

المقدمة

تمهيد :

تشكل القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية ، فهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية¹.

عملية القيادة هي ذلك العنصر الانساني الذي يقود العاملين ويحفزهم الي تحقيق اهداف التنظيم وأن القيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد ولكنها محصلة لمركب معقد من الفرد ، والمجموعة ، وظروف التنظيم . والقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم افراد مجموعته واقناعهم بان في تحقيق اهداف التنظيم نجاحاً شخصياً وتحقيقاً لأهدافهم الشخصية.

وان وظيفة القائد الاساسية هي تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات افراد مجموعته وامكانيات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون اليه².

ونجد ان عناية ادارة المشاريع تنحصر عموماً في تحقيق أهدافه عن طريق الجهود الجماعية المشتركة لمجموعة من الافراد ، فلا بد من وجود قيادة للمجموعات. ولاشك المدير هو الذي يتولى هذه القيادة في المشروع وهذا يتطلب أن يقوم بتنسيق مستمر لجهود ونشاط افراد المجموعة التي يتولى قيادتها حتي يستطيع أن يحقق أهدافها بسهولة. وطالما استخدمت في الماضي طريقة الضغط وفرض النفس بقوة من جهة القيادة كطريقة لتحقيق التنسيق بين جهود الافراد الا أن هذه الطريقة قد أصبحت الآن اقل الطرق كفاية في إنجاز الاعمال . فالقيادة الحقيقية تتضمن رغبة من المرؤوسين في التبعية وإطاعة القادة وتنفيذ أوامره ولذلك فوجود القيادة الرشيدة في المشروع هو - الي حد كبير- ايجاد للادارة المنتجة ذات الكفاية العالية.

¹ موقع المركز ، مفهوم القيادة الإدارية ، الانترنت .

² السلمي علي ، السلوك الانساني في الادارة ، الناشر مكتبة غريب، 1987، ص 7.

وللقيادة تأثير مهم في روح العمال المعنوية ونتاجيتهم ، لذلك كانت وما تزال موضع إهتمام الباحثين . وهناك اتجاهات اساسية لدراسة موضوع القيادة .
أولاً : الاتجاه الذي يعتبر ان القيادة خاصة من خصائص الشخص .
ثانياً : الاتجاه الذي ينظر الي القيادة علي انها ظاهرة تتوقف علي الموقف المعين الذي يتيح الفرصة لبروز القائد ، بغض النظر عن مواهب الشخص والسمة .
اتجاه ثالث: وحديث يرمي الي التوفيق بين وجهتي النظر السابقتين . والقيادة الفعالة هي التي تستطيع تحقيق التوافق بين متطلبات العمل ومتطلبات الافراد كأفراد ومتطلبات جماعية العمل ككل³ .

لماذا الحديث عن القيادة؟:

- لا بد للمجتمعات على اختلافها من قيادة توجهها ، وتتولى التنظيم والتنسيق بين جميع فئات المجتمع ومناشطه . وهذه القيادة تصبغ المجتمع بوجهتها وتضفي عليه طابعها المميز ، إن خيراً فخير وإن شراً فشر .
- لازال المجتمع الإسلامي مجبولاً على الخير سليم الفطرة إلى حد كبير، وأزمة المجتمعات الإسلامية بالدرجة الأولى هي أزمة رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه، وموضوعنا هذا فيه حث للهمم واستنهاض للعزائم كي نكون القادة الفاعلين النافعين في مجتمعاتهم الضيقة والواسعة.
- إثارة الكامن وتحريك الساكن في النفوس لإستمرار الجهد والبذل في التدريب والتعليم والبحث والممارسة والتطبيق حتى نحقق القائد الناجح في أنفسنا .
- أولاً ثم فيمن نتولى أمره من ولد وصاحب ومتربٍ حتى نتسّم ذروة القيادة في كل مكان يمكن أن تخدم به الدعوة إلى الله سبحانه .

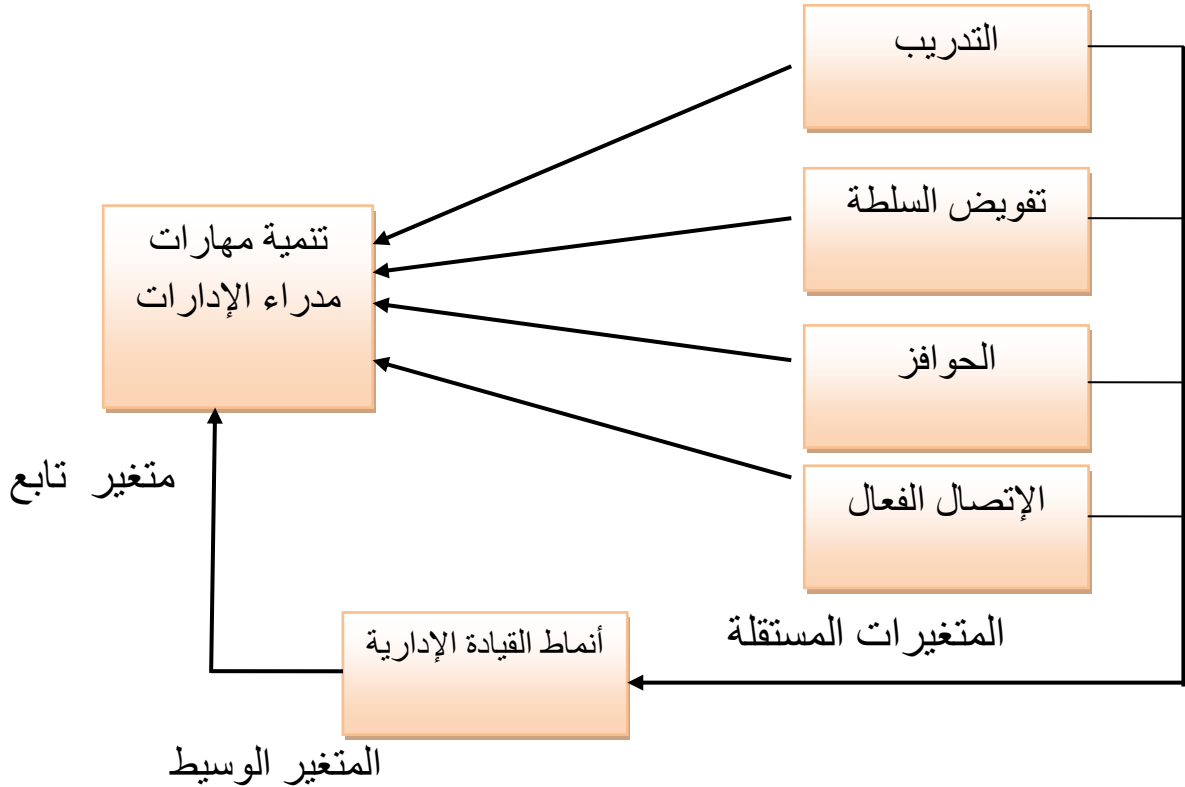
³ عبده علي عبد المجيد، الاصول العلمية للإدارة والتنظيم ، جامعة القاهرة ، 1961 ، ص 21.

- زيادة المعرفة وربط العلوم السلوكية والإدارية بأدلتها الشرعية لتكون العقول والقلوب أكثر اطمئناناً وقبولاً لها⁴.

مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في كيفية اختيار الأنماط القيادية الملائمة لظروف كل شركة أو منظمة خاصة إن القائد الإداري الفعال أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها بسهولة وانعدام نمط قيادي مثالي يمكن تطبيقه على كل الشركات أو المنظمات.

الشكل رقم (1-1) يوضح نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الدارسة

- يؤثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .
- يؤثر المتغير الوسيط على المتغير التابع .
- يؤثر المتغير الوسيط على المتغيرات المستقلة .
- ويتوسط أنماط القيادة التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع .

⁴ احمد بن عبدالمحسن العساف ، مهارات القيادة وصفات القائد، 2012، الانترنت .

تساؤلات الدراسة :

- ماهي اثر الأنماط القيادية الإدارية على تنمية مهارات مديري الإدارات.
- ماهو اثر التدريب على تنمية مهارات مديري الإدارات .
- ماهو اثر تفويض السلطة على تنمية مهارات مديري الإدارات .
- ماهو اثر انظمة الحوافز على تنمية مهارات مديري الإدارات .
- ماهو اثر الاتصال الفعال على تنمية مهارات مديري الإدارات .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الى الاتي : -

- معرفة الأنماط القيادية السائدة في مجموعة شركات دانفوديو وأثرها في تنمية مهارات مديري الإدارات .
- معرفة اثر التدريب على تنمية مهارات مديري الإدارات .
- معرفة اثر تفويض السلطة على تنمية مهارات مديري الإدارات .
- معرفة اثر الحوافز على تنمية مهارات مديري الإدارات .
- معرفة اثر الاتصال الفعال على تنمية مهارات مديري الإدارات.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية قطاع الشركات والمؤسسات الوطنية في السودان وتعتبر قيادة الإدارة الفاعلة من أهم عناصر الإنتاج في هذه الشركات وتحقيقها لأهدافها، لأن هذه الشركات رقم تطورها واستخدامها للآليات والأجهزة المتطورة لابد من قيادة فاعلة واعية توجه وترشد هذه التكنولوجيا الحديثة عبر ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وقدراتهم وتوجيههم التوجه الصحيح نحو تحقيق الأهداف. فمثل هذه الدراسة تؤكد دور القيادة وأهميتها في الشركات والمؤسسات الاخرى .

الأهمية العملية:

تسعى الدراسة للوقوف على الأنماط القيادية المستخدمة في مجموعة شركات دانفوديو وأثرها على تنمية مهارات مديري الإدارات من أجل تقديم معلومات للإدارة

العليا في اختيار النمط القيادي الملائم الذي يؤثر إيجابياً في تطوير أعمال الشركة والخدمات التي تقدمها الشركة للعاملين بها.

فروض الدراسة :

- يوجد اثر لأبعاد القيادة الإدارية في تنمية مهارات مديري الإدارات ، تتفرع الى:
- يوجد اثر التدريب على تنمية مهارات مديري الإدارات .
- يوجد اثر تفويض السلطة على تنمية مهارات مديري الإدارات .
- يوجد اثر أنظمة الحوافز على تنمية مهارات مديري الإدارات .
- يوجد اثر الاتصال الفعال على تنمية مهارات مديري الإدارات .

منهجية الدراسة :

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي لوصف متغيرات الدراسة وتحليل علاقاتها باستخدام البرنامج الجاهز للتحليل الإحصائي (SPSS) (Statistical Package for Social Science) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .

أدوات الدراسة :

الاستبيان هو الأسلوب الرئيسي الذي يُعتمد عليه في الدراسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية بالإضافة الى بعض الأساليب الأخرى مثل الفاكروباخ واختبار مربع كاي لدلالة الفروض لإجابات المبحوثين على عبارات كل فرضية، بالإضافة الى المراجع والكتب في مجال الدراسة ، والدوريات والمجلات الإقتصادية ، والتقارير السنوية ، والوثائق والقوانين والمستندات الرسمية ، الدراسات السابقة والاحداث التاريخية وشبكة المعلومات والانترنت .

صدق أداة الدراسة :

أ- الصدق الظاهري : قامت الباحثة بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على (4) محكمين من المتخصصين في مجالات الدراسة العلمي والعلوم الإدارية والاجتماعية ، ويوضح الملحق رقم (398) اسماء المحكمين ووظائفهم .

وقد طلبت الباحثة من المحكمين ابداء آرائهم في مدى وضوح عبارات الاستبانة، ومدى ملائمة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله ومدى انتماء كل عبارة للمحور الخاص بها ، هذا بالإضافة الى ادخال أية تعديلات على صياغة عبارات الاستبانة أو حذف بعضها أو الإضافة اليها ، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون ، قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون .

ب_ ثبات الأداة:

استخدمت الباحثة معادلة (ألفاكرونباخ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة حيث طبقت المعادلة على عينة قوامها (30) مفردة مسحية عشوائياً في استجابات افراد عينة الدراسة.

حدود الدراسة :

يتحدد هذه الدراسة بالمجالات الآتية :

مجتمع الدراسة :

يتكون من المدراء ورؤساء الاقسام بشركة دانفوديو والبالغ عددهم (140)

حسب إحصائية الشركة للعام 2014م.

عينة الدراسة :

تقتصر عينة الدراسة على العاملين بمجموعة شركات دانفوديو بقصد القيادات

الإدارية على مستوى مدراء الإدارات والأقسام ، تم إختيار العينة بالطريقة العشوائية

البسيطة حيث تم اختيارها من العاملين بحجم بلغ (140) مثلت (73.6%) من

مجتمع الدراسة.

الحدود المكانية : مجموعة شركات دانفوديو .

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

دراسة الطالب: قاسم شاهين يرسم العمرى 2009م

عنوان الدراسة :أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمتغيرات نجاح المنظمات الحكومية

هدفت الدراسة الى استعراض ما أورده الأدبيات ذات العلاقة والوقوف على

واقع القيدة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية وايجاد دراسة تحليلية لها . وقد اعتمد

الباحث على اكثر الأنماط القيادية قبولاً وتأثيراً في المنظمات الناجحة (القيادة التبادلية والتحويلية) وايجاد العلاقات الإرتباطية والتأثيرية بين هذه الأنماط وعدد من المتغيرات ذات الدور الفاعل لنجاح أي منظمة والمتمثلة في (قيادة فريق العمل والتفويض والتحفيز والإبداع والاتصال والتفاوض والتغيير والتدريب وأخيراً التوجه الاستراتيجي والقرار).

استخدم الباحث المقابلات الشخصية والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات حيث تم اجراء استبيان استطلاعي وتم تصحيح واضافة ما يلزم الدراسة للخروج بنموذج نهائي من قبل محكمي استمارة الاستبانة وتم توزيعه على 31 دائرة حكومية عراقية في محافظة ذي قار.

خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها أن تكون هنالك طرائق مدروسة وفعالة لتنشيط القائد الإداري والتي تساعد على توسيع الرؤية في مجال عمله واستشراف المستقبل ، وضرورة حماية الإجتهد لدى القادة الإداريين والوقوف ضد مبدأ رجعية العقوبة على التصرفات الإدارية التي تكتسب الشئ المحكوم فيه والقبول الأولى وقت اتخاذها.

الدراسة الثانية⁵:

دراسة الطالب : ابراهيم حسن ابراهيم على 2005م

بعنوان اثر القيادة الادارية على تخطيط الجودة الشاملة لعمليات منظمات الاعمال:
استهدفت هذه الدراسة فحص اثر متغيرات القيادة الادارية المكونة من المتغيرات الاتية: (العملية المتبعة في تخطيط جودة المنتجات ، اتجاهات القيادات الادارية ، مشاركة العاملين في الادارة ، زيادة الارباح ، مستوى التدريب) على متغيرات تخطيط جودة عمليات منظمات الاعمال المكونة من المتغيرات الاتية (أسس ومبادئ الجودة الشاملة ، الاهتمام بتطبيق الجودة ، زيادة المبيعات ، نظم الحوافز - رضاء العاملين ، زيادة الانتاجية) - وذلك شركة النيل للبتترول . وأشارت النتائج الى وجود علاقة قوية بين هذه المتغيرات جميعاً .

⁵ ابراهيم حسن ابراهيم، أثر القيادة الادارية على تخطيط الجودة الشاملة لعمليات منظمات الاعمال، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم: 2005.

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الادارية بالشركة، ويبلغ عدد افراد مجتمع الدراسة (60) فرداً . تم اجراء مسح شامل لجميع الدراسة باستخدام اداة قياس (استبانة) وزعت على جميع افراد العينة ومجتمع الدراسة وقد استرجعت (48) استبانة صالحة لتحليل وكانت نسبة الاستجابات (80%) من مجموع افراد العينة . وفحصت المصادقية والثبات لادارة الدراسة من خلال مراجعة الادبيات المتعلقة بموضوع البحث وتقييم المحكمين المختصين ، وتم اجراء تحليل احصائي للمتبعي الاعتمادية من خلال مقياس (الفا كرونباخ) ALPHA CRONBACH للاتساق الدخلي.

وأشارت نتائج التحليل الى أن معامل الفا كرونباخ يساوي (98%). اي انها ذات اعتمادية وثبات عالي . وتمت معالجة البيانات احصائياً باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام الاحصاء الوصفي لفحص المتغيرات الاجتماعية الديمقراطية ووصف خواص بيانات الدراسة. وقد تم استخدام الارتباط المتعدد لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة وعدة متغيرات مستقلة والتنبؤ باتجاهاتها من خلال معامل التحديد ، كما استخدم ايضاً تحليل التباين واختبار مربع كاي.

وخلصت الدراسة الى ان العملية المتبعة في تخطيط جودة المنتجات من قبل القيادات الادارية بالشركة تتطابق مع أسس ومبادئ الجودة الشاملة، أن الغالبية العظمى من القيادات الادارية بالشركة لديها اقناع كامل باهمية التخطيط لجودة المنتجات للوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته ، مشاركة العاملين في ادارة حركتهم بصنع القرارات التي تؤثر عليهم وعلى المستهلك وعلى ارقام المبيعات ، الشركة تحقق زيادة في معدل ارباحها مما ساعد على تقديم حوافز للعاملين نالت رضاهم مما اثر في تحسين جودة منتجات الشركة وتميزها وقة موقعها التنافسي ، التدريب بالشركة عملية مستمر وذو فاعلية ايجابية مؤثرة على أنشطة الشركة. وقد رفع من كفاءة وجودة اداء العاملين وزيادة انتاجهم .

الدراسة الثالثة⁶:

دراسة الطالبة : أميمة أبوبكر حسين 2001م

تعرضت الباحثة في دراستها لدور المرأة في الوظائف القيادية ومواقع السلطة واتخاذ القرار ، استخدمت الباحثة منهج المسح الاجتماعي لدراسة الحالة لوصف الظاهرة وتحديد خصائصها واختبار فروضها ، كما استخدمت المنهج التحليلي والمنهج التاريخي لتتبع الظاهرة بهدف تأصيلها . تكون مجتمع البحث من جميع العاملات بوزارة التخطيط الاجتماعي عدا طبقة العمال ، حيث بلغ عددهم (63) فرداً ، ثم استبيان (50) فرداً منهم بنسبة 79% ، واستخدمت الباحثة في تحليل البيانات الاحصاء الوصفي (النسبة المئوية وطريقة مربع كاي لاختبار الفرضيات ومستوى معنوية 5% .

هدفت الدراسة الى معرفة ما اذا كان هناك تفرقة بين الجنسين في مجال العمل في الخدمة العامة ، معرفة ما اذا كانت قوانين وتشريعات العمل تعمل على احجام دور المرأة في تحليل اسباب التفرقة . تقويم اداء العمل في المناصب العليا التي اثبتت فيها المرأة كفاءتها وجدارتها - معرفة مدى احتياجات المرأة للتعليم والتدريب العالي ، وفرص التدريب الداخلي والخارجي ، وامتيازات الوظيفة .
مستخلص الدراسة :

يؤثر تعليم المرأة وتحسين وضعها وتدريبها ومشاركتها في وجودها في الوظائف القيادية - كما تؤثر قوانين العمل في تصنيف الفرص المتاحة لعمل المرأة - ايضاً اهتمام المرأة بالاعمال المنزلية تؤثر على درجتها في السلم الوظيفي .

الدراسة الرابعة⁷:

دراسة الطالب : محمد نشوان الواكي 2003م

تعرضت الدراسة وبشكل كبير الى التعرف على واقع القيادة الادارية واثرها على كفاءة الاداء وتحليل جوانب القوة والضعف لتطوير وتفصيل دور القيادات الادارية.

⁶ أميمة أبوبكر حسين ، دور المرأة في الوظائف القيادية ، رسالة ماجستير غير منشورة في الادارة العامة ، جامعة امدرمان الاسلامية ، الخرطوم:2001.

⁷ محمد نشوان الواكي ، القيادة الادارية واثرها على كفاءة الاداء ، رسالة دكتوراه غير منشور ، ادارة الاعمال بجامعة النيلين ، الخرطوم: 2003 .

تكون الدراسة من عدد من مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص باليمن ،
باختيار عينة عشوائية تمثل 5% من مجتمع الدراسة تقريباً . وقد تم توزيع (410)
استمارة استبيان ، استردت منها (357) استمارة بنسبة 87% .
استخدم الباحث برنامج الحزمة الاحصائية للبيانات باستخدام التكرارات والنسبة المئوية
والمتوسطات الحسابية ، واختبار تحليل التباين الاحادي واختبار شيفية للمقارنات
البعدية ، واختبار التائي .

هدفت الدراسة :

للتعرف على الانماط القيادية السائدة في هذه المؤسسات ومدى مساهمتها في صنع
القرارات الرشيدة ، ومدى مشاركة الرؤساء لمؤسسيهم في صنع القرارات الادارة ،
ومدى كفاءتهم في الوصول الى الاهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها ، واهتمامهم
بالجوانب الانسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتأثير ذلك على مستوى الاداء .
وبيان المعوقات التي تواجه القيادة الادارية .

مستخلص الدراسة :

- عدم ملائمة العمل لطموح ورغبات العاملين وتلبية احتياجاتهم ، وانعدام الحرية
للإبداع والابتكار والشعور بالاطمئنان والاستقرار .
- عدم اهتمام القيادات بمشاركة العاملين ، وانعدام العدالة والمساواة وتقشي
المحسوبية والفساد الاداري ، وتجاهل وتغييب دور جماعات العمل ، وفقدان
البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الاداء وتطوير القدرات .
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في القطاعين العام والخاص فيما يتعلق
بتأثير القيادات الادارية في كل من جماعات العمل وكفاءة الاداء والابداع،
فيما توجد فروق ذات دلالة احصائية بين العاملين في كل من القطاعين العام
والخاص فيما يتعلق بتأثير القيادات الادارية في كل من الروح المعنوية
والمشاركة والانتاجية .
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين كل الادارة العليا والادارة الوسطى وبين
الادارة الوسطى والعاملين فيما يتعلق بتأثير القيادات على كل من الروح
المعنوية . والمشاركة والانتاجية ، فيما توجد فروق ذات دلالة احصائية بين

كل من الادارة العليا والادارة الوسطى والعاملين فيما يتعلق بتأثير القيادات الادارية على كل من جماعات العمل وكفاءة الاداء والابداع .

الدراسة الخامسة⁸:

دراسة الطالب : سليمان عمر محمد مطرق 2004م

تعرض الباحث وبشكل رئيسي الى التعرف على القائد الاداري في وظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الاعمال بولاية الخرطوم .
قام الباحث باجراء دراسة ميدانية لجوانب اختيار القادة وتدريبهم ، ومن ثم تطوير وتفعيل دور القائد الاداري ، وقد استخدم الاسلوب الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل الظاهرة القائمة . قام الباحث بوضع نوعين من الاستقصاء أحدهما يغطي الابعاد الاساسية حول مهمة اختيار وتدريب وتقويم القادة مديري الادارات والاقسام بمنشآت الاعمال ، واستهدف به القادة الاداريين ، والاخر يغطي جانب تقويم البرامج التدريبية اثناء الخدمة ، واستهدف به القادة مديري الادارات والاقسام ، ويحتوي النوع الاول على :

(12) سؤالاً أساسياً .

(54) فقر الى جانب بيانات شخصية .

اما النوع الثاني يحتوي على :

(19) اسئلة اساسية .

(44) فقرة الى جانب بيانات شخصية .

تم مع البيانات بواسطة استبانة من مجتمع الدراسة والذي اشتمل على (43) منشأة عمل بالقطاعين العام والخاص ، وتم جمع البيانات باسلوب الحصر الشامل ، وكان توزيع الاستمارات على النحو التالي :

قائد اداري (48) استمارة ، اتسردت منها (43) استمارة ، مدير اداري (88) استمارة، اتسردت منها (82) استمارة قام الباحث باستخدام اسلوب المقاييس لتحليل البيانات.

⁸ سليمان عمر محمد مطرق ، القائد الاداري وظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الاعمال ، رسالة ماجستير الخرطوم: 2004.

هدفت الدراسة :

للتعرف على مفهوم القائد الاداري ووظائفه ومهاراته ، والشروط المطلوبة فيه ،
واهميته وجودة ومدى تأثير ذلك ايجابياً ، وبيان الفرق بين نمط الاداري البروقراطي
والقائد الاداري .

مستخلص الدراسة :

عدم وجود سياسة واضحة وعامة لاختيار القادة بمنشآت الاعمال ، مما يفقد المنشآت
مدخل رئيس لتكوين قيادة ادارية فاعلة ، لها القدرة على الادارة والتطوير ، وجعل
المديرين يفكرون جيداً بأهدافهم بكل حرص وقدرة على الاتصالات في ظل وجود
سياسة موثقة . اعتماد معظم القادة الاداريين لاسلوب وطريقة الحرية المطلقة لاختيار
مديري الادارات ورؤساء الاقسام ، رغم عدم صلاحية هذا الاسلوب خاصة في
المستويات التنفيذية ، ايضاً محدودية استخدام اسلوب الاختبارات النفسية للتعرف على
الخصائص والسمات التي تتعلق بالدوافع والاورام والنزعات الانفعالية للشخص ،
وبذلك تفقد المنشآت محور هام في اختبار كفاءة الادارة . عدم وجود برنامج معين
لتقويم الاداء ، واعتماد القادة الاداريين على دفتر الدوام في تقويم الاداء واغفالهم
على المصادر الاخرى للمعلومات وضعف عملية التقويم ويولد عدم الرضا للموقوفين
ويضعف الاداء . عدم وجود سياسة عامة للتدريب ، ولايوجد تتبع لاثر التدريب .

الدراسة السادسة⁹:

دراسة الطالب : اسامة محمد عثمان 2007 :

تكمن مشكلة الدراسة في المتغيرات الكثيرة التي أحدثتها ثورة الاتصالات والتقدم
التكنولوجي الكبير في الوقت الراهن والذي شمل كافة نواحي الحياة إلا أن بعض
المنظمات ما زالت تعمل بتطبيقها الاداري القديم مما افقدها التطور ، علماً أن
بعض المنظمات ما زالت تعاني من ضعف البناء وحيث أن للقيادة الادارية دور
ايجابي كبير في عملية التطور التنظيمي بصفة عامة والأداء الاداري بصفة خاصة
ومن هنا نبعت فكرة البحث .

⁹ أسامة محمد عثمان ، أثر القيادة الادارية في التطوير التنظيمي في شركات الاتصالات في السودان ، رسالة ماجستير ، جامعة الزعيم
الأزهري ، الخرطوم : 2007م .

ومن فرضيات الدراسة أنها تؤثر في القيادة على التطوير التنظيمي وتؤثر أيضاً في سمات القائد على التطوير والأداء التنظيمي ووجود علاقة بين القيادة الادارية والتطور التنظيمي وتؤثر كذلك على سمات القائد الاداري على عملية الابتكار وتجويد الأداء وعكس ما تحدثه القرارات الغير سليمة من نتائج عكسية .

ومن نتائج الدراسة الابتعاد عن مثالب النمط الاستبدادي في القيادة والذي يشير الى الانفراد بإتخاذ القرار وعزل الآخرين في مرحلة صناعته مما يؤدي الى عدم التجاوب المطلوب لتنفيذ القرار ، كما أن المتغيرات المتلاحقة والسريعة لهذا العصر تتطلب من المنظمات الاهتمام والعناية بتطوير الأداء التنظيمي من حيث تعديل الهياكل التنظيمية وتدريب الأفراد على التقنيات الحديثة وتعديل سلوكياتهم نحو الافضل لمواكبة الأوضاع المتجددة .

الدراسة السابعة¹⁰:

دراسة الطالب : مدحت ابراهيم الطروانة ب، ت

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الدور الذي يلعبه المدير المالي في عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية الرأسمالية في الشركات المساهمة الصناعية العامة وذلك بالتركيز على الجوانب التالية :

تحديد طبيعة ونوعية المعلومات التي يحتاجها المدير المالي في عملية إتخاذ القرارات، والكشف عن دور المدير المالي في بناء الهيكل الاستثماري الأمثل والتعرف على الاساليب المستخدمة في تقويم ودراسة البدائل مقترحات المشروعات الاستثمارية ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج المسحي الميداني ، وذلك من خلال تصميم استبيان مكون من من جزئين:

الأول : يتضمن معلومات شخصية عن المديرين ويحتوى على (28) سؤالاً .

الثاني : يشتمل على (12) سؤالاً تتعلق بأبعاد الدراسة المختلفة . اختار الباحث (77) شركة مساهمة صناعية عامة في سوق عمان للأوراق المالية كمجتمع للدراسة.

¹⁰ مدحت ابراهيم الطروانة ، دور المديرين الماليين في اتخاذ القرارات الاستثمارية الرأسمالية في الشركات الصناعية المساهمة بالأردن ، الخرطوم ب ت ، رسالة دكتوراه غير منشورة في الادارة المالية ، جامعة النيلين ، الخرطوم .

وتم توزيع (69) استمارة استبيان ، استرد منها (64) استمارة أي بنسبة (83%). وقام الباحث بتحليل بيانات الدراسة إحصائياً بواسطة الحاسب الآلي.

توصلت الدراسة للنتائج التالية :

تبين وجود مشاركة فعلية للمديرين الماليين في عملية اتخاذ القرارات ، وتستخدم الأساليب الكمية المساعدة في عملة اتخاذ القرارات ، كما تعتمد بعض الشركات على بيوت الخبرة والاستشارات في تقويم المشروعات الاستثمارية أكثر من اعتمادها على المديرين الماليين ، وقد تبين أن أكثر اساليب قياس مخاطر المشروعات الاستثمارية استخداماً من قبل المديرين هو اسلوب الحساسية .

وقد أظهرت نتائج الدراسة تدني مستوى فاعلية المديرين الماليين ، وأن أكثرهم غير راضين عن المناخ المؤسسي والإداري بالشركات الصناعية المساهمة كما إتضح أن فاعلية وكفاءة المديرين تتأثر بنوعية التنظيم الإداري المتبع وبالأنظمة الإدارية المختلفة الموجودة بهذه الشركات .

وأوضحت الدراسة وجود تباين كبير بين الجانب النظري والواقع العملي لغالبية عينة الدراسة ، كما أو ضحت وجود علاقات ارتباط مختلفة من حيث القوة والضعف بين متغيرات الدراسة .

وقد تناولت تلك الدراسات السابقة القيادة الادارية من جوانب :

▪ اتخاذ القرار

▪ الرضا الوظيفي

▪ الحوافز

▪ الادارة الاستراتيجية ودور المرأة

ولم تتناول أي من تلك الدراسات جانب تنمية مهارات مديري الادارات ونظراً لأهمية هذا الموضوع وخاصة لبلادنا ومؤسساتنا من حيث الحاجة لتنمية قياداتها الادارية والنهوض بمنظمات الاعمال لدينا ، فقد رأى الباحث القيام بهذه الدراسة رغبة واملأ في تطوير قياداتنا الادارية برفع كفاءتها وتنمية مهاراتها وتوسيع افاق فكرها

ومعلوماتها الادارية بالمستحدث والمتطور في اساليب ومقومات وعناصر التحسين المستمر لتنمية المهارات وترقية الاداء بالمفاهيم الادارية الحديثة للقيادة الإدارية .

مصطلحات الدراسة :

القيادة : Leadership

القيادة لغةً :

قال ابن منظور¹¹: القَوْدُ : نقيض السَّوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القيَادَة . ويقصد بها انماط القيادة الإدارية .

وإصطلاحاً: عرف الصباب القيادة بأنها (عملية اختيارية يقوم بها الشخص (القائد) وتتمثل في التأثير على سلوك الآخرين بهدف انجاز وتحقيق هدف معين ، كما عرفها الرفاعي بأنها التأثير على الآخرين من خلال تفاعل الاجتماعي بين المدير ومعاونيه بشكل يجعل المرؤوسين يشاركون اختياريّاً في تحقيق أهداف المنظمة (القحطاني ، 2001:ص 8).

النمط القيادي : Leadership Style

النمط في اللغة¹²: هو الطريقة والأسلوب وهو الصنف والنوع أو الطراز من الشيء (المعجم الوسيط ، 2004م : ص 985) .

ونقصد به : الأسلوب الذي ينتهجه القادة في مجموعة شركات دانفوديو عن ممارستهم لأعمالهم ومهامهم القيادية والذي له أثر على تنمية المهارات الإدارية لدى مرؤوسيهـم .
الادارة لغةً¹³: القيام بخدمة الآخرين .

وإصطلاحاً: هي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام .

¹¹ صناعة القائد ، الانترنت .

¹² مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط ، مكتبة الشروق الدولية ، ط 4 ، 2004 ، ص 985.

7 مطاوع، إبراهيم عصمت و حسن، أمينة أحمد. الأصول الإدارية للتربية. جدة، دار الشروق للنشر، 1416 هـ، ص 37.

وهي أيضا: وظيفة واسعة المعنى تضم في إطارها عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة وإصدار الأوامر لتحقيق أهداف المشروع وهناك من يعرف الإدارة بأنها : توجيه وتسيير أعمال المشروع بقصد تحقيق أهداف محددة .

تعرف القيادة اجرائياً بأنها :

قدرة الأنماط القيادية على توجيه سلوك العاملين في شركة دانفوديو وتنمية المهارات الإدارية لديهم لتحقيق أهداف الشركة، من خلال تحقيق أعلى المعايير المرتبطة بخصائص ومهارات القادة وأدوارهم نحو توفير بيئة داعمة للإبداع والتفاعل ايجابياً مع المرؤوسين والتوجهات المستقبلية نحو العمل واكتساب المعرفة .

التدريب: هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية معلوماتهم ومعارفهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم بما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية.

التفويض: إن تفويض السلطة يعني منح الغير (المفوض إليه) حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة .

التحفيز: بأنه تنمية الرغبة في بذل مستوي أعلي من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة علي أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدي الأفراد.

الاتصال الفعال : سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى الآخرين ، والتأثير في أفكارهم وتوجهاتهم وإقناعهم بما تريد.

الدور لغة :

- دور¹⁴ Role : وهو وصف محدد اجتماعياً للتصرف في مركز معين ، ويقصد به

المهام والوظائف والواجبات والاهداف التي تقوم بها القادة الإداريين في الشركة.

- هو مجموعة من المسؤوليات و الأنشطة والصلاحيات الممنوحة لشخص أو فريق .
و يمكن لشخص أو فريق أن يكون له عدة أدوار .

واصطلاحاً: تعريف ليفي: يرى ان الدور هو بمثابة مركز متميز في نطاق بنيان اجتماعي معين .

¹⁴ محمد عاطف غيث، غاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1993م، ص 153.

تعريف بارسونز : يرى أن الدور هو ما يقوم بفعله الفاعل الاجتماعي في علاقته مع الآخرين .

تعريف ميريل : يشير ان الدور يعتبر نموذجاً من السلوك المتوقع والمرتبط بموقع معين في مجتمع معين .

تعريف بيدل: يرى أن مفهوم الدور يمثل تلك الممارسات السلوكية المميزة لواحد أو أكثر من الأشخاص في إطار معين.

التنمية لغة¹⁵ :

لفظ التنمية مشتق من نَمَى بمعنى الزيادة، يقال نَمَى ينمى نمياً ونمياً ونماءً، زاد وكثر، والتنمية هي النمو وارتفاع الشيء من مكانه إلى مكان آخر . ونقصد بها التنمية الإدارية.

التنمية إصطلاحاً : تعرف منظمة الأمم المتحدة التنمية بأنها (فعل انساني مقصود يسعى الى تعبئة الموارد البشرية والمادية لتوظيفها توظيفاً واعياً خلاقاً بقصد تحقيق أقصى فائدة من هذا التوظيف عن طريق اشباع الحاجات الاساسية للناس على اساس العدالة في توزيع الفرص المتاحة (دليل التنمية البشرية للأمم المتحدة ، 2011م). ونقصد بها : ترقية المهارات الإدارية لدى القادة بشركة دانفوديو وتطويرها نحو الأفضل من خلال أنماطها القيادية .

تعريف المهارة لغة¹⁶ :

هي إحكام الشيء وإجادته والحدق فيه .

الاصطلاحاً: الدقة والسهولة في إجراء عمل من الأعمال .

وقيل هي ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري وهذا الأداء عادةً يكون على مستوى معين يظهر منه القدرة أو عدم القدرة على أداء عمل معين. ويقصد بها مهارة القادة الإداريين .

¹⁵ فهرس مكتبة الملك فهد الوطنية -- التنمية - الموسوعة العربية العالمية - مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع 1996 ص 253.
¹⁶ زهران ، المهارات اللغوية ، الانترنت .

الفاعلية (Effectiveness) .

الفاعلية في المعجم الوسيط : وصف في كل ما هو فاعل، وفي معجم (اللغة العربية المعاصر) الفاعلية: مقدرة الشئ على التأثير .
ونقصد بها : قدرة القيادة الإدارية في الشركة على تحقيق النتائج المرجوة عبر تنمية مهارات مدراء الإدارات .

النمط القيادي : Leadership Style

النمط في اللغة : هو الطريقة والأسلوب وهو الصنف والنوع أو الطراز من الشئ.¹⁷
ونقصد به : الأسلوب الذي ينتهجه القادة في شركة دانفوديو عن ممارستهم لأعمالهم ومهامهم القيادية والذي له أثر على تنمية المهارات الإدارية لدى مرؤوسيهـم .

هيكل الدراسة:

المقدمة

تمهيدي

خطة الدراسة

الفصل الاول :

المبحث الأول : مفهوم واهمية القيادة وعلاقتها بالادارة.

المبحث الثاني : نظريات القيادة الادارية .

المبحث الثالث : أنماط ونماذج القيادة .

الفصل الثاني :

المبحث الأول : المهارات القيادية

المبحث الثاني : القيادة في الاسلام

المبحث الثالث : المقومات الذاتية السلوكية القيادية الاسلامية .

الفصل الثالث :

المبحث الأول : نشأة وتطور شركة دانفوديو.

¹⁷ المعجم الوسيط ، مرجع سالف الذكر، 2004 ، ص 985 .

المبحث الثاني : أقسام شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور وأهم إنجازاتها.
المبحث الثالث : شركة دانفوديو التجارية وأهم انشطتها.

الفصل الرابع :

انماط القيادة المتبعة في اقسام الشركة وأثرها على تنمية مهارات مديري الإدارات.
السياسات والاستراتيجيات المستخدمة في الشركة وعلاقتها بأساليب القيادة الادارية.

الفصل الخامس

التحليل الإحصائي

نتائج التحليل الإحصائي

التوصيات

المراجع

الملاحق

المبحث الأول مفهوم القيادة الإدارية وعلاقتها بالإدارة

منذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين و تطوير عملية إختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم ، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أداءهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر، فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها و كفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين ، فكلما كانت القيادة كفاء و جيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها ، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لإكتساب الفرصة والمكافآت¹⁸ .

مفهوم القيادة الإدارية¹⁹ :

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة. وذهب كثير من رجال الفكر الاداري الى القول أن القيادة هي جوهر العملية الادارية وقلبها النابض .

وبالتالي فإن مفهوم القيادة الادارية هي عملية تتميز بفعالية مستمرة (Dynamic) وتعتبر عن علاقة شخص بأخر (Man- to Man Relationship) وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس فهي وسيلة للتوجيه . والقيادة هي القدرة على إغراء تابعيه للعمل بثقة وحماس ، والثقة تعكس الخبرة والقدرة على تحقيق الهدف والحماس يعكس الاخلاص والتركيز في أداء العمل²⁰ .

¹⁸ كنانة أونلاين ، القيادة الادارية وأنواعها ، 2006 . الإنترنت .

¹⁹ كنعان نواف ، القيادة الادارية ، دار الثقافة ، 2006م ، الإنترنت .

²⁰ محمد بن خميس بن ناصر الكواري ، رسالة ماجستير ، القيادة الادارية ودورها في تطوير الاداء ، جامعة السودان للعلوم

والتكنولوجيا ، ص 20 .

والقيادة كما ذكرنا ظاهرة ديناميكية ، أنها القوة التماسكية التي تبقى المجموعة موحدة ، والعنصر الموفق الذي يجعله من الممكن للأعضاء أن يعيشوا مع بعضهم البعض ، والقوة المنظمة التي تجعل وحدات المنشأة تتحرك ككل نحو هدف المنشأة. فالقيادة هي فن تنسيق الأشخاص والجماعات ورفع روحهم المعنوية للوصول الى أهداف معينة . ومما يجدر ملاحظته أنه من الواجب أن يكون المديرين قادة - ولكن ليس من الضروري أن يكون القادة مديرين ، فالجزء من وظيفة المدير الذي يتضمن القيادة جعل الأشياء تتم من خلال الأشخاص يكون من السهل على المدير القيام به إذا ما كان المدير قائداً ماهراً . فرغم أنه عادة ما يكون لدى المدير السلطة التي تمكنه من توجيه مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة ، إلا أن تحقيق تلك الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة وأقل جهد وأدنى تكلفة يحتاج الى أن يُقاد التابعون إختياراً لا أن يُساقوا قسراً تحت وطأة السلطة التي للمدير عليهم . فبدون القيادة يتخذ كل شخص طريقاً مغايراً للآخرين ²¹ .

وهناك سبب آخر لأهمية القيادة ، هو حاجة الأشخاص لمن يذكرهم دائماً بأهداف المجموعة ويبعد عنهم عدم الإهتمام ، ويعمل كدرع من القلق وعدم الامان . (قادة - وتابع) يقول ج كواتوا (ليست القيادة شئ بقدر ماهي خلق رجال أو السيطرة عليهم وحبهم والحصول على محبتهم ، وعظمة هذه المنشئة وتوحيد الصفوف في سبيل واجب مقدس .) وتمثل القيادة وظيفة من الوظائف التي تتكون منها العملية الادارية ويتوقف النجاح الكلي للمدير على نجاحه في القيام بهذه الوظيفة بدرجة أكبر من توقعه على الوظائف الادارية الاخرى ، فالمدير يستطيع أن يوفر لنفسه الخبرات المتخصصة من الاستشاريين لتساعده في القيام بالتخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات المتعلقة بهذه الوظائف ولكنه لا يستطيع أن يفعل ذلك بالنسبة لوظيفة القيادة. بدأ الاهتمام بالقيادة منذ عدة قرون ، لكن الدراسة العلمية الدقيقة لها تعد حديثة العهد نسبياً ، إذ بدأت في النصف الثاني من القرن العشرين وعلى الرغم من عمق واتساع مناقشة أهمية القيادة وفعاليتها إلا أنها بقيت تمثل تركيباً معقداً فقد كانت النظرة

²¹ مروان ابراهيم جون ، القائد الاداري ، دار الجاحظ ، دمشق : 1993 ، ص 136.

التقليدية للقيادة والقادة هي أنهم أولئك الأفراد المتميزون الذين يستطيعون التوجيه واتخاذ القرارات الرئيسية فقط إلا أن حقيقة الأمر ليست كذلك فقيادة المنظمات تكون محاطة بالمخاطر مما قد يؤدي إلى فشل القائد والمنظمة معاً هذا وقد عرفت القيادة بطرق متعددة فأنت تستطيع إدراك القائد عندما تراه في العمل غالباً إلا أن التوصل إلى تعريف دقيق للقيادة يعد أمراً صعباً. فضلاً عن ذلك أنه لا يوجد هناك إجماع عام بين الباحثين والمتخصصين على تحديد مفهوم موحد للقيادة.

تعريف القيادة :

هنالك عدة تعاريف التي طرحت بصدد القيادة وهي:

القيادة لغة: " القود " في اللغة نقيض " السوق " يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقُدوة والمرشد ²² .

القيادة إصطلاحاً:

أ- القيادة بوصفها عملية تفاعل ²³ :

- يؤكد أصحاب هذا الاتجاه على أن القيادة هي عملية تفاعل وتبادل بين القائد من جهة وبين المرؤوسين من جهة أخرى ، وأن الركن الأساسي لهذا التفاعل يتمثل في القوة التي يستمدّها القائد من المرؤوسين الذين يفتتعون بأهليته في القيادة .
- ويؤكد هشام أن القيادة ما هي إلا عملية تفاعل بين القائد والمرؤوسين ، إذ لا توجد قيادة من دون مرؤوسين وعلى المرؤوسين أن يتخذوا الاتجاه الذي حدده لهم القائد.
- والقيادة عملية يجري من خلالها توجيه المرؤوسين نحو تحقيق عمل مشترك كذلك ، وتأكيد أهمية التعاون والاعتماد المتبادل بين الأفراد .
- هي عملية تحقيق الأهداف وذلك عن (Cliek ²⁴ والقيادة من جهة نظر طريق علاقات العمل مع الآخرين ، فهي عملية تفاعل بين القائد والمرؤوسين.

²² أحمد بن عبدالمحسن العساف ، مهارات القيادة وصفات القائد ، الرياض : 1423هـ ، الانترنت .

²³ المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية ، القيادة الادارة ، ط 1 ، 2011م ، دار المعمورة للطباعة والنشر والتوزيع ، ص 12 ، الانترنت ، Pdf .

²⁴ المعهد التطويري ، مرجع سالف الذكر ، ص 12 .

- أما زهران فقد عرف القيادة على أنها دور اجتماعي يقوم به القائد عند تفاعله ، مع المرؤوسين وبذلك التفاعل يتم الوصول إلى هدف الجماعة .
- والقيادة عملية تفاعل اجتماعي لا يمكن أن يتم عن فراغ وإنما يتحقق بالعلاقات الاجتماعية بين المجموعة التي من البشرية خلالها يتبلور الدور وكافة الأدوار القيادية .

من خلال هذه التعريفات يتضح لنا التأكيد على عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين إذ أن مؤهلات القادة وحدها لا تكفي لظهور القيادة . فالعنصر الرئيسي الأساسي في ظهور القيادة هو نوع الاستجابة ودرجة الاقتناع الذي يعطيه المرؤوسين للقائد . وأن القائد يستمد قوته من مرؤوسيه . وهذا لا يعني إلغاء دور القائد وقدرته في استحضار هذه القناعة كما تؤكد هذه التعاريف على أهمية المرؤوسين في عملية القيادة بعد أن كانت كل الاهتمامات تركز على القائد .

ب- القيادة بوصفها سلوكاً²⁵ :

- هذا الاتجاه أضاف بعداً جديداً للقيادة لأن اهتمامه يدور حول السلوك الإنساني .
- القيادة الإدارية عملية تحكمها أسس علمية بموجبها يمكن استخدام السلوك القيادي الملائم الذي ينسجم مع ظرف معين .
- وهي كذلك توجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق هدف معين ، كما أنها عملية التأثير على سلوك المرؤوسين .
- وقد فسر القيادة على أنها قدرة القائد في التأثير على سلوكيات المرؤوسين لتحقيق هدف معين .

ونلاحظ أن يتضح لنا مما سبق أن هذا الاتجاه في تعريف القيادة قد أعطى بعداً جديداً للقيادة يتمثل باعتبار القيادة سلوكاً ، وأن سلوك القائد هو نتيجة تفاعل أغلب المتغيرات المؤثرة في عملية القيادة ، وهذه التغيرات تتمثل في قدرات وحاجات القائد ، شخصية القائد ، حاجات المرؤوسين ومتطلبات الموقف .

²⁵ المعهد التطويري ، مرجع سالف الذكر ، ص 13 .

ج- القيادة بوصفها تأثيراً :

- القيادة هي التأثير بين الأشخاص بحيث تتجز عن طريقها الاهداف المنشودة، يتم تحقيقها من خلال الاتصال Communication وهو أهم جانب في فن القيادة .
- القيادة هي ممارسة أحد أعضاء المجموعة (القائد) للتأثير على الآخرين من أجل المساعدة من أجل تحقيق أهداف المنظمة . (George & Jones)²⁶ .
- كما عرّفت بأنها : هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية .
- و (Guirdham)²⁷ أن القادة الحقيقيين يمارسون التأثير على مرؤوسيهـم بسبب ويرى امتلاكهم القوة والسلطة أو بسبب نجاحهم في إقناع المرؤوسين على العمل.
- أو وهي العملية التي من التفكير بطريقة معينة خلالها يمارس أحد أعضاء الجماعة تأثيراً ايجابياً على باقي الأعضاء (Guirdham) .
- والقيادة هي التأثير في أنشطة الفرد والجماعة من أجل تحقيق هدف معين في موقف معين .
- كما عرفها (Harold and Heinz)²⁸ :
Leadership is defined as the process of influencing people so that they will contribute to organization and group goals.
أي بمعنى أنها عملية توجيه والتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة .
- كون (Kohn) الذي يرى أن القيادة هي نوع من المقدره أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء أو انجاز ما يحدده القائد²⁹ .

²⁶ مرجع سالف الذكر ، ص 14 .

²⁷ مرجع سالف الذكر ، ص 14 .

²⁸ مروان ابراهيم جون ، القائد الاداري ، دار الجاحظ ، دمشق : 1993 ، ص 140 .

²⁹ محمد فريد والمصري سعيد ، ادارة الاعمال ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 1988 .

- ولكن (Megginson & Chyge)³⁰ عرفا القيادة بأنها عملية التأثير بالآخرين نحو إنجاز الأهداف المناطة بهم .
 - وعرف بأنها قدرة شخص ما في التأثير على الآخرين بما يجعلهم يتعاونون البشرية فيما بينهم لمواصلة تحقيق الأهداف التنظيمية .
 - ويعرفها ليكرت³¹ (Likert) بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية .
- يتضح لنا مما سبق إن هذه التعريفات تؤكد على إن عملية التأثير هي محور القيادة بمعنى أنه لا توجد قيادة من دون أمكانية التأثير على المرؤوسين. كما تؤكد هذه التعاريف على الطبيعة الموقفية للقيادة ، حيث أن القيادة عملية ترتبط بموقف معين ، وأنه لا يوجد نمط واحد أمثل للقيادة كما يعتقد أو يؤمن بذلك أصحاب الفكر الإداري التقليدي.

د - القيادة على أساس نظرية السلطة الرسمية³² :

القيادة على وفق هذا الاتجاه لها معان تقليدية فهي:

- قال اسماعيل : القدرة التي يتميز بها مجموعة من الأفراد وبموجبها تكون للقائد ولاية سلطة أعلى على من يتبعه .
- والقيادة هي السلطة الشرعية داخل التنظيم فهي التي تمكن القائد من توجيه العمل الجماعي لأعضاء المنظمة .فهذه السلطة هي أساس القيادة .
- يتضح من ذلك أن أصحاب هذا التوجه لا يفرقون بين القيادة والسلطة فالقيادة لا تعتمد على السلطة إلا كأداة ووسيلة من الوسائل للإقناع والطاعة كما أنهم يغفلون الروح الإنسانية للجماعة داخل التنظيم ويغفلون كذلك أن العمل القيادي في الإدارة والسلوك الإداري أصبح هو سلوك الجماعة القائم على التأثير والتشجيع والتوفيق.

³⁰ المعهد التطويري ، مرجع سالف الذكر ، ص 14 .

³¹ رينسس ليكرت ، القيادة الإدارة ، 1961 ، ص 3 .

³² مروان ابراهيم ، مرجع سالف الذكر ، ص 142 .

كما إن وجهة نظر (الحبيب) في القيادة تختلف عن الوجة التقليدية التي تعتبر القيادة سلطة بل هي تعاون ومشاركة بين القائد والمرؤوسين.

▪ وهناك تعاريف أخرى للقيادة شملت أكثر من جانب فالقيادة هي الدور الذي يمارسه الفرد.

▪ وهي القدرة على توضيح الرؤى الإستراتيجية للتنظيم وحث الآخرين للإيمان بهذه الرؤى .

▪ ويقول ايرويك في تعريف القيادة :

Leadership is largely psychological activity a matter of personality and "example "

أي أنها نشاط نفسي (مسألة تتعلق بالشخصية وضرب المثل) ³³.

وتأسيساً على ما تقدم وبناء عليه تضع الباحثة تعريفها الإجرائي للقيادة الإدارية بما ينسجم مع طبيعة وهدف ومحتوى هذه الدراسة فالقيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين واستمالتهم وتنسيق جهودهم نحو تحقيق التفاعل المطلوب بينهم للعمل معاً من أجل تحقيق الأهداف المشتركة .

عناصر القيادة :

نلاحظ من التعريفات السابقة أن معظمها يتشابه من حيث الاساس فهي تقر بوجود جماعة من الناس وهذه الجماعة تخضع لعملية تأثير من الآخرين (القائد) وهذا التأثير يتوخى بلوغ هدف محدد . ومن خلال هذه التعريفات يمكن تقسيم القيادة الادارية الى أربعة عناصر أساسية :

العنصر الأول ³⁴:

إن القيادة تنشأ من داخل الجماعة :

لابد من توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية يتباين مسؤوليات أعضائها وظهور شخص بين أفرادها مغاير لبقية افراد الجماعة في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها ، والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة

³³ مرجع سالف الذكر ، ص 142 .

³⁴ طلال عبدالملك الشريف ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، في العلوم الادارية ، جامعة نايف ، 2004 ، Pdf .

يعد عنصراً ضرورياً لوجود القيادة ، بإعتبارها مكون مهم من مكونات التنظيم ، وباعتبار التنظيم جماعة منظمة تتميز عن الجماعة العادية بوجود القائد .

العنصر الثاني :

إن القيادة تتضمن التأثير:

عملية التأثير الايجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين ، والتأثير عملية مقصودة وهادفة في القيادة لذا فإن أي تأثير عشوائي أو أي تأثير يتم بالإكراه لا يدخل ضمن عناصر القيادة³⁵. وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول ، وتنمية قدرات أفراد الجماعة ، وتقوية ثقتهم بأنفسهم ، وتوسيع مداركهم ومعرفتهم ، وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية ، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمه لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها.

العنصر الثالث :

إن القيدة تشمل على هدف يراد تحقيقه :

لابد من وجود أهداف مرغوبة يراد تحقيقه ، وهذه الأهداف متعددة ، فهناك أهداف خاصة بالقائد ، واخرى خاصة بأفراد التنظيم ، وثالثة خاصة بالجماعة ، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة ، وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة وأهداف افرادها . وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه - ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لاشباع حاجات افراد الجماعة والجماعة لتمكينها من اشباع حاجاتها ، ومن خلال ميل الجماعة ورغبتها في الانقياد للقائد من قناعتها بأنه يعمل على زيادة اشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها³⁶.

³⁵ كنعان ، مرجع سالف الذكر ، ص 85 .

³⁶ طلال ، مرجع سالف الذكر ، ص 87 .

العنصر الرابع :

إن القيادة عبارة عن عملية:

حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق اهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين اعضاء الجماعة حتى يواجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها . وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن تستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها مالم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي، وإن كان في أدنى الحدود³⁷.

القائد يولد أم يصنع³⁸ :

وهو تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافاً واسعاً، فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس ، يقول وارن بينسي: "لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما" ، وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول وارن بلاك: "لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد " ومثله بيتر دركر يقول: " القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك".

والذي يتبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة ، فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية ، كما قال النبي صلى الله عليه وسلم للأحنف بن قيس رضي الله عنه "إنك فيك خصلتين يحبهما الله: الحلم والأناة ، فقال الأحنف: يا رسول الله: أنا تخلقت بهما أم الله جبلني عليهما؟ قال: بل الله جبلك عليهما، فقال: الحمد لله الذي جبلني على خلقين يحبهما الله ورسوله".

إننا نعتقد أن القيادة تنقسم الى جزأين ، جزء يمكن تعلمه وإتقانه وجزء يجب أن يكون موجوداً بالفطرة في الشخص ، وبدون هذين الجزأين لا يمكن أن تكتمل شخصية القائد ونجاحه كقائد³⁹ .

³⁷ الفحطاني ، مرجع سالف الذكر ، ص 11 .

³⁸ كنانة أونلاين ، مرجع سالف الذكر ، الانترنت .

أما الجزء الذي يمكن تعلمه فهو ما يتعلق بمهارات التواصل والتخاطب ،
والنظريات الاستراتيجية والاساليب القيادية المختلفة . وكلها أمور يمكن تعلمها في
المعاهد والمراكز والجامعات في دورات تطول أو تقصر .

لكن الجزء الذي لا يمكن تعلمه ولا يمكن اكتسابه بشكل مصطنع هو المتعلق
بالمشاعر والعاطفة وسرعة البديهة والاهتمام بمن حولك - وهي صفات تصنع القائد
وتحبه الناس فيه فيسهل عليهم إتباعه . قال الله تعالى في محكم تنزيله (ولو كنت
فضلاً غلظ القلب لانفضوا من حولك)⁴⁰ .

أنواع القيادة :

أ/ القيادة غير الرسمية:

القيادة غير الرسمية، ويقصد بها ذلك النوع الذي يظهر أصلاً بواسطة
جماعات التنظيم، ويعبر عنهم في بعض الأحيان بجماعات الضغط، وهذه الجماعات
أنواع وأشكال متعددة، وهي تشكل العمل المتداخل بين شخص وآخرين أثناء العمل،
وفي المنزل أو في النادي أو في الدولة أو في المنشأة أو في غيرها، ومن الغالب أن
يكون في نفس الجماعة قادة مختلفين للأغراض المختلفة أو حسب الاجتهادات وأما
حسب المصالح، وقد تقدم الفرق بين الأمرين، وهذا النوع من القيادة مهم جداً وينبغي
أخذه في الاعتبار، وبالرغم من أن القيادة الاجتماعية كقيادات الدول والمنشآت والفئات
الدينية وما إلى ذلك، تمارس عن طريق القادة المعترف بهم رسمياً، إلا أن نجاح
الكثير من التنظيمات يتوقف على تعاون هؤلاء القادة الذين يطلق عليهم بالقيادة غير
الرسميين، وربما يطلق عليهم بالرموز كما يطلق عليهم أيضاً أهل الحل والعقد والنفوذ
الفعلي، والمحتمل لهذا النوع من القيادة غير الرسمية على النتائج الإدارية يبدو ضخماً
وكثيراً ما يقع القائد والمدير في تناقض بين اختلاف هذين النوعين من القيادة الرسمية
وغير الرسمية، كما أنه يقع في تناقض بين أقطاب القادة غير الرسمية، لأن كلاً يجر
النار إلى قرصه، سواء عن عقيدة أو عن غرض.

³⁹ محمد المثال ، مرجع سالف الذكر ، ص 100 .

⁴⁰ سورة ال عمران ، الآية 159 .

وهي حصيلة علاقات اجتماعية هادفة تقوم على أساس الثقة بالفرد القائد لما يمتلكه من مؤهلات شخصية أو مهنية تمكنه من الدفاع والتعبير عن مصالح الجماعة. فالقيادة غير الرسمية ، تنشأ من خلال التفاعل بين المرؤوسين مع بعضهم باتجاه التعاون مع القائد الذي يمتلك خصائص مميزة تجعله يكسب ثقتهم ويعبر عن طموحاتهم دونما حاجة إلى استخدام السلطات الرسمية أو اللجوء إلى القوانين والتعليمات.

ب/ القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي يتم تحديدها بموجب التكوين الرسمي للمنظمة ويتم بموجب السلطة المخولة ، بحيث يتيسر للقادة العمل على توجيه وإرشاد المرؤوسين واتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تؤثر على سلوك المرؤوسين أثناء تواجدهم في أماكن عملهم. وتتأثر القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات مثل حجم المنظمة وتعقيدها ودرجة وضوح الأوامر والتعليمات ومدى تخويل الصلاحيات ودرجة التنسيق بين الأقسام داخل المنظمة وهنا يتضح الجانب الإشرافي الذي يلعب دوراً مهماً في إدارة أنشطة المنظمة الذي يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بمزاولة الوظائف الإدارية تجاه مجموعة من الأفراد المرؤوسين الذي يعملون معه.

أهمية القيادة⁴¹.

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام : " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم " رواه أبو داؤود ، قال الخطابي : إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف.

وتبرز أهمية القيادة في الجانب الانساني للادارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد الاداري في مجال العلاقات الانسانية والمتمثلة في تكوين علاقات انسانية قائمة على التقاهم المتبادل بينه وبين رؤسائه ورؤسائه ، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة ، وأشعار كل فرد بالتقدير

⁴¹ العساف ، مرجع سالف الذكر ، الانترنت.

المناسب لها ببذله من جهود في نشاط مجموعته . وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين⁴² .

وتتضح أهمية القيادة في جميع التنظيمات التي تؤدي عملاً جماعياً مشتركاً باعتبارها أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين ، فإن القيادة تعد أمراً جوهرياً وإساسياً في المنظمات الإدارية الكبيرة الحجم ويبرز دور القيادة في الجانب الاجتماعي بهذه المنظمات من خلال قدرتها على توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات الرياضية والثقافية والترفيهية من أجل تعزيز التعاون بين افراد التنظيم ، إلا أن القيادة بدورها تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي داخل التنظيم متمثلاً في عادات العاملين وقيمهم وتقاليدهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم ، كما تتأثر أيضاً بما يفرضه القيم الاجتماعي السائدة في المجتمع⁴³ .

وللقيادة الإدارية دور مهم في تحقيق الأهداف التنظيمية رغم تعقدها وتباينها ، حيث ان التنظيم الإداري لم يعد يسعى الى تحقيق هدف واحد ، وإنما يضع نصب عينه تحقيق عديد من الاهداف المعقدة والمتشابهة ، وهذا يأتي دور القيادة في تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدتها بين المواقف وبين اشباع الحاجات ومتطلبات التنظيم ، والتحقيق من تلك التناقضات مؤشرات واضحة على نجاح القيادة وفعاليتها .

من التحليل السابق للدور الذي يقوم به القيادة في جانب العملية الإدارية يتضح أهمية القيادة للإدارة ، ويتبين أن قيادة التنظيم هي روحها التي تتوقف عليها فاعليتها وحيويته واستمرار وجوده⁴⁴ . والقيادة الإدارية هي قمة التنظيم الإداري والقائد الإداري هو المسئول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الانتاجية وعلى رأسها العنصر البشري ، وتحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الافراد هو المحك الرئيسي لفعالية القيادة الإدارية أو ضعفها .

⁴² كنعان ، مرجع سالف الذكر ، ص 108 .

⁴³ اسماعيل ، اعداد المدربين في مجال التنظيم والإدارة ، القاهرة ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة قطاع التدريب الإداري ، 1972 ، ص 9 .

⁴⁴ درويش ، مرجع سالف الذكر ، ص 22 .

فأهمية القيادة الادارية تتبع من الاسباب التالية :

- 1- بدون القيادة الادارية لا يستطيع المدير تحويل الاهداف المطلوبة منه الى نتائج.
 - 2- بدون القيادة الادارية تصبح كل العناصر الانتاجية عديمة الفاعلية والتأثير.
 - 3- دون القيادة الادارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة .
 - 4- بدون القيادة الادارية لا يستطيع المنظمة تصور المستقبل . ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على اساسه .
 - 5- بدون القيادة الادارية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
 - 6- ان تصرف القائد الاداري وسلوكه هي التي تحفز الافراد وتدفعهم الى تحقيق اهداف المنظمة أو المنشأة⁴⁵، لهذا فإن وظيفة القيادة تعد من أهم المسؤوليات التي يمارسها القائد ، وبواسطتها يستطيع قيادة تابعة في الوجهة الرشيدة ، ويغرس فيهم بذور الاخلاص والتفاني ليحققوا تلك الاهداف المرسومة بكفاءة عالية عن طريق تحفيزهم واستشارة شعورهم وحميتهم وخلق التنافس الايجابي بينهم⁴⁶ .
- وبدأ الاهتمام بأسلوب المدير في القيادة بسبب زيادة تطلعات العاملين من النتائج والمكاسب التي يمكن أن تحقق لهم في مواقع العمل وتزيد من فرص الرفاهية في الحياة .

وعليه يمكن تلخيص أهمية القيادة في الاتي :

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الافراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

⁴⁵ العلاقي مدني عبدالقادر ، الادارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية ، جدة: دار جدة ، ص ص 291- 292 .

⁴⁶ عبد الوهاب ، مرجع سالف الذكر ، ص 101.

- المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

الأسس التي يعتمد عليها القائد في التأثير على تابعيه :
أي تعطي القائد مقدرة التأثير على الآخرين وتوجيه تصرفاتهم في الاتجاه الذي يرغبه، يمكن تحديد ستة من هذه الاسس:

1 - التقاليد⁴⁷ :

على مر العصور اعتبرت التقاليد أهم وسيلة للحصول على الطاعة سواء كان ذلك طاعة الملك أو الحاكم أو الأب أو أي شخص آخر في مركز السلطة . وقد تكون الطاعة تلقائية مبنية اصلاً على مبدأ الخوف من سلطة أعلى ولكنها سرعان ما تصبح عادة وجزء من تقاليد المجتمع كما قد تكون الطاعة نابعة من رغبة الفرد في عدم مجابهة المسئوليات واتخاذ القرارات بدلاً منه. كما قد تكون الطاعة ناتجة من مزيج من هذه العوامل كلها . وعلى اي حال فالطاعة إذا كانت ناتجة عن احترام التقاليد والشعور بالواجب والمسئولية عادة ما تولد لدى الفرد شعوراً طيباً مرضياً وشعوراً بالإنتماء للمجموعة والمجتمع .

2- الخوف من العقوبات :

يمكن أن يكون لخوف الفرد من الأذى النفسي أو الجسماني أثر كبير في توجيه تصرفاته في اتجاه معين . في منظمات الاعمال صورة احتمال فقد الوظيفة أو دخل هذه الوظيفة وتحت تأثير الخوف ليس هناك داعي أن يفهم المرؤوس أسباب توجيهات معينة أو يتفق معه في الرأي . فكل ما يهم القائد هو تعريف المرؤوسين بما يجب أن يؤديه . ومن مميزات هذه الوسيلة هو سهولة استعمالها فهي مبنية على الافتراض الاساس أن كل فرد في حاجة الى مصدر للدخل وعمل يقوم به فإذا لم يقم به كما يجب فالمسألة في منتهى البساطة وهي اصدار قرار فصله أو الخصم من مرتبه . ومن عيوب هذه

⁴⁷ سمير محمد يوسف ، مرجع سالف الذكر ، ص ص 388 – 389 .

الوسيلة ضرورة الرقابة على اعمال المرؤوسين وتحديد واجباتهم بدقة لا تترك لهم فرصة التلاعب.

3- إعطاء المكافآت :

فيمكن لفرد أن يؤثر في تصرفات الآخرين إذا كانوا في وضع يمكنه من منحهم المكافآت. ومن ضمن هذه المكافآت العلوات أو تخفيف أعباء العمل بمنح الإجازات. ومن الأهمية بمكان أن يظل للقائد نفوذه على تابعيه أن يحقق وعوده لهم لو قاموا بأداء ما كلفوا به . فإذا ما أوفي بالوعد فهذا سيزيد من مقدرته على التأثير عليهم مستقبلاً بالإضافة الى توطيد مركزه القيادي . أما إذا لم يوفي بوعده فهذا سيظل يقلل مقدرته من التأثير مستقبلاً على تابعيه بالتالي سيضعف مركزه القيادي . ونتيجة لهذا يمكن وضع قواعد معينة لابد على القائد مراعاتها :

- أن يتجنب القائد الوعود التي لا يمكنه الوفاء بها .
- أن يتجنب المطالبة بما يصعب تنفيذه بل فينبغي أن يكون ذلك في حدود المعقول.

4- التأثير الشخصي :

فقد يتأثر شخص بنفوذ آخر لإعجابه الشخصي به ورغبته في إرضائه والتشبه به بل قد يتخذه كمثل أعلى له . فقد يكون لإعجاب المرؤوسين واحترامه له ورغبته في إرضائه سبباً في تنفيذ تعليمات الأخير . وتجدر بالذكر أنه على العصور كان لكثير من القادة السياسيين تأثير عظيم في تابعيهم نظراً لما يتمتع به هؤلاء القادة من شخصية قوية جذابة يؤثر في أفراد شعوبهم ويلاحظ أن العنصر الاساسي في عملية التأثير ليست أعمال ولكن شخصيته القوية النفاذة ، ولكن حتى يمكن لهذا التأثير من الاستمرار لابد من أن يصاحبه انجازات جديدة وإلا إنهار التأثير أو قد يضطر القائد الى إتباع وسائل دكتاتورية في المحافظة على منصبه القيادي .

5- المعرفة :

يمكن لفرد أن يؤثر في تصرفات ومعتقدات الآخرين نظراً لم لديه من معرفة وخبرة وتفهم للمشكلة المطلوب علاجها. وتطبيق التأثير القيادي ، هنا يكون محدداً بمجال تخصص القائد ولا يمتد الى أمور أخرى لا تدخل في إختصاصه ودائرة معرفته.

6- الشرعية :

قد يتقبل فرد نفوذ آخر نظراً لاعتقاده أن الأخير لديه الحق في القيادة وعلى الآخرين واجب الطاعة . وقد يكون هذا نتيجة لوعده سابق بالطاعة ، ولهذا يجد من الصعوبة مخالفة هذا الوعد أو قد يكون نتيجة لاعتقاده أن الفرد الذي يشغل منصباً معيناً له الحق في التأثير على تصرفات الآخرين بحكم مركزه في السلطة، وهذا الاسلوب يتفق مع التسلسل الرئاسي والشرعية التي يضيفها على سلطة المديرين على المستويات المختلفة .

ويمكن القول أن العمل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين ، فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وبالتالي يؤدي الى التعديل في سلوك الطرفين وتصرفاتهم . ويلاحظ أن العمل القيادي إذا كرر عدة مرات فإنه يترك أثراً كبيراً في سلوك المرؤوسين وعاداتهم ، حيث إن مايقوم به القائد (ضمناً أو علناً) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تضعها الادارة الرسمية وبذلك يصبح مثلاً يقتدى به المرؤوسين في سلوكهم واتجاهاتهم .

العوامل التي أثرت على بروز الاهتمام بالقيادة الادارية كالاتي :

- المنافسة التجارية المتزايدة والايمان باهمية الموارد البشرية في التعامل مع هذه المنافسة لمصلحة المنظمة والعاملين بها ولمصلحة العملاء .
- التطور والتغير في كثير من المفاهيم والقيم الاجتماعية .
- أثر القوى العاملة وتنظيماتها على ادارة وسياسات المنظمات .
- الضغط على المنظمات لتزويد من مظاهر مسؤولياتها الاجتماعية نحو الموظفين مثل السماح لهم بالمشاركة في صنع القرار وحققهم في الحياة الأكثر سعادة ورفاهية .

■ صور التشريعات الحكومية بتوسيع نطاق حماية العاملين وضمان مستقبلهم⁴⁸.

العلاقة بين القيادة والادارة :

يرى كثير من رجال الفكر الإداري أن القيادة " هي جوهر العملية الادارية وقلبها النابض ، وأنها مفتاح الإدارة " ومكانة القيادة المهمة في الادارة تعزي الي دور القيادة الاساسي في جميع جوانب العملية الإدارية ، فهي أداة محرك للإدارة ، والقيادة تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وكفاءة على تحقيق أهدافها⁴⁹.

وتلتقي القيادة مع الإدارة في كثير من العناصر لعل أهمها توجيه الجهود البشرية وتنسيقها من أجل تحقيق أهداف معينة ، فالإدارة نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين⁵⁰.

وقد اختلفت آراء علماء الإدارة إزاء علاقة القيادة بالإدارة ، فهناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة ، وهناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة ، وهناك من يرى الإدارة علم بينما القيادة فن ، وينطلق الرأي الأول في أن القيادة تكون دائماً في قمة الهرم الإداري ، والقادة بحكم موقعهم لديهم تطلع استراتيجي شامل وواسع ولا ينغمسون في تفاصيل الأعمال الروتينية .

أما الرأي الثاني الذي يرى القيادة جزءاً من الإدارة فيستند في رأيه الى ان القيادة هي إحدى وظائف المسؤوليات المنوطة بالمدير ، وأن كثيراً من علماء الإدارة جعلوا القيادة جزءاً من ميادين الإدارة ، لدرجة أن النظريات الحديثة في الإدارة جعلت لها نموذجاً قيادياً منصهراً في العملية الإدارية وليس مهيمناً عليها⁵¹.

ويمكن توضيح العلاقة بين القيادة والإدارة من خلال الجوانب التالية :

1- الجانب التنظيمي للإدارة : يبرز الجانب التنظيمي للإدارة من خلال

كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد . ولما كانت الإدارة تجمع بين

⁴⁸ ضرار ، مرجع سالف الذكر ، ص 270 .

⁴⁹ ديموك وزملاؤه ، مرجع سالف الذكر ، ص 429 .

⁵⁰ درويش عبدالكريم ، وتكلا ليلي ، (1995) اصول الادارة العامة ، القاهرة ، الانجلو المصرية ، ص ص 56-57 .

⁵¹ كلالدة ظاهر محمود ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية ، عمان ، دار زهران للطباعة والنشر ، 1979 ، ص 31، 34 .

صفات العلم والفن ، فإن دور القيادة في هذا الجانب التنظيمي لا يقتصر على مجرد إصدار المدير أو القائد للأوامر ، ولكن الدور الاساسي والمهم للمدير والقائد يتمثل في القيام بتنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم ، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها ، وبالأهداف التي يسعى لتحقيقها وبإيجاد التنسيق الكامل بين جهود العاملين في التنظيم⁵² .

