٣٤)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة السادسة: " تمتلك القيادات الإدارية في الشركة مهارة عالية في زيادة القدرة التنافسية "

جدول رقم (١٩)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٣	١٩.٣
موافق	٥٥	٤٦.٢
محايد	٣٦	٣٠.٣
غير موافق	٤	٣.٤
غير موافق بشدة	١	٠.٨

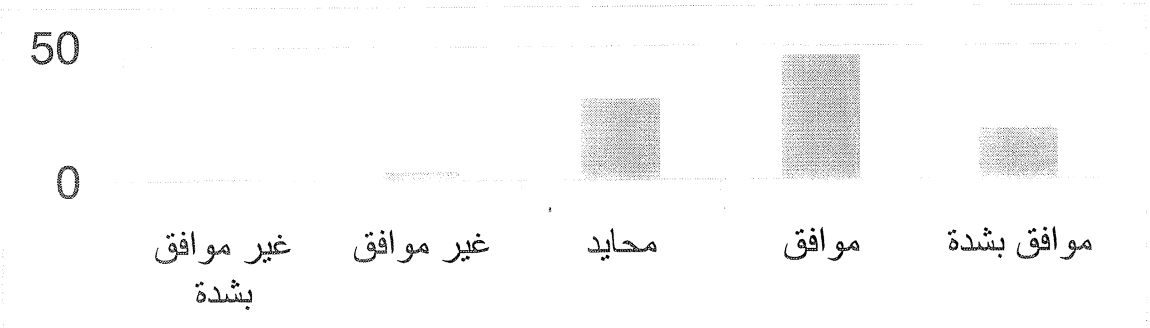
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (تمتلك القيادات الإدارية في الشركة مهارة عالية في زيادة القدرة التنافسية) هي موافق بلغت (٥٥) فرد بنسبة ٤٦.٢% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠.٠٠٠

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن تمتلك القيادات الإدارية في الشركة مهارة عالية في زيادة القدرة التنافسية

شكل رقم (٣٥)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة السابعة: " المعرفة خلقت نوع من الإبداع لمدراء جياد ".

جدول رقم (٢٠)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٠	١٦.٤
موافق	٧١	٥٨.٢
محايد	٢٥	٢٠.٥
غير موافق	٦	٤.٩

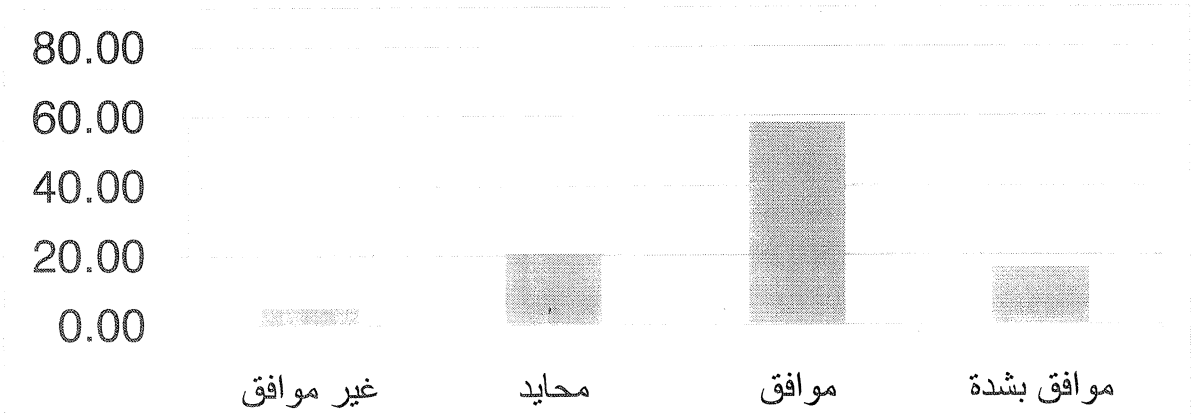
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (المعرفة خلقت نوع من الإبداع لمدراء جياد) هي موافق بلغت (٧١) فرد بنسبة ٥٨.٢% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن المعرفة خلقت نوع من الإبداع لمدراء جياد

شكل رقم (٣٦)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة الثامنة: " يمتلك المدراء بالشركة قدرة عالية على التفكير الاستراتيجي ".

جدول رقم (٢١)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٦	٢١.١
موافق	٥٦	٤٥.٥
محايد	٣٤	٢٧.٦
غير موافق	٦	٤.٩
غير موافق بشدة	١	٠.٨

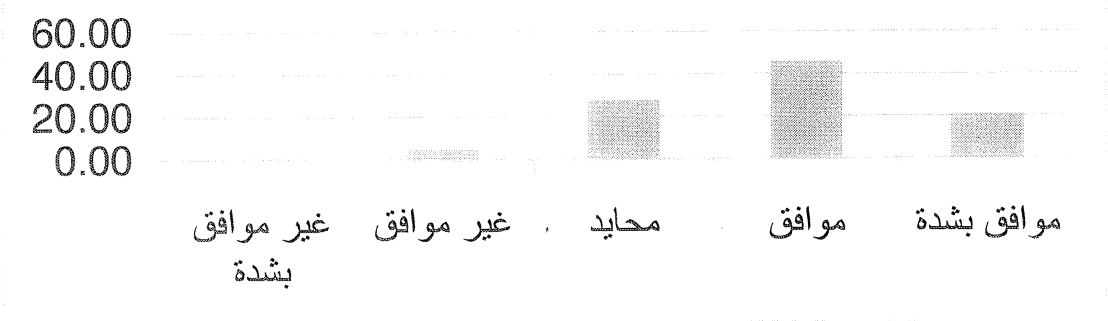
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (يمتلك المدراء بالشركة قدرة عالية على التفكير الاستراتيجي) هي موافق بلغت (٥٦) فرد بنسبة ٤٥.٥% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن يمتلك المدراء بالشركة قدرة عالية على التفكير الاستراتيجي .

شكل رقم (٣٧)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة التاسعة: " يمتلك مدراء جياد قدرات عالية في اتخاذ القرارات مما يمكن من نجاح الشركة ."

جدول رقم (٢٢)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٣	١٨.٧
موافق	٥٤	٤٣.٩
محايد	٣٣	٢٦.٨
غير موافق	١١	٨.٩
غير موافق بشدة	٢	١.٦

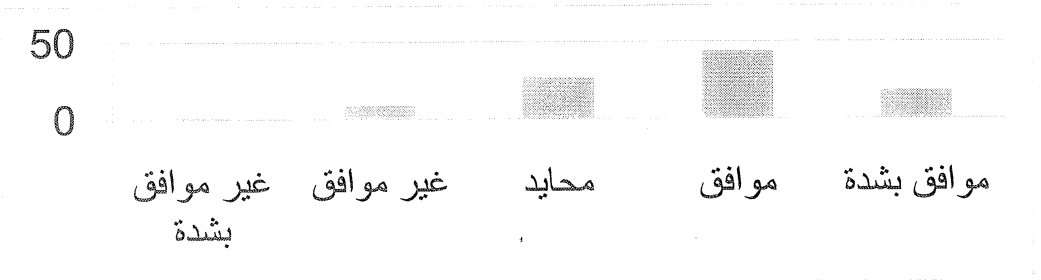
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (يمتلك مدراء جياد قدرات عالية في اتخاذ القرارات مما يمكن من نجاح الشركة) هي موافق بلغت (٥٤) فرد بنسبة ٤٣.٩% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إنه يمتلك مدراء جياد قدرات عالية في اتخاذ القرارات مما يمكن من نجاح الشركة

شكل رقم (٣٨)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة العاشرة: " قيادات الشركة تتميز بمهارات عالية في تحليل البيئة التنافسية ".

جدول رقم (٢٣)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٣	١٨.٩
موافق	٥٥	٤٥.١
محايد	٣٢	٢٦.٢
غير موافق	١٠	٨.٢
غير موافق بشدة	٢	١.٦

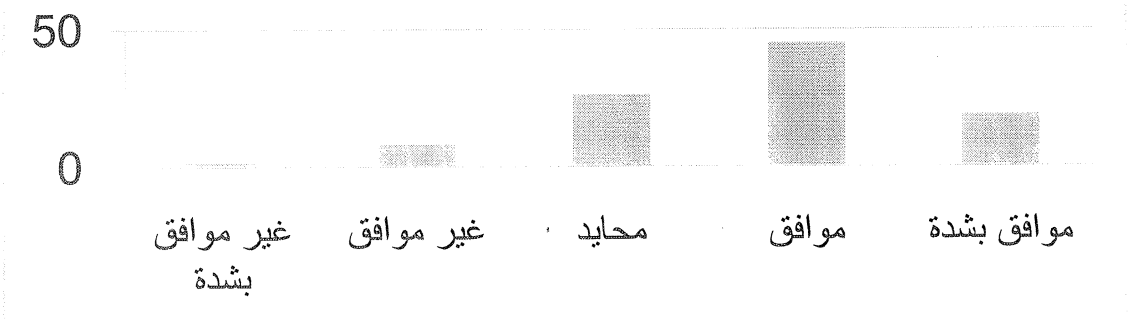
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (قيادات الشركة تتميز بمهارات عالية في تحليل البيئة التنافسية) هي موافق بلغت (٥٥) فرد بنسبة ٤٥.١% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن قيادات الشركة تتميز بمهارات عالية في تحليل البيئة التنافسية

شكل رقم (٣٩)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

جدول رقم (٢٤)

نتائج اختبار مربع كأي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى.

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٤٨	٢٠.٣
موافق	٦٠٤	٤٩.٥
محايد	٢٨٥	٢٣.٤
غير موافق	٧٣	٦.٠
غير موافق بشدة	١٠	٠,٨
الإجمالي	١٢٢٠	١٠٠.٠

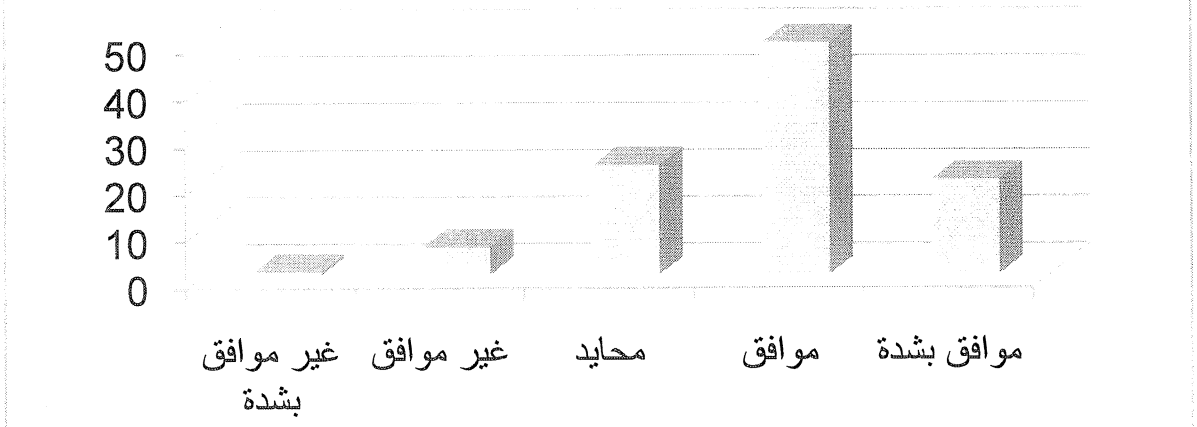
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن (٤٩.٥) من جملة أفراد العينة موافقون على إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الايجابية المتوفرة للقيادات الإدارية و مدى إسهامها في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا ، بينما (٨.) منهم غير موافقين بشدة ، كما تلاحظ إن (٢٣.٤) منهم محايدين ، كما تلاحظ أيضا (٢٠.٣) منهم موافقين بشدة ، و (٦.٠) منهم غير موافق ، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة على هذه الفرضية كانت إيجابية وتتحيز لعبارة المحايدة ، ومنه نستنتج أن الفرضية هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الايجابية المتوفرة للقيادات الإدارية و مدى إسهامها في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا متحققة .

شكل رقم (٤٠)

مربع كاى لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى.



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

عبارات الفرضية الثانية:

العبارة الأولى: " قيادات جياد نالت درجة عالية من التدريب ".

جدول رقم (٢٥)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٥١	٤١.٥
موافق	٥٣	٤٣.١
محايد	١٦	١٣.٠
غير موافق	٢	١.٦
غير موافق بشدة	١	٠.٨

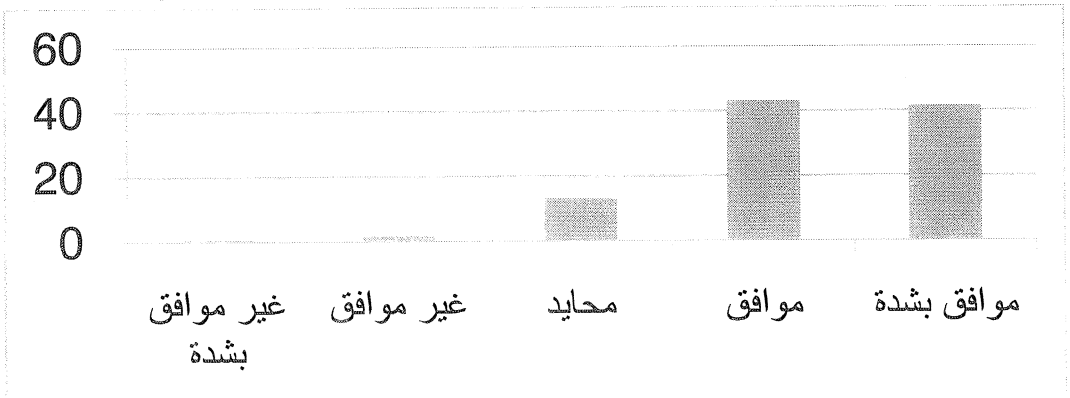
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (قيادات جياد نالت درجة عالية من التدريب) هي موافق بلغت (٥٣) فرد بنسبة ٤٣.١% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن قيادات جياد نالت درجة عالية من التدريب

شكل رقم (٤١)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة الثانية: " التنوع في أساليب التدريب أدى إلى زيادة الخبرة لقيادات الشركة ".