2- الجانب الاجتماعي للإدارة : يتضح الجانب الاجتماعي للإدارة من كون التنظيم الإداري ، على اختلاف صورة وأشكاله يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة ، ومحور نشاطات الإدارة هي التنظيمات الانسانية على اختلاف أشكالها ، والقيادة الادارة ظاهرة اجتماعية في الجماعات المنظمة ، وكأدارة فعالة للتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيه تعد أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها وطبيعتها وأهدافها والتي أصبحت من أبرز سمات الإدارة الحديثة⁵³ .

3- الجانب الانساني للإدارة : التنظيم الإداري هو تنظيم انساني ، وليس تنظيمياً آلياً ، ويمثل العنصر الانساني المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة التي وجد التنظيم لتحقيقها ، ومن هذا المنطلق فإن محور السلوك الإداري في التنظيم هم الاشخاص لا الاموال والادوات ، ولذلك اتجه إهتمام علماء الإدارة الى التركيز على العنصر الانساني في الإدارة ، وعلى القيادة الادارية لكونها تتولى توجيه هذا العنصر وجعله أكثر فاعلية . ويتضح دور القيادة الإدارية في هذا الجانب الانساني من خلال دور القائد الاداري في إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه على التفاهم المتبادل ، وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاستماع لآرائهم وهو ما يسمى بالإدارة المشتركة⁵⁴ .

ولذلك فالإدارة والقيادة متلازمتان ، لا يمكن لأي منهما أن تعمل بفاعلية دون الأخرى ، إذا أن القيادة أصبحت هدفاً ، والإدارة تبقى الوسيلة ، فالقيادة تحدد الاتجاه

⁵² كنعان نواف ، القيادة الادارية ، 1999 ، ص ص 113- 114 .

⁵³ اسماعيل ، مرجع سالف الذكر ، ص 9 .

⁵⁴ كنعان ، مرجع سالف الذكر ، ص 116 .

والأهداف والاستراتيجية ، وتشدذ الهمم وتلهب المشاعر وتدفع العاملين من اجل إحداث تغييرات مثيرة ومفيدة ، بينما تعمل الإدارة كوسيلة من خلال الاساليب التخطيطية والتنظيمية والرقابية من اجل تحقيق هذا التوجيه المطلوب وبطريقة متزنة بالضبط والربط ، والإدارة تعمل على تنفيذها مما يؤكد أن كلاهما مكمل للأخر⁵⁵ .
ومن هنا يبرز دور القيادة تحقيق أهداف الإدارة من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية كل التناقضات الموجودة في التنظيم الإداري ومواجهة المشكلات والمعوقات التي قد تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية .

الفرق بين القيادة والإدارة:

لكي نفهم فن **Leadership** القيادة لابد من تعرف الفرق بين القيادة والادارة، وعليه الفرق بين القيادة والادارة كالآتي :

- الادارة تركز على مهارات اساسية ، مثل التخطيط ، والتنسيق والارشاد والمراقبة ، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات بطريقة فاعلة في عملياتها .
- تستخدم الادارة مجموعة أدوات وتقنيات واضحة ومفهومة ، تعتمد على المنطق والاختبار ، بينما تمتلك القيادة على عدد قليل من الأدوات المفهومة
- الادارة تتخذ منهجاً رسمياً وعلمياً اكثر مما تتخذه القيادة .
- القيادة تتطلب عملاً جماعياً مؤيداً ، والتعاون المكثف مع فريق العمل .
- المدير يجب ان يقض الوقت في التخطيط والتنظيم ومراقبة المهام ، ولكن القائد يكافح لاتمام التغيير ، ويلهب حماس العاملين بالعمل الدؤب لتحسين ارباح الشركة .
- القيادة تتطلب انتقاء فريق عمل متميز ، بتعاون من خلال شبكة كبيرة من العاملين ، يتم تحفيزها وتنشيطها للنهوض بالمؤسسة .
- يثير القائد باستمرار حماس العاملين ومشاعرهم ووجدانهم ، وصولاً بهم لتحقيق أقصى أداء ممكن . بينما لا يتبع الادارة منهج استفسار مشاعر العاملين .
- القائد يستخدم خياله بشكل مؤثر ، ويبترق تقنيات لحل المشكلات التي تواجهها ، بينما يحاول المدير تطبيق الحلول القياسية المتعارف عليها .

⁵⁵ منيف ابراهيم بن عبدالله ، تطور الفكر المعاصر ، الرياض ، آفاق الابداع للنشر والاعلام ، 1999 ، ص ص 430 ، 431 .

- تكمن مساهمة القائد الحقيقية في خلق رؤية جديدة للمنظمة ، فيحدد القائد أهدافاً بعيد المدى ، مع وضع الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف ، بينما تكمن مساهمة المدير الحقيقية في تنفيذ هذه الرؤية .
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.
- تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .
- القيادة الإدارية تحمل خصائص الديناميكية والحركية ، وتتطلب التفاعل الاجتماعي النشط ، والمقدرة على ممارسة النفوذ لتحقيق الأهداف دون ممارسة سلطة رسمية على المرؤوسين .⁵⁶
- تتبع القيادة الادارية من داخل الجماعة ، وتكسب سلطتها من رضا الأفراد وتتحقق استمراريتها بمدى ما تؤمن الأفراد من إشباع نفسي اجتماعي . وتكبر الحاجة لها عند حصول الأزمات والمخاطر . لذلك يجمع القائد الاداري بين صفتي القائد والمدير .
- أما الادارة فمصدرها النظام ، ويحدد استمرارها القانون ، تتبغ من خارج الجماعة، تمارس دون رضا وقبول الأشخاص ، والتفاعل الاجتماعي فيها مفروضاً وفاتراً. لذلك فليس كل رئيس إداري قائد إداري ويتماشى هذا التوضيح مع ما أورده أبوسن في هذا الخصوص حين 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)⁵⁷.

صفات القائد الإداري الفعال⁵⁸:

⁵⁶ ابراهيم حسن ابراهيم علي ، أثر القيادة الإدارية على تخطيط الجودة الشاملة لعمليات منظمات الأعمال ، 2005 ، ص ص - 23-24 رسالة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

⁵⁷ مرجع سالف الذكر ، ص 24 .

⁵⁸ كنانة أنلاين ، مرجع سالف الذكر ، انترنت .

قام كل من داني كوكس (Danny Cox) وجون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات و استطاعوا من خلالها

تقليص صفات القادة إلى عشر صفات هي :

1- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:

بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) و الأخرى في العمل ، فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع لأخلاقيات المهنية .

2- النشاط العالي:

بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة و مثيرة .

2- الإنجاز:

فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات ، غير أن هناك فرقاً مابين إعداد الأولويات وإنجازها .

4 - امتلاك الشجاعة :

فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع و الشخص الخجول مع الحياة ، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة ،في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة و الثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام .

5 - العمل بدافع الإبداع:

يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس و الإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل ،فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن .

6 - العمل الجاد بتفان والتزام:

فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان و عطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال .

7 - تحديد الأهداف:

فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .

8- استمرار الحماس :

إن أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً ، فهم تماماً كالشعلة التي لا تنطفئ أبداً لتبقى متقدة على الدوام ،فنمو القائد وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و مترابطة بين تلك الصفات .

9 - امتلاك الحنكة:

فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .

10 - مساعدة الآخرين على النمو:

فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير و النمو الذاتي فقط ،وعندما يكون جو العمل سليماً و صحياً و خالياً من التقاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون ، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة و العاملون فيها جزءاً متكاملًا لا يتجزأ منتجين فريقاً يتصدى لأقوى الفرق و المهام .

كما حدد د.السيد عليوة الصفات الشخصية كما يلي⁵⁹:

الصفات الشخصية :

- السمعة الطيبة و الأمانة و الأخلاق الحسنة .
- الهدوء و الاتزان في معالجة الأمور و الرزانة و التعقل عند اتخاذ القرارات .
- القوة البدنية و السلامة الصحية .

⁵⁹ كنانة أونلاين ، مرجع سالف الذكر ، الانترنت .

- المرونة وسعة الأفق .
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم .
- المظهر الحسن .
- احترام نفسه و احترام الغير .
- الإيجابية في العمل .
- القدرة على الابتكار و حسن التصرف .
- أن تتسم علاقاته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه بالكمال والتعاون .

اختيار القادة الإداريين واكتشافهم:

تفشل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة محددة و واضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز، فغالبا ما يؤخذ أشخاص واعددين جدا بخطأ واحد في حين يصل المحظوظون متوسطو الكفاءة إلى المراكز العالية .

فعملية اختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة ، لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية:

أولاً: تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الاعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية⁶⁰ :

- توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري .
- الكفاءة في العمل و القدرة على الإنتاج .
- أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الانحرافات .
- أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكاً سليماً .
- أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح .
- أن يكون الاختيار النهائي مبني على نتائج التدريب .

⁶⁰ كنانة انلاين ، مرجع سالف الذكر ، الانترنت.

- توافر الصفات العامة و الخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها .
- ثانياً: أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختيار .
- ثالثاً: أن تعد من حين لأخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب ،ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق :
 - التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية .
 - التقرير الفني عن أداء و إنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه .
 - التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة .
 - التقرير عن النواحي السلوكية و العقائدية .
- ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم .
- رابعاً : ويتأثر إختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن إختيار المدير ومن أهمها:
- حجم المنظمة ونوعها:**
- فحجم المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه .
- 1- **موقع المنظمة:** فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان .
- 2- **نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد:** فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات، وعلى سبيل المثال فإن مشكلة استخدام معدات مستهلكة وأسلحة وذخيرة فاسدة في حرب 1948م ضد اليهود في فلسطين وما ترتب على ذلك من آثار خلفت مواقف وصنعت قيادات قامت بثورة يوليو سنة 1952 م .

3- **نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشاكلتهم:** أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها و الالتفاف من حولها و حمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعها .

4- **المناخ المناسب** لظهور القائد و القدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله :فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الاستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء .

5- **الوقت المناسب:** فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا .

6- **مقدار الوقت المتاح:** يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها، ففي المنظمات الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات (بينما قد يحتاج ذلك لتلك المنظمة في الأجل الطويل).

الأخطاء الرئيسية في عملية التقييم :

قد لا ينتج معلومات دقيقة ومتكاملة عن عملية التقييم في العديد من المنظمات مما يجعل كبار المديرين عرضة للكثير من الأخطاء عند تقييمهم للمرشحين ،ومن تلك الأخطاء الرئيسية النزعة إلى المبالغة في تقدير أهمية بعض الصفات و الخصائص مثل :

المهارة في العمل كعضو في فريق: يفضل كبار المديرين الأشخاص الذين يديرون إداراتهم أو أقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع العاملين ومثل هؤلاء الأشخاص عادة ما يصعدون السلالم الوظيفية بسرعة بسبب هذه الخاصية ،لأن كبار المديرين لا يريدون أن يضيعوا وقتهم في حل المشاكل و الحفاظ على الوئام بين مديري الإدارات و الأقسام وموظفيهم، إلا أن مثل هؤلاء الأشخاص لا يمكن أن يصبحوا قادة مميزين، لأن القادة المميزين ليسوا عادة لاعبين ضمن فريق بل ربما يفضلون أن يعمل الآخرون كفريق في حين أنهم يرددون الشعارات المؤيدة للفرق ، ولكن عندما يتطلب الأمر اتخاذ قرار حاسم فإنهم يدركون أنهم ليسوا في حاجة ماسة إلى الاستماع الكامل

إلى الآخرين قبل القيام بخطوتهم ، فهم مستقلون في تفكيرهم ولا يمانعون في اتخاذ القرارات بأنفسهم وهي قرارات تجعلهم في عزلة عن المجموعة .

1- التدريب الشخصي⁶¹:

من الاعتقادات الخاطئة و الشائعة أن القادة يمكن أن يطوروا الآخرين عن طريق التدريب الشخصي و المباشر لهم ،إلا أن الكثير من القادة المتميزين يفضلون إختيار مرشحين أقوياء و متمكنين و من ثم إعطائهم صلاحيات كافية و منحهم الفرص لتطوير أنفسهم من خلال تجاربهم و الاستفادة من أخطائهم .

2- البراعة في الأعمال التشغيلية:

كثير من كبار المديرين يبالغون في تقدير قيمة المديرين الجيدين في أداء الأعمال التشغيلية وفي حل المشكلات لأنهم يسهلون و ييسرون عليهم العمل ،وعلى الرغم من أن مثل هؤلاء قد يكونون في وضع جيد في منظماتهم ،إلا أنهم غالبا لا يكونون قادة فعالين، حيث يعتمد هؤلاء المديرون الفنيون و المختصون بشكل رئيس على الأنظمة و السياسات و الإجراءات فيكون هناك جمود تام ،لذا فإنهم يعتقدون أنه على كل شخص أن يعمل بنفس الأسلوب و الطريقة ،فهؤلاء يمكن أن ينجحوا في منظماتهم وأن يصلوا إلى أرفع المراكز ،لكن هذا الأمر قد يؤدي إلى اغتراب و انعزال الآخرين في المنظمة و الحد من إبداعهم .

3- الخطابة الفعالة:

إن كبار المديرين يبالغون في أهمية كيفية الظهور أمام الناس ، وبشكل خاص يركزون على مهارات الإلقاء ومع أن هذه المهارات مهمة إلا أنه يمكن أن تطور بالتدريب المكثف .

4- الطموح الواضح:

يتسبب الانطباع المتعلق بعدم وجود طموح واضح في فقد الكثير من الناس للترقيات المستحقة ، ولسوء الحظ فإن كبار المديرين يغفلون عن أن طموح الشخص قد لا يكون معبرا عنه .

⁶¹ كنانة انلاين ، مرجع سالف الذكر ، الانترنت .

5- التشابه و الانسجام:

كثير من كبار المديرين يفضلون الأشخاص الذين لديهم خلفيات و تجارب و صفات تشبههم ،وفي بعض الأحيان فإن المرشحين الواعدين يتم تجاهلهم بسبب الاختلاف في العرق أو الجنس أو الخلفية الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية أو الأكاديمية أو الجغرافية أو بسبب أنهم لم يتولوا مناصب في شركات متشابهة .

المهام الأساسية للقائد المدير :

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً ،بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام ، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين :

مهام رسمية تنظيمية :

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي :

1- التخطيط :

أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط ، فالقيادة الناجحة و الفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم .

2- التنظيم:

أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات . ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيات التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسبب والانفلات .

3- التنسيق : بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية: وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحنهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات .

4- تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية :

وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته .

5- المتابعة والإشراف:

فنجاح و استمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب

وأداة للإصلاح والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفاء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات .

المبحث الثاني

نظريات القيادة الإدارية Leadership theory

لأهمية القيادة من حيث موقعها وفاعليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها فقد تعددت مفاهيمها وكان للزوايا التي ينظر بها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم فنظرة عالم النفس تختلف عن الإداري وعن نظرة الاجتماعي وعن نظرة القائد العسكري. وبالتالي انعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فكان لاختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة فالمزيج المعرفي، وان كان يخلق نوعاً من الاختلاف في بُعد من أبعاده لكنه سيُسهّم في سعة أفق المتلقي والمتحاور والباحث والنتائج ستكون أكثر من فكرة لفكرة واحدة وهي بلا شك إن لم تنفع في وقت معين فإنها ستسهم في زيادة ثقافة الإنسان المتخصص في هذا الجانب⁶².

وتعريف النظرية لغة هي (قضية تثبت ببرهان ، وعند الفلاسفة : فهي طائفة من الآراء التي تكمن بها بعض الوقائع العلمية والفنية . ونظرية المعرفة هي البحث في المشكلات القائمة على العلاقة بين الشخص والموضوع أو بين العارف والمعروف أكانت وسائل المعرفة فطرية أو مكتسبة). وجاء في قاموس المورد Theorem النظرية Theoretical نظري و Theoretician الباحث الضليع في الجانب النظري من موضوع ما و Theorist واضع النظرية أوالباحث في الجانب النظري من موضوع و Theory فهو الجانب النظري من علم أو فن وتعني ايضاً فكرة أو رأي. اما Theorize فيقصد به وضع نظرية او نظريات⁶³.

كما تعرف النظرية على أنها مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون⁶⁴ ، لذلك جاءت هذه النظريات مقابل التصورات التي يطرحها الإنسان حول

⁶² عبد المنعم الحنفي، المعجم الشامل المصطلحات الفلسفة، مكتبه مدبولي، القاهرة: ص 88.

⁶³ قاسم شاهين بريسم العمري ، انماط القيادة الادارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية ، رسالة دكتوراه ، فلسفة في الإدارة العامة ، جامعة البصر ، العراق : 2009 ، pdf .

⁶⁴ Bush:T.1986 Theory of Educational Management ,London, Harber Row publisher 1986,b 54

القائد من أين يأتي وهل يستمر القائد لفترة معينة أو أنه متعلق بظروف معينة يزول بزوالها أو هل هو متعلق بأفراد مرحلته فأن تغيروا زال وهل القيادة مكتسبه أو موروثه، مرتبطة بظرف معين أو بهدف خاص أو بصفات خاصة أو بالأسباب أنفة الذكر مجتمعة، هذه التساؤلات وغيرها حاولت بشكل أو بآخر أن تجيب عليها النظريات القيادية ، وقد انقسمت إلى مجموعتين أهمها:-

1- النظريات القديمة: وتنقسم إلى نظرية الوراثة، نظرية الصفات الجسمية، نظرية التدريب⁶⁵.

شكل رقم (2-1)
النظريات القديمة في القيادة

نظرية الوراثة	نظرية الصفات الجسمية	نظرية التدريب
<ul style="list-style-type: none"> * وهي من أكثر النظريات قدماً * اعتقادها بأن القيادة شئ فطري والقيادي يولد ولا يصنع . * القائد موهوب ذو قدرات فريدة مدعومة من السماء . * قادر على تغيير سلوك غيره لبلوغ الأهداف المشتركة. * السمات القيادية موروثه وغير مكتسبة . 	<ul style="list-style-type: none"> * تشترط توافر مواصفات جسميه خاصة بالمدير. * وانحصرت في ستة وسبعين من المواصفات الجسمية الواجب توفرها في القائد (القوة، الصحة، الذكاء، الطول وغيرها) . 	<ul style="list-style-type: none"> * تعتبر من أقوى النظريات ألقديمه لان برامجها تقوم على أسس علميه . * اعتمدت أساسا هذه النظرية على أنه يمكن لكل إنسان أن يصبح قائد من خلال التدريب. * تعرض مجموعة من الصفات على المتدرب فيبقى ما موجود فيه ويدرب على الصفات الباقية التي لا تتواجد فيه.

المصدر : من اعداد الدارسة

ومن عيوب النظريات الأنفة الذكر (كنظرية الوراثة) أنها قاصرة عن تفسير جميع الجوانب ولان الكثير من الصفات تكتسب اجتماعياً والتأثير في الغير لا يتأتى من توفر الإمكانيات ولكن يعتمد على نوع المرؤوسين وخصائصها إضافة إلى نوع الظرف والموقف في محل القيادة، أما النظرية الجسمية فإنها لا تقوم على أساس علمي ولم ترتقي لمستوى النظرية في نظر البعض، أما بخصوص نظرية التدريب فضعفها

⁶⁵ صلاح هادي الحسيني ، القيادة الإدارية واثرها في إدارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، إدارة الأعمال ، ص 78.

يكن في عدم قدرتها على استيعاب باقي متغيرات القيادة والظروف المحيطة بكل قائد ومع ذلك لا تخلو من قوة عن سابقاتها لوجود أسس علمية متبعة في مناهج التدريب.

2- النظريات الحديثة :

وبدأت الدراسات العلمية الدقيقة للقيادة بالظهور قبل قرن واحد من الآن حيث ظهرت العديد من نظريات القيادة ، ومن أهم نظريات القيادة الحديثة هي⁶⁶:

- النظريات التقليدية
- النظريات السلوكية
- النظريات الموقفية
- الاتجاهات الحديثة في النظريات القيادية

النظريات التقليدية : Classical Theories in Leadership

شكل موضوع القيادة والقائد وكيفية ظهوره والسمات التي يتمتع بها نقطة محورية للبحث والاستقصاء في العلوم الإدارية وإدارة الأعمال ، باعتبار أن المدير القائد الذي يمتلك المؤهلات وصفات وخصائص معينة يستطيع استخدامها في التأثير الإيجابي على سلوك العاملين وبالتالي يتحقق نجاح المنظمة . إن أول هذه النظريات مثلت مدخلاً تقليدياً لدراسة ظاهرة القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية إنسانية تجد لها تفسيراً بدراسة سيرة القادة العظام وخصائصهم الشخصية .

نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory :

إن الجذور الأولى لهذه النظرية ، تعود لعهد الإغريق والرومان ، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة ، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا⁶⁷ ، ولقد اختلفت المواقف ، وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص ، وأهمية كل منها . وتتطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية ومن أمثلتها⁶⁸ :

- نظرية الامير : The Prince Theory

⁶⁶ المعهد التطويري ، مرجع سالف الذكر ، ص 17.

⁶⁷ Ibid., pp. 664 -665

⁶⁸ Jennings,E.E.,An Anatomy of Leadership: Princes, Heroes< Superman,N.Y.:Harper, 1960,pp.1-169.

- نظرية البطل : The Hero Theory

- نظرية الرجل المتميز : The Superman Theory

ويعتبر فرنسيس جالتون⁶⁹ من أبرز الدعاة لتلك النظرية ، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وقد كان للدراسة التي قام بها جالتون في عام 1879م تأثيراً كبيراً على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبنوا هذا الاتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداءً من وودز Woods في عام 1913م⁷⁰ وانتهاءً بجينينجز Jennings في عام 1960م . ولقد قام Woods بدراسة ، عن الظروف القيادية لـ 14 أمة عبر فترات امتدت من خمسة الى عشرة قرون ونخلص من تلك الدراسة في النهاية الى أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمة وتشكلها طبقاً لهذه القدرات القيادية .

أما جنينجز : Jennings فقد قام في عام 1960 بعمل مسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم في القيادة ، وقام بتحديد عدد من النماذج على غرار الرجل العظيم ، حيث قدم نموذج الأمير وأمثلة له⁷¹ ، ثم قدم نموذج البطل وأمثلة له⁷² ، كما قدم نموذج الرجل المتميز وأمثلة له⁷³ .

ونستطيع القول - على ضوء ما سبق - أن هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين، على مدار فترات طويلة خلال هذه القرن ، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمانية (الفسولوجية) والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة العظام ، وبالرغم من ذلك فإن هذه الدراسات قد فشلت في الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية ، هذا

⁶⁹ Gdltou,F.,Hereditary Gineus, N.Y., Appleton, 1870, English Men of Science : Their Nature and

Murture,N. Y., Pletoontology, 1890.

⁷⁰ Woods., The Influence of Monarchs, N.y. : Macmillon 1913.

⁷¹ Ibid., p p. 32-69.

⁷² Ibid., p p. 0-121.

⁷³ Ibid., p p. 122-146

بالإضافة الى نمو وذيوع آراء سمات القيادة ليست وراثية ، وأن القادة يصنعون ولا يولدون قادة ⁷⁴.

نظرية السمات Traits Theory :

تعد نظرية السمات في القيادة من النظريات السائدة ، وتبحث هذه النظرية عن الخصائص الشخصية والاجتماعية والذهنية التي تميز القادة عن غيرهم ⁷⁵، يرى الباحث أن القادة أمثال هتلر وغاندي ولنكولن ونابليون يملكون من الصفات المتميزة ما يجعلهم متفردين عن أقرانهم وأن هذه الصفات تكون مستقرة ودائمة لديهم. وتشمل السمات المهمة للقيادة الذكاء والهيمنة والثقة بالنفس والطاقة والنشاط المعرفة وغيرها.

يرى حنفي بأن نظرية السمات تفترض وجود ارتباط بين القيادة الفعالة ⁷⁶ من ناحية وبين خصائص شخصية القائد من ناحية أخرى . بالإمكان دراسة كل منهما. وعليه فإن (نظرية السمات) تقدم اساساً يمكن إستخدامه في اكتشاف العوامل التي تبني عليها مفاهيم القيادة الفعالة . وعليه فإن تحليل سمات أو خصائص شخصية القائد أو ربطها بالفعالية الادارية ، أمر يتضمن استخدام وتطبيق منهج السمات دراسة القيادة وبشكل عام إختلفت وتعددت السمات أو الخصائص التي تمت دراستها من بحث لآخر ، ولاشك أن هذا التباين يجعل من الصعوبة إجراء المقارنات بين الدراسات المختلفة الخاصة بهذه النظرية ، بالإضافة لذلك هنالك صعوبة أخرى تتمثل في ماهية التعريف الخاص بهذه الخصائص نفسها . فنجد أن خاصية الأمانة تحمل مرة معنى قول الحق ومرة أخرى تعني إحترام حقوق ملكية الغير. وهذا يؤدي الى احتمال انعدام الدقة العلمية المرتبطة بعملية القياس والمقارنة.

ويمضى حنفي قائلاً : إن السمات عادة ما تقاس من خلال التعبير الكمي في آراء الأفراد حول كل من تلك السمات ، فالتطور في المقاييس سار جنباً الى جنب مع التطور الذي حدث في استخدام منهج السمات في دراسة القيادة ، ولكن عادة لا تكون آراء الناس جميعها موضوعية بسبب إحتوائها على بعض عناصر التحيز لعدة أسباب بعضها شعوري وبعضها لا شعوري ، وهذا بدوره يجعل الآراء المختلفة للأفراد

⁷⁴ Koontz, Horold & Others, Op cit, pp. 665- 666.

⁷⁶ إبراهيم ، مرجع سالف الذكر .

غير متسقة مع بعضها البعض ، نتيجة لذلك فإن التطور الذي صاحب أساليب القياس ركز على ضرورة التوفيق في آراء وتوصيات الأفراد للوصول الى الجزء الدقيق منها بإستبعاد الجزء غير الحقيقي والمتحيز منها .

وبالرغم من الاختلاف في الأهمية النسبية لسمات الشخصية من دراسة لأخرى إلا أنه وجد أن السمات الخاصة بالذكاء والقدرة على الاتصال ، والقدرة على معرفة وتقييم أهداف جماعات العمل ترتبط بالقيادة الفعالة في العديد من المواقف.

ويسترسل حنفي بالقول أنه من الأهمية بمكان القول أن الخصائص العامة للقيادة لا تحدث فرادي بل في شكل توافيق معينة حتى تكون بينها وبين الفاعلية أرتباط ، هذا وأن أهم هذه الخصائص وهي : الذكاء ، القدرة على الاتصال ، القدرة على معرفة وتقييم أهداف جماعة العمل . وعليه فقد يتمتع أحد المديرين بدرجة عالية من الذكاء وكذلك بالقدرة على تقييم أهداف جماعة العمل إلا أنه قد تنقصه القدرة على الاتصال بالآخرين . وحيث أن هذه القدرات تتجمع في شكل توافيق معينة فإن مثل هذا المدير قد تقل فاعليته كثيراً نظراً لعدم امكان تعويض القدرة على الاتصال بالآخرين له . ومن الناحية الأخرى فإنه حتى تزداد احتمالات زيادة فاعلية القيادة فإن الفرد يجب أن يتميز في السمات الثلاثة المشار إليها آنفاً، على أن لا تتوفر هذه السمات في القائد بشكل مطلق ولكن يجب أن تتوفر بشكل نسب بالمقارنة بباقي أعضاء جماعة العمل التي تنتمي اليها حتى يكون أكثر فاعلية ، وعليه فإنه يمكن القول أن السمات الثلاث العامة الاساسية التي وجد أنها ترتبط بفاعلية القائد في العديد من المواقف هي الذكاء ، مهارات الاتصال ، والقدرة على معرفة وتقييم أهداف الجماعة .

أخذ استخدام معيار التطابق للسمات الشخصية المختلفة للقادة كمعيار للتنبؤ بالنجاح لبعض الوقت ، ولكن لوحظ أن بعض الاداريين الكبار الذين يقومون باختيار المدراء يعتقدون أن مدخل السمات صحيح وقانوني مثل أي أسلوب آخر .

لكن مقارنة القادة بمختلف السمات البدنية والشخصية والفعلية لم يحظ إلا بإتفاق عدد قليل مع الباحثين .

- وهناك مؤيدون لنظرية السمات يؤكدون بأن القوام البدني للشخص له قدرة تأثيرية على التابعين ، ففي دراسة على اثني عشر قائداً وجد أن تسعة منهم أكثر طولاً من التابعين، بجانب دراسات أخرى شملت الوزن والمظهر الشخصي والبنية الجسدية .
- دراسة بحثية بواسطة جيسلي على عوامل شخصية متعلقة بالقيادة المؤثرة وجدت أن القادة الذين لهم دافع للاستقلالية والتأكد الذاتي ، كالثقة في مهاراتهم القيادية ناجحون في تحقيق الأهداف التنظيمية .
 - فيدلر إقترح أن القادة الناجحين ربما يكونون أكثر إدراكاً من غير الناجحين ، ووجد أن القادة الفاعلين أكثر براعة في التمييز بين التابع الجيد وغير الجيد كما أن قادة المجموعات الأكثر فاعلية يحتفظون ببعد نفسي أكبر بينهم وبين تابعيهم .
 - وبعد دراسة مسحية وجد أن القدرة القيادية متوافقة مع القدرة على الحكم والبراعة اللفظية للقائد . أيضاً جيسلي ختم نتائجه بأن الذكاء الشخصي مؤشر دقيق للنجاح بدلالة واضحة .
 - جيسلي درس ثمانية سمات شخصية وخمسة سمات حافزة :
- **السمات الشخصية :**
 - الذكاء : ذو الطبيعة الرمزية واللفظية .
 - المبادرة : الاستعداد لاقتحام مجالات جديدة .
 - القدرة الاشرافية : القدرة على توجيه الآخرين .
 - التأكد الذاتي : التقييم الذاتي الأفضل .
 - الصلة الروحية بالطبقة العاملة .
 - الجسم .
 - النضج .
 - التأنيث والتذكير .
 - **السمات الحافزة :**
 - الحاجة للأمن .
 - الحاجة للسلطة على الآخرين .

- الحاجة لتحقيق الذات .
- الحاجة للإنجاز المهني .
- الحاجة للجائزة المادية .

بنتائج بحث جيسلي اقترحت الأهمية النسبية للسمات ، وهو بحث يمتاز بالجودة العلمية الشكل رقم (3-1) يختصر نتائج دراسة جيسلي⁷⁷.

شكل رقم (3-1)
أهمية السمات الشخصية للنجاح الإداري

الأهمية	الصفات الشخصية
أهمية عالية	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة الاشرافية - الانجاز المهني - الذكاء - تحقيق الذات - الجسم
أهمية متوسطة	<ul style="list-style-type: none"> - قلة الحاجة للأمن - الألفة مع الطبقة العاملة - المبادأة - النضج - قلة الحاجة للحافز المادي
أهمية قليلة جداً	التأنيث والتذكير

المصدر : نتائج دراسة جيسلي

علاوة على ذلك يجب أن تعدل النتائج بسبب أن السمات غير مستقلة عن بعضها البعض . هنالك بعض من المعلومات المهمة :

أولاً : الذكاء وتحقيق الذات مهمان لتحقيق النجاح .

ثانياً : مفهوم السلطة على الآخرين ليس مهم جداً وهذا يميل الى دعم نظرية ماكجروجرز التي تنادي بالتوجيه الذاتي للأفراد والسيطرة الذاتية لتحقيق الأهداف.

⁷⁷ ابراهيم ، مرجع سالف الذكر .

ثالثاً : صفة القدرة الاشرافية اساساً تشير الى القدرة على استخدام : التخطيط ، التنظيم، الرقابة لتوجيه المرؤوسين وهي صفة مهمة جداً في التفسير الاداري التقليدي.

رابعاً : الذكورة والانوثة لهما أثر قليل في النجاح الاداري .

هنالك بعض العيوب في أسلوب استخدام مدخل السمات ، وافترض أن المدير الوثائق المستقل والذكي له احتمال كبير في النجاح .

الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات⁷⁸:

وجهت لهذه النظرية انتقادات عديدة منها :

- نظرية السمات القيادية تتجاهل المرؤوسين فالمرؤوسون لهم أثر هام في العمل المميز بواسطة القائد .
- ماعدا جيسلي فنظرية السمات لا تحدد الأهمية النسبية للسمات المختلفة .
- هناك اعتقاد بأن اعداداً كبيرةً من السمات لم تكشف بعد ، فالقائمة تنمو سنوياً وما زال هنالك آخرون سوف يتم إكتشافهم في المستقبل . فالجدول والقوائم تقود للفوضى والخلاف ولا تقدم تبصيراً للقيادة .
- فالإفترض بأن مجموعة من السمات يمكن أن تستعمل للتنبؤ بفاعية القائد ما زال يغري بعض الاداريين الكبار لكنه لم يخضع لدليل قوي يحدد أن السمات يمكن أن تتنبأ بنجاح القائد .
- من النادر ايجاد تشابه تام بين أي قائدين .
- من الصعوبة تقييم نتائج النظرية بشكل علمي ثابت .
- فشلها بشكل عام في تحديد الخصائص التي تميز القادة عن غير القادة⁷⁹ .
- تجاهلها للعوامل الموقفية.
- هذه الانتقادات التي واجهتها نظرية السمات أدت إلى البحث عن نظرية أخرى وهي نظرية سلوك القادة.
- مما يتضح لنا أن هذه النظرية لم تستطع أن تحدد وتبرهن عن كيفية ارتباط السمات .

⁷⁸ فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط 5 ، الشرق الأوسط للطباعة (عمان 1995م) ص 194 .

⁷⁹ مرجع سالف الذكر ، ص 18 .

■ حيث يقول جنينجز: Jennings⁸⁰ : " إن خمسين سنة من الدراسات والبحوث قد فشلت في تقديم سمة شخصية واحدة من سمات القيادة - أو مجموعة منها - يمكن أن تستخدم في التمييز بين القادة " غير القادة ، وهذا نص كلماته :

"Fifty years of study have failed to produce one personality or set of qualities that can be used to discriminate between leaders and no leaders."

النظريات الموقفية Situational Theory :

يقول أصحاب هذه النظريات و مؤيدوها بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد ، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد. وتقوم هذه النظرية على فلسفة مؤداها أن الظروف هي التي تنتج القادة وتبرزهم ، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها ، ولهذا لا ترتبط القيادة بموقف أو ظرف قيادي معي⁸¹ وهذه النظرية لا تؤمن بنجاح القائد على أساس صفاته الشخصية وحدها ، وإنما تعزو نجاح القائد إلى عوامل خارجية وليست ذاتية⁸² . كما ترى هذه النظرية أن ما يصيب القائد من نجاح يعتمد إلى حد كبير على حسن تصرفه حيال المواقف المختلفة . فالمواقف هنا هي التي تبرز القيادات ، وتكشف عن الامكانيات الحقيقية في القيادة.

أي أن القيادة " وليدة الموقف " ⁸³ ، ترتبط بسمات وخصائص نسبية بموقف قيادي معين وبذلك لا تتكر هذه النظرية أهمية السمات للقائد ، ولكنها تقرها في إطار الموقف الذي يتطلبها. ومجمل القول أن نظرية الموقف تقوم على الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري . وهذا يتفق مع ما توصل إليه علماء النفس من وجود علاقة واضحة بين سمات القائد الشخصية والفسولوجية وبين سلوكه في المواقف المختلفة .

⁸⁰ Ibid., p. 665.

⁸¹ النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، ط 2، مطابع الفردوق، الرياض: ١٤١١هـ، ص 49.

⁸² مصطفى، إبراهيم عبد الحميد، والناية، نجاه عبد الله، الإدارة التربوية، مفهومها، نظرياتها، ووسائلها، دار القلم، دبي: ١٩٨٦، ص 40.

⁸³ دعمة مجيد (١٤٠٤ م)، بعض الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية، ندوة الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ص 30.

وان اختلاف المنظمات يؤدي الى اختلاف السمات القيادية ، فالخصائص القيادية اللازمة للقيادة الأمنية تختلف عن نظيرتها اللازمة للقيادة المدنية . فالرئيس الاميركي ايزنهار حقق نجاحاً كبيراً في القيادة العسكرية في الحرب العالمية الثانية ، ولكن لم يوفق في القيادة الإدارية أثناء رئاسته للولايات المتحدة .

وقد كشفت بعض الدراسات أن اختلاف التنظيمات الإدارية في نشاط واحد يؤدي أيضاً الى اختلاف سمات القيادة ، مقارنة سمات كل من قادة المستشفيات الحكومية والخاصة توصلت البحث الى أن نمط السلوك القيادي المرغوب في المستشفيات الحكومية يتسم بالتشجيع والتقدير لعمل المرؤوسين ، والقدرة على المبادرة والابتكار ، في حين يتسم السلوك القيادي المرغوب في المستشفيات الخاصة بالقدرة في البناء والمبادأة والابتكار⁸⁴.

ويرى بعض الباحثون أن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تختلف باختلاف اعتبارات موقفية كثير منها على سبيل المثال اختلاف المجتمعات والثقافات، حيث يؤدي ذلك الى اختلاف النظرة الى متطلبات القيادة . فرغم اتفاق القيم واللغة والثقافة والمذاهب السياسية في أمريكا وإنجلترا ، إلا ان نظرتهم الى خصائص القيادة تختلف اختلافاً كبيراً ، حيث يحتل القيادات غير المتخصصة مكانة مرموقة في الإدارة والسياسة في المجتمع الانجليزي ، في حين تعد الخبرة المتخصصة من المتطلبات الرئيسية للقيادة في المجتمع الأمريكي⁸⁵.

ويرى البعض الآخر أن اختلاف المركز القيادي يؤدي الى اختلاف الخصائص القيادية اللازم توافرها في القائد ، فمثلاً مدير الشركة للتنسيق يحتاج لنجاحه الى مجموعة من السمات والمهارات القيادية تختلف عن تلك التي تلزم مدير الجامعة ، كما أن اختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد يؤدي الى السمات القيادية. فالقيادة الإشرافية تتطلب القدرة على التوجيه والإشراف والتأثير الفعال في العاملين يلزمها توافر المهارات الفنية في حيث أن القيادة الوسطى تتطلب الذكاء والقدرة على اتخاذ القرارات التنفيذية ويلزمها توافر المهارات الإدارية ، في حيث أن القيادة العليا

⁸⁴ كنعان نواف ، مرجع سالف الذكر ، ص 347 .
⁸⁵ مرجع سالف الذكر ، ص ص 345 ، 346 .

تتسم بقدرتها على الإحساس بمطالب الجماهير وتحقيق أهداف السياسة العامة للدولة، ولذلك تتطلب توافر مجموعة لازمة للقادة في المستويات الثلاثة⁸⁶.

وقد ظهرت عدة نماذج ونظريات مصاحبة لنظرية الموقف منها النظرية التفاعلية ونموذج فيدلر الموقفي في القيادة ، الذي كشف أن القيادة تختلف باختلاف ثلاثة عوامل موقفية هي العلاقة بين القائد والمرؤوسين ، وهيكل العمل ، وقوة المركز الوظيفي . وتحدد العلاقة بين القائد والأعضاء مدى تقبل الجماعة للقائد ، وهذا التقبل من أهم محددات فعالية القيادة فالقائد التي يتمتع بعلاقات جيدة مع أعضاء الفريق لا يميل الى الاعتماد على السلطة الرسمية في أداء العمل.

أما صعوبة المهام فتبرز الذي يقوم به القائد في توجيه أعضاء الفريق لأداء الوظائف المعقدة في حين تعبر قوة المركز الوظيفي عن مدى تمتع القائد بالسلطة وقوة الإيجاب وقوة المكافأة.

□□ النظرية التفاعلية : Interactional Theory

وهذه النظرية تركز على الجمع بين نظريتي السمات والموقف فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على سمات القائد في موقف معين ولكنها تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة ، فالسمات التي يملكها القائد لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقناع الجماعة بهذه السمات والقدرات⁸⁷. أي أن النظرية التفاعلية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه وتهتم بتفاعل أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد ، وعناصر الموقف ، ومتطلبات خصائص الجماعة⁸⁸ ويرى جوردن أن خصائص القيادة الفعالة تتحدد على أساس التفاعل بين شخصية القائد ، وعناصر الموقف ، ومتطلبات المرؤوسين باعتبار أن القيادة تقوم أساساً على التفاعل بين هذه القوى الثلاث . ولذلك فإن هذه النظرية تؤكد على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها ، كما تركز على التفاعل المتبادل بين القائد والجماعة وإدراك القائد لدوره⁸⁹ إزاء الجماعة . وعلى الرغم من أن الإسهامات الإيجابية للنظريات السابقة في

⁸⁶ مرجع سالف الذكر ، ص 348 .

⁸⁷ النمر ، مرجع سالف الذكر ، ص 325 .

⁸⁸ كنعان ، مرجع سالف الذكر ، ص 366

⁸⁹ معوض خليل ميخائيل ، علم النفس الاجتماعي ، دار الفكر العربي ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠ ، ص ص ٢٩٤ - ٢٥٩ .

تحديد خصائص القيادة الفعالة ، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفايتها في الكشف عن الأبعاد المختلفة في العلاقة بين سلوك القائد وأداء Consistency القائد.

ب - نظرية المسار والهدف Path-Goal Theory:

إن نظرية المسار والهدف التي قدمها هاوس في سنة ١٩٧١ ثم طورها بعد ذلك بالتعاون مع ميتشل في سنة ١٩٧٤ تعتبر محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين. وتقوم فلسفة هذه النظرية على قيام القائد الكفء بدور فعال في مساعدة ودعم مساعديه في الوصول إلى تحقيق أهدافهم التي يرغبونها " وذلك بربط حصولهم على تلك الأهداف (أهداف شخصية) بتحقيق أداء معين (أهداف المنظمة) ⁹⁰، أي أن فعالية القائد حسب هذه النظرية تتوقف على النمط الذي يحرص فيه القائد على دافعية المرؤوسين للأداء ورضاهم واتجاهاتهم النفسية . وقد ميز الباحثان هاوس وميتشل (١٩٧٨ م) بين أربعة أنماط من السلوك القيادي فيما يتعلق بالاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين وهي⁽⁹¹⁾:

- القيادة الموجهة : Directive Leadership والقائد هنا يخبر موظفيه بما يتوقع منهم ويشعرهم ، بأهمية النظم والاجراءات.

- القيادة المشاركة : Participative Leadership حيث يقوم القائد بمشاركة المرؤوسين والأخذ بأرائهم عند اتخاذ القرار.

- القيادة المهتمة بالإنجاز : Achievement Oriented Leadership وفيها يسعى القائد إلى وضع أهداف عالية ويتوقع إنجازاً كبيراً من العاملين.

- القيادة الانسانية : Supportive Leadership وتتمثل في ابداء الشعور والاهتمام بمشاعر العاملين واحتياجاتهم وجعل جو من العلاقة والود يسود في المنظمة.

وقد طور هاوس في نظريته استبانة وصف السلوك القيادي Leader Behavior Description Questionnaire (L.B.D.Q.) التي أعدتها جامعة

⁹⁰ بدر ، مرجع سالف الذكر ، ص 187 .

⁹¹ House and Mitchel 1978 ,p.226 -227

أوهايو وذلك لقياس تصرف القائد . وتستند نظرية المسار والهدف إلى فرضين أساسيين
الأول : يتوقف على قبول المرؤوسين لسلوك القائد.
والثاني : يعتمد على أثر سلوك القائد على تحريك دافعية المرؤوس.
ويرى هاوس أن نوع القيادة يمكن أن يتغير لدى المدير أو القائد وذلك بحضور برامج
تدريبية معينة.

جـ - نظرية فروم جاجو Vroom – Jago:

تقوم هذه النظرية على أساس مساعدة القائد على اختيار الأسلوب الأفضل
أخذ القرار بصدد مشكلة معينة كمية المشاركة المسموح بها من قبل المرؤوسين.
تميز النظرية بين ثلاثة أنماط يعتمدها القائد لإتخاذ القرار: قرار السلطة A theory
Decision (قرار يتخذ من قبل القائد ثم يعلن للمرؤوسين) وقرار استشاري
Consultative Decision (قرار يتخذ بعد تشاور مع أفراد المجموعة) وقرار
المجموعة Group Decision (قرار يتخذ من قبل أعضاء مجموعة معينة) .
ويمكن للقائد أن يختار أحد البدائل الآتية عند اتخاذه للقرار :

- 1- يقرر لوحده وهذا يسمى سلطة ، ثم يعلن القرار للمجموعة .
 - 2- يتشاور بشكل منفرد مع بعض المرؤوسين للإفادة من مقترحاتهم .
 - 3- يتشاور مع مجموعة بإستدعائهم الى اجتماع تداول ثم يطرح المشكلة ويناقشها
معهم وسماع آرائهم جميعاً .
 - 4- يقوم بمهمة تسهيل مناقشة المشكلة ومن ثم اتخاذ القرار من قبل المجموعة
كاملة .
 - 5- يفوض صلاحية اتخاذ القرار الى المجموعة .
- وقد تكون الخيارات الخمسة المشار اليها ملائمة لبعض المواقف ولكل
منها مزاياه وعيوبه، لكن نجاح القائد في اتخاذ القرار يعتمد على مدى تطابق الأسلوب
المعتمد مع خصائص المشكلة المطروحة.

إن القواعد التي يمكن أن تعتمد لإختيار الأسلوب المناسب هي :

- 1- جودة القرار المتخذ والقائمة على من يمتلك المعلومات المرتبطة بحل
المشكلة .

2- قبول القرار والذي يقوم على أساس أهمية قبول المرؤوس واستعداده لتنفيذ القرار .

3- وقت اتخاذ القرار القائم على أساس الوقت المتاح لإتخاذ وتنفيذ القرار .
إن مسألة مشاركة المرؤوسين في عملية صنع اتخاذ القرار تكون أكثر ملائمة في الحالات الآتية :

1- نقص المعلومات والخبرة لدى القائد حول المشكلة موضوع القرار .

2- المشكلة غير واضحة وهناك حاجة للمساعدة في توضيح الموقف .

3- قبول القرار والالتزام به ضروري لتنفيذه .

4- هناك وقت كافي ومتاح لمشاركة فعليه في صناعة واتخاذ القرار⁹² .

مما سبق يتضح أن القيادة الفاعلة تعتمد على اختيار النمط القيادي الملائم للطرف أو الموقف التنظيمي ، وكذلك على الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتلبية احتياجاتهم ، أي أن يجمع القائد بين الاهتمام بالنواحي الإنسانية والانتاج في آن واحد وتشير النظريات السابقة إلى أن القيادة علاقة تفاعل بين أربعة متغيرات أساسية هي :

1 - صفات وخصائص القائد الشخصية.

2 - صفات وخصائص المرؤوسين الشخصية.

3 طبيعة وخصائص العمل.

4 - الظروف والمواقف التنظيمية.

وأن نجاح القائد في تحقيق الأهداف المنشودة لا يأتي إلا بالمران والخبرة والتدريب الذي ان ينميا لديه حساسية عالية للاستجابة لأهداف المنظمة وأهداف العاملين .
لقد أخفقت النظريات السابقة في اثبات وجود اتساق المجموعة ، لذا بدأ اهتمام الباحثين يتجه نحو دراسة السلوك القيادي ليتعرفوا على ما يقوم به القائد من تصرفات وأنماط سلوكية مختلفة، ومن هنا ظهرت النظريات السلوكية للقيادة .

النظريات السلوكية :

⁹² سهيلة عباس ، القيادة الابتكاريين والأداء المتميز ، ط1 ، عمان، دار وائل ، 2004، ص 24 .

أ- دراسة جامعة أوهايو Ohio Studies :

قامت جامعة ولاية أوهايو بدراسات لمعرفة السلوك العام لقادة العديد من المنظمات وتحديد نوع القيادة الفعالة من ناحية التأثير على الانتاجية ومعنويات العاملين ، واستخدم في الدراسة استبانة (Leader Behavior Description "L.B.D.Q." Questionnaire) لوصف سلوك القادة المديرين وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود نوعين مميزين من القادة النوع الأول هو القائد الذي يعطى Initiating والنوع الثاني هو القائد الذي يهتم بهيكل منظمته Considering leader اعتباراً للعاملين كما توصلت الدراسة إلى أن القائد يمكن أن يجمع النوعين معاً في قيادته ، فيمكن أن Structure يكون مهتماً بالعاملين وبالمنظمة في الوقت نفسه⁹³ كما توصل ليكرت عام 1966م في بحوثه في مجال القيادة والاشراف إلى أن المديرين ذوي الإنتاج المرتفع قد هيأوا لأفراد التنظيم سلوكاً حميداً متعاوناً ومستويات عالية من الرضا الوظيفي أي أن أفراد هذا التنظيم على درجة عالية من الفعالية مما يشير إلى اهتمام القائد بجانب من السلوك القيادي وهو الجانب الإنساني في العمل .

وأما بعدين لهذه الدراسة هي :

1- المبادأة بهيكلية العمل : ويشير إلى المستوى من المحتمل أن يعرف فيه القائد ويعرف دوره ودور المرؤوسين في طريقهم لإنجاز الهدف.

2- الاهتمامات الإنسانية : وتشير إلى المدى الذي من المحتمل أن يمتلك القائد فيه علاقات عمل جيدة عن طريق احترام آراء المرؤوسين ومراعاة مشاعرهم والاحترام المتبادل .

إن على القائد أن يركز إما على المهمة أو على المرؤوسين حيث أكد الباحثون على قدرة القائد في معرفة الطرق التي تعطي اهتماماً متساوياً لكل العاملين في حالة أو جميع حالات القيادة .

⁹³ بدر حامد أحمد ، السلوك التنظيمي ، الكويت ، دار القلم ، ١٩٨٢ ، ص 874.

شكل رقم (4-1)
مصفوفة جامعة أوهايو

الاعترافات عالي واطئ	اهتمام واطئ بهيكلية العمل وعالي بالاعتبارات. اهتمام باشباع حاجات العاملين الاجتماعية من قبل القائد وبناء مجموعات .	اهتمام عالي بهيكلية العمل وكذلك بالاعتبارات. يلجأ القائد الى موازنة بين انجاز الأعمال والعلاقات الطيبة وبناء مجاميع العمل .
	اهتمام واطئ بهيكلية العمل وكذلك الاعترافات. دور سلبي واهتمام بالمصلحة الذاتية للقائد.	اهتمام عالي بهيكلية العمل وواطئ بالاعتبارات. هنا يوجه القائد اهتمامه للعمل وانجازه أما الاعترافات الشخصية فلها أهمية قليلة .
	واطئ	عالي

الاهتمام بهيكلية العمل واجراءاته

المصدر : Robbins,S.P., (2003),Organizational Behavior, 10th Ed.,Prentice Hall , Inc.,New Jersey,P316.

إلا أن هذه النظرية قد تعرضت لانتقادات كذلك وأهم هذه الانتقادات
 ١- بساطتها :أي وجود بعدين فقط للقيادة.

٢- إهمال المدخل (النظرية) السلوكي في القيادة لدور وتأثير عوامل الموقف على
 السلوك القيادي.

ورغم هذه الانتقادات إلا أن هذه الدراسات قد حققت تقدماً كبيراً في فهمها لسلوك
 القيادة المؤثرة حيث وجدت هذه الدراسات أن أكثر المدراء كفاءة هم الذين يمتلكون
 علاقات داعمة ومشجعة مع مرؤوسيهم والذين حاولوا استخدام مفهوم الجماعة بدلاً من

الفردية في اتخاذ القرارات فضلاً عن أنهم يشجعون المرؤوسين بوضع وتحقيق الأهداف.

ب - دراسات جامعة ميتشجان⁹⁴ :

في نفس الوقت الذي بدأت فيه دراسات أوهايو كان الباحثون من جامعة ميتشجان يقومون بدراسة فعالية القيادة من الناحية السلوكية ، فارقوا بين قيادة فعالة في شركة ذات إنتاجية عالية واخرى ذات إنتاجية متدنية ليتوصلوا الى ما هو السلوك المؤدي الى القيادة الفعالة التي نتج عنها الانتاجية العالية .

لقد وجد الباحثون أن القائد الفعال هو الذي يركز على تخطيط العمل وجدولة الأداء وتوفير المواد والمساعدات الفنية وكل العوامل التي تساعد في إنجاز العمل ، ويسمى ذلك النمط Task Oriented Behavior وهو شبيه بالقائد اللذي ظهر في أبحاث أوهايو. وكذلك وجد الباحثون أن القائد الفعال هو أيضاً الذي يستخدم الاسلوب الانساني Relationship Oriented Behavior وهو الذي يثق في العاملين ويتسمع الى شكاوهم ويشركهم في اتخاذ القرار ويقيم أدائهم ويكافئهم . لخص رنرس ليكيرت الباحث في معهد ميتشجان للأبحاث الاجتماعية نتيجة أبحاثه في الختام الى أن القائد الفعال هو الذي يستخدم الاسلوبين معاً . وسمى هذا النمط من القادة Employee Centered Leaders وإنتهى الى أن القائد الأقل فعالية هو ذلك القائد الذي يشغل نفسه بالتوجيه ويركز أكبر إهتمامه في إنجاز العمل والمراقبة ، وسمى هذا النمط Job Centered Leaders .

إنعقدت هذه الأبحاث بأنه ربما يكون نجاح القائد ناتجاً عن كفاءة المرؤوسين التي تفرض وتحدد نمط القيادة المناسب بمعنى آخر إذا كان المرؤوسين أكفاء فعلى القائد أن يركز على المرؤوسين ، وأن يكون إشرافه عاماً وليس تفصيلياً.

ج - نظرية الشبكة الإدارية (The managerial Grid Theory) :

⁹⁴ آلاء محمد الحسن عمر ابراهيم ، دور القيادة الادارية في مهنة الأداء الاداري للعاملين ، ماجستير في العلوم في ادارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ص ص 25-26 .

نتيجة لعدم تكامل أساليب العمل بالأنماط القيادية فيما بينها من حيث تركيز بعض منها على الإنتاج مع قلة الاهتمام بالجانب الإنساني وبين الاهتمام الكبير بالجانب الإنساني مع اغفال أهمية الإنتاج ، فقد تم تطوير نظريات ونماذج جديدة تجمع بين المتغيرين لتحقيق التكامل المطلوب بين الإنتاج والأشخاص.

ومن هذه النماذج ما وضعه بليك وموتون Blake and Mouton إلى إيجاد نوع من التكامل في الأسلوب القيادي الذي يأخذ في الاعتبار الاهتمام بالناس والاهتمام بالعمل⁹⁵ ، (وسنوضح بالشكل) نموذج الشبكة الإدارية في نموذج بليك وموتون في المبحث الثالث في هذا الفصل.

الاتجاهات الحديثة في القيادة New Trends Leadership :

إن امتدادات المداخل الموقفية للقيادة ركزت على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف. لقد أصبحت متغيرات الموقف محدداً أساسياً بحيث يمكن القول إنها فتحت الباب أمام الحديث عن عدم الحاجة إلى أسلوب قيادي مرتبط بشخصية القائد⁹⁶.

وسوف يتم التطرق هنا عن بديل معوض Substitute للقائد (مجموعة متغيرات موقفية تجعل أسلوب القيادة غير ضروري). وفي إطاره يوجد هناك محيد Neutralizer (مجموعة متغيرات موقفية تقلص دور القيادة وتمنع من استعراض بعض السلوكيات) للدور الشخصي للقيادة بحيث يصبح سلوك القائد مرتبطاً بهذه المجموعة من المتغيرات الموقفية .

وقد مثلت هذه التوجيهات مع غيرها إطاراً عاماً لمداخل أكثر حداثة لدراسة

القيادة نستعرض أهمها على وفق الآتي :

القيادة الكاريزمية والقيادة الرسالية Charismatic and Visionary leadership :

(القائد الكاريزمي Charismatic Leadership القائد الذي لديه قابلية

للتأثير في المرؤوسين بالإيحاء والإلهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات)

⁹⁵ النمر ، مرجع سالف الذكر ، ص 311 .
⁹⁶ قاسم شاهين بريسم ، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية ، فلسفة في الإدارة العامة ، رسالة دكتوراه، جامعة البصرة ، العراق ، 2009 ، ص 69 .

(الرؤية Vision) مستقبل جذاب موعود وليس حالة آنية يمكن الوصول إليها الآن، إن القائد الكاريزمي Charismatic Leader هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع . والقائد من هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماماً تجاه المنظمة التي تعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من أجل صالح هذه المنظمة ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد من الآتي :

- صياغة رؤية شاملة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتساب إليه .
- بناء نظام قيمى متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقعه فيه .
- كسب ثقة الزبائن وودهم وبالتالي اخلاصهم في العمل بشكل دائم.

وعادة ما يكون القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحبوبة وينظر إليه كبطل ولديه أيضاً مهارات في توضيح الرؤية القيادية Visionary Leadership التي تخاطب قلوب وأحاسيس العاملين جاعلة منه جزءاً أساسياً من بناء كبير يتجاوز حدودهم الذاتية فهم ينظرون الى ما وراء الواقع والحقائق الظاهرة ويساعدتهم في رؤية المستقبل لحالة براءة ومحتملة التحقيق حتى لو كانت خارج إطار الجوانب الملموسة في الوضع الراهن. فالرؤية هي مستقبل جذاب وبراق موعود وليس حالة آنية جاهزة تصل إليها. والقائد الكاريزمي لديه رؤية قوية للمستقبل ويستطيع تحفيز الآخرين لمساعدته في إنجازها . فتأثيره العاطفي على المرؤوسين كبير يتمتع بنظرة بطولية من هؤلاء المرؤوسين . ومن المفيد إجمال الصفات الكاريزمية التي أجمع عليها الباحثون وهي ثقة عالية بالنفس ، رؤية مستقبلية ، قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين قناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها ، سلوك غير معتاد وخارق ، يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من أجله باستمرار ، حساسية عالية جداً للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث.

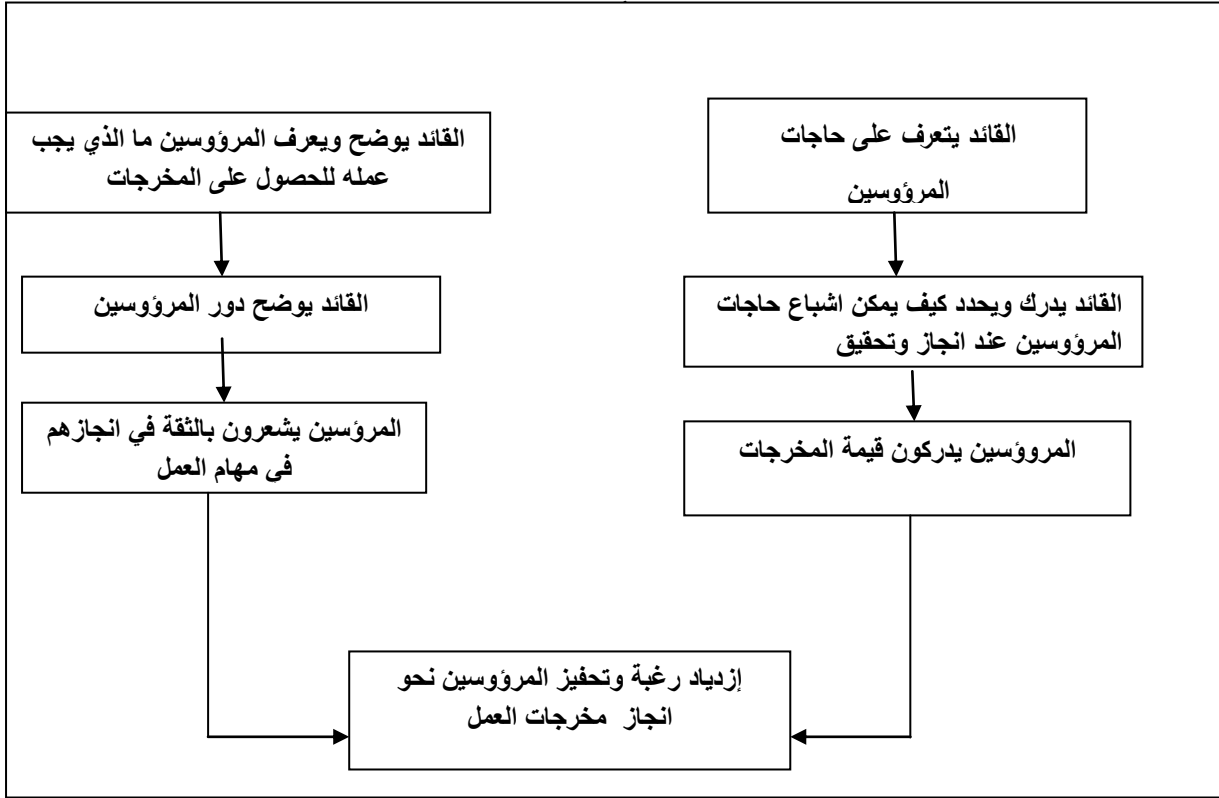
القيادة التبادلية والقيادة التحويلية :

(Transactional and Transformation Leadership)

إن القيادة التبادلية Transactional Leadership (قيادة توجه بشكل إيجابي وتحشد جهود الآخرين من خلال المهام ونظام التحفيز والهيكل). وبالتالي فإن القائد

ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح ادوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين . ومن هذا المنطلق فان القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الانتاجية بمعنى إنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطية. وهي تؤكد على المظاهر الشخصية للقيادة مثل الخطط الكفوءة الجدولة والموازنات الصحيحة . كما إن لها الرغبة في توليد الإلتزام بالأعراف والقيم التنظيمية⁹⁷.

الشكل رقم (1-5) يوضح أدوار القائد التبادلي



Source: Lvancevich, J.M., and Matteson, M.T., 2002, Organizational Behavior and Management, 6Th Ed., Mc Crow Hill Company, New York .P 45.

أما القيادة التحويلية Transformational Leadership (قيادة إيجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن) ، فهي

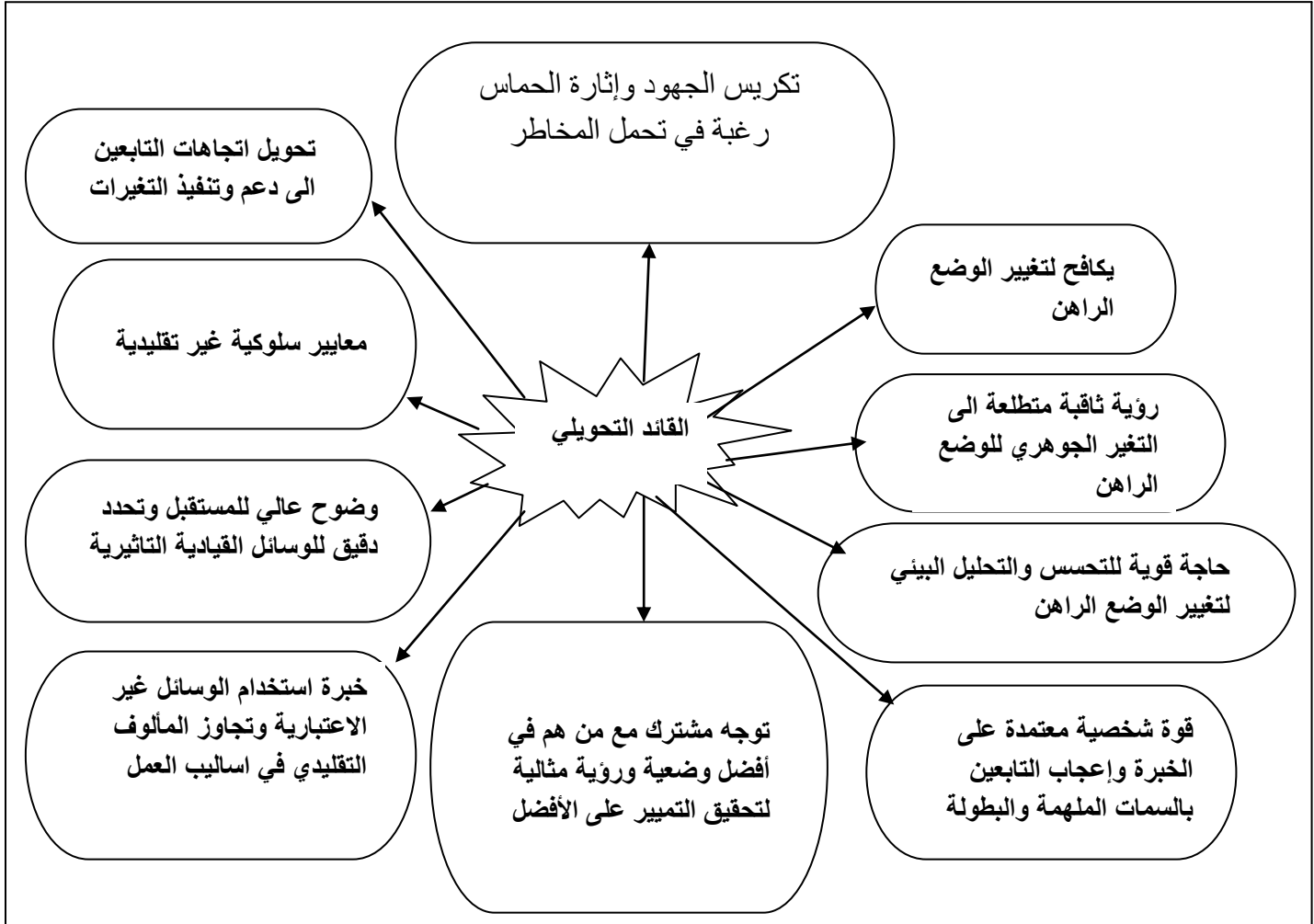
⁹⁷ شاهين ، مرجع سالف الذكر ، ص 70 .

القيادة التي لها قدرة فائقة في الايحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للإرتقاء بالأداء وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين. والقيادة التحويلية يشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين وإهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائماً .

والقيادة التحويلية تخلق تغييراً مهماً على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلاً عن قدراتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة واستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كان منتجات أم عمليات إنتاجية .

إن القيادة التحويلية وهي تواجه تحديات إدارية مستمرة تحاول بإستمرار ان تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات ، وهنا فإن إمتلاك السمات القيادية والمعرفة بالسلوكيات القيادية والعوامل الموقفية لا يكفي لوحدة النجاح في مهمات اصبحت معقدة وهذا يعني إن المدير يجب أن يكون مهيباً للقيام بدور إيحائي روعي بدون أي قسر أو إكراه للمرؤوسين. ومن المهم الإشارة الى ان القيادة التحويلية المهمة بالتطلعات وتحقيق الالتزام بالأداء وبناء الثقة يفترض أن تتمتع بالخصائص التالية: (الرؤية، التمكين للآخرين ، الكاريزما ، خصوبة الخيال ، الرمزية ، النزاهة).

والشكل التالي يوضح خصائص القائد التحويلي :
الشكل رقم (6-1) خصائص القائد التحويلي



المصدر : Macmillan,2000:201

القيادة في بيئة العمل الجديدة Leadership in New Workplace :

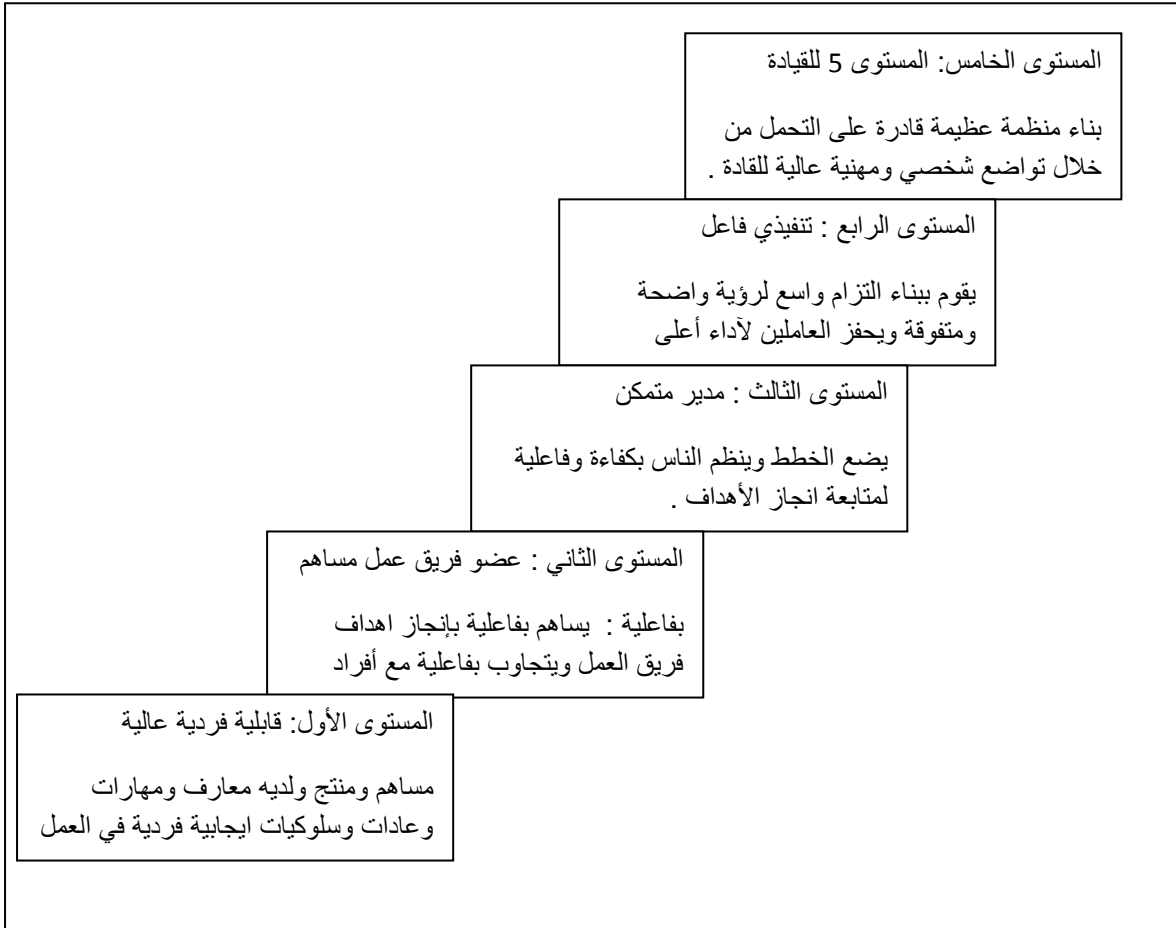
إن التطور الحاصل في بيئة الأعمال والتحديات الكبيرة التي تواجه منظمات الأعمال قد غير من مفهوم القيادة، فالعولمة والتجارة الإلكترونية والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ساهمت في خلق مكان عمل جديد وغيرت من مصالح العاملين وتوقعاتهم وخلقت تنوع عال وهذه جميعها وجهت بشكل آخر إطار التفكير حول

الممارسات القيادية بالرغم من إن المحاولات التي اصابها التغيير كثيرة إلا إننا سنقتصر على مجموعة منها بما يأتي:

■ المستوى 5 للقيادة : Level 5 Leadership:

تقوم فكرة هذا المنظور على اساس الدراسات التي قام بها Jim Collins وآخرون حول امكانية تحويل الشركات الجيدة الى شركات عظيمة حقاً. ويقوم الباحثون المستوى الخامس للقيادة بأعتبره أعلى مستوى هرم قابليات المدراء ويوضح الشكل الآتي خصائص هذا المستوى .

الشكل رقم (1-7) يوضح المستوى 5 للقيادة



المصدر: صالح العامري، طاهر الغالبي، الإدارة والاعمال ، عمان دار وائل ، 2007،

ص 448.

بعد من خلال منازلهم وهذا يعني وجود بيئة عمل مفترضة وليست فعلية وقد لا يجتمع العاملون مع بعضهم إطلاقاً . هنا تواجه القيادة مصاعب للموازنة بين الهيكل والمساءلة مع المرونة . فالمشكلة هنا كيفية التأكد من إن العاملين يؤدون ما هو مطلوب منهم بدون رقابة وإشراف مباشر بالطرق المعروفة . إذ يحدد القادة الإشراف والمهام بشكل واضح وتكون مهمتهم الرئيسية هي خلق الالتزام وتحفيزه لدى العاملين وإبقائهم على علم بما يجري في المنظمة بشكل مستمر بدون معرفة بعضهم البعض . وعليه فإن القادة الافتراضيين يجب أن يتمتعوا بصفة العقلية المتفتحة والمرنة مع التركيز على الحلول وليس المشاكل بذاتها . كما تكون لديهم قدرات اتصال عالية وقدرات تدريبية في مجال بناء العلاقات التي تعتبر أهم المهارات المطلوبة في هذا المجال .

إن اختيار التكنولوجيا المناسبة وكيفية التعامل معها وتوظيفها بمقتضى طبيعة العمل هو مهمة أخرى من مهام القادة الافتراضيين⁹⁸ .

■ القيادة الخدمائية الداعمة : Servant Leadership :

إنها قيادة تعمل من أجل انجاز حاجات وأهداف العاملين وكذلك الوصول الى أهداف المنظمة وتحقيق رسالتها .

إن القيادة في بيئة العمل الجديدة وضمن منظور القيادة الداعمة الخدمائية نرى إن وجود العمل ومنظوره مرتبط بالعاملين الذين يفترض أن يؤدوا أعمالهم بأفضل الصيغ بعد أن تتاح لهم الفرصة كاملة بذلك .

حيث ينظر للقيادة بشكل مقلوب تدعم الآخرين المرؤوسين لأن المهمة الأساسية للقائد هي خدمة الآخرين والمنظمة . إن القيادة الخدمائية تنطلق في عملها من مستويين : الأول : إنجاز أهداف وحاجات المرؤوسين من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المنظمة ومبرر وجودها .

⁹⁸ مرجع سالف الذكر ، ص 73 .

والثاني : إعطاء معنى للأفكار وللقدرة والمعلومات وللإنجاز ، وهنا فإنهم يقيمون الآخرين حقيقة ويشجعون المشاركة وتقاسم القوة والتكريس التام للجهود وإيقاظ قوى المرؤوسين على توليد الأفكار والإبداع والالتزام .

■ القيادة النسائية Women Leadership:

تشير أدبيات الإدارة الخاصة بموضوع القيادة الى أن هناك أساليب قيادية نسائية لها خصوصيتها حيث إن نتائج بعض الدراسات تشير الى إن الاداء وتقويمه من قبل الرؤساء أو النظراء أو المرؤوسين والخاص بالمديرات هو أفضل منه لدى المدراء الرجال خصوصاً في بعض القابليات الإدارية مثل القدرة على تحفيز الآخرين وتشجيع الإتصالات ومهارات الإصغاء أو الإنصات . وقد سمي هذا المدخل الخاص بالقيادة النسائية بالقيادة التفاعلية Interactive Leadership (اسلوب قيادي يتصف بالعمل التعاوني وبناء العلاقات والعناية بالآخرين) وهذا يعني إن القائد يفضل أسلوب الإجماع والعمل التعاوني ويؤثر في الآخرين من خلال العلاقات وليس بالقوة النابعة من الموقع الوظيفي أو السلطة الرسمية . إن هذا يعني إن الأسلوب ليس مقتصرًا على النساء فقط بل أصبح مطلوباً من كافة المدراء الرجال للنجاح في مكان العمل .

لقد حاولت (الباحثة) في هذا المبحث استعراض أهم نظريات القيادة الإدارية فقد ساهمت العديد من النظريات والأبحاث في القيادة الإدارية في توضيح مصادر القيادة وفاعلية القائد الإداري حسب التسلسل الفكري .

المبحث الثالث أنماط ونماذج القيادة الإدارية

تصف هذه النظريات نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد وبناءً على هذه النظريات فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادي والذي قد يكون فعّالاً أو غير فعال ، ومن الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفه وخبره بأنماط القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل ونوع المشكلة. فمن خلال ما يتبعه المدير القائد من نمط سلوكي في قيادته للآخرين يكتسب تسميته (الدكتاتوري، الديمقراطي، التشاوري). وقد لا يكون القائد معتمداً على نمط واحد من أنماط القيادة بل يتعداه إلى أكثر من ذلك حسب مقتضيات الضرورة فأن كانت الحالة لا تحتمل التأخير وتحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرار نرى أن الأسلوب الدكتاتوري كما يسمى أفضل في حسم النزاعات واختلاف وجهات النظر أما إذا كان الموضوع متعلق بتطوير الأداء وزيادة فعالية العمل مثلاً يسعى المدير إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار وهكذا . وهذا ما يجب أن يمتلكه (القائد الإداري الفاعل) والذي يمكن أن نعرفه على أنه القائد الذي يمتلك القدره على الانتقال بين الأنماط القيادية حسب مقتضيات الحالة الظرفيه بغية الوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم وتنفيذ إستراتيجيته الآنيه والمستقبلية والبديلة ويمكن إن نوضح بعض أهم الأنماط القيادية السائدة من وجهات نظر متعددة⁹⁹:-

أنماط القيادة :
القيادة حسب سلوك القائد :

⁹⁹ صلاح هادي الحسيني ، القيادة الادارية واثرها في ادارة الموارد البشرية استراتيجياً ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومة في محافظة ناصر ، العراق : 2009 ، ص63 ، Pdf.

■ القائد التقليدي :

يبدأ سترونج¹⁰⁰ وصفه وتشخيصه للقائد التقليدي بأنه : (هو الذي يتمسك بالروتين ، كما أنه حساس بالنسبة لمشاعر الآخرين ، ويتجنب التعامل مع المرؤوسين الذين يشعرون نحوه بالفتور ، ويتملق رؤساءه ، وهو قادر على تقبل الانحرافات ، ويستطيع انجاز الاعمال ولكنه لا يخلف قادة من بعد) ويتناول تاج السر القفاز¹⁰¹ من سترونج مستمراً في تحليل هذا القائد قائلاً : ينبعث النمط التقليدي من رغبة المدير في الانتماء لزملائه بأن يكون جزءاً منهم ومن إهتمامهم ، ويحاول تحقيق ذلك من خلال تحسس رأي الأغلبية ، فهو يلتزم بالمظاهر الضرورية من ملابس أنيقة، وأماكن تسويق متعارف عليها ، وسكن حكومي وروح الدعابة ولباقة الحديث ، وهو غالباً ما يكون سطحياً في قناعه وإيمانه الراسخ بالأمر فأراه امتداد لآراء الآخرين ، فهو يجاري التيار السائد ، ولا يمكنه إطلاقاً تكوين التزامات عقائدية سياسية كانت أم دينية، إجتماعية أو تنظيمية خاصة ، فهو لا يتواني في أن يؤيد وجهة نظر مديره أو زميل قوي له حتى ينسجم معه.

ويبدو للباحث أن الشخص المشتت العواطف والاحاسيس والرغبات لا يقدر أبداً على الإلتزام والتمسك بمبدأ في حياته . ويضيف تاج السر : أن نظرة المدير التقليدي للإدارة هي اتباع سياسة القيادة المستجيبة والتي تعني التحرك للأمام مع الآخرين ولكن ليس في المقدمة¹⁰².

ويرى الباحث في هذا الخصوص ، أن هذا النمط من المدراء يفتقدون الصفة الأساسية للقائد والخصلة المحورية لسجايا القائد الأمثل ، وهي القدرة على توجيه جهود الآخرين نحو تحقيق الأهداف ، والتأثير الإيجابي على المرؤوسين لتنفيذ الخطط والسياسات المرسومة على أرض الواقع بغية تحقيق المطلوب من المهام بصورة مثلى، ويرى الباحث أيضاً أن هذا النمط من القيادات جاء نتيجة تسلسل إداري متدرج من الأدنى الى الأعلى حسب القيود الزمنية أو الترقى بالأقدمية أو بمساعدة إختارته بدلاً

¹⁰⁰ تاج السر محجوب ، إدريون ولكن ، صحيفة القيس ، الخرطوم: 1998، ص 89 .

¹⁰¹ تاج السر ، مصدر سالف الذكر ، ص 89.

¹⁰² ابراهيم حسن ، مصدر سالف الذكر ، ص 38 .

من ذوي الأهلية والكفاءة ، وتولدت خبراته نتيجة تربية إدارية معينة طويلة فترة خدمته ، تأثر بها واصبحت منهجاً وسلوكاً ثابتاً في معاملاته وأدائه، خاصة وأن هذا السلوك يحقق الاستمرارية لدوره في القيادة كما أنه يحقق نوعاً من النجاحات تكفي لبقائه وقبوله في مكانه القيادي . فاسلوب القيادة المستجيبة للقائد التقليدي عند تاج السر تعني التدرج في التغيير ، من خلال التجربة والخطأ وليس عن طريق التجربة الموجهة لتحقيق أهداف مرسومة ، وبرغم ان نتيجته لن تكون أبداً متناغمة أو متماسكة إلا أنه لن تكون متنسبة ، فهي شئ وسط يمكن أن يحقق ما هو مطلوب ولكن ليس بصورة مبدعة . فهذا مع المرؤوسين بصورة ودية غير رسمية لان ذلك يزيد من حب المرؤوسين له ولديمقراطيته ، هو يشرك المرؤوسين في وضع الأهداف الذي يعلم سلفاً أنها يمكن أن تتحقق دون معاناة ودون حاجة لإبداع ، فهو لا يضع معايير انتاج عالية ولا يترك الأمور تتسبب ، فهو يضع الأمور في نطاق المقبول ، حتى يتمكن من وضع التقدير في الوسط بميلان نسبي نحو الايجاب .

ويمضي محبوب قائلاً¹⁰³ بأن النمط التقليدي يهتدي بالتقاليد والممارسات المتعارف عليها والتي لها جذور في المؤسسة ، وتجنبه تقادي الخلاف والدخول في صراعات . فالكياسة والدبلوماسية من الأساليب الراسخة في هذا النمط . وعندما تكون الإجراءات غير واضحة حيال امر ما فهو يلجأ الى زملاء آخرين من إدارات أخرى يكونوا ملمين بهذا الأمر ، هذه المعلومات التي يرجع فيها القائد التقليدي لزملائه الآخرين في الإدارات الأخرى والذين غالباً ما يكونوا قادة من نفس نمطه في نظر الباحث لانتاج للآخرين ممن يحتاجون إليها ، فيسود كتمان المعلومة في المؤسسة تحت هذا النمط الإداري تثبيتاً له ولإستمراريته وإغلاقاً للباب في وجوه المبدعين والأكفاء ، وسيطرة وتحكماً في المؤسسة من قبل التقليديين . وذلك يؤكد وجود مراكز القوى التقليدية المسيطرة والنافذة في المؤسسات ووضع من يقومون بخدمة مصالح هذه المراكز في المستويات القيادية برغم عدم الأهلية والكفاءة ويسترسل تاج السر مؤكداً

¹⁰³ محبوب مرجع سالف الذكر ، ص 39 .

بأن الهدف الحقيقي للكفاءة الإدارية هو تحقيق أجود النتائج بخلق التكامل الفعال بين النتائج والانتاج فلا يمكن إعتبار الأجود بأنه الشئ الوسط أو الشئ الذي يأتي نتيجة للتنازل عن شئ يهدف تحقيق الشئ ، فهذه معادلة صعبة فالمرؤوسين تحت إدارة الاسلوب التقليدي نادراً ما تكون ردود أفعالهم استتكارية أو ما يتم عن رغبة في ترك العمل لانهم يتبنون نفس النمط في سلوكهم وتفكيرهم لانه اسلوب مجامل ومقبول ومن خلاله يمكن إنجاز العمل بشكل مرضي ولكن اسلوب التكيف ومجاراة الأمر الواقع لا يخدم الشخص ولا المجتمع الذي يرغب في النهوض والتقدم والتفوق ، فعلي المرؤوسين إذا ارادوا البقاء عليهم التزام اسلوبه والسير وسط الزحام وتجنب للنجومية التي تثير الحسد والضيق فالمزيد من البذل يعتبر حب للظهور . والنتيجة هي التضحية الكاملة بما يمكن أن تستفيده المنظمة من الطاقات الخلاقة والمبدعة المكتومة في البيئة التقليدية . فهذا الاسلوب في اعتقاد الباحث يزرع النفاق والتلوث وإخفاء الحقائق وتنشأ خلاله الصراعات الخفية ، وتنتبت فيه تربة خصوبة ينخر فيها السوس الهدام بعيداً عن المراقبة وتحت الاغطية بين القادة ومرؤوسيه من أهل الابداع الذين يظنون منتظرين على أحر من الجمر لمفارقة هذا الوسط . ويستمر التقليديون رؤساء ومرؤوسين باسلوبهم الروتيني البارد من اشعاع التجديد والابتكار وشعلة الطموح ، وبناتجهم السالبة حتى بلوغ الفشل التام الحتمي أو يحدث ثورة تغييرية تجديدية تزيل التقليد التليد بجديد يبعث الحياة والأمل لطريق طموح ناهض يدفع للنقدم والنماء ¹⁰⁴ .

■ القائد الأبوي (الوصي) :

يختلف هذا النوع من القادة عن النمط السابق بأن هدفه هو نيل رضا الآخرين مثل السابق ولكن بصورة أكثر من رغبته في الإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة . وفي هذا الصدد يقول عرفة وحسين ¹⁰⁵ : (يهتم هذا النمط القيادي بالنفوذ الأبوي بين القائد والجماعة والذي ينعكس في إهتمام القائد براحة ورفاهية مرؤوسيه ، ويهدف هذا النوع من القيادة الى الحماية والارشاد ، ويصعب في ظلّه تنمية استقلالية الحماية

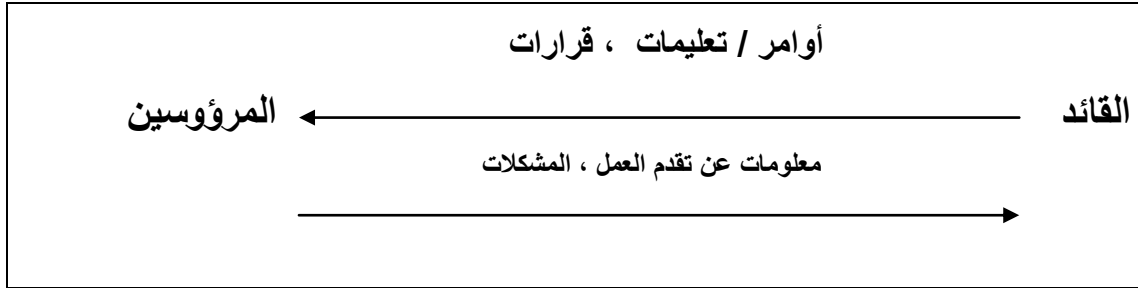
¹⁰⁴ مرجع سالف الذكر ، ص 40

¹⁰⁵ عرفة المتولي وحسين موسى راغب ، مقدمة في المبادئ العلمية للإدارة والتنظيم ، ب.ت (القاهرة:1989م) ، ص 339.

واعتمادها على نفسها ، الى جانب ذلك فإن القائد الأبوي عند سترونج¹⁰⁶ (يأخذ السلطة على نحو شخص ويرى أن العمل يتم من أجله ، وأنه مصدر كل معدلات العمل ، وتتغير تلك المعدلات مع تغير مزاجه الشخصي ، ويريد الناس أن يكونوا معتمدين عليه . إنه يريد أسرة مخلصه ، فهو يوزع خبراته مقابل ولاء الجماعة واعتمادها عليه. تأثيره على المرؤوسين : الانتاج عالي نسبياً ما دام هذا القائد موجوداً ليقول ماذا يريد . الجماعة تحت قيادته سلبية ، ويبذل أعضاء الجماعة جهداً ضئيلاً لتحسين أنفسهم ، وقليل منهم من يعترض على قول القائد .

الشكل رقم (1-8)

اسهامات هوقتس Hodgetts (النمط القيادي الابوي)



المصدر : Hodgetts and F.luthans,Op. Cit. p 345

■ القائد المستبد (الاتوقراطية) :

تقوم القيادة المتسلطة على افتراض أن القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة ، وهو الذي يحدد الأعمال وتوزيع الإمكانيات ويعطي التوجيهات دون تشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل ، ويعتقد القائد المستبد أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذ ينبغي عمله، وفي ظل هذا القائد تتعدد الوسائل الرقابية وتكون أكثر جموداً وعنفاً.

ويتدخل ديفز:¹⁰⁷ بأن القادة الاتقراطيون يركزون على السلطة وصناعة القرار بأيديهم ويقومون برسم شكل العمل بالكامل لمرؤوسيهم ،الذين يفعلون ما يؤمرون به. فالقيادة هنا سلبية لانها تقوم على التهديد والعقاب ، ولكن يمكن أن يكون ايجابية،

¹⁰⁶ ايرل سترونج ، مقدمة في ادارة الأعمال ، ترجمة علي السلمي ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة: 1976 ، ص ص 65-66 .

¹⁰⁷ ابراهيم ، مرجع سالف الذكر ، ص ص 338-339.

لأن القائد تحت هذا النمط الإداري له القدرة على المفاضلة بين مرؤوسيه ليكافئهم ، فالقائد الأتوقراطي الذي يكافئ يعتبر محسن ، وهناك بعض المرؤوسين يستجيبون للأتوقراطي الذي يكافئهم فمذ نشأتهم قاموا تحت ظل تربية ذات سلطات متعددة كالوالدين في البيت والمعلمين بالمدارس والمشرفين بالمكاتب الحكومية فهناك بعض المرؤوسين لهم إستثناءات إزاء القيادة الأوتوقراطية فهم يشعرون بالأمن والأمان والرضا مع هذا النمط القيادي ويسترسل ويفر قائلًا¹⁰⁸ إن من بعض المميزات للقيادة الأتوقراطية أنها تقدم دعم وحافز قوي للقائد ، إذ أنها تسمح بقرارات سريعة لان الذي يقرر للجميع هو شخص واحد - وهو يستخدم مرؤوسين أقل كفاءة منه وظيفتهم تنفيذ الأوامر - وعملهم الوحيد هو التخطيط والتنظيم وصناعة القرارات الثانوية ، ويحتاجون لمبادرة صغيرة لحثهم. إن واحدة من سلبيات هذا النمط القيادي أن الناس لا يحبونها خاصة إذا كانت قاسية وصارمة ومتطرفة وأسلوبها سلبي . فالإحباط وعدم الرضا والخوف و بروز الصراع سهل في الوضع الأتوقراطي . المرؤوسين هنا ربما يشعرون بأنهم منتجين لانه مطلوب منهم عمل ذلك وليس لانهم محفرين لعمل ذلك لهم، يميلون للعمل بنصف جهد لأن الدوافع والإبداع غير مطلقي العنان (وهذا النوع يكون أكثر فعالية عندما يتسلم زمام الأمور في ظل المواقف الحرجة التي تتطلب الضبط والربط)¹⁰⁹ ومن أخطر النتائج المترتبة على ممارسة هذا النمط الإنزواء واللامبالاة وفقدان الشهية للعمل الجاد لقطاع كبير من العاملين مما يتأتى عنه، (أن الانتاج مع هذا القائد الصارم يكون عادياً والانتاج ينخفض إذا لم يكن القائد موجوداً بذاته لإعطاء الأوامر)¹¹⁰ .

■ القيادة الدكتاتورية : (المتسلط) :

هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس فالعمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى ويعتقد المدير الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني¹¹¹ .

¹⁰⁸ ابراهيم حسن ، مرجع سالف الذكر ، ص 41

¹⁰⁹ مرجع سالف الذكر ، ص 42 .

¹¹⁰ بوسترونج ، مرجع سالف الذكر ، ص 65 .

¹¹¹ فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط 4، مركز الكتب الأردني، 1994 ، ص .

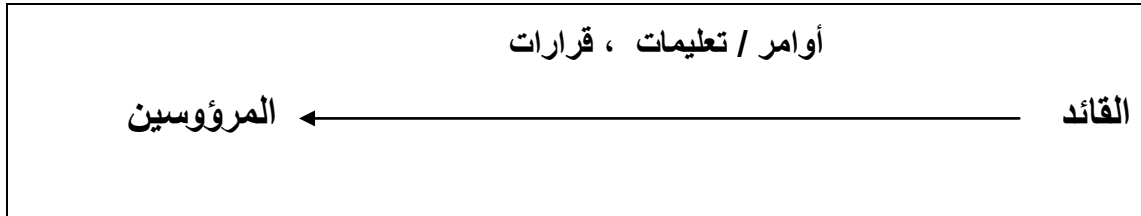
- يفترض المدير الديكتاتوري افتراض أساسي عن طبيعة الناس (بغض النظر أدرك هذه الافتراضات أم لم يدركها) وهذه الافتراضات هي:
- 1- العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس.
 - 2- معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.
 - 3- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.
 - 4- أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية مأكلاً، مشرباً، مسكناً .
 - 5- لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة.

إن المدير الديكتاتوري يدير طريقته حيث يرى الكفاءة في العمل تحقق رضا الناس وبالتالي يعتقد أنه:

- 1- مسئول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة.
- 2- أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى من وجهة نظره.
- 3- تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية.
- 4- في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً .

الشكل رقم (1-9)

اسهامات هوقثس Hodgetts (النمط القيادي الديكتاتوري المتسلط)



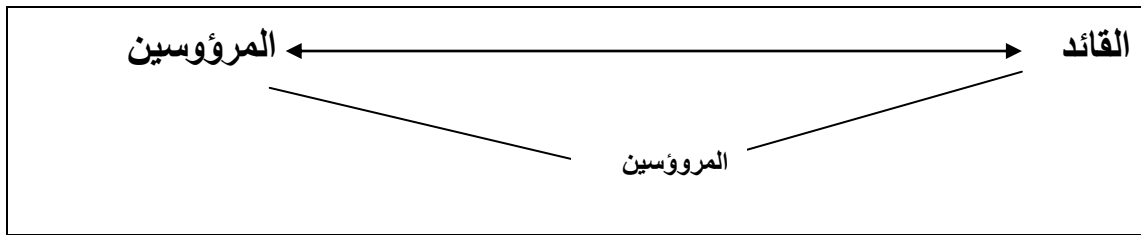
المصدر : . Hodgetts and F.luthans,Op. Cit. Pp. 345 – 349 .

■ القيادة الديمقراطية :

تتميز القيادة الديمقراطية بالمشاركة غير الرسمية للجماعة والاستفادة من آرائها. مع تشجيع المبادرة من جانب التابعين ، فالقائد يقترح الأعمال المحتملة ، ولكنه ينتظر مواقف الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ وينصب إهتمام القيادة على مصالح الجماعة وتعمل على إشباعها ، إلا أنه كما يمكن الحصول على أفضل النتائج في ظل القيادة الديمقراطية ، فإنه من الضروري أن يكون أعضاء الجماعة من الأشخاص القديرين ¹¹² بالإضافة الى تميز القيادة الديمقراطية بالمشاركة وتشجيع مبادرات العاملين والإهتمام بمصالح الجماعة ، يضيف عبدالكريم وليلى تكلا¹¹³: أن القرارات التي تتخذ من هذا النوع القيادي تكون نابعة من الجماعة كحصيلة للمناقشة والتفكير الجماعي وعلى القائد أن يدير المناقشة ويجمعها حول الموضوع على أن ينبغي كل فرد حراً في التعبير عن رأيه ، ولكل فرد حرية العمل مع من يختار ، كما ترك للجماعة أمر توزيع المسؤوليات بين أعضائها ، وحينما يريد القائد تقديم مشورته الفنية فهو يفعل ذلك عن طريق إقتراح عدد من البدائل تختار الجماعة من بينها . كذلك القائد يحاول في العمل أن يكون مثل أي فرد في الجماعة . كما أن الثناء والنقد يبني دائماً على أسس موضوعية .

الشكل رقم (1-10)

اسهامات هودجتس Hodgetts (النمط القيادي الديمقراطي)



المصدر: Hodgetts and F.luthans, Op. Cit. Pp. 345 – 349 .

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة الى ان هذا النمط من السلوك القيادي يعتبر أكثر انتشاراً من غيره في الدول المتقدمة مثل امريكا (شركة جنرال البكتريك مثلاً) وبريطانيا .

¹¹² عرفة متولي ، مرجع سالف الذكر ص 239 .

¹¹³ عبدالكريم درويش وليلى تكلا ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية (القاهرة :1972م) ، ص 493 .

القيادة حسب الموقف أو الشخصية:
■ القائد الاستراتيجي :

هنالك احساس شائع لدى الناس عبر العالم أجمع ، وفي كافة مجالات النشاطات الاجتماعية كالصناعة والتجارة والخدمات العمومية والقطاعات الحكومية بأنه لا يوجد قادة فعالون لإدارة هذه النشاطات المعقدة ، أو على الأقل تقرير ليسوا موجودين بالأعداد الكافية . وهذا القصور هو في واقع الحال عالمي الطبع وإن اختلفت درجته بين بلد وآخر . ولإزالة هذا الشعور الواسع الانتشار عن القصور في إيجاد القادة الفعالون . يعتقد إدير¹¹⁴ بأن القائد الاستراتيجي هو الحل ، والقائد الاستراتيجي هو في الأساس قائد منظومة والقائد الاستراتيجي الفعال هو الذي يمكنه أن يحقق لمنظومته أهدافها المنشودة وفقاً لما تتوقعه منه أي وقت وزمان مهما اختلفت الظروف ، ويضيف إدير بأن السير فرانسيس دوجو ينجاند رئيس أركان حرب جيش مونتجمري في معركة العلمين وضع تسعة شروط للقائد الاستراتيجي سواء كان عسكرياً أو مدنياً :

- أن يكون عارفاً بفريقه تمام المعرفة .
- معروفاً من فريقة ومميز عنهم .
- متأكد من أن أعضاء فريقه قد أوكلوا بمهمات يقع في حدود إمكانياتهم ، وعارفاً ان النجاح لا يأتي إلا من الثقة المتبادلة ، وأن الفشل لا يأتي إلا من فقدانها .
- واثقاً من أن مرؤوسيه من كبار القادة غير متزمرين من المهمات الملقاة على عواتقهم .
- واعياً بأهمية الاتصال الشخصي المباشر والدائم مع الأطراف الفاعلة.
- انساناً ومتوهماً لتأثير العوامل الانسانية في مهمته .
- يترفع عن الصغائر ويرفض الدخول في التفاصيل وغير مغرور .
- له قدرة متميزة على إصطياد الرجال الأكفاء .
- يحتكم الى قدرة كبيرة على اتخاذ القرارات الواضحة .

¹¹⁴ جون ادير ، القائد الاستراتيجي ، ترجمة عزيمة ، ط 3 ، دار ماكميلان للنشر ، لندن : 2003م، ص ص 7- 9 .

ويضيف دوجو ينجاند أن هذه الخصال تنطبق أيضاً على أرباب العمل والتجارة والصناعة ويقول بأن 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 تنهياً له الفرصة الكافية للتفكير وإدارة القضايا الأساسية الكبرى بما فيها إقامة العلاقات المهمة وعقد التحالفات القوية مع الاطراف الفاعلة الاخرى في كل مكان .

يواصل دوجو ينجاند ويقول¹¹⁵ أن أرباب الصناعة هم في الحقيقة القادة العسكريون الحقيقيون للعالم . وبرزت هذه الحقيقة بحلول عصر الصناعات الكبرى في القرن التاسع عشر فقد اصبح أرباب العمل والصناعة يركزون على قدم المساواة مع القادة العسكريين البارزين يرشحون للمناصب القيادية في أوساط العمل والصناعة بعد إحالتهم للتقاعد أمثال الجنرال (روبرت لي) الذي أصبح عميداً لأول معهد للعمل والتجارة بأمريكا ، وروبرت ماكنمارا وزير الدفاع في عهد نكسون الذي تم تعيينه مديراً لشركة فورد لصناعة السيارات ، فيمكن لمنظمات العمل والخدمات بكل نواعها أن تستفيد من خبرات القادة الاستراتيجيين العسكريين والسياسيين في مختلف ميادين النشاطات البشرية كالصحة والتعليم والعلوم الرياضية والفنون وأيضاً في تدريس السياسة .

والجدير بالذكر أن القيادة الاستراتيجية بما يتوفر لديها من قدرات هي التي تستطيع التعامل مع ادارة أي ازمة قد تواجه الشركة ، كما الحال في شركة جونسون أند جونسون¹¹⁶ .

القائد وفق مركزية السلطة :

■ **قيادات لامركزية** : تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، لاتخاذ الكثير من القرارات مع الحفاظ بالرقابة (control) على الموضوعات المهمة والضرورية.

■ **قيادات مركزية**: تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في اتخاذ القرارات وتلج إليها القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى

¹¹⁵ جون إدير ، مرجع سالف الذكر ص 11 .

¹¹⁶ عبدالسلام أبوقحف ، مرجع سالف الذكر ، ص 360 .

مكلفه جداً تجنباً لذلك، أو لأنها تريد أن تقدم صورة متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تتفهم الموقف بصورة عامه ¹¹⁷ .

□ نماذج تحليل أنماط القيادة:-

- أنماط تعتمد على اهتمامات القائد بالإنتاج و الأفراد معا:
- نموذج بليك وموتون:

نتيجة لعدم تكامل أساليب العمل بالأنماط القيادية فيما بينها من حيث تركيز بعض منها على الإنتاج مع قلة الاهتمام بالجانب الإنساني وبين الاهتمام الكبير بالجانب الإنساني مع اغفال أهمية الإنتاج ، فقد تم تطوير نظريات ونماذج جديدة تجمع بين المتغيرين لتحقيق التكامل المطلوب بين الإنتاج والأشخاص.

ومن هذه النماذج ما وضعه بليك وموتون Blake and Mouton إلى ايجاد نوع من التكامل في الأسلوب القيادي الذي يأخذ في الاعتبار الاهتمام بالناس والاهتمام بالعمل ¹¹⁸ ، (ويوضح الشكل) نموذج الشبكة الإدارية في نموذج بليك وموتون . وتتكون هذه الشبكة من محورين : المحور الأفقي يوضح مدى الاهتمام بالإنتاج والمحور الرئسي يمثل مدى الاهتمام بالعاملين والعلاقات الإنسانية.

واستطاع روبرت بليك و جين موتون في عام 1964م تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسيين هما :

أ/ درجة الإهتمام بالإنتاج (المهمة)
ب/ درجة الإهتمام بالأفراد (العلاقات)

23 مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم ، وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، سنة 2005 ، ص 139 .

¹¹⁸ النمر ، مرجع سالف الذكر ، ص 311 .

شكل رقم (1-11) الشبكة الإدارية في نموذج " بليك وموتون "

الإهتمام بالأفراد	9	(٩،١) إدارة النادي				(٩،٩) إدارة الفريق			
	8								
	7								
	6								
	5				(٥،٥) الإدارة المعتدلة				
	4								
	3								
	2								
	1	(١،١) الإدارة المتساهلة				(١،٩) الإدارة السلطوية			
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
	الإهتمام بالإنتاج								

المصدر (Blake and Mouton 1968,P,10)

يلاحظ من الشكل السابق أن البعد الأفقي لها يعبر عن بعد الإهتمام بالإنتاج ، بينما البعد الرأسي عن بعد الإهتمام بالأفراد (العاملين)، كذلك يلاحظ تحديد كل من بليك و موتون لخمسة أنماط إدارية (1/1 - 1/9 - 9/1 - 5/5 - 9/9) يعبر كل منهم عن درجات مختلفة من الإهتمام بكل من البعدين ، بحيث يعبر الرقم الأول(من اليسار) عن درجة الإهتمام التي توليها الإدارة للأفراد ، بينما يعبر الرقم الثاني عن درجة اهتمامها بالإنتاج فمثلا النمط (9/1) يعبر عن درجة منخفضة جداً للإهتمام بالإنتاج (1) ودرجة مرتفعة جداً للإهتمام بالأفراد (9) .

ومن هذه الأنماط القيادية : 119 :

¹¹⁹ كنانة اونلاين ، مرجع سالف الذكر ، الانترنت.

1- النمط (1/1) الإدارة السلبية (المتساهلة Impoverished Management):
إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماماً ضئيلاً جداً للأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات والخلافات المستمرة .

2- النمط (1/9) الإدارة العلمية (السلطوية Scientific Management):
يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة (1) ، ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تايلور في نظريته ((الإدارة العلمية)) ، ويؤمن القادة الإداريين بوجود استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل و أهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم ، ودائماً ما يضعون تحقيق النتائج و كأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم .

3- النمط (9/1) الإدارة الاجتماعية: (Social Club Management)
يعكس هذا النمط الإداري اهتماماً كبيراً 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 .

4- النمط (5/5) الإدارة المتأرجحة: (Pendulum Management)
يشبه هذا النمط الإداري ببندول الساعة الذي يستمر في التآرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين ، ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب (9/1) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين ، ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجأون إلى النمط (9/1) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج ، وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق .

5- النمط (9/9) 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 .

وبمثل هذا الأسلوب القيادي تسود الجماعة روح الفريق و مفاهيم التعاون الخلاقة وتسود علاقات الإخاء و الود بين القائد و المرؤوسين ، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض .

ويعرض الأستاذ الدكتور سيد الهواري المقارنة التالية لهذه الأنماط الخمسة على الوجه التالي: الشكل رقم (1-12)

أبعاد النمط	نمط (ع/ع) (العلمية) (١/٩)	نمط (ن/ع) (الاجتماعية) (٩/١)	نمط (ع-ن) (السلبية) (١/١)	نمط (ع ن) (المقارحة) (٥/٥)	نمط (ع+ن) (لجماعية) (٩/٩)
الفكرة المسيطرة	الحدرة بالإنتاج	الحدرة بالناس	ليس هناك فائدة	الحدرة بالممكن	الحدرة بما يجب أن يكون
الإفتراضات الأساسية	العمل (مر) - التخطيط و الرقابة نطلق من المرارة -	العمل (مر) والمطلوب توفير جود ودي ومريح	العمل (مر) والجد عنه وعن الناس (عزيمة)	العمل (مر) ولا بد من حل وسط	العمل الطبيعي مثل اللعب
التخطيط	محكم ومن مسؤوليته	بشكل علم	مسؤولية منير آخر	بشكل عام يؤخذ رأي المرؤوسين	بالاشتراك والمشورة بينه وبين مرؤوسيه
مفهومه للتنظيم	رسمي	غير رسمي	جهاز ارسال واستقبال (بيروفراطي)	رسمي وغير رسمي	روح الفريق
نوع الإشراف	محكم	خفيف	محدوم تقريبا	مقبول	عمل جماعي وتناهي وفردية
الرقابة	محكمة	خفيفة	محدومة بالقدر الذي يخفى من السؤولية	بحس نبض التنظيم غير الرسمي	ذاتية بناء على التزام المجموعة
مفهومه للأهداف	اهداف المنظمة	اهداف الفرد	اهدافه شخصياً	التوفيق بين اهداف المنظمة واهداف الفرد	اهداف المنظمة منسوبة مع اهداف الفرد
النظرة للزمن	الزمن كالسيف	لا بداية ولا نهاية له	ليس له قيمة	الزمن كالذهب	الزمن استثمار المستقبل

مفهومه للسلطة	الطلعة الحمياء من الآخرين	حب الآخرين	مجرد ساعي بريد	وسيط بين المنظمة والفرد	مستشار لمرؤوسيه ومعلم
نوع العلاقات	رئاسية (هيراركية)	عائلية (في اتجاه واحد)	موجود جسمانيا وغير موجود وجدانا وفكريا)	على شكل لجان	علاقات عضوية هادفة
طريقة التحفيز	الحقاب او التنفود	المدح	من يريد شيئا يسعى اليه	الجزرة والحصا	الالتزام الذاتي
معالجة الأخطاء	محاسبة المخطيء لكي يكون عبرة لغيره	تبرير اخطاء الخير	الرفع الى اعلى في حالة احتمال المساءلة	في ضوء الحرف والثقافة ورأي الاعلبية (الحقاب يتدرج من الخطأ)	معرفة سبب الخطأ باعتباره ناتجا من سوء فهم
معالجة الصراعات	بالفصح	بالتبرير	بالتجاهل	بالمناورة	بالمواجهة بفهم
تقديم الناس	كمية الانتاج	بدرجة انسجلمه مع الخير	بعدم خلق مشاكل	بالتوازن بين منطلقات العمل والناس	الالتزام الابتكار الحقل المفتوح الاحترام النظرة المستقبلية
الصفات الشخصية	عند فاص	طبيب متساهل	لا يرى لا يسمح لا يتكلم	لا هو عند ولا هو متساهل (نصف نصف)	عند وفاس عند الضرورة وطيب ومتساهل عند الضرورة
وأخيرا....	ينظر الى نفسه على انه (قادر)	ينظر الى نفسه على انه (الاخ الاكبر)	ينظر الى نفسه على انه (مفقود)	ينظر الى نفسه على انه شخص (عملي) (حل وسط)	ينظر الى نفسه على انه شخص (منهجي) ()

المصدر : القيادة الإدارية وأنواعها ، كنانة أونلاين ، الصندوق المصري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، 2006 ، الانترنت .

مقارنة الأستاذ الدكتور سيد الهواري للأنماط القيادية الخمسة في نظرية الشبكة الإدارية ، حيث عبر عن العمل أو الإنتاج بـ (ع) و عن الناس أو الأفراد بـ (ن) و في نهاية الثمانينيات قام كلا من بليك و مكانزي بتطوير نظرية الشبكة الإدارية ، وأضافا نمطان مركبان هما:

6- الإدارة الأبوية (9+9):

يتكون هذا النمط من مزيج من النمطين (إدارة النادي، الإدارة السلطوية) ، ويرمز له (9+9) باستخدام إشارة (+) لتمييزه عن إدارة الفريق (9/9) ، وفيه يستخدم القائد الجانب اللين من (9/1) مع الجانب القاسي من (1/9) معا ، فتجمع بين نقيضين

هما الإهتمام بالإنتاج على حساب الأفراد والاهتمام بالأفراد على حساب الإنتاج ،
فالقائد هنا كالأب الذي يعطف على أولاده ولكنه صارما معهم بحيث يأمرهم ويطلب
منهم الإذغان ،فهو يعتبرهم أقل منه معرفةً و إدراكاً للأمر .

7- الإدارة المتقلبة:

تتكون هذه الإدارة من مزيج من الأنماط الستة السابقة ،حيث يستخدم القائد أحد
الأنماط الستة أو مزيج منها ، مما يناسب طبيعة المرؤوسين ويساعد القائد في
الحصول على المنفعة الشخصية التي ربما يهدف إليها ، ويمكن لهذا القائد أن يهدد
المرؤوس أو يقدم له منفعة شخصية بالمقابل أو يستغله و يضلله.

نموذج ريدن في القيادة **Wiliam J. Reddin** : -

لقد أكد (ريدن في نمودجه) معتمداً على نتائج دراسات جامعة أوهايو على وجهات
نظر مغايره (لشبكه بليك وموتون) فأن أنماط القيادة تعتمد على أبعاد ثلاثة هي
درجة كفاءة القيادة في الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين، وكفاءة القيادة في إحداث
التأثير الإداري أو عدمه¹²⁰.

كما أكد ريدن على أن ما يصلح من أنماط القيادة في موقف معين قد لا يصلح في
غيره وأن فاعليتها ستختلف من نمط إلى آخر لقد حدد ريدن الأنماط الأساسية الأربعة
للقيادة فيما يلي:-

1- **القائد المتفاني (Dedicated Manager)** ويهتم كثيراً بعمله.

2- **القائد المرتبط (Related Manager)** ويهتم بعلاقاته مع الناس.

3- **القائد المتكامل (Integrated manager)** يهتم بالعمل والعلاقة مع الناس
في أن واحد.

4- **القائد المنفصل (Separated manager)** لا يهتم كثيراً بعمله أو بعلاقته
مع الآخرين.

أما الأنماط الأكثر فاعليه والأقل فاعليه فقد صنفها ريدن إلى ثمانية أصناف هي:-

120 سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الادارية التحول نحو النموذج القيادة العالمي، مصدر سابق ،

أ- القائد الانسحابي:-

- 1- غير مهتماً بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- 2- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
- 3- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين ¹²¹.
- 4- يتجاهل الصراعات تجنباً للمشاكل، ورقابته شبه معدومة، لا يعتقد بقيمة الزمن.
- 5- يقلل من واجباته بالتهرب والتقاءها على الآخرين.

ب - القائد المجامل (المبشر العاطفي):-

- 1- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.
- 2- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.
- 3- كثير المناقشة مع مستشاريه ويتجنب الصدام والصراع عن طريق تغيير رأيه.

ج - القائد الإنتاجي (أوتوقراطي) :-

- 1- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.
- 2- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.
- 3- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

د- القائد الوسطي (الموفق):-

- 1- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.
- 2- الحلول الوسط هي الأسلوب الدائم في العمل مبنية على تنازلات للأغلبية وان وجد حل أفضل.
- 3- تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيطرة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

121 أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، مصدر سالف الذكر ، ص 9.

4-يمتاز بالمناورة وعدم الوضوح.

هـ - القائد الروتيني (البيروقراطي):-

- 1- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.
- 2- يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.
- 3- تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.
- 4- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات.

و - القائد التطويري (المنمي):

- 1- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم .
- 2- ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.
- 3- فاعليته مرتفعه نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.
- 4- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

ز - القائد الأوتوقراطي العادل :-

- 1- يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.
- 2- تركز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.
- 3- يثق في نفسه وفي طريقه أداءه.

ح - القائد الإداري (المتكامل):

- 1- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.
- 2- يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج.
- 3- يحقق أهدافاً عالية.
- 4- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.
- 5- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.
- 6- إيجابي ديناميكي يشير ويستشار وهو معلم بارع في نفس الوقت.

7- يهدف إلى تحقيق نتائج طيبة من خلال التنسيق واعتماد الرقابة الذاتية لدى الأفراد¹²² .

نموذج (روبرت هاوس) في القيادة :-

وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضاء العاملين وتحفيزهم¹²³ . هذه النظرية تنظر إلى خصائص المرؤوسين والبيئة التي يعملون بها وتعتبرها متغيرات احتمالية تؤثر في سلوك القائد وكذلك في إنتاجية وسلوك العاملين في المنظمة تستند هذه النظرية إلى إن العاملين في المنظمة إذا كانوا راضين عن عملهم فإن ذلك سيجعلهم مندفعين إلى بذل أقصى الجهود لإنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليهم وخاصة إذا كانوا يعتقدون بأن إنجاز الأهداف الموكلة إليهم بفاعلية سوف يرجع ويعود عليهم بقيمة وفائدة عالية مثل (حوافز مادية، زيادة رواتب، مكافآت، الحافز معنوي كالتزيينات، أوسمة الشرف).

لذا فإن على القائد أن يحرص ويعمل على التأثير الايجابي في توقعات العاملين وكذلك يشكل لديهم أنماطاً من السلوك المتوقع نتيجة تحقيقهم للأهداف الموكلة إليهم لذلك عليه أن يجتهد ويعمل على مساعدة العاملين معه على تحقيق توقعاتهم وأهدافهم بالشكل الذي يرضي طموحات جميع الأطراف¹²⁴ .

لقد أشار هاوس إلى أن وظيفة القائد تتمثل في:-

1- الاهتمام بأهداف المنظمة وتوضيحها بشكل يمكن الأفراد من فهمها وعليه الاهتمام باحتياجات العاملين وإثارة دافعيتهم وان يشكل الأنماط السلوكية المرتبطة بذلك عندما يكون قادراً على تحقيق حاجات العاملين.

2- زيادة الأجر كلما كان هناك زيادة بالإنتاج.

3- تسهيل المسار نحو تحقيق الأهداف.

122 أحمد بن عبد المحسن العساف ، مهارات القيادة وصفات القائد ، مصدر سابق ، ص 10 .

123 سالم بن سعيد القحطاني ، القيادة الادارية التحول نحو النموذج القيادة العالمي ، مصدر سابق ، ص 8 .

124 باشيوة لحسن ، نظريه المسار الهادف في القيادة التربويه ، منتديات المعهد العربي للبحوث والدراسات الاستراتيجية ، ص 1 الانترنت .

- 4- وضوح الأهداف المرتبطة بالمسار للعاملين .
- 5- زيادة فرص تحقيق الرضا الشخصي الذي يتوقف عليه فاعلية الإنتاج.
- 6- مساعدة العاملين في المؤسسة في الإفصاح عن توقعاتهم لأن ذلك:-
- أ - يساعد القائد على التعرف على توقعات العاملين .
- ب - يساعد القائد على تلبية حاجات العاملين.
- ولقد حدد هاوس أربعة أنماطاً من القادة هي:-
- 1- القائد الموجه: توجيه وإصدار الأوامر وأخذ المعلومات بدون تبرير.
- 2- القائد الإنساني: يهتم بالفرد ولاحتياجات والمشاعر ويطلب المعلومات مع التبرير ولكن دون المشاركة أو أخذ الآراء والاقتراحات بالنسبة لاتخاذ القرارات.
- 3- القائد المشارك: يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات وأخذت أربع مسارات وهي:
- قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات دون تنفيذها.
 - قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات و تنفيذها في الأمور الروتينية.
 - قائد يهتم بمشاركة التابعين في اتخاذ القرارات غير المصيرية.
 - قائد يهتم بالمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات لتنفيذها وهي الأفضل ونتائج سلوك التابعين تشير إلى إنتاجية عالية.
- 4- القائد المهتم بالإنجاز: تحديد الأهداف و توضيح الأهداف للمرؤوسين و يتوقع منهم الوصول إلى هذه الأهداف بأقصى ما عندهم من قدرات وهذا هو الأفضل¹²⁵.
- أنماط تعتمد على افتراضات القائد: ومنها :

▪ نموذج مكريجور :

- نظرية (X) يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل و يتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه ،ويجب توجيهه و مراقبته و معاقبته إذا خالف التعليمات .
- نظرية (Y) يفترض القائد فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية ،ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد،

125 كاسر ناصر المنصور ، القيادة ، كلية الاقتصاد والاداره ، سنة 2008 ، ص 6 ، الانترنت .

وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته، الإثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي، المشاركة في صنع القرار، ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع .

▪ نموذج أوشي (نظرية:Z):

ويفترض (أوشي) أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني، وحتى يتم الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أوشي) تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية، فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية: القرار بالإجماع ، أسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى، المسؤولية الاجتماعية، التنظيم غير الرسمي يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي: القرار بالأغلبية ،حرية انسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى لأسفل، المسؤولية الجماعية و الفردية معا، التنظيم الرسمي و البيروقراطي مصحوبا بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة و الاحترام المتبادل .

أنماط استخدام السلطة:

أي مدى استئثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط ومنها :

▪ نموذج وايت و لبييت: ومن هذه الأنماط :

- السلطوي : (الأوتوقراطي) :حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الإطاعة و الاستجابة .

- النمط المشارك: وهو النمط الفعال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسين بصنع القرار ،ومن صور هذا النمط ما يسمى (الإدارة بالتجوال) ،حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء التجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة، ويتخذ في هذا النمط قراره بأسلوبين هما :

- القرار بالإجماع : بحيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع ،وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية .

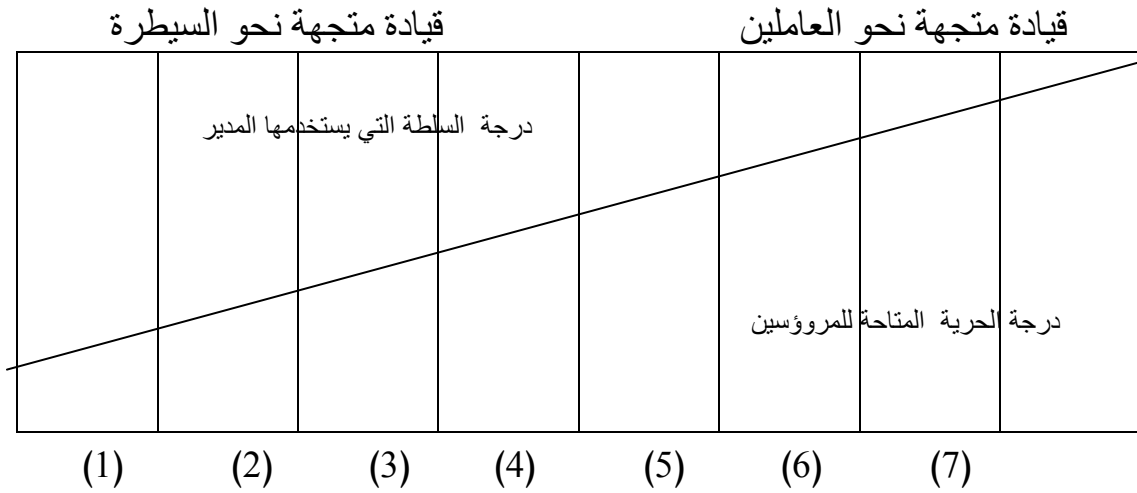
- القرار الديمقراطي: القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه .

- النمط المتسبب: وفيه يخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي بإعطاء إرشادات و توجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط .

■ نموذج تاننباوم وشميدت **Robert Tannenbaum and Warren Schmidt** :
(نظرية الخط المستمر في القيادة)

قام كل من " تاننباوم وشميدت " بمحاولة لوضع إطار عام للسلوك القيادي الذي يمكن للمديرين الاستفادة منه في معالجة المواقف التي تواجههم حيث توصلوا إلى أن هناك عدة أنماط قيادية يختار المدير منها ما يناسبه حسب الظروف التي يعايشها ، بحيث يكون أمام المدير فرصة لاختيار النمط القيادي الملائم مع كل ظرف ، وأكد الباحثان أن هناك عدة عوامل تشكل الإطار الذي تعمل القيادة من خلاله وأن هذا الاختبار يخضع إلى مجموعة من القوة " تتعلق بالقائد نفسه ، وبالمرؤوسين ، وكذلك بالحالة التي يواجهها القائد ¹²⁶ وهذا النموذج يميز أنواع السلوك القيادي على أساس مقدار ما يمنحه القائد من الحرية لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات ، وعلى هذا الأساس صنف السلوك القيادي إلى سبعة أنواع على أساس المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وهذه الأصناف تتدرج على استمرارية معينة من قائد دكتاتوري إلى قائد ديموقراطي جداً ، كما يوضحها الشكل رقم (1-13) أدناه.

أنواع السلوك القيادي في نموذج " تاننباوم وشميدت"



المصدر: ياغي ١٤٠٧ ، ص ١٤٠

وتشير الأرقام إلى تدرج السلوك القيادي للمدير من النمط الدكتاتوري إلى النمط الديمقراطي :

1- المدير يتخذ القرار ويعلنه على مرؤوسيه.

¹²⁶ النمر ، سعود بن محمد ، ١٤١٠ هـ ، السلوك الإداري ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض : ص 309.

- 2- المدير يتخذ القرار بنفسه ويحاول أن يحصل على تأييد مرؤوسيه.
- 3- المدير يعرض أفكاره على مرؤوسيه ويسمح لهم بطرح الأسئلة .
- 4- المدير يتخذ قرارات مبدئية قابلة للتعديل بعد مناقشة المرؤوسين.
- 5- المدير يعرض المشكلة ويطلب الاقتراحات من المرؤوسين ثم يتخذ القرار .
- 6- المدير يحدد المشكلة ويبين حدود الامكانيات المتاحة لحلها ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار .
- 7- الجماعة تحدد المشكلة وتقتراح الحلول البديلة وتختار الحل المناسب في إطار الامكانيات المتاحة التي يحددها المدير .
- درجة الحرية المتاحة للمرؤوسين .
- درجة السلطة التي يستخدمها المدير .

نموذج ليكرت في القيادة **Lekert Continuum**: وقد أعتمد ليكرت على الأسلوب الديمقراطي في القيادة وأن يغلب المرؤوسين على جانب السلطة الاداريه أي أن يعمل المدير ومعه المرؤوسين في إطار من القيم والطموحات والتوقعات والأهداف المشتركة فتكون السلطة موزعة والرقابة ذاتية والتحفيز ينتج من الالتزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية ¹²⁷ .

شكل رقم (1-14) نموذج ليكرت في القيادة



المصدر: من اعداد الدارسة

ويعتبر ليكرت وزملائه النمط الرابع (الديمقراطي بالمشاركة) هو أفضل النماذج في القيادة بناءً على دراساتهم في جامعة (ميشيجان الامريكيه) وذلك للأسباب التالية:-

1- أن الأقسام والإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة في تحديد الأهداف وإنجازها.

2- انعكاسات الثقة الممنوحة للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ستكون واضحة في زيادة إنتاجية المنظمة .

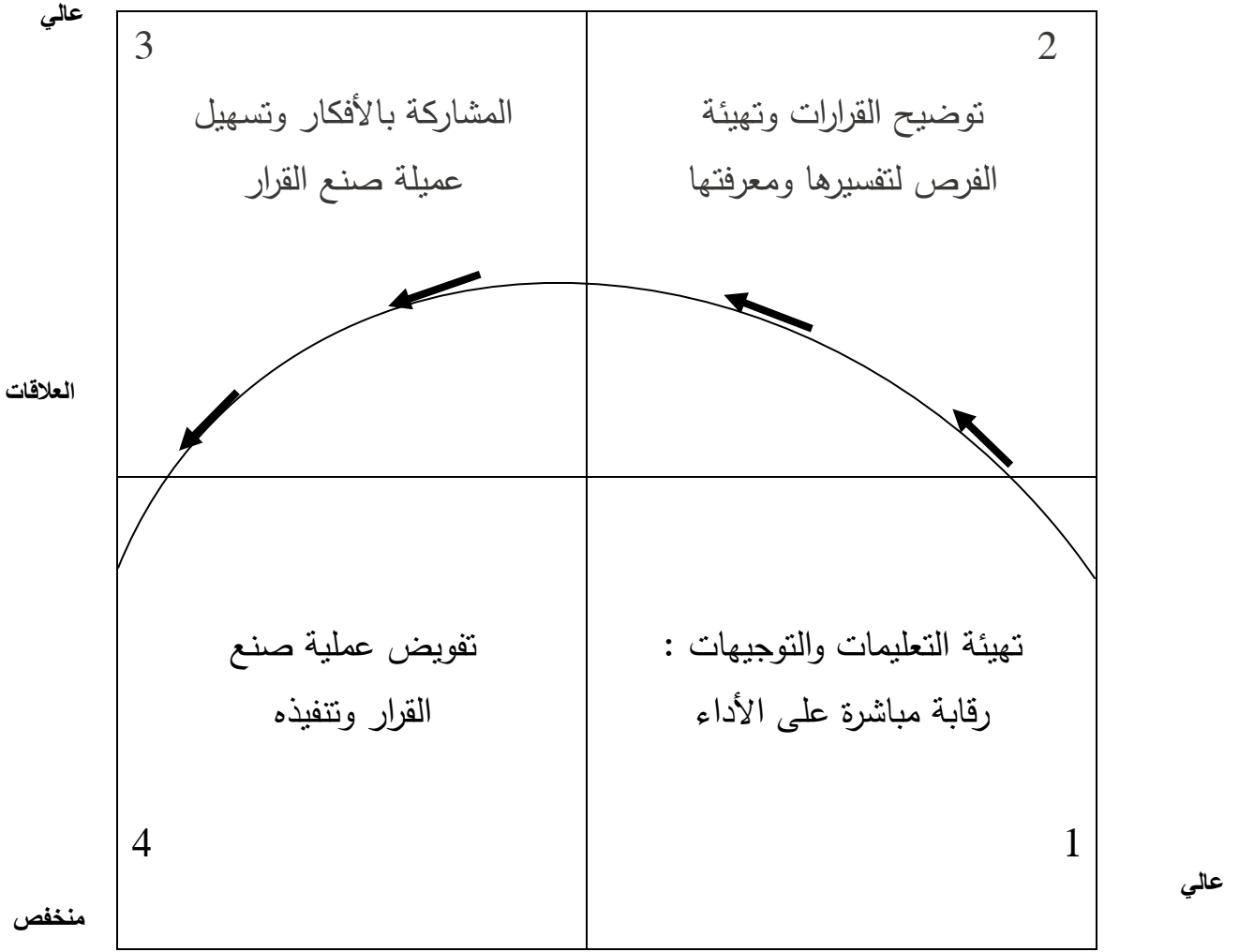
3- المساهمة في زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها .

4- يحقق أقصى حالات النجاح للقادة الإداريين .

نموذج دورة الحياة **The Live cycle model**:

يحاول هذا النموذج ربط المعرفة السابقة حول القيادة مع أخذ استعداد التابعين المتضمنة قابليتهم ورغباتهم لانجاز مهام محددة . إن استعدادات التابعين تتحدد بدافعية الأداء والقابلية على تحمل المسؤولية لانجاز المهام المحددة والخبرات والمستوى التعليمي المناسب للمهمة . إن نموذج دورة الحياة يربط بين كل من المهمة والسلوك حيث ينجم عن هذه العلاقة أربعة أنماط قيادية يحددها الشكل التالي:

شكل رقم (15-1) نموذج دورة الحياة في القيادة الموقفية



منخفض

سلوم المهام

المصدر : د. سهيلة عباس ، القيادة الابتكارية والأداء المتميز ، عمان ، دار ودائل ، 2004 ، ص

26.

يلاحظ من هذا النموذج أنه عندما يتوافق سلوك القائد مع مستوى الاستعدادات من قبل التابعين فإنه ستنجح أداء أعلى من قبل التابعين ، حيث يكون وصف السلوكيات القيادية المعتمدة في كل من نمط: فالقائد الاخباري (1) يحدد المشكلة ، يحدد الحلول ويعلن القرار للمروؤسين لأجل تنفيذه من قبلهم ويشعر القائد بأن اشراك المروؤسين في عملية صنع القرار غير مهم وغير مجد لذا لا يمنح اي مجال للمشاركة . أما القائد (2) فهو يتحمل مسؤولية تحديد المشكلة وصنع القرار النهائي مع محاولة إقناع المروؤسين لقبول القرار ويتفهم القائد بأنه لا بد ان تكون مقاومة من قبل المروؤسين

عندما يعلن قراره عليهم فلذلك يحاول البحث عن طرق لتقليل المقاومة وإقناعهم . أما القائد المشاور (3) يحدد المشكلة ، يستشير المرؤوسين للحلول المحتملة ومن ثم يعطي القرار النهائي ويفهم القائد ضرورة استقاء أفكار من المرؤوسين ويعتقد بأن ذلك يزيد من التزام المرؤوسين ودعمهم للحل النهائي . والقائد المشارك (4) يحدد القائد المشكلة من ثم يشرك المرؤوسين في صنع القرار النهائي ، يفوض القائد المرؤوسين الخاصة بصناعة القرار الى المرؤوسين . ويعتد القائد بأن المرؤوسين في صناعة القرارات ذات الجودة ويرغبون بعمل كل ما هو صحيح ويعتقد القائد بأن الموارد البشرية ستكون مستثمرة بشكل جيد عندما تكون صلاحية صنع القرار ممنوحة لهم¹²⁸ .

ما تقدم عن الانماط القيادية يتضح بأنه يجب معرفة الأدوات السليمة للعمل The right tools for the Job لكي تعرف متى تستخدم هذا النمط القيادي أو ذلك.

القادة الأكثر تجاوباً يتجاوزن العملية الآلية المواءمة بين الأنماط لتتناسب قائمة محددة من المواقف، فهم أكثر انسابية، أنهم يفحصون بدقة الأشخاص فرادى وجماعات ، ويقرءون التلميحات في اللحظة التي ترشدهم الى النمط القيادي الصحيح المطلوب ، وتجدهم يعدلون نمطهم بشكل خفيف . وهذا لا يعني انهم لا يستطيعون استخدام أنماط معينة مرنة لبناء التجاوب فقط ، بل أيضاً بمقدورهم أيضاً أن يكونوا ضابطي ايقاع أو حتى يصهروا الجانب الايجابي من نمط السيطرة والحكم – باتجاه قوي وملح – وبالشكل المناسب . ولكنهم عندما يقودون عبر هذه الانماط الأكثر خطورة ، فإنهم يقومون بذلك على وفق شئ من الالتزام الذاتي وضبط النفس حتى يتفادوا احداث التنافر بالتصرف بغضب او نفاذ الصبر او الانصياع وراء غريزة التهجم على الأشخاص . وكنتيجة ، فإن هؤلاء القادة لا يحصلون فقط على نتائج أداء بل يبنون أيضاً الإلتزام والحماس لدى من يقودون . بسبب الأهمية القصوى للقيادة الفعالة ذات المخزون الكبير من الانماط القيادية ، نجد أن درساً فورياً ينطبق على الاستخدام ، والترقية ، والتخطيط المتعاقب . ويعتبر مبسط ، عندما يتعلق الأمر

¹²⁸العلاق ، مصدر سالف الذكر ، ص 278 .

بشغل منصب قيادي ، من المعيد أن نجد الشخص الذي يمتلك الرصيد المرن اكثر
من نمط هو الذي يميز القادة الأكثر نجاحاً .

فالقيادة شئ قابل للاكتساب (نتعلمه) - والعملية ليست سهلة ، بل تستغرق
وقتاً طويلاً ، وخاصة الالتزام .

المبحث الأول مهارات القيادة الإدارية

تتكون عملية التوجيه أو القيادة الإدارية من مهارات متعددة ، فالفهم السليم والتطبيق الصحيح لهذه المهارات يعتبر أمراً حيوياً للتشغيل الفعال في التنظيم سواء كان صغيراً ام متوسطاً أم كبيراً .

وتشكل المهارات الإدارية عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين في منظمات الأعمال وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أداءهم، وبالتالي تحسين أداء منظمات الأعمال، وإن المهارات والمعلومات والأساليب المستخدمة في كتابة التقارير، نقل المعلومات الإدارية، والفنية، والعلمية، ونقل الأفكار بدقة وفعالية، كتابة المذكرات وخطابات الأعمال، التقارير القصيرة، خطابات التوظيف، والسيرة الذاتية، الخطوط المرشدة لكتابة التقارير الطويلة، الخطوط المرشدة للكتابة الفنية الدقيقة، إدارة الاجتماعات، اتخاذ القرارات والتفاوض والاتصال والتخطيط وغيرها تعتبر من الضروريات لاستمرار الاعمال ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها¹²⁹.

والإدارة الحديثة التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح يجب أن تركز اهتمامها على تطوير مهارات العاملين لديها وهو الذي يجري وراء التحسينات، والذي يبحث عن الأفكار ويعمل على تطبيقها، والذي يحاول أن يبعد نفسه على الأقل نظرياً - عن المشاكل التشغيلية اليومية لكي ينظر إلى الأمام حيث احتمالات المستقبل. وهذه المهارات تجعل من يكتسبها يتمتع بأفضل وأكبر فرصة لجمع كل موارد المنظمة بعضها مع البعض للوصول إلى هدف معين.

مفهوم المهارات الإدارية :

تشكل المهارات الإدارية عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين في منظمات الأعمال وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهم، وبالتالي تحسين أداء المنظمة.

¹²⁹ بلال خلف سكارنة ، المهارات الإدارية في تطوير الذات ، ط 1 ، 2009 ، ص 11 .

وتعتبر المهارات الإدارية في نظر الإداريين وخبراء الإدارة من العناصر الرئيسية للعملية الإنتاجية، بل هي العنصر الأكثر أهمية في ذلك، وقد تناولت الأدبيات الإدارية والتنموية الموارد البشرية في البحث والدراسة والتحليل إذ عرفها البعض على أنها "تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام وفي التنظيمات بشكل خاص"¹³⁰.

المهارة : Skill بصفة عامة تعني الوصول بالعمل إلى درجة من الدقة التي تيسر إجراءه في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة. وعادة ما تتكون من ثلاث عناصر هي: (السرعة - الدقة - الفهم).

ويعرفها كنعان بأنها: "القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة فيما يبذله الفرد من جهة ووقت"¹³¹.

بينما عرف علي السلمي المهارة بأنها: "القدرة على أداء عمل ما باستخدام أساليب تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانات"¹³².

وقد عرف آل علي والموسوي تنمية الكفاءات الإدارية على أنها عملية تعليمية طويلة الأمد تستخدم برنامجاً منظماً ومعداً باهتمام يستطيع من خلاله الموظفون تعلم معارف ومهارات تتعلق بالمفاهيم والجوانب النظرية وذلك لأغراض عامة على مستوى المنظمة ككل¹³³.

وعرفها الصيرفي على أنها عبارة عن تلك الخلفية العلمية التي يجب أن تتوفر في العاملين لكي يتمكنوا من إنجاز الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة¹³⁴.

وقد قسم الباحثون المهارات الإدارية إلى ثلاث مهارات أساسية والعديد من المهارات فرعية وهي على النحو التالي :

¹³⁰ اللوزي ، 2002 ، ص 65 .

¹³¹ كنعان ، مرجع سالف الذكر ، ص 297.

¹³² السلمي ، مرجع سالف الذكر ، ص 23.

¹³³ آل علي والموسوي ، 2001، ص 138 .

¹³⁴ الصيرفي ، 2004 ، ص 22 .

المهارات الإدارية :

وحيث ان القيادة الإدارية اكثر حاجة لإتباع الأساليب العلمية في الإدارة نظراً لما تفرضه عليها طبيعة عملها ووظائفها ، فالقائد الإداري يتحمل مسؤولية التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة واتخاذ القرارات ، واختيار وسائل الاتصال الفعالة داخل الجهاز أو فيما بينه وبين الجهات الأخرى ذات العلاقة . بما أنه المسؤول عن اتخاذ القرارات المناسبة المحققة للأهداف ، فينبغي عليه أن يتمتع بالمهارات الإدارية التي تمكنه من فهم الأنظمة والتعليمات والأوامر المنظمة لسير العمل بالمنظمة الذي يقوده¹³⁵.

وتتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم الذي يقوده ، بالإضافة الى معرفة علاقة ذلك التنظيم بالمجتمع المحيط به وعلاقته بالموظفين - إذ أنه في ضوء تلك العلاقات تتحدد نشاطاته ومهامه القيادية بما يتلاءم مع تحقيق أهداف التنظيم ، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين واشباع حاجاتهم¹³⁶.

ويرتبط توافر المهارات اللازمة لدى القادة بالمؤشرات التالية :

- كفاءة التخطيط وتوزيع العمل توزيعاً عادلاً بين المرؤوسين .
 - وضع معدلات ومقاييس موضوعية للأداء .
 - كشف القدرات الكامنة لدى أفراد التنظيم والعمل على تنميتها .
 - توضيح خطوط السلطة للمرؤوسين.
 - تحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات الإدارية المختلفة بالتنظيم.
 - القدرة على اختيار افضل الأساليب التي تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية من خلال الرقابة والإشراف ، وتبسيط الإجراءات والتحقيق في المركزية ومقاومة الجمود في التنظيم¹³⁷.
- ويمكن التمييز بين اربع مهارات فرعية منبثقة من المهارات الإدارية للقادة هي:
- صنع القرار ، إدارة الوقت ، إدارة الاجتماعات واللجان ، وإدارة التغيير .

¹³⁵الجعيد ، مرجع سالف الذكر ، ص 44 .

¹³⁶ كنعان مرجع سالف الذكر ، ص 330 .

¹³⁷ النمر وآخرون ، مرجع سالف الذكر ، ص 321 .

■ صنع القرار :

تعد عملية صنع القرار جوهر العملية الإدارية ومحور ارتكاز المهارات الإدارية، فاقائد يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والحفز والرقابة والتوظيف والتدريب¹³⁸.

إن اتخاذ القرارات السليمة لا تزال تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي تواجه قادة المنظمات الإدارية والأمنية على السواء ، لذا تعد مهارة اتخاذ القرار من أهم المهارات الإدارية التي يمارسها القائد ، وعلى الرغم من أن المدخل المنهجي في حل المشكلات هو المدخل الأمثل لإتخاذ قرارات سليمة قائمة على تدفق المعلومات والإختيار بين البدائل ، إلا أن عملية اتخاذ القرار وخبرته السابقة ، وإدراكه للأمور بحيث تصبح في النهاية خليطاً من الموضوعية والشخصية¹³⁹.

وتساعد المهارات الإدارية الخاصة بتحليل مشكلات القادة في البحث عن حلول مناسبة واختيار انسب البدائل . وعدم التسرع في اتخاذ القرار . واستثمار المعلومات - والتقرير الصحيح لإحتمالات نجاح الحلول المقترحة - وإشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرارات .

■ إدارة الوقت :

أهمية الوقت :

■ الوقت أنفس ما يملكه الإنسان لأنه لا يُعوّض .

■ يختلف الوقت عن الموارد الأخرى الرئيسية كالقوى العاملة والأموال والمعدات، لذلك لا يمكن تخزينه و لا يمكن إحلاله وهو يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية، ولا يمكن شراؤه أو بيعه أو اقتراضه أو مضاعفته أو تصنيعه.

■ إدارة الوقت تختلف عن إدارة الموارد الأخرى لأنه يتطلب مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة¹⁴⁰.

¹³⁸ ابراهيم ، مرجع سالف الذكر ، ص 227 .

¹³⁹ سلمى ، مرجع سالف الذكر ، ص 93 .

¹⁴⁰ السكارنة ، مرجع سالف الذكر ، ص 144 .

تعد ادارة الوقت من اهم المهارات الإدارية اللازمة للقادة وعلى الرغم من كثرة شكاوي القادة والمديرين من عدم كفاءة الوقت إلا أنه في الحقيقة يوجد جزء كبير من الوقت يهدر في جوانب شخصية نابعة من تصرفات القائد وعاداته في العمل جوانب تنظيمية تعزي الى تعقيدات النظم وإجراءات العمل. أو في جوانب فنية بسبب تقادم التكنولوجيا وعدم تحديث اساليب العمل¹⁴¹.

تعتمد فاعلية القائد على مدى قدرته على تحليل وقته ومعرفته أين وكيف يقضيه فيحدد الموضوعات التي لها أولوية في التضحية بالوقت ويعرف أي الأشخاص يمكن أن يعطيهم من وقته أكثر من غيرهم والقائد الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شئ آخر¹⁴².

ويعتبر الوقت مورداً من الموارد المتاحة يجب استغلاله بشكل كافٍ فهو بعد مهم لا بد من استغلاله حاضراً والتخطيط للاستفادة منه بشكل فاعل في المستقبل. ولقد أصبحت إدارة الوقت إحدى المعايير الرئيسية التي تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد نجاح الإداري وفاعليته لان سوء استغلاله سيؤثر سلباً على المؤسسة¹⁴³. ويعتبر التفويض خطوة هامة للاستفادة القصوى من الوقت، كما يساعد التفويض المدير على تنظيم وتخطيط الوقت وتوزيع الأعمال والاستفادة من وقته إلى أقصى درجة ممكنة.

ويقوم التفويض على تحليل المشكلات وتنمية المساعدين الأكفاء مع الفاعلية في استخدام البيانات والمعلومات وتوصيفها في صنع القرارات وهذا يعد استثماراً للوقت فيما هو مفيد ومجدٍ .

3- إدارة الاجتماعات واللجان :

تشغل الاجتماعات مساحة كبيرة من عمل القائد، ومهارة القائد في إدارة الاجتماعات سواء كانت على مستوى ضيق كاللجان ،أو مستوى متسع مع أفراد التنظيم أو أي إدارة من إدارته تعد إحدى المهارات الإدارية الواجب توافرها في القادة . وتختلف رؤية الباحثين الي أهمية اللجان والاجتماعات وأهميتها بالنسبة للقائد والتنظيم

¹⁴¹ السلمي ، مرجع سالف الذكر ، ص 110.

¹⁴² كنعان ، مرجع سالف الذكر ، ص 411.

¹⁴³ السكارنة ، مرجع سالف الذكر ، ص 142 .

حيث يرى البعض أن اللجان تعد من الوسائل التي يستعين بها القادة في أداء مهامهم والقيام بدورهم في التأثير في الآخرين بإعتبارها نوعاً من التنظيم الاستشاري الممتاز¹⁴⁴. بينما يرى الآخر أن اللجان والاجتماعات تسبب في تضييع وقت القائد وتعطيل الأعمال ، فضلاً عن إنها خانقة للإبتكار وغير مشجعة على الشعور بالمسئولية ، وذلك بسبب عدم كفاءة إدارة الاجتماعات ، أو عدم تجانس أعضاء أو لظروف الاجتماع والبيئة المحيطة¹⁴⁵ .

وضرورات العمل الإداري بصفة خاصة تفرض ضرورة تنظيم اجتماعات بين القادة والأتباع من مرؤوسيهـم. وتحقق هذه الاجتماعات تنسيق وجهات نظر أعضاء الجماعة ونشاطهم ن وطرح توصيات تستند الى اسس مدروسة يحتاجها القائد عن اتخاذ القرار النهائي ولهذا تحتاج إدارة الاجتماعات واللجان مهارات معينة لدى القائد لتحقيق فعاليتها - ومنها التخطيط للاجتماع بتحديد موضوعه والمشاركين فيه والأهداف المراد تحقيقها منه ، وإعداد أوراق العمل وتوزيعها على المشاركين الذين يتم اختيارهم بحيث يتوفر فيهم التجانس والكفاءة وتوجيه النقاش وضبط الوقت¹⁴⁶ .

4- إدارة التغيير :

التغيير ظاهرة حياتية من طبيعة الكون ومن نتائج الزمن ، ومن أهداف القيادة الفعالة ، فالقيادة تعني بتغيير سلوك الأفراد من أجل الوصول الى تحقيق أهداف المنظمة والأفراد. فالإدارة معنية بالحاضر ، أما القيادة فتعني التغيير ، ورجل الإدارة يمثل الإستقرار ، والقائد هو داعية التغيير مطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء والتنظيم وسلوكيات الأفراد¹⁴⁷. وتظهر المهارات الإدارية للقائد في كيفية السيطرة على اتجاه التغيير ومداه ووقت حدوثه من خلال التخطيط الاستراتيجي ، وهذا يتطلب مهارة رصد التغييرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية ، وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي بصفة دورية ، والتفاعل الإيجابي مع العنصر البشري في التنظيم الرسمي وغير الرسمي لتجنب ظهور الصراعات الداخلية ، ووضع الخطط التدريبية والتأهيلية لتنمية

¹⁴⁴أبو الخير ، مرجع سالف الذكر ، ص 464.

¹⁴⁵ سلمى ، مرجع سالف الذكر ، ص 112- 113 .

¹⁴⁶ أبو الخير ، مرجع سالف الذكر ، ص 463-465 .

¹⁴⁷ كلالدة ، مرجع سالف الذكر ، ص 28-29 .

الموارد البشرية وتطوير العلاقات مع الجمهور ، وسرعة التدخل وإعادة التوجيه ، ومرونة القائد وتقبله للتغيير عنصر مهم في نجاح إدارة التغيير .