جدول رقم (٢٦)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٣٨	٣١.١
موافق	٦١	٥٠.٠
محايد	٢١	١٧.٢
غير موافق	٢	١.٦

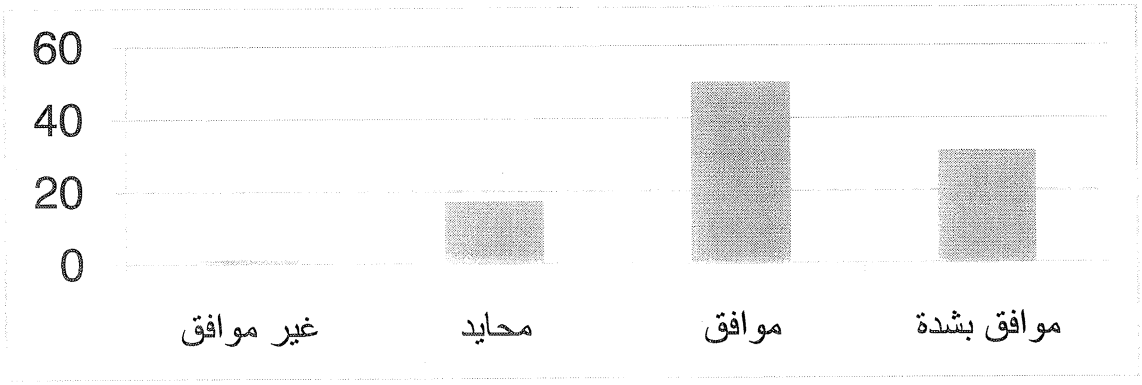
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (التنوع في أساليب التدريب أدى إلى زيادة الخبرة لقيادات الشركة) هي موافق بلغت (٦١) فرد بنسبة ٥٠.٠% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن التنوع في أساليب التدريب أدى إلى زيادة الخبرة لقيادات الشركة .

شكل رقم (٤٢)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة الثالثة: " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات في الشركة بناءاً على دراسات دقيقة ".

جدول رقم (٢٧)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	١٥	١٢.٢
موافق	٤٩	٣٩.٨
محايد	٣٥	٢٨.٥
غير موافق	١٩	١٥.٤
غير موافق بشدة	٥	٤.١

المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات في الشركة بناء على دراسات دقيقة) هي موافق بلغت (٤٩) فرد بنسبة ٣٩.٨% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات فى الشركة بناء على دراسات دقيقة .

شكل رقم (٤٣)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة الرابعة: " **هناك تطور وتنمية لقدرات القيادات عن طريق عملية التدريب** ".

جدول رقم (٢٨)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٨	٢٢.٨
موافق	٧٠	٥٦.٩
محايد	١٦	١٣.٠
غير موافق	٧	٥.٧
غير موافق بشدة	٢	١.٦

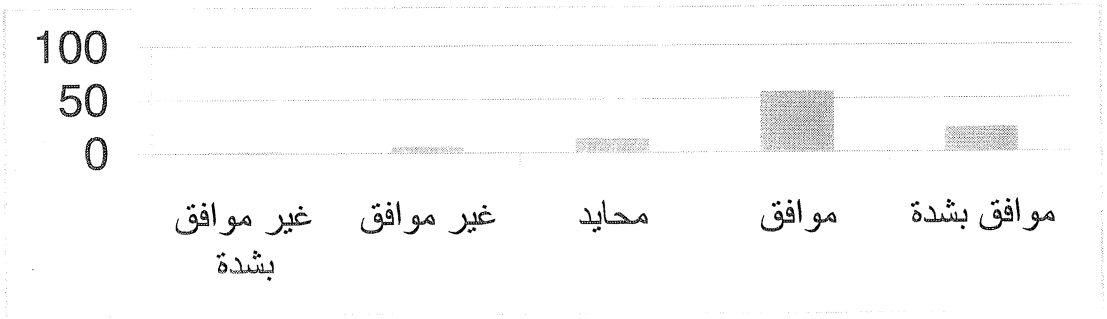
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (هناك تطور وتنمية لقدرات القيادات عن طريق عملية التدريب) هي موافق بلغت (٧٠) فرد بنسبة ٥٦.٩% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن هناك تطور وتنمية لقدرات القيادات عن طريق عملية التدريب.

شكل رقم (٤٤)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة الخامسة: " هنالك برامج تدريبية تساعد فى تطوير القيادة الإدارية بالشركة (برنامج قادة المستقبل)".

جدول رقم (٢٩)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٣٨	٣١.١
موافق	٥٢	٤٢.٦
محايد	٢٣	١٨.٩
غير موافق	٥	٤.١
غير موافق بشدة	٣	٢.٥

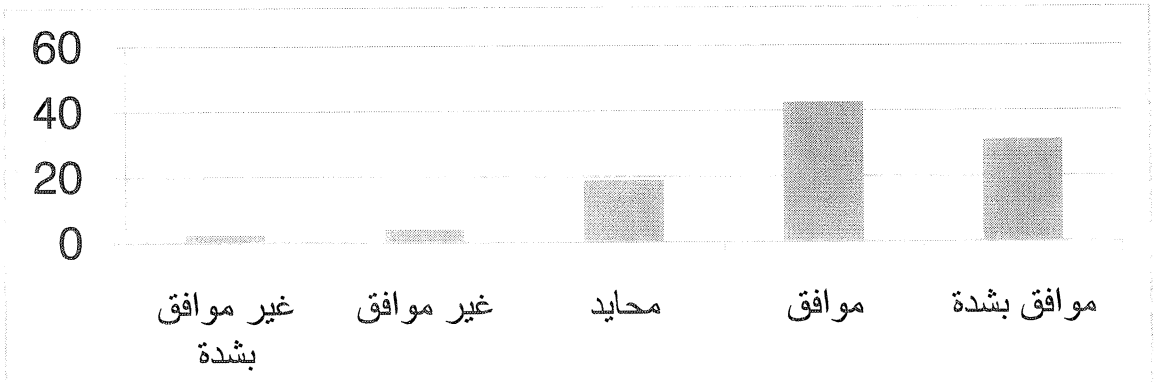
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (هنالك برامج تدريبية تساعد في تطوير القيادة الإدارية بالشركة (برنامج قادة المستقبل) هي موافق بلغت (٥٢) فرد بنسبة ٤٢.٦% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن هنالك برامج تدريبية تساعد في تطوير القيادة الإدارية بالشركة مثل برنامج قادة المستقبل .

شكل رقم (٤٥)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة السادسة: " ساعد التدريب قيادات جياد فى وضع الخطط المستقبلية للارتقاء بالشركة ".

جدول رقم (٣٠)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٨	٢٢.٨
موافق	٦١	٤٩.٦
محايد	٢٦	٢١.١
غير موافق	٤	٣.٣
غير موافق بشدة	٤	٣.٣

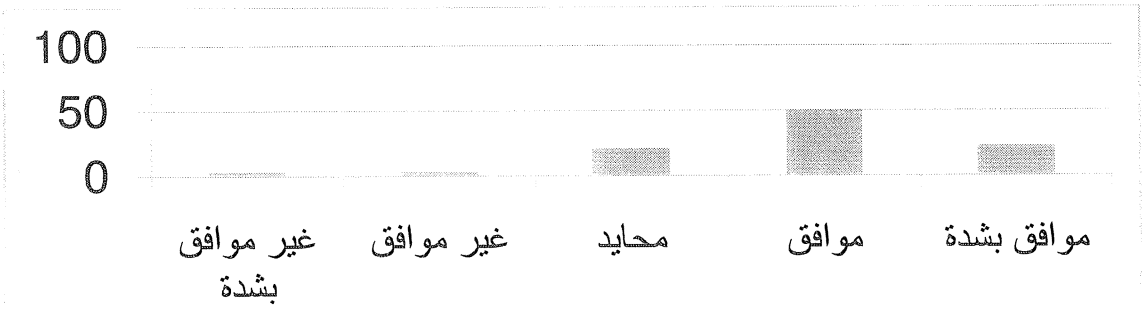
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (ساعد التدريب قيادات جياد في وضع الخطط المستقبلية للارتقاء بالشركة) هي موافق بلغت (٦١) فرد بنسبة ٤٩.٦% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إنه ساعد التدريب قيادات جياد في وضع الخطط المستقبلية للارتقاء بالشركة .

شكل رقم (٤٦)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة السابعة: " التدريب من قبل مدربين من إدارة الشركة له أثر إيجابي أكبر من المدرب الخارجي ."

جدول رقم (٣١)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	١٧	١٤.٠
موافق	٣٢	٢٦.٤
محايد	٣٩	٣٢.٢
غير موافق	٢٦	٢١.٥
غير موافق بشدة	٧	٥.٨

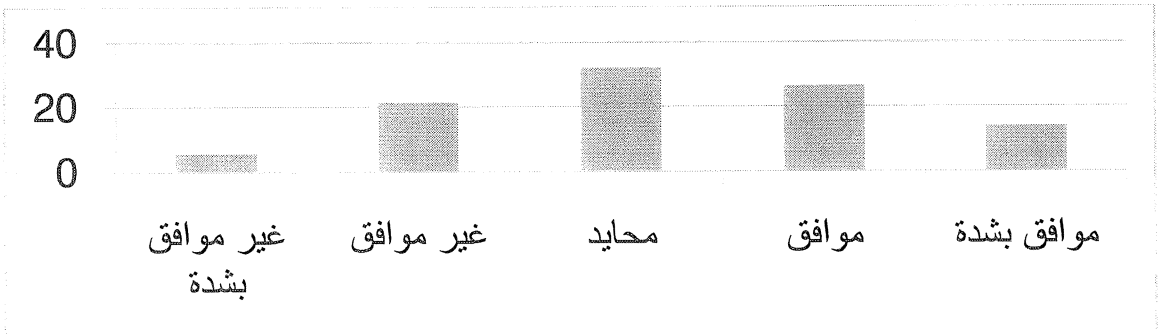
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (التدريب من قبل مدربين من إدارة الشركة له أثر إيجابي أكبر من المدرب الخارجي) هي موافق بلغت (٣٩) فرد بنسبة ٣٢.٢% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كاي ٠٠٠.

أكبر أثر إيجابي له الشركة إدارة من مدربين قبل من التفسير : أفراد العينة محايدين على إن التدريب الخارجي . المدرب من

شكل رقم (٤٧)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة الثامنة: " يتم ترشيح القيادات للدورات التدريبية على أسس موضوعية وليست شخصية "

جدول رقم (٣٢)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٩	٢٣.٦
موافق	٥٣	٤٣.١
محايد	٢٥	٢٠.٣
غير موافق	١١	٨.٩
غير موافق بشدة	٥	٤.١

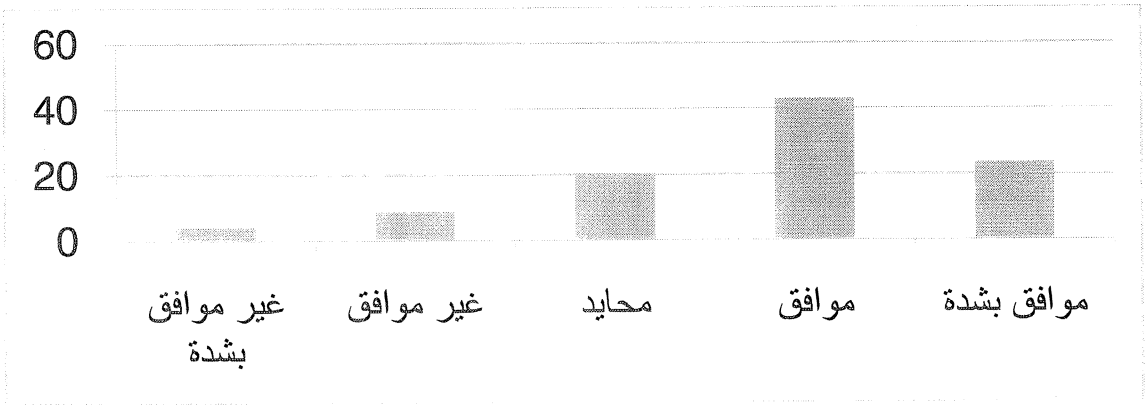
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (يتم ترشيح القيادات للدورات التدريبية على أسس موضوعية وليست شخصية) هي موافق بلغت (٥٣) فرد بنسبة ٤٣.١% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إنه يتم ترشيح القيادات للدورات التدريبية على أسس موضوعية وليست شخصية .