المهارات الذاتية :

وتتضمن المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة . وتنبثق عنها اربع مجموعات من المهارات الفرعية تتمثل في السمات الجسمية ، والقدرات العقلية ، والمبادأة والابتكار وضبط النفس .

1- السمات الجسمية :

تشمل السمات الجسمية كافة الإستعدادات التي تتصل بالناحية الجسدية مثل القامة ، والهيئة والإستعدادات الفسيولوجية وتعتبر تلك السمات عن القوة البدنية والقدرة على التحمل ، والنشاط والحيوية، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالصحة الجيدة . ولما كانت القيادة عملاً شاقاً فإنها تتطلب جهداً مركزاً ومتواصلاً ، وتتطلب استخداماً جيداً للطاقة البدنية والعصبية .

ومما ينبغي الإشارة إليه ، أن مشكلة القادة في الغالب ليست توافر الطاقة البدنية والعصبية لديهم ، بل المشكلة في معرفة كيفية استخدام هذه الطاقة بحكمة ورؤية¹⁴⁸ .

2- القدرات العقلية :

يقصد بالقدرات العقلية مجموعة الإستعدادات الفكرية والعادات الذهنية ، والإتجاهات العلمية لدى فرد من الأفراد . ويأتي الذكاء - بإعتباره قدرة عقلية عامة - في صدارة القدرات العقلية اللازمة للقادة . وقد كشفت الدراسات الخاصة بالسمات اللازمة للقيادة عن وجود علاقة بين سمة الذكاء والنجاح في القيادة .

وأن الذكاء وسعة الأفق من القدرات العقلية التي تساعد المرء في دوره القيادي¹⁴⁹ . ويرتبط بالذكاء القدرة على التخيل ، وعلى التصور وكلاهما يساغل القائد في التعرف على المشكلات وأسلوب مواجهتها ورؤية الموقف الإداري ككل والتنبؤ بالتغييرات ، وتمكن القائد من المرونة الذهنية وتقبل الأفكار الجديدة والذكاء الاجتماعي يتمثل في تمتع القائد بروح المرح والدعابة ، وهذا يجعله بعيداً عن

¹⁴⁸ فهد بن محمد الذويبي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الإدارية ، 2005 ، ص 32 .
¹⁴⁹ درويس وتكلا ، مرجع سالف الذكر ، ص 441 .

الصرامة والتزمت ، ويساعده على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه تمكنه من اجتذابهم واستمالتهم في الإتجاه الذي يجعلهم متأثرين به ¹⁵⁰.

3- المبادرة والابتكار :

هي الميل الذي يدفع الفرد الى تقديم الإقتراحات وإنجاز العمل قبل الآخرين ، وتعد إحدى المهارات اللازمة للقائد ، إذ تمكنه من معرفة القوة المحركة للعمل لدى الموظفين وإثارتهم الى انجاز العمل ¹⁵¹. ويرى تيد Tead أن سمة المبادرة تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد ، وتساعد على التنفيذ ، أما القائد الذي لا تتوافر لديه صفة المبادرة فإنه يكون قائداً متسلطاً ويميل الى استخدام القمع أكثر من تنمية أفكار ومهارات مرؤوسيه ¹⁵². ويرتبط بالمبادرة ثلاث سمات أخرى هي : الشجاعة وسرعة التصرف ، والقدرة على التوقع .

والشجاعة تمكن القائد من مواجهة المواقف الصعبة بعزم ، وعدم توافرها لدى القائد يؤدي الى خوفه من الإقدام على العمل ، كما أن المبادرة تساعد القائد على سرعة التصرف ، وسرعة اختيار البدائل التي تؤدي الى حسم اتخاذ القرارات . أما القدرة على التوقع فتؤدي الى تفهم الموقف المتطور وخاصة في الأزمات ، ووضع الخطط لمواجهة الحدث قبل وقوعه في المستقبل . وتستند هذه القدرة على المعرفة الواسعة لدى القائد بشؤون المنظمة وأفراد جماعة العمل مما يمكنه من التنبؤ بالأزمات المتوقعة في المستقبل واختيار أفضل الوسائل الكفيلة بمواجهتها ¹⁵³.

5- ضبط النفس :

وتتمثل مهارة ضبط النفس (self – Control) في القدرة على الإلتزان الانفعالي وضبط الحساسية والقابلية للإنفعال .

¹⁵⁰ كنعان ، مرجع سالف الذكر ، ص 314 .

¹⁵¹ أرويك ، 1960 ، ص 135.

¹⁵² تيد ، مرجع سالف الذكر ، ص 77.

¹⁵³ كنعان ، مرجع سالف الذكر ، ص 416 – 217 .

والقائد الناجح يكون هادئاً وخصوصاً في المواقف الصعبة ، حتى يكون قدوة لمرؤوسيه فيميلون الى التصرف في هدوء ، وحتى يكون قادراً على مواجهة الجماعات ، وثابتاً في مواجهة القوى المتصارعة و متمسكاً بالمبادئ دون خضوع للضبط¹⁵⁴ .

والقدرة على ضبط النفس تجعل القائد ميالاً للتفاهم ، وتساعد على تقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين دون انفعال أو غضب ، وتجنبه اتخاذ قرارات سطحية أو عاطفية غير مدروسة، وتبعده عن التصرف ، وفق هواه وتمكنه من التحكم في عواطفه وتوجيهها نحو إنجاز العمل .

المهارات الفنية :

وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء مهمة متخصصة. والمهارة الفنية ترتفع في المستوى الإداري الأول، حيث إنها تركز على طرق وأساليب العمل، ويقصد بالمهارات الفنية، المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف¹⁵⁵ .

وترتبط المهارات الفنية Technical Skills بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهارة إلى المقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات، أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يحقق الهدف . فالقائد الناجح يتمتع بمعرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة ، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل بمهارة واتقان¹⁵⁶ .

وعرّفها كتاب آخرون بأنها القدرة على أداء نشاط أو عمل معين أي المعرفة الشاملة بدقائق العمل الفني وخاصة تلك الأنشطة التي تتضمن استخدام عمليات أو أساليب أو أدوات فنية محددة، وتظهر أهمية تلك المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة¹⁵⁷ .

وتظهر أهمية تلك المهارات في المجالات التالية:

¹⁵⁴ Koontz & O' donell, P.440 . 1980

¹⁵⁵ كنعان ، مرجع سالف الذكر ، ص 327 .

¹⁵⁶ الصرن ، 2002 ، ص 45 .

¹⁵⁷ الهواري ، مرجع سالف الذكر ، ص 328 .

- تحديد أهداف العمل وطبيعته ودوره.
- تحديد حجم العمل وأسلوب التخطيط والتنظيم له.
- تحديد الاختصاصات الخاصة بكل فرد.
- تحديد الأسلوب الأفضل الواجب ممارسته من جانب المشرف في مجالات التوجيه بشكل واقعي¹⁵⁸.

ومن أهم ما يميز المهارة الفنية في أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، بمعنى أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة وفي أنها أسهل في إكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى¹⁵⁹. والسمات التي تميزها عن المهارات القيادية الأخرى يمكن تلخيصها فيما يلي :

- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى ويسهل التحقق من مدى توفرها لدى القائد .
- أنها تتميز بالمعرفة العالية والمقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات في استخدام الأدوات والتقنيات في مجال التخصص .
- أنها مطلوبة ومألوفة في ظل التخصص والتقدم العلمي والتقني .
- أنها سهلة الاكتساب والتنمية من المهارات الأخرى .

وتنبثق عن المهارات الفنية " أربع " من القدرات والسمات الفرعية هي القدرة على تحمل المسؤولية ، والقدرة على الفهم العميق والشامل للأمور ، سمة الحزم ، وسمة الإيمان بالهدف وإمكان تحقيقه.

1- القدرة على تحمل المسؤولية :

تتجسد القدرة على تحمل المسؤولية في عدم الرضا عن الفشل في إنجاز القائد لما هو ملتزم أدبياً بتحقيقه ، أو عن عمل يرى نفسه ملتزماً أدبياً بعدم أدائه¹⁶⁰ . وترتبط القدرة على تحمل المسؤولية ثقة القائد بنفسه ، وثقته في قدرته على إنجاز ما يقرر ورغبته تحمل أعباء وظيفته ، وتحمل كل ما يترتب على القرارات التي يتخذها من نتائج دون إلغاء مسؤوليتها على الآخرين ، وتظهر سمة الثقة بالنفس ، والقدرة على تحمل المسؤولية في تبني القائد للأفكار الجديدة والقدرة على اتخاذ القرارات

¹⁵⁸ الصيرفي ، مرجع سالف الذكر ، ص 23 .

¹⁵⁹ كنعان ، مرجع سالف الذكر ص 327 .

¹⁶⁰ كنعان ، مرجع سالف الذكر ، ص 320 .

الجريئة ، والإعتماد على النفس ومقاومة الضغوط من الرؤساء والمرؤوسين ، وبيع الأفكار المبتكرة للآخرين¹⁶¹.

2- القدرة على الفهم الشامل للأمور :

تتطلب هذه القدرة الإلمام الواسع بالمعارف الإنسانية والإطلاع الثقافي الغزير حتى يتمكن من معرفة ما حوله معرفة عميقة شاملة ، وهذه القدرة لا تتطلب أن يكون خبيراً أو متخصصاً في كافة علوم الإدارة والإحصاء والعلوم السياسية والقانون أو علم النفس أو الاجتماع ، ولكن يفترض أن يعرف شيئاً من هذه العلوم من خلال اطلاعه عليها للاستفادة منها في تعامله مع رؤسائه ومرؤوسيه ، والاستفادة منها في التأثير في الآخرين وإقناعهم بسلامة رأيه وحكمه على الأمور ، كما ان معرفته الثقافية يؤدي الى حسن سمعته بين رؤسائه ومرؤوسيه وتعد ضرورية لكسب ثقة الآخرين وكسب الثقة في النفس وجميعها من مستلزمات النجاح في القيادة .

3- الحزم :

وهذه المهارة تتطلب أن يكون القائد قاطعاً في أوامره ، وقادراً على التوفيق بين الحكم الصائب على الأمور ومراعاة شعور الآخرين وعلى تحديد الأهمية النسبية للإمور الإدارية ، وترتيب الأولويات للجوانب المهمة والجوانب الملحة والجوانب الاستراتيجية في المواقف الإدارية المختلفة وعلى الإختيار الصائب بين البدائل المتاحة ، وعلى القيام بالأعمال الصعبة وإن كانت ممقوتة .

د- الإيمان بالهدف وإمكان تحقيقه :

ترتبط هذه السمة بقدرة القائد على صياغة أهداف واقعية صياغة واضحة محددة يسهل على المرؤوسين فهمها وتحقيقها ، على أن تكون الأهداف شيقة ومثيرة لإهتمامات العاملين ومحقة لطموحاتهم .

كما ترتبط قدرة القائد على إقناع المرؤوسين بضرورة تحقيق هذه الأهداف وإبراز الفوائد التي تعود من تحقيقها لكل من المنظمة والعاملين . مع العلم بأن الإيمان بالهدف ليس كافياً لنجاح القائد ما لم يصاحبه إيمان بالعمل الذي يكفل تحقيقه ، وهذا

¹⁶¹ الهوري ، مرجع سالف الذكر ، ص 211-312.

ينتطلب اهتمام القائد بالعمل وحفز المرؤوسين على الإنجاز ، وتوافر الحماس للعمل والشعور بالمتعة أثناء الإنجاز¹⁶².

وقد اشارت دراسات كثيرة في مجال السلوك الإداري الى أن القدرة الفنية والكفاءة الإدارية من المتطلبات الأساسية للقيادة الناجحة¹⁶³ . كما توصلت الى أن العلم والخبرة هما الأساس الذي يعطي للقائد حق توجيه الآخرين ، ويجعل المرؤوسين في موضع الوثائق في قيادته وأوضح ان القدرة على تحليل وفهم الأمور فهماً شاملاً مع تحمل المسؤولية الكاملة عامل مهم في تحقيق القيادة الفعالة¹⁶⁴.

وتؤكد عدة بحوث ودراسات أنه على الرغم من أن اتجاه اختيار القادة المتخصصين لقيادة مشروعات تتسجم مع تخصصاتهم يلقي قبولاً وتطبيقاً واسعاً في المنظمات الإدارية ومشروعات التنمية في الدول النامية .

إلا أن التطبيقات العملية في هذه الدول قد أثبتت أن اختيار القادة على أساس فني لا يعني بالضرورة نجاح هذه القيادة في إدارة المشروعات ذات الطابع الفني . ذلك لأن توافر المهارة الفنية لدى القائد المتخصص ليس كافياً وحده لتمكينه من الإحاطة بكل النشاطات التي تتم داخل التنظيم ، ولأن القائد المتخصص غالباً ما يسيطر على تفكيره أن انتظام العمل والإنتاج هو الضمان الوحيد لنجاح المشروع ، مما قد يؤدي الى إهمال عوامل أخرى مهمة تؤثر على الإنتاجية ، وهذا يشير الى أن المهارة الفنية ضرورية للقادة ، ولكنها بمفردها لا تؤدي الى قيادة فعالة¹⁶⁵.

المهارات الانسانية :

تركز على قدرة المدير على العمل بفعالية مع الأفراد، ويرى البعض أن المديرين يقضون أكثر من نصف وقتهم في التفاعل مع الأفراد وتركز على مهارات القيادة وحفز الأفراد والاتصال بفعالية مع المحيطين به. وتتساوى أهمية المهارة الإنسانية في كافة المستويات الإدارية.

¹⁶² كنعان ، مرجع سالف الذكر ، ص 322.

¹⁶³ ابراهيم ، مرجع سالف الذكر ، ص 357.

¹⁶⁴ مجموع ، مرجع سالف الذكر 257 .

¹⁶⁵ زهير وآخرون ، مرجع سالف الذكر ، ص 65-66 .

يمكن تعريف المهارات الإنسانية على أنها القدرة على التعامل مع الأفراد وتنسيق جهودهم وخلق روح من العمل الجماعي بينهم. وعرفها الصرفي على أنها القدرة على التفاعل والتفاهم مع الآخرين بنجاح، وكذلك القدرة على قيادة الآخرين والتأثير في سلوكهم وتوجيههم في الاتجاه الذي يحقق للمنظمة أهدافها¹⁶⁶.

وهي المهارة التي يحتاجها المدير للتعامل مع الناس بطريقة جيدة، وتتضمن هذه المهارات القدرة على تفهم مواقف الآخرين، والقدرة على التواصل إلى حلول وسط، والقدرة على حل النزاعات¹⁶⁷.

وتتطوي هذه المهارة على كل ما يرتبط بالتعامل مع الأفراد والجماعات، وتعني القدرة على التعامل مع الأفراد وجماعات العمل وقيادتهم، بالإضافة إلى تحفيزهم وتشجيعهم على الإنجاز الجيد كأفراد أو جماعات.

وتكون المهارات الإنسانية في كل المستويات الإدارية وتكون متنوعة وبعضها يكمن في التوجيه والتواصل والبعض الآخر يتعلق بالعمل مع الآخرين كعضو، مع ملاحظة أنه لا يمكن لشخص ما أن يصبح إدارياً ناجحاً إذا لم يمتلك هذه المهارة فقد ينجح ويتقدم كخبير ولكن ليس كإداري والمهارات المرتبطة بهذا المجال على سبيل المثال:

- مهارات التعامل مع الآخرين.
- مهارات الاتصال والإقناع للتوفيق بين الآراء المتعارضة.
- مهارات البحث عن الدوافع الظاهرة والباطنة¹⁶⁸.

وتتمثل المهارات الإنسانية بالعلاقات التي يطورها المدير مع مرؤوسيه، وزملائه لخدمة المشروع والمنظمة بشكل عام، وهذه العلاقات تُبنى على الاحترام والثقة، والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المشروع، والاهتمام بمشكلاته خارج المشروع.

¹⁶⁶ الصيرفي ، مرجع سالف الذكر ، ص 23 .
¹⁶⁷ شريف وسلطان ، 1998 ، ص 84 .
¹⁶⁸ الصيرفي ، مرجع سالف الذكر ، ص 24 .

ويحكم السلوك الانساني في موقع العمل عوامل متعددة تختلف من فرد لآخر ومن تنظيم لآخر ومن جماعة عمل الى أخرى . ولكي ينجح القائد في عمله يحتاج الى مجموعة مختلفة من المهارات الانسانية تحقق له القدرة على التعامل مع الأفراد المتعاونين الذين يعملون وفق توجيهاته . والأفراد المحايدون الذين يلتزمون بالحد الأدنى من الأداء الذي يتسبب لهم مشكلات مع القادة . الأفراد السلبيون الذين يثيرون المشكلات ويعملون على افشال العمل . ويفشل القائد الذي يستخدم مهارات وأساليب واحدة في التعامل مع الجميع بغض النظر عما بينهم من اختلاف¹⁶⁹ .

ومن الواجب توضيح جانب المهارات الانسانية من المنظور الاسلامي شرعاً حيث احترام الدين الاسلامي لانسانية الانسان ولذا نجد التكريم والإرتقاء بذلك التكريم حتى وصل الى قمة الاحترام وهو المسار الى جعل ذلك الانسان يستخلف الأرض وتسجد له الملائكة . أما الحكمة والموعظة الحسنة والرقعة في التعامل فهي المبادئ التي توضح بها صدر المسلم . قال تعالى : (أدع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي احسن إن ربك هو أعلم لمن ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين)¹⁷⁰ وقال تعالى (فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فأعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين)¹⁷¹ وقال تعالى (عبس وتولى، أن جاءه الأعمى)¹⁷² .

ويرى بعض الباحثين أن اكتساب القائد المهارات الإنسانية أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارات الفنية وذلك بسبب ما تتضمنه العلاقات الإنسانية من تعقيد وتباين وتنوع¹⁷³ .

وترتبط المهارات الانسانية ارتباطاً وثيقاً بتكامل الشخصية . يعني توافر الانسجام والإتزان في سلوكيات القائد العامة والخاصة . وتتطلب أن يكون القائد رقيباً على نفسه لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه . وهذه الشخصية المتكاملة تتطلب كثيراً

¹⁶⁹ السلمي ، مرجع سالف الذكر ، ص31-32 .

¹⁷⁰ سورة النحل ، الآية 125 .

¹⁷¹ سورة آل عمران ، الآية 159 .

¹⁷² سورة عبسى ، الآية ، 2،1 .

¹⁷³ دسوقي ، مرجع سالف الذكر ، 330 ، 331 .

من سمات المثل العليا : كالإستقامة والأمانة والإخلاص والأخلاق الحميدة . وتجعل القائد قدوة حسنة لمرؤوسيه مما ينعكس أثره على العاملين ، كما أن الأمانة والإخلاص يساعدان على تكوين الثقة المتبادلة بين القائد والأتباع الذين يصبحون مطمئنين الى صيانة وحفظ مصالحهم .

وتعتبر المهارات الانسانية من المهارات المهمة للقائد الإداري ، حيث أنها مكملة للمهارات الفكرية والفنية . وتعني المهارات الانسانية قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه ، وتنسيق جهودهم وفهم سلوكهم ، وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ، ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم ، والقدرة على تحفيزهم . وإذا كانت المهارة الفنية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء ، فإن المهارة الانسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد . ومن هنا يظهر أن اكتساب القائد للمهارات الإنسانية ، أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارات الفنية . وسبب ذلك أن ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو بالضرورة أكثر تعقيداً وتغيراً وتنوعاً من المجالات الفنية . وأن التعامل مع الأفراد أكثر تعقيداً من التعامل مع الأشياء . وبالرغم من ذلك فإن المديرين تتم ترقيتهم في الغالب على أساس قدراتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم ، وقدراتهم الفنية في مجال العمل ، مع افتراض توافر المهارات الإنسانية لديهم ، ولكن هذا الافتراض غير صحيح . إذ أن أغلب مشاكل الإنتاجية الإدارية اليوم تعود بشكل كبير الى نقص المهارات الانسانية في كل من المديرين والمديرات¹⁷⁴ .

وتشير العديد من الدراسات التي تمت في مجال السلوك القيادي ، الى أن تطبيق القائد للمهارات الإنسانية في مجال العمل يؤدي الى خلق قنوات من الإحترام والثقة ويعزز العلاقة بين الطرفين مما يؤدي الى رضا الموظفين وبالتالي زيادة الإنتاجية .

ويعرف عبدالباري درة¹⁷⁵ المهارات الإنسانية بأنها تلك المهارات التي ترتبط بعلاقات المدير مع الآخرين . ويرى أن أهم هذه المهارات هي القدرة على فهم المدير

¹⁷⁴ . Korabik; Ayman,P. 30

¹⁷⁵ درة ، مرجع سالف الذكر ، ص 4 .

لنفسه وللآخرين . والقدرة على فهم الجماعات والتعامل معها ، والقدرة على فهم التغيير وإدارتها ، والقدرة على قيادة الآخرين وحفزهم ، والقدرة على حل الخلافات والصراعات بين العاملين.

ومن الدلائل التي تدل على توافر المهارة الإنسانية لدى القائد: قدرته على التعامل مع الأفراد وما يتطلبه من قدرة على بناء علاقات طيبة مع الجميع سواء كانوا أعدائه أو أصدقائه . وإدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه . وفهمه لمشاعرهم ، وثقته فيهم ، وتقبله لإقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة ، وافساح المجال لهم لإظهار روحهم الإبتكارية فيما يقومون به من أعمال ، وخلق الإحساس لديهم بالإطمئنان في العمل . وتلبية طلباتهم ، وإشباع حاجاتهم . إلا أن التثبيت من وجود هذه المهارة لدى القائد ليس من الأمور السهلة ، ذلك لأنها تمثل جزءاً من سلوكه اليومي . بما يتضمن من تصرفات واتصالات في تعامله مع مرؤوسيه وزملائه كنعان¹⁷⁶ .

وقد اثبتت التطبيقات العملية ، أن المهارات الإنسانية تعتبر من المهارات الضرورية الهامة لنجاح القادة في قيادة التنظيمات الحديثة ، وتحقيق أهدافها . ففي دراسة مسحية أجريت على (150) مديراً في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا بغرض معرفة أهم المهارات المطلوبة للمدير في أداء عمله . أشارت النتائج الى أن مهارة فهم الآخرين قد احتلت المرتبة الأولى في الأهمية لدى هؤلاء المديرين من بين ست عشرة مهارة¹⁷⁷ .

كما تشير الدراسات الى أن تحقيق النجاح في أي منظمة يتطلب توفير مجموعة من الخصائص الإنسانية في شخصية القائد أو الرئيس ، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي¹⁷⁸ :

- 1- وجود هدف ورؤية لدى القائد يستطيع نقلها الى جميع المستويات الإدارية بدءاً من المستوى الأدنى وحتى المستوى الأعلى للتنظيم .
- 2- أن يكون لدى القائد المهارات اللازمة لإدارة فريق العمل وجعل أعضاء الفريق يعملون باتجاه هدف محدد .

¹⁷⁶ كنعان ، مرجع سالف الذكر ، ص 335.

¹⁷⁷ . Guirdham,P.55

¹⁷⁸ Markline, p,1-2.

3- أن يكون هناك نظام فعال للاتصالات مع أعضاء فريق العمل ومع المنظمة ككل ، يتم من خلاله تقديم المعلومات باستمرار للموظفين ، وتقديم التغذية العكسية لهم .

4- أن يكون لدى القائد الحماس والرغبة للعمل ، وينقل هذا الإحساس لأعضاء الفريق .

5- أن يكون لدى القائد ايمان وثقة بالنجاح في أي عمل يؤديه وأن ينقل ذلك الى مرؤوسيه .

6- أن يكون هناك التزام وولاء لأي عمل يقوم به القائد.

وقد اقترح كل من رايت وتايلور¹⁷⁹ تحليل المهارات الانسانية على ثلاث مستويات هي :

1- المستوى المصغر : ويتركز الإهتمام في المستوى على سلوك المدير في أثناء تفاعله مع شخص واحد أو اكثر من موظفيه ، ويتمثل هذا السلوك في طريقة الاتصال اللفظي التي ينتهجها المدير .

2- المستوى البنائي : ويشير هذا المستوى الى الطريقة التي تقدم بها الموضوعات ، وكذا الربط بين هذه الموضوعات في أثناء التفاعل مع الآخرين .

3- المستوى الكلي : ويتركز الإهتمام فيه على أسلوب المدير القيادي الكلي ، المتمثل في طريقة تفاعله مع موظفيه والتي تميزه عن المديرين الآخرين .

ويرى جردهام¹⁸⁰ Guirdham أن هناك سبع مهارات يمكن اعتبارها اساساً للتفاعل الانساني بالنسبة للمدير القائد . سواء أكان ذلك على المستوى الفردي الخاص أم في بيئة العمل . وتتضمن هذه المهارات : فهم الذات وفهم الآخرين ، الحصول على اعتراف وقبول الآخرين به قائد إداري ، استخدام النفوذ أو الصلاحية ، استخدام مصادر التأثير على الآخرين ، بناء جماعات العمل والعمل معها ، القدرة على حل النزاع ، القدرة على الاتصال.

أ- فهم الذات وفهم الآخرين :

¹⁷⁹ رايت وتايلور ، مرجع سالف الذكر .

¹⁸⁰ جردهام ، مرجع سالف الذكر ، ص 2-14 .

إن فهم الذات بالنسبة للمدير ، يمكن أن يتحقق من خلال الوعي بطبيعة القيم التي يعتقدونها ، وكيف تشكلت هذه القيم وكيف يمكن نقلها للآخرين . وقد اعتبر شاين (Schein, 1988) القيم جوهر القيادة . والقيم عبارة عن مجموع المعتقدات أو المبادئ التي من خلالها يميز بين المهم وغير المهم وبين الصحيح والخطأ، وتعد قيم المديرين ذات تأثير كبير على أداء وسير العمل في المنظمة ، فكل مدير يتأثر بمجموعة من القيم ، مثل : الإنجاز ، نوعية الخدمات المقدمة ، الحفاظ على الوقت ، العدالة في التفاعل ، إتباع الصيغ الرسمية في التعامل ، المركزية ، التنافس ، تكوين الجماعات والعمل معها¹⁸¹.

إن معرفة المدير أو القائد الإداري للقيم التي تؤثر في سلوكه ، ذات أهمية بالغة، باعتبار أنها تساعد على : فهم ذاته ، تحديد مجال اهتماماته ، تعديل وتطوير هذه الاهتمامات وتغيير سلوك الآخرين ، وكذلك التخطيط لمستقبله الإداري بدلاً من أن تكون تصرفاته هي ردود أفعال لتصرفات الآخرين ، وقد صنف فنبرج المدير الناجح بأنه المدير الذي يعتقد في القيم التالية : احترام الذات واحترام الآخرين، إدراكه ودود الرغبة في الاستقلالية لدى الآخرين ، الاستمتاع بالحافز ، الصبر في معالدة المشكلات، الاستمتاع بالخبرة التي يحصل عليها من العمل ، الى جانب فهم المديرين لذاتهم ، فإنهم مطالبون بفهم ذوات الآخرين وتفسير سلوكهم ، وتعود أهمية ذلك الى أننا في سلوكنا وتعاملنا مع هؤلاء الأفراد محكومين بقيمتنا وانطباعاتنا وتوقعاتنا عن هؤلاء الأفراد.

ففي دراسة مسحية أجريت على (150) مديراً في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا بغرض معرفة أهم المهارات المطلوبة للمدير في أداء عمله ، أشارت النتائج الى أن مهارة فهم الآخرين قد احتلت المرتبة الأولى في الأهمية لدى هؤلاء المديرين من بين ست عشرة مهارة¹⁸².

وعموماً فإن مهارة فهم الذات وفهم الآخرين تعد من المهارات الأساسية التي تحتاجها المدير أو القائد الإداري في عمله . ويمكن للمدير أو القائد

¹⁸¹ هيجان ، مرجع سالف الذكر ، ص 15 .

¹⁸² جردهام ، مرجع سالف الذكر ، ص 50 .

الإداري تطوير هذه المهارة والاستفادة منها في إدارته ، وذلك من خلال
النشاطات الآتية :

■ تحسين قدرته على ملاحظة سلوك الآخرين والربط بين المسببات
(المثيرات) والإستجابات لهذه المسببات .

■ عدم الاستعجال في الحكم على الآخرين بالذات عدم التأثير بالإنطباع
الأول عن الفرد.

■ على المدير أن يدرك أن هناك فروقاً بين الأفراد ناجمة عن شخصياتهم .
فمنهم من يتم بالحماس والإهتمام بالعمل ، ومنهم الذي يتسم باللامبالاة
وعدم الإكتراث ، ومنه من لا يعمل إلا بناء على التوجيهات والأوامر التي
تصدر إليه . وبالتالي فإن على المدير أن يتعامل مع هذه الفئات المختلفة
بأساليب مختلفة دون تطبيق نمط أو أسلوب قيادي موحد عليهم جميعاً .

ب- الحصول على الاعتراف وقبول الآخرين بك كقائد إداري :

أن أهم ما يمكن للمدير عمله حتى يمكن الإعتراف به وقبوله من الآخرين ، هو تقديم
ذاته بطريقة صحيحة ، ونقصد بتقديم الذات ، قدرة المدير على التحكم في الإنطباع
الذي يتركه لدى الأفراد الذين يتعامل معهم في إدارته . سواء رؤساء أم مرؤوسين أم
زملاء ، ومن أجل التحكم في الانطباع الذي يتركه لدى الآخرين كمدبر ، والذي يعزز
عملية الاعتراف لك كقائد إداري ، يجب مراعاة مجموعة من السلوكيات، من أهمها

183

■ تقديم صورة واضحة عن رؤيتك المستقبلية : منا لأمر التي تسبب الفجوة بين
المديرين وبين مرؤوسيهم ، الغموض وعدم قدرة الآخرين على معرفة ماذا يريد
مديروهم منهم كأفراد ، وما هو دور كل واحد منهم في بيئة العمل ، إن أهمية
وجود التصور الواضح لدى المدير ، والقدرة على نقله الى الآخرين تعطي
انطباعاً بالثقة به كقائد إداري .

¹⁸³ هيجان ، مرجع سالف الذكر ، ص 16 .

■ الحزم والثبات في اتخاذ القرارات : على المدير ألا يتعجل في الحكم الى جانب ذلك فإن على المدير عدم التذبذب في آرائه ومواقفه في الأمور التي يناقشها مع الآخرين .

■ القدرة على إيجاد علاقة قوية ومتوازنة مع الآخرين واستخدام الدبلوماسية الإدارية ، فالأعمال في المنظمات والإدارات لا تدار فقط بالقواعد والأنظمة ، بل الدبلوماسية الجيدة أيضاً ، لذا كثيراً ما نرى أن المدير الناجح يحاول إنجاز أعماله من خلال علاقاته الجيدة بالآخرين . وقد عبر أحد المستشارين الإداريين عن ذلك بقوله (إن النجاح في المنظمات يعتمد على الأداء بنسبة 10% ، وعلى إيجاد الانطباع الجيد بنسبة 30% وعلى العرض الجيد بنسبة 60% وهذا كله يتطلب سلوكاً دبلوماسياً ناجحاً).

وهكذا يمكن القول بأن الدبلوماسية الإدارية هي أحد المهارات التي يجب أن تتوفر في المدير من أجل إيجاد الإنطباع الجيد لدى الآخرين ، الى جانب الإهتمام بمظهره ووضوح رؤيته وثابته في سلوكه ، وهذا أمر يؤدي به الى الحصول على اعتراف الآخرين ، وقبولهم لهم كقائد.

ج — استخدام مصادر التأثير على الآخرين بفعالية :

القيادة تعني التأثير على الآخرين . والتأثير لا يتم بدون وجود قوة أو نفوذ والمديرون يفترض أن تكون لديها هذه القوة أو النفوذ ، سواءً كان ذلك بحكم مراكزهم الوظيفية أو كان بحكم شخصياتهم أو كان بكنيتيها معاً . وتعد القوة أو النفوذ أحد المهارات التي تحتاج اليها المديرون للتأثير على الآخرين . وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة .

وقد حاول كثير من الباحثين من أمثال فرنش وريفين وهيرس وجولد سميث (تقديم تقسيم لمصادر القوة والقانون التي يتمتع بها القائد ، أشهرها ما يلي :

- قوة الحافز أو المكافأة : وهي القوة والنفوذ التي تستند على استخدام للحافز .
- قوة العقاب والقهر : وهي القوة المستندة على استخدام اساليب والعقاب والقهر .
- القوة الشرعية : وهي القوة المستندة على سند قانوني شرعي ، أو ما يطلق عليه السلطة الرسمية التي تفوض الى القادة من التنظيم الرسمي .

- قوة الإقناع : وهي القوة المستندة الى جاذبية القائد وإعجاب المرؤوسين .
- قوة الخبرة : وهي القوة المستندة على علم وخبرة ودراية ومهارة القائد في مجال عمله¹⁸⁴.

ويعد الإقناع من أبرز المهارات التي تحتاج اليها المدير للتأثير على الآخرين، وذلك نظراً لدوره الذي يحتم عليه توجيه الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة التي يديرها، وحل المشكلات الناجمة عن بيئة العمل .

ويمكن القول بأن مهارة الإقناع كوسيلة من وسائل التأثير على الآخرين ، هي مهارة فردية يمكن أن ينميها المدير بأسلوبه الخاص . وتشير نظريات الإقناع والدراسات المستندة الى هذه النظريات الى ان الإقناع يكون فاعلاً عندما تتوفر في أربعة شروط وهي :

- 1- عدم التأكد من الموقف بالنسبة للشخص المراد إقناعه عندما يكون الفرد أو الأفراد المراد إقناعهم من قبل المدير غير متأكدين من المواقف ، أو لا يحيطون بجوانب الموقع كاملة ، فإنه يسهل على المدير إقناعهم .
- 2- وجوب إدراك الفروق الفردية بين الأفراد ، فالمدير عليه أن يعي بأنه من الصعوبة إقناع الأفراد الأذكياء، الذين غالباً ما يتمتعون بالإبداع والقدرة على تحليل المواقف ، وكذا أولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية من تقدير الذات مقارنة بإقناع الأشخاص العاديين .
- 3- من المحتمل إقناع الأفراد عندما يشعرون بأهمية الموضوع بالنسبة لهم ، سواء كانت هذه الفائدة مادية أو معنوية .
- 4- تقليل درجة الخلاف بين المدير وبين من يريد إقناعه ، عندما يكون الخلاف حاداً بين المدير وبين من يريد إقناعه وبخاصة الخلاف حول القيم والمبادئ، فإن ذلك يقلل من احتمال الإقناع . الى جانب هذه الشروط الأربعة السابقة ، بينت الدراسات المتعلقة بالإقناع ، أن هناك علاقة بين المودة من قبل المرؤوسين وبين الإقناع أو التأثير من جانب آخر ، ذلك لأن المدير المحبوب

¹⁸⁴ ماهر ، مرجع سالف الذكر ، ص 312.

من قبل المرؤوسين أقدر على إقناعهم من ذلك المدير الذي يحاول استخدام العقاب معهم أو يميل الى إشعارهم بالدونية .

د- بناء جماعات العمل والعمل معها :

يعد العمل مع جماعات العمل من أهم المهارات الضرورية بالنسبة للمدير ، إذ لا يمكن للمدير وحده أن يقوم بجميع وظائف الإدارة دون أفراد يعتمد عليهم ويشاركهم في عمل الخطط واتخاذ القرارات وتنفيذها ، لذلك يبذل المديرون جهوداً كثيرة ، وقدرًا كبيراً من أوقاتهم في تشكيل جماعات عمل مختلفة لمؤازرتهم في تيسير أعمال الإدارات والمنظمات التي يديرونها . لذا فإن المدير مطالب بأن يدرك بأن هناك مجموعة من المقومات لا بد من توافرها في بناء أي جماع إذا أريد لها النجاح . وهذه المقومات هي : وجود هدف محدد وواضح ، تحديد حجم الجماعة الملائمة ، وجود قواعد محددة وواضحة تحكم عمل الجماعة ، وجود درجة عالية من الانسجام بين أعضاء الجماعة ، الوعي بالدور السلوكي لأعضاء الجماعة المتمثل في : إنجاز المهام ، الحفاظ على روح الجماعة ، والبحث عن المكاسب الذاتية .

حيث أن الجماعات تضم أشخاصاً وافراداً مختلفين من حيث سلوكهم وخلفياتهم ، تنشأ بينهم نتيجة لذلك العديد من المشاكل والصراعات ، ويجب التمييز بين الصراع البسيطالذي يكون لازماً للتطور والإبداع والتجديد ، وبين الصراع الحاد الذي قد يستمر ليصل الى حد السلوك العدواني المضر للأشخاص وللجماعة والمنظمة ككل ، وهنا يبرز دور المدير في حل المشكلات الناجمة عن الصراع، أما خلال التهدة أو التسوية، أو استخدام القوة والنفوذ¹⁸⁵ .

هـ - القدرة على حل النزاع:

لقد أوضحت دراسة قامت بها جمعية الإدارة الأمريكية ، إن ادارة النزاع التنظيمي والتعامل معه يمثل أهمية كبرى في عمل المدير ، وأنه في حالات كثير تماثل الأهمية التي يعطيها المدير لعمليات التخطيط والاتصالات واتخاذ القرارات ، وقد تستغرق حوالي 24% من وقته¹⁸⁶ .

¹⁸⁵ هيجان ، مرجع سالف الذكر ، ص 15 .
¹⁸⁶ النمر ، مرجع سالف الذكر ، ص 62 .

إن أبسط صورة لعلاج النزاع والتعارض هو البحث عن اسبابه ، أي أن العلاج يبدأ بالبحث عن الاسباب وتفاديها والسيطرة عليها . وفي كثير من الأحيان يكون الأمر مستقحلاً بالقدر الذي يجب معه حل التعارض دون الانتظار الى كشف الأسباب والسيطرة عليها .

تعتبر ماري فوليت من رواد الإدارة الذين اهتموا بظاهرة النزاع التنظيمي واسلوب حله ، وتقترح ثلاث طرق لحل النزاع ، وهي¹⁸⁷:

- 1- استخدام القوة ، ويتم ذلك من خلال تدخل السلطة العليا ، كرئيس أفراد الجماعة المتنازعين من خلال استخدام قوته ونفوذه لصالح أحد الأطراف .
- 2- استخدام الوساطة ، ويتم ذلك من خلال تدخل طرف ثالث يقوم بدور الوسيط، ويلجأ الوسيط عادة الى الحلول الوسط التي لا تقي بالإحتياجات الكاملة لكل من الطرفين .

3-التنسيق الكامل : وهنا يقوم أطراف النزاع بالتعاون معاً في التعرف على

أبعاد النزاع ، والتوصل الى حلول مبتكرة بحيث ترضي الطرفين .

و - القدرة على الاتصال :

مفهوم الاتصال :

تبرز أهمية الاتصالات الإدارية من كونها أداة فاعلة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء، فالالاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالإنتماء إلى التنظيم والاندماج فيه، كما أنه من ناحية أخرى يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل لديهم تجاه التنظيم وسياساته¹⁸⁸ .

الاتصال هو عملية هادفة لنقل المعلومات، من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما¹⁸⁹ .

¹⁸⁷ ماهر ، مرجع سالف الذكر ، ص 286-287.

¹⁸⁸ كنعان ، مرجع سالف الذكر ، ص 402 .

¹⁸⁹ السكارنة ، مرجع سالف الذكر ، ص 51.

ويمكن تعريف عملية الاتصال على أنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية¹⁹⁰.

أهمية الاتصال الجيد بين العاملين :

أن أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والعاملين بالمنظمة تتبع من عدة نواحٍ أهمها ما يلي:-

1- إن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها العامل في عمله، وقد أوضحت الدراسات أن النجاح الذي يحقه الإنسان في عمله يعتمد في (85%) منه على براعة الاتصال و(15%) فقط يعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة.

2- إن عملية الاتصال تمثل جزءاً كبيراً من الأعمال اليومية - ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75-95% من وقت الموظفين.

3- إنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة وتطويرها.

4- هي ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين.

5- تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

6- الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة¹⁹¹.

يعد الاتصال أمراً أساسياً في نجاح أداء المهارات القيادية النفسية - الاجتماعية المتمثلة في فهم الذات والآخرين ، والتأثير والعمل الجماعي ، والتحدث باسم المنظمة ، وحل المشاكل والنزاع وغير ذلك من الأدوار. ويمكن القول بأن الاتصال يمثل العامل المشترك الذي يجمع بين المهارات الفكرية والفنية والانسانية ، بالإضافة الى ذلك يعتبر الاتصال الشخصي المتبادل الوسيلة التي من خلالها يستطيع المديرين إنجاز أعمالهم. وحل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل¹⁹².

¹⁹⁰ القريوتي ، 2000 ، ص 199 .

¹⁹¹ السكارنة ، مرجع سالف الذكر ، ص 51 .

¹⁹² هيجان ، مرجع سالف الذكر ، ص 20 .

وتضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي¹⁹³:

- (1) استمع إليه. H: Hear Him
- (2) احترم شعوره. U: Understand his feeling
- (3) حرك رغبته. M: Motivate his desire
- (4) قدر مجهوده. A: Appreciate his efforts
- (5) مده بالأخبار. N: News Him
- (6) دربه. T: Train Him
- (7) أرشده. O: Open his eyes
- (8) تفهم تفردته. U: Understand his uniqueness
- (9) اتصل به. C: Contact Him
- (10) أكرمه. H: Honour Him

ومما سبق يمكن القول بأن العلاقات الإنسانية تهدف الى إثارة دافعية العاملين في المنظمات لتنمية العمل الجماعي الذي يشبع حاجاتهم النفسية ، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة . والعلاقات الإنسانية لا تقوم فقط على مجرد المعاملة الحسنة للآخرين، إذ هي أشمل وأعم من ذلك حيث تتضمن مجموعة من البرامج والأساليب التي تستهدف سلوك الفرد ودوافعه وكيفية تحفيزه .. الخ . كما تهتم بالجانب الأخلاقي والمسلكي في التعامل ، سواء على مستوى الرؤساء أو المرؤوسين للقائد جزءاً من برنامج العلاقات الإنسانية التي يجب ان يدركها القائد ، فهي تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وفهم سلوكهم ، وخلق روح العمل الجماعي لهم.

وتعد المهارات الإنسانية من المهارات المهمة للقائد الإداري حيث أنها مكملة للمهارات الفكرية والفنية . وقد تمثلت المهارات الإنسانية للقائد والتي تمت مناقشتها في: فهم الذات وفهم الآخرين ، بناء جماعات العمل والعمل معها ، والقدرة على حل

¹⁹³ أحمد بن عبد المحسن العساف ، مرجع سالف الذكر ص ص 12-14 .

النزاع ، والقدرة على الاتصال . هذه المهارات المختلفة لابد للرئيس في أي مستوى إداري الوعي بها والتدريب عليها ، لأنها تعبر عن مدى توفر المهارات الانسانية في الرئيس الإداري .

ويتضح من العرض السابق للمهارات الإدارية الواجب توافرها لدى القادة أن أهمية تلك المهارات تكمن في تحقيق فعالية القيادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف الإدارية والمستويات القيادية في التنظيم الواحد ، وأن تلك المهارات رغم توافرها بدرجات متفاوتة لدى الأفراد، إلا أنها تساعد على اختيار القادة الأكفاء ، وأن تنمية هذه المهارات تسهم في تحقيق فعالية القيادة .

المهارات السياسية :

يلخصها أبوسن بأنها تعني القدرة على وضع الرؤية السياسية لدى القادة ، ومعرفة البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها القائد وما تحتويه من قادة للرأي العام وشخصيات مؤثرة وكيفية إقناعها وجذبها للإيمان بالهدف الذي يعمل من أجله وكسب ثقتها به ويسمو هدفه . كما تعني المقدرة على التوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع . كما تعني المهارة السياسية التخطيط والإعداد بحذر ورؤية لإنجاح المشاريع والخطط العامة على ضوء الفلسفة والمعتقدات التي يؤمن بها المجتمع ، كذلك القدرة على تاليف القلوب مع ذوي المخالفة في الرأي والهدف¹⁹⁴.

طرق تنمية المهارات الإدارية :

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لغرض التنمية الإدارية ومن هذه الطرق ما يلي:

- 1- **التعلم أثناء العمل:** وهو وسيلة شائعة وفاعلة لتدريب الإداريين، فالتجربة الميدانية مهمة للغاية لأنها تعزز المهارة.
- 2- **مناصب الملاحظة:** وتركز هذه الطريقة على التعليم بواسطة الملاحظة، وتعتبر مراكز (المُساعد) من المناصب الجيدة للملاحظة عند تنمية الإداريين.

¹⁹⁴ أحمد ابراهيم أبوسن ، الادارة في الاسلام ، ط3 ، الدار السودانية للكتب ، (الخرطوم : 1984م) ص ص 102 -103.

3- **المهام الخاصة:** وهذه المهام يمكن استخدامها أيضاً لتدريب الأفراد، فالمتدرب الذي يعهد إليه بمهمة خاصة يمنح حرية كاملة لمعالجة الأمور، ومن ثم يكتسب فرصة لرؤية كيف يمكن معالجة الأمور وماذا يمكن تحقيقه.

4- **المحاضرات:** وهي الطريقة التي يقوم بها المحاضرون المؤهلون وذوو الخبرات والمعرفة بإلغاء المحاضرات على الموظفين.

5- **حل المشكلات:** وهي من الطرق التي ينتشر استعمالها بسرعة، وتتطوي على إمداد المدرب بوصف مكتوب لموقف معين أو حالة تستلزم عملاً إدارياً، وعلى المتدرب فرداً كان أو عضواً في مجموعة أن يقوم: (بتحديد المشكلة، تحليل الحقائق والظروف، تحديد طرق الحل، وتبرير الحل الذي يقترحه للمشكلة).

6- **المقررات الدراسية:** عندما تكون الحاجة إلى معرفة متخصصة ترتبط مباشرة بعمله الحالي فقد يتطلب من الإداري دراسة مقرر خاص، ومثل هذا المقرر ينبغي تصميمه بالشكل الذي يقدم المعلومات الخاصة المطلوبة.

7- **المؤتمرات:** وهي من الطرق شائعة الاستعمال، والتي تقدم الفرص لتبادل الآراء والمناقشات، التي تبين النواحي العديدة للمشكلة، ولتحليل الموقف بغرض تحديد ما ينبغي عمله.

8- **هيكل التنظيم اللامركزية:** لما زادت اللامركزية في الهيكل التنظيمي، زادت الحاجة والفرص للتعليم عن طريق ممارسة الإدارة. وإذا نظرنا إلى اللامركزية كوسيلة للتنمية الإدارية، نفترض أن الرجال المؤهلين تعطى لهم واجبات إدارية وإنهم سيحصلون على المساعدة من رؤسائهم¹⁹⁵.

لذا فإن (الباحثة) تطرقت من خلال بحثها في مجال القيادة الإدارية الى تعريف المهارات الواجب توافرها في القائد الاداري ومدى أهميتها في تطوير الذات وحتى يتم الاستفادة منها سواء من قبل الموظفين أو العاملين في مجال القيادة الإدارية.

¹⁹⁵ ال علي والموسوي ، مرجع سالف الذكر ، ص 156 .

المبحث الثاني القيادة في الاسلام

مفهوم القيادة في الاسلام :

لا شك أنما روي من قصص وحوادث في القرآن الكريم كانت دلالات للعبارة والموعظة ودليل إرشاد لمن تحير في تحديد طرق الخلاص والنجاة من الهلكة فحل العُقد وتجاوز المحن واتخاذ القرار الصائب مُنَاط بالقيادة والأُمم التابعة لهم. فكان للتجارب السابقة دور في وضع الحلول الناجزة لكل المعوقات، فعصارة هذه التجارب هي عبر ومواعظ نستدل بها. ويمكن أن نعرّف النظرية الإسلامية في القيادة على أنها ، استخدام القائد للأسلوب الإسلامي للتأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف مشروعة .

ومن وجهات النظر الأخرى للنظرية القيادية في الإسلام فقد أكد طارق السويدان بعد نقل رأى (بينيز) المتخصص في موضوع القيادة بقوله (أن القيادة شخصية وحكمة وهذان الأمران لا يمكن اكتسابهما) ونقل رأي (بيتر دركر) بقوله أن (القيادة يمكن تعلمها ويجب تعلمها)¹⁹⁶.

وعرض رأي الإسلام بشكل موجز في قوله أن القيادة تتلخص في ثلاث أمور(علم، مهارات، سلوك) والعلم والمهارة مكتسبتان فهل السلوك مُكتسب؟ وأعتبرها سبب اختلاف العلماء فمنهم من يرى أن الموهبة لا شأن لها بالقيادة بينما يرى الآخرون أن الجانب الإنساني والقدرة على التأثير في الآخرين لا يمكن اكتسابها بل هي هبة من عند الله لا دخل للجهد الإنساني في تتميتها أو صقلها، ولقد عرض السويدان في مستعرض كلامه قضية (قيس بن الأحنف) مع رسول الله (ص) وسؤاله عن خصلتين مدحهما فيه رسول الله (ص) وهما (الحلم، الأناة) عن أنهما مكتسبتان أم هما هبة من عند الله جبله الله عليهما فأجاب رسول الله (ص) (بل هما خصلتان جبلك الله عليها) أذاً القيادة فطرية لدى الأحنف، وقد يتعارض ذلك مع

¹⁹⁶ صلاح هادي الحسيني ، القيادة الإدارية وأثرها في ادارة الموارد البشرية استراتيجياً ، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال ، جامعة العراق ، 2009م ، ص 84 ، الانترنت .

الحديث القائل (أنما العلم بالتعلم وإنما الحلم بالتحلم) أي أن هناك إمكانية لاكتساب السلوك كما يكتسب العلم ، وقد قسّم السويديان حسب رأيه الناس إلى ثلاث أصناف:-

1- لا تصلح للقيادة ولا تستطيع اكتسابها وهم 2%.

2- تكون القيادة عندهم فطرية وهم 2%.

3- والباقيين يستطيعون اكتساب القيادة ولكن بنسب مختلفة، ولن يكونوا كمن حصل عليها فطرياً¹⁹⁷.

وعرض القرآن الكريم قصه نبي الله يوسف واعتلائه أعلى المناصب في امتلاكه لزمام الأمور والخزانة في مصر وإدارته الحكيمة لأزمة استمرت خمس عشر سنة بقوله تعالى (قال أجعلني على خزائن الأرض أني حفيظ عليم)¹⁹⁸ نلاحظ من خلال الاطلاع على هذه القصة المباركة تضافر عدة عوامل مهمة أهلت يوسف لزعامة الأمة منها (الظرف الآني للمشكلة وعلمه بالظروف المحيطة بالاخيرة مع يقينه بغياب المعرفة التي يمتلكها لدى الآخرين واعترافه وثقته بنفسه بأنه قوي على إدارة هذه الأزمه و أمين في خوض غمارها واستحصال نتائجها بما يكفل رضي وخلص الجميع إضافة إلى ثقة الناس بشخصه الكريم).

أما قصه نبي الله موسى عليه السلام واستجاره في قوله تعالى (إن خير من أستاجرت القوي الأمين)¹⁹⁹ وذلك حينما أوكل إليه منصب إدارة أعمال شعيب عليه السلام كان يمتلك خصلتين لهذه الإدارة وهما (القوة، الأمانة).

أما سيرة خاتم الأنبياء (ص) وقيادته لهذه الأمة فقد حمل خصلتين من قبل أن يُبعث للناس كافه وهما (الصدق، الأمانة) وكان يُلقب بهما وهو ما سلب قلوب الناس وعقولهم وتهافتهم على دعوته واستجابتهم لأمره ومما زاد في تعلق الناس بشخصه الكريم (ص) دماثة الخلق التي مدحها المولى عز وجل في قوله تعالى (وانك لعلى خلق عظيم) وإشارته لنفسه في حديثه (ص) (أدبني ربي فأحسن تأديبي)

¹⁹⁷ طارق السويديان ، القيادة فطره أم مكتسبه ، مجلة شبوه نت ، ص 1 ، سنة 2007 ، الانترنت.

¹⁹⁸ سورة يوسف ، الآية 55 .

¹⁹⁹ سورة القصص ، الآية 26.

وخصاله (ص) لا يمكن إحصائها ضمن مقاييس المواصفات الإنسانية ولكن تكفي الحليم إشارة.

ولا نغفل عن قوله تعالى لرسوله (ص) (وشاورهم في الأمر) وقوله تعالى (وأمرهم شورى بينهم) دليل إيعاز لرسول الله (ص) لتعظيم دور المشاركة وتأديب الناس عليها لتحقيق الكفاءة القيادية من جهة، ولرفع مستوى الثقة بين الرئيس والمرؤوس، ولضمان رصانة القرار من جهة أخرى والمثير للاستغراب أن هذا الأمر قد أوعز به المولى تعالى وهو العالم بكل شيء وأن رسوله على ارتباط مباشر به جل وعلى، ولكن ما أرادته سبحانه وتعالى هو أن تسير الأمور ضمن نواحيها الطبيعية ولتكون قاعدة لكل القادة والأمم اللاحقة.

في أواخر القرن الماضي بدأت الاهتمام بدراسة الفكر الإسلامي في مجالاته المختلفة ويرجع ذلك الى حركة اليقظة الفكرية التي قادها رواد الإصلاح الاجتماعي الإسلامي وفي مقدمتهم جمال الدين الأفغاني ومحمد عبده ومن تبع نهجهم من علماء الأزهر المجتهدين ثم انتكست فترة من الزمان أيام ازدهار الاستعمار للدول الإسلامية والعربية ثم عاودت النشاط بعد انحسار الاستعمار ونيل كثير من تلك الدول استقلالها السياسي²⁰⁰.

وتهدف الحركة الى اصلاح أحوال البشرية في سائر شؤون الدين والدنيا²⁰¹ وكانت باكورة ثمار هذه الحركة قد ظهرت في اهتمام بعض كتاب العرب والمسلمين والمستشرقين بدراسة الحضارة الإسلامية بنظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، وكان منهجها في غالب الامر منهجاً تاريخياً وصفيّاً ، ولم تتعرض للفكر الاداري الا جزئياً .

وقد جاء الاهتمام بالفكر الاداري الإسلامي مؤخراً جداً اذا ما قورن بالاهتمام بالفكر السياسي والاقتصادي والاجتماعي . وكان ذلك طبيعياً ، فقد كانت الادارة في مفهوم الكتاب ولا تزال لدى بعضهم جزءاً من السياسة . وحتى بداية هذا القرن فقد كان علم الادارة العامة يعالج كجزء من علم السياسة في الدول الغربية ، ولم يبرز كعلم

²⁰⁰ أحمد ابراهيم ابو سن ، الادارة في الاسلام ط 6 ، 1999م ، ص 169 .

²⁰¹ حمدي امين عبدالهادي ، الفكر الاداري الإسلامي والمقارن ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط 2 ، 1975 ، ص 20 .

مستقل عن السياسة الا في العقدين الأول والثاني من هذا القرن . ثم توسعت دراسته وقامت كليات مستقلة لتدريس الإدارة في الجامعات الامريكية والأوربية²⁰².

ولابد من ابراز الفرق بين علم السياسة وعلم الإدارة . فالسياسة تعني بفلسفة الحكم وخطوطه العريضة وأهدافه العليا وأجهزته التشريعية والسياسية ، أما الادارة فتعني بالتطبيق العملي والتفصيلي لتلك الفلسفة ، وتهتم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والترشيد والرقابة لتنفيذ الخطط السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تقرها الأجهزة السياسية العليا ، وذلك من خلال الأجهزة الادارية المتعددة من وزارات ومصالح وداوئر مركزية ومؤسسات عامة وخاصة ، وحكومات اقليمية ومحلية .

ولم تبدأ مرحلة البحث التحليلي الذي يعني بمناقشة الفكر الاداري الاسلامي وتفسيره ومقارنته بالفكر الاداري المعاصر الا في العقد السادس من هذا القرن²⁰³ وهي جهود مقدره ولكنها جزئية تحتاج الى مزيد من البحث والغوص لابرار الفكر الاداري الاسلامي في نظرية متكاملة تهدف الى الاتي :

- ابراز الفكر الاداري الاسلامي - كفكر متكامل يصلح للتطبيق العملي في كل زمان ومكان .
- ترسيخ الاصول العلمية للإدارة على أساس من الإيمان الواعي وربط الادارة بالعقيدة لضمان سلامة وفاعلية التطبيق .
- ابراز سمو الفكر الاداري الاسلامي على النظريات الادارية المعاصرة والتي برهنت على عجزها عن تفسير مقنع وعملي لسلوك الفرد في المنظمة الادارية .

في النصف الثاني من القرن التاسع عشر نشأة علم الإدارة وذلك مع ظهور المجتمع الصناعي ، حيث شعر المفكرون بضرورة تنظيم العلاقات بين الافراد في المجتمع الواحد ومسئولية الحكومة القائمة نحو المواطنين في تنظيم شئون حياتهم وتقديم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية الضرورية لهم . حيث شعر رجال الاعمال بضرورة قيام فكر اداري ينظم انتاج وتسويق سلعهم ويحدد علاقات الانتاج بينهم

²⁰² هاميلتون جيب ، دراسات في حضارة الاسلام ، ترجمة د. احسان عباس وآخرين ، (بيروت 1964) .

²⁰³ أبوسن ، مرجع سالف الذكر ، ص 171 .

وبين جمهرة العاملين ، ويخترع الوسائل والاساليب التي من شأنها أن تطور الانتاج الصناعي ، وفي القطاعين العام والخاص بدأت نظريات الادارة تتبلور ثم تتنوع وتتعارض في بعض جوانبها الى يومنا هذا ²⁰⁴.

لم تكن نشأة الإدارة مرتبطة بالدول الصناعية الحديثة . فنشأة الادارة ترجع الى بداية الخليفة في هذا الوجود ، وكانت أسس القيادة الإدارية تعتمد بصورة أكبر على الصفات الذاتية والموهبة الشخصية للحاكمين والاداريين ، ولم ترى النور بالتسجيل والاعلام والنشر الذي لاقته في العصر الحاضر .

ومفهوم الإدارة العام هي القدرة على استخدام كافة الامكانيات المادية والبشرية المتاحة بأقصى كفاية لتحقيق أهداف معينة ، فلم تخرج الادارة في الاسلام عن هذا المفهوم . ولقد بدأ الفكر الاداري الاسلامي يتبلور منذ ان انزل الله سبحانه وتعالى رسالته على محمد (ص) وأمره بإبلاغها الى كافة الناس. (يأيها الرسول بلغ ما انزل اليك من ربك ، وان لم تفعل فما بلغت رسالته) ²⁰⁵. ويستند الفكر الإداري الاسلامي الى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة الشرعية. والإدارة في الاسلام كانت تطبق كل الوظائف الإدارية بالرغم أن تلك الوظائف لم تكن تسمى بنفس المسميات الحديثة.

القيادة من منظور اسلامي :

■ أهداف القيادة من منظور اسلامي :

تهدف القيادة من منظور اسلامي الى تحديد نموذج معين للسلوك البشري تشرحه وتتوسع في بسطه لاقتناع الآخرين به كفلسفة حياتية ومثالية. وهي تتسامى بالواقع الى وضع مثالي من حيث أنها تقرر ما يجب أن تكون عليه الأوضاع الحياتية. وهي ما تسمى بالـ Normative Theory . وإن أغلب نظريات الإدارة يحاول منظورها تحديد سلوك مثالي معين للمنظمات الإدارية وللسلوك البشري داخل المنظمات .

أن نجاح النظرية الإدارية يعتمد على مدى اتساع مواعيناها لتفسير السلوك الإداري ومدى مقدرتها على مناقشة تلك المتغيرات (Variables) التي تؤثر في السلوك البشري داخل المنظمات تأثيراً مباشراً وفعالاً وهذه الخاصية هي التي تميز

²⁰⁴ أبوسن ، مرجع سالف الذكر ، ص 171.

²⁰⁵ سورة المائدة ، الآية 67 .

نظرية عن الأخرى. ويلاحظ علماء الإدارة ان علم الإدارة لا يزال يفتقر الى النظرية الشاملة (Grand Theory) التي تقدم حلاً عالمياً عريضاً لمشاكل مجتمع معين. والرأي الذي عليه الاجماع أن الوصول الى نظرية شاملة عامة في الإدارة يتوقف على اعتبار المنظمة الإدارية (The Administrative Organization) جزءاً من المجتمع كله ثم العمل على الوصول الى فلسفة إدارية تهتدي بمبادئ وقيم وتراث ذلك المجتمع - ولذلك فإن النظرية الإدارية الشاملة هي في واقع الأمر نظرية اجتماعية (sociological Theory) تنظر الى الإدارة كجزء منفتح (Open System) من النظام الاجتماعي العام (Social System) من هذا المنطلق فإن النظرية الإدارية الشاملة مرتبطة بالبيئة الاجتماعية تتأثر بها وتؤثر فيها ، ولا يمكن بحال من الأحوال أن تنفصم عن النظرية الاجتماعية التي يدين بها مجتمع معين²⁰⁶.

وقد أخفقت النظريات الادارية المعاصرة بدرجات متفاوتة في ابراز نظرية شاملة متكاملة تشرح وتفسر وتقوم السلوك الاداري داخل المنظمة لتصل في نهاية الامر الى حلول عملية تطبيقية لمشكلة الانتاجية والحافز والعلاقات الصناعية وتوزيع السلطة الى غير ذلك من مكملات العملية الادارية.

نتطرق الى بعض النماذج المعروفة من نظريات المنظمة الإدارية المطروحة على الساحة الإدارية وفشلها في تفسير وتقويم السلوك البشري داخل المنظمة قبل أن نتطرق الى خصائص النظرية في الاسلام.

نماذج من نظريات الإدارة المعاصرة :
■ نظرية الإدارة العلمية :

أصحاب هذه النظرية اول من فكروا في تفسير سلوك العامل في المنظمة الإدارية وفي كيفية حفزه ليعطي مزيداً من العطاء والبذل ومنهم فردريك تيلور وهنري فايول، غير ان منطلقهم لم يكن البحث في تحسين احوال العامل الاجتماعية داخل المنظمة الإدارية ، وكان منطلقهم مناقشة زيادة الانتاجية وكيفية رفع انتاجية الفرد العامل (Productivity) لكي تزدهر في النهاية الأيديولوجية الرأسمالية الاميركية مع

²⁰⁶ أبوسن ، مرجع سالف الذكر ، ص 173 .

قلة التكلفة كمعيار أساسي لنجاح تلك الأيديولوجية²⁰⁷، فشلت هذه النظرية لأنها أغفلت العنصر الانساني في نظريتها للعامل وتعاملت مع الفرد العامل كأداة من أدوات الانتاج ، وتجاهلت الجانب النفسي والاجتماعي والبيئي ، يعنى ركزت هذه النظرية على المتغير الاقتصادي فقط .

■ نظرية مدرسة العلاقات الانسانية :

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل لنظرية الإدارية العلمية، ولقد نظر اصحاب هذه النظرية وفي مقدمتهم التون مايو الى الفرد كمخلوق اجتماعي يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها ، وان شعور الفرد بأئتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبدل والعطاء ، بل أن اشباع احتياجاته الاجتماعية - قبل المادية ، هو الاساسي في تحفيزه للعمل .

تغيرت استراتيجيات النظرية الإدارية لدى مدرسة العلاقات الانسانية ، نحو تفسير سلوك الفرد العامل في المنظمة الإدارية، فأصبح اهتمام دعائها يركز على دراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد العامل ، وتزايد الاهتمام بمشاعر الافراد وزاد التركيز على الحوافز الإجماعية بحسبانها المحرك الاساسي لقدرات العاملين لزيادة الانتاج في المنظمة أو المؤسسة الصناعية ، ونلاحظ أن هذه النظرية أهتمت بالجانب الاجتماعي والمعاملة الحسنة للعامل وأهملت التنظيم الرسمي للمؤسسة الإدارية والجوانب الفنية والاقتصادية .

■ النظرية البيروقراطية :

قام العالم الاجتماعي الالماني ماكس فيبر بعلاج النظرية البيروقراطية كنظام عقلاني (Rational) وضروري يتناسب مع المجتمع الصناعي في غرب اوربا. وعلى الرغم من أن ماكس فيبر لم يكن يعتقد ان النظام البيروقراطي في الدول الصناعية يحترم الفرد العامل ويهيئ له حرية الحركة إلا أنه في سبيل المفاضلة بينه وبين النظاميين الإداريين اللذين كانا سائدين في القرن التاسع عشر والثامن عشر - وهما النظام التقليدي والنظام الكارزمي ، فانه يرى أن النظام البيروقراطي كجزء من

²⁰⁷ أبوسن ، مرجع سالف الذكر ، ص 174.

النظام الاجتماعي الشامل وتوصل الى ان أي نظام اجتماعي وان بدأ كنظام كارزمي أو تقليدي سينتهي في نهاية المطاف الى أن يكون نظاماً بروقراطياً.

ومن خصائص هذه النظرية:

- وجود درجة عالية من التخصص - السلطة متدرجة (hierarchical) في اي منظمة اجتماعية .

- الصلة بين الافراد رسمية غير شخصية (Impersonal Relationship) وتعتمد على ما تحدده القوانين واللوائح.

- التعيين للعاملين يتم على أساس المقدرة والكفاية الفنية .

ركزت هذه النظرية على متغير الهيكل التنظيمي والسلطة الرسمية²⁰⁸ ، ولايتح مجالاً لحرية الفرد العامل ، وأهملت العلاقات الانسانية والصلات الجماعية والالتزام بالقوانين واللوائح.

■ النظريات السلوكية الحديثة :

ركزت هذه النظريات على متغير المشاركة والإدارة والديمقراطية واشباع الحاجات النفسية كحافز اساسي للسلوك الإداري ، حيث نجحت في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد العامل في المنظمة الإدارية ، ولقد اثبتت الدراسات الميدانية والمعملية أهمية تلك المتغيرات في دراسة السلوك الانساني وصلته بالعملية الإدارية ، الامر الذي فتح الباب على مصراعيه لعلماء النفس وعلماء النفس الاجتماعي وعلماء الاجتماع لان يطوروا الفكر التنظيمي بنظريات ونماذج كثيرة جعلت الفرد محور تركيزها وعالجته على أساس أنه مخلوق يسعى لتحقيق ذاته ، فوضع ماسلو (Maslow) سلماً هرمياً للحاجات الفردية من فسيولوجية وأمنية واجتماعية وذاتية وتحقيق الذات في نهاية المطاف ، وجعل الفرد العامل شخصاً مهماً كلما سد حاجته الفسيولوجية ، انتقل بتفكيره الى سد احتياجاته الأمنية ثم الاجتماعية الى اخر السلم الهرمي للاحتياجات ، وسار على نفس الدرب علماء النفس الاجتماعي من امثال ماكريف وأرجرس وهيرزبيرغ . وبالرغم ان هذه النظريات التفاضلية للإنسان،

²⁰⁸ أبوسن ، مرجع سالف الذكر ، ص ص 177 ، 178 .

والتعامل مع جوانبه الايجابية إلا إنها عاجزة من ايجاد جوانب او اسلوب معين يمكن اعتماده لعلاج مشكلة التوفيق بين رغبات العاملين وأهداف الإدارة ، وايضاً هذه النظرية لم تنجح في المجتمع الرأسمالي الغربي لأنها تنتقص من صلاحيات أصحاب العمل وتزيد صلاحيات العاملين .

■ نظرية تحليل الأنظمة :

ركزت هذه النظرية على المتغير الاجتماعي - البيئي ، وتعتبر نظرية تحليل الانظمة من احدث النظريات السلوكية في عالم الإدارة، وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع ، وخاصة كتابات تالكوت بارسون (Talcot Parson) التي نشرت خلال الخمسينات عن النظام الاجتماعي ، ثم بدأت خلال الستينات تستخدم لدراسة النظام الإداري .

وتتميز هذه النظرية بتأكيداها على اعتبار النظام (System) أدق وحدة يمكن ان تكون اطاراً علمياً للدراسة الموضوعية ، فالمجتمع هو وحدة او نظام عام (General system) يتكون من وحدات أصغر (Sub-Systems) تكون كل واحدة منها نظاماً بذاتها ، وهذه هي الأنظمة السياسية والاجتماعية والإدارية .

ويعتبر النظام الإداري (The Administrative System) نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الوحدات الاخرى في المجتمع فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والسلطة والمواد والقوى البشرية المنتجة . ويتكون النظام الإدارية من عناصر مترابطة فرعية هي النظام الفني (Technical Sub-system) والمعلومات (Information Sub-System) والقوى البشرية (The Human Sub-system) والنظام الاقتصادي المالي (Economic & financial Sub-System).

هنالك فوائد كثيرة لنظرية النظم وهي:

- محاولة هادفة لتكوين نظرية شاملة (Grand Theory) تنظر الى النظام الإداري كنظام فرعي (Sub-System) من النظام الاجتماعي العام ، ولأول مرة اتاحت هذه النظرية للباحثين من رؤية عناصر المشكلة الإدارية المختلفة من قيود سياسية واجتماعية وفنية وبشرية ، ومدى تفاعل هذه العناصر مع البيئة الخارجية .

- تجعل المفكر الإداري حساساً وواعياً لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الادارية داخل المنظمة .
- تعاون الإداريين على فهم سير المنظمة الإدارية المعقد وتركز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة الإدارية وعلى تفاعلها .
- أدت الى ظهور نظريات كثيرة استمدت قوتها من نظرية النظام منها، نظرية الظروف (Contingency Theory) ونظرية ما بعد النظرية واي(Beyond Theory).

ومما تقدم ترجع اسباب فشل النظريات الإدارية المعاصرة الى :

- أولاً: عدم ربط المنظمة الإدارية بالبيئة الاجتماعية ،لان المنظمة الإدارية جزء من البيئة الاجتماعية الشاملة التي يتأثر بالأصل ، فلذلك لا صلاح لما يجري داخل المنظمة الإدارية إلا بصلاح البيئة الإدارية الكبرى.
- ثانياً: يرجع فشل النظريات المعاصرة الى سبب منهجي ، لأن تلك النظريات اهتمت في تحليلها لما يجري داخل المنظمة الإدارية واغفلت الجوانب الأخرى ، ولم تهتم بدراسة كل المتغيرات المؤثرة على السلوك الإداري .
- وكانت لنظرية الادارة في الاسلام ميزة على سائر النظريات الادارية الاخرى، فهي تركيزها على جميع المتغيرات التي تؤثر في العملية الادارية داخل المنظمة وخارجها ، وربط سلوك الفرد العامل بالمؤثرات الاجتماعية .
- ولقد ادخلت النظرية الاسلامية بعداً اجتماعياً هاماً ومؤثراً على السلوك الاداري داخل المنظمة وهو البعد الاخلاقي . فلا إدارة في الاسلام بلا إخلاق.

خصائص القيادة من منظور اسلامي :

- الادارة من منظور اسلامي نظرية مرتبطة بالفلسفة الاجتماعية للمجتمع الاسلامي ومرتبطة باخلاقيات وقيم المجتمع الاسلامي .
- الادارة من منظور اسلامي تركز علي الاهتمام بالمتغير الاقتصادي والحافز المادي وتعمل على اشباع حاجات الفرد الفسيولوجية .

▪ وبنفس القدر تهتم بالعوامل الانسانية والروحية وتحترم الانسان كأنسان وتشركه في العملية الادارية .

▪ وبنفس القدر تهتم بالنظام وتحديد المسؤوليات وتحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي وتحترم الهيكل التنظيمي وتطلب الطاعة بالمعروف .

وسنشرح الخصائص السابقة لتوضيح وجهة نظرنا :
أولاً : الادارة في الاسلام جزء من النظام الاجتماعي :

يوجد في الاسلام التوازن بين الفرد والوجود والمجتمع باعتبار ان الفرد هو جزء من الكون . وهناك شواهد قرآنية : (وما خلقت الجن والانس إلا ليعبدون ، ما أريد منهم من رزق وما اريد ان يطعمون)²⁰⁹ - (قل أن صلاتي ونسكي ومحياي ومماتي لله رب العالمين لا شريك له وبذلك أمرت وأنا أول المسلمين)²¹⁰ .

وأوجد الله سبحانه وتعالى شريعة ونظماً اجتماعياً لينظم حياة الانسان الادارية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية تنظيماً يتناسق مع سر وجوده وهو عبادة الله وتعمير الأرض ونشر الحكم الإلهي (هو أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها)²¹¹ . والعبادة تشمل كل عمل مفيد في الحياة ، تبدأ بأيسر شئ وهو الصمت وحسن الخلق كما قال الرسول (ص) (ألا اخبركم بأيسر العبادة وأهونها على البدن : الصمت وحسن الخلق) رواه ابن أبي الدنيا عن صفوان بن سليم وتنتهي العبادة بالجهاد في سبيل الله .

ومن وظائف النظام الاجتماعي الاسلامي في الدولة الاسلامية ان توفر للفرد المناخ الملائم ليحقق الفرد عبادة الله في الارض وينفذ أحكامه التي نزلت في محكم كتابه وسنة نبيه (ص). وجب على الانسان أن يجعل حياته وسائر اقواله وأفعاله وتصرفاته وعلاقاته مع الناس طبق الأوضاع التي وضعتها الشريعة الاسلامية ويصوغ حياته على النهج الاسلامي المطلوب²¹² لتحقيق هذه العبادة في مفهومها الصحيح الواسع .

²⁰⁹ سورة الذاريات ، الآيات 56-57 .

²¹⁰ سورة الانعام ، الآيات 162-163 .

²¹¹ سورة هود ، الآية 61 .

²¹² أبوسن ، مرجع سالف الذكر ، ص 189 .

وايضاً من وظائف النظام الاجتماعي الاسلامي اقامة العدل بين الناس وتنظيم الحياة الاقتصادية والاجتماعية والادارية .

والادارة هي احدى الوسائل التي تستخدمها الدولة الاسلامية للوصول الى غاياتها ووظائفها . ولكي تتمكن الادارة من أداء مهمتها كما ينبغي فلا بد أن ترتبط بمبادئ وفلسفة المجتمع الاسلامي ، والادارة مرتبطة بالبيئة الاسلامية والفرد العامل ملتزم بمبادئ الشريعة الاسلامية حيثما كان في اي موقع يجد نفسه فيه اذا كان داخل المنظمة الإدارية أو خارجها. فهو يعبد الله وهو يرضى الله في كل خطوة يخطوها . يقول الرسول (ص) (أعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك) .

اذن فان الفرد العامل يدخل الى منظمته الادارية مهياً لسلوك معين هو مخافة الله في كل ما ياتي من الأمر أو يدع ، اذن فهو لديه خلفية اخلاقية اسلامية هي التي توجه سلوكه داخل المنظمة الادارية وأخارجها. اذن فهناك ارتباط خلقي وثيق بين المجتمع المسلم وبين المنظمة الادارية التي تعتبر جزءاً لا يتجزأ منه ، تهتدي بأخلاق المجتمع وبمبادئ الشريعة الاسلامية وتطبيقاتها على كل الاحوال. فإذا توفرت البيئة الاجتماعية الاسلامية فإن من المؤمل ان توفر للمنظمات الادارية فيها رجالاً مؤمنين متقين يخشون الله ويعبدونه ويطيعون أوامره ويجتنبون نواهيه عند تحمل المسؤولية الوظيفية الموكولة لديهم . وبذلك تسيّر المنظمة الادارية كما يريد لها المجتمع المسلم الملتزم بعقيدة الله وشريعته .

ثانياً: الادارة في الاسلام تعمل على اشباع حاجات العامل المادية طالما انه يؤدي مسؤوليته بأمانة :

تعتبر الوظيفة في نظر الادارة في الاسلام بأنها أمانة ومسئولية شخصية لدى الفرد العامل لقوله تعالى (ان الله يأمركم أن تؤدوا الامانات الى أهلها، واذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ، أن الله نعماً يعظكم به ان الله كان سميعاً بصيراً)²¹³ . وتعني كلمة (الامانات) بأنها الوظائف العامة ، (عن أبي هريرة رضي الله عنه في حديث الرسول (صلى الله عليه وسلم)) إذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة.

²¹³ سورة النساء ، الآية 58 .

قيل يارسول الله : وما أضاعتها ؟ قال: اذا أسند الامر الى غير أهله فانظروا الساعة) ورد في صحيح البخاري.

وتتطلب الامانة أن توكل الوظيفة والمسئولية للشخص المقتدر الامين عملاً بقوله تعالى (أن خير من إستأجر القوي الامين)²¹⁴ كما تقتضي من شاغلها ان يرضى الله في أدائها بالاخلاص والتفاني والابتعاد عن الظلم فيها وسوء الاستغلال بمحسوبية أو رشوة أو خيانة . والفرد العامل مسئول عن تصرفاته ومحاسب عليها في الدنيا قبل الآخرة .

فإذا ما أدبت الوظيفة بالامانة والاخلاص المطلوبين وجب على المخدم - سواء أكان منظمة ادارية حكومية أو خاصة - أن يوفي العامل أجره بقدر عمله . فقد أوصى الاسلام أن تكون الأجر معلوماً لدى الاجير ، والرسول يقول في هذا الخصوص : (من إستأجر أجيراً فليعلمه أجره) كما أوصى أن تكون تقاضي الاجر فور اتمام العمل دون تسويق أو تعطيل (أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه) . وفي حديث قدسي يقول الله تعالى ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة ، ومن كنت خصمه خصمته : رجل أعطي بي ثم غدر، ورجل باع حراً فأكل ثمنه ، ورجل أستأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يوفه أجره .

ونظرية الادارة في الاسلام تدعو الى الرفق بالعامل وعدم تكليفه بما لا يطيق - كما في قوله تعالى (لايكلف الله نفساً إلا وسعها ، لها ما كسبت وعليها ما اكتسبت)²¹⁵. فالحقوق الفردية الممنوحة للموظف والواجب الملقى على الدولة المسلمة عن حماية الافراد من الافتراءات والظلم لا يترك مجالاً للنزاع والتخاصم بين العامل والمخدم ، ومن واجب الدولة الاسلامية ان توفر محاكم القضاء والعدل التي تفصل في الشئون العمالية بما يحقق العدالة للطرفين .

والادارة في الاسلام تراعي حجم العائلة للفرد العامل عند تحديد الاجر ولا ينسى الاسلام العامل اذا عجز عن العمل بسبب المرض أو الهرم . فواجب الدولة الاسلامية أن توفر التأمين الاجتماعي لمواطنيها تحقيقاً لمبدأ التكافل الاجتماعي في

²¹⁴ سورة القصص ، الآية 36 .

²¹⁵ سورة البقرة ، الآية 286 .

الاسلام . ومن الأمثلة الرائعة لهذا المبدأ والتي يمكن أن نقيس عليها ما قام به سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه حين مر على باب قوم وعليه سائل يسأل وهو شيخ كبير ضريب ، فضرب عمر عضده من خلفه وقال له : من أي أهل الكتاب أنت ؟ فقال : يهودي . قال فما الجاك الى ما أرى ؟ قال: أشكو الحاجة والسن وأسأل الجزية لادفعها . فأخذ عمر بيده وارسل الى خازن بيت المال وقال له : انظر هذا وضرباه (أي اشباهه) ، فوالله ما انصفناه ان اكلنا شبيبته ثم نخذله عن الهرم . وأنما الصدقات للفقراء والمساكين ، وهذا من مساكين أهل الكتاب، ووضع عنه الجزية .

ثالثاً : مبدأ الشورى والمشاركة في الادارة واحترام كرامة الانسان العامل :

1- مبدأ الشورى: يشكل احدى مقومات وخصائص النظرية الادارية في الاسلام. والمشاركة امر واجب الالتزام امتثالاً لقوله تعالى لرسوله الكريم (وشاروهم في الامر²¹⁶) - (وأمرهم شورى بينهم)²¹⁷ . فالله سبحانه وتعالى كرم بني آدم وحفظ له انسانيته وكرامته وذلك بإشراكه في امر الحكم والادارة. ولقد حرص الرسول (ص) في ادارته للدولة الاسلامية الناشئة على الشورى . ولقد قننها فكون لها مجلساً من أربعة عشر نقيباً يختارهم من أهل الرأي والبصيرة ممن يشهد لهم بالعقل والفضل . ولقد سلك الخلفاء الراشدون طريق الشورى أسوة برسول الله (صلى الله عليه وسلم) .

مثلاً كان عمر لا يقطع امراً عظيماً دون استشارة اصحابه ويقول (الرأي الفرد كالخيط السحيل، والرأيان كالخيطين المبرمين ، والثلاثة مرار لا يكاد ينتقض بل كان سيدنا عمر من شدة حرصه على اشراك الناس في الحكم والتناصح للوالي ينتحب ، فلما يسأل عن سبب ذلك يقول (خشيت أن أخطئ فلا يكلمني أحد منكم رهبة مني) . ومبدأ الشورى لا شك ظاهرة صحية في الادارة فهو يجعل المواطن ايجابياً وفعالاً ومساهمياً بدور بارز في ادارة مؤسسته ، كما يجعل المسؤولين في ادارة المنظمات الادارية الاسلامية ملتزمين به كفريضة فرضها الله على المجتمع المسلم ، وكأسلوب يشرك الافراد العاملين في تحمل المسئولية مما يحفزهم للعمل والبذل والعطاء .

²¹⁶ سورة ال عمران ، الآية 51 .

²¹⁷ سورة الشورى ، الآية 38 .

ولقد ترك الاسلام كيفية تحديد اسلوب المشاركة من جانب العاملين في الحكم والادارة لجماعة المسلمين بما يتناسب مع طبيعة العمل وحجمه والظروف المحيطة بالمنظمة الادارية. وبما أن مجموعة العاملين في أية منظمة ادارية اسلامية ملتزمون بالاسلام عقيدة وسلوكاً ، فإن موضوع المشاركة لن تجد معارضة من القادة الاداريين كما يجدها في المنظمات الادارية المعاصرة حيث تتصارع القوى المختلفة من أجل توسيع شريحة السلطة الممنوحة لكل منهم²¹⁸.

مثلاً يقول شخص ما : هذا مقبول في المنظمة الادارية الحكومية ، ولكن الا يحدث تنازع للسلطة بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص حيث مصلحة اصحاب الاعمال تتصارع مع مصلحة العاملين هناك ؟ يمكن ان يكون الرد على هؤلاء ، ان هدف المنظمات التجارية والصناعية الخاصة في الدولة الاسلامية يختلف من حيث الفلسفة والتطبيق عنه في الدولة الصناعية المعاصرة غير الاسلامية. فالمؤسسة الصناعية الخاصة في الاسلام لا تهدف الى زيادة الانتاج من أجل الزيادة وتضخم دخل صاحب العمل والعاملين. فالغنى والانتاج اللامحدود والثراء الفاحش واكتناز الذهب والفضة ليس من الخلق الاسلامي ، والاقتصاد الاسلامي يرفض مبدأ زيادة دخل الفرد وزيادة الدخل القومي الى لا نهاية ، وهنا يختلف عن اقتصاد الدول الصناعية الذي يهدف الى الزيادة المضطردة في الدخل القومي والدخل الفردي دون توقف . إذن فان معيار التقدم والتطور والتنمية في الدولة الاسلامية ليس المعيار المادي والكثرة المادية ، ولذلك فصاحب العمل في النظام الاسلامي لا يرغب في زيادة دخله على حساب العاملين ولا يعمل العاملون عن طريق الضغط والصراع والاضرابات لزيادة دخولهم وامتيازاتهم على حساب العمل ، وانما يسعى الجميع الى توفير الحد المناسب من الأجر والضمان الاجتماعي للعامل .

ومما سبق ذكره فالكل مؤمن بمبدأ الشورى والمشاركة كأسلوب اداري سليم في المنظمة الاسلامية . والكل يؤمن لصاحب العمل حقاً معلوماً وللعامل حقاً معلوماً ، والدولة المسلمة ترعى وتنظم تلك العلاقة دائماً.

²¹⁸ ابوسن مرجع سالف الذكر ، ص 194 .

2- القيادة الادارية الانسانية : تعتبر القيادة في الادارة متغير اساسي في دفع المنظمة الادارية الى الامام وفي تحفيز العاملين لاداء العمل الجيد . وإذا غابت القيادة مع وجود كل المتغيرات الاخرى من قوى عاملة ومواد انتاجية وامكانيات مالية فإن الاداء والانتاج يتأثر سلبياً - هكذا دلت تجارب الأمم على مر العصور وتجارب النظريات الادارية في العصر الحاضر .

وتتميز القيادة الادارية في المنظمة الاسلامية بقوة الايمان بالهدف وبالحرص والاصرار على الوصول الى الغاية المرسومة عن طريق مجموعة من العاملين المؤمنين برسالتهم المدركين لمسئولياتهم الطامعين في ثواب الله .

كما تتميز ايضاً بالوسطية التي تتميز بالمهارة الانسانية في قيادة العاملين في المنظمة الادارية : فهي ليست قيادة متسلطة متعالية ، وهي ليست قيادة سائبة غير مبالية ، ولكنها قيادة تحسن التصرف وتضع لكل حالة علاجها . وهي في هذا الصدد أقرب شبيهاً الى نظرية الموقف (Contingency Theory) ولقد أوجز وصفها سيدنا عمر في قوله (ان هذا الامر لا يصلح فيه الا اللين في غير ضعف والقوى في غير عنف) وهي ليست قيادة تهتم بالانتاجية على حساب العوامل الانسانية ، ولا هي قيادة تهتم باسعاد الفرد على حساب الانتاج ، ولكنها توازن بين الاثنين بحيث لا يتغول جانب على الاخر .

ولقد كانت العلاقات الانسانية في الإدارة مطلباً أساسياً يساهم في تلبية واشباع حاجات الفرد العامل النفسية ، حتى إذا ما اشبعت تلك الحاجات أصبح العامل أكثر شعوراً بالرضا وأكثر تعاوناً وإقبالاً على عمله، كاحساس العامل بالامن والطمأنينة في منظمته وشعوره بالانتماء اليها والاسهام في تحقيق أهدافها ، علاوة على المعاملة الحسنة كما ورد في الآيات الكريمة وأحاديث الرسول (ص)، قال الله سبحانه وتعالى في محكم تنزيله: (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان)²¹⁹ (والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر)²²⁰ .

²¹⁹ سورة المائدة ، الآية 2 .

²²⁰ سورة التوبة ، الآية 71 .

ويقول الرسول الكريم (صلى الله عليه وسلم) (من لا يرحم الناس لا يرحمه الله) ويقول (أن الرفق لا يكون في شيء الا زانه ولا ينزع من شيء الا شانه) ويحث على التعاون والتأخي بين المسلمين فيقول (صلى الله عليه وسلم) : ان الله عبداً أختصهم الله بقضاء حوائج الناس ، حبيبهم الى الخير ، وحبب الخير اليهم ، أنهم الآمنون من عذاب يوم القيامة) . فيقول سبحانه وتعالى (أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِي السَّمَاءِ (24) تُؤْتِي أُكْلَهَا كُلَّ حِينٍ بِإِذْنِ رَبِّهَا وَيَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ (25) وَمَثَلُ كَلِمَةٍ خَبِيثَةٍ كَشَجَرَةٍ خَبِيثَةٍ اجْتُثَّتْ مِنْ فَوْقِ الْأَرْضِ مَا لَهَا مِنْ قَرَارٍ (26) يُثَبِّتُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا بِالْقَوْلِ الثَّابِتِ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَفِي الْآخِرَةِ وَيُضِلُّ اللَّهُ الظَّالِمِينَ وَيَفْعَلُ اللَّهُ مَا يَشَاءُ (27) ﴿²²¹ . وللقادة الاداريين في رسول الله أسوة حسنة .

رابعاً: اهتمام نظرية الادارة في الاسلام بالسلطة الرسمية والتنظيم الاداري والطاعة بالمعروف:

القيادة الإدارية التي تتمتع بسلطة التوجيه والتنظيم أمر لازم وضروري لسير أن يتصرف تبعاً لهواه فيحدث الضر لنفسه وللمجموعة التي هو فيها . وإذا كان من ضروريات التنظيم الجماعي أن يؤمر المسافرون عليهم أحدهم فإنه الزم وأشد ضرورة في المنظمات الادارية التي ترعى مصالح الجماعة المسلمة .

فالقيادة في الاسلام ليست تسلطية تنفرد باتخاذ القرارات ولا تتركها لمن هم دونها من ذوي الخبرة ، بل الزم المسلمين بالشورى مبدأ وتطبيقاً في سلوكهم في أي عمل جماعي بالمنظمة الادارية ، والزم الأخذ بما ينتهي اليه رأي الجماعة . وأوجب على المسلمين طاعة القائد إلا أن يأمر بمعصية ، فإن فعل فلا سمع ولا طاعة .

ولقد تحدث الفكر الاداري المعاصر عن التكوين الهيكلي الرسمي للمنظمة الادارية الذي يقوم على التدرج الرئاسي للسلطة ، وايضاً تحدث عن التنظيم غير الرسمي وهو التكوين الاجتماعي للمنظمة وقوامه عنصر العامل الانساني وما يقوم بينهم من ترابط وتفاعل الاجتماعي (Social Interaction) وكثيراً ما يحدث الصراع بين الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي للسلطة لان الاخير يهدف الى

²²¹ سورة ابراهيم ، الآيات 24-27 .

تحقيق مطالب أفرادها متخذاً أسلوب الضغط الجماعي على المسؤولين في الهيكل الرسمي للمنظمة . اذن الهيكل غير الرسمي هو صراعاً طبقياً بين العاملين والادارة العليا في التنظيم المعاصر، غير أن التكوين الاجتماعي في الاسلام يشمل كل العاملين في الادارة العليا الى أدنى مستوى من العاملين في المنظمة الادارية ، وليس ثمة تفرقة طبقية بينهم ذلك لان عنصر الشورى والمشاركة الجماعية لجميع افراد المنظمة - كل حسب اختصاصه ومسئوليته - لا يترك مجالاً لان تقوم تنظيمات غير رسمية تسعى لتحقيق مطالب معينة لفئة معينة أو تفرض سيطرتها غير المباشر على توجيه السلطة في المنظمة الادارية.

ان المجتمع المسلم مجتمع عقائدي ، والموظف العام ما هو الا فرد من افراد ذلك المجتمع ويقوم بأداء عمل لصالح المجتمع نفسه ، ولذلك فان عليه واجبات ثلاثة : أولها المساهمة في تنفيذ أحكام الشريعة الاسلامية أمثالاً لقوله تعالى (كنتم خير أمة أخرجت للناس ، تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر)²²². ويقتضي واجبه هذا ان يكون ولاؤه للشريعة الاسلامية وليس للاشخاص الحاكمين أو التنفيذيين ، ويفرض عليه ولاؤه ان يبادر باصلاح الانحراف الاداري وان ينبه الى مكانم الخطأ والقصور وأن يسعى للتضامن مع المسؤولين في المنظمة الادارية الى علاج الموقف بما يرضي الله ورسوله. وثاني واجباته: اداء العمل بالاخلاص والتفاني والامانة مستشعراً مسئوليته امام الله قبل مسئوليته امام رؤسائه. فالوظيفة امانة وعهد: (وأوفوا بالعهد ان العهد كان مسئولاً)²²³. كما ان الرسول (صلى الله عليه وسلم) وهو المصدر الثاني للتشريع الاسلامي بحث العامل بقوله (ان الله يحب من العبد اذا عمل عملاً ان يتقنه): ومن أخذ الاجر حاسبه الله بالعمل (ويقول سيدنا عمر رضى الله عنه لعماله : (ان القوة على العمل الا تؤخروا عمل اليوم للغد ، فانكم اذا فعلتم ذلك تذاءبت (تكاثرت) عليكم الاعمال فلا تدرن بأبيها تبدأون ولا بأبيها تأخذون)²²⁴ .

²²² سورة ال عمران ، الآية 10 .

²²³ سورة الإسراء ، الآية 34 .

²²⁴ أبوسن ، مرجع سالف الذكر ، ص 199 .

فإن إطاعة الرؤساء بالمعروف والطاعة لولي الأمر مسألة ضرورية لتنظيم الحياة وسيرها . وقد أكد القرآن عليها في الآية الكريمة : (يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول واولى الأمر منكم)²²⁵ . ولفظة (أولي الامر منكم) لفظة عامة تشمل جميع المسؤولين حكماً أو رؤساء إدارات أو مشرفين ومراقبين .

كل ما تم ذكره سابقاً فإن النظرية الادارية في الاسلام نظرية تتسم بالشمولية والتكامل ، وتتميز بالآتي :

1- أن الصلة بين الادارة والمجتمع صلة قوية ، فالادارة نظام فرعي من النظام الاجتماعي الاسلامي الشامل ، تلتزم بالمثل والقيم الخلقية والعقائدية للمجتمع الاسلامي .

2- ان الادارية من منظور اسلامي تعالج مشكلة السلطة في المنظمة الاداري بحسبانها سلطة جماعية ، لا تتفرد بها الادارة العليا دون العاملين ، وانما تشاركهم المسؤولية فيها لتحقيق أهداف العاملين وأصحاب العمل دون صراع لان الاهداف مشتركة ومتجانسة وموحدة .

3- الفرد العامل في المنظمة الادارية يسعى الى الاخلاص والالتقان في عمله ، ويشترك في اتخاذ القرار ويلتزم بطاعة ولاة أمره طالما ظلوا يقتدون بالشرعية الاسلامية والصالح العام ويعملون على توفير الجو الملائم له للعطاء والبذل .

4- القيادة في الاسلام تسعى للمشاركة والتناصح وتتميز بدرجة عالية من تقبل النقد من أجل المصلحة العامة .

وبالإضافة ما ذكره أبوسن سابقاً من خصائص نظرية القيادة في الاسلام اضاف طارق السويدان خصائص نظرية القيادة في الاسلام كالآتي :

1- ارتباطها بالعقيدة الإسلامية والمثل العليا المؤثرة في سلوك الفرد .

2- عملية تشاركية في القيادة مبنية على مبدأ الشورى .

3- يجب أن تتم في بيئة تتسم بالرحمة والعطف .

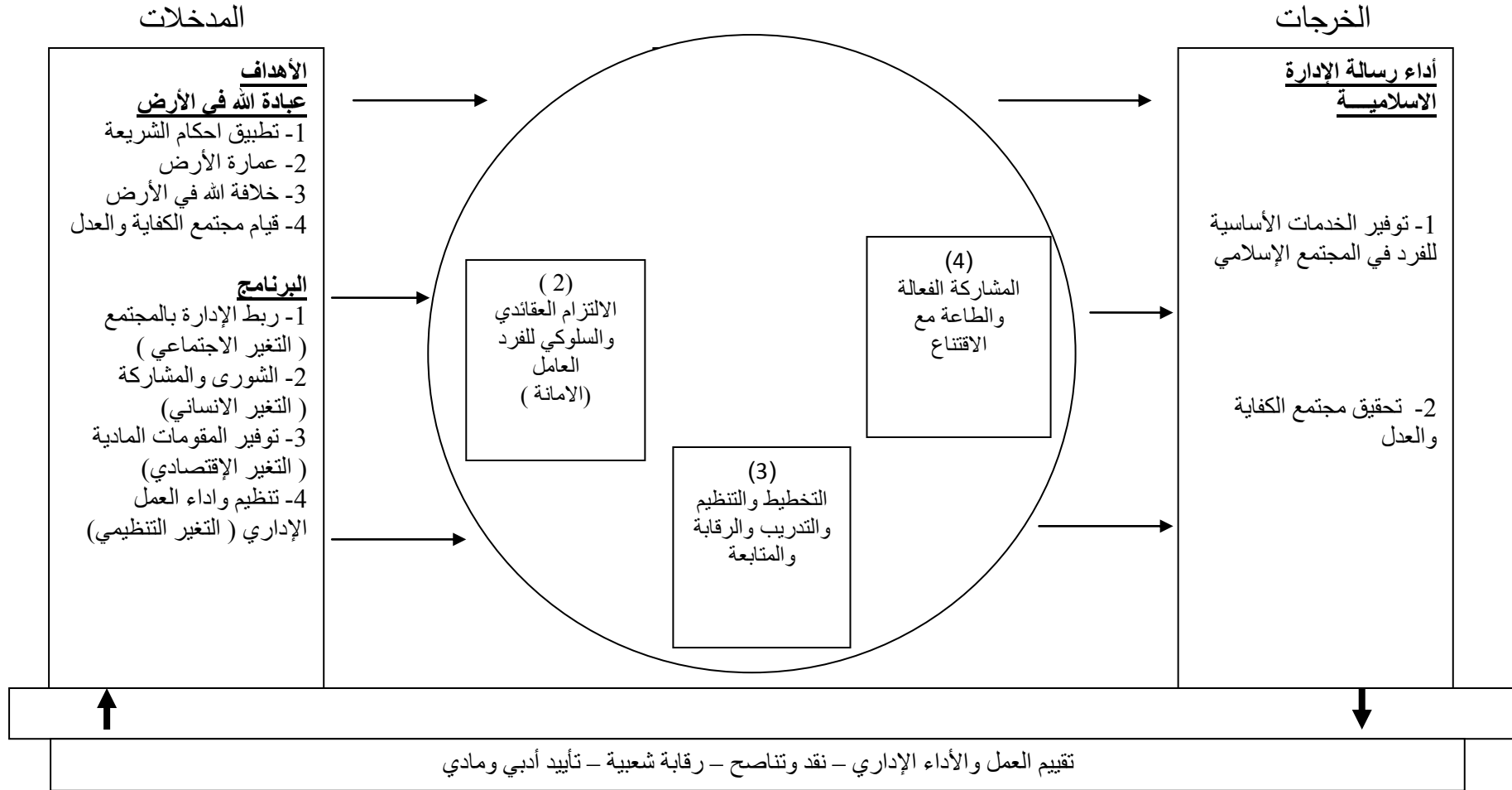
²²⁵ سورة النساء ، الآية 59 .

وقد تعتمد على مجموعة من الأسس هي (القيادة تكليف ومسؤولية، القدوة الحسنه، الفطنة، البر والرحمة، الواقعية، الإخلاص في العمل))²²⁶.

وترى (الباحثة) أن القيادة من منظور اسلامي يمكن أن تستشف من دروس وعبر القرآن الكريم للوصول إلى تحديد أهم ملامح الشخصية القيادية وليس من الضروري أن يتحلى بها الشخص المسلم فقط بل يمكن أن يستفيد منها الجميع في حياته إذا ما حاز على مرتبة قيادية تؤهله لقيادة زمام الأمور ومنها قوله تعالى (لقد من الله على المؤمنين والمؤمنات إذ بعث فيهم رسولاً من أنفسهم يتلوا عليهم آياته ويزكيهم ويعلمهم الكتاب والحكمة)²²⁷. ولاستحصال العبر من هذه الاية قياساً على واقع اليوم نجد أن فيها الصفات الآتية للقائد (أن يكون القائد من نفس المجتمع، أن يُعلم الناس ويُرشدهم ويكون ذو علم، حليم وصبور في معالجة المشاكل، أن يحصل على تزكية الناس من خلال اطلاعهم على مواهبه وقدراته وأفكاره وسيرته الذاتية، أن يكون عالماً مطلعاً على القوانين واللوائح والأنظمة وأن يكون حكيماً في طرح آراءه مستنداً إلى عقله بعيداً عن الرغبات والشهوات).

164 ليلي الهاشم ، نظريات في القيادة الاداريه ، ص 13 ، الانترنت .
²²⁷ سورة آل عمران ، الآية 146 .

الشكل رقم (2-16) نموذج الإدارة من منظور اسلامي
العملية الإدارية



المصدر : أبوسن ، الإدارة في الاسلام ، ص 203

المبحث الثالث

المقومات القيادية الإسلامية

تستوجب من كل مؤمن بالله رباً وإلهاً خالقاً ، أن يتحاكم في أموره كلها الى الله وكتبه ورسله ، وقد إجتهدوا فقهاء المسلمين في استنباط شروط ومقومات القيادة فإذا اختلفوا أن يردوا الأمر الى كتاب الله وسنة رسوله ، استجابة لمقتضيات المنهج الإسلامي²²⁸ امتثالاً لقول الحق في كتابه للمؤمنين قال تعالى (وَمَا اخْتَلَفْتُمْ فِيهِ مِنْ شَيْءٍ فَحُكْمُهُ إِلَى اللَّهِ)²²⁹ وقوله سبحانه (فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا)²³⁰ واستجابة لحديث النبي (تركت فيكم أمرين لن تضلوا ما إن تمسكتم بهما كتاب الله وسنة رسوله)²³¹ واستجابة لحديث النبي صلى الله عليه وسلم: (من أقتدى بكتاب الله لا يضل في الدنيا ولا يشقى في الآخرة)²³² وللوقوف على المقومات والشروط القيادية الحقيقية للقيادة الإدارية الرشيدة ، ومن ثم درء الاختلاف والتباين في مواقف كل من الفكر الإداري المعاصر ، والفقه الإداري الإسلامي تجاه حقيقة تلك المقومات والشروط .

وقد تم التحكيم في هذا الخصوص بصفة أساسية الى :

- الآيات القرآنية التي أشارت - بشكل مباشر أو غير مباشر - الى المقومات والشروط القيادية التي توافرت في حق كل نبي ورسول من أنبياء ورسل الله خصوصاً الرسل من أولى العزم ، وفي مقدمتهم المصطفى عليه وعليهم جميعاً الصلاة والسلام .
- الآيات القرآنية التي أشارت - بشكل مباشر أو غير مباشر للمقومات والشروط القيادية التي توافرت في حق القادة والحكام الصالحين الذين ورد ذكرهم بالقرآن الكريم .
- السنة النبوية القولية والفعلية للمصطفى عليه الصلاة والسلام .

²²⁸ عبد الشافي محمد أبو الفضل ، القيادة الإدارية في الإسلام ، المعهد العالي للفكر الإسلامي ، دراسات في الاقتصاد الإسلامي ، 1401هـ -

1981 ، ص 137 .

²²⁹ سورة الشورى ، الآية 10 .

²³⁰ سورة النساء ، الآية 59 .

²³¹ ابو عمر يوسف بن عبدالله ، التمهيد لما في الموطأ من المعاني والاسانيد ، 1991 ، ص 131 .

²³² كتاب الايمان ، باب الاعتصام بالكتاب والسنة ، رواه زريرين ، 2002 ، ص 272 .

ويجدر أن نشير الى ان قصدنا النهائي هو التحاكم الى المقومات والشروط القيادية التي توافرت في المصطفى عليه الصلاة والسلام ، لقول الحق سبحانه وتعالى (لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر)²³³ ، ومع ذلك فقد أثرنا أيضاً التحاكم الى تلك المقومات والشروط القيادية التي توافرت في أخوته من الرسل والانبياء على سبيل الاسترشاد . وذلك استجابة لقول الحق سبحانه مخاطباً المصطفى عليه الصلاة والسلام (أولئك الذين هدى الله فبهداهم اقتده)²³⁴ .

ومن ابرز الملامح الأساسية للمنهج الذي عملنا على انتهاجه للوقوف على المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الاسلام ، وقد انتهى بنا البحث الى الوقوف على المقومات القيادية التالية :

المقومات الذاتية السلوكية القيادية الاسلامية :

إن المقومات الذاتية السلوكية القيادية هي تلك المقومات المتعلقة بذات القائد، وأنها بمثابة مقومات تأهيلية ، تؤهل الفرد لتولي القيادة ، وأنها بحكم طبيعتها هذه تعد الركيزة الأساسية للقيادة ، ولقد انتهينا من خلال التحاكم الى الشريعة الاسلامية وخاصة كتاب الله وسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم - الى الوقوف على المقومات الذاتية السلوكية القيادية الإسلامية التالية :

1- الإيمان :

الإيمان بمفهومه العام التصديق²³⁵ والطمأنينة وسكون القلب ، والانسان القوى الإيمان بشئ من الأشياء أو بأمر من الأمور أو بعقيدة من العقائد هو ذلك الانسان الذي استقر في ذهنه ذلك الشئ أو الأمر أو تلك العقيدة استقراً يقينياً ، ولم يعد يخاف على نفسه من أن يتسرب الى ذهنه شئ يخالف مقتضى هذا الإيمان بخلاف الانسان الضعيف الإيمان ، فيخشى عليه أن تؤثر الأحداث على إيمانه أوتوهن منه أو تشوش عليه إيمانه، ومن ثم قد يتعرض سلوكه للإضطراب والاختلال من آن لآخر²³⁶ . أما الانسان القوي الإيمان فإن سلوكه يتوافق دائماً مع مقتضيات إيمانه ،

²³³ سورة الاحزاب ، الآية 21 .

²³⁴ سورة الانعام ، الآية 90 .

²³⁵ مختار الصحیح ، باب الهمزة ، ص 26 .

²³⁶ ابو الأعلى المودودي ، الإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر ، الاسكندرية: دار الخلافة للطباعة والنشر .

ونلمس خير شاهد على ذلك في التوافق الكامل بين سلوك ومواقف الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم مع مقتضيات الإيمان العظيم الذي استقر في سويداء قلبه وفؤاده، ومن تلك المواقف موقفه حيث ضيق كفار قريش عليه الخناق، وذهبوا يساومونه على إيمانه ، فقال المصطفى صلى الله عليه وسلم لعمه، مقالة الإيمان الحق الذي ينم عن أسمى وأكمل درجات الإيمان :

(يا عماء : والله لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في يساري على أن أترك هذا الأمر حتى يظهره الله أو أهلك فيه ما تركته) ²³⁷ .

فإيمان القائد مقوم قيادي أساسي ، ونحن نهتدي في هذا بالهدى النبوي ونتأسى به ونقيس عليه ، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والشواهد من السنة والسيرة النبوية .

والنصوص القرآنية : قال تعالى : (أمن الرسول بما أنزل إليه من ربه والمؤمنون كل آمن بالله وملائكته وكتبه ورسله) ²³⁸ - (وأمرت أن أكون من المؤمنين) ²³⁹ - (فلما آفاق قال سبحانه تبت إليك وأنا أول المؤمنين) ²⁴⁰ .

أما الشواهد من السنة والسيرة النبوية : مواقف المصطفى عليه الصلاة والسلام الإيمانية كثيرة وكتب السيرة زاخرة بالعديد منها ، وذلك الموقف النبوي الذي كان فيه المصطفى عليه السلام - يدعو الناس الى عبادة الله والإيمان به ، وهم يؤذونه ، حتى ارتفع النهار ، وانتبذ عنه الناس ، فأقبلت عليه ابنته زينب رضى الله عنها تحمل قدحاً ومندبلاً ، وقد بدأ نحرها وهي تبكي ، فيتناول منها المصطفى عليه السلام القدح فيشرب ثم يتوضأ، ثم يرفع رأسه إليها ويقول لها : (يابنية : خمري عليك نحرك ، ولا تخافي على أبيك غلبة وذلاً) ²⁴¹ نعم يارسول الله ، فنعم الإيمان إيمانك بربك وبدعوتك ، ونعم الثبات على الحق ثباتك يارسول الله .

ولم يقف أثر الإيمان عند هذا الحد ، بل لقد تعداه الى خصوم عديدين لدعوته، ولكن أبلغ الأثر لهذا الإيمان إنما وجد في نفوس المؤمنين برسالته المتبعين لدعوته ،

²³⁷ السيرة النبوية لابن هشام ، تعليق وضبطه عبدالرؤوف سعد ، القاهرة : مكتبة الكليات الأزهرية ، 1973م ، ج 1 ، ص 240 .

²³⁸ سورة البقرة ، الآية 285 .

²³⁹ سورة يونس ، الآية 104 .

²⁴⁰ سورة الاعراف ، الآية 143 .

²⁴¹ أسد الغابة في معرفة الصحابة ، القاهرة : دار الشعب ، ج 1 ، ص 384 .

ونجد في كتب التراث أمثله وشواهد كثيرة على مبلغ تحمل المؤمنين الأوائل ومدى صبرهم على الإيذاء النفسي والبدني الذي عانوا منه الكثير ، ويكفينا الإشارة هنا الى تلك النماذج الإيمانية المشرقة ، ومبلغ تأثرهم بإيمان الرسول ، وتأسيهم به عليه الصلاة والسلام ، وفي مقدمة هذا الركب الإيماني المشرق آل ياسر ، فقد لاقوا من العنت وصنوف التتكيل والأهوال ما لاقوا ، والرسول لا يملك إلا أن يقول لهم : (صبراً آل ياسر ، موعدكم الجنة)²⁴². وصبر آل ياسر حتى قضى (ياسر) نحبه تحت وطأة العذاب والتتكيل ، واستشهدت زوجته (سمية) بطعنة من أبي جهل، وها هو بلال وها هي زينة جارية عمر بن الخطاب ، تلك هي النماذج الرائعة التي افرزها إيمان القائد الرسول صلى الله عليه وسلم في نفوس جماعة الإيمان ، صدق الحق إذ يقول في محكم آياته عن هولاء الرجال من المؤمنين الذين ساروا على درب الإيمان الذي اختطه لهم الرسول صلى الله عليه وسلم: (من المؤمنين رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه ، فمنهم من قضى نحبه ومنهم من ينتظر، وما بدلوا تبديلاً)²⁴³.

ومع أهمية الإيمان بشكل عام، إلا أنه يجدر بنا أن نشير الى خصوصية تأثير الإيمان بعقيدة الاسلام على نفوس المؤمنين المسلمين ، حيث نجد شواهد كثيرة في سيرة الصحابة والتابعين على مبلغ الأثر العميق للإيمان في نفوس هؤلاء المسلمين المؤمنين، فصدق إيمان المسلم كفيل بأن يصوغه صياغة أخرى، وينشئه نشأة أخرى، ويرتفع به من درك الحيوانية والجاهلية فكراً وسلوكاً الى آفاق السمو الانسان الرفيع . نلمس مبلغ مثل هذا التأثير للإيمان بعقيدة الإسلام على الانسان، من تتبع أثر الإيمان على شخصية وسلوك ذلك الصحابي الجليل عمر بن الخطاب، هذا الصحابي - جبار الجاهلية - أبصره رسول الرحمة ذات يوم بالمسجد يبكي بكاءً مرّاً ، والدموع تنساب بين ثنايا لحيته وتتساقط على صدره ، فيسارع إليه المصطفى عليه الصلاة والسلام متسائلاً : ما بك يا ابن الخطاب ؟ فيجيب عمر قائلاً مابي من شئ يارسول الله ، ولكني تذكرت أمراً من أمور الجاهلية، تذكرت وأنا أند إحدى بناتي وأحفر لها ، كانت تتعلق برقبتي لتنفذ عني التراب ، وأنا أعد لوأدها ، تذكرت ذلك،

²⁴² مرجع سالف الذكر ، ج ، ص 279 .

²⁴³ سورة الاحزاب ، الآية 23.

فبكيت يا رسول الله²⁴⁴ وحق لجبار الجاهلية أن يبكي بعد أن صيره الإيمان إنساناً آخر ، وبعد أن صاغه الإيمان بعقيدة الاسلام صياغة أخرى ، وأنشأه نشأة أخرى ، فالإيمان بالعقيدة الاسلامية الذي يُتوجه الإيمان بالله الواحد ، لا يعادله في عمق تأثيره في نفوس وأفئدة وفكر وسلوك القادة المؤمنين أي تأثير ، ودون هذا الايمان وتأثيره يتداني أي إيمان ، وأي تأثير .

وعلى ضوء ما سبق، فإننا نستطيع القول بأن الإيمان الذي هو يقين أو وثوق أو طمأنينة الانسان الى امر من الأمور - مادياً كان أم معنوياً - واستقرار هذا اليقين في عقل ووجدان الإنسان استقرار كاملاً ، بحيث ينعكس هذا على سلوكه وتصرفاته ، ويصبح من أبرز الشواهد الدالة على مدى إيمان الانسان هو مدى توافق سلوكه مع مقتضى إيمانه²⁴⁵ ، فهذا الإيمان يعتبر مقوماً من أهم المقومات الذاتية القيادية الاسلامية ، وبدهي أن الإيمان كمقوم قيادي يمتد ليشمل الجوانب الآتية :

- الإيمان بقيم وأهداف كل من المجتمع ، والمنظمة ، والجماعة أو الوحدة التي يتولى القائد قيادته .

- إيمان وثقة القائد في كل من : رؤسائه ، ومرؤسيه ، وفي نفسه .

2- العلم :

والعلم ومعناه ظاهر ، وكمال علم الانسان أن يحيط علماً بكل ما ينفعه في دنياه وأخراه، وان يحرص على اكتساب المعارف والمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات التي تمكنه من تفهم الحياة من حوله والاستفادة من إمكانياته المادية والبشرية ، واستثمارها وتوجيهها لما فيه خير وسعادة نفسه ومجتمعه .

فالعلم هو أداة الانسان ووسيلته لتحقيق أهدافه وغاياته بكفاءة وفعالية ، فهو يتيح للانسان الوقوف على حقائق الأشياء وامور وتجنب الانزلاق إلى متاهات الجهل والتردي في مهاوي الذلل، ومن ثم فهو يتيح للانسان دوام التقدم والرفي وصلاح امور دنياه وأخراه ، فإذا كان الانسان الفرد العادي في نطاق أسرته وعمله لا

²⁴⁴ عطية عبدالرحيم عطية ، الخليفة العادل عمر بن الخطاب ، القاهرة : المجلس الأعلى للشئون الاسلامية ، 1972م ، ص129 - 130 .

²⁴⁵ عبدالشافى محمد أبو الفضل ، مرجع سالف الذكر ، ص 151 .

غنى له عن التزود بالعلم ، فما بال القائد الإداري المسئول عن قيادة وتوجيه غيره من افراد جماعته ، لاشك أن مثل هذا الانسان اشد حاجة من غيره الى التزويد بالعلم .
والتزود بالعلم وتحصيله له وسائل عديدة ، لعل من أيسرها وأخطرها القراءة بنوعيتها : قراءة المسطور ، وقراءة المنظور²⁴⁶ ، وليست العبرة بنوعية القراءة مسطوره ام منظوره ، ولكن العبرة بالقدرة على تحصيل العلم النافع المفيد بغض النظر عما إذا كان هذا التحصيل وسيلته القراءة المنظورة ام المسطوره ، ام أي وسيلة أخرى من وسائل تحصيل العلم ، فالثابت المأثور عن رسول الله صلى الله عليه وسلم انه كان لا يقرأ المسطور ، فقد كان أمياً لا يكتب ، ومع ذلك فقد كان بفطرته قارئاً للمنظور ، وتمكن بتلك الفطرة والقدرة على تفهم وتدبر الأحداث من حوله ، أن يقف على حقيقة وواقع مجتمعه وبيئته، ومواقع الزيف وجوانب البطلان فيها ، وراح يداوم على القراءة والتدبر حتى استطاع أن يصل العلم الحق ، ويهتدي لحقيقة الحق ، وما نطن اعتكافه وتفرده في غار حراء في مكة إلا درياً من دروب تلك القراءة بحثاً عن الحقيقة.

ويتضح لنا من ذلك أن العلم لا يتنافى مع كون الانسان أمياً غير قادر على الكتابة ، فالكتابة بالرغم من أننا نقر بأنها قد غدت في العصر الحديث من أهم وأخطر وسائل اكتساب العلم ، إلا أنها مهما تعاضم شأنها إن هي إلا مجرد وسيلة من وسائل تحصيل العلم ، قد تغنى عنها وسائل أخرى ، وعلى ذلك فالقدرة على الكتابة ، ومن ثم القدرة على ذلك بالعلم بغض النظر عن ماهية ونوعية الوسيلة التي اتبعت في تحصيله ، فالعبرة بأن يكون القائد الإداري متسلحاً بهذا العلم الذي يكفل له تحقيق المهام الموكولة اليه بكفاءة وفعالية²⁴⁷.

ولقد حرص الاسلام على تأكيد أهمية العلم كمقوم من المقومات الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد ، ويتضح لنا ذلك من التحاكم والقياس على هدى القرآن وسنة وتدبير الخبير الحكيم في اختياره لتلك الصفوة التي اختارها الخالق سبحانه لقيادة وتوجيه الانسانية ، فإذا تحاكمنا إلى ذلك الهدى نجد أن العلم كان واحداً من

²⁴⁶ فتح الرحمن عمر محمد ، الآيات الكونية في القرآن الكريم منهج من مناهج الدعوة الاسلامية ، رسالة دكتوراة ، القاهرة كلية أصول الدين ، جامعة الأزهر ، 1996 ، ص 1 .
²⁴⁷ مرجع سالف الذكر ، ص 152 .

المقومات القيادية الأساسية التي توافرت في هؤلاء القادة العظام من الرسل والأنبياء وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والسنة النبوية .

النصوص القرآنية: (وقل ربي زدني علماً)²⁴⁸ - (علم الانسان مالم يعلم)²⁴⁹ - (ويعلمه الكتاب والحكمة والتوراة والانجيل)²⁵⁰ - (يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات)²⁵¹ .

أما النصوص والشواهد من السنة والسيرة الرسول صلى الله عليه وسلم : قوله عليه الصلاة والسلام: (من يرد الله به خيراً يفقهه في الدين)²⁵² - قوله عليه الصلاة والسلام: (من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له طريقاً الى الجنة)²⁵³ - وقال: (طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة) .

ويجدر أن نشير إلى أن كافة القوانين الوضعية تحرص على اشتراط الكفاية العلمية لتولى الوظائف الإدارية وتنص على وجوب توافر التأهيل العلمي المناسب في المرشح للمنصب الإداري ، ليكون أهلاً لتولي مسئوليات وواجبات ذلك المنصب الإداري ، فإن الاسلام قد كان له فضل التأكيد على أهمية العلم ، وشاهدنا ما أشرنا إليه آنفاً من نصوص قرآنية وأحاديث نبوية ، والسنة العملية للمصطفى عليه السلام تشهد بذلك ، فقد أمر الرسول عثمان بن أبي العاص على تقيف وكان من أحدثهم سناً ، وذلك لأن عثمان هذا كان أحرصهم على النفقة في الاسلام وتعلم القرآن ، فارتفع به علمه، وكان أهلاً لكي يتولى القيادة في قومه²⁵⁴ ، قال تعالى : (قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون ، إنما يتذكر أولوا الألباب)²⁵⁵ .

العلم كمقوم من مقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام ، يستلزم استمرار التعلم والحرص على مداومة التعليم والتنمية الذاتية ، فالقائد الإداري لا ينبغي أن يكون ذلك الشخص القانع الخامل الغافل عما فيه نفعه ونفع جماعته ومجتمعه ، العاجز عن ملاحقة التغيرات والتطورات من حوله ، غير القادر على أخذ زمام

²⁴⁸ سورة طه ، الآية 114 .

²⁴⁹ سورة العلق ، الآيات 1- 5 .

²⁵⁰ سورة آل عمران ، الآية 48 .

²⁵¹ سورة المجادلة ، الآية 11 .

²⁵² صحيح البخاري ، كتاب العلم ، ج1 ، ص 24 .

²⁵³ صحيح مسلم ، كتاب العلم .

²⁵⁴ السيرة لابن هشام ، اسلام تقيف ، ج 4 ، ص 137 .

²⁵⁵ سورة الزمر ، الآية 9 .

المبادرة ، ومن ثم فإن العلم كمقوم قيادي يستلزم الحرص باستمرار على طلب العلم والاستزادة منه ، وشاهدنا على ذلك قول الحق سبحانه لصفوة القادة وخاتم الانبياء عليه الصلاة والسلام ، (وقل رب زدني علماً)²⁵⁶ .

3- الفصاحة والبيان :

الكلام الفصيح هو الكلام البليغ ، واللسان الفصيح هو اللسان الطلق²⁵⁷ ، والفصاحة ملكة تعين صاحبها على حسن التعبير عن المقصود في سهولة ويسر²⁵⁸ ، والبيان - أو الإيضاح قريب في معناه من الفصاحة ، وتعد الفصاحة والقدرة على البيان من أهم المقومات الأساسية المطلوب توافرها لدى الفرد ، ليكون أهلاً للقيادة الإدارية ، فمن أهم الواجبات الملقاة على عاتق أي قائد إداري قيامه بإبلاغ الجماعة المسئول عنها بمضمون رسالة موجهة إليهم من قبل سلطة أعلى منه ومنهم ، ثم العمل على تفسير وتوضيح تلك الرسالة وإقناعهم بقبولها ، وحثهم على العمل بمقتضاها ، وتنفيذ ما جاء بها ، ولقد كان للرسول المصطفى صلى الله عليه وسلم رسالة أرسله بها العلي القدير ، وكلفه بإبلاغها الى الناس كافة ، ولعظم أمر رسالته وسموها حقاً لفصاحته أن تتعاضم وتتسامى على فصاحة وحسن بيان كل فصيح بليغ ، ومما لا شك فيه أنه على قدر بلاغة القائد وفصاحته وحسن بيانه يكون حظه من النجاح في مهمته ، ولقد قدم لنا المصطفى صلى الله عليه وسلم المثل واضحاً على أهمية فصاحة القائد وبلاغته وحسن بيانه وأنها تعد واحدة من المقومات القيادية والأساسية المطلوب توافرها في الفرد، ليكون أهلاً للقياد الإدارية الرشيدة ، ويوضح ذلك المعنى قول صلى الله عليه وسلم (وإن من البيان لسحراً) .

ولقد عقد الاجماع من قبل رجال الفكر الإداري في العصر الحديث على أهمية الاتصالات وخطورة دور الكلمة ومدى تأثيرها على نجاح القائد الإداري في القيام بدوره ، ولقد أشار القرآن الكريم منذ ما يزيد على أربعة عشر قرناً من الزمان الى خطورة الكلمة ، ومدى تأثيرها ، وضرب لنا المثل على ذلك في قوله سبحانه: (ألم تر كيف ضرب الله مثلاً كلمة طيبة كشجرة طيبة أصلها ثابت وفرعها في السماء ،

²⁵⁶ سورة طه ، الآية 114 ، والمأثور عن رسول الله صلى الله عليه وسلم : (أطلبوا العلم من المهد إلى اللحد) .

²⁵⁷ مختار الصحاح ، باب الفاء ، ص 503 .

²⁵⁸ سبل الهدى بالرشاد في سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالحى ، ج-2 ، ص 128 .

توتي أكلها كل حين بإذن ربها ويضرب الله الأمثال للناس لعلهم يتذكرون ومثل كلمة خبيثة كشجرة خبيثة اجتثت من فوق الأرض ومالها من قرار (259) .

وإن هذا المقوم يعتبر واحداً من المقومات الأساسية التي توافرت في هؤلاء الصفوة الممتازة من القادة التي أرسلها الله برسالاته الى خلقه وعباده ، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والشواهد من السنة والسيرة النبوية .

الشواهد القرآنية : قال تعالى : (وما أنزلنا عليك الكتاب إلا لتبين لهم) (260) - (فاعلموا أنما على رسولنا البلاغ المبين) (261) - (وما أرسلنا رسول إلا بلسان قومه ليبين لهم) (262) .

والشواهد من السنة : قال رسول الله عليه الصلاة والسلام : روى أن أبا بكر رضى الله عنه قال : يا رسول الله ، لقد طفت في العرب وسمعت (فصاحتهم) فما سمعت افصح منك فقال : (أدبني ربي ، ونشأت في بني سعد بن بكر) (263) - قال المصطفى عليه الصلاة والسلام : (إنما بعثت فاتحاً وخاتماً ، وأعطيت جوامع الكلم وفواتحه) (264) .

ونحن نرى من الشواهد المذكورة مدى أهمية الفصاحة والقدرة على البيان ، وأنهما يمثلان مقوماً أساسياً من مقومات نجاح القائد ، حيث جاء طلب موسى عليه الصلاة والسلام بأن يشد الحق من أزره ويعضده باخيه الذي هو أفصح منه لساناً دليلاً على مدى لزوم الفصاحة والبيان لنجاح الرسول القائد في رسالته ، كما أن في استجابة الحق سبحانه لرجاء موسى عليه السلام دليلاً آخر على مدى أهمية وضرورة الفصاحة والبيان ، فقد أجابه سبحانه بقوله (سنشد عضدك بأخيك) (265) ، ومن هنا كانت فصاحة هارون عليه الصلاة والسلام رداءً لموسى عليه الصلاة والسلام وعوناً له على القيام بتبليغ الرسالة .

²⁵⁹ سورة ابراهيم ، الآية 24-26 .

²⁶⁰ سورة النحل ، الآية 64 .

²⁶¹ سورة المائدة ، الآية 92 .

²⁶² سورة ابراهيم ، الآية 4 .

²⁶³ مرجع سالف الذكر ، ج 2 ، ص 126 .

²⁶⁴ مرجع سالف الذكر ، ج 1 ن ص 610 .

²⁶⁵ سورة القصص ، الآية 35 .

ونلاحظ من ذلك الموقف وتلك الآيات أنه يجوز للقائد - عند الضرورة - أن يستكمل النقص الذي لديه في ملكه من الملكات أو قدرة من القدرات أو مقوم من المقومات عن طريق الاستعانة بالأعوان أو المستشارين أو المساعدين الأكفاء المخلصين.

4- الخلق الحسن :

الخلق : لغة يعني السجية ، والخلقة تعني الفطرة²⁶⁶ ، وعلى ذلك يكون المراد بحسن الخلق هو حسن السجية التي هي من الفطرة²⁶⁷ ، ويرى الإمام البيهقي أن الخلق الحسن يشمل²⁶⁸ :

- كظم الغيظ .
- لين الجانب .
- التواضع .

ويرى الامام البيهقي أن حسن الخلق ، وإن كان سجية فإنه ينمى بالإكتساب ، فذو الرأي يزداد بمجالسة أولى الأحلام والنهي رأياً ، وإن العالم ليزداد بمخالطة العلماء علماً ، وكذلك الصالح والعامل بمجالسه الصالحاء والعقلاء ، ومن ثم فإن ذا الخلق الحسن يزداد حسن خلقه بمجالسه ذوي الأخلاق الحسنة²⁶⁹ .

ولقد شب رسول الله عليه الصلاة والسلام مفضولاً على حسن الخلق ، مكلوفاً بحفظ الله ورعايته له في الصغر ، وما إن بلغ مبلغ الرجال حتى كان افضل قومه مروءة، وأحسنهم خلقاً ، وأحسنهم جواراً وأعظمهم حليماً ، واصدقهم حديثاً ، وأعظمهم أمانة ، وأبعدهم عن الفحش والأخلاق السيئة التي تتدس الرجال، حتى سمي في قومه بالأمين ، لما جمع الله فيه من الأمور الصالحة ، حتى من قبل بعثه صلى الله عليه وسلم ، وكل ذلك حق ، فحسن الخلق يجب أن يكون وعاء لكل خير ، ويجب أن يكون سابقاً لكل تشريف ، وإذا كان المرء بفطرته يستتكف سوء الخلق من عامة الناس من حوله ، فإنه لأشد استكفافاً ومقتناً لذلك المرء الذي يقبل على القيادة ، وليس له نصيب من الخلق الحسن ، فالقائد قدوة وأسوة ، والناس على دين ملوكهم ،

²⁶⁶ مختار الصحاح ، مرجع سالف الذكر ، باب الخاء ، ص 187 .

²⁶⁷ مرجع سالف الذكر ، ص 287 .

²⁶⁸ أبي جعفر عمر القزويني ، مختصر شعب الإيمان للبيهقي ، ص 196، ص 197.

²⁶⁹ مرجع سالف الذكر ، ص 202 .

فأبي قدوة وأسوة فيمن ساء خلقه ، وفحش قوله وفعله ، ولاشك أن الحاجة الى حسن الخلق تتزايد وتتعاظم كلما اتسع نطاق ولاية القائد ، ومن هنا يتبين لنا مدى عظم أخلاق المصطفى عليه الصلاة والسلام الذي ارسله الله للناس كافة ورحمة للعاملين ، وصدق الحق إذ يقول في محكم التنزيل : (وانك لعلی خلق عظیم)²⁷⁰.

إن الخلق الحسن يعتبر دعامة ومقوماً من المقومات الأساسية التي تؤهل الانسان للقيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام ، ويتأكد لنا ذلك من تلك النصوص القرآنية والشواهد من السنة والسيرة النبوية .

النصوص القرآنية : قال تعالى (ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك)²⁷¹ - (إنا كذلك نجزي المحسنين إنهما من عبادنا المؤمنين)²⁷² (ولقد اصطفيناه في الدنيا ، وانه في الآخرة لمن الصالحين) - (الله أعلم حيث يجعل رسالته)²⁷³.

الشواهد من السيرة النبوية : قوله عليه الصلاة والسلام: (أدبني ربي فأحسن تأديبي)²⁷⁴ - وعن عائشة رضي الله عنها قالت : وعن انس رضي الله عنه قال : (لم يكن رسول الله فاحشاً ولا لعاناً ولا سباباً)²⁷⁵ - سئلت عائشة رضوان الله عليها عن خلق النبي عليه الصلاة والسلام ، فقالت : (كان خلقه القرآن)²⁷⁶.

ومما سبق ، وعلى ضوء تلك النصوص والأحاديث ، فإننا نستطيع أن نخلص إلى أن الخلق الحسن كمقوم قيادي ، إنما يعني : عدم الفحش في القول أو الفعل في تعامل القائد مع الآخرين ، وخاصة مع رؤسياه ، وإنه يشمل كظم الغيظ ولين الجانب والتواضع .

5- الإنتماء :

الانتماء : هو الانتساب ، والانتساب : إنما يكون للأصول أو الجذور أو المنبت ، ومن ذلك انتساب المرئ لأبيه ولجماعته ولقومه ولمجتمعه الصغير

²⁷⁰ سورة القلم ، الآية 4 .

²⁷¹ سورة ال عمران ، الآية 159 .

²⁷² سورة الصافات ، الآية 121 ، 122 .

²⁷³ سورة الانعام ، الآية 124 .

²⁷⁴ د. عبدالعزيز عزام ، محمد الرسول الأعظم ، القاهرة : المجلس الأعلى للشئون الاسلامية ، 1974 ، ص 95 .

²⁷⁵ صحيح البخاري ، ج4 ، كتاب الأدب ، ص 57 .

²⁷⁶ تفسير ابن كثير ، ج 4 ، رواه أحمد ، ص 402 .

والمجتمع الإنساني الكبير ، وذلك المعني يتفق تماماً مع الانتماء كأحد المقومات الأساسية التي تؤهل المرء لقيادة اي جماعة من الجماعات ، والفطرة السليمة تأخذ بذلك وتقره ، فمناطق قيادة الأسرة في أي مجتمع من المجتمعات الانسانية الى الأب الذي يمثل قمة الانتماء ، فالإيه تنتمي الفروع ، ومن ثم فإنها تلقي إليه زمام قيادتها راضية آمنة مطمئنة واثقة من حرصه عليها وعلى تحقيق كل ما فيه خيرها ، ولقد قنن الدين الاسلامي - دين الفطرة السليمة - هذا الوضع ، حيث جعلت الشريعة الاسلامية الولاية على الأبناء للأب ، وفي غياب الأب جعلت الولاية للجد ومن الأب، ومما لا شك فيه أن الانتماء هو السبب الأساسي والرئيسي الذي يجعل هؤلاء الفروع يلقون بزمام قيادتهم الى الأصل راضين مطمئنين ، وهو السبب الأساسي والرئيسي الذي يجعل هذا الأصل يتحمل تبعات القيادة ، باذلاً الجهد في رعاية مصالح أسرته وجماعته وتحقيق كل ما فيه الخير لها ولأفرادها .

والشواهد القرآنية في ذلك الشأن : قال تعالى : (لقد من الله على المؤمنين إذ بعث فيهم رسولاً من أنفسهم) ²⁷⁷ - (لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رءوف رحيم) ²⁷⁸ - (لقد أرسلنا نوحاً الى قومه) ²⁷⁹ - (ولقد أرسلنا من قبلك رسلاً الى قومهم) ²⁸⁰ - (يا معشر الجن والإنس الم يأتكم رسل منكم) ²⁸¹.

والشواهد من السيرة النبوية : قوله عليه الصلاة والسلام : (أنا أعرب العرب ، ولدت في قريش ، ونشأت في بني سعد) ²⁸² - قوله المصطفى عليه الصلاة والسلام _ أنا أعربكم ، أنا من قريش ، ولساني لسان بني سعد بن بكر) ²⁸³.

وفي الاسلام نجد اهتماماً كبيراً بالانتماء الفكري والعقائدي القائم على الايمان بالله وبرسوله وبكتابه ، فدون ذلك الانتماء يتداني ما عداه من انتماءات ، وتلحظ ذلك واضحاً جلياً من خلال موقف نوح عليه الصلاة والسلام مع ابنه ، حيث يقول

²⁷⁷ سورة ال عمران ، الآية 164 .

²⁷⁸ سورة التوبة ، الآية 28 .

²⁷⁹ سورة الاعراف ، الآية 59 .

²⁸⁰ سورة الروم ، الآية 47 .

²⁸¹ سورة الانعام ، الآية 130 .

الله سبحانه في كتابه العزيز (ونادى نوح ربه ، فقال رب إن ابني من أهلي وإن وعدك الحق وانت أحكم الحاكمين ، قال يا نوح إنه ليس من أهلك أنه عمل غير صالح) .

ونوضح أن كمال الانتماء هو في اشتماله على كافة جوانب الانتماءات الأخرى ، فمما لا شك فيه أن الانتماء الإيماني والعقائدي يقوي ويزداد بالانتماءات العرقية والاجتماعية والعاطفية والوجدانية ، ولنا أسوة في ذلك في المصطفى عليه الصلاة والسلام حيث كان من أبرز مقاصده في الزواج هو تقوية أواصر الانتماء العقائدي والإيماني الذي ربط بينه وبين كل من أبي بكر وعمر رضي الله عنهما ، وكذلك جعل الانتماء العرقي وصلات النسب وسيلة لجذب أقوام وحثهم على الإيمان.

ولاشك أن الانتماء كأحد مقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام له أهميته وضرورته ، حيث إن هذا الانتماء يجعل الجماعة أكثر تقبلاً للقائد ولقيادته ، ويجعل القائد أكثر قدرة على القيادة ، فالقائد المنتمي أكثر تفهماً لمشاعر جماعته ، وأكثر تقديراً وتفهماً لتقاليدها ولعرفها السائد ، وأكثر قدرة على تفهم وتحليل نمط تفكير هؤلاء الأفراد . ومن ثم فهو أقدر من غيره على التعامل معهم ، وهو كذلك أكثر من غيره رحمة بهم وصبراً ، لأنه بضعة منهم ، وهم كذلك بضعة منه ، ويجعل هؤلاء الأفراد بدورهم أكثر إقبالاً على التعاطف معه والسماع لأفكاره والأهتمام بها والاستعداد لتقبلها²⁸⁴ .

ولعلنا بذلك نكون قد حسنا ذلك الجدل الثائر في الفكر الإداري المعاصر حول المفاضلة بين اختيار القيادات الإدارية من داخل الجماعة أو من خارجها ، بعد أن تبين لنا أن الانتماء يعد واحداً من أهم مقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام التي تكسب المرء الأهلية لقيادة الجماعة التي ينتمي إليها.

²⁸⁴ مرجع سالف الذكر ، ص 166 .

إن انتماء القائد الى جماعته يكفي في الوسطية والتوسط ، فليس لازماً أن يكون أفضلهم وأميزهم في كل شئ بل إن هذا التميز قد يحسب على القائد ، وليس له في بعض الحالات إن لم يعالج أمره بالعقل والحكمة .

فالوسطية أو التوسط تتيح للقائد القدرة على الاتصال بالغالبية العظمى من أفراد جماعته ، وفي ذات الوقت تجعله قادراً على التعامل مع من هم دونه ومن هم يفضلونه في صفة من الصفات أو في قدرة من القدرات أو في ملكة من الملكات ، ولقد كان المصطفى صلى الله عليه وسلم على سبيل المثال من ناحية الانتماء الاجتماعي من أوسط القوم ، ومن ثم فقد أتاحت له تلك الوسطية أن يكون قريباً من فقرائهم ، وأن يكون في ذات الوقت غير بعيد عن فكر واهتمامات أغنيائهم ، فعاش هؤلاء وهؤلاء ، فدان له الانتماء ، ودانت له القيادة .

ونستطيع أن نخلص الى أن الانتماء كمقوم قيادي يشتمل على الجوانب

التالية :

- الانتماء العرقي .
- الانتماء اللغوي .
- الانتماء الاجتماعي .
- الانتماء الفكري والعقائدي .
- الانتماء الزماني والمكاني .

وأن تكامل وتوافر كافة جوانب الانتماء السابقة يشكل أهمية ، إلا أن الانتماء الفكري والعقائدي يعطوها جمعياً ، وأنه يكفي الوسطية والاعتدال فيها فيما عدا الانتماء الفكري والعقائدي فإننا نرى وجوب تميز القائد في هذا عن باقي أفراد جماعته.

6- الرجولة :

الرجولة من الرجل ، والرجل ضد المرأة²⁸⁵ ، ويقال للإنسان رجل إذا هو احتلم ، وشب ، ويقال عن المولود الذكر ساعة يولد رجل أو رجيل ، والرجل لغة : هو الكامل أيضاً²⁸⁶ ، وعلى ذلك فالرجولة بمعناها الراجح تعني الذكورة والبلوغ .

²⁸⁵ مختار الصحاح ، مرجع سالف الذكر ، باب الرء ، ص 235 .

²⁸⁶ القاموس المحيط ، مرجع سالف الذكر ، فصل الرء ، باب اللام ، ج 2 ، ص 293 .

والرجولة في الإسلام تعد واحداً من المقومات الأساسية الواجب توافرها في المرء ، ليكون أهلاً للقيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام ، والنصوص القرآنية والشواهد من السنة والسيرة النبوية التي تؤكد أن الرجولة كانت دائماً سنة لم تتخلف في اختيار هؤلاء الصفة من القادة العظام الذين اختارهم الله واصطفاهم عن علم وحكمة لقيادة البشرية .

النصوص القرآنية : قال تعالى : (ولقد آتينا إبراهيم رشده من قبل وكنا به عالمين) - (ولما بلغ أشده واستوى آتيناه حكماً وعلماً) - (وما أرسلنا من قبلك إلا رجالاً نوحى إليهم من أهل القرى) - (الرجال قوامون على النساء بما فضل الله بعضهم على بعض) .

الشواهد من السنة النبوية : قوله عليه الصلاة والسلام : (لن يفلح قوم ولو أمرهم امرأة)²⁸⁷ - (استوصوا بالنساء خيراً ، فإن المرأة خلقت من ضلع أعوج ، وإن أعوج ما في الضلع أعلاه ، فإن ذهبت تقيمه كسرته ، وإن تركته لم يزل أعوجاً ، فاستوصوا بالنساء)²⁸⁸ - (والرجل راع على أهل بيته وهو مسئول عن رعيته ، والمرأة راعية على أهل بيت زوجها وولده ، وهي مسئولة عنهم)²⁸⁹ .

هنالك تساؤلات تتعلق بالرجولة كمقوم من المقومات القيادية الإسلامية. **السؤال الأول :** هل المقصود بالرجولة هو بلوغ الذكر الحلم ، أو أن المقصود بها - وخاصة كمقوم من المقومات القيادية - هو اكتمال الرجولة ، الذي أشار البعض الى انه يتحقق ببلوغ الانسان سن الأربعين ؟

من المعروف والشائع أن المقصود بالرجولة ، هو بلوغ الذكر الحلم ولكن من الملاحظ أن هناك آراء أخرى ترى أن المقصود بالرجولة هو اكتمالها ، وذلك الاكتمال للرجولة يتحقق ببلوغ الذكر سن الأربعين ، وفي المقدمة هؤلاء الفقهاء: ابن القيم في كتابه زاد المعاد في هدى خير العباد²⁹⁰ ، ابن كثير في معرض تفسيره للآية

²⁸⁷ صحيح البخاري ، ج 9 ، ص 55 .

²⁸⁸ رياض الصالحين ، باب الوصية بالنساء ، رواه أبو هريرة ، ص 131 .

²⁸⁹ صحيح البخاري ، ج 4 ، كتاب الأحكام ، ص 22 .

²⁹⁰ زاد المعاد في هدى خير العباد .

الخامسة من سورة الأحقاف وانصار الإمام محمد بن الصالحى الشامى فى كتابه
سبل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد ²⁹¹.

ومن جماع تلك الآراء يبدو لنا الآتى :

- أن الرجولة بمعناها العام - سواء اقتصر معناها على بلوغ الذكر
الحلم، أم قصد بها بلوغ الذكر سن الأربعين واكتمال رجولته - تعد مقوماً من
المقومات القيادية المطلوب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد فى الاسلام .

- أن التحاكم الى الهدى الربانى ، وسنته سبحانه فى اصطفائه لرسله
وانبيائه وبعثه لهم عند سن الأربعين ، يجعلنا نعتقد أن اكتمال الرجولة - ببلوغ
سن الأربعين - يعتبر مقوماً من المقومات القيادية المطلوب توافرها فى القائد
الإدارى الأعلى أى تنظيم انساني .

- أن بلوغ الذكر سن الاحتلام يمثل الحد الأدنى لمقوم الرجولة ، كمقوم
قيادى وأنه لا يجوز النزول عن هذا السن بالنسبة لكافة مستويات القيادة التى
هى دون مستوى القائد الأعلى ، وأن بلوغ سن الأربعين أو الاقتراب منه
يعتبر سن تفضيل بالنسبة لهذه المستويات ²⁹².

وعلى ضوء التقنين التشريعى والتقنين الواقعى ، ومن آراء واجتهادات وتفسيرات
الأئمة والفقهاء هو : أن الرجولة مرحلة أو فترة زمنية تبدأ مع بلوغ الذكر الاحتلام وأن
تمام إكتمالها إنما يتحقق لدى الذكر ببلوغه الأربعين من عمره ، وأن الرجولة عند
حدها الأدنى - بلوغ الذكر الاحتلام - تعتبر أحد المقومات القيادية الأساسية
المطلوب توافرها فى كافة المستويات القيادية ، وأن الرجولة عند حد أكتمالها - بلوغ
الذكر الأربعين من عمره - تعتبر من المقومات القيادية الأساسية المطلوب توافرها فى
القادة الذين يمثلون المستوى الإدارى الأعلى فى أى تنظيم إنسانى ، وأن حدها
الأقصى هى بدء مرحلة الشيخوخة والشيبية .

²⁹¹ محمد يوسف الصالحى الشامى ، سبل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد ، القاهرة : المجلس الأعلى للشئون الإسلامية ، ج 3 ، ص 205 .

²⁹² مرجع سالف الذكر ، ص 172 .

السؤال الثاني :

سبق أن أشرنا الى ان الرجولة تعني : بلوغ الذكر ، ومن هذا يتبين لنا ان لها شقين : الشق الأول : وهو البلوغ وقد كان موضوع تساؤلنا السابق ، أما الشق الثاني ، وهو الذكورة فسوف يدور حوله تساؤلنا الحالي وهو هل الرجولة بمعنى الذكورة كقوم من المقومات المطلوب توافرها في القائد الإداري الرشيد - في الاسلام - تمثل قاعدة أساسية لا يجب العدول عنها تحت أي ظرف من الظروف؟ أن هناك حالا أو ظروف استثنائية تجعل المرأة أكثر استحقاقاً وأهلية للقيادة الإدارية من الرجل ؟

في الحقيقة أن المرأة مجال عملها الأساسي والرئيسي في نطاق بيتها وأسرته وقيامها برعاية شئون زوجها وأولادها خاصة الصغار منهم ، وبالرغم من ذلك فإننا نرى أن دواعي الاستجابة لمقتضى بعض الظروف الاجتماعية ، والتعليمية والصحية، والثقافية ، والتربوية ، بالدرجة الأولى ، ودواعي الاستجابة لمقتضى الظروف الاقتصادية بالدرجة الثانية في بعض الحالات ، قد يجعل في العصر الحديث من خروج المرأة الى العمل الخارجي ضرورة تكاد تصل لأن تكون فرض كفاية على النساء ، وهذا يعني أن مثل هذا الخروج ليس امراً حتمياً كما يصوره البعض ، بل هو خروج له دواعيه ، وله مجالاته ، وله حدوده وفي نطاق أولويات واعتبارات محددة يمكن الرجوع اليها في موضعها من بحثنا الميداني عن : الاتجاهات الحقيقية للأمهات العاملات تجاه الاستمرار في العمل²⁹³.

فإن مثل هذا الخروج للمرأة قد تكون له دواعيه اسلامياً ، كخروج المرأة الى العمل في مجال التعليم النسائي ، والعمل في مجال رعاية النشئ وتوجيهه والعمل في مجال الرعاية الصحية للأطفال والنساء ، وغير ذلك من مجالات العمل النسائية المتخصصة ومجالات رعاية الأطفال ، فهل يستساغ مع خروج المرأة للعمل في مثل تلك المجالات النسائية المتخصصة ، هل يستساغ هنا التمسك والاصرار على تولي الرجال المناصب القيادية في تلك المجالات من دون النساء ، تحت دعوى الالتزام

²⁹³ الظروف البيئية والأسرية والوظيفية وانعكاساتها على اتجاهات الحقيقية للأمهات العاملات تجاه الاستمرار في العمل ، القاهرة :

اكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مركز البحوث والدراسات ، 1982م ، ص 47 - 49 .

بمقوم الرجولة ، إننا نرى أن لاعتبارات الاسلاميه ، ومنها الحرص على تجنب شبهات الاختلاط - المنهي عنه إسلامياً - تستوجب في مثل هذه الظروف قصر المناصب القيادية على النساء دون الرجال ، استثناء من الأصل العام ، وانطلاقاً من القاعدة الإسلامية التي تقضي بأن الضرورات تبيح المحظورات .

ويجب أن نعي أن مثل هذا الاستثناء لا يعد نقضاً لمقوم الرجولة كأحد المقومات القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الاسلام ، فما نقول به عن وجوب انعقاد القيادة للمرأة في ظل هذه الظروف يمثل وضعاً استثنائياً يتم لمقابلة وضع استثنائي آخر نشأ عن خروج المرأة الى العمل الخارجي بتلك المجالات النسائية المتخصصة ، والقاعدة أن لا يقاس على الاستثناء سواء في هذا الأمر وفي غيره من الأمور .

وأخيراً وعلى ضوء ما سبق فإننا نستطيع القول بأن الرجولة كمقوم قيادي تعني تلك الفترة الزمنية التي تبدأ فيها تكامل النمو الجسمي والعقلي للرجل ، هذا هو الأصل العام لمقوم الرجولة ، وإن كان هذا الأصل يقبل الاستثناء والخروج عليه عند توافر الدواعي والأسباب ووفقاً لمقتضيات الشريعة الإسلامية وفي إطارها .