شكل رقم (٤٨)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

تستهدف خطة التدريب طويلة الأجل جميع العاملين بالمؤسسة "

جدول رقم (٣٣)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٨	٢٣.٠
موافق	٤٨	٣٩.٣
محايد	٢٦	٢١.٣
غير موافق	١٢	٩.٨
غير موافق بشدة	٨	٦.٦

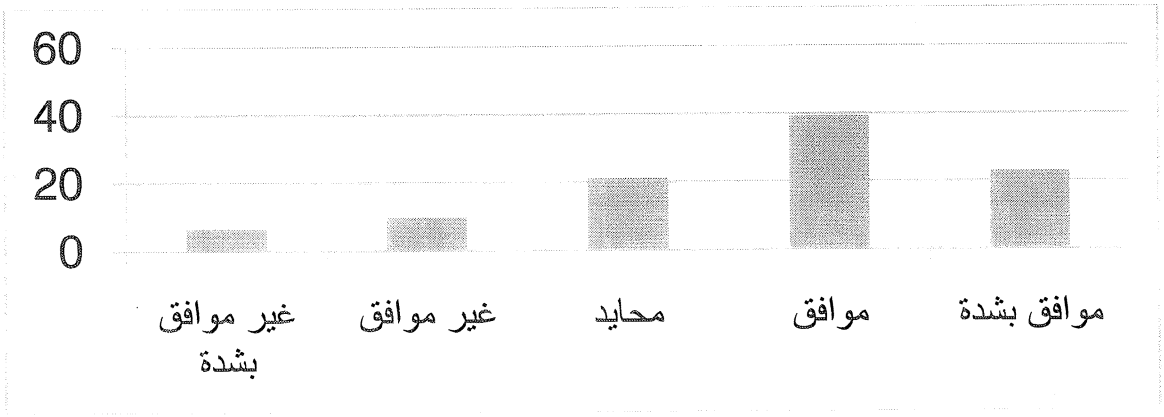
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (تستهدف خطة التدريب طويلة الأجل بالمؤسسة جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة) هي موافق بلغت (٤٨) فرد بنسبة ٣٩.٣% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إنه تستهدف خطة التدريب طويلة الأجل بالمؤسسة جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة .

شكل رقم (٤٩)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

جدول رقم (٣٤)

نتائج اختبار مربع كأي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية .

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٧٢	٢٤.٧
موافق	٤٧٩	٤٣.٧
محايد	٢٢٧	٢٠.٦
غير موافق	٨٨	٨.٠
غير موافق بشدة	٣٥	٣.٢
الإجمالي	١١٠١	١٠٠.٠

المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

كان تفسير نتائج الجدول أعلاه:من الجدول أعلاه نلاحظ أن (٤٣.٥) من جملة أفراد العينة موافقون على إن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأهيل والتدريب وزيادة كفاءة مدراء الإدارة العليا.، بينما (٣.٢) منهم غير موافقين بشدة ، كما تلاحظ إن (٢٠.٦) منهم محايدين ، كما تلاحظ أيضا (٢٤.٧) منهم موافقين بشدة ، و (٨.٠) منهم غير موافق ، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة على هذه الفرضية كانت إيجابية وتتحيز لعبارة موافق ، ومنه نستنتج أن الفرضية ، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأهيل والتدريب وزيادة كفاءة مدراء الإدارة العليا. متحققة.

شكل رقم (٥٠)

مربع كأي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

عبارات الفرضية الثالثة:

العبارة الأولى: " الخبرة العملية لقيادات جياد ساعدت في تطوير الشركة ".

جدول رقم (٣٥)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٤٣	٣٥.٢
موافق	٥٥	٤٥.١
محايد	٢٢	١٨.٠
غير موافق	٢	١.٦

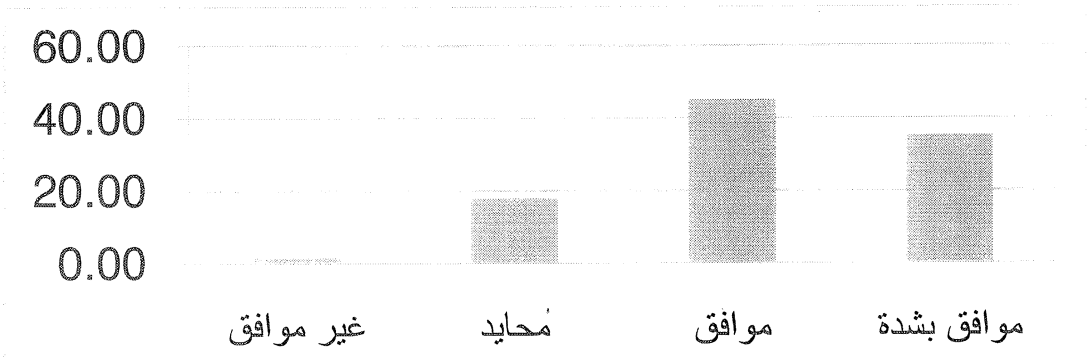
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (الخبرة العملية لقيادات جياد ساعدت في تطوير الشركة.). هي موافق بلغت (٥٥) فرد بنسبة ٤٥.١% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن الخبرة العملية لقيادات جياد ساعدت في تطوير الشركة .

شكل رقم (٥١)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة الثانية: " المهارات المتوفرة لمدراء جياد تساعد على التبوء بالمخاطر ".

جدول رقم (٣٦)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٣	١٨.٧
موافق	٥١	٤١.٥
محايد	٣٩	٣١.٧
غير موافق	٨	٦.٥
غير موافق بشدة	٢	١.٦

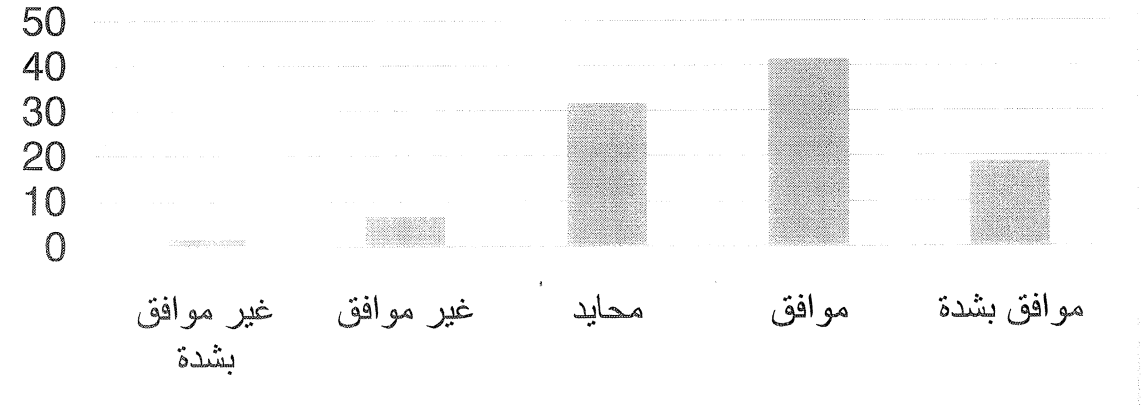
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (المهارات المتوفرة لمدراء جياد تساعد على التبوء بالمخاطر.). هي موافق بلغت (٥١) فرد بنسبة ٤١.٥% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كاي ٠.٠٠٠

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن المهارات المتوفرة لمدراء جياد تساعد على التبوء بالمخاطر .

شكل رقم (٥٢)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة الثالثة: " ساهمت سنوات الخبرة لمدراء جياد في إحداث فروقات في الأداء لصالح الشركة".

جدول رقم (٣٧)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٧	٢٢.٠
موافق	٦٠	٤٨.٨
محايد	٢٦	٢١.١
غير موافق	٨	٦.٥
غير موافق بشدة	٢	١.٦

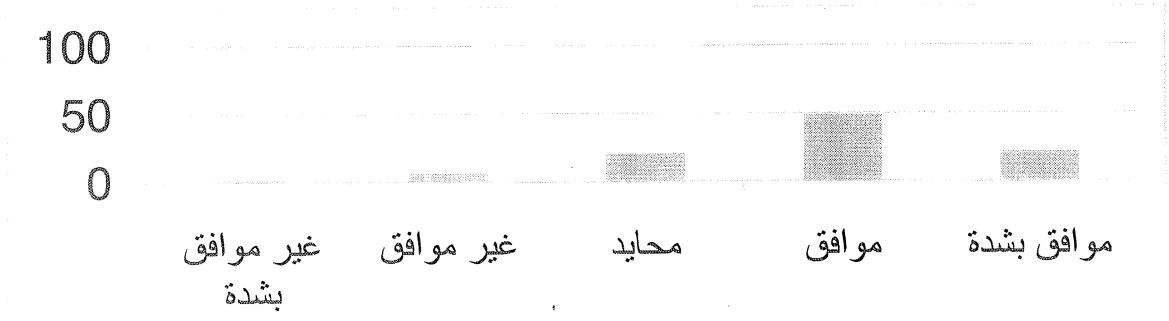
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (المهارات المتوفرة لمدراء جياد تساعد على التبوء بالمخاطر.). هي موافق بلغت (٦٠) فرد بنسبة ٤٨.٨% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن " ساهمت سنوات الخبرة لمدراء جياد في إحداث فروقات في الأداء لصالح الشركة ".

شكل رقم (٥٣)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة الرابعة: " سنوات الخبرة ساعدت مدراء جياد على تطوير المهارات الإدارية ".

جدول رقم (٣٨)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٩	٢٣.٨
موافق	٧٠	٥٧.٤
محايد	١٨	١٤.٨
غير موافق	٣	٢.٥
غير موافق بشدة	٢	١.٦

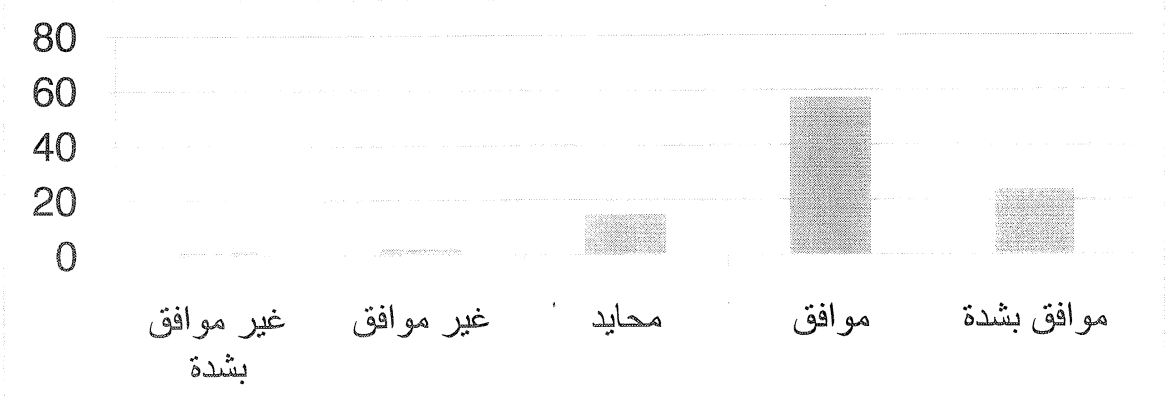
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (سنوات الخبرة ساعدت مدراء جياد على تطوير المهارات الإدارية) هي موافق بلغت (٧٠) فرد بنسبة ٥٧.٤% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن سنوات الخبرة ساعدت مدراء جياد على تطوير المهارات الإدارية .

شكل رقم (٥٤)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة الخامسة: " ساهمت سنوات الخبرة لمدراء جياد على إدارة التغيير الاستراتيجي ".

جدول رقم (٣٩)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٣	١٨.٧
موافق	٥٧	٤٦.٣
محايد	٣٠	٢٤.٤
غير موافق	١٢	٩.٨
غير موافق بشدة	١	٠.٨

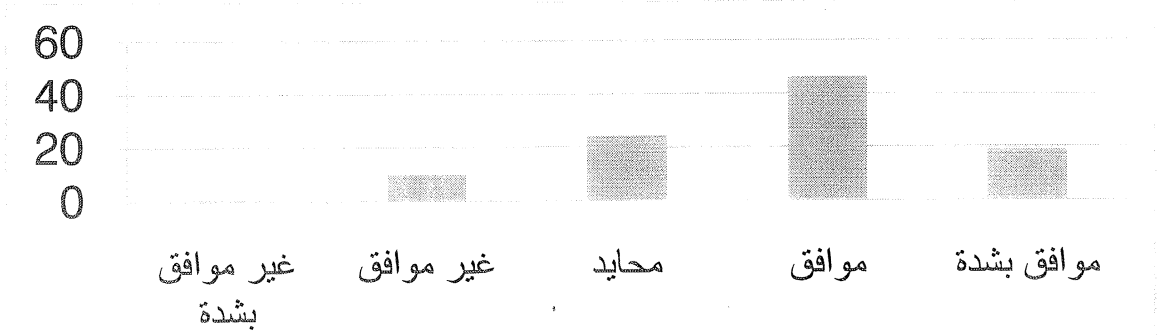
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (ساهمت سنوات الخبرة لمدراء جياد على إدارة التغيير الاستراتيجي) هي موافق بلغت (٥٧) فرد بنسبة ٤٦.٣% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن ساهمت سنوات الخبرة لمدراء جياد على إدارة التغيير الاستراتيجي

شكل رقم (٥٥)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة السادسة: " سنوات الخبرة تمكن قيادات الشركة من إدارة الموارد البشرية بطريقة صحيحة ."