7- القـــــــدوة :

إن فعل رجل في ألف رجل أقوى من قول ألف رجل لرجل ، نعم أن تلك العبارة المأثورة صادقة الى حد كبير ، فبالأعمال لا بالأقوال يكون تأثير الرجل في الرجال ، فينال احترامهم وتقديرهم ، ويكون له المهابة والمكانة لديهم والتأثير فيهم، أما القول بلا فعل فعلى العكس من ذلك تماماً ، فالذين يؤثرون العناية بالكلام على حساب العناية بالأعمال والأفعال لا وزن ولا حول لهم ولا باع في توجيه وقيادة الرجال والتأثير عليهم ، والقائد لا يكون قائداً إلا إذا قرن القول بالعمل وجعل من نفسه قدوة ومثالاً والزم نفسه وذويه بما يلزم به مرعوسيه وتابعيه ، فلكي يلتزم الآخرون بفعل ما يقول القائد فيجب على هذا القائد أن يلزم نفسه فعل ما يقول أولاً : فإذا أقدم على ذلك أقدم المرعوسون والتابعون على الاقتداء به ، وكانوا لأوامره ونواهيه أطوع ، ولكلامه أسمع ، وازدادت مكانته لديهم وتأثيره فيهم، ودانت له القيادة،

فالقيادة هي التأثير وملاك الأمر في التأثير هو القدوة ، ومما يجدر الإشارة إليه أن المعنى اللغوي للقيادة انما يحمل في طياته معنى القدوة وضرب المثل والمبادرة من جانب القائد أولاً ، فالقيادة تكون من أمام ، وهي بخلاف السوق الذي يكون من خلف ²⁹⁴ ، ولعل في هذه التفرقة الدقيقة يكمن الفرق الجوهرى والأساسى بين القيادة والرئاسة ، فالرئيس لا يهتم بالقدوة ويمارس تأثيره على مرعوسيه بعيداً عن القدوة معتمداً على سلطاته الرسمية وما خولت له الوائح والقوانين من سلطات جزائية ، فهو يفرض قراراته وأوامره فرضاً على مرعوسيه ، ويسوقهم سوقاً الى تحقيق أهدافه ورغباته، أما القائد الإدارى الرشيد فهو لا يركن الى تلك السلطة الرسمية ، وذلك التأثير المستمد من التلويح بالوعد والوعيد، وإنما يستمد تأثيره ومكانته لدى مرعوسيه من خلال القدوة وضرب المثل والزام نفسه بما يلزم به مرعوسيه ومطابقة فعله قوله ، بمثل هذا تكون القيادة وبمثل هذا تدوم وتبقى ، فالأفراد يأسرهم ويؤثر فيهم فعل القائد أكثر مما يأسرهم ويؤثر فيهم قول القائد مهما بلغت بلاغته ومهما علت به فصاحته ، فالقول البليغ والبيان الفصيح ، والألفاظ المنمقة والعبارات الطنانة التي ألفها واعتادها بعض القادة الإداريين اذا لم تقترن بالعمل كانت مدعاة لسخرية المرعوسين والاستهزاء، فتخبو هيبة القائد من النفوس ، ويتلاشى تأثيره في تابعيه ، ومن هنا كانت القدوة تعد من أهم مقومات القائد الإدارى ، ومن هنا كان حرص الاسلام على التأكيد على ضرورة التزام الرسل الكرام بالقدوة منهجاً وسلوكاً لهم يلتزمون به ويلزمون اهليهم وذويهم بضرب المثل والمبادرة بالأعمال والأفعال قبل المبادرة بالأقوال ، فمن المأثور عن الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام قوله لأصحابه وتابعيه ، (خذوا عني مناسككم) ، (صلوا كما رايتموني أصلي) وهكذا تكون القدوة ، وهكذا تعلم منه أصحابه وتتلمذوا على يديه صلى الله عليه وسلم ، فقدموا للإنسانية أعظم النماذج القيادية ، ومن تلك النماذج المضيئة الفاروق عمر بن الخطاب رضى الله عنه، وكتب السيرة والتراث غنية بمواقفه المشرقة ، وكيف أنه كان هو وأهله وذويه القدوة للمسلمين ، فالمأثور عنه رضى الله عنه أنه لم يلزم المسلمين بأمر إلا كان ملزماً به نفسه وآله وذويه أولاً ، فإن طاقوه والتزموه الزم به عامة المؤمنين ، بمثل هذا كانت القيادة الرشيدة في الاسلام، ومثل

²⁹⁴ مرجع سالف الذكر، ص 106 .

هذا كان عمر الفاروق نموذجاً رائعاً لتلاميذ تلك المدرسة الذين تتلمذوا على يد المصطفى عليه الصلاة والسلام .

ولقد حرصت الشريعة الاسلامية على تأكيد أهمية القدوة كمقوم من أهم المقومات القيادية الواجب أن يتصف بها القائد الإداري الرشيد في سلوكه وتصرفاته. **النصوص القرآنية** التي تدل على القدوة : قال تعالى (قل إني أمرت أن أكون أول من أسلم) - (إن هو إلا عبداً أنعمنا عليه وجعلناه مثلاً لبنى إسرائيل) - (يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون ، كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون) .

الشواهد من السنة والسيرة النبوية : سئلت عائشة رضى الله عنها _ ماذا كان يعمل الرسول عليه الصلاة والسلام فقالت : (كان بشراً من البشر يخصف نعله ويرقع ثوبه ، ويحلب شاته ، ويعمل ما يعمل الرجل في بيته ، إذا حضرت الصلاة خرج)²⁹⁵ - قال المصطفى عليه الصلاة والسلام : (صنفان من أمتي إذا صلحا صلح الناس ، وإذا فسد فسد الناس : الأمراء والعلماء)²⁹⁶ و قال المصطفى عليه الصلاة والسلام: (من سن في الإسلام سنة حسنة فله أجرها وأجر من عمل بها بعده من غير أن ينقص من أجورهم شئ ، ومن سن في الاسلام سنة سيئة كان عليه وزرها ووزر من عمل بها من بعده من غير أن ينقص من أوزارهم شئ)²⁹⁷ .

8- التعليم :

إن قيام القائد الإداري بتعليم وتدريب مرعوسيه يعتبر من الدعائم الأساسية لنجاح وفعالية القائد في تحقيق المهام المطلوب منه ، فمن المعروف لنا جمعياً أن القائد الإداري هو ذلك الشخص المسئول عن تحقيق الأهداف المحددة له من قبل إدارته العليا ، وأنه لا يقوم بتحقيق هذه الأهداف بنفسه ، وإنما من خلال جهود مرعوسيه ، وعلى ذلك فإن نجاح القائد أداري في تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية رهن بمدى قدرة مرعوسيه على القيام بتنفيذ هذه الأهداف بكفاءة وفعالية ، ولا شك أن ذلك يتوقف من ناحية أخرى على مدى المهارات والخبرات والمعلومات المتوافرة لدى

²⁹⁵ المرجع سالف الذكر ، ص 108 .

²⁹⁶ مصطفى ابو زيد فهمي ، فن الحكم في الإسلام ، القاهرة : المكتب المصري الحديث ، 1981م ، ص 21 .

²⁹⁷ رياض الصالحين للأمام النووي ، باب فيمن سن سنة حسنة أو سيئة ، ص 90 - 91 .

هؤلاء المرعوسين على مدى الاتجاهات الإيجابية المتوافرة لديهم عن مجال العمل وعن الأهداف المحددة لهم .

ولعله لا يخفى علينا أن قدرة القائد الإداري على التعليم والتدريب إنما تتوقف - الى حد كبير - على مدى العلم والخبرة المتوافرة أصلاً لدى هذا القائد وعلى مدى حرصه على تنمية معلوماته ومهاراته ، كما تتوقف كذلك على مدى قدرته على البيان والتعبير والشرح والتفسير ، ولعل ذلك يوضح لنا أهمية توافر كل من مقوم العلم ومقوم الفصاحة والبيان في القائد الإداري الرشيد في الاسلام ، كما لا يخفى علينا ان اقبال القائد واهتمامه وحرصه على القيام بتعليم وتدريب مرعوسيه إنما يتوقف الى حد كبير على مدى أيمان القائد بالمهام الموكولة إليه .

وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية .

النصوص القرآنية : قال تعالى (كما أرسلنا فيكم رسولاً منكم يتلوا عليكم آياتنا ويزكيكم ويعلمكم الكتاب والحكمة ويعلمكم مالم تكونوا تعلمون) - (وأنزلنا إليك الذكر لتبين للناس ما نزل إليهم) - (وإذا أخذ الله ميثاق الذين أوتوا الكتاب لتبيننه للناس ولا تكتموه) .

الشواهد من السيرة النبوية : قال صلى الله عليه وسلم : (من سئل عن علم فكتمه ألجمه الله يوم القيامة بلجام من نار)²⁹⁸ - (لا بارك الله في يوم لا أزداد فيه علماً)²⁹⁹ و (من يرد الله به خيراً يفقهه في الدين)³⁰⁰ .

وعلى ضوء تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتضح لنا مدى أهمية قيام القائد بتعليم وتدريب مرعوسيه ، وإن هذا يعد أحد المقومات الأساسية المطلوب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام .

9- الشورى :

إن الشورى أصل من أهم أصول ومقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام، ونستدل في ذلك بتلك الآية الكريمة من كتاب الله (وشاورهم في الأمر) التي تستوجب الشورى على المصطفى عليه الصلاة والسلام، وهو من هو علماً وحكمة ،

²⁹⁸ الامام البيهقي ، مختصر شعب الإيمان ، مرجع سابق الذكر ص 42 .

²⁹⁹ محمد منير شهبان ، الاسلام يدعو الى العلم ، المجلس الأعلى للشئون الاسلامية ، القاهرة : 1963م ، ص 65 .

³⁰⁰ صحيح البخاري ، ج 1 ، كتاب العلم ، باب من يرد الله به خيراً ، ص 24 .

وكفى به أنه المبعوث رحمة للعالمين من قبل الحكيم العليم والمؤيد بالوحي المنزل به الروح الأمين ، وانه إذا كان الخالق سبحانه قد أوجب الشورى على خاتم رسله ، فإنها علينا أوجب ، وإننا بقصورنا وضعفنا للشورى أحوج ، واجدر بنا أن نلتزم بها لصالح أمرنا كله ، هذا فضلاً عن أن المسلمين قد أمرهم الله في كتابه بالاعتداء برسوله والسير على منهاجه والتأسي به عليه الصلاة والسلام ، حيث يقول الحق سبحانه : (لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر) ، ومن منا لا يرجو الله واليوم الآخر ، فالتأسي بالرسول واجب علينا في الأمور كلها ، وفي مقدمة تلك الأمور تأتي الشورى .

النصوص القرآنية الخاصة بأمر الشورى : قال تعالى (فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر) (فلما بلغ معه السعي ، قال يا بني إني أرى في المنام أني أذبك فانظر ماذا ترى) - (وأمرهم شورى بينهم) .

الشواهد من الأحاديث النبوية: قوله عليه الصلاة والسلام (المستشار مؤتمن)³⁰¹ - قوله عليه الصلاة والسلام: لأبي بكر وعمر: (لو اجتمعتما في مشورة ما خالفتكما)³⁰² وقوله عليه الصلاة والسلام: (ما ندم من استشار ، ولا خاب من استخار)³⁰³ .

وعلى ضوء تلك الأحاديث النبوية وما سبقها من نصوص قرآنية يتأكد لنا مدى أهمية وضرورة الشورى ، ونلتمس ذلك واضحاً جلياً من حرصه عليه الصلاة والسلام على مشاورة أصحابه وذوي الرأي منهم في عديد من المواقف ، نذكر من تلك المواقف على سبيل المثال لا الحصر المواقف التالية :

- في غزوة بدر : حيث استشار المصطفى عليه الصلاة والسلام أصحابه في أمر القتال حين بلغه خروج قريش ليمنعوا غيرهم .
- في غزوة بدر أيضاً: حين اخذ عليه الصلاة والسلام بمشورة الخباب بن المنذر حول المنزل الذي فيه ينزل المسلمين ، وقال له الرسول المعلم الكريم: (لقد اشرت بالرأي) .

³⁰¹ مرجع سالف الذكر ، ص 420 .

³⁰² مرجع سالف الذكر ، ص 420 .

³⁰³ مرجع سالف الذكر ، ص 420 .

- في غزوة أحد : حين استشار الرسول عليه الصلاة والسلام المسلمين في أمر التحصن بالمدينة أو الخروج لقتال العدو خارج المدينة .
- في غزوة الخندق : شاور الرسول صلى الله عليه وسلم أصحابه في مصالحة الأحزاب بثالث ثمار المدينة عامئذن فأبى ذلك عليه السعدان: سعد بن معاذ وسعد بن عباد فترك ذلك .
- في صلح الحديبية : شاور عليه الصلاة والسلام الصحابة في أن يميل على فراري المشركين ، فلم يوافق أبو بكر رضي الله عنه على ذلك ، فأجابه الرسول عليه الصلاة والسلام وأخذ براهيه .
- في قصة الإفك : شاور عليه الصلاة والسلام علياً وإسامة رضي الله عنهما ، كما استشار الناس في أمر المروجين لتلك القصة .

أن للشورى - إذا ما أحسن استخدامها - أثراً ايجابية في ترشيد قرارات القائد ودقة وموضوعية وواقعية أحكامه وتصرفاته، هذا فضلاً عن آثارها المعنوية والنفسية لدى المرعوسين ، فمجرد استشارة القائد لهم ، ومشاركتهم بالرأي لقائدهم وحوارهم مع القائد واستماعه لهم هذه المعاني ، وتلك الأحاسيس والمشاعر تترك أطيّب الأثر في نفوس هؤلاء المرعوسين وترفع من معنوياتهم ويحرصون على تنفيذ قرارات قائدهم بإخلاص وإيجابية وتزيد من التفاهم من حوله وتمسكهم بقيادته ، إن أهمية الشورى كمقوم من المقومات القيادية تتوقف الى حد كبير على مدى توافر عدد من الضوابط والشروط ، وأنه اذا افتقدت الشورى تلك الشروط والضوابط لم يسفر استخدام القائد لها عن أي نتائج ايجابية، بل على العكس تماماً سوف يؤدي استخدامها الى نتائج سلبية وعلى ذلك فالشورى سلاح ذو حدين فإذا ما أحسن القائد الإداري استخدامها وحرص على توفير شروطها وتهيئة بيئة ومناخ العمل القيادي ، ليكون محابياً لها كانت من أمضى أسلحة القائد الإداري وأكثرها فعالية ، أما إذا أساء القائد استخدامها فأهمل أو تغافل عن توفير المناخ والبيئة المحابية لها ، ولم يحرص على توفير شروطها ، انقلبت في يد الى سلاح خطير ضده ، حيث تصبح الشورى مصدراً للخداع والزيف والتضليل وطمس حقائق الأمور ، فيصبح القائد بها أقل فعالية ، وحكمة على الأمور

أبعد ما يكون عن الواقعية وتصير قراراته أبعد ما تكون عن الموضوعية ، والأدهى والأمر أنه في الغالب لا يدري حقيقة أمره هذا إلا بعد أن تتداعي الأخطار وتستفحل فلا يملك من أمره وأمرها شيئاً .

نوضح الضوابط والشروط التي وردت سابقاً وجاءت بها تلك الآية الكريمة من سورة آل عمران في شطرها المتعلق بالشورى والتي يقول الحق فيها (فاعف عنهم ، واستغفرلهم ، وشاورهم في الأمر)³⁰⁴ فجماع تلك الآية أنها تستحث المصطفى عليه الصلاة والسلام صفوة القادة وقوتهم على وجوب الالتزام بالآتي قبل أن يقدم على الشورى :

- المبادرة بالعمو عن أفراد الجماعة المسلمة وتسحين العلاقات بين القائد الإداري وأفراد الجماعة من أي شوائب أو رواسب تعكر صفو هذه العلاقات.
- وجوب مبادرته عليه الصلاة والسلام بالاستغفار لأفراد الجماعة المسلمة ، فاستغفار القائد الإداري لأفراد جماعته يعتبر من أفضل الوسائل لتتقية مناخ العلاقات بين أفراد جماعته وبين قائده الأعلى من أي شوائب أو رواسب تعكر صفو هذه العلاقات .

تلك هي الشورى في الإسلام ، وتلك هي مكانتها وأهميتها كمقوم من أهم المقومات السلوكية لواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد ، وأن مقوم الشورى يتقارب الى حد كبير مع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الذي ينادي به الفكر الإداري المعاصر .

10- الاجتهاد :

الاجتهاد من الجهد ، وهو بذل الطاقة والوسع³⁰⁵ ، والذين يبذلون الجهد لا لوم ولا تثريب عليهم ، وصدق الحق إذ يقول في حق هؤلاء المجتهدين ، وفي حق الجاحدين الجاهلين لفضل من بذل غاية الجهد وإن قل : (والذين لا يجدون إلا جهدهم فيسخرون منهم سخر الله منهم ولهم عذاب أليم) - والاجتهاد في إصلاح

³⁰⁴ سورة آل عمران ، الآية 158 .

³⁰⁵ مرجع سالف الذكر .

الفهاء هو بذل الطاقة في تحصيل حكم شرعي³⁰⁶ ، ونستشف مما سبق أن الاجتهاد من الأمور المحمودة ، وانه يرتفع بقدر صاحبه ، وانه يسهم في إقدام الانسان على أعمال فكره وعلمه وطاقته وقدراته، وتسخيرها في إنجاز المهام والأعباء الملقاة على عاتقه بكفاءة وفعالية ، وإذا كان الاجتهاد من الأمور المحمودة بالنسبة لعامة الناس إلا إنه بالنسبة القائد الإداري الرشيد يمثل ضرورة ، فالقائد الإداري منوط به تحقيق أهداف محددة في ظل ظروف وأوضاع متغيرة متقلبة ، عليه بصفة مستمرة أن يوائم من اوضاعه وأوضاع جماعته ، بحيث مع تلك الظروف والأوضاع المتغيرة من حوله وعليه أن يتسجيب لدواعي تلك التغييرات الموقفية التي تفرض عليه وتستوجب منه، سرعة البادرة من تلقاء نفسه بأخذ الإجراءات وإصدار القرارات التي تستجيب لمقتضيات تلك التغييرات الموقفية ، وألا يتقاعس عن تحمل مسؤولياته في هذا الصدد خاصة إذا كانت اللوائح والتعليمات الصادرة من قبل القائد الأعلى قد جاءت خلوا من، أمثال تلك الحالات أو المواقف .

فمن المألوف والمتوقع أن القائد الإداري سوف يواجهه أمور ومواقف عارضة لم يشرع لها القائد الإداري الأعلى ، كما أن الأمور الفرعية والتفصيلية لا تتضمنها القواعد التشريعية مباشرة ، بل المتاح أمام القائد الإداري هو قواعد وتوجيهات عامة، في مثل تلك المواقف - وخاصة تحت ضغط الظروف وعنصر الزمن - يتحتم على القائد الإداري أن يبادر بالاجتهاد وأن يعمل جهده في تحصيل الحكم والإجراء المناسب الصحيح الواجب الاتباع لمواجهة تلك المواقف ، وله في سبيل ذلك ان يعمل الرأي والقياس مسترشداً بالأصول والقواعد والتوجيهات العامة ، فالإجتهاد هنا ضرورة ولو قلنا بغير ذلك فهذا يعني ان يتوقف سير دولاب العمل في انتظار الأوامر والتعليمات والتفسيرات من أعلى كلما جد أمر من الأمور لم ينتظمه القانون أو اللائحة أو التشريع المعمول به ، ولا شك أننا كثيراً ما نواجه نماذج عديدة من تلك النماذج السلبية المريضة التي تتقاعس عن المبادرة باتخاذ القرار المناسب مع توافر دواعيه وضروراته وتفضل ذلك التجمد البليد في انتظار وصول التعليمات أو التفسيرات أو الأوامر من أعلى .

³⁰⁶نادية شريف ، اجتهادات الرسول ، بيروت : مؤسسة الرسالة ، 1981م ، ص 21 - 31 .

لذا فقد اهتم الاسلام بالاجتهاد كمقوم من المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد ، يتضح لنا من التحاكم الى كتاب الله وسنة رسوله ، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية :

النصوص القرآنية : قال تعالى : (وما أتاكم الرسول فخذوه وما نهاكم عنه فانتهوا) - (إننا نزلنا إليك الكتاب بالحق لتحكم بين الناس بما أراك الله) - (يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم فإن تنازعتم في شئ فردوه الى الله والرسول إن كنت تؤمنون بالله واليوم الآخر ، ذلك خير وأحسن تأويلاً) .

النصوص من الأحاديث النبوية : قال عليه الصلاة والسلام : (إذا حكم الحاكم فاجتهد ثم أصاب فله أجران ، وإذا حكم فاجتهد ثم أخطأ فله أجر)³⁰⁷ - قال عليه الصلاة والسلام: (كانت امرأتان معهما ابناهما ، جاء الذئب فذهب بأبن أحدهما ، فقالت صاحبتها ، إنما ذهب بابنك ، وقالت الأخرى إنما ذهب بابنك ، فتحاكما الى داود ففضى به للكبرى ، فخرجتا على سليمان بن داود فاخبرتا ، فقال ائتوني بالسكين أشقه بينهما ، فقالت الصغرى لا تفعل يرحمك الله، هو ابنها ، ففضى به للصغرى)³⁰⁸ وروى عن المصطفى عليه الصلاة والسلام: (إنه سأل معاذ بن جبل حين بعثه إلى اليمن والياً عليها : فسأله : بما تحكم يا معاذ ؟ قال : بكتاب الله، قال : فإن لم تجد ؟ بسنة رسول الله ، قال : فإن لم تجد ؟ قال أجتهد برأيي لا آلو ، فقال رسول الله : الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله)³⁰⁹ .

واستضاءة بهدى تلك الآيات القرآنية والأحاديث انبوية ، يتضح لنا أن الاجتهاد يعتبر واحداً من المقومات السلوكية التي توافرت في تلك الصفوة المختارة من الرسل الكرام قادة البشرية وهداتها الى طريق الخير والحق . وحدد الفقهاء ثلاثة ضوابط للاجتهاد³¹⁰ :

- وجوب مطابقة الاجتهاد لمقاصد الشريعة الاسلامية وأصولها .

³⁰⁷ صحيح البخاري ، ج 4 ، كتاب الاعتصام ، باب أجر الحاكم اذا اجتهد ، ص 268 .

³⁰⁸ صحيح البخاري ، ج 2 ، كتاب الانبياء ، باب قول الله تعالى وهبنا لداود سليمان ، ص 252 .

³⁰⁹ أبو الأعلى المرودي ، الحكومة الاسلامية ، مرجع سابق ص 126 .

³¹⁰ أبو الأعلى المرودي ، الحكومة الاسلامية ، مرجع سالف الذكر ، ص 126 .

- أن يكون بهدف سد ضرورة حقيقية أو لرفع مشكلة أساسية ، فالاجتهاد لا ينبغي ان يكون لذات الاجتهاد أو مدخلاً وذريعة للتurf الفكري .
 - أن يكون الاجتهاد مقبولاً ومتفقاً عليه من عامة العقول .
- 11- العزيمة :

إن القائد الإداري يعمل في ظل ظروف وأوضاع متباينة متغيرة متقلبة ، وفي بعض الحالات تكون تلك الظروف والأوضاع محابية لأهداف وغايات القائد الإداري، وفي حالات كثيرة أخرى تكون تلك الظروف والأوضاع غير محابية ، حيث يواجه القائد الإداري الكثير من العقبات والتحديات التي تحول بينه وبين تحقيق أهدافه وغاياته ، في مثل تلك الحالات يكون نجاح القائد في قيادته وفي تحقيقه لأهدافه وغاياته رهن بمدى قوة عزمته ، وثباته ومثابرتة في مواجهة تلك العقبات والتحديات، فيقدم على تحمل مسؤولياته بلا خوف أو تردد ، ويتخذ الإجراءات والقرارات التي يتطلبها الموقف مهما كانت خطورة وجسامة تلك الإجراءات والقرارات ، بمثل هذا العزم يستطيع القائد الإداري مواجهة تلك العقبات والانتصار على تلك التحديات وتحقيق أهدافه وغاياته ، وتحقيق له وبه القيادة الإدارية الرشيدة .

وكثيراً ما نلاحظ من استقراء التاريخ وأحداثه أن إيمان القائد إذا اقترن بقوة العزيمة فلن تزيدهما الشدائد والتحديات إلا قوة ورسوخاً ، ولن يزداد القائد إلا إصراراً وتمسكاً بأهدافه وغاياته ، أما إذا افتقد القائد قوة الإيمان وقوة العزيمة ، فلن تزيدهما تلك الشدائد والتحديات إلا وهناً وضعفاً ، ولن يزداد القائد إلا ابتعاداً عن أهدافه وغاياته وتحولاً عنهما وتكرراً لهما ، ولعلنا نلاحظ هذا واضحاً جلياً من المقارنة بين موقفين من المواقف المعروفة لنا جميعاً :

الموقف الأول : هو موقف الرسول الكريم إثر غزوة أحد ، وما أسفرت عنه من آلام وجراح وما اصاب المسلمين فيها من خطوب وشدائد ، وبالرغم من كل ذلك فإن هذا لم ينل من إيمان وعزيمة الرسول الكريم والمسلمين ، وارتفعوا فوق الألم والجراح وخرجوا مرة أخرى لملاقاة العدو غير عابئين بهذا الألم وتلك الجراح ، غير متهيئين من ملاقاة العدو، وفي حق قوة إيمان وعزيمة الرسول الكريم والمسلمين يقول الحق

سبحانه في كتابه: (الذين قال لهم الناس إن الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم فزادهم إيماناً ، وقالوا حسبنا الله ونعم الوكيل) .

الموقف الثاني : موقف رأس النفاق ابن أبي ، والمنافقين الذين خرجوا بنفاقهم نفاقاً ورياءً ، هم ومن على شاكلتهم من ضعاف الإيمان ، خرجوا مع المسلمين لقتال كفار مكة فنكص منهم على عقبيه بدون قتال من انتكس، وعقب المعركة سارع منهم إلى الكفر من سارع ، فالفئة الأولى زادتهم الشدة إيماناً وعزماً ، أما تلك الفئة الضالة المضلة فلم تزدتهم الشدة إى تبديلاً وتحولاً وردة وانتكاساً ومسارة إلى الكفر ، وفي حقهم يقول الحق سبحانه الكريم : (ولا يحزنك الذين يسارعون في الكفر) ³¹¹ .

وقد باء أصحاب تلك العزائم الحائرة بالخسران المبين في الدنيا، وفي الآخرة لهم عذاب عظيم ، أما الفئة الأولى أصحاب الإيمان الصادق والعزائم القريبة ، فقد انقلبوا بنعمة من الله وفضل لم يمسسهم سوء وتحقق لهم النصر في الدنيا، ولهم في الآخرة أجر عظيم .

النصوص القرآنية الدالة على ذلك : قال تعالى : (وشاورهم في الأمر ، فإذا عزمته فتوكل على الله) - (فاصبر كما صبر أولو العزم من الرسل ، ولا تستعجل لهم) - (ولقد عهدنا إلى آدم من قبل فنسى ولم نجد له عزماً) .

والشواهد من الأحاديث والسير النبوية : قوله عليه الصلاة والسلام (والله يا عم لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في يساري على أن أترك هذا الأمر ما تركته حتى يظهره الله أو أهلك دونه) ³¹² - يقول أبو ذر الغفاري أوصاني رسول الله بخصال من الخير (أوصاني أن لا أخاف في الله لومة لائم ، وأوصاني أن أقول الحق وإن كان مرأاً) ³¹³ وتروي لنا كتب السيرة أن الرسول عليه الصلاة والسلام (عندما استشار أصحابه في غزوة أحد في أمر التحصن في المدينة أو الخروج لملاقاة العدو، تكاثر غالبية الشباب وأصرروا على الخروج لملاقاة العدو ، فنزل رسول الله عن رأيه حيث كان يرى التحصن بالمدينة - فلما نظروا في أمرهم ساءهم فعلهم ، فذهبوا إليه معتذرين ورجعوا بالأمر إليه ، وكان قد تهيأ للحرب ، هنا كان لا بد من العزم والحسم،

³¹¹ سورة ال عمران ، الآية 176 .

³¹² السيرة النبوية لأبن هشام ، مرجع سالف الذكر ، ج1 ، ص 240 .

³¹³ د. مصطفى أبوزيد ، مرجع سالف الذكر ، ص 212 .

فلا تردد ولا نكوص ، فأبي هذا التردد ، وقال لهم ما كان لنبي لبس لأمته أن يضعها)³¹⁴ .

والعزم مطلب اساسي وضروري لنجاح الانسان في الصبر على تحمل التكاليف، ومن هنا كانت أهمية توافره في القائد الإداري الرشيد حتى يستطيع المثابرة والثبات في مواجهة العقبات والأخطار والتحديات التي تحول بينه وبين تحقيق المهام الموكول إليه تحقيقها من قبل قائده الأعلى . تلك هي العزيمة وتلك هي مكانتها في الإسلام ، ومن هنا كانت أهميتها كمقوم من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد .

12- الموضوعية :

إن الموضوعية أو العدالة الانسانية تعتبر ضرورة لا غنى عنها لاستقرار الأمور والعلاقات بين الأفراد والجماعات التي ينظمها أي مجتمع من المجتمعات ، فلا يمكن أن يستقيم أي مجتمع من المجتمعات أو جماعة من الجماعات ويسعد الأفراد إلا إذا ساد العدل والمساواة ذلك المجتمع ، أما إذا تم تغليب الأهواء والمصالح والرغبات والشهوات وصارت الأمور بغير موازين العدالة الانسانية ، فإن مال ذلك المجتمع ومال جماعته وأفراده الى التناحر والتنافر والتباغض والاضراب والقلقل ، وسوف يؤدي ذلك الى انعدام الأمن والاستقرار ، وسوف ينعكس كل هذا في النهاية على مدى تقدم ورخاء ذلك المجتمع وجماعته ومدى طمأنينة وسعادة افراده ، ونعني بالموضوعية هنا عدم التأثر أو الانقياد للأهواء والرغبات والشهوات والمصالح عند الحكم على الأشياء والأمور ، وهي بهذا قد تقترب من العدالة ، ولكنها لا تساويها ، فالعدالة وهي وضع الأشياء والأمور في مواضعها الحقّة ، وهذا لن يتأتى الا لمن أوتي العلم المطلق ، والإحاطة المطلقة ، وأوتي القوة والسلطان والقدرة المطلقة ، أما البشر فليس في مكنتهم ، فعلمهم وإحاطتهم بحقيقة مواضع الأشياء والأمور تتميز بالقصور ، كما أنهم من ناحية أخرى - ويفرض علمهم - فإن قدرتهم على إعادة وضع الأشياء والأمور في مواضعها عند اختلالها تتميز بالقصور ، وعلى ذلك ، فقصارى المطلوب منهم في هذا المجال هو العدل النسبي ، عدل في حدود علمهم وإحاطتهم ، وفي حدود

³¹⁴ مرجع سالف الذكر ، ج 2 ، ص 17 .

قدراتهم وطاقاتهم مع مجاهدة النفس على ألا تضيف لقصور العلم والإحاطة وقصور القدرة والطاقة ، الانقياد للهوى والأهواء وتغليب المصالح والشهوات ، وهذا ما نعنيه هنا بالموضوعية ، فهي تعني : تحييد تلك الأهواء والرغبات والمصالح والشهوات والاجتهاد في وضع الأمور والأشياء في مواضعها الحقبة بقدر المتاح من العلم والإحاطة والقدرة والطاقة .

والنصوص القرآنية في حق الموضوعية : قال تعالى (فأحكم بينهم بما انزل الله ولا تتبع أهوائهم) - (ولئن اتبعت أهواءهم بعد ما جاءك من العلم مالك من الله ولي ولا واق) - (يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا) .

الشواهد من الأحاديث والسير النبوية : قول المصطفى عليه الصلاة والسلام: (إياكم والظن فإن الظن أكذب الحديث ، ولا تحسسوا ، ولا تجسسوا ، ولا تتاجشوا ، ولا تحاسدوا ، ولا تباغضوا ، ولا تدابروا ، وكونوا عباد الله إخوانا)³¹⁵ - قول المصطفى عليه الصلاة والسلام (إنما أهلك الذين قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه ، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد وأيم الله لو أن فاطمة ابنة محمد سرقت لقطعت يدها)³¹⁶ وقول المصطفى عليه الصلاة والسلام .

ومن جماع تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتأكد لنا مدى أهمية الموضوعية ، وأنها كانت من أهم المقومات السلوكية التي أوجب الخالق سبحانه توافرها في هؤلاء القادة العظام من الرسل والأنبياء ، لذا حرص الإسلام على التأكيد على وجوب التزامهم في سلوكهم بالموضوعية والعدالة الانسانية ونبذ التحاكم الى الأهواء والرغبات والمصالح والشهوات ، وقياساً على ذلك الهدى يتأكد لنا أن الموضوعية تعد واحداً من مقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام .

والجدير بالذكر أن الموضوعية تتكامل وتتقوى بكل من مقوم الاصطفاء ومقوم الإيمان ، أما اذا انعدما فإن توافر هذا المقوم يصبح من الأمور المشكوك فيها ، فالقائد الذي حرص على القيادة الحرص كله وسعى اليها بكل الوسائل المشروعة وغير المشروعة إنما أُلجأ الى ذلك دواعي وأسباب قوية ومصالح ومطامع شخصية يبغى

³¹⁵ صحيح البخاري ، ج 4 ، كتاب الأدب ، باب يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيراً من الظن ، ص 60-61 .

³¹⁶ صحيح البخاري ، نج 2 ، كتاب الانبياء ، باب حدثنا أبو اليمان ، ص 262 .

تحقيقها من وراء كل هذا الحرص على القيادة ، وما دام الأمر كذلك فإن تلك الدواعي والأسباب سوف توجه دائماً مسار قراراته وتؤثر على كافة تصرفاته ، ومهما ادعي القائد الموضوعية أو حرص عليها فستظل تلك الدواعي والأسباب هي الباعث الحقيقي المستتر الذي يوجه قراراته وتصرفاته مثل هذا القائد الإداري .

أما مقوم الإيمان فلا شك أنه يمثل السياج والحصن الحصين المزود من الموضوعية ووقاياتها من سموم رياح الأهواء والشهوات والمصالح والرغبات ، حتى وإن توافر مقوم الاضطفاء ، فقد يستجد من الأمور أمور تجعل هوى القائد ومصالحه ورغباته تدفعه للزيغ عن الموضوعية في موقف من المواقف ، هنا يأتي دور الإيمان ذلك الدرع الواقي والحصن الحصين الذي يتحصن به القائد الرشيد ، فيحفظ عدله واتزانه ، وتدوم له به الموضوعية الحققة في تصرفاته وقراراته .

13- الواقعية :

إن الوقوف على الواقع والتعرف عليه ومعايشته والتعامل معه ، يعتبر من أزم الأمور لنجاح القائد الإداري الرشيد ، والقائد منوط به تحقيق رسالة معينة ذات أهداف وغايات محددة ، وتحقيق هذه الأهداف والغايات لا بد أن ينطلق من أرض الواقع ، ومن الظروف والاعتبارات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بمناخ وبيئة العمل ، وعلى القائد أن يوائم باستمرار بين ذلك الواقع وغاياته وأهدافه ، وإن كانت الغايات والأهداف الإدارية ثابتة ومحددة - في المدى القصير على أقل تقدير - فإن أرض الواقع في تغير مستمر ، وعلى القائد أن يتكيف مع هذا التغير بحيث يكون في سلوكه وتصرفاته وقراراته متمشياً باستمرار مع متطلبات هذا الواقع ومقتضيات التغير الذي يطرأ عليه ، والقائد الذي يرفض تقبل الواقع ويرفض الاعتراف بالواقعية إنما يرفض في الحقيقة تحقيق أهدافه وغاياته في دنيا الواقع ، ويأبى إلا أن تظل أحلاماً وأمنيات، وقد يكون درب مسلك الشعراء والحالمين المحلقين في سماء المثل العليا وآفاق ما ينبغي أن يكون بغض النظر عما هو كائن ، أما القائد الإداري فإنه لا يتنكر لما ينبغي أن يكون ، ولكنه يسعى عليه على ضوء ما هو كائن فهو يأخذ في حسابانه لتحقيق أهدافه وغاياته :

- واقع ظروفه وقدراته .
 - واقع ظروف وقدرات مرؤوسيه وتابعيه .
 - واقع ظروف البيئة الخارجية المحيطة بمرعوسيه .
 - واقع ظروف الرسالة ، الأهداف والغايات المنوط به تحقيقها .
- بمثل هذه الواقعية والتحرك معها وفي ظلها يكون نجاح القائد الإداري ، فعلى قدر التزام القائد الإداري بهذه الواقعية وحرصه عليها في سلوكه وتصرفاته وقراراته يكون نجاحه في تحقيق أهدافه وغاياته .
- والواقعية في الإسلام لها أهمية كبيرة ، ولعل من أبرز خصائص الدين الاسلامي هو واقعية تشريعاته وأحكامه ، وتمشيها مع مقتضيات النظرة الانسانية السليمة .

النصوص القرآنية :

قال تعالى: (خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين) - (فقاتل في سبيل الله لا تكلف إلا نفسك) - (لا يكلف الله نفساً إلا وسعها) - (يريد الله بكم اليسر ولا يريد بكم العسر) .

الأحاديث النبوية :

قال المصطفى عليه الصلاة والسلام : (إذا أمرتكم بأمر فاتوا منه ما استطعتم وما نهيتكم عنه فاجتنبوه)³¹⁷ - قال المصطفى عليه الصلاة والسلام: (أمرت أن أخطب الناس على قدر عقولهم)³¹⁸ - قال المصطفى عليه الصلاة والسلام: (يسروا ولا تعسروا وسكنوا وتنفروا)³¹⁹ .

ومن تلك الموافقات الدالة على ذلك :

- موقفه صلى الله عليه و سلم من المشركين وكفار مكة في بداية الدعوة وصبره على أذاهم له وداعوته لأصحابه بالتسلح بالصبر يوم أن لم يكن في مكنته أن يتصدى هو وأصحابه لظلم أولئك الظالمين، فلما أن قويت الدعوة وقويت شوكة المسلمين بعد الهجرة للمدينة وصار في مكنته عليه الصلاة والسلام أن يتصدى هو وأصحابه لكفار

³¹⁷ تفسير ابن كثير ، ج 4 ، ص 236 .

³¹⁸ سبل الهدى والرشاد في سيرة خير العباد ، للإمام محمد بن يوسف الصالحي ، مرجع سالف الذكر ، ج 2 ، ص 129 .

³¹⁹ صحيح البخاري ، ج 4 ، كتاب الأدب ، باب يسروا ولا تعسروا ، ص 69 .

مكة وأن يقتص منهم جزاء عدواتهم ، أمر أصحابه أن يخرجوا لمجاهدة المشركين من كفار مكة والتصدي لهم .

- موقفه عليه الصلاة والسلام مع اليهود ومكاتبته لهم عند قدومه الى المدينة ، ثم إخراجهم منها بعد ذلك ، عندما تحقق من غدرهم ، وعندما قوى عليهم.
- موقفه عليه الصلاة والسلام من المنافقين بالمدينة وخصوصاً من رأس النفاق (ابن أبي سلول) وصبره على مقالته النكراء ، يوم أن قال رأس النفاق : لئن رجعنا الى المدينة ليخرجن الأعر الأذل ، فأراد عمر رضى الله عنه أن يبطش به ويقتله فنجاه الرسول عن ذلك ، حتى جاء الوقت الذي يجئ فيه عبدالله بن أبي سلول ويريد هو أن يعتدي لقتل أبيه ويعتدي هو وقومه من الخزرج لرأس النفاق فيعرفها الرسول لعمر عله يعي الدرس ، فيحرص على الوقعية ولا يتعجل - رضى الله عنه - الأمور قبل أوانها ، وأن يحرص على وضع الأمور في مواضعها زماناً ومكاناً ، فيقول المصطفى لعمر رضى الله عنه : (كيف ترى يا عمر أما والله لوقتلته يوم أمرتني بقتله ، لأرعدت أنفاً ولو أمرتها اليوم بقتله لقتلته) فقال عمر : (قد علمت لأمر رسول الله أعظم بركة من أمري) .

14- الرحمة :

الرحمة : هي الرقة والعطف ويقابلها الغلظة والقسوة ، والرحمة تعد واحداً من أهم المقومات القيادية الاسلامية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد ، وتتميز عن غيرها من المقومات بمالها من تأثير مباشر وأنعكاس سريع على المرعوسين ، ومدى التفاهم حول القائد الإداري أما غلظة القائد وفضاظته وأنعدام الرحمة في سلوكه تؤدي الى التفكك السريع للجماعة وأختلافها على قائدها وانفضاضها من حوله ، وصدق الحق إذ يقول : (بما رحمة من الله لنت لهم ولوكنتم فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك)³²⁰ ، ولقد كانت رحمة الرسول بأصحابه من أبرز العوامل وراء محبتهم له والتفاهم من حوله وانقيادهم لأوامره ، والمأثور عنه قوله عليه الصلاة والسلام (من لا يرحم لا يرحم) ، أما الغلظة والقسوة والفضاظ في المعاملة تنفر منها الناس بفطرتهم

³²⁰ سورة ال عمران ، الآية 159 .

وتتفر من صاحبها ، أما الرحمة اللين وخفض الجناح للمرعوسين فأمر محببة الى نفوس الأفراد ، وتجعلهم يلتفون حول القائد ويالفونه وينطون تحت لوائه ، ويأمنون إليه، وقد أكد القرآن الكريم على هذه الحقيقة ولفت الأنظار الى وجوب انتهاج هذا النهج في قول الحق للرسول الكريم : (واخفض جناحك للمؤمنين)³²¹ ، فبمثل هذا السلوك الرحيم يصير القائد قريباً من قلوب مرعوسيه يعملون على تحقيق الأهداف والمهام الملقاة على عاتق الجماعة ما وسعهم الجهد ، ومن ثم يصبر المرء بمثل هذا السلوك الرحيم أهلاً لتولي زمام أمر القيادة فيهم .

من أجل هذا حرص الإسلام على تأكيد أهمية الرحمة وضرورتها للقيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام .

النصوص القرآنية على ذلك :

قال تعالى : (وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين) - (ولنجعله آية للناس ورحمة منا) - (إني أخاف عليكم عذاب يوم عظيم) - (والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس) (والذين معه أشداء على الكفار رحماء بينهم) .

الشواهد من الأحاديث النبوية :

قال المصطفى صلى الله عليه وسلم : (لا يرحم الله من لا يرحم الناس)³²² - (وإنما يرحم الله من عباده الرحماء)³²³ - (لا تنزع الرحمة إلا من شقى)³²⁴ .

وبالاسترشاد بتلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية أن نلفت النظر الى أمرين :
الأمر الأول : أن الرحمة لا تعني التسيب ، وترك الأمور لأهواء المرعوسين فمؤاخذة المخطئ بخطئه ، والمتسبب بتسيبه لا يتنافى مع الرحمة ، بل إننا نرى أن عقاب المخطئ قد يكون في بعض الحالات أكثر رحمة به من تركه يتمادي في خطئه وانحرافه حتى يعتاد الخطأ والانحراف ، ويصبح من الصعب تقويم سلوكه وانحرافه ، وفي هذا جنابة ما بعدها جنابة لا يعادلها بحال من الأحوال مؤاخذة المخطئ وعقابه على الخطأ في حينه³²⁵ .

³²¹ سورة الحج ، الآية 88 .

³²² صحيح البخاري ج 4 ، كتاب التوحيد ، باب قوله تعالى : قل ادعوا الله أو ادعوا الرحمن ، ص 273 .

³²³ صحيح البخاري ج 4 ، مرجع سالف الذكر ، ص 273 .

³²⁴ مرجع سالف الذكر ، ص 35 .

³²⁵ والشاهد على ذلك قوله عليه الصلاة والسلام ، لو أن (فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها) .

الأمر الثاني : أن رحمة القائد ليست قاصرة على المحسن دون المسيء كما أنها ليست قاصر على الأتباع والمؤيدين ، محجوبة عن المخالفين والمعارضين ، بل إنها رحمة عامة شاملة موصولة للجميع ، وليست محجوبة عن أحد ، وصدق رسول الله إذ يقول عن الرحمة: (أنها ليست برحمة أحدكم صاحبه، ولكنها رحمة العامة)³²⁶ .
15- الصبر :

الصبر : حبس النفس عن الجزع وإمساكها والسيطرة عليها في الضيق والفرح³²⁷ ومنه الصابر والصبور ، والذي لا تحمله العجلة على المسارعة الى الفصل قبل أوانه ، والصبور اسم من اسماء الحق سبحانه وتعالى ، وحظ العبد منه أن يصبر عند الشدائد ، والصبر وإن كان توافره يعتبر من الأمور المحمودة بالنسبة لسائر الناس فإنه بالنسبة للقائد الإداري يمثل ضرورة ، ويعتبر من أهم المقومات المطلوب توافرها فيه ، فالقائد الإداري مطلوب منه تحقيق غايات وأهداف محددة ، ويعمل في ظل ظروف وأوضاع متغيرة ، وما أكثر العقبات التي تعترضه والتحديات التي تواجهه في مسيرته نحو تحقيق هذه الأهداف والغايات ، وفي مواجهة هذه الحالات والمواقف وتلك العقبات والتحديات غالباً ما يكون الصبر هو العلاج الناجح ، والوسيلة الفعالة لمواجهة تلك العقبات والتحديات .

النصوص القرآنية الدالة على ذلك :

قال تعالى : (وأصبر وما صبرك إلا بالله ولا تحزن عليهم) - (فاصبر لحكم ربك ولا تطع منهم آثماً أو كفوراً) - (فاصبر ان وعد الله حق) - (فاصبر صبراً جميلاً) - (ولربك فاصبر) .

الشواهد من الأحاديث النبوية :

قول مصطفى عليه الصلاة والسلام : (ليس الشديد بالصرعة إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب)³²⁸ - (ان استطعت أن تعمل لله بالرضا في اليقين فافعل وان لم تستطيع فاصبر فان في الصبر على ما تكره خيراً كثيراً ، واعلم أن النصر مع الصبر ، وأن الفرج مع الكرب ، وأن مع العسر يسراً)³²⁹ .

³²⁶ مرجع سالف الذكر ، ص 243 .

³²⁷ مختار الصحاح ، باب الصاد ، ص 354-355 .

³²⁸ رياض الصالحين للإمام النووي ، باب الصبر ص 25 .

³²⁹ مصطفى فهمي أبو زيد ، مرجع سالف الذكر ، ص 285 .

روى عبدالله بن مسعود قال (قسّم النبي صلى الله عليه وسلم يوم حنين كبعض ما كان يقسم ، ، فقال رجل من الأنصار ، والله إنها لقسمة ما أريد بها وجه الله ، قلت أما أنا لاقولن للنبي صلى الله عليه وسلم ، فأنتيته وهو في اصحابه فساورته ، فشق على النبي وتغير وجهه ، وغضب ، حتى وددت أني لم أكن أخبرته ، ثم قال : (قد أودي موسى بأكثر من ذلك فصبر)³³⁰ .

وعلى ضوء الاستضاءة بتلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية بتأكد مدى أهمية الصبر كمقوم من مقومات القيادة الادارية الرشيدة ، وأن القائد الإداري يجب عليه أن يزن الأمور بموازين العقل والحكمة ، ثم يضع الأشياء في موضعها الصحيح زماناً ومكاناً ، بمثل هذا السلوك القويم يستطيع أن يسير أموره وأمور مرعوسيه وإدارته أو وزارته أو أمته بكفاءة وفعالية ، فالصبر هو أحد الأسباب القوية وراء نجاح القائد في تحقيق أهدافه وغاياته .

16- التوكل :

التوكل لغة إظهار العجز والاعتماد على الغير³³¹ وهو الوكيل ، والوكيل ينقسم الى: وكيل في بعض الأمور ، ووكيل في كل الأمور ، والوكيل في كل الأمور عن الخلق هو الله وحده ، كما ينقسم الوكيل الى وكيل استحق الوكالة بالتوكيل والتفويض من قبل الموكل ، ووكيل استحق الوكالة بذاته : لأنه صاحب الأمر ورب العمل ، والوكيل المطلق هنا هو الله سبحانه ، فهو الوكيل بذاته في كل الأمور عن الخلق وليس ذلك إلا له وحده سبحانه وتعالى³³² ، وينقسم الوكيل كذلك الى وكيل لايفي بجميع ما يوكل إليه وفاءً تاماً ، ووكيل يفى بما يوكل إليه وفاءً تاماً من غير قصور ، وهذا في مكنه صاحب الأمر ورب العمل ، والوكيل المطلق هو الله سبحانه فهو الوكيل بذاته في كل الأمور عن كل الخلق الذي يفى بجميع الأمور الموكلة إليه وفاءً تاماً عن غير قصور فهذا له وحده سبحانه وتعالى فهو الوكيل الحق³³³ ، والقائد الإداري موكول اليه اصلاً من قبل رب العمل مباشرة امور واختصاصات معينة تعينه على تحقيق

³³⁰ صحيح البخاري ، كتاب الأدب ، ج4 ، ص 59 .

³³¹ القاموس المحيط ، ج 4 ، فصل الواو، باب اللام ، ص 67 ، مختار الصحاح ، باب الواو ، ص 734

³³² لأبي حامد الغزالي ، اسماء الله الحسنى ، مرجع سالف الذكر ص 121 .

³³³ المرجع السابق ، ص 121 - 122 .

أهدافه وغايات محددة فهو وكيل ليس بذاته وإنما هو وكيل بالتفويض من قبل الموكل صاحب الأمر .

النصوص القرآنية الدالة على ذلك :

قال تعالى في محكم تنزيله : (وما اختلفتم فيه من شيء فحكمه ألى الله ، ذلكم الله ربي عليه توكلت وإليه أنيب) - (وما جعلناك عليهم حفيظاً وما أنت عليهم بوكيل) - (قل إنما العلم عندالله وإنما أنا نذير مبين) - (قل لا أملك لنفسي نفعا ولا ضراً إلا ما شاء الله)-(وأنبيوا الى ربكم واسلموا له من قبل أن يأتيكم العذاب) .

الشواهد من الاحاديث النبوية :

قال المصطفى عليه الصلاة والسلام لابن عباس: (يا غلام إني اعلمك كلمات احفظ الله يحفظك احفظ الله تجده تجاهك إذا سألت فاسأل الله وإذا استعنت فاستعن بالله واعلم أن الأمة لو اجتمعت على ان ينفعوك بشئ لم ينفعوك إلا بشئ قد كتبه الله لك وإن اجتمعت على أن يضروك بشئ لم يضروك إلا بشئ قد كتبه الله عليك ، رفعت الأقلام وجفت الصحف³³⁴ .

قال المصطفى عليه الصلاة والسلام : (كل أمر لا يبدأ ببسم الله الرحمن الرحيم فهو أجذم)³³⁵ .

وعلى ضوء ما سبق من نصوص قرآنية وأحاديث نبوية يتأكد لنا أن التوكل الحق كان مقوماً من المقومات السلوكية الأساسية التي حرص عليها هؤلاء القادة العظام رسل الحق وهداة الانسانية . وإن الكمال والسلطان والعلم المطلق لله وحده .

17- المهابة :

المهابة تعني التقدير والإجلال والمخافة ، والرجل المهاب هو الرجل الذي يلقي الاحترام والإجلال والمخافة والتقدير من كافة الناس ، وخصوصاً ذويه وأقاربه والمحيطين به والمتعاملين معه ، والقائد المهاب هو ذلك القائد الذي يجله ويقدره أتباعه ومروءسوه ويخافونه وفي ذات الوقت يكون له الحب والاحترام ، والقائد لا يهابه مروءسوه هكذا جزافاً بل الحقيقة أن هذه المهابة التي للقائد انما تأتي نتيجة لسلوك

³³⁴ الامام النووي ، رياض الصالحين ، ص 41 - 42 .
³³⁵ تفسير ابن كثير ، ج 1 ، ص 48 .

القائد وتصرفاته وقراراته ومواقفه ، وكثير من الناس يظنون أن المهابة إنما تأتي بالترفع على الناس والتباعد عنهم . والحفاظ على المسافات والمقامات وما الى ذلك ولكن المهابة التي تتأتى عن طريق أمثال تلك الأمور سرعان ما تتهاوى وتتحسر ، وكلنا يعرف قصة الإمام الشافعي مع الرجل المشيب ذو المظهر الوقور المهيب الذي أقبل على حلقة الدرس فاعتدل الشافعي في جلسته إجلالاً واحتراماً لهذا الرجل ، ولكن عند أول سؤال لهذا الرجل للشافعي ابان عن حقيقة تلك المهابة المدعاة المصطنعة فعاد الشافعي لجلسته الأولى ، فالمظهر وحده غلاف خادع وسرعان ما يتهاوى القناع وتبين الحقيقة ، أما المهابة الحقيقية فهي تلك المهابة المستمدة من سلوك القائد في جماعته ، فعذله ومساواته بينهم تدعو مرعوسيه لمهابته وحسمه وجراته وأخذه على يد المسئ وأخذه بيد المحسن ومطالبة فعله قوله وترفعه عن الدنيا وصغار الأمور وبعده عن مواطن الشبهات وعدم تبذله أو فحشه في القول ، كل هذه الأمور والتصرفات وما شابهها هي العوامل والاسباب الحقيقية التي تكسب القائد المهابة وتجعله مهاباً لدى مرعوسيه فيقبلون على طاعته وتنفيذ أوامره بحب وإجلال ، ولقد كان المصطفى عليه الصلاة والسلام بسلوكه وتصرفاته مثلاً أعلى ونموذجاً يحتذى به القائد المهاب ، وتلك هي المهابة الحقيقية ، أما تلك المهابة المصطنعة المزيفة التي اتقنها وبتقنها كثير من الرؤساء والمديرين في العالم اليوم من التعاضم والتباهي والتهديد والتعالي على الافراد والاهتمام بالمظهر والمظاهر دون ما رصيد من السلوك الحميد والأخلاق الحسنة ، أما تلك المهابة المصطنعة فقد كان الرسول القائد عليه الصلاة والسلام أبعد ما يكون عنها ، فلقد كان بين أصحابه كأنه واحد منهم ، وهو من هو مكانه وسمواً ، يجلس حيث ينتهي به المجلس ، ويكفية فخراً وعلواً أنه المصطفى من قبل رب الأرض والسموات ليكون للأنبياء والمرسلين خاتماً ، لتكون رسالته آخر الرسالات .

الدلائل من النصوص القرآنية :

قال تعالى : (يا أيهاالذين آمنوا لا ترفعوا أصواتكم فوق صوت النبي ولا تجهروا له بالقول كجهر بعضهم لبعض أن تحبط أعمالكم وأنتم لا تشعرون) - (إن الذين يغضون اصواتهم عن رسول الله أولئك الذين امتحن الله قلوبهم للتقوى) - (وما كان لمؤمن ولا مؤمنة إذا قضى الله ورسوله أمراً أن يكون لهم الخيرة من أمرهم) .

الشواهد من السنة النبوية :

قول المصطفى عليه الصلاة والسلام : (إن مثلى ومثل الأنبياء من قبلي كمثل رجل بني بيتا فأحسنه وأجمله إلا موضع لبنة من زاوية فجعل الناس يطوفون به ويعجبون له ويقولون هلا وضعت هذه اللبنة قال بأنا اللبنة وأنا خاتم النبيين)³³⁶ - (وفي غزوة بدر قام المقداد بن عمرو فقال يا رسول الله ، امض لما أمرك الله فنحن معك ، والله لا نقول لك كما قالت بنو إسرائيل لموسى (اذهب أنت وربك فقاتلا إنا ها هنا قاعدون ، ولكن أذهب أنت وربك فقاتلا إنا معكما مقاتلون ، فوالذي بعثك بالحق لو سرت بنا إلى برك العماد لجالدنا معك من دونه حتى تبلغه)³³⁷ - (من أهان السلطان أهانه الله)³³⁸.

ترى (الدارسة) مما سبق ولا شك فيه أن الأخذ بهذه الشروط يتسوجب جهداً كبيراً، ويحتاج لتمهيد وتهيئة ، حيث نجد أن كل دراسات الفكر الإداري والواقع العملي يسيران في عكس الاتجاه ويأخذان بما يتناقض مع هذه الشروط ، فلقد انتهت دراسات الفكر الإداري - المعاصر الى عناصر قيادية تتعارض وتتناقض مع مقتضى هذه الشروط ، حيث درج اكثر الناس على الحرص والتناحر على المناصب القيادية ، بل المشاهد أنهم من أجل الفوز بهذه المناصب يلجأون الى كافة السبل والوسائل المشروعة وغير مشروعة .

وترى (الدارسة) أن احد العوامل الأساسية التي أدت لهذه الظاهرة المرضية هي تلك الامتيازات والمكاسب المادية والمعنوية التي أصبحت حكراً على شاغلي المناصب القيادية وحدهم دون غيرهم ، وكلما تضاعفت هذه الامتيازات والمكاسب تزايد حرص هؤلاء الطامعين وازداد تنافسهم وتناحرهم جميعاً عليها بالرغم من خطورة أمرها - سواء توافرت فيه الكفاءة والقدرة على القيام بحقها ام لم تتوافر فيهم في ذات الوقت الذي ازداد فيه انصرافهم ونفورهم عن المناصب غير القيادية الأقل حظاً واغداقاً .

³³⁶ صحيح البخاري ، كتاب الأنبياء ، باب خاتم النبيين ، ج 2 ، ص 270 .

³³⁷ السيرة النبوية لابن هشام ، ج 2 ، ص 188 .

³³⁸ رياض الصالحين للإمام النووي ، باب وجوب طاعة ولاة الأمير ، ص 270 .

ولقد أدى هذا التناحر والتنافس الشديد على المناصب القيادية والنفور والانصراف عن المناصب غير القيادية في كثير من المنظمات والهيئات الى تضخم وتزايد حجم الوظائف القيادية على حساب الوظائف غير القيادية .

وفي هذا الصدد اقول يجب التوعية بأهمية وخطورة شأن المناصب القيادية - دينياً ودنيوياً - وأنها تكاليف ومسئوليات وأعباء جسام وليست تشريفاً أو مكاسب أو جاه أو سلطات ، ومن ثم العمل على الحد من تلك الامتيازات الممنوحة لشاغلي هذه المناصب القيادية .

المبحث الأول النشأة التاريخية لشركة دانفوديو وتطورها **History of Danfodio Contracting, Roads and Bridges Company**

يتناول هذا المبحث نشأة الشركة وتطورها ونموها والمراحل التي مرت بها خلال السنوات الماضية والأحداث التي مرت بها وأثرت على مسارها وأوصلتها الى وضعها الحالي - كما يعرض لردود أفعال الإدارة والملاك خلال هذه الفترات في الإستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية وأثر ذلك على استراتيجية عمل الشركة على المستوى المؤسسي (Corporate) ومستوي الأعمال (Business Level) .

كما يعرض للمنهاج الذي أتبع في تحقيق نمو الشركة ومنهجية إحداث التغيير ، وتعتبر هذه الخلفية التاريخية مقدمة مهمة لفهم الوضع الحالي للشركة والموروث الثقافي والاداري الذي يحدد السمات العامة للشركة³³⁹.

رسالة الشركة :

شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور هي شركة مقاولات خاصة تعمل في تشييد منشآت البنية التحتية ومشروعات الهندسة المدنية ومقاولات المباني الكبيرة والتمتيزة للقطاعين العام والخاص في جميع أنحاء السودان.

رؤية الشركة المستقبلية أو غايتها (Vision Statement):

(الغاية) تمثل الأهداف والمقاصد التي تسعى الشركة لتحقيقها مستقبلاً أو الوضع الذي ينبغي أن تكون عليه الشركة في المستقبل وليس الآن، وهي كالشعار المرفوع يصبح غاية يتعلق بها جميع منسوبي الشركة ويضعونه نصب أعينهم ويسعون للوصول إليه. وبلورة تفكير ملاك الشركة وإدارتها العليا وموظفيها في هذا الإتجاه تؤدي الى توحيد تصوراتهم وتركيز مجهوداتهم ومساعدتهم في وجهة واحدة وإبتعادهم عن المسارات الجانبية التي لا تخدم استراتيجية الشركة ولا تساعد في تحقيق أهدافها ولاسيما أن

³³⁹ إستراتيجية شركة دانفوديو - العام 2007 م .

الكثير من فرص العمل التي تبدو (جاذبة) تطراً على الشركة أثناء مسارها وتتحرف بها أحياناً عن مسارها المخطط.

إذن غاية الشركة أن تكون الشركة الأولى والتميزة في السودان في مجال مقاولات التشييد والطرق والجسور وأن ترتقي بقدراتها الفنية والمادية والبشرية لتتمكن من تنفيذ المشروعات الهندسية الضخمة والمعقدة ، وأن تتميز أعمالها بالجودة والكفاءة والمحافظة على مصلحة المجتمع وبيئته الطبيعية .

قيم الشركة :

- تنظر الشركة الى علاقة متميزة مع زبائنها تتصف بالشراكة لتحقيق مصلحة الطرفين والصدق والشفافية في التعامل والاستجابة لرغبات الزبائن والالتزام الكامل بمقتضيات التعاقد .
- تنظر الشركة للاستشاريين والعاملين والموردين ومقاولي الباطن كشركاء في العمل والتعاون لخدمة الزبون وتحقيق مصالح جميع الأطراف .
- تلتزم الشركة بمسئوليتها تجاه المجتمع بالمحافظة على قيمة والمساهمة في خدمته والتجارب مع إحتياجاته .
- تسعى الشركة لتحقيق العائد المجزي للمساهمين على استثماراتهم بما يزيد عن الهوامش المتاحة في الاستثمارات البديلة مع الاستمرار في بناء قدرات الشركة الذاتية بالزيادة في مجال التقنية والتطوير والإبداع .

مفهوم الشركة في اللغة :

الشركة في اللغة مصدر من شرك شركاً وشركة ، وشركت بينهما في المال وأشركته ، جعلته شريكاً³⁴⁰ ، ومعناها أيضاً الاختلاط ، أو خلط الشريكين³⁴¹ ، أو خلط المالين³⁴² .

والشركة لغةً بكسر الشين وسكون الراء بوزن نعمة ، وبفتح الشين وسكون الراء بوزن رحمة ، وبفتح الشين وكسر الراء بوزن كلمة ، ويقال شرك بوزن علم .

³⁴⁰ للمقري الفيومي ، المصباح المنير ، مادة (شرك) ، تحقيق عبدالعظيم الشناوي، ط2 ، دار المعارف ، القاهرة:

1397هـ = 1977م ، ص 311.

³⁴¹ ابن منظور ، لسانالعرب ، ط1 ، بيروت ، دار صادر للطباعة ، 2000م ، 67/8 .

³⁴² محمد علاء الدين الامام ، الدر المننقى ، شرح ملتقى الأبحر ، مطبعة دار سعادة ، 722/1.

وأفصح هذه اللغات الأولى حتى أنكر بعضهم سواها³⁴³ ، ولم ترد في القرآن الكريم إلا اللغة الأخيرة (شرك) ومنه قوله تعالى : (... أَرُونِي ماذا خلقوا من الأرض أم لهم شرك في السماوات ...)³⁴⁴ ، وهي مصدر شركة وتستعمل بمعنى اسم المصدر .

فمن هنا اختلفت عبارة الفقهاء في معناها اللغوي ، فمن راعي المعنى المصدري قال هي : خلط النصيبين³⁴⁵ ، ومن راعي اسم المصدر قال : الشركة لغة الاختلاط والامتزاج³⁴⁶ ، وهي في أصل اللغة لا تختص بالاشتراك في الأموال خطأً أو اختلاطاً إلا أن بعضهم قال : هي في اللغة خلط أحد المالين خطأً لا يمتازان عن بعضهما³⁴⁷ ، وهو تفسير يقتضي تخصيصها لغةً بالشركة في الأموال دون غيرها ، في حيث نجد مادة الكلمة مستعملة في الاشتراك في الأموال وغيرها ، كما جاء في القرآن الكريم ولسان العرب ، قال تعالى: (...وشاركهم في الأموال والأولاد وعدهم ..)³⁴⁸ ، وقال : (فإنهم يومئذ في العذاب مشتركون)³⁴⁹ .
وقال النابغة : الجعدي

فشاركنا قريشاً في تقاها *** أحسابها شرك العنان³⁵⁰

وقال في النهاية :

يقال شركته في الأمر أشركه شركة والاسم الشرك، وشاركته إذا صرت شريكه³⁵¹ ، بأطلق الأمر ولم يقيد بالمال .

وهكذا يظهر أن الشركة لغة مطلق الاختلاط والامتزاج بين شيئين وأن تفسيرها بخلط المالين هو تفسير فقهي لا لغوي ، إلا أن بعض فقهاء الحنفية صرح بأن ظاهر كلام فقهاءهم اتحاد المعني اللغوي والمعني الفقهي³⁵² .

³⁴³ حافظ ابن حجر العسقلاني ، فتح الباري ، أنظر كفاية الطالب للإمام أبي الحسن على رسالة ابن أبي زيد ، ج2 ، ص 176 .

³⁴⁴ سورة الأحقاف ، الآية 4 .

³⁴⁵ رد المحتار على الدر المختار ، دار الفكر ، بيروت ، ط2 ، 1386 هـ ، ج3 ، ص 332 .

³⁴⁶ شمس الدين الرملي ، نهاية المحتاج الى المنهاج ، مطبعة المكتبة الاسلامي ، ج5 ، ص 2 ، وحاشية الشرقاوي ، ج2 ، ص 109 ، الزرقاني ، ج6 ، ص 40 .

³⁴⁷ وهبة الزحيلي ، الفقه الاسلامي وأدلته ، مطبعة دار الفكر ، ج4 ، ص 792 ، والفقه على المذاهب الأربعة لمؤلفه عبدالرحمن الجزيري ، مطبعة الكتب العلمية ، ج3 ، ص 63 .

³⁴⁸ سورة الإسراء الآية 64 .

³⁴⁹ سورة الصافات ، الآية 33 .

³⁵⁰ للشيخ محمد الأمين الشنقيطي ، أضواء البيان في إيضاح القرآن بالقرآن ، مطبعة عالم الكتاب ، ج4 ، ص 54 .

³⁵¹ المبارك بن محمد الجزري بن الأثير ، النهاية في غريب الحديث والأثر ، 544-606هـ ، تحقيق محمود محمد الطناحي

وظاهر أحمد الزاوي ، دار إحياء التراث العربي ، ج2 ، ص 466 .

مفهوم الشركة اصطلاحاً :

اختلفت عبارات الفقهاء في تعريف الشركة اصطلاحاً، فعرفها فقهاء الحنفية بأنها عبارة عن عقد بين المتشاركين في رأس المال والربح³⁵³ ، أما المالكية فيعرفونها بأنها (إذن في التصرف لهما مع أنفسهما ، أي أن يأذن كل واحد من الشريكين لصاحبه في أن يتصرف في مال لهما مع إبقاء حق التصرف لكل منهما)³⁵⁴.

وعند الشافعية : (ثبوت الحق في شئ لأثنين فأكثر على جهة الشروع)³⁵⁵ .
والشركة عند الحنابلة : (هي الاجتماع في استحقاق أو تصرف)³⁵⁶ .
ومن خلال التعريفات السابقة للشركة نجد اجماعاً على وجود اثنين فأكثر لثبوت الشركة مع اختلاط مال الشركاء ، مما يثبت لهم حق في الشركة أو التصرف فيها ، على أن تكون الشركة معلومة المحل والشئ المراد الاشتراك فيه ، أي الموضوع، إلا أن ما ذهب إليه الحنفية في أن الشركة عبارة عن عقد بين المتشاركين في رأس المال والربح هو التعريف الأولي ، لأنه يعبر عن حقيقة الشركة في أنها عقد، أما التعاريف الأخرى فهي بالنظر الى هدف الشركة وأثرها أو النتيجة المترتبة عليها.

وقد حاول بعض العلماء المعاصرين تقديم تعريفات محددة للشركة ، إذ عرفها أحدهم بأنها (عبارة عن تعاقد اثنين أو أكثر على العمل للكسب بواسطة الأموال أو الاعمال أوالوجاهه ليكون الغنم بالغرم بينهما حسب الاتفاق المشروع)³⁵⁷.

وأشار إليها الشيخ على الخفيف بأنها (عقد بين اثنين أو أكثر على الإشتراك في المال أو بجه ، أو على الإشتراك في ربحه أو على الإشتراك في ربحه دون الإشتراك في أجر العمل ، أو الإشتراك فيما يباع ويشترى دون أن يكون هناك رأس مال يتجر فيه)³⁵⁸ . ومنهم من ذهب الى أن الشركة هي (اختلاط نصيبين

³⁵² ابن عابدين ، حاشية رد المحتار على الدر المختار ، مطبعة مصطفى البابي الحلبي ، القاهرة : 1966م ، ج3 ، ص 333.

³⁵³ حاشية الطحاوي على الدر المختار ، دار المعرفة ، بيروت : 1975م ، ص 511 .

³⁵⁴ الإمام الحافظ أحمد بن علي بن حجر العسقلاني ، فتح الباري بشرح صحيح البخاري ، دار المعرفة ، بيروت : ص 129 .

³⁵⁵ محمد الخطيب الشربيني ، مغني المحتاج الى معرفة ألفاظ المنهاج ، دار الفكر ، بيروت : 211/2 ، الشرح الكبير مع حاشية

الدسوقي ، 348/3 .

³⁵⁶ المغني لابن قدامة الجنبلي ، تعليق وتخريج محمد رشيد رضا ، ط 3 ، دار المنار ، 1368هـ ، ج5 ، ص 1 .

³⁵⁷ أحمد أبو الفتوح ، كتاب المعاملات ، ج2 ، ص 466 .

³⁵⁸ الشيخ علي الخفيف ، الشركات في الفقه الاسلامي ، القاهرة : 1962م ، ص 19 .

فصاعداً بحيث لا يمكن تمييز أحدهما من غيره ، ثم طلق اسم الشركة على العقد الذي يتم بين اثنين أو أكثر وإن لم يوجد اختلاط النصيبين أو اجتماع شخصين فأكثر (في استحقاق أو تصرف) ³⁵⁹. وبإمعان النظر في هذه التعريفات نجد أنها تتفق مع العناصر الأساسية التي يتكون منها مصطلح الشركة شرعاً ، وتتمثل في الخلط بين مالين ، أو عمليين ، أو بين عمل ومال ، كما تتمثل في ثبوت حق التصرف للشخصين فأكثر في مال أو في حق سواهما ، وتتمثل أيضاً في عدم انحصار داشرة المشاركين في عدد بعينه ، وإنما تتسع الشركة اثنين أو ثلاثة أو أربعة أو أكثر ، وهذه العناصر لا بد من توفرها فقهاً ، إلا أن هذه التعريفات يصرار إليها لمعرفة مدى شرعية الخلط بين المالين أو بين العمليين ، ولمعرفة شرعية الاجتماع في استحقاق أو تصرف ، فقد يكون ثمة اجتماع في استحقاق أو تصرف إلا أن الشرع أو العرف الصحيح لا يعتد به ، إما لأن الاجتماع مخالف لإرادة الشرع أو العرف الصحيح ، وكذلك الحال في التصرف ، فلا يخلو من أن يكون تصرفاً يقره الشرع أو العرف الصحيح أو قد يكون تصرفاً لا يقره العرف الصحيح.

لذا فلا بد من الحاجة الى تقييد تعريفات الشركة في المصادر الفقهية القديمة والحديثة بقيود الشرع أو العرف الصحيح وبالتالي يمكن تعريف الشركة بأنها (الاجتماع المأذون فيه شرعاً أو عرفاً في استحقاق أو تصرف شرعيين) ، أو بتعبير آخر: (ثبوت الحق شرعاً أو عرفاً في شئ لأثنين فأكثر على جهة الشروع) .

نشأة مؤسسة دانفوديو الخيرية وتطورها :

Foundation of Danfodio Charitable Corporation and it's Development

قبل أن نتناول جانب التحليل التاريخي لشركة دانفوديو ، نقف وقفة خفيفة مع

أصل كلمة (دانفوديو) :

ترجع هذه الكلمة الى عثمان دان فوديو، أي عثمان بن فودي (ولد في العام 1754م ، وتوفي عام 1818م) مؤسس وسلطان خلافة سوكوتو ، ولد عثمان في بلدة (طفل) على اطراف إقليم جوبير شمال نيجيريا الآن ، وكلمة فودي تعني الفقه واسمه

³⁵⁹ المعهد العالي للفكر الاسلامي ، معجم المصطلحات الاقتصادية في لغة الفقهاء ، الولايات المتحدة الأمريكية ، ط1 ، 1414هـ = 1993م ، ص 164 .

الأصلي محمد ، فلقد كان والده معلم القرآن والحديث في قريته ، وينتسب عثمان الى قبيلة الفولاني العريقة في الإسلام ، درس اللغة العربية وقرأ القرآن وحفظ الأحاديث .
كان لهذه التربية والجو الإيماني الذي نشأ فيه (عثمان) أثر بالغ في تكوين شخصيته وتوجهاته ، كان مجتنباً لما اعتاد عليه قومه من أساليب في الحياة ، شديد الكره والعداء للقبائل الوثنية في إقليم جوبير الذي ولد فيه ، لذلك قرر عثمان مرافقة أبيه في رحلته الطويلة الى الحج ، وذلك وهو في سن الشباب .