جدول رقم (٤٠)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٦	٢١.١
موافق	٥٩	٤٨.٠
محايد	٢٧	٢٢.٠
غير موافق	٧	٥.٧
غير موافق بشدة	٤	٣.٣

المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

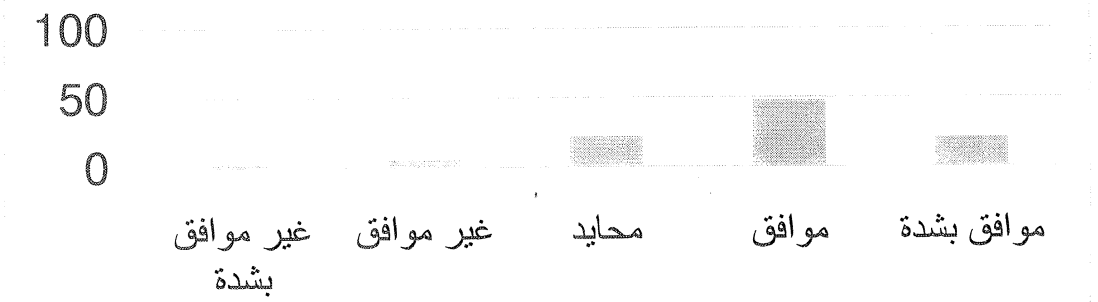
يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (سنوات الخبرة تمكن قيادات الشركة من إدارة الموارد البشرية بطريقة صحيحة.)

. هي موافق بلغت (٥٩) فرد بنسبة ٤٨.٠% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن سنوات الخبرة تمكن قيادات الشركة من إدارة الموارد البشرية بطريقة صحيحة .

شكل رقم (٥٦)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة السابعة: " مدراء جياد يشاركون في استشارات دولية وإقليمية ".

جدول رقم (٤١)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	١٢	١٠.٠
موافق	٢٩	٢٤.٢
محايد	٥٨	٤٨.٣
غير موافق	١٥	١٢.٥
غير موافق بشدة	٦	٥.٠

المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

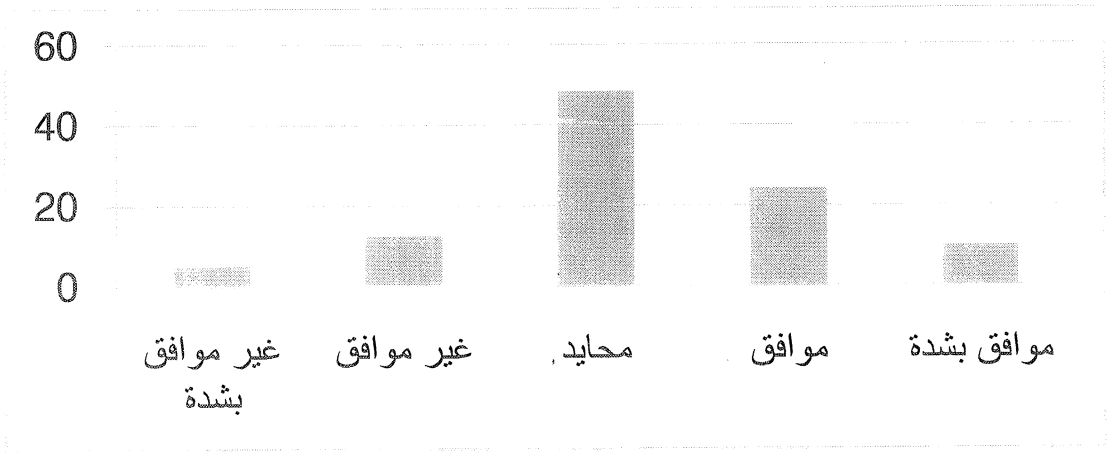
يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (مدراء جياد يشاركون في استشارات دولية وإقليمية..)

. هي محايد بلغت (٥٨) فرد بنسبة ٤٨.٣% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة محايدين على إن مدراء جياد يشاركون في استشارات دولية وإقليمية.

شكل رقم (٥٧)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة الثامنة: " الخبرة العملية للقيادات بالشركة ساعدت على التفكير بطريقة إستراتيجية ".

جدول رقم (٤٢)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٥	٢٠.٣
موافق	٦٢	٥٠.٤
محايد	٢٩	٢٣.٦
غير موافق	٦	٤.٩
غير موافق بشدة	١	٠.٨

المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

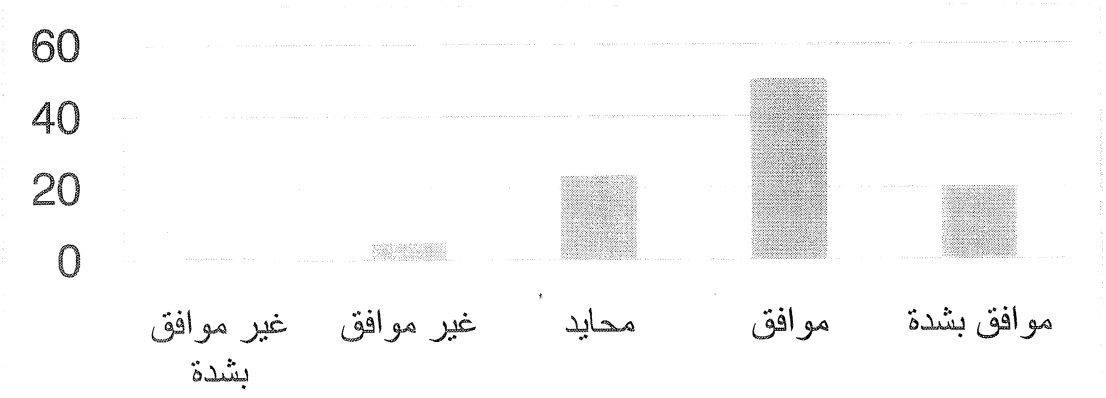
يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (الخبرة العملية للقيادات بالشركة ساعدت على التفكير بطريقة إستراتيجية.)

. هي موافق بلغت (٦٢) فرد بنسبة ٥٠.٤% ، بمستوى دلالة معنوية لإختبار مربع كاي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن الخبرة العملية للقيادات بالشركة ساعدت على التفكير بطريقة إستراتيجية.

شكل رقم (٥٨)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة التاسعة: " الشركة تلتزم بتقييم المدراء على أساس الكفاءة القيادية ".

جدول رقم (٤٣)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢١	١٧.٢
موافق	٤٩	٤٠.٢
محايد	٣٠	٢٤.٦
غير موافق	١٧	١٣.٩
غير موافق بشدة	٥	٤.١

المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

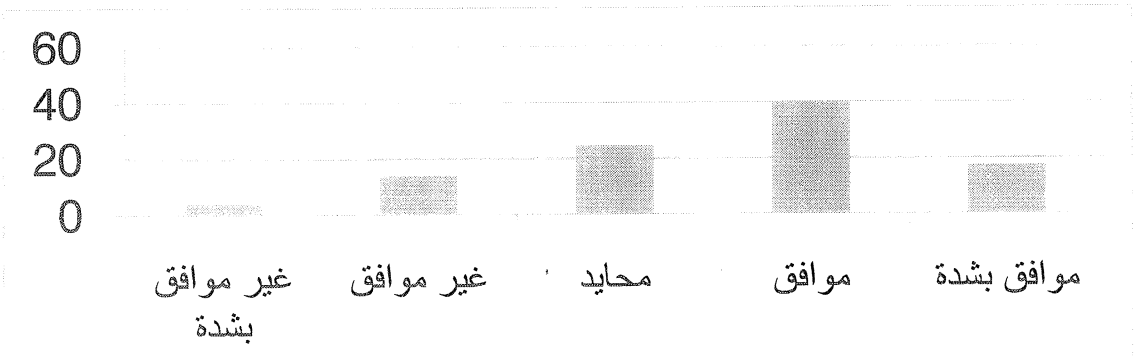
يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (الشركة تلتزم بتقييم المدراء على أساس الكفاءة القيادية.)

. هي موافق بلغت (٤٩) فرد بنسبة ٤٠.٢% ، بمستوى دلالة معنوية لإختبار مربع كاي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن الشركة تلتزم بتقييم المدراء على أساس الكفاءة القيادية .

شكل رقم (٥٩)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة العاشرة: " للخبرة الأجنبية دور إيجابي في تطوير الشركة ".

جدول رقم (٤٤)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٤١	٣٣.٩
موافق	٤٩	٤٠.٥
محايد	١٩	١٥.٧
غير موافق	٩	٧.٤
غير موافق بشدة	٣	٢.٥

المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

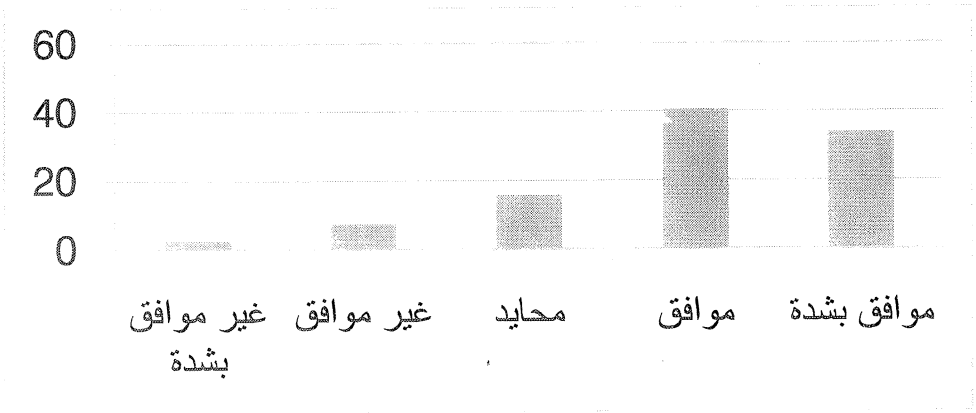
يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (للخبرة الأجنبية دور إيجابي في تطوير الشركة.)

. هي موافق بلغت (٤٩) فرد بنسبة ٤٠.٥% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن للخبرة الأجنبية دور إيجابي في تطوير الشركة.

شكل رقم (٦٠)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة الحادية عشر: " توجد صعوبة في استجلاب الخبراء الأجانب لتنمية القيادات الإدارية بالشركة ".

جدول رقم (٤٥)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	١٩	١٥.٦
موافق	٣٣	٢٧.٠
محايد	٣٤	٢٧.٩
غير موافق	٢٦	٢١.٣
غير موافق بشدة	١٠	٨.٢

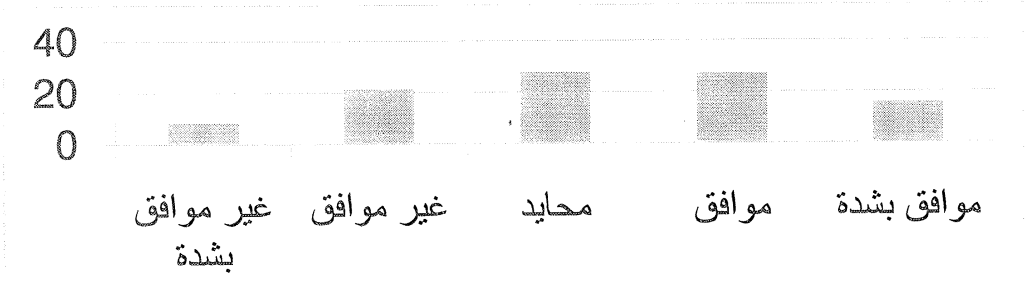
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

تبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (توجد صعوبة في استجلاب الخبراء الأجانب لتنمية القيادات الإدارية بالشركة). هي محايد بلغت (٣٤) فرد بنسبة ٢٧.٩% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة محايدون على إنه توجد صعوبة في استجلاب الخبرة الأجانب لتنمية القيادات الإدارية بالشركة .

شكل رقم (٦١)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة الثانية عشر: " يتم التعيين في الشركة للقيادات بناءاً على الكفاءة والمقدرة ".

جدول رقم (٤٦)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٦	٢١.١
موافق	٤٩	٣٩.٨
محايد	٣٢	٢٦.٠
غير موافق	١١	٨.٩
غير موافق بشدة	٥	٤.١

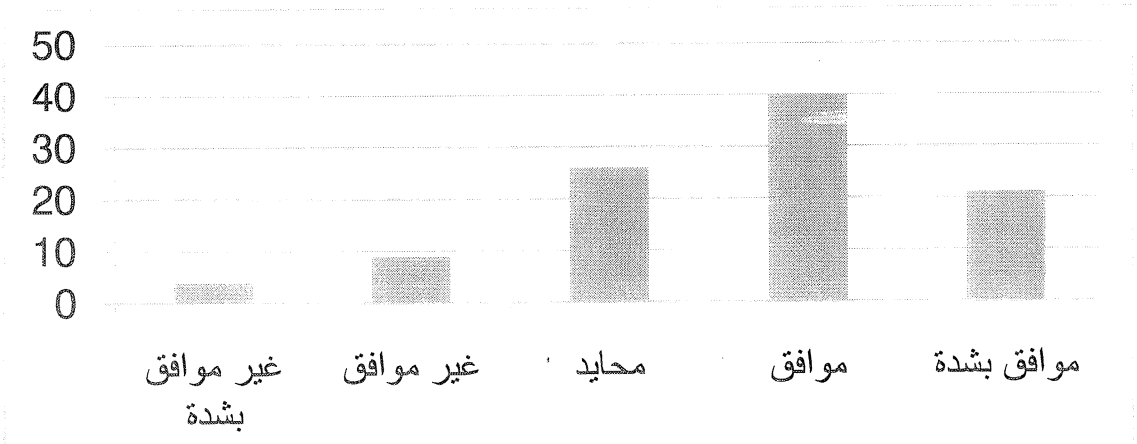
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (يتم التعيين في الشركة للقيادات بناءاً على الكفاءة والمقدرة) . هي موافق بلغت (٤٩) فرد بنسبة ٣٩.٨% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إنه يتم التعيين في الشركة للقيادات بناءاً على الكفاءة والمقدرة

شكل رقم (٦٢)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

جدول رقم (٤٧)

نتائج اختبارات مربع كأي لأفراد العينة للفرضية الثالثة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٣١٥	٢١.٥
موافق	٦٢٣	٤٢.٥
محايد	٣٦٤	٢٤.٨
غير موافق	١٢٤	٨.٥
غير موافق بشدة	٤١	٢.٨
الإجمالي	١٤٦٧	١٠٠.٠

المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

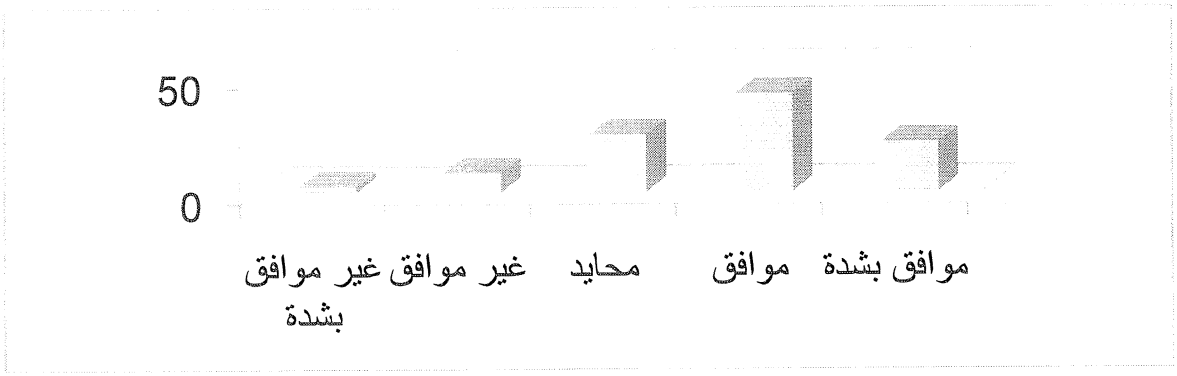
يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه:

١. من الجدول أعلاه نلاحظ أن (٤٢.٥) من جملة أفراد العينة موافقون على إن هنالك فروق بين المهارات القيادية للمدراء العاملين بشركات حياد بنا على سنوات الخبرة .

٢. ، بينما (٢.٨) منهم غير موافقين بشدة ، كما تلاحظ إن (٢٤.٨) منهم محايدين ، كما تلاحظ أيضا (٢١.٥) منهم موافقين بشدة ، و (٨.٥) منهم غير موافق ، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة على هذه الفرضية كانت إيجابية وتتحيز لعبارة موافق ، ومنه نستنتج أن الفرضية هنالك فروق بين المهارات القيادية للمدراء العاملين بشركات حياد بنا على سنوات الخبرة . متحققة .

شكل رقم (٦٣)

مربع كاى لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

عبارات الفرضية الرابعة:

العبارة الأولى: " مدراء جياد يمتلكون مؤهلات تعليمية بدرجة عالية ".

جدول رقم (٤٨)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٨	٢٣.٥
موافق	٦٧	٥٦.٣
محايد	٢٠	١٦.٨
غير موافق	٤	٣.٤

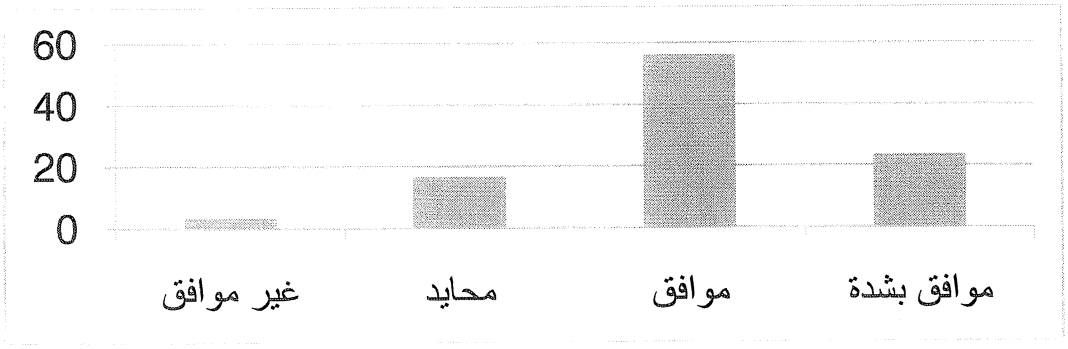
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (مدراء جياد يمتلكون مؤهلات تعليمية بدرجة عالية) . هي موافق بلغت (٧٦) فرد بنسبة ٥٦.٣% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ....

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن مدراء جياد يمتلكون مؤهلات تعليمية بدرجة عالية .

شكل رقم (٦٤)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة الثانية: " المهارات المتوفرة لمدراء جياد ساعدت على تطوير الشركات على المستوى العالمي ".

جدول رقم (٤٩)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	١١	٩.٢
موافق	٥٠	٤٢.٠
محايد	٤٢	٣٥.٣
غير موافق	١١	٩.٢
غير موافق بشدة	٥	٤.٢

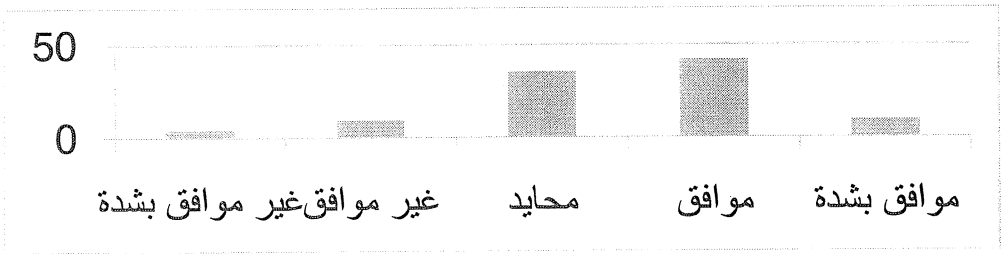
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (المهارات المتوفرة لمدراء جياد ساعدت على تطوير الشركات على المستوى العالمي) . هي موافق بلغت (٥٠) فرد بنسبة ٤٢.٠% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن المهارات المتوفرة لمدراء جياد ساعدت على تطوير الشركات على المستوى العالمي .

شكل رقم (٦٥)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة الثالثة: " تشجع إدارة الشركة القيادات على المشاركة في ورش العمل والندوات والمؤتمرات العلمية ".

جدول رقم (٥٠)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٣	١٩.٥
موافق	٦٥	٥٥.١
محايد	١٨	١٥.٣
غير موافق	١١	٩.٣
غير موافق بشدة	١	٠.٨

المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

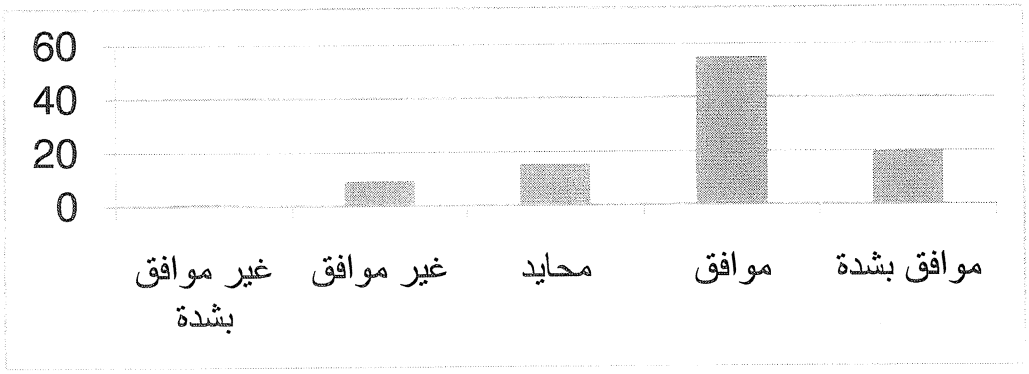
يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (تشجع إدارة الشركة القيادات على المشاركة في ورش العمل والندوات والمؤتمرات العلمية)

. هي موافق بلغت (٦٥) فرد بنسبة ٥٥.١% ، . بمستوى دلالة معنوية لإختبار مربع كاي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن تشجع إدارة الشركة القيادات على المشاركة في ورش العمل والندوات والمؤتمرات العلمية

شكل رقم (٦٦)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة الرابعة: " **المعارف المتوفرة لمدراء جياد ساهمت في رفع الكفاءة الإنتاجية** ".

جدول رقم (٥١)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٢	١٨.٥
موافق	٦٦	٥٥.٥
محايد	٢٢	١٨.٥
غير موافق	٩	٧.٦

المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

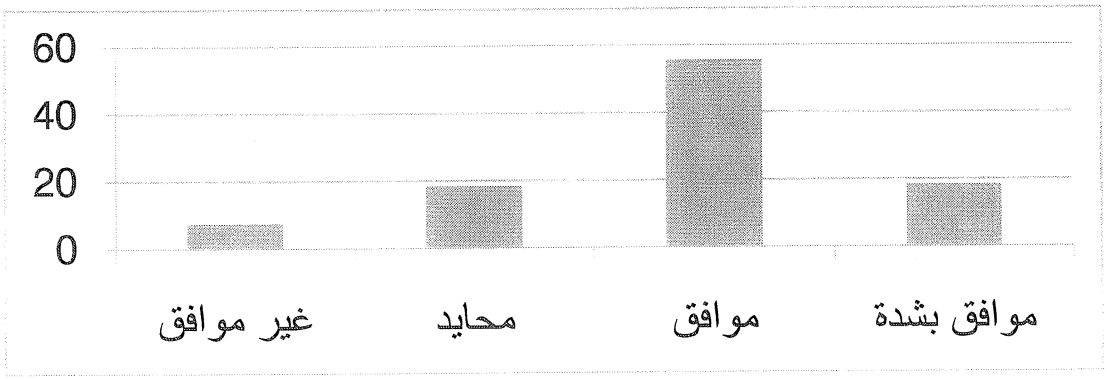
يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (" المعارف المتوفرة لمدراء جياد ساهمت في رفع الكفاءة الإنتاجية)

. هي موافق بلغت (٦٦) فرد بنسبة ٥٥.٥% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن " المعارف المتوفرة لمدراء جياد ساهمت في رفع الكفاءة الإنتاجية .

شكل رقم (٦٧)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة الخامسة: " يحصل مدراء الشركة على تأهيل فوق الجامعي ".

جدول رقم (٥٢)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	١٩	١٦.٤
موافق	٥٠	٤٣.١
محايد	٣٣	٢٨.٤
غير موافق	١٠	٨.٦
غير موافق بشدة	٤	٣.٤

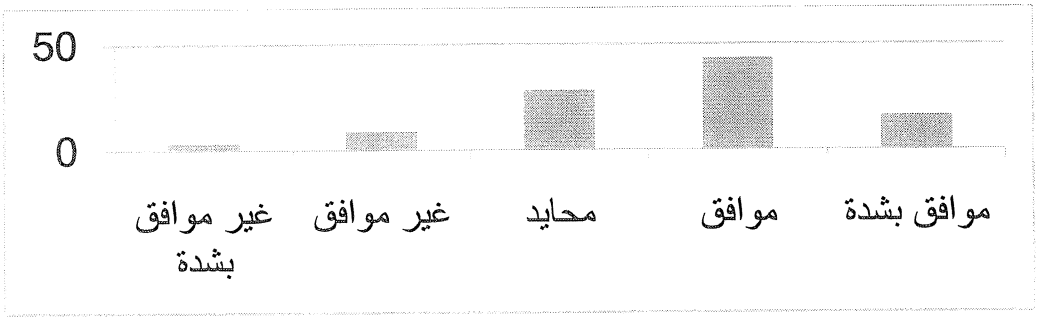
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (يحصل مدراء الشركة على تأهيل فوق الجامعي) . هي موافق بلغت (٥٠) فرد بنسبة ٤٣.١% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن يحصل مدراء الشركة على تأهيل فوق الجامعي .

شكل رقم (٦٨)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة السادسة: " **إدارة جياد تهتم برفع المستوى التعليمي للقيادات الإدارية** ".

جدول رقم (٥٣)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٣	١٩.٥
موافق	٥٨	٤٩.٢
محايد	٢١	١٧.٨
غير موافق	١٣	١١.٠
غير موافق بشدة	٣	٢.٥

المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

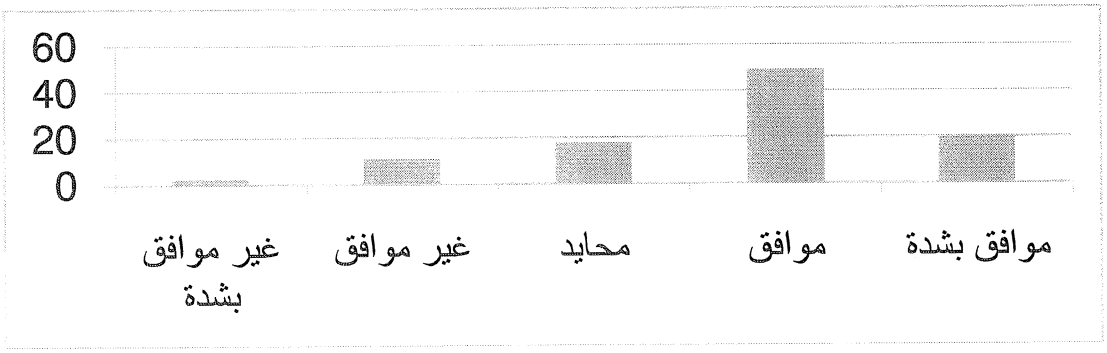
يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (" إدارة جياد تهتم برفع المستوى التعليمي للقيادات الإدارية)

. هي موافق بلغت (٥٨) فرد بنسبة ٤٩.٢% ، بمستوى دلالة معنوية لإختبار مربع كاي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن يحصل مدراء الشركة على تأهيل فوق الجامعي

شكل رقم (٦٩)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة السابعة: " **التعليم ساعد قيادات جياد على الارتقاء بمستويات التصنيع** ".