أما أهم أساتذته على الإطلاق فقد كان الشيخ (جبريل) الذي قام بواجبه تجاه تلميذه مرتين : الأولى عندما قدم للشيخ علوماً مفيدة ساهمت في تكوين شخصيته العلمية والسياسية ، والثانية: عندما كان أول من بايعه على الجهاد في سبيل نشر الإسلام في تلك المنطقة ، واعترف له بالولاية وعقد له الولاية . وفي المقابل لم يكن (الشيخ) أقل سمواً من معلمه ، فقد كان يردد بشكل دائم هذا البيت من الشعر:

إن قيل في بحسن الظن ما قيل * فموجة أنا من أمواج جبريلاً

لما قدم مكة المكرمة ، الدعوة السلفية للشيخ محمد بن عبدالوهاب في أوجه قوتها وانتشارها ، التقى مع المشايخ والدعاة السلفيين وسمع منهم الدعوة السلفية ، عاد الى بلاده في إقليم جوبير في شمال نيجيريا، وفي نيته نشر الدعوة في بلاده ، فأخذ في دعوة أهله وإخوانه الى محاربة البدع والوثنية ، فاستجاب لدعوته كثير من أبناء قريته (طفل) فأسس حركة دعوية وأطلق عليها اسم الجماعة .

سميت شركة دانفوديو بهذا الاسم (دانفوديو) تبركاً وتيمناً وتخليداً لاسم محمد عثمان دانفوديو ، وحتى يأخذ الاسم تناغماً تاماً صار دان فوديو هو بلغة الفولاني (بن فودي) .

في أواخر عقد السبعينات أسست منظمة الدعوة الاسلامية (أحد الملاك الحاليين للشركة) كمنظمة اسلامية عالمية وطوعية غير حكومية تهدف الى نشر الدعوة الاسلامية وسط غير المسلمين ومقرها السودان - وقد اعتمدت ضمن وسائلها الدعوية إنشاء المدارس والمساجد والمراكز الصحية لخدمة المجتمعات التي تعمل فيها المنظمة وتمويل من الخيرين في الدول الاسلامية الشقيقة .

وقد تطلب تنفيذ هذه المشاريع إنشاء إدارة هندسية داخل منظمة الدعوة الاسلامية لتكون الذراع التنفيذي للمنظمة في مشاريعها الانشائية والهندسية - ثم رأت المنظمة أن تنشئ كياناً توكل إليه تشييد هذه المنشآت بحسب طبيعته وتوزيعها الجغرافي ولتحقق من ورائه عائداً لهذا النشاط يستفاد منه في دعم العمل الدعوي للمنظمة - فأُنشئت في أوائل الثمانينات (1981/11/14م ، ستناداً للمادة 23 بعدد 99 سهماً تابع لمنظمة الدعوة الاسلامية وسهماً واحداً تابع للوكالة الاسلامية الإفريقية، بالقرار الجمهوري رقم 575 / 1981م) مؤسسة دانفوديو الخيرية للتجارة والمقاولات - وقد أنشئت كمؤسسة خيرية تعود أرباحها للمنظمة من أجل دعم العمل الدعوي ، ومنحت إمتيازات خاصة من دولة المقر (السودان) بإعتبارها مؤسسة خيرية لا تسعى لتحقيق أرباح لكيانات خاصة .

وقد عملت المؤسسة في مجال التجارة ومجال المقاولات العامة للمباني والطرق وأفردت الشركة نشاطاً تجارياً استشارياً في مجال التجارة العامة ، أنجز اعمالاً مهمة في مجال الاستيراد والتصدير . كما دخلت الشركة مستثمراً في أغلب القطاعات الاستثمارية شأنها شأن كبريات الشركات العالمية حيث أصبحت مستثمراً في الصناعات والنقل البري والترحيل والتوكيلات التجارية والاستثمار الزراعي وعدد من الأنشطة الاقتصادية الأخرى ، وقامت بتنفيذ مشاريع المنظمة ثم أضافت إليها المشاريع الخاصة مثل المنازل والمباني السكنية .

ثم شهدت المؤسسة توسعاً في أعمالها وزيادة في عدد كوادرها الفنية وقامت بتنفيذ مشاريع كبيرة تابعة للمنظمة كمدارس اللاجئين في شرق ووسط وجنوب السودان .

وشهد العام م1984م دخول الشركة في تنفيذ مشاريع عقارية كبيرة مثل مجموعة المنازل الريفية ، كما شهدت الفترة دخول الشركة في تنفيذ أول برج متعدد الطوابق وهو برج رئاسة بنك التضامن الاسلامي بوسط الخرطوم وأستخدمت فيه لأول مرة معدات تشييد حديثة من سقائل وروافع وخلطات كبيرة ، وقامت بعده الشركة بتنفيذ مباني مشابهة في أقاليم السودان الاخرى .

واستمر العمل على هذا النمط طيلة عقد الثمانينات وتوسعت المؤسسة في العمل التجاري بغرض توفير مواد البناء لمشروعات التشييد التي تنفذها وبغرض البيع للسوق المحلي أيضاً ، وأستفادت الشركة من الامتيازات والإعفاءات الجمركية والضريبية الممنوحة لها ولمشاريع المنظمة في تلك الفترة التي شهدت ضائقة شديدة في توفير النقد الأجنبي للإستيراد وقيوداً على عمليات الاستيراد وزيادة مضطردة في معدلات التضخم³⁶⁰ .

وشهد عقد التسعينات تطورات هامة في مسار المؤسسة وتحولات كبيرة في حجم نشاطها وتنوعه ، فقامت الشركة بتنفيذ مقرها الدائم الحالي في الخرطوم (2) عام 1993م وواصلت عملها في تنفيذ المشروعات الكبيرة للإستخدامات الحكومية والتجارية ، وحظيت بنصيب الأسد من سوق المقاولات في تلك الفترة بما توفر لها من إمكانيات وسمعة طيبة ، كما شهدت نقلة في مستوى تنفيذ الأعمال وتشطيب المباني مستعينة بخبرات أجنبية في ذلك .

وفي منتصف عقد التسعينات توسعت أعمال المؤسسة بنهج جديد وهو الدخول في استثمارات في مجالات جديدة بخلاف التجارة والمقاولات ، وقد قامت المؤسسة بإنشاء شركة تملكها بالكامل أو جزئياً في مجالات النقل بالشحنات والتصنيع والزراعة والطرق والجسور والأعمال الترابية والتعليم والتدريب ، ثم خدمات البترول عن بداية إستخراج النفط وتطوير حقوله . وقد شاركت المؤسسة في كثير من هذه المشاريع مع مستثمرين من الدول العربية الخليجية .

بعض هذه الشركات الفرعية فشلت في العمل بكفاءة وتمت تصفيتها ، كما عملت بعض الشركات الفرعية التجارية الأخرى كوكيل لشركات الأليات الثقيلة والشاحنات وإطارات السيارات ومواد البناء والأسمنت والحاويات .

وكان هذا التطور بالطبع إختلافاً كبيراً عن فكرة المؤسسة الخيرية الوقفية وإنطلاقاً في العمل التجاري والصناعي والإستثماري بلا حدود ، وقد أدى ذلك الى فقدان الإمتيازات الحكومية التي كانت تمنح للمؤسسة بطبيعة الحال .

³⁶⁰ إستراتيجية الشركة ، مصدر سالف الذكر

ملاحظات حول نمو وتطور مؤسسة دانفوديو :

النظرة التحليلية لمنهاج النمو في مؤسسة دانفوديو توحى بالملاحظات التالية:

- إن المؤسسة نمت في عقد التسعينات نمواً سريعاً وكبيراً في مجالات متعددة بعضها متكامل مع الأخريات وبعضها لا علاقة له بأنشطة المجموعة .
- لم ينتج هذا النمو عن خطة إستراتيجية وأهداف محددة ولكنه جاء نتاج إستراتيجيات طارئة أتبع في حينها إستجابة لظروف السوق أو ثمرة لأحد مشاريع التعاون مع المستثمرين العرب في مجالات التمويل والامداد ، وهذا بالطبع لا يقلل من وزنها لأن الإستراتيجيات العارضة تكون أحياناً أنجح من الاستراتيجيات المخططة .
- إن النمو الكبير في حجم أعمال مؤسسة دانفوديو كان يتطلب نمواً مضطرباً في إدارة المجموعة ، وهيكل تنظيمية ، ونظماً إدارية وأجهزة رقابية تضمن التحكم في أعمال شركات المجموعة والتنسيق والتكامل بينها ، كما تتطلب توفير الكفاءات الإدارية القادرة على قيادة كل واحدة من شركات المجموعة ، وإذا لم يتوفر ذلك فإن دورة حياة المؤسسة تنتهي الى مرحلة تتطلب تدخل ملاكها لإعادة هيكلتها وتصحيح مساراتها ³⁶¹ .

الوصف الجغرافي لشركة دانفوديو :

تنقلت مؤسسة دانفوديو عبر عدد مواقع منذ نشأتها ، ففي الفترة من 1981م كانت موقعها في السوق العربي الخرطوم ، ثم تنقلت الى عدة مباني حيث لم يكن لها مبنى مملوك خاص بها (مؤجرة) شرق كلزيوم - جوار المجلس الهندسي جنوب فندق الواحة ، وكان المبنى مملوك للشركة الاسلامية للتجارة والخدمات .

الفترة من 1994م وحتى الان ، تقع الشركة غرب شارع واحد العمارات بولاية الخرطوم ، غرب المفوض السامي لشئون اللاجئين ، شمال مقابر فاروق ، في مباني مملوكة لها .

أهمية شركة دان فوديو:

³⁶¹ إستراتيجية الشركة ، مصدر سالف الذكر .

تتمثل أهمية شركة دانفوديو في الآتي :

- تعتبر الزراع الاستثماري بمنظمة الدعوة الاسلامية وذلك باستثمار أموال المنظمة للاستفادة من عائد الاستثمارات في الأعمال الخيرية التي تقدمها المنظمة للمجتمعات الفقيرة في أفريقيا .
- القيام بتنفيذ مشاريع المنظمة الانشائية من ومجمعات ومراكز الاسلامية والمدارس ومستشفيات والمرافق الخدمية .
- توفير فرص عمل ، وذلك بتشغيل الكوادر البشرية واستيعابهم في الاعمال المختلفة وتدريبهم فنياً وادارياً .
- المساهمة في أعمال تشييد البنية التحتية في السودان من منشآت وطرق وكباري وعمل ردميات وغيرها من الاعمال كشركة وطنية³⁶² .

الهيكل التنظيمي حسب تطوره :

أ- الهيكل التنظيمي رقم واحد :

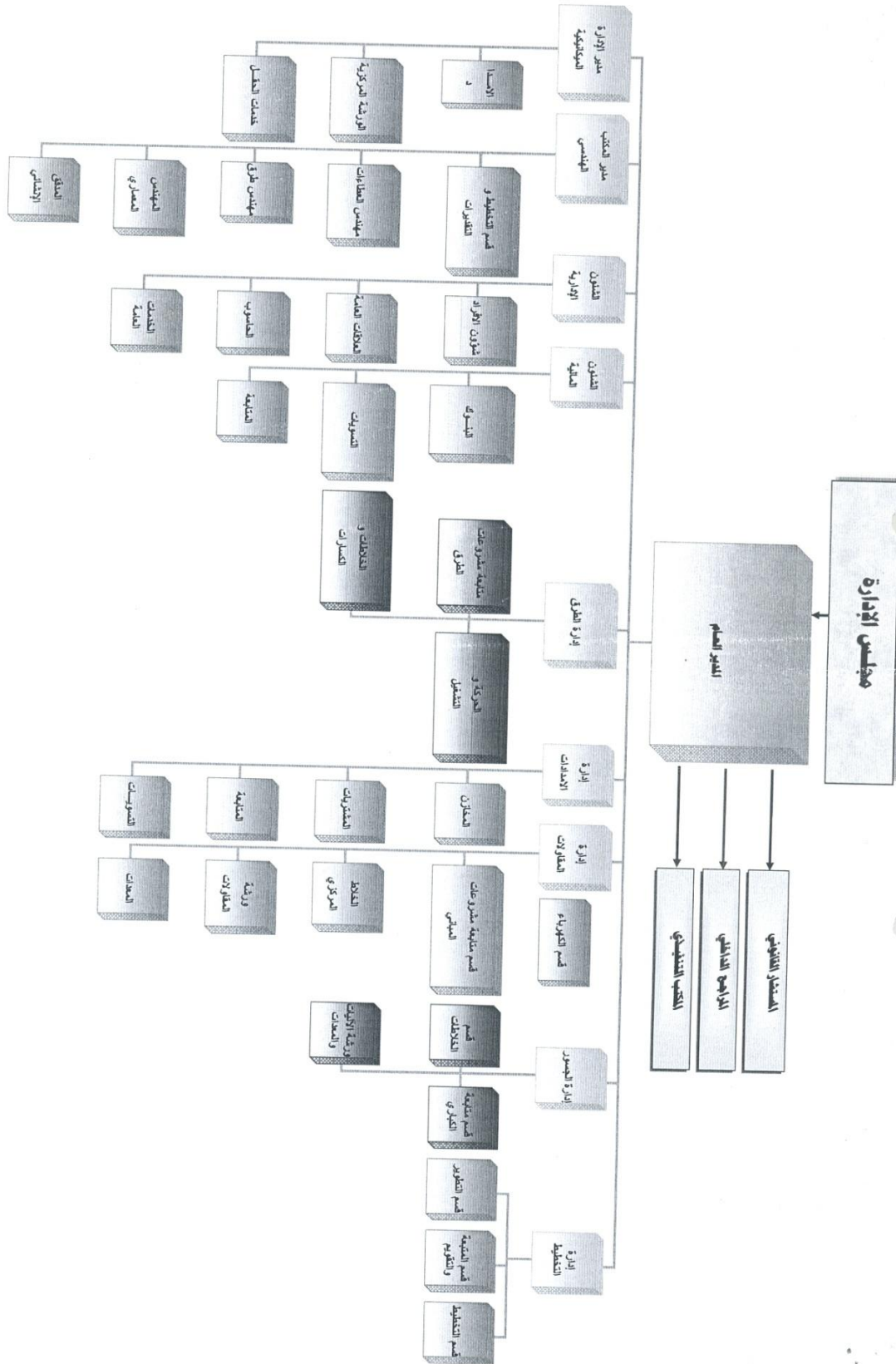
- يتكون من ادارة الطرق بكامل أقسامها إضافة للادارة الميكانيكية .
- قبل خروج ادارة الشركة من مجال الطرق والجسور .

ب- الهيكل التنظيمي رقم اثنين :

- تقلص فيه دور الطرق حيث ظل فيه ثلاثة افراد لمتابعة الشؤون العامة للادارة .
- متابعة مشاريع الطرق حتى يتم تسليمها لشركات مقاولات من الباطن .
- متابعة مشاريع لكباري بعد الخروج من مجال الجسور وتسليمها لشركة A&A .

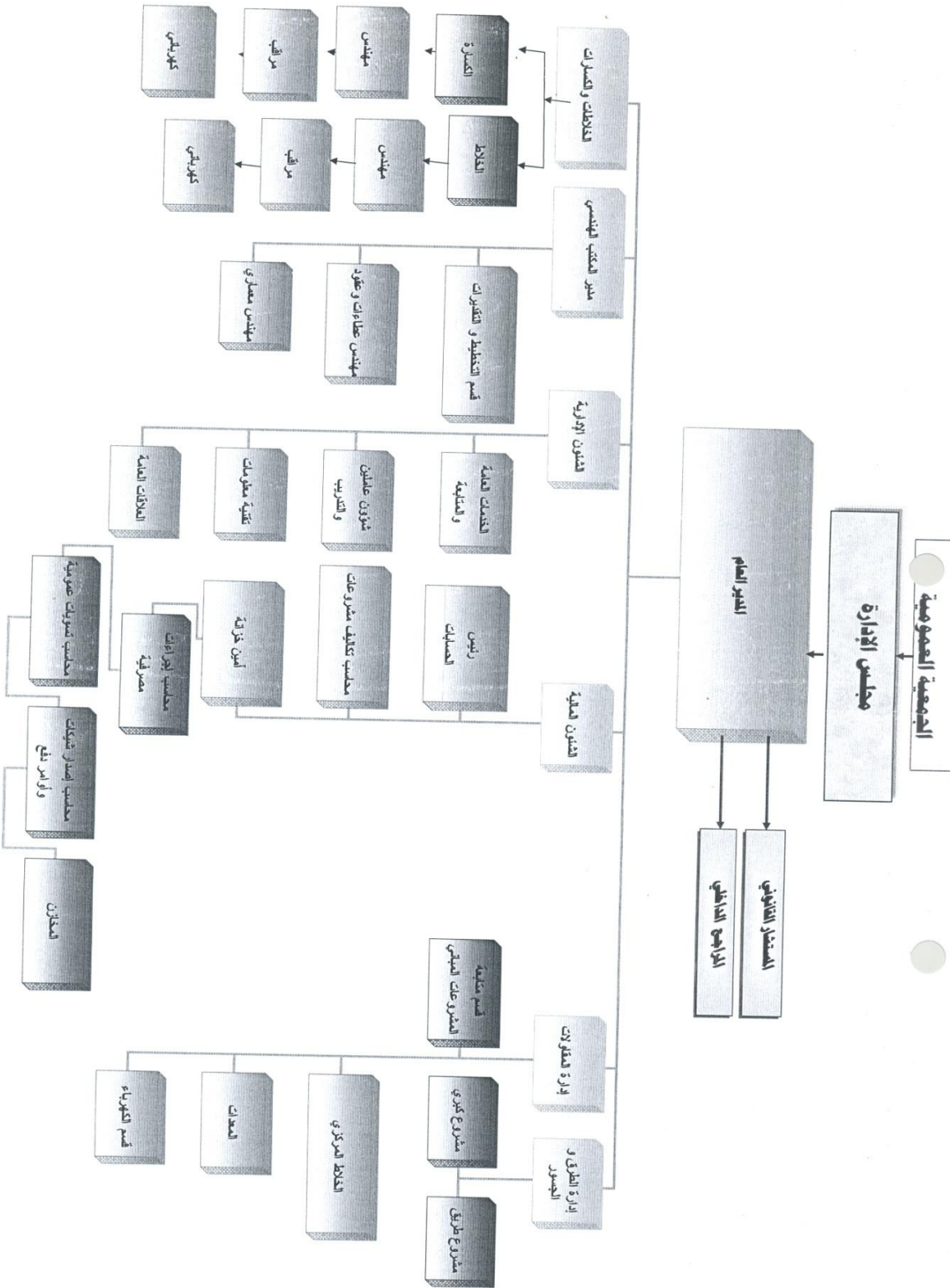
³⁶² المهندس عمر علي عمار ، مساعد مدير مشروعات الطرق والكباري بالشركة ، 2011 .

الشكل رقم (17-3) الهيكل التنظيمي رقم (1)



المصدر : استراتجية شركة دانفوديو

الشكل رقم (18-3) الهيكل



المصدر : استراتيجية شركة دانفوديو

تحويل المؤسسة الى شركة قابضة :
سنتطرق لمفهوم الشركة القابضة لغةً وإصطلاحاً قبل أن نتحدث عن فكرة
الشركة القابضة لمؤسسة دانفوديو:

مفهوم الشركة القابضة لغةً :

ان هذا المصطلح مكون من (شرك ، وقبض) ، أما مصطلح شرك قد شبق
تتاوله في تعريف الشركة في الغة ، وتبقي مصطلح قبض ، فالقابضة اصلها من
الفعل قبض يقال قبضت قبضاً ، وقبض الشيء تقبيضاً أي جمعه ، والقابض من
أسماء الله تعالى ، أي الذي يمسك الرزق وغيره من الأشياء من عبادة بحكمته .
والقابض : السائق السريع السوق ، وإنما سمي السوق قبضاً لأن السائق للأبل
يقبضها ، أي يجمعها إذا أراد سوقها ³⁶³ .

ويذكر ابن فارس ³⁶⁴ أصل الكلمة فيقول : القاف والباء والضاء أصل واحد
صحيح يدل على شيء مأخوذ وتجمع في الشيء ، تقول قبضت الشيء من المال وغيره
قبضاً ³⁶⁵ .

ومما تقدم فإن المعنى اللغوي يفيد الجمع ، ولهذا سمى السوق قبضاً ، لأنه
يجمع الأبل ، كما يقال قبضت الشيء من المال وغيرها قبضاً وإن أقرب المعاني
اللغوية بالنسبة للقابضة هو الجمع ، وذلك لشموله ولأنه أوسع دلالة من المعاني
الأخرى .

مفهوم الشركة القابضة إصطلاحاً :

إن الشركة القابضة ليس لديها تعريف واضح في كتب الفقهاء القدامي ، لأن
هذه الوقائع بهذه الصورة لم تقع في عصرهم بصورة واضحة ، ولو وقعت لأجابوا
عليها ولعرفوها تعريفاً شاملاً جامعاً مانعاً .

ولقد حاول بعض الفقهاء المعاصرين تعريفها ، وقد عرفها مجلس الفقه
الاسلامي بأنها : (هي الشركة التي تمتلك أسهماً أو حصصاً في رأسمال شركة أو

³⁶³ ابن منظور أبي الفضل جمال الدين بن مكرم ، لسان العرب ، 1990م ، بيروت : دار صادر ، ج7 ، ص 214 .

³⁶⁴ ابن فارس ، 382/1 ، معجم مقاييس اللغة ، 1991م ، دار الجيل ، ط 1 .

³⁶⁵ لسان العرب ، ج7 ، ص 24 ، مرجع سالف الذكر .

شركات أخرى مستغلة عنها ، نسبة تمكّنها قانوناً من السيطرة على إدارتها ورسم خططها العامة) ³⁶⁶ .

وعرفها البعض بأنها : الشركة التي تقبض شركاتها التابعة وتجمعها وتوجهها نحو ما تراه) ³⁶⁷ .

كما عرفها البعض بأنها : (الشركة التي يمكن أن تستوعب أية شركة تجارية أياً كان شكلها ، سواء أن كانت شركة أشخاص أم شركة أموال ، مع التمتع بحق السيطرة على الشركة التابعة) ³⁶⁸ .

ويرى البعض بأنها: (الشركة التي تمتلك أسهماً أو حصصاً في رأسمال شركة أو شركات أخرى مستقلة عنها تمكّنها في الواقع من السيطرة على الإدارة والعمليات فيها) ³⁶⁹ .

كما يعرفها البعض بأنها (الشركة التي تؤسس شركة وليدة أي تابعة لها ، وتكون الشركة الوليدة مملوكة لها أو تؤسس شركة تابعة مملوكة لها بالإشتراك مع رأسمال وطني أو أجنبي وتكون تابعة لها) ³⁷⁰ .

ومن خلال هذه التعريفات يمكن القول إن مفهوم الشركة القابضة يعني الشركة التي يمكن أن تستوعب أي شركة تجارية أياً كان شكلها ، سواء أن كانت شركة أشخاص أم شركة أموال ، ويتطلب في الشركة حتى تصبح شركة قابضة لشركات أخرى أن تتمتع بحق السيطرة على الشركات الأخرى التابعة لها ، وذلك عن طريق تملك الشركة القابضة لأغلبية الأسهم ذات الأصوات في الشركة التابعة ، ومن ثم يتوفر للشركة القابضة اختيار أغلبية أعضاء مجلس إدارة الشركة التابعة ومن ثم تسيطر أو تهيمن على شركاتها التابعة وذلك بتصريف شؤونها وتوجيهها ، وتكون قادرة على تعيين أو عزل معظم أعضاء مجلس إدارتها إن لم يكن جميعهم وذلك

³⁶⁶ مجلس الفقه الإسلامي الدولي المنبثق عن منظمة المؤتمر الإسلامي المنعقد في دورته الرابعة عشر بالدوحة دولة قطر 8-13 ذو القعدة 1423 هـ . الموافق 11-16 كانون ثاني ، يناير ، 2003 م .

³⁶⁷ عبدالله محمود الصفي ، الشركة القابضة وأحكامها في الفقه الإسلامي ، دار النفائس للنشر والتوزيع ، عمان : الاردن ، ص 30 .

³⁶⁸ عبدالسلام بن واري ، أحكام الشركات القابضة والتابعة في الفقه الإسلامي ، دراسة تحليلية نقدية لأحكام الشركات القابضة والتابعة ، يوميميا ، الجامعة الإسلامية العالمية ، ماليزيا : 2006 م .

³⁶⁹ اسماعيل محمد حسين ، لشركات القابضة وعلاقتها بالشركات التابعة ، 1990م ، عمان: الاردن ، ص 15 .

³⁷⁰ أبو صفر كامل ، العولمة التجارية والإدارية والقانونية ، رؤية إسلامية جديدة ، 2001م ، دار مكتبة الهلال ، ودار الوسام ، ص 343 .

لإمتلاكها نسبة عالية في رأس مال الشركة التابعة ، هذه النسبة العالية من الأصوات في جميعتها العمومية وفي اتخاذ القرارات .

أما في قانون الشركات السوداني ، لم يتناول قانون الشركات السوداني لسنة 1925م اي تعريف للشركة القابضة ، وتبعاً لذلك : لم يرد في أي تنظيم لهذه الشركة وفي الواقع العملي يسمح بإنشاء شركات قابضة ، ومثال لذلك شركة مؤسسة دانفوديو القابضة ، كما أن المسجل التجاري لم يشترط شكلاً معيناً من أشكال الشركات ينبغي أن تكتسبه الشركة القابضة مع ملاحظة ان هذه الشركات تأخذ شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة ، ويرجع ذلك كله لعدم وجود النص إذ الأصل في الأشياء الإباحة ³⁷¹ .

شهد العالم بأسره خلال العقود الماضية أنموذج الشركات القابضة الناتجة عن نمو شركات بالاندماج أو الشراء أو النمو الذاتي ، ويتمثل في وجود شركة أم تسمى (القابضة) تمتلك أسهم الشركات الفرعية كلياً أو جزئياً لتفعيل إستخدام الموارد البشرية والإدارية والفنية والمالية في الشركات الفرعية لتحقيق أهداف المجموعة.

فكرة الشركة القابضة :

Scope of the Holding Company:

وبعد عشرين عاماً من الانجازات الاقتصادية على مستوى كافة القطاعات تحولت دانفوديو الى شركة قابضة على ضوء تعدد نشاطاتها لتكون الشركة القابضة الدينمو المحرك الذي يدير وينظم عمل مجموعة الشركات الفرعية مركزياً. وتتواءم النشاطات الاقتصادية لشركة دانفوديو القابضة مع النهضة الشاملة التي يشهدها السودان في كافة القطاعات على خلفية الاستقرار الاقتصادي وتوقيع اتفاقية السلام في يناير 2005م ودخول السودان دائرة الدول المصدرة للبترول منذ 30 يونيو عام 1999م.

وقد اسهمت هذه التطورات الاقتصادية في تدفق الاستثمارات العربية والاجنبية نحو السودان منذ بداية التسعينات مما استدعي العمل على تطوير البنيات التحتية من

³⁷¹ قانون الشركات السوداني لسنة 1925م .

طرق واتصالات وكهرباء وتقوية قطاعات مهمة مثل قطاع النقل وقطاع الخدمات بصفة عامة .

ويكفل نظام الشركة القابضة تحقيق أهداف متعددة مثل الاستقلال الإداري لكل شركة وزيادة رصيد أعمالها وتحسين شروط بيئة عملها ، كما يخلق من كل شركة مركزاً للتكلفة يقاس به أداؤها ويساعد في حفز الإدارة والعاملين فيها لتحقيق أهدافها المنشودة .

وظيفة الشركة القابضة :

Function of the Holding company:

تقع على الشركة القابضة مسؤولية تطوير وتنمية مجموعة شركاتها المتخصصة لتحقيق أهداف المجموعة وذلك بأدائها لوظائف التالية :-

- وضع الخطط الإستراتيجية لتطوير المجموعة وأعمالها .
- التوظيف الأمثل والمتوازن لموارد المجموعة .
- متابعة ومراجعة أداء الشركات العاملة .
- زيادة حجم المجموعة بالدخول في مناشط جديدة بعد الدراسة والتخطيط لذلك .
- الإهتمام بالمحافظة على الصورة العامة والمتابعة للمجموعة لتحقيق التعاون والتكامل بين الشركات الفرعية (Synergy).
- وقد أتبع هذا الأنموذج في إحداث تحويل في مسار دانفوديو الخيرية لتصبح شركة دانفوديو القابضة وأعيدت هيكله الشركات التابعة لها ابتداءً من عام 2000م .

نشأة الشركة القابضة :

إن مصطلح الشركة القابضة مصطلح جديد في ساحة العمل الاقتصادي الإسلامي وبالتالي لا يوجد تاريخ نشأة لهذا النوع من الشركات في الفقه الاسلامي ، لأنها تتدرج في العقود غير المسماة ، التي لم يرد ذكرها عند الفقهاء القدامي لحدائثة العهد بها ³⁷² .

³⁷² حسان عيسى ، الشركات المتعددة القوميات ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ، ص 56 .

وهي بالتالي مصطلح اقتصادي جديد لم يكن موجوداً في عصر تدوين الفقه الإسلامي³⁷³ ، لذ يتعذر وجود ما يفيد أو يوضح تاريخ نشأتها.

أما نشأتها في القانون فبدأت فكرة الشركة القابضة في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث عرضت في العقد الأخير من القرن التاسع عشر ، ومنذ هذا التاريخ عرفت وسائلها ونشأتها ، دون أن يعني ذلك عدم وجودها قبل هذا التاريخ ، بل كانت موجودة وكانت وسائل نشأتها تمر في ظروف غامضة .

فقد كان انتشارها قبل القرن التاسع عشر غير مسموح به بموجب قيود عدلت في ولاية (New Jersey) بقانون الشركات فيها³⁷⁴ . فتوفر بالتعديل الحق للشركات في تملك أسهم وحصص في رأس مال الشركات الأخرى ، ذلك الحق الذي لم يكن هذا معترفاً به بموجب القانون (Common Law) قبل عام 1888م ، وإن تملك الشركة أسهماً وحصصاً في رأس مال شركة أخرى لم يكن مسموحاً به إلا بنصوص تشريعية خاصة، كما هو في شأن شركة سكك الحديد (بالتي مور) و(أوهايو) التي سمح لها بالاكنتاب في رأس مال فرع واشنطن عام 1833 م ، وسمحت حكومة ولاية إلينوي عام 1865م لشركة (Chicago and North Western Railway) أن تمتلك أسهماً في رأس مال شركات معينة أخرى ، وكانت قوانين بعض الولايات الأمريكية تمنع هذا التملك صراحة ، في الوقت الذي سكتت فيه قوانين ولايات أخرى عن تنظيم هذا الموضوع³⁷⁵.

وبدأ التساؤل في ظل القانون العام ، عما إذا كانت الشركات تتمتع ضمناً بحق امتلاك اسهم وحصص في رؤوس أموال الشركات الأخرى ، وكان الجواب على هذا التسؤل من القضاء الأمريكي ، أنه لا يفترض تمتع الشركات بهذا الحق ، وقد أسس القضاء حكمه على أساس أن شراء أسهم وحصص في شركة أخرى ليس من عايات

³⁷³ عبدالسلام واري ديسوميمبا ، أحكام الشركة القابضة والتابعة في الفقه الإسلامي ، دراسة تحليلية نقدية لأحكام الشركات القابضة ، مرجع سالف الذكر ، ص 31 .

³⁷⁴ Moscat, Andrew, the Liability of holding Company for the debts of its Insolvent Subsidiaries U.S.A Darmouth. No.e.p.1.

³⁷⁵ James C. Bonbright and cardenier C. means-the holding company- Augusts M.Kelly-New, 1965, P.56.

الشركة الراغبة في التملك ، وليس مقصوداً من المساهمين في راسمالها ، ولذلك فإن هذا التصرف يعتبر أجنبياً عن غرضها³⁷⁶ .

كان من الاستثناءات المسموح فيها للشركة بتملك أسهم في شركات أخرى ، هي حالة التملك الناتجة عن استيفائها الديون أو بضمنان الوفاء بها ، وكان يسمح في ولايات أخرى للشركات بتملك أسهم وحصص في رؤوس أموال شركات أخرى بوصف ذلك خطوة أولى نحو إتمام الإندماج بين الشركتين إذا أُجيز لهما ذلك الاندماج . وكانت قوانين الولايات الأمريكية مثل ميريلاند وكاليفورنيا ، تقترض تمتع الشركة بحق التملك في رأس مال شركات أخرى إذا كانت أغراض الأخيرة تابعة لأغراض الأولى . أما من حيث المجالات التي بدأ فيها ظهور الشركات القابضة فقد كانت المرافق العامة (Public Utilities) حيث وجد من 10 الى 12 شركة قابضة كبرى تسيطر على صناعة القوة الكهربائية في الولايات المتحدة بكاملها ، وأجزاء كبيرة في كل من أوروبا وأمريكا الجنوبية وآسيا ، ثم غزت الشركة القابضة مجالات أخرى بوصفها الوسيلة القانونية السهلة لاتحاد رؤوس الأموال ، وكذلك كالبنوك التي كان محظوراً عليها بموجب القوانين الفدرالية الأمريكية إنشاء سلسلة لا تنتهي من البنوك والفروع ، كما ساعد في انتشار الشركة القابضة ، أن قوانين مكافحة الاحتكار التي كانت تحارب التركيز الرأسمالي في كيانات كبرى تتكون عن طريق الاندماج بالمزج أو الضم³⁷⁷ .

أما في مطلع القرن العشرين ، فعلى الرغم من الانتقادات الموجهة من المجالس التشريعية والجمهور الى الشركات القابضة ، إلا أنه ثبت أنها أداة جوهرية للإنتاج والتوزيع الكبيرين ، وأصبح مطلوباً - بالإلحاح - البحث عن أشكال للرقابة الضرورية عليها لجعلها أداة اجتماعية نافعة ، وليس البحث عن وسيلة للتخلص منها ، وخصوصاً بعد أن أصبحت إحدى تكوين المشروعات المتعددة القوميات التي بدأت طلائعها في الظهور مع بداية ممارسة سياسية الاستعمال ، بحثاً عن مواد أولية أو أماكن لتسويق المنتجات ، وإزداد بروزها حين تضاعفت رؤوس الأموال ، واشتدت

³⁷⁶ المرجع سالف الذكر ، ص 56 .

³⁷⁷ اسماعيل حسين ، الشركة القابضة ، مكتبة دار النفائس ، عمان : الأردن ، ص 8 .

المنافسة بين الشركات ذات الأغراض المتماثلة أو المتكاملة ، وتنوعت نشاطات رجال الأعمال وانتشرت في ربوع العالم أنواع الحركات والنشاطات الاقتصادية للتداول والتبادل بالبضائع والسلع ، وتجاوزت الحدود الوطنية والدولية .

وبدأت الشركات الكبرى والقومية نتيجة لذلك تسيطر على رؤوس أموال الشركات الأخرى الواقعة في أماكن وجود المواد الأولية أو أماكن التسويق ، وأخذت بتحويل أقسامها الى شركات مستقلة في الأعمال التنفيذية ، واحتفظت لنفسها بمهام التخطيط والتوجيه في المجالين الاقتصادي والمالي ، وأخذت تنشئ شركات تابعة بمشاركة أشخاص طبيعيين ، أو معنويين يمارسون نشاطاً مماثلاً أو مكملاً لنشاطها .
378

المساهمون في الشركة :

المساهمون بشركة دانفوديو هي الشركة السعودية السودانية للنقل والإستثمار المحدودة بنسبة 90% ومنظمة الدعوة الاسلامية بنسبة 10% .

الشركات المساهمة بها شركة دنفوديو للمقاولات والطرق والجسور³⁷⁹ :
ساهمت الشركة بنسبة 40% مع الشركة العالمية للأعمال الكهربائية والميكانيكية ، التي تعمل في مجالات التكيف والمصاعد، موقعها منتزة الرياض ، الخرطوم .

كما ساهمت مع شركة هواكان دان، التي تعمل في مجال الخوازيق بسبة 50%، موقعها المعمورة ، الخرطوم .

بالإضافة الى مساهمتها مع شركة A&A ، مشروع فداء للجسور بنسبة 50% ، موقعها الخرطوم .

بالإضافة الى الشركات الاتية :

■ الشركة السعودية السودانية للصناعات المعدنية المحدودة .

³⁷⁸ محسن شفيق ، المشروع ذو القوميات المتعددة ، مجلة القانون والاقتصاد الصادرة عن كلية الحقوق بجامعة القاهرة ، 1977م ، 2 ، 14 ، ص 47 ، ص 215 . حسام عيسى ، الشركات القومية والشركة القابضة ، مجلة القانون والاقتصاد الصادرة عن كلية الحقوق بجامعة القاهرة ، 1975 ، ص 76 .
³⁷⁹ يوسف زكريا أرياب ، أحكام الشركة القابضة في الفقه الاسلامي والقانون ، رسالة دكتوراه ، جامعة ام درمان الاسلامية ، كلية الشريعة والقانون قسم الفقه المقارن ، 2012م ، ص 103 .

- شركة تاما الزراعية المحدودة .
- شركة المحمل للنقل وخدمات البترول .
- شركة سودافكو للصوامع .
- شركة بشرانا المحدودة .
- الشركة الوطنية للألمونيوم .
- شركة الثغر الهندسية .

وتستخدم الشركة أكثر من مائة مهندس بمؤهلات في مجالات تخصصيه متنوعه وقد أنجزت أكثر من ستمائة مشروع منذ إنشائها عام 1981م بإسم شركة دانفوديو الخيرية للتجارة والمقاولات مما ترك إتراً ملموساً على صعيد البناء والعمارة السودانية مما جعل أعمالها في جميع انحاء البلاد وفي كافة أنواع المنشآت المدنية تقف شاهدة على قدرات كادرها القيادي³⁸⁰.

بيئة العمل التي تعمل فيها الشركة :

تنقسم بيئة العمل التي تعمل فيها الشركة الى دائرتين: دائرة كبرى وداخلها دائرة صغرى .. أما الدائرة الكبرى فتمثل المناخ العام الذي تعمل فيه الشركة في السودان وبشكل خاص الوضع الإقتصادي بجوانبه المتعددة والقوانين واللوائح المنظمة للعمل ، أما الدائرة الصغرى فتعكس البيئة التنافسية التي تعمل فيها الشركة ، شاملة حجم العمل المتاح وطبيعة الشركات المنافسة والعلاقة مع الشركاء الآخرين مثل الزبائن والمساهمين والإستشاريين والشركات التي تمد الشركة بإحتياجاتها من المواد والخدمات أو التي تنفذ لها مقاولات من الباطن (Subcontractors) .

وأهمية تحليل بيئة العمل تنبع من أنها تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء الشركة ويتطلب فهمها ترتيبات خاصة للتعامل مع معطيات هاتين البيئتين أو الدائرتين.

الدائرة الكبرى : -

- الوضع الاقتصادي في السودان :

شهد الاقتصاد السوداني نقلة نوعية هائلة أكثر من مرة في خلال الخمسة عشرة عاماً الماضية . ففي عام 1992م أعلنت سياسة التحرير الاقتصادي فأحدثت تغييراً

³⁸⁰ أجندة الشركة ، مصدر سالف الذكر .

كبيراً بتحريك مفاصل الاقتصاد الجامدة وفتحت الباب على مصراعيه لحرية التجارة وتشجيع الاستثمار ، وعمدت الدولة الى التصرف في مؤسسات وشركات القطاع العام بالبيع والخصخصة .

حدثت في نهاية عقد التسعينات نقلة نوعية كبرى في اقتصاد السودان حين بدأت الخطوات العملية لاستخراج البترول السوداني والتي توجت بتطوير حقول هجليج وإنتاج البترول بمعدلات بدأت بحوالي (250) برميل يومياً . كما صادفت تحسناً ملموساً في أسعار البترول العالمية ، وقد تحققت منذ اللحظة الأولى لاستخراج النفط كفاية السوق المحلي من المواد البترولية وتصدير ما فاض عن ذلك في شكل خام ومنتجات ذات قيمة أعلى لدول لجوار ودول أعالي البحار .

وقد أعادت هذه التطورات الثقة في الاقتصاد الوطني داخلياً وخارجياً فشجعت على عودة الكفاءات ورؤس الأموال المهاجرة ، كما أدت الى تطبيع العلاقات الدولية بمؤسسات التمويل العالمية والإقليمية فعادت الى تمويل مشروعات البنية الأساسية مثل الطرق والسدود ومشروعات الكهرباء . كما إتخذت الدولة سياسة إيجابية بتوجيه جل عائدات البترول لتطوير البنيات الأساسية للبلد في كل جوانبها وفي جميع ولايات السودان .

وقد هيأت ترتيبات اتفاقية السلام المناخ لعودة الاستقرار وإيقاق الصرف على الحرب وتحويل مصروفاتها الى التنمية ، وأدت كذلك الى تحسين صورة الدولة عالمياً وتطبيع علاقاتها جيرانها . ومن المأمون أن تعمم هذه الترتيبات على نقاط التوتر والنزاع الساخنة الأخرى في الدولة ليعم الاستقرار وتنتج كل الطاقات للبناء .

وقد كان من نتائج هذه التطورات أن قفزت معدلات الاستثمار الأجنبي في البلاد الى أعلى المعدلات مقارنة بالدول العربية الأخرى . شجع على ذلك قانون تشجيع الاستثمار وتوفير مجالات الاستثمار في القطاعات المختلفة ، ووجود عدد سكان يتجاوز الثلاثة والثلاثين مليون نسمة في بلد تبلغ مساحته 2,6 مليون كيلومتر مربع ويتمتع بموارد طبيعية هائلة من أرض وزراعة ومياه ومناخ مناسب ومعادن وايدي عاملة متعلمة ومدربة . كما أن الدول المجاورة للسودن تشكل إمتداداً طبيعياً

لسوق إستهلاك السلع والمنتجات . خاصة في ظل الدخول في تفاعيات اقليمية (الكوميسا ، التجارة العربية) وعالمياً (منظمة التجارة العالمية) والتي ستؤدي الى مزيد من التعامل مع دول الجوار وبقية دول العالم.

■ الدائرة الصغرى (البيئة التنافسية التي تعمل فيها الشركة) :
بالنظر الى المشاريع التي يتوقع أن يتم تنفيذها في الفترة المقبلة نجد أن معظمها مشاريع حكومية ، خاصة المشاريع الكبرى (مشاريع البنية التحتية – والمباني الخدمية الحكومية) أو استثمارات صغيرة تتمثل في مباني سكنية وإدارية ومشروعات صناعية ومخازن .

إلا أنه نشأت حركة نشطة في مجال الاستثمار العقاري وظهور سوق لهذا المجال من اعمال تحسين وتمليك للأرض وبناء المجمعات السكنية وخلافه ، ودخول الشركات في هذا النوع من الاستثمارات ، كما انه من المتوقع أن ينشط سوق الاستثمار العقاري في الأبنية الحديثة متعددة الطوابق لفنادق الدرجة الأولى ومقار الشركات والشقق السكنية والفندقية والمراكز التجارية من إستثمارات القطاع الخاص المحلي والأجنبي .

من أهم شركات دانفوديو القابضة :

تتكون شركة دانفوديو القابضة من اثنتي عشرة شركة وهم :

■ شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور المحدودة :
تعمل في مجالات الاستثمارات المختلفة بالتركيز على مجال المقاولات العامة كالمباني والطرق والجسور والحفريات والمياه وتعتبر الشركة من أكبر الشركات التي تعمل في مجال المقاولات في السودان كما طرقت الشركة المستويين الإقليمي والعالمي .

■ شركة دانفوديو التجارية المحدودة :
تأسست عام 2003م وتعمل في العديد من المجالات التجارية في استيراد وتصدير مختلف السلع والبضائع وجميع مواد البناء ولديها توكيلات لكبريات الشركات

العالمية في مجال السيارات الصغيرة والبصات والشاحنات والإطارات والمعدات الثقيلة وتوكيلات للأجهزة الكهربائية والطلبات والمدخلات الخراسانية ومعدات وآليات إنشاء طرق والجسور .

كما إفتتحت الشركة مكاتب خارجية لمتابعة تطورات الاقتصاد العالمي وللحصول على الاستثمارات والسلع في كافة المجالات وفي هذا الإطار فإن مكاتب الشركة في الدول العربية توجد في السعودية (جدة) والإمارات (دبي) وجمهورية مصر العربية (القاهرة) وفي المحيط الاوربي في بلجيكا (بروكسل) . وفي دول آسيا توجد مكاتب الشركة باليابان وكوريا والصين والهند .

■ شركة طيبة للهندسة والمقاولات المحدودة :

تأسست عام 1996م لتعمل في مجالات مختفة أهمها الحفريات وإزالة الأطماء في المشاريع المروية وحفريات الأساسات والترنشات والكوابل وتملك الشركة أسطول من المعدات والآليات والحفريات والورش مما مكنها من تحقيق إنجازات هامة في فترة وجيزة .

■ الشركة السودانية السعودية للصناعات المعدنية (سوريا) :

أنشئت عام 1996م مناصفة بين الشيخ صلاح جمجوم ومؤسسة دانفوديو بهدف إدخال الصناعات المعدنية للسودان وتم تسجيلها تحت إسم الشركة السودانية السعودية للصناعات المعدنية وتحمل إسم العمل (سوريا) للصناعات المعدنية ويعتبر مصنع الشركة الأول من نوعه في السودان حيث يقوم بتصنيع صناديق الشاحنات الثقيلة لمؤسسات القطاع العام والخاص وفقاً لمواصفات عالمية رفيعة المستوى الشئ الذي يعتبر أحد معالم النهضة الصناعية بالبلاد .

■ الشركة السعودية السودانية للنقل والاستثمار المحدودة (سالكا للنقل): تعمل الشركة في مجال النقل الجاف وتملك اسطولاً من الشاحنات بأنواعها المختلفة وأصبحت من الشركات الرائدة في مجال النقل العام مما أكسبها خبرات مميزة في هذا المجال .

■ مصنع السودان للغازات الصناعية :

يقوم بإنتاج الغازات الصناعية من الأوكسجين لأغراض الاستخدامات الصناعية كما يقوم المصنع بإنتاج الأوكسجين الطبي الذي يخدم المجتمع في المجال العلاجي.

■ العالمية للأعمال الكهربائية والميكانيكية :

تأسست عام 2004م وتعمل في مجال المكيفات والمولدات والمصاعد الكهربائية والسلالم . وقد ساهمت هذه الشركة مساهماً فعالاً في مجال توفير المعدات الكهربائية للمجتمع .

■ شركة نبتة للبتروال المحدودة :

تأسست شركة نبتة للبتروال في يونيو 2000 م لملكية المؤسسة القابضة وتعتبر من الشركات الحديثة في تسويق المواد البترولية وتمتلك (18) محطة لتسويق البترول في ولاية الخرطوم وعدد من الولايات الأخرى ، ويهدف الانتشار الإقليمي قامت الشركة بإفتتاح فرع في أثيوبيا تم تسجيله كشركة بترولية اثيوبية وحازت الشركة على توكيل زيوت BP العالمية ودخلت في مجال تسويق الزيوت والشحوم وتصنيعها من أجود الخامات السعودية ونتيجة لأدائها الجيد في هذا المجال اكتسبت الشركة شهرة واسعة وثقة كثيرة أوساط عملائها .

■ مركز الدراسات الهندسية والتقنية :

مركز الدراسات الهندسية والتقنية يعمل في عدة مجالات أكاديمية ، حيث يقوم بعقد دورات تدريبية مختلفة في المجالات الهندسية ، بالإضافة الى اعداد دراسات الجدوى وتقديم الاستشارات الهندسية ، ويمنح المركز (أيضاً) درجات الدراسات العليا في الهندسة بالتعاون مع عدد من الجامعات السودانية .

■ شركة عابرة للنقل :

شركة مواصلات المدينة (عابرة للنقل) التي تعمل في مجال نقل السوائل والنقل الجاف وتمتلك اسطولاً كبيراً ، وهي من أكبر وأعرق الشركات العاملة في مجال النقل في السودان .

■ شركة جمدا للسيارات والمعدات :

شركة جمدا للسيارات والمعدات التي تعمل في مجال صيانة وبيع قطع غيار السيارات والأليات الثقيلة وتقديم خدمات ما بعد البيع لوكالات سيارات دانفوديو التجارية ، ولدى الشركة ايضاً ورش كبيرة ومعدات وأجهزة صيانة متقدمة .

■ شركة كنار للأدوية :

شرطو تلطمر للأدوية والتي تعمل في مجا استيراد الأدوية والمستحضرات الطبية ولديها العديد من التوكيلات الطبية .

وسنتناول بشئ من التفصيل عن الشركتين في المبحث الثاني والثالث (الفصل الثالث):

1- شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور المحدودة .

2- شركة دانفوديو التجارية المحدودة .

المبحث الثاني

شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور وأهم إنجازاتها

في اليوم العشرين من شهر مارس في العام 2002م إنصهرت شركة دانفوديو للمقاولات وشركة دانواي للطرق والكباري والجسور في معين واحد ، وشكل لنا هذا الانصهار لوحة جمالية وفنية رائعة من الأعمار والطرق والجسور تحت راية شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور المحدودة ، بخبرة سودانية إمتدت لأكثر من ربع قرن من الزمان مليئة بالعطاء النشط والممتاز داخل السودان ، وبعون الله وتوفيقه جاءت النتائج المتوقعة كما هو العهد .

وكانت من شركات الفرعية التي تبلورت عن إعادة الهيكلة شركتان :

1. شركة دانفوديو للمقاولات .

2. شركة دانوي للطرق والجسور .

أنشئت الشركة الوليدة قوية براسمال قدره (عشرة مليون دينار سوداني) مقسم الى مائة سهم قيمة السهم الواحد (مائة ألف دينار) وذلك على خلفية تجارب راسخة من التخصص في هذه المجالات وسجلت بموجب قانون الشركات السوداني لعام 1925م تحت رقم التسجيل (ش/1810) بتاريخ 20 مارس 2002م بإسمها الجديد (شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور) ، ودخلت الشركة في شراكة مع مجموعة الجمعة السعودية من أجل تقوية المركز المالي للشركة إستعداداً لمواكبة المتغيرات الإقتصادية التي تشهدها البلاد .

وقد أصابت الشركة نجاحاً باهراً في أهداف إدارتها وذلك من خلال إظهار الصورة الحضارية والجمالية في صناعة البناء والطرق والجسور والكباري وتحريك التربة حيث كان واضحاً في الاهتمام بالأداء الجيد والمحافظة عليه .

ويرجع هذا النجاح لإمتلاك الخبرة الطويلة مدعومة بالكادر البشري المؤهل بالإضافة للآليات والمعدات المتنوعة التي تعين على ذلك ، مما كان له الأثر الكبير عكس الوجه المشرق لعاصمتنا وما حولها في مجال البناء والعمارة وكذلك مشاريع البنية التحتية مثل المشاريع الزراعية والمدن السكنية والطرق الرئيسية والكباري في ولايات السودان المختلفة .

شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور هي شركة مقاولات خاصة تعمل في تشييد منشآت البنية التحتية ومشروعات الهندسة المدنية ومقاولات المباني الكبيرة والتميزة للقطاعين العام والخاص في جميع أنحاء السودان المختلفة ، ولقد نالت الشركة الثقة في صناعة البناء وتعتبر الآن الرقم الأول في هذا المجال في السودان.

يقاس تقدم الدول وتطورها ونمو المدن الحديثة بتطور فن العمارة وجودة البنيات التحتية ، لأن فن العمارة وتخطيط وإنشاء الطرق والجسور يعكس إستجابة طبيعية لإحتياجات مهمة في المجال الاقتصادي والاجتماعي .

ونتيجة لعدة عوامل إقتصادية وسياسية أصبح السودان أحد البلدان العربية والأفريقية الجاذبة للإستثمار بكافة أشكاله وأنواعه ومن بين هذه العوامل بطبيعة الحال دخول البلاد دائرة الدول البترولية مما شكل عوامل جذب وضمن للإستثمارات المتنوعة إضافة لدخول السودان حقبة ما بعد توقيع إتفاقيات السلام مما يتطلب تهيئة الظروف والاسباب لإعمار ما دمرته الحرب وخلق واقع اقتصادي جديد يتواءم مع رغبات وتطلعات المواطنين في حياة مستقرة وناهضة .

وتعمل الشركة في مجال الاستثمارات المختلفة في مجال تخصصها بقدرات فنية وإدارية رفيعة مما أكسبها ثقة عملائها وتقديرهم لأدائها المتميز . ودأبت الشركة منذ تأسيسها على التركيز في مجال المقاولات العامة من مبانٍ ومنشآت وطرق وجسور وعملت في كل أنحاء السودان مما جعلها واحدة من أكبر شركات المقاولات والطرق في البلاد.

وتعمل الشركة في المجالات الآتية :

1- مجمعات المكاتب والمجمعات السكنية.

2- مجمعات التعليم والصحة والخدمات عموماً.

3- مباني الجملونات .

4- الطرق والجسور .

5- اعمال الردميات والسدود ومنشآت الري .

ووفقاً لهذه المجالات نفذت الشركة كل أنواع العمارة التي تدل على عبقرية المهندس السوداني وتفردته وكان لإنجازها الراقي في مجال العمارة الدور السامي والفضل الأكبر في تغيير وجه العاصمة وكبريات المدن السودانية المعماري.

أقسام شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور:

تنقسم شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور الى الاقسام الاتية :

■ إدارة الطرق والجسور :

يتبع إدارياً للمدير العام ويكون مسئولاً عن تنفيذ المشاريع في مجال الطرق والجسور ووضع البرامج اللازمة للتنفيذ من حيث زمن التنفيذ وتقدير المواد والمعدات والقوى البشرية المطلوبة ثم أنه يكون مسئولاً عن الأداء المالي والفني في كل المشروعات التابعة للشركة .
المهام والإختصاصات :

- الإشتراك في مناقشة عطاءات الطرق والجسور المطروحة محلياً أو عالمياً بالتنسيق مع المكتب الهندسي .
- التجهيز والإعداد لمشاريع الطرق والجسور من حيث القوى البشرية ، الآليات والمعدات والمواد وذلك بالتنسيق مع الإدارات الأخرى ذات الصلة .
- توفير احتياجات ومتطلبات العمل الفنية والإدارية للمشاريع .
- الاتصال بالشركات العاملة في مجال الطرق والجسور لخلق فرص عمل مناسبة للشركة .
- الإشراف على العقود في مجال مشاريع الطرق والجسور .
- الإشراف الفني والإداري والمالي لكل القطاعات التابعة لقسم الطرق والجسور .
- رفع تقرير دوري للمدير العام أو نائبه عن سير عمل المشاريع المنفذة والتي تحت التنفيذ .

- الإشراف المباشر للتعاقد مع مقاولي الباطن في مجال الطرق والجسور .
- متابعة سير العمل بعد الإستلام الأولى لمشروعات الطرق والجسور وأثناء فترة الضمان.
- له الصلاحية أو الموافقة على التغييرات التي يطلبها ملاك المشاريع أثناء التنفيذ.
- متابعة الصريفات الخاصة بالمشاريع مع الجهة المالكة لها .
- وضع الخطط والبرامج والسياسات اللازمة لتطوير الإدارة - بشرياً وآلياً .

■ إدارة المباني : المهام :

- المسؤولية عن الأداء التنفيذي في مشروعات المباني التي تنفذها الشركة فنياً ومالياً وإدارياً.
- تنفيذ المشاريع الجديدة في مجال المباني .
- إبداء الرأي الفني حول تكلفة المشروعات .
- وضع البرامج اللازمة لتنفيذ المشروعات وتقدير المواد والمعدات والقوى البشرية المطلوبة .
- القيام بتخطيط وتنظيم ورقابة المشروعات .

■ ادارة مشروعات المباني :

يتبع للمدير العام ويكون مسئولاً عن تنفيذ المشاريع في مجال المباني وذلك الاشتراك وإبداء الرأي حول تكلفتها ووضع البرامج لتنفيذها وتقدير المواد والمعدات والقوى البشرية المطلوبة كما أنه المسئول فنياً ومالياً عن الإداء التنفيذي لكل مشروعات المباني التي تنفذها الشركة .

المهام والاختصاصات :

- الاشتراك في مناقشة العطاءات المطروحة محلياً وخارجياً بالتنسيق مع المكتب الهندسي .
- يشرف فنياً وإدارياً على كافة قطاعات إدارة المباني .

- يجهز ويعد لتنفيذ مشاريع البناء من حيث القوى البشرية ، الآليات ، المعدات ، المواد وذلك بالتنسيق مع إدارة المعدات والورض والإمداد .
- يوفر إحتياجات ومتطلبات الاعمال الفنية والإدارية بما في ذلك تعيين وإدارة العنصر البشري .
- ينوب عن المدير العام في التعاقد مع مقاولي الباطن في مجال مشاريع البناء.
- يشرف على عقود البناء والتزاماتها الجارية واللاحقة .
- متابعة ما بعد إستلام المشروع عن الإلتزامات .
- الإشراف الفني والإداري والمالي على كافة القطاعات التابعة لقسم المباني .
- يراجع ويجيز البرامج الزمنية للأنشطة الفنية للمشروعات .
- صلاحية الرفض أو الموافقة على التغييرات التي يطلبها ملاك المشاريع التي تحت التنفيذ.
- رفع تقرير دوري للمدير العام .

■ قسم الخلاط :

يتبع لمدير إدارة المقاولات وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح من خلال تخصيص الموارد البشرية والمالية بالشركة بصورة فعالة ومن خلال التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة لتحقيق الأهداف .

الواجبات والمسئوليات :

- تنفيذ السياسة العامة للشركة .
- تنفيذ جميع الأعمال الموكلة إليه من قبل إدارة المقاولات والمدير العام .
- التنسيق مع الإدارات الأخرى لوضع وتحديد الأهداف وبرامج العمل ومراقبة تنفيذها .
- تحديد الإحتياجات المتوقعة من القوى العاملة اللازمة لإدارة المعملية الفنية والمالية والإدارية والتسويقية وتخصيصها للإحتياجات بصورة فعالة .
- دراسة أفضل ما توصلت اليه التكنولوجيا الحديثة في مجال الصناعة وإمكانية الاستفادة من ذلك في تطوير أداء العمل وخفض التكاليف .
- بذل الجهود المستمرة لتوفير بيئة عمل ترضى جميع العاملين بالشركة .

- كتابة تقرير شهري وسنوي لمدير المقاولات يوضح الأداء تحليلياً والموقف المالي للخلاط .
- تحديد حجم تعامل الخلاط من المنتجات المختلفة بالتنسيق مع مدير المقاولات.
- الإطلاع على مخاطبات الموردين بالتنسيق مع مدير المقاولات والمدير المالي.
- إعداد خطة الصب السنوية والشهرية.
- إعداد الخطط الخاصة بالعمليات الإستراتيجية ورفع التوصيات لمدير المقاولات أذاً في الاعتبار السياسة العامة .
- تقييم أعمال المروؤسين وتحفيزهم .
- أي مهام إدارية أخرى يتم إسنادها بواسطة مدير المقاولات فيما يتعلق بالعمل في الخلاط .
- قسم الكهرباء :
- يتبع لمدير ادارة المقاولات وهو ان يقوم القسم على الإشراف على تقديرات التكلفة وتنفيذ الأعمال الكهربائية في كل المشروعات التي تنفذها الشركة والعمل على تطوير القسم ليشمل التبريد والتكييف ومكافحة الحريق والإعداد لقيام قطاع كهروميكانيكي .
- المهام والإختصاصات :
- دراسة المواصفات الفنية والخرائط للأعمال الكهربائية وعمل الملاحظات حولها وإكمال الناقص منها ومعالجتها مع الاستشاري الخاص بهذه المهمة.
- مراجعة موقع خدمات المبنى (محولات ، مولدات ، ظلمبات مياه وحريق ، طلبونات رئيسية) بالتنسيق مع مدير الموقع وتحديد الموقع المناسب لها .
- مراجعة وتحديد أماكن فتحات لمسارات التكييف وكابلات الكهرباء والتيار الخفيف ومواسير الحريق .. الخ وذلك بالتنسيق مع مدير الموقع ومقاولي الباطن .
- متابعة ومراجعة أعمال خرط الورشة (Shop Drawing) لأعمال الكهربائية والحريق والتكييف والتيار الخفيف والتنسيق فيما بين التخصصات المختلفة .

- متابعة تنفيذ الأعمال الكهربائية وأعمال التكييف والحريق والمصاعد والتيار الخفيف .
- مساعدة قسم التقديرات في تسعير بعض المعدات والأجهزة .
- بالإضافة الى الاعمال الادارية التالية :
- متابعة وتنفيذ الأعمال حسب إجراءات الجودة .
- عمل عقود مع مقاولي الباطن .
- متابعة توريد المواد بالتنسيق مع قسم الإمداد.
- تعيين المهندسين والفنيين .
- برمجة الإجازات السنوية .
- متابعة أعمال التدريب للمهندسين والفنيين .
- متابعة الصريفات لمقاولي الباطن .
- متابعة إجراءات وفتح خطابات الإعتماد للمواد المستوردة .

■ الإدارة المالية :

يتبع للمدير العام ، والهدف العام هو ضبط موارد الشركة المالية على أحدث الأساليب العلمية والعملية وتحقيق التوازن المالي وتنمية الموارد المالية بما يحقق أهداف الشركة وإجراء الضبط المالي والمحاسبي بما يضمن سلامة موقف الشركة المالي والمحاسبي .

المهام والاختصاص :

- يشارك في رسم السياسة والتخطيط المالي والإداري مع الإدارة العليا للشركة .
- يدير الموارد المالية بما يحقق أقصى مصلحة للشركة وفق السياسات والموجهات المجازة من مجلس الإدارة .
- يشارك في إعداد الميزانية السنوية حسب موجهات مجلس الإدارة وإدارة الميزانية المجازة .
- يشرف على ضبط الإداء المحاسبي والمالي .
- يقترح السياسات المالية والمحاسبية واقتراح التعديلات المطلوبة عليها من فترة لأخرى .

- ينفذ سياسات الشركة المالية وإعداد اللوائح المنظمة لها ومتابعتها بالدقة المطلوبة .
- يعد الحسابات الختامية والميزانية السنوية في الزمن المحدد لها .
- يحافظ على اصول الشركة ويقدم الأقتراحات التي تسهم في إستمرار المحافظة على الأصول .
- يتابع الإجراءات الضريبية والسداد في المواعيد المحددة .
- يعد ويقدم التقارير المحاسبية والمالية لتوضيح أوجه الأداء الفعلي ومقارنة بالأداء المخطط من حيث الزمن والتكلفة ومتابعة ومعالجة القصور الناتج عن تطبيق السياسات المالية والمحاسبية للشركة .
- يتابع دفعيات الشركة وإيرادها من المشاريع المختلفة حسب التعاقدات .
- يتابع عمليات التمويل وحسابات البنوك أولاً بأول .
- يتابع عمليات أو مشتريات الشركة الخارجية وإعطائها العناية الضرورية .
- يتابع تحليل التكلفة ومتابعة الانحرافات المالية وتحديد المتسبب فيها وتقديمها أولاً بأول للإدارة العليا لاتخاذ القرارات اللازمة .
- يشرف على تدريب واقتراح البرامج التدريبية لتنمية العنصر البشري .
- يقوم بأي مهام أخرى يكلفه بها المدير العام فيما يتعلق بمهامه وإختصاصاته المالية.

■ ادارة الشؤون الإدارية :

- التخطيط للقوى العاملة ، ووضع الخطط لإستقطاب الموارد البشرية للشركة.
- المشاركة في إعداد خطط وبرامج تدريب العاملين .
- أبدأ الراي اللائحي والقانوني حول حالات العمل والعاملين .
- تطوير طرق المعاملات واللوائح الضرورية في مجالات العمل .
- دراسة علاقات العمل القائمة ومقارنتها مع الشركات المماثلة والشركات النظرية من أجل الاستفادة منها ورفع كفاءة الاستخدام .
- إعداد تقديرات تكلفة العنصر البشري بالشركة .

- حفظ المستندات الخاصة بالإدارة وسجلات العاملين .
- تنفيذ الخطط التدريبية .
- الإشراف على الآتي :
 - أ- الخدمات العامة .
 - ب- المتابعة والتخليص .
 - ج- العلاقات العامة .
 - د- تقنية المعلومات .
 - هـ تنفيذ لائحة شروط خدمة العاملين .

■ قسم تقنية المعلومات :

الهدف العام ، هو تقييم الوضع التقني للشركة ووضع الدراسات اللازمة للتطوير والصيانة والبرمجة وتقديم الإستشارات اللازمة وتدريب العاملين .
المهام والاختصاصات :

- تقييم الوضع التقني للشركة ووضع الدراسات اللازمة للتطوير ومتابعة التنفيذ .
- وضع الجداول الزمنية للصيانة الدورية وتنفيذها .
- متابعة الأعطال الطارئة لأجهزة الكمبيوتر وملحقاتها .
- توفير مستلزمات الحاسب الآلي وفق حاجة الشراء وإيجاد الحلول البديلة، والتنسيق مع المشتريات
- تحليل نظم البرامج المطلوبة ومتابعة تنفيذها
- وضع جداول التدريب للموظفين في مجال الحاسب الآلي لرفع الكفاءة وتقليل الأعطال .
- أما في مجال الصيانة ، القيام بتنفيذ الجدول الزمني للصيانة الدورية.
- القيام بتنفيذ الصيانة الطارئة للأجهزة .
- حلول مشاكل شبكات الحاسب الآلي المختلفة بالشركة .
- تنفيذ الدراسة المطلوبة لتطوير الشركة من ناحية الشبكات وتطوير الأجهزة.
- ومن ناحية البرمجة ، تنفيذ البرامج المطلوبة للشركة .
- متابعة إدخال البيانات والتعديل .

- متابعة الموقع الإلكتروني للشركة .
- ومن ناحية المعلومات والاستشارات والتدريب :
- تدريب الموظفين وفق تخصصاتهم والبرامج المناسبة لتطوير عملهم .
- تقديم الاستشارة المطلوبة .
- متابعة التطور التقني والحدثة في البرامج وتسهيل المعلومة .

■ قسم العلاقات العامة :

يهدف الى خلق صلات طيبة بين العاملين في الشركة ، وخلق علاقات بين الشركة والجهات الخارجية بما يحقق المصالح العليا للشركة والإهتمام بما يرد في الصحف اليومية وما يبث عبر الفضائيات من أخبار تخص الشركة ، التصدي للمعلومات المغلوطة والاذخار والإشاعات المقرضة ببث الحقائق المجردة عبر وسائل الاتصال المختلفة .

المهام والإختصاصات :

- الإشراف على الإعلانات الصادرة من الشركة (مرئية ، مسموعة ، مقرأة) .
- القيام بعمل ملصقات تعريفية باسم الشركة وشعارها ووضعها على الأليات والعربات والمعدات بالتنسيق مع الإدارة الميكانيكية .
- الإشراف على عمل المطبوعات الدورية للشركة (أجنده ، نتائج حائطية ، ساعات وغيرها) .
- مراجعة ما يكتب عن الشركة بالصحف اليومية والرد عليها مع الاحتفاظ بارشيف الصحف اليومية .
- الاشراف على خلق علاقات جيدة مع الجهات التي لديها تعامل مستمر مع الشركة مثل (وزارة الخارجية ، الداخلية الطيران المدني ، وزارة الصحة وغيرها) .
- الاشراف على عمل لافتات تحذيرية على المباني تحت التشييد .
- الإشراف على سفر العاملين في الأمور الرسمية والبعثات التدريبية وتسهيل كل الإجراءات المتعلقة بذلك .
- القيام بأي اجراءات يكلفه به المدير الإداري فيما يتعلق بأهداف ومهام قسم العلاقات العامة .

■ ادارة المكتب الهندسي :
المهام :

- الإشراف على كل أعمال المكتب الهندسي .
- متابعة العطاءات المعلنة بوسائل الاعلام الرسمية وتحديد موقف الشركة من الدخول في المنافسة .
- تحديد استراتيجية للدخول في منافسة العطاء وشرحها للمهندس المسئول من ملئ العطاء .
- مناقشة الأسعار وشروط العقد مع المالك والاستشاري قبل توقيع العقد .
- أي مهام أخرى يكلفه بها المدير العام .
- تصميم أو مراجعة تصميم مشروعات المباني
- زيارة المواقع المقترحة للمباني وتجميع المعلومات عن توفر وأسعار مواد البناء في منطقة المشروع وجمع أي معلومات تساعد في وضع الأسعار .
- حساب وإعداد الأسعار لعطاءات المباني .
- تصميم وتسعير الأعمال الإضافية في مواقع مشاريع البناء .
- مراجعة التصاميم والخرط التي يقوم بها الجهاز الفني بالمكتب Time schedule as build drawing, sho[drawings .

■ ادارة الكسارات والخلاطات :

مهمة الكسارات ، انتاج الحجر المكسور بمقاساته المختلفة وإستعماله في صناعة الطرق وبيع الفائض من الحجر للسوق المحلي، الخلاطات إنتاج خلطة أسفلتية لرصف الطرق القومية والطرق الداخلية حسب المواصفات الفنية المطلوبة لرصف الطرق ، وبيع الفائض من الخلطة الأسفلتية .
المهام :

- إدارة العاملين بالموقع .
- صيانة وطلب إسبيرات الخلاط بالإضافة الى صيانة وطلب إسبيرات الكسارة إذا دعا الامر الى ذلك .
- إعتقاد الإاجر الإضافي وبدل مشقة للعاملين .
- متابعة الإنتاج وإستخراج الصريفات .

- فك وتركيب الخلاط .
- تسويق والمنتج وبيعه .

أما مهام مشغل الخلاط كالاتي :

- مسئول عن إدارة وتشغيل الخلاط .
- متابعة وطلب الإسيبرات الخاصة بالخلاط .
- متابعة عمال التعيين وتحضير الأسفلت .
- متابعة وتوجيه العاملين أثناء تشغيل الخلاط .
- رصد الانتاج اليومي وعمل التقرير اليومي - الشهري عن الانتاج .

■ إدارة الخطيط ورقابة المشروعات :

المهام :

- التنسيق مع الإدارات المختلفة لتخطيط المشروع بدءاً بإدارة المشروعات والإدارات الفنية المختصة لتحديد الأسلوب الأمثل لكل مشروع والتنسيق مع ادارة المشتريات لتوفير مواد المشروع في التوقيت المناسب ، والتنسيق مع الإدارة المالية لتوفير الاحتياجات المالية في التوقيت المناسب .
- تجهير الخطة الرئيسية لأي مشروع في مرحلة تقديم العطاء وتطوير خطة المشروعات في مرحلة التنفيذ بعمل البرامج والجداول الزمنية لمشروعات الشركة وعمل التدفقات النقدية للمشروعات والتنسيق مع مدراء الماليين لتنفيذ خطة كل مشروع .
- تحديد الكميات المطلوبة من الموارد والآليات والمعدات والعمالة للمشروعات التي يتم تخطيطها والتنسيق مع الإدارة المالية وإدارة المشروعات وإدارة المشتريات الخاصة بكل مشروع .
- متابعة تنفيذ المشروعات المخططة من النواحي الاتية :
 - البرنامج الزمني للمشروع ومقارنة تواريخ التنفيذ الفعلي للمشروع مع الخطة الأساسية Baseline .
 - التدفق النقدي للمشروع ومقارنة الدفعيات الفعلية بالدفعيات المخططة .

- مقارنة الكميات التي يتم إستهلاكها من الموارد من آليات ومعدات ومواد وقوى بشرية بالكميات المخططة في خطة المشروع الأساسية.
- عمل التعديلات اللازمة لخطة المشروع عند إختلاف الخطة الأساسية بما يحقق الزمن والتكلفة المستهدفة للمشروع .
- عمل مراكز تكلفة للموارد بالمشروع وذلك بالتشاور مع الإدارة المالية بالشركة على مستوى المشروع أو على مستوى الموارد .
- عمل قاعدة البيانات تحتوي على :
 - أسعار المواد (Material) وتغيراتها طوال العام وحصر التغيرات المتوقعة في أسعارها وأثرها على ميزانية المشروع خلال فترة تنفيذه .
 - إنتاجية الآليات بالشركة وكلفة الآلية للمشروع وذلك بالتعاون مع إدارة الآليات والمعدات بالشركة .
 - أسعار العمالة الماهرة وغير الماهرة بالشركة وكمياتها المتوفرة وتوزيعاتها على المشروعات المختلفة .
 - تحليل ودراسة معدلات الانتاجية بكل مشروع ينتهي وتحديدها في تقرير خاص بنهاية المشروع لكل نوع من الأعمال .
 - تحديث بيانات كل مشروع شهرياً وعمل تقرير شهري للإدارة المختصة، يحتوي على موقف المشروعات من النواحي المالية والزمنية والإجراءات التصحيحية اللازمة على مستوى المشروع أو على مستوى الشركة .
- إدارة الإمداد :
الهدف العام :
- القيام بشراء وحفظ وتخزين المواد المطلوبة لتنفيذ اعمال الشركة اتباع طريقة متفق عليها في تفضيل العروض المختلفة .
- المهام والاختصاصات :
- توفير المواد المطلوبة لتسيير عمل الشركة سواء كان ذلك من السوق المحلي أو الخارجي .