جدول رقم (٥٤)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢١	١٧.٩
موافق	٦٤	٥٤.٧
محايد	٢٦	٢٢.٢
غير موافق	٦	٥.١

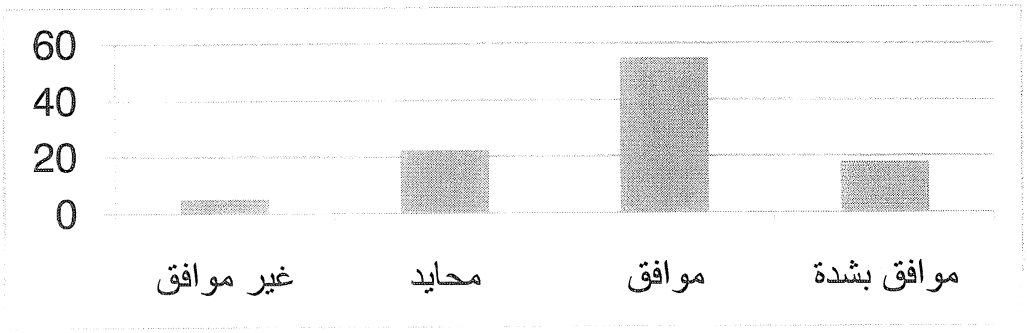
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (التعليم ساعد قيادات جياد على الارتقاء بمستويات التصنيع) . هي موافق بلغت (٦٤) فرد بنسبة ٥٤.٧% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن التعليم ساعد قيادات جياد على الارتقاء بمستويات التصنيع.

شكل رقم (٧٠)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة الثامنة: " تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بالشركة على تطوير مهارات المدراء"

جدول رقم (٥٥)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢٩	٢٤.٦
موافق	٦٢	٥٢.٥
محايد	٢٢	١٨.٦
غير موافق	٥	٤.٢

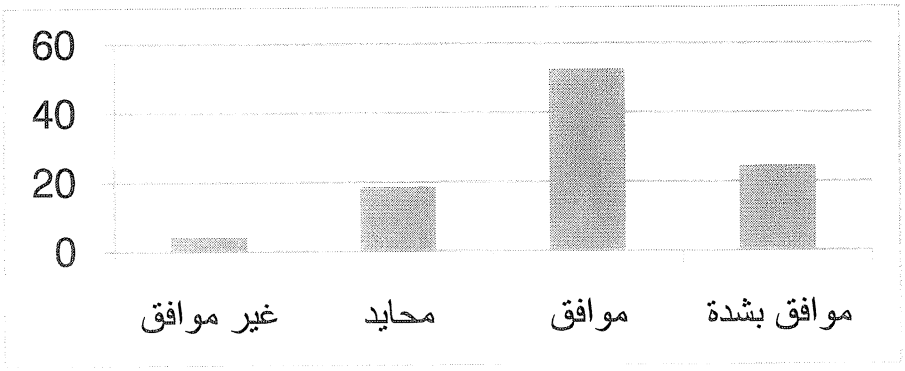
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بالشركة على تطوير مهارات المدراء). هي موافق بلغت (٦٢) فرد بنسبة ٥٢.٥% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بالشركة على تطوير مهارات المدراء

شكل رقم (٧١)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

العبارة التاسعة: " **يتم تفريغ مدراء جياد المبعوثين في الدراسات العليا** ".

جدول رقم (٥٦)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	٢	١.٨
موافق	٢٩	٢٥.٤
محايد	٤٣	٣٧.٧
غير موافق	٢١	١٨.٤
غير موافق بشدة	١٩	١٦.٧

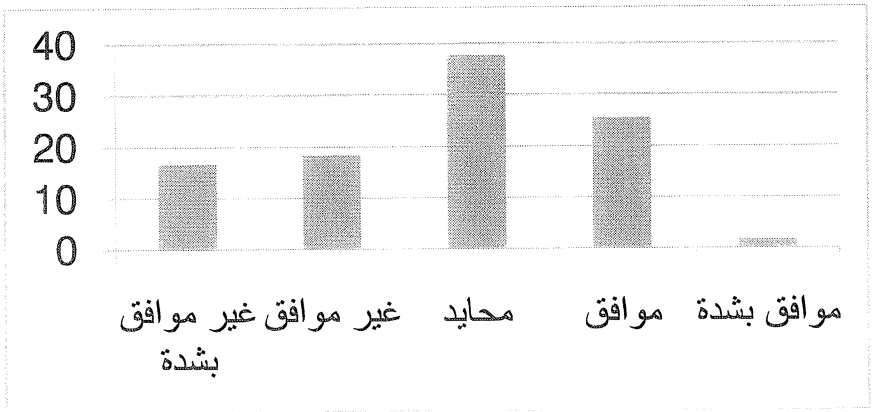
المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول أعلاه أن الإجابة الأكثر تكرارا على سؤال (يتم تفريغ مدراء جياد المبعوثين في الدراسات العليا) . هي محايد بلغت (٤٣) فرد بنسبة ٣٧.٧% ، بمستوى دلالة معنوية لاختبار مربع كأي ٠٠٠٠.

التفسير : أفراد العينة موافقون على إن يتم تفريغ مدراء جياد المبعوثين في الدراسات العليا .

شكل رقم (٧٢)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

جدول رقم (٥٧)

نتائج اختبار مربع كأي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الرابعة

الإجابة	العدد	النسبة %
موافق بشدة	١٧٨	١٦.٨
موافق	٥١١	٤٨.٣
محايد	٢٤٧	٢٣.٣
غير موافق	٩٠	٨.٥
غير موافق بشدة	٣٢	٣.٠
الإجمالي	١٠٥٨	١٠٠.٠

المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالأتي :

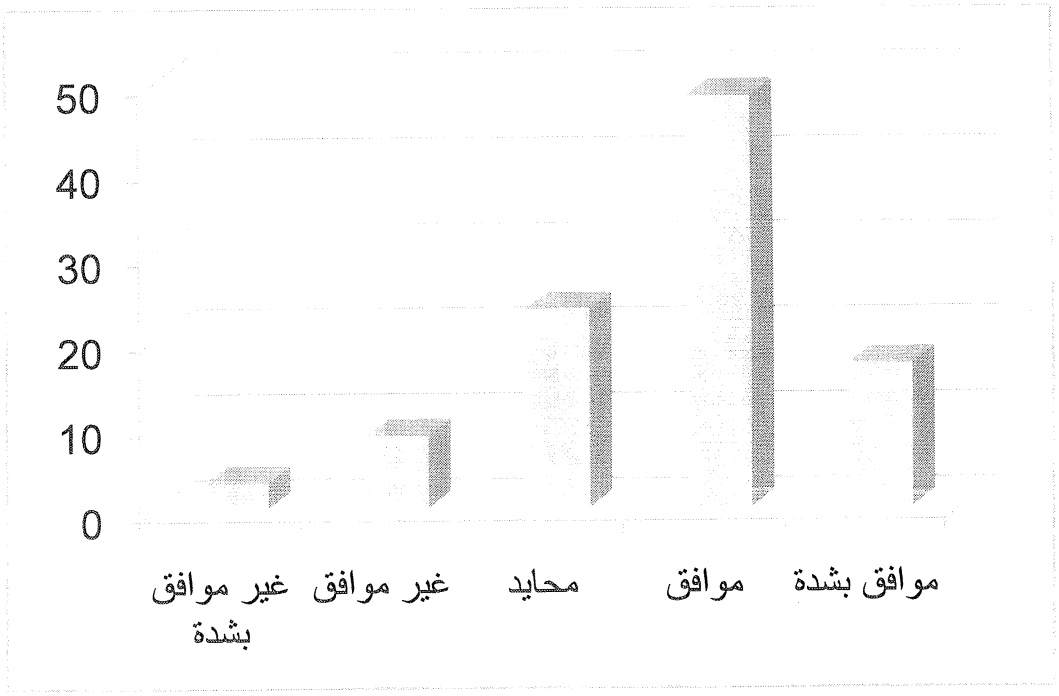
١. من الجدول أعلاه نلاحظ أن (٤٨.٣) من جملة أفراد العينة موافقون على إنه توجد علاقة دالة موجبة بين المهارات المتوفرة للمدراء بشركات جياد ومستوياتهم التعليمية ، بينما (٣.٠) منهم غير موافقين بشدة ، كما تلاحظ إن (٢٣.٣) منهم محايدين ، كما

تلاحظ أيضا (١٦.٨) منهم موافقين بشدة ، و (٨.٥) منهم غير موافق ، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة على هذه الفرضية كانت إيجابية وتتحيز لعبارة موافق .

٢. ومنه نستنتج أن الفرضية توجد علاقة دالة موجبة بين المهارات المتوفرة للمدراء بشركات جياد ومستوياتهم التعليمية . متحققة .

شكل رقم (٧٣)

مربع كاى لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الرابعة



المصدر : بيانات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني

إثبات صحة الفرضيات والنتائج والتوصيات

أولاً: إثبات صحة الفرضيات

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان والتي تبين آراء عينة الدراسة بخصوص الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية الناجحة في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا)، حيث تم إعطاء الدرجة (٥) لكل إجابة " موافق بشدة"، والدرجة (٤) لكل إجابة " موافق "، والدرجة (٣) لكل إجابة " محايد "، والدرجة (٢) لكل إجابة " غير موافق "، والدرجة (١) لكل إجابة " غير موافق بشدة ". إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الإحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية، وبعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كأي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الايجابية المتوفرة للقيادات الإدارية و مدى إسهامها في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا .

يمكن تفسير نتائج الفرضية أعلاه كالاتي: نلاحظ أن (٤٩.٥) من جملة أفراد العينة موافقون على إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الايجابية المتوفرة للقيادات الإدارية و مدى إسهامها في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا ، بينما (٨.) منهم غير موافقين بشدة ، كما تلاحظ إن (٢٣.٤) منهم محايدين ، كما تلاحظ أيضا (٢٠.٣) منهم موافقين بشدة ، و (٦.٠) منهم غير موافق ، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة على هذه الفرضية كانت إيجابية وتتحيز لعبارة

المحايدة ، ومنه نستنتج أن الفرضية هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الايجابية المتوفرة للقيادات الإدارية و مدى إسهامها في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا متحققة .

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأهيل والتدريب وزيادة كفاءة مدراء الإدارة العليا.

كان تفسير نتائج الفرضية أعلاه: تلاحظ أن (٤٣.٥) من جملة أفراد العينة موافقون على إن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأهيل والتدريب وزيادة كفاءة مدراء الإدارة العليا.، بينما (٣.٢) منهم غير موافقين بشدة ، كما تلاحظ إن (٢٠.٦) منهم محايدين ، كما تلاحظ أيضا (٢٤.٧) منهم موافقين بشدة ، و (٨.٠) منهم غير موافق ، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة على هذه الفرضية كانت إيجابية وتتحيز لعبارة موافق ، ومنه نستنتج أن الفرضية ، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأهيل والتدريب وزيادة كفاءة مدراء الإدارة العليا. متحققة.

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي:

هنالك فروق بين المهارات القيادية للمدراء العاملين بشركات حياد بنا على سنوات الخبرة.

يمكن تفسير نتائج الفرضية أعلاه: نلاحظ أن (٤٢.٥) من جملة أفراد العينة موافقون على إن هنالك فروق بين المهارات القيادية للمدراء العاملين بشركات حياد بنا على سنوات الخبرة ، بينما (٢.٨) منهم غير موافقين بشدة ، كما تلاحظ إن (٢٤.٨) منهم محايدين ، كما تلاحظ أيضا (٢١.٥) منهم موافقين بشدة ، و (٨.٥) منهم غيرُ موافق ، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة على هذه الفرضية كانت إيجابية وتتحيز لعبارة موافق ، ومنه نستنتج أن الفرضية هنالك فروق بين المهارات القيادية للمدراء العاملين بشركات حياد بنا على سنوات الخبرة . . متحققة .

تنص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على الآتي :

توجد علاقة دالة موجبة بين المهارات المتوفرة للمدراء بشركات حياد ومستوياتهم التعليمية.

يمكن تفسير نتائج الفرضية أعلاه: نلاحظ أن (٤٨.٣) من جملة أفراد العينة موافقون على إنه توجد علاقة دالة موجبة بين المهارات المتوفرة للمدراء بشركات حياد ومستوياتهم التعليمية ، بينما (٣.٠) منهم غير موافقين بشدة ، كما تلاحظ إن (٢٣.٣) منهم محايدين ، كما تلاحظ أيضا (١٦.٨) منهم موافقين بشدة ، و (٨.٥) منهم غير موافق ، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة على هذه الفرضية كانت إيجابية وتتحيز لعبارة موافق .

ومنه نستنتج أن الفرضية توجد علاقة دالة موجبة بين المهارات المتوفرة للمدراء بشركات حياد ومستوياتهم التعليمية متحققة .

النتائج

من خلال الإطار النظري والمتابعة و جمع المعلومات وتحليلها توصل الباحث للنتائج التالية:-

١. تلاحظ أن (٤٩.٥%) من جملة أفراد العينة موافقون على إن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الايجابية المتوفرة للقيادات الإدارية و مدى إسهامها في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا .
٢. تلاحظ أن (٤٣.٥%) من جملة أفراد العينة موافقون على إن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأهيل والتدريب وزيادة كفاءة مدراء الإدارة العليا .
٣. تلاحظ أن (٤٢.٥%) من جملة أفراد العينة موافقون على إن هنالك فروق بين المهارات القيادية للمدراء العاملين بشركات جياد بنا على سنوات الخبرة .
٤. تلاحظ أن (٤٨.٣%) من جملة أفراد العينة موافقون على إنه توجد علاقة دالة موجبة بين المهارات المتوفرة للمدراء بشركات جياد ومستوياتهم التعليمية .
٥. غالبية قيادات جياد من الذكور بنسبة بلغت ٩٨.٣% .
٦. رؤساء الأقسام يمثلون اكبر شريحة على مستوى الشركات بنسبة بلغت ٤١.٨ %
٧. بلغت نسبة الذين يحصلون على درجة البكالوريوس كمؤهل علمي ٤٩% .
٨. الذين يحملون درجة الدبلوم الوسيط بلغت نسبتهم ٨.٤ % .
٩. هنالك عدد من قيادات جياد لم ينالوا أي دورات بنسبة بلغت ١٤.٢% .
١٠. قيادات جياد لا تهتم بتحليل البيئة التنافسية بنسبة بلغت ٨.٢% .
١١. لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات في الشركة بناءاً على دراسات دقيقة بنسبة بلغت ١٥.٤ % .

١٢. التدريب من قبل مدربين من إدارة الشركة ليس له أثر إيجابي أكبر من المدرب الخارجي بنسبة بلغت ٢١.٥ % .

١٣. لا يتم ترشيح القيادات للدورات التدريبية على أسس موضوعية بنسبة بلغت ٨.٩ %.

التوصيات

يهدف هذا الجانب لتقديم التوصيات والمقترحات التي تستمد ركائزها من نتائج الدراسة بشركات مجموعة جياد محل الدراسة.

أولاً: توصيات عامة :-

١. ضرورة الاهتمام بتطوير مهارات رؤساء الأقسام من الناحية القيادية باعتبارهم يمثلون اكبر شريحة على مستوى الشركات .

٢. ضرورة رفع المستوى العلمي لقيادات جياد في كافة المستويات القيادية خاصة الذين يحملون درجة الدبلوم الوسيط عن طريق التدريب .

٣. الاهتمام بتأهيل القيادات الإدارية فيما يخص جانب التدريب خاصة الذين لم ينالوا حظاً منه.

٤. الاهتمام بجانب السمات الشخصية عند اختيار قيادات جياد خاصة العليا منها .

٥. ضرورة الاهتمام بتطوير المهارات القيادية لمديري جياد .

٦. ضرورة الاهتمام برفع القدرة التنافسية علما بان هنالك أسواقا حكومية ثابتة للمجموعة مما يضعف أهمية القدرة التنافسية .

٧. الاهتمام بتحليل البيئة التنافسية على مستوى الشركات المحلية والإقليمية .

٨. يفضل جلب المدربين الأجانب لتطوير المهارات القيادية والتدريبية .

٩. عند ترشيح القيادات خاصة العليا يتم ذلك على أسس موضوعية وليست شخصية .

١٠. خطة التدريب طويلة الأجل لا بد أن تستهدف جميع العاملين بالمجموعة .

١١. عند اختيار القيادات العليا والدنيا لا بد من التركيز على عدد سنوات الخبرة .

١٢. يتم تفريغ المبعوثين للدراسات العليا .

١٣. ضرورة إبتعاث القيادات العليا لحضور الندوات والمؤتمرات الدولية .

١٤. إتاحة الفرص لرؤساء الأقسام لممارسة الأدوار القيادية .

ثانياً : توصيات خاصة :-

١. إعادة النظر في المفاهيم السائدة والأساليب المطبقة المتعلقة بإعداد القيادات الإدارية، بحيث يصبح التركيز على تطوير القيادات الإدارية وليس إعدادها .
٢. تدريب القيادات الإدارية في كل المستويات على التنبؤ بالمخاطر .
٣. عند اختيار القيادات العليا ضرورة أن لا تقل سنوات الخبرة على عشرة سنوات حتى تساعد في إحداث التغيير الاستراتيجي المطلوب .
٤. ضرورة عند اختيار القيادات التركيز على مبدءا الكفاءة القيادية .
٥. ضرورة زيادة المهارات والقدرات القيادية حتى تساعد في تطوير الشركات على المستوى العالمي .
٦. ضرورة الاهتمام بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في الشركات في كل المجالات خاصة النواحي المحاسبية للارتقاء بشركات المجموعة .
٧. التقييم المستمر لبرامج القيادة القائمة لمعرفة مدى مناسبتها ومقارنتها ببرامج القيادة الأخرى المشابهة، للاستفادة من التجارب الأخرى .

ثالثاً : توصيات لبحوث مستقبلية:

١. دور القيادة الإدارية في رفع كفاءة الموارد البشرية .

٢. اثر القيادة الإدارية في منظمات الإعمال .

٣. متطلبات القيادة الإدارية في عصر العولمة .

٤. مهارات القيادة الإدارية وأثرها في صناعة القرارات الإستراتيجية .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر المراجع

القرآن الكريم :

سورة البقرة الآية رقم (٣٤٧) .

سورة القصص الآية رقم (٢٦) .

سورة أل عمران الآية رقم (١٥٩) .

سورة النحل الآية رقم (١٢٥) .

سورة البقرة الآية (٢٦٩) .

سورة النساء الآية (٥٨) .

سورة الأحزاب الآية رقم (٢١) .

سورة التوبة الآية رقم (١٢٨) .

أولاً : المراجع العربية

١. مدحت أبو النصر ,قادة المستقبل ,القاهرة , المجموعة العربية للنشر , ط ١ , القاهرة , ٢٠٠٩ .

٢. أيمن النحاس ومحسن هلال ، مبادئ الإدارة ، ط١ ، مكتبة الوفاء القانونية ،الإسكندرية ، ٢٠٠٩ م

٣. نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر ، ط٢ ، عمان ٢٠٠٦ م .

٤. محمد حسنين العجمي ، القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط٢ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٠ م.

٥. . طارق طه ، الإدارة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ٢٠٠٨ م .

٦. . نجم عبود نجم ،القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، ط١ دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع عمان ٢٠١١ م .

٧. محمد عبدا لعزيز ربيع ، القيادة وصنع التاريخ ،ط١ ، دروب للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٠م .

٨. محمد عبدا لغنى حسن هلال ،مهارات القيادة ، دبيك للنشر والتوزيع ، مصر الجديدة ٢٠١٠ م .

٩. احمد عبدربه مبارك ، فن القيادة فى الاسلام ، الزرقاء مكتبة المنار ، الاردن ١٩٨٧م .

١٠. محمد تيسير التميمى ، موضوعات فى فن القيادة ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ١٩٩٢ م .

١١. محمد عبدا لمقصود محمد ، القيادة الإدارية ، ط١ ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠١١ م .

١٢. احمد ماهر ، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة ، ط١ الدار الجامعية ، الإسكندرية ٢٠١٠م .

١٣. احمد إبراهيم أبوسن ، إدارة الموارد البشرية ، ط٣ ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ٢٠٠٩م .

١٤. على محمد إبراهيم كردى ، الإدارة والقيادة ط ١ ، وادي النيل والتنمية البشرية ، القاهرة ٢٠١١ م.

١٥. محمد مرعى، دليل المديرين في قيادة الإفراد وفرق العمل ، ط ١. ، دار الرضا للنشر، سوريا ، ٢٠٠٠ م.

١٦. احمد محمد المصري ، الإدارة المدير العصري ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية : ب .ت .

١٧. عرفة المتولي سند وحسين موسى راغب ، مقدمة في المبادئ العلمية للإدارة والتنظيم ، ب .ن القاهرة : ١٩٨٩م.

١٨. زكى مكي إسماعيل ، مبادئ الإدارة ، ط٢ شركة مطابع السودان للعملة المحدودة الخرطوم ٢٠٠٩ م.

١٩. حسن ابشر الطيب ، وظائف القيادات التنفيذية ، ط١ ، المطبعة العالمية ، عمان ١٩٢١ م.

٢٠. عامر عوض .السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ،٢٠٠٨م .

٢١. إبراهيم الفقى ، سحر القيادة ، ط١ ، دار اليقين للنشر والتوزيع ، مصر ٢٠٠٨ م.

٢٢. جوليا جابر ، إدارة الإعمال بين العلم والممارسة ، ط١ ، دار الريحاني للطباعة والنشر ، بيروت .١٩٨٤م .

٢٣. ظاهر محمود كلا لده ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، ب ، ن ، عمان. ١٩٩٧م .

٢٤. هدى رشدي ، الإدارة والقيادة والتميز ، كنوز للنشر والتوزيع ، القاهرة ٢٠٠٩ م.

٢٥. عبد الكريم درويش وليلا تكلا ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الانجولي المصرية ،القاهرة :١٩٧٢م .

٢٦. ماهر محمد صالح القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ط ١ ، دار كندى للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠٠٤م .

٢٧. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط٥ ، الشرق الأوسط للطباعة ، عمان: ١٩٩٥م .

٢٨. على السلمي، السلوك الانسانى في الإدارة ، مكتبة غريب، القاهرة١٩٧٢ م .

٢٩. ثامر بن ملوح المطيرى ، القيادة العليا ،ط١ ، دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة ٢٠٠٣ م .

٣٠. إسماعيل محمد السيد وآخرون ، تنمية المهارات القيادية والسلوكية ، المنظمة العربية للنشر ، القاهرة ،١٩٩٧م .

٣١. تاج السر محجوب ، إداريون ولكن ، صحيفة القبس (الخرطوم١٩٩٨م .

٣٢. محمد الصرفي ، المدير القائد، ط٢ ، مؤسسة حورس الدولية للنشر ، الإسكندرية، ٢٠٠٨ م .

٣٣. يحي حسن بسما ، القيادة الإدارية الإستراتيجية الناجحة ، ب ط ، مركز الدراسات الإستراتيجية ، دمشق ٢٠٠٨م .

٣٤. عبدا لحكم احمد الخزامى ، القيادة بهدوء ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ٢٠٠٥ م .

٣٥. على عبدا لله الحاكم ، الإدارة الإستراتيجية للإعمال الإنتاجية والخدمية ، ط١ ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم ٢٠٠٦ م.

٣٦. عبدو محمد الحمصى ، اقتصاد وتخطيط الصناعة ، منشورات جامعة دمشق، دمشق ١٩٩١م .

٣٧. محمد محروس إسماعيل ، اقتصاديات الصناعة ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ،ب.ت .

٣٨. محمد ابو سمرة ،الاتصال الإداري والإعلامي ، ط١ ، دار اسأمه للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠٠٩م .

٣٩. فليب سادلر , القيادة ، ترجمة هدى فواد ,مجموعة النيل العربية , القاهرة ٢٠٠٨ م.

٤٠. توتى موردن ، أساسيات علم الإدارة ، ترجمة خالد العامري ، ط١ ، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية ، مصر ٢٠٠٨ م .

٤١. روبرت نيوشل ، مرجع سابق ، ص . ٢٩ إبراهيم الفقى ، سحر القيادة ، ط١ ، دار اليقين للنشر والتوزيع ، مصر ٢٠٠٨ م .

٤٢. نقلا عن بنومكومب ، قرأت في علم النفس الاجتماعي ، (نيويورك , ١٩٤٧م .

٤٣. ايرل بوسترونج ، مقدمة في إدارة الإعمال ، ترجمة على السلمنى ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ١٩٧٦م .

٤٤. العقيد صامويل هيز والمقدم وليم توماس ، تولى القيادة ، ترجمة سامي هاشم ط ٢ ، المؤسسة العربية للدراسات وانشر ، بغداد ١٩٨٤ م .

٤٥. براجيتا لونتاى وآخرون ، مشكلات التصنيع في البلدان النامية ، دار التقدم (موسكو ١٩٧٤م .

ثانياً : المراجع الأجنبية:

١. (Hit.M.A.Dacin,B.B,Tyler &D,Park,"Understanding the Differences in Korean & U.S. Executives" Strategic Orientaion.Strategic Management Jounal,vol.(١٨) No.٢Feb.١٩٩٧)

٢. ((Kavic. Bogdan "Top Management Efficiency in Self- Management-Enterprises" Public Enterpises Journal Yog- slaria ١٩٨٩ Vol. ٩ No,٤)

٣.Diver Rustoms, Personnel Management and Industrial Relation, Vans Educational Books, New Delhi, ١٩٨٠, PP ١٠٩ – ١١٠.

٤. (٢) Karl O. Magnusen.Organizational Design, Development and Behavoir Asituational Vie (Glenview ,lllinois ,scot , Foresman , ١٩٧٧) , , Quoted form " Henry Fayol , Administraion Intustrielle er Generl

٥,. James J, Gribbin , Effective Managerial Leadership , (N,Ym Amacom , ١٩٧٢).

٦. Bass, B M,and Avolio, BJ(١٩٩٢) transformational Leader-ship-(١٩٩٢) and beyond, Journal of European Developing Industrial Training,١٤.

ثالثاً : النشرات والدوريات والمجلات:

أ. سعد العنزى ، الأنماط القيادية للمدراء في وزارة التجارة وأثرها في أداء المرؤوسين في وجهة نظر المدراء ومرؤوسيهم العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد(٣) المجلد ٢ ، ١٩٩٥.

ب. تاج السر محجوب ، إداريون ولكن ، صحيفة القبس ، الخرطوم١٩٩٨م .

ج. محمد سعيد صالح ، مجموعة جياد الصناعية ، كتاب تعريفي .

د. بابكر حسن محمد زين، لمحة تاريخية ، مجلة التصنيع ،العدد الاول ، دورية تصدر من دائرة العلاقات الخارجية جياد للإنتاج الاعلامى ، الخرطوم ٢٠١٠م .

هـ. خالد صالح ابراهيم ، شركة جياد لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ،جياد قصة حضارة مستمرة .

و. على عثمان محمود ، لمحة تاريخية ، مجلة التصنيع ، العدد السادس ، الخرطوم بحرى ٢٠٠٧م .

ز. محمد عثمان العوض ، شركة جياد لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ، التقرير السنوي ٢٠٠٦م .

ح. عباس يوسف ، شركة جياد لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ، جياد قصة حضارة مستمرة ، الخرطوم ٢٠٠٥ م .

ط. الفاتح عبدا لرحمن ، جياد الأمل لمستقبل صناعة المركبات ، مجلة جياد ، العدد الثامن.٢٠١٠م .

ي. مبارك الخليفة ، كابلات جياد السويدى مجلة جياد ، العدد السابع ، الخرطوم ٢٠٠٩ م.

ك. احمد محمد عبدا لقادر ، مجموعة جياد الصناعية ، دورية جياد ، العدد الأول ، إدارة الإعلام والترويج ، الخرطوم ، ٢٠٠٤ م .

ل. كمال حامد عبد الرحمن ، مصنع حديد جياد ، دورية جياد ، العدد الأول ، إدارة الإعلام والترويج ، الخرطوم ٢٠٠٤ م .

م. عمر احمد الخليفة ، شركة بروج لخدمات الصناعة والانشاءت الاستشارية المحدودة ، مجلة التصنيع، م، العدد السادس، الخرطوم ٢٠٠٨ م .

ن. كتاب تعريفي ، مجموعة جياد الصناعية ، جياد للإنتاج الاعلامى ، الخرطوم ، ٢٠٠٠ م.صديق عمر عبدا لله، شركة جى بى سى للصناعة المحدودة ، مجلة جياد ، العدد الثامن .

س. جعفر عبدا لرحمن احمد ، جياد المسيرة القاصدة والرؤية الإستراتيجية الثاقبة ، مجلة جياد ، العدد الثاني ، الخرطوم ٢٠١٣ .

ع. أمال حسن عمر ، مجموعة جياد الصناعية ، كتاب تعريفي .

ف. على الأمين البشير ، كابلات جياد السويدي ، مجلة التصنيع ، العدد السابع ، جياد للإنتاج الاعلامى ، الخرطوم ٢٠٠٩م .

ص. كمال حامد عبد الرحمن ، _كابلات جياد السويدي ، مجلة التصنيع ، العدد الخامس ، جياد للإنتاج الاعلامى ، الخرطوم ٢٠٠٧ م .

ق. خالد عمر محمد مجلة التصنيع ،العدد الثمن،دائرة العلاقات الخارجية (الخرطوم ٢٠١٠م .

ر. محمد احمد الحسين ،مجلة التصنيع ، العدد (الثامن) الخرطوم ٢٠١٠م .

ش. الصديق عمر عبدا لله ، مجلة جياد ، العدد الحادي عشر.

ت. غريب هاشم ، التفكير والإدارة الإستراتيجية ، مطبوعات الخبراء العرب تيم ،ب.ت.

ث. محمد اليوسفي ، أهمية القيادة ، اتحاد المصارف العربية ، مجلة المعارف العربية (العدد ١٢٢) بيروت ١٩٩٢ م .

خ. ابوبكر مصطفى بعيرة ، القيادة الإدارية ، الأسس والنظريات ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الثامن ، ع١ ، ١٩٨٤ م.

ذ. سعد العنزى ، الأنماط القيادية للمدراء في وزارة التجارة وأثرها في أداء المرؤوسين في وجهة نظر المدراء ومرؤوسيهم العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد(٣) المجلد ٢ ، ١٩٩٥ م.

رابعاً : مواقع الشبكة الدولية للمعلومات

خامساً :المقابلات الشخصية

١. مقابلة شخصية مع المهندس احمد عبدا لرحمن ، مدير قطاع الإدارة العامة لشئون جياد (المدينة الصناعية) الخرطوم مارس ٢٠١٣ .

٢. مقابلة شخصية مع المهندس عثمان حسين ، مدير قطاع المعادن (المدينة الصناعية) الخرطوم يوليو٢٠١٣ .

٣. مقابلة شخصية مع مدير التخطيط والموارد البشرية ، رئاسة الهيئة ، الخرطوم بحري يونيو٢٠١٢م .

الملحق رقم (١)

الجزء الأول

البيانات الأساسية

١. **النوع**

أ. ذكر ☐

ب. أنثى ☐

٢. **العمر :**

أ. أقل من ٣٠ سنة ☐ ب. ٣٠ وأقل من ٤٠ ☐

ج. ٤٠ وأقل من ٥٠ ☐ د. ٥٠ سنة فأكثر ☐

٣. **الوظيفة :**

أ. رئيس مجموعة ☐

ب. مدير قطاع ☐

ج. مدير شركة ☐

د. نائب مدير شركة ☐

هـ. مدير ادارة ☐

و. مدير مصنع ☐

ز. رئيس قسم ☐

ح. أخرى ☐ الرجاء حدد الوظيفة.....

٤. **المؤهل العلمي :**

أ. دبلوم وسيط ☐ ب . بكالوريوس ☐

ج. دبلوم عالي ☐ د. ماجستير ☐

هـ. زمالة مهنية ☐ و. دكتوراه ☐

٥. الخبرة العملية :

أ. اقل من ٥ سنة ☐ ب. ٥ واقل من ١٠ ☐

ج. ١٠ واقل من ١٥ ☐ د. ١٥ سنة فأكثر ☐

٦. ما عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال القيادة الإدارية:

أ. دورة واحدة ☐ د. أربع دورات ☐

ب. دورتان ☐ هـ. خمس دورات فأكثر ☐

ج. ثلاثة دورات ☐ و. لم التحق باى دورة ☐

الجزء الثاني

معايير الوسائل

الرجاء تحديد درجة موافقتكم بوضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيكم.

المحور الأول

السمات المتوفرة لقيادات جياد .

م	العبـــــارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	السمات المتوفرة بقيادات الشركة ساعدت في تطوير مهارات القيادة الإدارية					
٢	ساعدت السمات الايجابية للقيادات الإدارية بالشركة على الابتكار					
٣	تمتلك قيادات الشركة قدرة عالية على الإبداع مما ساعد على نجاح الشركة					
٤	من السمات المتوفرة لمدراء جياد التميز في الأداء					
٥	يمتلك مدراء جياد مهارات عالية في القيادة الإدارية					
٦	تمتلك القيادات الإدارية في الشركة مهارة عالية في زيادة القدرة التنافسية					
٧	المعرفة خلقت نوع من الإبداع لمدراء جياد					
٨	يمتلك المدراء بالشركة قدرة عالية على التفكير الاستراتيجي					
٩	يمتلك مدراء جياد قدرات عالية في اتخاذ القرارات مما يمكن من نجاح الشركة					
١٠	قيادات الشركة تتميز بمهارات عالية في تحليل البيئة التنافسية					

المحور الثاني

التأهيل والتدريب

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	قيادات جياد نالت درجة عالية من التدريب					
٢	التنوع في أساليب التدريب أدى إلى زيادة الخبرة لقيادات الشركة					
٣	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات في الشركة بناءاً على دراسات دقيقة					
٤	هناك تطور وتنمية لقدرات القيادات عن طريق عملية التدريب					
٥	هنالك برامج تدريبية تساعد فى تطوير القيادة الإدارية بالشركة (برنامج قادة المستقبل)					
٦	ساعد التدريب قيادات جياد فى وضع الخطط المستقبلية للارتقاء بالشركة					
٧	التدريب من قبل مدربين من إدارة الشركة له أثر إيجابي أكبر من المدرب الخارجي					
٨	يتم ترشيح القيادات للدورات التدريبية على أسس موضوعية وليست شخصية					
٩	تستهدف خطة التدريب طويلة الأجل بالمؤسسة جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة					

المحور الثالث

سنوات الخبرة.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	الخبرة العملية لقيادات جياد ساعدت في تطوير الشركة					
٢	المهارات المتوفرة لمدراء جياد تساعد على التنبوء بالمخاطر					
٣	ساهمت سنوات الخبرة لمدراء جياد في إحداث فروقات في الأداء لصالح الشركة					
٤	سنوات الخبرة ساعدت مدراء جياد على تطوير المهارات الإدارية					
٥	ساهمت سنوات الخبرة لمدراء جياد على إدارة التغيير الاستراتيجي					
٦	سنوات الخبرة تمكن قيادات الشركة من إدارة الموارد البشرية بطريقة صحيحة					
٧	مدراء جياد يشاركون في استشارات دولية وإقليمية					
٨	الخبرة العملية للقيادات بالشركة ساعدت على التفكير بطريقة إستراتيجية					
٩	الشركة تلتزم بتقييم المدراء على أساس الكفاءة القيادية					
١٠	للخبرة الأجنبية دور إيجابي في تطوير الشركة					
١١	توجد صعوبة في استجلاب الخبراء الأجانب لتنمية القيادات الإدارية بالشركة					
١٢	يتم التعيين في الشركة للقيادات بناءاً على الكفاءة والمقدرة					

المحور الرابع :

المستوى التعليمي.

م	العبـــــــــارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	مدراء جياد يمتلكون مؤهلات تعليمية بدرجة عالية					
٢	المهارات المتوفرة لمدراء جياد ساعدت على تطوير الشركات على المستوى العالمي					
٣	تشجع إدارة الشركة القيادات على المشاركة في ورش العمل والندوات والمؤتمرات العلمية					
٤	المعارف المتوفرة لمدراء جياد ساهمت في رفع الكفاءة الإنتاجية					
٥	يحصل مدراء الشركة على تأهيل فوق الجامعي					
٦	إدارة جياد تهتم برفع المستوى التعليمي للقيادات الإدارية					
٧	التعليم ساعد قيادات جياد على الارتقاء بمستويات التصنيع					
٨	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بالشركة على تطوير مهارات المدراء					
٩	يتم تفريغ مدراء جياد المبعوثين في الدراسات العليا					

ملحق رقم (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية الدراسات التجارية

قسم إدارة الأعمال

السيد / .....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : طالب الدكتوراه في إدارة الأعمال / سامي الشيخ سعيد

يقوم المذكور أعلاه بإعداد بحث بعنوان (الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية الناجحة في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا) (دراسة وصفية تحليلية لمجموعة شركات جياد الصناعية في الفترة من ٢٠٠٥ م- ٢٠١١ م) وحتى يتمكن هذا الطالب من إعداد بحثه بالمستوى المطلوب فإنه يحتاج إلى المعلومات الأساسية ذات الصلة بالموضوع والمتوفرة لديكم فإننا نطمع في تعاونكم معه لتسهيل مهمة الحصول على هذه المعلومات ما هو مكتوب ومحفوظ وما هو متوفر لدى الأشخاص المختصين من خلال ممارستهم وتجاربهم وذلك بإجراء المقابلات واستخدام أداة الاستبيان علما بان المعلومات تعامل بكل سرية وسوف تستخدم لإغراض البحث العلمي فقط .

ولكم خالص الشكر والتقدير

بروفيسور / علي عبدا لله الحاكم

المشرف على الرسالة

ملحق رقم (٣)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية الدراسات التجارية

قسم إدارة الأعمال

التاريخ :

السيد / ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : تحكيم استبانة بحث طالب دكتوراه / سامي الشيخ سعيد في إدارة الأعمال

يقوم المذكور أعلاه بإعداد بحث دكتوراه بعنوان (الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية الناجحة في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا) (دراسة وصفية تحليلية لمجموعة شركات جياد الصناعية في الفترة من ٢٠٠٥ م- ٢٠١١ م) حيث إن هذا البحث يعتمد في واحدة من مكوناته الرئيسية (الدراسة الميدانية) على المعلومات والبيانات الأولية التي عادة ما تكون متوفرة لدى بعض الأشخاص الذين اكتسبوها من خلال خبراتهم وتجاربهم الطويلة وممارستهم وملاحظاتهم المتعلقة بانشتطهم ، وان من أهم الأدوات المستخدمة في جمع تجميع هذه البيانات هي أداة الاستبانة بما تحويه من الأسئلة ذات الصلة وانه حتى تصبح هذه الأداء صالحة لأداء هذه المهمة لا بد من دقة صياغتها وإعدادها ، وحيث إنكم من يحكم على استيفاء هذه الاستانة للغرض المطلوب فإننا نطمع في مساعدته باختبار ومعايرة هذه الاستبانة حتى نستفيد من ملاحظاتكم وتوجيهاتكم في إدخال التحسينات اللازمة .

وتقبلوا وافر شكري وتقديري .

ولكم خالص الشكر والتقدير

بروفيسور / على عبدا لله الحاكم

المشرف على الرسالة

الملحق رقم (٤)

قائمة المحكمين

م	الاسم	الوظيفة
١	بروفيسور بكرى الطيب موسى	عميد كلية العلوم الإدارية جامعة العلوم والتقانة
٢	بروفيسور محمد الفاتح المغربي	عميد كلية الإدارة جامعة القران الكريم
٣	د مرتضى طلحة حمد الله	كلية العلوم الإدارية جامعة النيلين
٤	د عمر تاج السر	كلية الإدارة جامعة الفران الكريم
٥	د الطاهر احمد محمد	قسم السكرتارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
٦	د العليش محمد الحسن	كلية الإدارة جامعة النيلين
٧	د عائشة عبدا لله جمال	مدير تنمية الموارد البشرية جامعة الزعيم الازهرى
٨	د فاطمة احمد على	قسم الإحصاء جامعة القران الكريم