- مسئول عن حفظ وتخزين المواد المختلفة بصورة تقيها من التلف والضياع (وفق شروط التخزين المتبع) .
- أمن وسلامة المخازن والاستغلال الأمثل لما هو متوفر منها .
- عمل كروت مستودعية أو ملفات الحفظ المبرمج لكل المواد المخزنة وتقديم المعلومة ببسر وسرعة متى ما طلب ذلك .
- الإشراف على ترحيل المواد وتخليصها إن كانت موردة من خارج السودان .
- يقدم تقريراً دورياً للمدير المالي عن المشتريات والمخزون والمنصرف حتى يتاح للمدير المالي اصدار امر الشراء .
- المستشار القانوني :
- يتلخص مهام المستشار القانوني للشركة في الآتي :**
- يكون الطرف الثاني مستشاراً للطرف الأول .
- تمثيل المؤسسة أمام جميع الجهات القانونية المختلفة من شرطة ونيابة ومحاكم ولجان تحكيم والترافع في الدعاوي المدنية والجنائية التي ترفع من المؤسسة أو ضدها.
- يلتزم الطرف الثاني بالحفاظ على أسرار الطرف الأول .
- صياغة العقود التي تقوم بإبرامها المؤسسة مع الغير وتوثيقها إذا دعت الضرورة ومراجعة العقود التي تضاع من جهات أخرى للتأكد من الجوانب القانونية والشرعية الخاصة بها وإعداد ملف كامل بهذه العقود ، بالإضافة لعقود الشركات التابعة لها .
- متابعة أخذ الضمانات المختلفة في العقود والالتزامات التي تقوم بها المؤسسة والعمل على التنفيذ لهذه الضمانات في حالة الفشل صاحبها في سداد إلتزاماته بموجب العقد .
- متابعة الإيداعات السنوية وتجديد السجل التجاري للمؤسسة والشركات التابعة لها وإيداع أي تعديل في مجالس الإدارات أو المساهمين بالنسبة للمؤسسة والشركات التابعة لها .
- متابعة سجل الوكلاء التجاريين وتجديده سنوياً لدى المسجل التجاري العام .

- تسجيل الشركات وأسماء الأعمال والشركات الخاصة بالمؤسسة والشركات المملوكة لها حسب رغبة المؤسسة .
- تحصيل المديونيات المتعثرة عن طريق فتح البلاغات والظهور أمام المحاكم والحجز على الأموال وبيعها وفقاً لقرارات المحاكم .
- جميع المهام الأخرى التي يتطلبها عمل المستشار القانوني وجميع المهام يكلفه بها المدير العام أو مجلس الإدارة في إطار عمله .
- الرد على الفتاوى والإستشارات التي تطلب في كافة المواضيع القانونية والشرعية .
- أن لا يقاضي الطرف الثاني لمصلحة أي طرف آخر ضد الطرف الأول .
- تكون مدة العقد سنة من توقيع العقد عليه تجدد تلقائياً إلا إذا أخطر أحد الأطراف الطرف الآخر برغبته في عدم تجديد العقد قبل شهرين من نهاية العقد
- الإشراف الفني والإداري على الإدارة القانونية التابعة للطرف الأول .

أهم انجازات الشركة :

انجازات المنشآت :

- في مجال المعمار قامت الشركة بتنفيذ المنشآت التالية إعتباراً من عام 2000 - 2010م حسب الإطار الزمني للبحث :

نفذت الشركة مباني مدينة جياذ الصناعية ، تقع في ولاية الجزيرة بين المسعودية والبان جديد ، تمتلكها هيئة التصنيع الحربي على مساحة تقارب 6 كلم م2 وقامت هذه المدينة لأجل توطين الصناعة بالسودان وقد حققت ذلك ، لأنها الآن تقوم بصناعات كثيرة منها صناعة العربات الكبيرة والصغيرة والآليات الزراعية المختلفة وصناعة حديد التسليح والمنيوم وصناعة كوابل والاثاثات وغيرها من الصناعات .

كما نفذت دار مصحف افريقيا ، يقع غرب جامعة افريقيا العالمية وشرق مدينة الرياضية بالخرطوم ومهمة هذا الدار هو القيام بطباعة المصحف الشريف بالسودان للاكتفاء الذاتي منه (وقف) ثم طباعة المصاحق لتغطية حاجة الدول الافريقية بالإضافة الى عمارة أحمد عثمان ، ولاية الخرطوم هو مبنى تجاري لصاحبها أحمد عثمان ، يقع في وسط الخرطوم جنوب مسجد فاروق (ارباب

العقائد) ويتكون من ثلاثة طوابق بالإضافة للبدروم وهو مبنى للاغراض التجارية لعدد كبير من الشركات يستغلونها كمكاتب استثمارية متعددة الاغراض والتخصصات.

مبنى رئاسة الخطوط الجوية السودانية ، وهو يقع في الركن الجنوبي الشرقي لمطار الخرطوم الدولي ولقد بني بطراز حديث ليعكس مكانة الخطوط الجوية السودانية .

مخازن الشركة السودانية لخطوط أنابيب البترول ، تقع هذه المخازن داخل مصفاة الجيلي لتكرير البترول السوداني وهي على شكل جملونات كبيرة لتخزين منتجات المصفاة وتخزين الاسبيرات والاحتياجات المختلفة للمصفاة ' علماً بأن المصفاة تنتج الجازولين والبنزين وزيت الماكينات والغاز ، وبعد قيام المصفاة تم وقف استيراد الجازولين من خارج البلاد وتعتبر المصفاة اضافة حقيقة لاقتصاد البلاد.

مبنى رئاسة الشركة العربية لتنمية الثروة الحيوانية ، تقع المبنى قبالة نفق كبري النيل الابيض بالمقرن وهو يتكون من اثني عشر طابق تم بناءه ، وتعتبر المبنى واجهة حضارية للعاصمة القومية ، وكان تستغلها شركة بيترودار البترولية العاملة في حقل عدارييل والآن تستغلها شركة زين للاتصالات .

ومحطات أنابيب البترول هيا-عطبرة- أم سيالة- المجد ، تعتبر هذه المحطات من ضمن مشروع استخراج البترول السوداني وتم انشاءها على خط الانابيب العامل لخام البترول من هجليج الى ميناء بشائر ببورتسودان البالغ طوله 1610 كلم ، والغرض من هذه المحطات هو زيادة قوة دفع انسياب الخام داخل الانابيب نحو المصب وعددها خمسة محطات ، أول محطة تقع في مدينة الدلنج ثم ام سيالة والجيلي وعطبرة ثم هيا علماً بان اي محطة فيها مطار ترابي لاستقبال الطائرات الصغيرة .

مبنى رئاسة شركة سوداتل ، تقع غرب مسجد فاروق وسط الخرطوم وجنوب شرق رئاسة شرطة المرور وهي مبنى ذو تحفة معمارية رائعة في واجهاتها الخارجية وتصاميمها الداخلية وتعتبر اضافة جمالية للعاصمة وهي شركة رائعة في مجال الاتصالات .

كما شيدت رئاسة شرطة ولاية الخرطوم ، يقع شرق جامعة النيلين بالخرطوم غرب وتتبع لوزارة الداخلية ومهمة ادارة شرطة ولاية الخرطوم بأقسامها المختلفة هي بسط الأمن ومحاربة الجرائم ومتابعة الظواهر السالبة في المجتمع وتصحيحها.

مبنى بنك الشمال الإسلامي ، يقع البنك على شارع السيد علي عبدالرحمن، شرق فندق مريديان سابقاً وشمال مستشفى الخرطوم ، وهي مبنى رئاسة البنك المسئولة عن ادارة ومتابعة فروع البنك الاخرى في ولايات السودان المختلفة ، وتعتبر بنك الشمال من البنوك العريقة في السودان .

مبنى مدارس القبس ، هو المبنى الرئيسي لمدارس القبس التي تعتبر مؤسسة تربوية عريقة للتعليم الخاص بمرحلة الاساس ، يقع في مدينة اركويت بالخرطوم جنوب شرق مستشفى القلب في شارع محطة البلابل ، ولها حضور واسع في أوائل المدارس بالولاية .

داخليات الصندوق القومي لدعم الطلاب ، وهي عبارة عن سلسلة كبيرة من المباني الكبيرة المتعددة الطوابق بغرض توفير سكن مريح وآمن لطلاب الجامعات (من خارج الولاية المعنية) ، مثل داخلية داود عبداللطيق بام درمان ، غرب مستشفى الوالدين للعيون بشارع العرضة وايضاً داخلية بالخرطوم - الامارات شارع 17 شرق مستشفى ابن سينا ، وفي ولايات السودان المختلفة ، الفاشر ، الابيض ، الدلنج ، الدويم ، كوستي ، مدني ، سنار ، دنقلا ، بربر وبورتسودان .

دار البرلمانين ، هو مبنى يقع عند مدخل كبري النيل الأبيض القديم غرب مجلس الشعب وشمال قصر الشباب والأطفال على شارع الموردة ، والغرض من تأسيسها ليكون داراً وملتقى للبرلمانين (نواب الشعب بالمجلس الوطني) وهو الآن مستغل كمقر لمجلس الولايات .

مبنى مستشفى مكة ، يقع المبنى بحي الرياض بالخرطوم وهو المبنى الرئيسي للمستشفى المتخصص لطب العيون بالسودان تمتلكها مؤسسة البصر الخيرية وتعتبر من أكبر وأشهر مستشفيات العيون بالسودان .

مبنى رئاسة بنك السوداني المركزي ، يقع المبنى في منطقة المقرن ، جنوب شرق مسجد الشهيد بالمقرن وشرق فندق هلتون سابقاً ، وهو مبنى ضخم يتكون من

اثنى عشر طابق وبدرون أرضي وهو رمز لهذه المؤسسة المالية العريقة وبطرازه المعماري المتفرد والمتميز .

برج الواحة ، يقع في وسط ولاية الخرطوم ، شمال ميدان الأمم المتحدة وهو مبنى ضخم يتكون من جزئين وقامت بشراكة بين ولاية الخرطوم وشركة تركية ، ويعتبر مجمعاً تجارياً كبيراً ذات متعددة الأغراض لخدمة المجتمع .

مبنى مجمع الفقه الاسلامي ، يقع المجمع على شارع الجمهورية شرق وكالة السوان للانباء (سونا) وتتبع لرئاسة الجمهورية وبه مكاتب رئاسة مجمع الفقه الاسلامي .

المدينة الرياضية ، تقع هذه المدينة شرق السوق المركزي بالخرطوم وغرب دار المصحف ، تم بناءه على مراحل حسب التمويل المتاح حتى وصل الى هذه المرحلة وهي مدينة كبيرة جداً بها الاستاد الرئيس ومضمار لالعاب القوى .

المنسقية العامة للخدمة الوطنية، تقع المبنى على شارع الصحافة زلط جنوب فرع الرياضة العسكرية وشمال جهاز المغتربين وهي مبنى ضخم يتكون من خمسة طوابق ، وهي عبارة عن مكاتب للمنسقية لادارة المجال الخدمة الوطنية بالسودان .

مصنع صافولا للزيوت ، يقع المصنع جنوب تفتيش سوبا القديم بالخرطوم وجنوب شرق مخطط ارباب السكني وهو مجمع متكامل به مكاتب الإدارة ومبنى المصنع ومخازن كبيرة ومسجد ومبنى الخدمات ، ويقوم بتصنيع زيت الطعام .

مبنى مشروع سندس الزراعي ، هي مبنى رئاسة مشروع سندس الزراعي بجبل أولياء وتقع المبنى جنوب مقابر الرميلة بالخرطوم وتعتبر مباني رئاسة المشروع .

بالإضافة الى تنفيذات المنشآت عاليه ، شيدت الشركة المنشآت التالية :

مبنى برج كمال حمزة ، الخرطوم - مبنى برج أحمد عوض الكريم ، الخرطوم - المدينة السكنية لسد مروي ، الولاية الشمالية - محطة مياه الرنك ، ولاية أعالي النيل - تحلية مياه بورتسودان ، الولاية الشرقية - نادي العمال ، الخرطوم - مدرسة مصفاة الخرطوم ، الجيلي ، الخرطوم - عمارة السراج ، الخرطوم - كلية علوم التقانة ، الخرطوم - المنطقة الحرة ، الجيلي ، الخرطوم - شقق سكنية مصفاة

الخرطوم ، الجيلي - داخلات الصندوق القومي لدعم الطلاب المرحلة الثالثة ، ولايات السودان المختلفة - برج وزارة المالية ، الخرطوم - مدينة حجار الجامعية ، الخرطوم - شقق عصام ناس ، الخرطوم - مبنى تحكم خط أنابيب البترول ، العيلفون - محطة الصرف الصحي ، الحاج ويوسف - المجمع الجديد لكلية كمبيوترمان ، الخرطوم - برج رئاسة التأمينات الإسلامية ، الخرطوم .

هكذا نرى أن شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور قد أنجزت أعمالاً مهماً في مجال العمارة شملت المجمعات بأنواعها والأبراج والبنيات التحتية في مجال البترول والصحة والتعليم ، مما يؤكد إستعدادها لإنجاز المزيد من الأعمال وفقاً للخبرات الثرة التي إكتسبها في هذا المجال الحساس مما جعلها قبلة لأصحاب الأعمال والجهات الحكومية والخاصة الذين أكدوا ثقتهم في أعمالها .
انجازات الطرق والجسور :

أما في مجال الطرق والجسور والاعمال الترابية والسدود نفذت الشركة تعاقدات مهمة في هذا المجال خاصة وأن الشركة تملك أسطولاً حديثاً ومؤهلاً من المعدات والآليات اللازمة لتنفيذ هذه الأعمال يقف على إدارتها فريق متجانس من المهندسين والفنيين من ذوي القدرات والكفاءات التي تضاهي الخبرات العالمية حيث تقف المشروعات التي نفذتها الشركة في مجال الطرق والحفريات شاهداً على قدرتها العالية في هذا المجال .وقد أنجزت الشركة طريق عدار/ ملوط بطول 115 كلم وهو من الطرق المهمة في مناطق البترول كما أنشأت شبكة الطرق الداخلية لمدينة جياذ الصناعية بطول 32 كلم وهبط طائرات بعدار (ملوط) بطول 4 كلم .

وقامت بفتح مسار طريق عدار/ناصر بطول 115كلم ونفذت طريق حلقا القرية بطول 47 كلم وأنجزت الطرق الداخلية بالسوق المحلي بالخرطوم بطول كلم. وقامت بفتح مسار طريق ياما/أبيي بطول 115 كلم كما نفذت الطرق المؤدية الى كوبري النيل الأبيض الجديد بطول 5 كلم. كما نفذت طريق الختمية بكسلا بطول 4 كلم كما أنجزت طريق الحاج يوسف الخرطوم بطول 18 كلم . وفي ولاية القصارف نفذت الشركة طريق دوكة/القلابات بطول 42 كلم. ونفذت الشركة طريق مدينة جياذ/

ابن حبان بطول 15 كلم بولاية الجزيرة وكذلك طريق ألتى/ اللعوتى بولاية الجزيرة بطول 4 كلم . وقامت بتأهيل طريق القرية بطول 40 كلم ونفذت طريق هدايا / وقر بطول 20 كلم كما نفذت الطريق الدائري سوبا العزوراب بولاية الخرطوم بطول 15 كلم. وانجزت الشركة طريق محطة الكهرباء بقري/الجيلي بطول 14 كلم وقامت بتأهيل طريق كسلا / هيا بطول 20 كلم . وفي مجال الجسور انجزت جسر خور عدار بطول 50 متر وعرض 7 أمتار وجسر الطابية جوار جامعة السودان بولاية الخرطوم (50 متر) وجسر خور أم دوم بالولاية الشمالية (49 متر) وجسر خور وادي المقدم (51 متر).

وفي مجال اعمال الردميات والري والسدود نفذت الشركة ردميات لحماية طريق مدني القصارف بطول 22 كلم وكذلك ردميات لجسر أبوقارقو / كتونة. ونفذت الشركة سدوداً ترابية في الدامر وأبي حمد بحجم بلغ 121,000م3 وسد ترابي بأم روابة بولاية شمال كردفان بحجم عمل بلغ 3500 م3 ونفذت حفريات الخط الرئيسي لمجاري الخرطوم بطول 8 كلم كما نفذت جسر خور أبو عنجة بمدينة ام درمان وأنشأت الشركة سداً ترابياً محازياً للنيل الأبيض بهدف حماية منطقة المخزن . وأنشأت سد خور أربعات بحجم عمل 300,000 م3 وحوض ترسيب مصفاة الجيلي بحجم 32,000م3 وقناة بشائر ومشاريع ري السودان بحجم 80,000 م3 وكذلك تأهيل أعمال ري سلوة ووحامد بولاية نهر النيل .

ومن المشاريع التي تم تنفيذها ايضاً ، طريق السلام الجبلين/ الرنك بولاية أعالي النيل ويبلغ طول هذا الطريق 97 كلم ويبدأ الطريق من مدينة الجبلين ويمر بقرى جودة ومنها الى القيفر ومدينة أبو خضرة لينتهي بمدينة الرنك منهيماً بذلك معاناة ومشقة حقيقية هاجساً لسكان المنطقة .

ويربط الطريق بين ولايتي النيل الأبيض وولاية أعالي النيل ويمر بالعديد من القرى والأرياف التي تقطنها قبائل متعددة منهم الشلك ، التعايشة ، الصبحة ، النوير ، البنية وبعض العرب الرحل والبرقو والمسالييت حيث يقوم الطريق بربط كل هذا النسيج المتفرد مشكلاً إحدى الوسائل الهامة للتواصل بين هذه المجموعات لخلق التعايش

والتجانس ومن ثم الإندماج إنه حقاً طريق السلام وعلاوة على ربط أهالي هذه المنطقة بالعاصمة القومية وبقية الولايات وتوظيف أبنائهم من العمال في المشروع . ويتعتبر طريق السلام من أهم مشروعات الطرق حيث يربط شمال السودان بجنوبه ويعد وسيلة الربط الأولى لحقول بترول عدارييل وقد ساعد الطريق على سرعة إنجاز وإكمال عملية تنسيق بترول عدارييل وساهم بصورة فاعلة في ترحيل معدات تشييد مجمع بترول الحقل بالجبليين (CPE).

وبجانب طريق السلام انجزت الشركة طريق كريمة/دنقلا بطول 96 كلم وطريق السليم/وادي حلفا بطول 138 كلم وطريق الدبة/دنقلا بطول 60 كلم وطريق العبيدية/ابو محمد بطول 180 كلم .

وتمثل هذه الطرق لولايتي الشمالية ونهر النيل أحد الدعامات الأساسية للنهضة الزراعية وتوسيع قاعدتها ورسم الملامح الأولى للطفرة الصناعية خاصة بعد تنفيذ سد مرووي أحد أضخم المشروعات التنموية بالبلاد منذ إستقلالها وستربط هذه الطرق الولايتين بشرق السودان وجمهورية مصر العربية مما يساهم في تنمية المناطق ورفع المستوى المعيشي لسكانها وتلبية طموحاتهم الاقتصادية والاجتماعية .

كما قام الشركة بتنفيذ طريق الشوالك /أم بركات /الحمرة بطول 91 كلم بولاية القضارف ويشق هذا الطريق المناطق الخصبة بالولاية والتي تعد المصدر الأول للحبوب الغذائية في السودان مما يساهم في ترقية الانتاج الزراعي وإرتفاع مستوى المواطنين المعيشية والاقتصادية في تلك المناطق وتغيير حياتهم الى الأفضل وإدخالهم في دائرة المساهمات الحضارية الفاعلة .

وعمليات تاهيل لطريق مدني /سنار بطول 71 كلم في قطاع سنار/البرياب حيث تقوم الشركة بتجهيز الأسفلت عبر الخلاط المركزي وهو من أنواع الخلاطات الجيدة يعمل بمواصفات عاليه وينتج ألف طن في اليوم.

وحصلت الشركة على إمتياز تشييد مشروع كوبري الدامر/أم طيور بتكلفة قدرها 34 مليون دولار إضافة لطرق المؤدية إليه ويعتبر الكوبري من الكباري المهمة وذو جدوى إقتصادية وإجتماعية مهمة وسيكون أول كوبري ينفذ بعقد لمدة سنتين كما أنه

سيؤدي الى ربط طريق عطبرة/ هيا/ بورتسودان الى ربط هذه المنطقة وفتح منفذ للمنطقة الغربية من النيل كما حيث أن هذه المنطقة تعتمد على البنطونات في تواصلها إضافة الى أن المنطقة ستترتب أيضاً بشمال السودان بعد أن تم تنفيذ طريق العبيدية /أبو محمد .

تعد دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور اول شركة سودانية تقوم بتنفيذ الكباري مع وجود جهود وتجارب لشركات سودانية في مجال تشيد العابرات الصغير وليس جسوراً على الأنهار ولذلك فإن شركة دانفوديو تصنف كأول شركة سودانية تدخل هذا المجال .

وفي مجال الردميات والري والسدود تم تنفيذ أعمال مشروع أمري الزراعي بالولاية الشمالية ومشروع المكابراب الزراعي بولاية نهر النيل وهذين المشروعين من المشروعات المصاحبة لأعمال سد مروى بهدف توطين المتأثرين بتنفيذ أعمال سد مروى ، ويعتبر هذين المشروعين إضافة حقيقية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة بفضل الإهتمام الكبير الذي توليه الجهات المختصة لهما وستربط هذه المشروعات بشبكة من الطرق الممتدة والكهرباء والخدمات الصحية والتعليمية مما يعد دافعاً قوياً للإستقرار بهذه المشاريع كما قام الشركة أيضاً بالعمل على تنفيذ المرحلة الثالثة من مشروع سندس الزراعي .

إمكانات الشركة الفنية والادارية :

تمتلك شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور حوالي (600) قطعة من الأليات والمعدات الثقيلة والخفيفة ومعدات الهندسة والبناء وأليات تنفيذ الطرق والجسور والسدود وقد أنشأت الشركة معهد الدراسات الهندسية والتقنية لتطوير مهارات المهندسين وتدريبهم على استخدام الحاسوب في إنجاز أعمالهم .

وتستخدم الشركة أكثر من مائة مهندس بمؤهلات عالية في تخصصات مختلفة وقد أنجزت أكثر من ستمائة مشروعاً مما ترك أثراً ملموساً على سعيد البناء والعمارة السودانية ومستوى تنفيذ الطرق والجسور أكدت على قدرات الشركة القيادي الرفيع وذات أثر وإضافة حقيقية للواقع الاقتصادي بالبلاد وقياساً على الإمكانيات المالية

الكبيرة للشركة وتفرد كادرها الفني والإداري فإن الشركة تملك الإستعدادات الكافية لتنفيذ كل المشروعات الضخمة في مجال الإنشاءات والطرق والجسور بكافة أنواعها المختلفة .

سياسة الجودة وإتجاهات المستقبل :

ترنو الشركة وبنظرات ثاقبة وخطط طموحة بإتجاه المستقبل ، فبعد أن حققت أحد أهم أهدافها المهمة في زيادة الربحية بنسبة 25% لعام 2005م تسعى الشركة لزيادة حصتها من سوق العمل بنسبة 25% وقد وضعت الشركة برنامجاً دقيقاً لتصبح الأولى من بين شركات المقاولات والطرق السودانية خلال السنوات الخمس القادمة .

وإهتماماً منها بالكادر البشري المؤهل تسعى الشركة لتدريب 50% من العاملين لإكتساب المهارات والتقنيات الحديثة وإستقطاب القطاعات المميزة والمبدعة من التخصصات النادرة .

وعلى صعيد آخر تخطط الشركة للإحلال التدريجي للإليات لتقوم بتنفيذ أعمالها بكفاءة وقدرات فنية عالية وذلك على خلفية ما توفر لها من خبرات في الإستثمار والدخول في المشروعات الضخمة في مجال تخصصها ، فالإهتمام بالتدريب والعمل على تجديد الأليات من حين لآخر يجعل الشركة أكثر إستعداداً لإمتلاك المستقبل والترفع على عرش شركات المقاولات والطرق والجسور .

فالتدريب في عصر العولمة بعد من المحركات الرئيسية للقطاعات العاملة بالمجتمع لبناء القدرات على تباين صنوف العلوم والمهارات الفنية والحرفية ذلك لأن عصر العولمة تميز بأنه عصر العطاء الفكري والانتاجات الذكية ولذا على الشركة الكبرى الإرتقاء في التعامل مع أدوات العصر الحديث ممثلاً في برامج التكنولوجيا عبر برامج التدريب النوعي مثل ضبط الجودة النوعي وتوكيد الجودة وحلقات الجودة وبرامج أخرى مثل تحليل عنصر المخاطرة وتحليل النقاط الحرجة فكلها من تداعيات العولمة في مجال إستيعاب مطلوبات الانتقال والتحول النوعي للقطاعات الإنتاجية

للارتقاء بمستويات الأداء على تباين درجاتها ولضمان الحصول على منتج سلعي نهائي بجودة عالية وبتكلفة أقل وفي حيز زمني قصير .

إن إمتلاك المستقبل والقدرة على المواءمة مع الواقع الإقتصادي المحلي والإقليمي والدولي ليس بالأمر الهين ولكنه طريق يقوم على التخطيط السليم والقراءة الواعية للمتغيرات الإقتصادية والإجتماعية ولهذا بدأت الشركة في تنفيذ نظام إدارة الجودة وسياساتها في شتى مجالات عملها المتعلقة بالمقاولات وصناعة الطرق بما يتطابق مع المواصفات العالمية ISO - 9001/2000 سعياً منها للإهتمام بالزبون أولاً واخيراً والتعامل معه بما يحقق رغباته وتطلعاته والوصول الأسعار الجيدة لتحقيق رضائه في كل الأعمال التي تنفذها الشركة في مجالات المقاولات والبناء والطرق والجسور ومن متطلبات العمل بسياسة الجودة التي أقرتها الشركة الإهتمام بالتطوير والتحسين المستمر لنظم التشييد واستخدام التقنيات الحديثة والإهتمام بالعاملين بها وتطوير مهاراتهم من خلال التدريب المستمر والعمل على توفير بيئة العمل الصالحة والتعامل الصادق مع الجهات الإستشارية والسعي للإهتمام بمتطلباتها بما يحقق مصلحة العميل وبذل الجهد والعمل الجاد والصادق لتحقيق تطلعات ورغبات المساهمين والإلتزام الجاد بالمحافظة على اخلاقيات المهنة والتفاعل التام مع المجتمع.

وتنفيذاً لهذه السياسات ووصولاً لشهاد الجودة العالمية كلفت الشركة إدارة مختصة بأداء عمليات الجودة ومتابعة تنفيذ سياساتها .

المبحث الثالث شركة دانفوديو التجارية وأقسامها وأهم انشطتها التجارية

تعريف الشركات التجارية:

لقد عرفت المادة 418 من القانون التجاري الجزائري الشركات التجارية بأنها عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهما في مشروع مالي لتقديم حصة من مال أول عمل على أن يقتسموا ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة ، ويتميز عقد الشركة عن غيره من العقود بأنه ينتج عنه كائن قانوني جديد له ذمة مالية مستقلة عن ذمة الشركاء، تخصص لتحقيق أغراض معينة ويعرف هذا الكائن القانوني بالشخصية المعنوية³⁸¹.

وعرفها نظام الشركات السعودي والقانون المدني المصري والذي نص على أن "الشركة عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع مالي، بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة"، وهذا النص مستمد من القانون المدني الفرنسي.

تنقسم الشركات من حيث طبيعة العمل الذي تقوم به إلى شركات مدنية وشركات تجارية، وتنقسم الشركات التجارية بدورها ومن حيث قيامها على الإعتبار الشخصي أو المالي إلى شركات أشخاص وشركات أموال وشركات ذات طبيعة مختلطة. والشركة التجارية وحدها هي التي تكتسب صفة التاجر، وتتحمل الإلتزامات المترتبة على هذه الصفة وتخضع لنظام الإفلاس متى توقفت عن دفع ديونها التجاري³⁸².

³⁸¹ رزق الله العربي بن المهدي ، الشركات التجارية ، الوجيز في القانون التجاري الجزائري ، الانترنت .

³⁸² انواع الشركات ، منتدى القانوني العماني ، الانترنت .

أما الشركة المدنية فيمكن أن تتخذ أحد الأشكال الخاصة بالشركات التجارية كأن تنشأ في شكل شركة تضامن أو شركة توصية بسيطة أو شركة توصية بالأسهم أو شركة مساهمة أو شركة ذات مسؤولية محدودة.

الأهمية الاقتصادية للشركة:

أمام عجز الأفراد عن القيام بمشاريع اقتصادية ضخمة و إجماعهم عن القيام بها، لعبت الشركة دوراً هاماً في القيام بهذه المشروعات الاقتصادية الكبيرة على مختلف فروع إنتاجها، و ذلك لقدرة هذه الشركات و خاصة شركة المساهمة على تجميع رؤوس الأموال و استغلالها لهذه المشروعات، فالسيطرة على مختلف فروع الإنتاج بواسطة انشاء الكتلل الاحتكارية و أصبحت شركة المساهمة أداة طبيعية في يد النظام الرأسمالي، فالسيطرة بذلك على الاقتصاد الوطني³⁸³.

التطور التاريخي للشركات:

إن فكرة الشركة ليست فكرة العصر الحديث، بل تعود جذورها إلى العصور القديمة فنجدها عند البابليين و خاصة في قانون " حمورابي " نص على الشركة في المواد من 100 إلى 107 كشركات المضاربة مثلاً... كما عرف الإغريق فكرة التعاون خاصة في التجارة البحرية كنظام المخاطر الجسيمة الذي صدرت عنه فكرة التوصية. كذلك عرف الرومان فكرة الشركة التي استمدت جذورها من نظام الملكية العائلية حيث كانت مقصورة فقط على أفراد الأسرة الواحدة ثم أصبحت تشمل فيها بعد عن شركاء في الأسرة، و بالتالي تعتبر الأصل التاريخي لشركات التضامن، كما عرف العرب قبل الإسلام فكرة الشركة، غير أن الفكر الإسلامي لم يجعل لها وجود الشركاء و لا تحسم بذمة مالية أو شخصية معنوية مستقلة.

و قد عرفت الشريعة الإسلامية الغراء ثلاث أنواع من الشركات:

³⁸³ رزق الله العربي بن المهدي ، مرجع سالف الذكر ، الانترنت .

▪ **شركة الإباحة :** (و هو ما أبيح للناس جميعا ما ينتفع به الناس كالكلاء والماء و النار أي أن الأصل في الأشياء الإباحة).

▪ **شركة الملك:** كان يشترك 2 أو أكثر جبرا أو بإرادته في ملكية شائعة بعين من الأعين، كالشركة التي تقوم بين الورثة بين المال و الموروث.

▪ **شركة العقد:** و هي عبارة عن عقد بين 2 أو أكثر للإشتراك في المال المستثمر و ربحه، و لقد ظهرت فكرة الشركة بشكل واضح في القرون الوسطى على إثر تحريم الكنيسة و الشريعة الإسلامية للقرض بالفائدة على اعتبار أنه ربا .

وتحايلوا الناس ذلك واستثمروا أموالهم في الشركات البحرية و خاصة القرض البحري و نشأ عن ذلك شركة التوصية و جاء قانون 16 و بدأ الاهتمام بوضع التشريعات الخاصة بالشركات و أهمها شركة التضامن و التوجيه في النصف 2 من القانون 17 و ظهرت لائحة " جاك سفاري 1873 " الذي اعترف بها الوزير " بول بير " و اهتم بتنظيم هاتين الشركتين، و لقد تأثر بهذه اللائحة المجموعة التجارية الفرنسية التي وضعها " نابليون " في 1807 و امتد تأثير المجموعة إلى كثير من القوانين ومن بينها القانون الجزائري.

أشكال الشركات التجارية:

حدد نظام الشركات السعودي الأشكال القانونية التي يمكن أن تتخذها الشركات بثمانية أشكال ، هي شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة وشركة المحاصة وشركة المساهمة وشركة التوصية بالأسهم والشركة ذات المسؤولية المحدودة والشركة ذات رأس المال القابل للتغيير والشركة التعاونية .

▪ شركات الأشخاص:

وهي الشركات التي تقوم على الإعتبار الشخصي، وتتكون أساسا من عدد قليل من الأشخاص تربطهم صلة معينة كصلة القرابة أو الصداقة أو المعرفة. ويثق كل منهم في الآخر وفي قدرته وكفاءته، وعلى ذلك فإنه متى ما قام ما يهدد الثقة بين

الشركات ويهدم الإعتبار الشخصي الذي تقوم عليه هذه الشركات فإن الشركة قد تتعرض للحل، ولذلك يترتب في الأصل على وفاة أحد الشركاء في شركات الأشخاص أو الحجر عليه أو إفلاسه أو انسحابه من الشركة حل الشركة. وتشمل شركات الأشخاص شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة وشركة المحاصة .

1- شركة التضامن : وهي النموذج الأمثل لشركات الأشخاص حيث يكون كل شريك فيها مسؤولاً مسؤولاً تضامنية، وفي جميع أمواله عن ديون الشركة كما يكتسب كل شريك فيها صفة التاجر .

2- شركة التوصية البسيطة : وتتكون من فريقين من الشركاء : شركاء متضامنين يخضعون لنفس النظام القانوني الذي يخضع له الشركاء في شركة التضامن، فيكونون مسؤولين مسؤولية تضامنية، وغير محددة عن ديون الشركة ويكتسبون صفة التاجر، وشركاء موصين لا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود حصصهم ولا يكتسبون صفة التاجر ولا يشاركون في إدارة الشركة.

3- شركة المحاصة : وهي شركة مستترة لا تتمتع بالشخصية المعنوية ولا وجود لها بالنسبة إلى الغير وتقتصر آثارها على الشركاء فقط.

■ شركة الأموال :

تقوم على الإعتبار المالي قصد تجميع رؤوس الأموال الضخمة واستثمارها في المشاريع الكبيرة.

وهي الشركات التي تقوم أساساً على الإعتبار المالي ولا يكون لشخصية الشريك أثر فيها، فالعبرة في هذه الشركات بما يقدمه كل شريك من مال، ولهذا فإن هذه الشركات لا تتأثر بما قد يطرأ على شخص الشريك كوفاته أو إفلاسه أو الحجر عليه. وشركات الأموال لا تشمل سوى شركات المساهمة وهي الشركات التي يقسم رأس المال فيها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول بالطرق التجارية ،

ويسمى الشركاء في هذه الشركات بالمساهمين، وهم ليسوا تجارا ولا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود قيمة الأسهم التي يمتلكونها في الشركة³⁸⁴.

■ الشركات المختلطة:

وهي الشركات التي تقوم على الإعتبار المالي والإعتبار الشخصي في نفس الوقت وبالتالي فهي تجمع بين خصائص شركات الأموال وشركات الأشخاص. وتشمل الشركات المختلطة شركة التوصية بالأسهم والشركة ذات

المسؤولية المحدودة .

1- شركة التوصية بالأسهم : وهي تشبه شركة التوصية البسيطة من حيث أنها تضم فريقين من الشركاء: شركاء متضامنون يخضعون لنفس النظام القانوني الذي يخضع له الشركاء المتضامنون في شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة، وبالتالي فإن الشركة تعتبر بالنسبة إليهم شركة أشخاص، إذا يكتسبون جميعهم صفة التاجر ويسألون مسؤولية تضامنية وغير محددة عن جميع ديون الشركة، وفي مقابل ذلك يستأثرون بالإدارة، وشركاء موصون لا يترتب على دخولهم في الشركة اكتساب صفة التاجر ولا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود حصصهم التي تأخذ شكل الأسهم القابلة للتداول بالطرق التجارية، وبالتالي فإن الشركة تعتبر بالنسبة إليهم شركة أموال.

2- الشركة ذات المسؤولية المحدودة : وهي الشركة التي تتكون من عدد قليل من الشركاء لا يجوز أن يزيد على الخمسين شريكا، وهذه الشركة تشبه شركات الأشخاص من حيث قلة عدد الشركاء فيها وحظر اللجوء إلى الإدخار العام عن طريق الإكتتاب في أسهم أو سندات وتقييد انتقال حصص الشركاء، وهي تشبه شركات الأموال من حيث تحديد مسؤولية كل شريك فيها عن ديون الشركة بمقدار حصته، ومن حيث نظام إدارتها والرقابة عليها.

ويلاحظ أن العبرة في تحديد شكل الشركة ليس بالوصف الذي يضيفه الشركاء على عقد الشركة، وإنما العبرة بتوافر الشروط القانونية لشكل الشركة، بحسب

³⁸⁴ أنواع الشركات ، القانوني العماني ، مرجع سالف الذكر ، الانترنت .

الإرادة الحقيقية للشركاء، فقد يصف الشركاء الشركة بأنها شركة تضامن في حين يتضح من شروط العقد أنها شركة توصية بسيطة فيجب عندئذ تكييفها على أساس أنها شركة توصية بسيطة، إذ أن من المناط في تكييف العقود بما عناه المتعاقدون لا بما أطلقوه من أوصاف.

يضاف إلى هذه الأنواع من الشركات نوعان لا تعرفهما معظم التشريعات العربية وهما الشركة ذات رأس المال المتغير والشركة التعاونية.

في الشركة ذات رأس المال المتغير، يجوز لكل شركة - تضامن أو توصية بسيطة أو توصية بالأسهم أو مساهمة أو ذات مسؤولية محدودة - أن تنص في عقدها أو نظامها على أن رأسمالها قابل للتغيير فتصبح عندئذ الشركة شركة تضامن ذات رأسمال متغير أو شركة توصية بسيطة ذات رأسمال متغير أو شركة مساهمة ذات رأسمال متغير.

أما الشركة التعاونية فتكون ملزمة باتخاذ إما شكل شركة المساهمة أو شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة، والشركة التعاونية تكون دائماً ذات رأسمال قابل للتغيير، وهو ما يعني أن الشركة التعاونية تخضع أولاً لنظام الشكل المختار - نظام شركة المساهمة أو نظام الشركة ذات المسؤولية المحدودة - ثم للأحكام الخاصة بالشركة التعاونية، بالإضافة إلى خضوعها للقواعد المتعلقة بالشركات ذات رأس المال القابل للتغيير.

خصائص شركة التضامن : تتميز شركة التضامن فضلاً عن المسؤولية التضامنية والمطلقة للشركاء بدخول اسم شريك أو أكثر في عنوان الشركة، وعدم قابلية حصة الشريك للتداول، وباكتساب جميع الشركاء لصفة التاجر متى كان موضوع الشركة القيام بأعمال تجارية .

أولاً: المسؤولية المطلقة والتضامنية عن ديون الشركة:

يسأل الشركة في شركة التضامن مسؤولية شخصية ومطلقة عن ديون الشركة كما لو كانت هذه الديون ديوناً خاصة به، أي أنه يسأل في ذمته وبصرف النظر عن مقدار حصته في رأس المال عن ديون الشركة فمسؤولية الشركة المتضامن

لا تتحدد إذن بمقدار حصته في رأسمال الشركة وإنما تتجاوز ذلك إلى جميع أمواله الخاصة³⁸⁵.

ثانياً: دخول اسم الشركة في عنوان الشركة:

يتكون اسم شركة التضامن من اسم شريك واحد أو أكثر مقروناً بما ينبىء عن وجود شركة. والمقصود من ذلك هو إعلام الغير بالأشخاص الذين تتألف منهم الشركة والذين يعتمد عليهم في تعامله مع الشركة نظراً لمسؤوليتهم الشخصية والتضامنية عن ديون الشركة، غير أنه إذا كان عدد الشركاء كبيراً، فإنه يجوز الإقتصار على ذلك واحد منهم أو أكثر مع إضافة عبارة "شركاه" أو "شركاؤهما" أو "شركاؤهم"، وذلك لكي يعرف الغير أن هناك شركاء آخرين غير الذين وردت أسماءهم في عنوان الشركة، والغالب أن يتضمن عنوان الشركة اسم أو أسماء من يتمتع من الشركاء بأكبر قدر من الشهرة أو الثقة التجارية، وإذا تكونت الشركة بين أفراد أسرة واحدة، فقد جرى العمل على الإكتفاء بذكر اسم العائلة مع إضافة ما يبين درجة القرابة بينهم مثل "أخوان" أو "أبناء عم" أو "أبناء خال".

ثالثاً: عدم قابلية حصة الشركة للانتقال:

تقوم شركة التضامن كما قدمنا على الإعتبار الشخصي والثقة بين الشركاء، ومن ثم فلا يجوز للشركة كقاعدة عامة التنازل عن حصته بعوض أو بغير عوض إلى الغير دون موافقة باقي الشركاء، ولهذا فلا يجوز طبقاً لما تقضي به المادة 18 من نظام الشركات أن تكون حصص الشركاء ممثلة في صكوك قابلة للتداول، ذلك أن الشركاء قد وثقوا بشخص معين فلا يجوز إجبارهم على قبول شخص آخر قد لا يعرفونه أو يثقون به كشريك في الشركة، ولنفس الحكمة فقد رأينا أنه يترتب في الأصل على وفاة أحد الشركاء في شركات الأشخاص انقضاء الشركة.

على أن قاعدة قابلية حصة الشريك للانتقال في شركة التضامن وفي شركات الأشخاص عموماً لا تتعلق بالنظام العام، لذا يجوز للشركاء الإتفاق على أن الشركة لا تنتضي بوفاة أحد الشركاء، كما يجوز النص في عقد الشركة على حق كل شريك في

³⁸⁵ مرجع سالف الذكر ، الانترنت .

التنازل عن حصته للغير بشروط معينة، كموافقة أغلبية معينة من الشركاء على شخص المتنازل إليه، أو اعطائهم حق استرداد الحصة من المتنازل إليه مقابل دفع قيمتها، أو تقرير حقهم في الاعتراض على المتنازل عليه خلال فترة معينة. ولكن لا يجوز النص في عقد الشركة على إمكان التنازل عن الحصة دون قيد أو شرط، نظرًا لما في ذلك من إهدار للإعتبار الشخصي الذي تقوم عليه شركة التضامن.

رابعًا: اكتساب الشريك صفة التاجر:

متى كان الغرض الذي تقوم عليه شركة التضامن تجاريًا، كانت الشركة تاجرًا وجميع الشركاء تاجرًا، والسبب في ذلك أن الشريك المتضامن يسأل مسؤولية شخصية وتضامنية عن ديون الشركة، الأمر الذي يجعله في مركز من يمارس التجارة بإسمه الخاص.

ويلاحظ أن الشريك المتضامن يكتسب صفة التاجر بمجرد دخوله في الشركة، ولو لم تكن له هذه الصفة من قبل، وعليه فإنه يجب أن تتوافر في الشريك المتضامن الأهلية اللازمة لاحتراف التجارة، كما يمنع على الأشخاص المحظور عليهم مباشرة التجارة الدخول كشركاء في شركة التضامن. إجراءات شهر شركة التضامن وميعاد ينحصر شهر شركة التضامن في الإجراءات الثلاثة التالية:

- نشر ملخص عقد الشركة في جريدة يومية توزع في المركز الرئيسي للشركة، ويشتمل ملخص عقد الشركة بصفة خاصة على البيانات التالية:

- اسم الشركة وغرضها ومركزها الرئيسي وفروعها إن وجدت.
- أسماء الشركاء ومحال إقامتهم ومهنتهم وجنسياتهم.
- رأسمال الشركة وتعريف كاف بالحصة التي تعهد كل شريك بتقديمها وميعاد استحقاقها.
- أسماء المديرين ومن لهم حق التوقيع نيابة عن الشركة.
- تاريخ تأسيس الشركة ومدتها.
- بدء السنة المالية وانتهائها.

مدير شركة التضامن : تعيين المدير : قد يعين لإدارة شركة التضامن مدير أو أكثر من بين الشركاء أو من الغير، ومن النادر في الواقع أن يكون مدير شركة التضامن من الغير، وجرت العادة على أن يكون المدير هو أهم الشركاء وأكثرهم خبرة بالشؤون التجارية.

عزل المدير : تختلف القواعد الخاصة بعزل مدير شركة التضامن بحسب صفته وطريقة تعيينه. فإذا كان المدير شريكًا واتفاقياً، أي معينًا بنص في عقد الشركة، فإنه يعتبر غير قابل للعزل إلا بإجماع الشركاء بمن فيهم المدير نفسه، ذلك لأن الإتفاق على تعيينه جزء من العقد، والعقد لا يجوز تعديله - كقاعدة عامة - إلا برضاء جميع الأطراف فيه.

بيد أنه يجوز لأغلبية الشركاء أن يطلبوا إلى الهيئة المختصة بحسم المنازعات التجارية عزل المدير الإتفاقي بشرط وجود "مسوغ شرعي" كإخلاله بالتزاماته نحو الشركة، أو ارتكابه لعمل من أعمال الخيانة، أو عدم المقدرة على العمل، ولهيئة حسم المنازعات التجارية سلطة تقدير هذا المسوغ وما إذا كان يبرر عزل المدير في هذه الحالة أم لا³⁸⁶.

سلطة المدير أو المديرين:

- المدير الواحد :ينص عادة عقد الشركة على حدود سلطة المدير، فيبين الأعمال والتصرفات التي يجوز له مباشرتها، وعندئذ يجب على المدير الإلتزام بتلك الحدود وعدم تجاوزها حتى تصبح أعماله صحيحة وملزمة للشركة، أما إذا لم يعين عقد الشركة سلطة المدير ولم تحدد باتفاق لاحق، كان للمدير أن يباشر جميع أعمال الإدارة العادية التي تدخل في غرض الشركة.

- تعدد المديرين :قد يعين الشركاء أكثر من مدير لإدارة الشركة، وقد تحدد اختصاصات كل منهم، وقد تترك دون تحديد، وقد ينص صراحة على أن يعملوا مجتمعين.

- إذا حدد لكل مدير اختصاصات معينة تعين على كل منهم أن يعمل في حدود

³⁸⁶ مرجع سالف الذكر ، الانترنت .

اختصاصه، وأن يتمتع عن التدخل في اختصاص الآخرين، فإذا جاوز اختصاصه، كان عمله غير نافذ في مواجهة الشركة، ومثال هذا الغرض أن يعين مدير للمشتريات، وآخر للمبيعات، وثالث لشؤون الموظفين، ورابع للدعاية والإعلان. - إذا تعدد المديرون دون أن يعين اختصاص كل منهم ودون أن ينص على عدم جواز انفراد أي منهم بالإدارة، كان لكل منهم أن يقوم منفردًا بأي عمل من أعمال الإدارة، على أن يكون لكل مدير أن يعترض على العمل قبل اتمامه، ومتى حصل الإعتراض عرض الأمر على المديرين مجتمعين ليتخذوا فيه قرارًا بأغلبية الآراء، فإذا تساوت الآراء عرض الأمر على الشركاء. وتصدر قرارات الشركاء في شركة التضامن بالأغلبية العددية.

- إذا تعدد المديرون واشترط أن تكون قراراتهم بالإجماع أو بالأغلبية وجب احترام هذا الشرط وعدم انفراد أي منهم بالإدارة، بيد أنه يجوز الخروج على هذا الأصل، ومن ثم يكون لأي منهم أن يعمل منفردًا، إذا كان هناك أمر عاجل يترتب على تفويته خسارة جسيمة للشركة. وتطبيقًا لذلك يجوز لأي من المديرين أن يقوم وحده ببيع البضاعة المعرضة للتلف ويعتبر التصرف عندئذ صحيحًا ونافذًا.

توزيع الأرباح والخسائر:

ان اقتسام الأرباح والخسائر هو أحد الشروط الموضوعية الخاصة بعقد الشركة. ويخضع توزيع الأرباح في الأصل للشروط لواردة في عقد الشركة، مع مراعاة بطلان الشروط التي تقضي بحرمان أحد الشركاء من الربح أو اعفائه من الخسارة. أما إذا لم يتضمن عقد الشركة قواعد لتوزيع الأرباح، وجب تطبيق أحكام نظام الشركات. وقد جرى العمل على توزيع الأرباح في نهاية كل سنة مالية، والأرباح التي توزع على الشركاء ليست هي الأرباح الإجمالية، والتي تنتج من طرح الرصيد المدين من الرصيد الدائن، بل الأرباح الصافية، وهي ما يتبقى من الأرباح الإجمالية بعد خصم المبالغ التي ينص عليها عقد الشركة أو يقضي بها العرف، وأهمها المصاريف العمومية كمرتبات الموظفين وأجور العمال والمصاريف النثرية كقيمة ما تستهلكه الشركة من نور وغاز ومياه، وكذلك الإستهلاكات وهي نسبة من قيمة الآلات والأدوات التي تستخدمها الشركة خلال السنة. وقد ينص عقد الشركة على اقتطاع جزء من الأرباح

الإجمالية لتكوين احتياطي تستعين به الشركة على مواجهة الخسائر المحتملة أو احتياجاتها في المستقبل أو لتوزيعه على الشركاء كريح في السنوات التي لا تحقق فيها الشركة أرباحاً، وتكون الإحتياطي اجباري في بعض الشركات كشركة المساهمة وشركة التوصية بالأسهم والشركة ذات المسؤولية المحدودة، ولكنه اختياري متروك لتقدير الشركاء في شركات الأشخاص.

خصائص شركة التوصية البسيطة:

تتميز شركة التوصية البسيطة بأن لها عنواناً يتركب من اسم شريك أو أكثر من الشركاء المتضامنين دون الشركاء الموصين، وبعدم اكتساب الشريك الموصي فيها صفة التاجر مع تحديد مسؤوليته عن ديون الشركة بمقدار حصته في رأس المال.

أولاً: عنوان الشركة:

يتكون اسم شركة التوصية البسيطة من إسم واحد أو أكثر من الشركاء المتضامنين مقروناً بما ينبىء عن وجود شركة. ومن ثم فإنه إذا لم يتركب عنوان الشركة إلا من اسم شريك متضامن واحد، فإنه لا بد من إضافة عبارة "وشريكه أو شركاءه" حتى ولو كان هؤلاء الشركاء جميعاً موصين، وذلك لكي يعلم الغير بوجود الشركة.

ولا يجوز أن يتضمن عنوان الشركة إسم أحد الشركاء الموصين، وذلك حماية للغير حتى لا يعتقد خطأ أن هذا الشريك الذي ظهر اسمه في عنوان الشركة مسؤول عن ديون الشركة مسؤولية غير محدودة، فيعتمد على هذه ويولي الشركة ثقته وائتمانه.

وإذا ادراج اسم أحد الشركاء الموصين في عنوان الشركة مع علمه بذلك وعدم اعتراضه عليه، اعتبر في مواجهة الغير شريكاً متضامناً، أي يعتبر مسؤولاً أما الغير عن ديون الشركة بصفة شخصية وعلى وجه التضامن، ونتيجة لذلك فهو يكتسب صفة التاجر لأنه يكون عندئذ قد احترف التجارة وغامر بكل ذمته في النشاط التجاري.

ثانياً: عدم اكتساب الشريك الموصي صفة التاجر:

يعتبر الشريك المتضامن في شركة التوصية البسيطة في نفس الشريك المتضامن في شركة التضامن، ومن ثم فهو يكتسب صفة التاجر بمجرد انضمامه للشركة ولو لم تكن له هذه الصفة من قبل، أما الشريك الموصي فإنه على خلاف ذلك لا يكتسب صف التاجر لمجرد انضمامه إلى الشركة.

ثالثاً: المسؤولية المحدودة للشريك الموصي:

على خلاف الشريك المتضامن في شركة التوصية الذي يسأل عن ديون الشركة مسؤولية شخصية وعلى وجه التضامن، فإن الشريك الموصي لا يسأل عن ديون الشركة إلا بمقدار حصته في رأس المال، ومن ثم فلا بد أن يقدم الشريك الموصي "حصة في رأس المال" أي حصة نقدية أو عينية، فلا يجوز أن تكون حصته مجرد عمله في الشركة.

ويترتب على المسؤولية المحدودة للشريك الموصي أن إفلاس شركة التوصية لا يستتبع إفلاس الشريك الموصي، وإن اقتضى حتماً إشهار إفلاس الشريك المتضامن فيها.

إدارة شركة التوصية البسيطة:

يقوم بإدارة شركة التوصية البسيطة مدير أو أكثر، ويجوز أن يكون المدير شريكاً متضامناً أو شخصاً أجنبياً، إنما لا يجوز في جميع الأحوال أن يكون المدير شريكاً موصياً، ويسري على تعيين المدير في شركة التوصية وعزله وسلطته ومسؤوليته القواعد التي سبق ذكرها عند الحديث عن إدارة شركة التضامن، لذا فإننا نكتفي بالإحالة على هذه القواعد.

شركة المحاصة:

شركة المحاصة هي شركة مستترة وليس لها وجود ظاهر أو ذاتية قانونية أمام الغير تتعقد بين شخصين أو أكثر للقيام بعمل واحد أو عدة أعمال يباشرها أحد الشركاء بإسمه الخاص على أن يقسم الأرباح والخسائر بينه وبين باقي الشركاء³⁸⁷.

³⁸⁷ أنواع الشركات ، مرجع سالف الذكر ، الانترنت .

خصائص شركة المحاصة :

كان الرأي السائد قديماً أن شركة المحاصة تتميز عن غيرها بكونها شركة مؤقتة تنشأ للقيام بعمل واحد أو عدة أعمال لا يستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً. غير أنه يؤخذ على هذا الرأي أنه ليس هناك ما يمنع قانوناً من أن تقوم شركة المحاصة بنشاط معين على وجه الإستمرار.

تكوين شركة المحاصة :

المحاصة شركة فيما بين الشركاء، ومن ثم يجب أن تتوفر في عقدها سائر الأركان الموضوعية العامة (الرضا والأهلية والمحل والسبب) والأركان الموضوعية الخاصة بعقد الشركة) تعدد الشركاء وتقديم الحصص ونية المشاركة واقتسام الأرباح والخسائر.

أما الشروط الشكلية المتعلقة بعقد الشركة فلا يشترط توافرها في عقد شركة المحاصة، ومن ثم فلا يلزم كتابة عقدها، كما أنه لا يجوز شهر هذا العقد وإلا فقدت الشركة صفته كشركة محاصة.

نشاط شركة المحاصة :

لما كانت شركة المحاصة لا تتمتع بالشخصية المعنوية، فإنه ليس لها ممثل قانوني، أي مدير يعمل بإسمها ولحسابها، وإنما ينظم الشركاء عادة طريقة الإدارة في عقد الشركة، وهي لا تخرج عن الصورة التالية:

- قد يتفق الشركاء على اختيار أحدهم لمباشرة أعمال الشركة، وفي هذه الحالة يقوم هذا الشريك الذي يطلق عليه اسم "مدير المحاصة" بكافة الأعمال والتصرفات التي يقتضيها تحقيق غرض الشركة، وهو يتعامل مع الغير بإسمه وبصفته الشخصية ويكون وحده المسؤول أمام الغير، ولا تنشأ أي علاقة مباشرة بين هذا الغير وباقي الشركاء، ومن ثم لا يكون له دعوى مباشرة قبل الشركاء لأنهم ليسوا طرفاً في العقد.

- قد يتفق الشركاء على توزيع أعمال الشركة فيما بينهم، فيقوم كل شريك بإسمه الخاص ببعض الأعمال ثم يتقدم بحساب عن نشاطه ويجري تقسم الأرباح والخسائر بين الشركة على أساس أن تلك الأعمال قد تمت لحسابهم جميعاً.

- وأخيراً، قد يتفق الشركاء على وجوب اشتراكهم في جميع الأعمال التي تتم لحساب

الشركة، فتبرم العقود عندئذ بإسم جميع الشركاء ويلتزمون جميعاً أمام الغير وعلى وجه التضامن متى كان موضوع الشركة تجارياً تبعاً لقاعدة افتراض التضامن في المسائل التجارية.

إنقضاء شركة المحاصة :

تتقضي شركة المحاصة كبقية الشركات بالأسباب العامة لانقضاء الشركاء كما تتقضي بالأسباب الخاصة لانقضاء شركات الأشخاص.

غير أن شركة المحاصة تتميز عن غيرها من الشركاء من حيث أن انقضاءها لا يستتبع خضوعها لنظام التصفية، ومرد ذلك أن شركة المحاصة لا تتمتع بشخصية معنوية وليست لها ذمة مالية مستقلة عن ذم الشركاء، ولذا يقتصر الأمر عند انقضاء الشركة على مجرد تسوية الحساب بين الشركاء لتحديد نصيب كل منهم في الربح والخسارة، ويباشر تسوية الحساب جميع الشركاء أو خبير أو أكثر يختار الشركة أو يعينه القضاء عند الإختلاف.

شركات الأموال :

شركات الأموال، كما تدل عليها تسميتها شركات لا تقوم على الإعتبار الشخصي بل على الإعتبار المالي، ولا أهمية فيها لشخصية الشريك، ولذلك تمثل حصة الشريك فيها في سهم قابل للتداول بالطرق التجارية، كما أن وفاة المساهم أو اعساره أو افلاسه أو الحجر عليه لا يؤثر في حياة الشركة.

خصائص شركة المساهمة :

شركة المساهمة هي الشركة التي يقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول، ولا يسأل الشركاء فيها إلا بقدر قيمة أسهمهم، ولا تعنون بإسم أحد الشركاء، وتخضع في تأسيسها وفي إدارتها لإجراءات وقواعد خاصة.

وتتضح من هذا التعريف الخصائص الأساسية لشركة المساهمة والتي تميزها عن غيرها من الشركات وهي:

أولاً: رأسمال الشركة :

تقوم شركات المساهمة للنهوض بالمشروعات الإقتصادية الكبرى، ومن ثم كان طبيعياً أن يتميز رأسمالها بضخامته بالمقارنة مع رأسمال الشركات الأخرى. ويقسم رأسمال شركة المساهمة إلى أجزاء متساوية القيمة يسمى كل منها "سهماً" وتمثل هذه الأسهم في صكوك الأصل فيها أنها قابلة للتداول بالطرق التجارية، ومن ثم يجوز التصرف في هذه الأسهم بكافة أنواع التصرف دون أن يكون لذلك أثر على حياة الشركة.

ثانياً: المسؤولية المحدودة للمساهم:

تحدد مسؤولية الشريك في الشركة المساهمة بقدر القيمة الإسمية لما يملكه من أسهم في رأسمال الشركة، ونتيجة لذلك فإن الشريك المساهم لا يكتسب صفة التاجر لمجرد دخوله في الشركة، على العكس من الشريك المتضامن في شركة التضامن والتوصية، كما أن إفلاس الشركة لا يؤدي إلى إفلاس المساهم ولو كان تاجرًا، الأمر الذي يجعل مركزه من هذه الزاوية أقرب إلى مركز الشريك الموصي.

ثالثاً: اسم الشركة المساهمة:

ليس لشركة المساهمة عنوان يستمد من أسماء الشركاء أو اسم أحدهم حيث "لا يجوز أن يشتمل اسم الشركة المساهمة على اسم شخص طبيعي... ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن الهدف من عنوان الشركة هو تقوية ائتمانها عن طريق إعلام الغير بأسماء المسؤولين بالتضامن، في حين أن مسؤولية الشركاء في شركة المساهمة محدودة بقيمة أسهمهم.

ويستفاد من هذا النص أن اسم شركة المساهمة يجب أن يكون مشتقاً من الغرض من إنشائها، فيقال مثلاً شركة الإسمنت السعودية أو الشركة السعودية للصناعات الأساسية.

ومع ذلك يجوز أن يشتمل اسم الشركة المساهمة على اسم أحد الأشخاص الطبيعيين إذا كان غرض الشركة استثمار براءة اختراع مسجلة بإسم هذا الشخص أو إذا تملكت الشركة مؤسسة تجارية واتخذت أسهمها رأسمالها، وإنما يجب في مثل هذه

الحالات أن تضاف إلى الإسم عبارة "شركة مساهمة" وذلك للدلالة على نوع الشركة.

رابعًا: التأسيس والإدارة:

يخضع تأسيس شركات المساهمة لإجراءات خاصة تبدأ باستصدار مرسوم ما يرخص بالتأسيس، ولا تكتسب الشخصية المعنوية إلا بصدور قرار من الوزير المختص (وزير التجارة أو وزير الإقتصاد) باعتماد تأسيس الشركة، وذلك لتمكين الدولة من ممارسة الرقابة على تأسيس الشركات المساهمة والتحقق من جدية المشاريع التي تقوم بها وحماية أموال الجمهور³⁸⁸.

كما تقوم إدارة الشركة على اشتراك هيئات متعددة بعضها يتولى التنفيذ وبعضها الآخر الرقابة والإشراف، فهناك مجلس الإدارة الذي يتولى الإدارة والقيام بكافة التصرفات التي تستلزمها هذه الإدارة، وهناك الجمعية العامة العادية التي تجتمع مرة كل سنة على الأقل لمناقشة تقرير مجلس الإدارة وإبراء ذمته عن أعمال السنة المنتهية.

وهناك هيئة مراقبي الحسابات التي تتولى الرقابة على مالية الشركة والتحقق من انتظام حساباتها، وهناك أخيرا الجمعية العامة غير العادية التي تجتمع عندما يقتضي تعديل نظام الشركة أو لأغراض نص عليها عقد التأسيس.

شركة التوصية بالأسهم :

شركة التوصية بالأسهم هي الشركة التي تتكون من فريقين، فريق يضم على الأقل شريكا متضامنا مسؤولا في جميع أمواله عن ديون الشركة، وفريق آخر يضم شركاء مساهمين لا يقل عددهم عن أربعة ولا يسألون عن ديون الشركة إلا بقدر حصصهم في رأس المال.

فشركة التوصية بالأسهم تشبه شركة التوصية البسيطة من حيث أنها تضم فريقين من الشركاء مختلفين في مركزهما القانوني: شركاء متضامنين يتوافر بالنسبة لهم الإعتبار الشخصي، ومن ثم تكون حصصهم غير قابلة للتداول ويسألون مسؤولية

³⁸⁸ مرجع سالف الذكر ، الانترنت .

شخصية وتضامنية عن ديون الشركة ويتولون وحدهم إدارة الشركة ويكتسبون صفة التاجر ولو لم تكن لهم هذه الصفة عند دخولهم في الشركة، وشركاء موصين تتحدد مسؤوليتهم عن ديون الشركة بمقدار حصصهم في رأس المال ولا يكتسبون صفة التاجر بسبب انضمامهم للشركة ولا يجوز لهم التدخل في الإدارة.

الشركة ذات المسؤولية المحدودة :

الشركة ذات المسؤولية المحدودة هي الشركة التي تتكون بين شريكين أو أكثر مسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال ولا يزيد عدد الشركاء في هذه الشركة عادة عن خمسة وعشرين أو خمسين. وأهم خاصيتين لها هما تحديد عدد الشركاء في الشركة والمسؤولية المحدودة للشركاء. غير أن هناك خصائص أخرى لها منها حظر الإلتجاء إلى الإكتتاب العام، وتقسيم رأس المال إلى حصص غير قابلة للتداول بالطرق التجارية، وجواز أن يكون للشركة عنوان يتضمن اسم شريك أو أكثر. وسنتناول هذه الخصائص بشيء من التفصيل كما يلي:

أولاً: تحديد عدد الشركاء :

الغرض من تحديد عدد الشركاء بشريكين كحد أدنى و 25 أو 50 شريكا كحد أقصى هو قصر هذا الشكل من الشركاء على المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمحافظة على وجود الإعتبار الشخصي بين الشركاء.

ثانياً: تحديد المسؤولية :

لا يسأل الشريك في الشركة ذات المسؤولية المحدودة عن ديون الشركة إلا بقدر حصته في رأس المال، وهذه الخاصية هي أساس تسمية هذه الشركة وهي تسمح للشركاء بتحديد مسؤوليتهم عن مخاطر المشروع دون حاجة إلى الإلتجاء إلى شكل شركة المساهمة، ومن ثم فهي تجعل الشريك في هذه الشركة في مركز يماثل مركز الشريك في شركة المساهمة.

بيد أنه يلاحظ أن مسؤولية الشركة ذات المسؤولية المحدودة ذاتها عن ديونها ليست محدودة، بل هي مطلقة في جميع أموالها، ولكن مسؤولية الشركاء فيها هي المحدودة بقدر حصة كل منهم في رأس المال.

ثالثاً: حظر الإلتجاء إلى الإكتتاب العام :

لا يجوز تأسيس الشركة ذات المسؤولية المحدودة أو زيادة رأسمالها أو الإقتراض لحسابها عن طريق الإكتتاب العام، ومن ثم لا يجوز لها إصدار أسهم أو سندات تطرح لاكتتاب الجمهور، والهدف من هذا الحظر هو المحافظة على توافر الإعتبار الشخصي بين الشركاء.

رابعاً: عدم قابلية الحصص للتداول بالطرق التجارية :

يقسم رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة إلى حصص متساوية القيمة، غير أن هذه الحصص لا يجوز أن تكون ممثلة في صكوك قابلة للتداول بالطرق التجارية وذلك مراعاة للإعتبار الشخصي الذي تقوم عليه هذه الشركة. ولكن هذه الحصص ليست محبوسة عن التداول كما هو الشأن بالنسبة للحصص في شركات الأشخاص، فالشريك يجوز له أن يتنازل عن حصته لأحد الشركاء أو للغير وفقاً لشروط عقد الشركة.

خامساً: اسم الشركة :

يجوز للشركة ذات المسؤولية المحدودة أن تتخذ اسماً خاصاً مشتقاً من غرضها كما هو الشأن في شركات الأموال، كما يجوز لها أن تتخذ عنواناً يتضمن اسم شريك أو أكثر كما هو الحال في شركات الأشخاص.

إدارة الشركة ذات المسؤولية المحدودة :

يدير الشركة مدير أو أكثر من الشركاء أو غيرهم بمقابل أو بغير مقابل، ويعين الشركاء المديرون في عقد الشركة أو في عقد مستقل لمدة معينة أو غير معينة. ويجوز أن ينص عقد الشركة على تكوين مجلس إدارة من المديرين في حالة تعددهم، ويحدد العقد طريقة العمل في هذا المجلس والأغلبية اللازمة لقراراته، وتلتزم الشركة بأعمال المديرين التي تدخل في حدود سلطتهم.

الأحكام العامة للشركات التجارية:

الشركة عقد يلتزم بمقتضاه شخص أو أكثر بأن يساهم كل منهما عن مشروع مالي بتقديم حصة من المال أو العمل على أن يقتسموا ما قد ينشأ من هذا المشروع من ربح أو خسارة. و يفهم من هذا التعريف أن الشركة في أي عقد: أركان موضوعية خاصة تتمثل في تعداد الشركاء، تقديم الحصص نية الشركاء. وهناك أركان شكلية في العقد بالكتابة، و الجزء الذي يترتب عن تخلف أحد الأركان يتجسد في البطلان وما ينتج عن ذلك في الشركة الفعلية³⁸⁹.

الأركان الموضوعية العامة للشركة : بما أن الشركة عقد يقوم بين شخصين أو أكثر يجب أن تكون إرادة طرفي العقد صحيحة سليمة خالية من العيوب تتفق على تحديد كيفية تقديم الحصص، كيفية إرادة الشركة أو اقتسام الأرباح و الخسائر وهذه الإرادة يجب أن تكون خالية من عيوب الرضى أو الإكراه ، الغلط الاستغلال .

■ **الأهلية:** يجب أن يكون الشريك في الشركة بالغ السن القانوني الذي يحدده المشرع لممارسة التصرفات القانونية و هو 19 سنة، و إذا كان الشخص لم يبلغ هذه السن و بلغ سن 18 سنة فيسمح له بممارسة التجارة بعد حصوله على إذن من الجهة المختصة و تصديقه من قبل المحكمة، غير أن قواعد الأهلية تختلف باختلاف الشركات كشركة التضامن يجب أن يكون الشريك كامل الأهلية.

■ **المحل:** يجب أن نفرق بين المحل و موضوع الشركة و محل التزام كل شريك فبينما يقصد بمحل الشركة أو موضوعها مشروع ما الذي يسعى الشركاء لتحقيقه، أما محل التزام كل شريك تقديم حصة مالية أو عينة أو عمل، و يجب أن يكون محل الشركة مشروع عن غير مخالفة النظام العام لحسن الآداب أو القانون، فإذا نشأت الشركة لتزيف النقود و لتجارة المخدرات فتعتبر الشركة باطلة لأن محلها غير مشروع و لا يكفي أن يكون مشروع ممكن قابل للتحقيق، فإذا أنشئت شركة لاستغلال منجم قد نفذ ما به من مواد خام فالشركة باطلة.

³⁸⁹ مرجع سالف الذكر ، الانترنت .

■ **السبب:** يختلف المحل في عقد الشركة عن السبب الذي يتمثل أساسا في استغلال مشروع اقتصادي سواء كان تجاريا أو صناعيا يقصد تحقيق الربح و هو على هذا الأساس يعتبر مشروع في جميع الصور، فإذا كان غرض الشركة أو محلها غير مشروع كان سببها غير مشروع و بالتالي يبطل العقد.

■ **الشروط الشكلية لعقد الشركة:**

نصت المادة 418 من القانون المدني الجزائري على أنه يجب أن يكون عقد الشركة مكتوبا و إلا كان باطلا، و كذلك يكون باطلا كل ما يدخل على العقد من تعديل إذا لم يكن له نفس الشكل الذي يكتسبه. ذلك كما يتضح من نص المادة 545 الفقرة الأولى من القانون التجاري حيث نصت على أنه تثبت الشركة بعقد رسمي و إلا كانت باطلة لا يقبل أي دليل إثبات أي شركاء فيما يتجاوز أو يخالف ضد مضمون الشركة .

يفهم من النصين أن الكتابة هي شرط العقد أي ركن في العقد سواء شركات مدنية أو تجارية ، غير أن المشرع في الشركة التجارية يتطلب الكتابة الرسمية كركن في العقد وسيلة إثبات، أما في الشركات المدنية بسند عادي أو عرض، و اعتبار الكتابة الرسمية في شركة دليل اثبات، أما في الشركات المدنية بسند عادي أو عرض، و اعتبار الكتابة الرسمية في شركة دليل إثبات خروجاً على القاعدة العامة في المعاملات التجارية و هو مبدأ حرية الإثبات و ذلك راجع لما هو بعقد الشركة من أهمية و لما يتضمنه من معلومات لا يمكن أن يحتفظ بها الإنسان فترة طويلة من الزمن كتقديم الحصص النقدية و العينية موضوع الشركة كبقية تفهم الأرباح و الخسائر إلى غير ذلك من المعلومات التي يجب أن يتضمنها. كما أن الكتابة واجبة لكل تعديل يجري على العقد و يجب أن يكون بنفس الشكل الذي كتب به عقد الشركة الأصلي و لم يجدد المشرع المدني البيانات التي يجب أن يتضمنها عقد الشركة و هو ما ترك لإرادة الأفراد ليضعوا في عقد الشركة بشرط ألا يخالف الآداب او النظام لعام. أما المشرع التجاري فقد أوجب أن يحدد عقد الشركة بشكلها و مدتها و عنوانها و مركزها و اسمها و موضوعها و مقدار رأس مالها وفقا للمادة 545 من القانون التجاري، و لكتابة عقد الشركة بالنسبة لأقليات أو علاقات الشركاء بالغير. أما الجزاء

الذي يترتب عن تخلف أحد أركان الشركاء سواء في ذلك أركان موضوعية عامة أو خاصة أو الشروط الشكلية و يتمثل في البطلان النسبي أو المطلق.

شركة دانفوديو التجارية :

شركة دانفوديو التجارية المحدودة إحدى شركات مؤسسة دانفوديو القابضة تأسست عام 1982 م وتعتبر من من كبريات الشركات التجارية السودانية التي تعمل في مجال التجارة العالمية ، من حيث حجم مناشطها واستثماراتها والمشروعات التي شاركت في تنفيذها، وهي من الشركات الرائدة في البلاد وقناة هامة تربط السودان بمراكز التصنيع والتجارة العالمية إذ أن للشركة حضور دولي وأقليمي واسع جعلها من كبريات الشركات على مستوى السودان والمنطقة.

تعمل الشركة في مجال إستيراد وتصدير مختلف السلع والبضائع ولديها توكيلات لكبريات الشركات العالمية إضافة الى نشاطها في مجال جلب التمويل لمختلف المؤسسات والشركات السودانية بواسطة مكاتبها وفروعها المنتشرة في العالم³⁹⁰.

أهمية شركة دانفوديو التجارية :

تتلخص أهمية شركة دانفوديو التجارية في الآتي :

- توفير احتياجات مجموعة شركات دانفوديو المختلفة في جميع الأنشطة التجارية والانشاءات بالإضافة الى توفير جميع متطلبات السوق .
- توفير مواد البناء المختلفة .
- توفير آليات ثقيلة وخدمات ما بعد البيع .
- توفير بعض المركبات والعربات الصغيرة والدفارات .
- يساهم في تقليل صعوبة المواصلات ، وذلك توفير بصات للمواصلات .

³⁹⁰ مجلة الاقتصاد والمال ، عدد خاص بشركة دانفوديو ، العدد 22 ، فبراير 2007م ، ص 1 .

- توفير معظم السلع بأسعار منخفضة تساعد في الاستقرار الاقتصادي للبلاد
وخدمة المجتمع³⁹¹.

- تساهم الشركة في تطوير الواقع الاجتماعي في مجال الصحة والتعليم .

أنشطة الشركة :

Company Ativities:

▪ مواد البناء :

Building Materials :

تعمل الشركة في مجال إستيراد وتسويق مواد البناء المختلفة وبصفة خاصة سلعتي الحديد والاسمنت التي يتم إستيرادها من تركيا ، اندونيسيا ، أثيوبيا ومصر إضافة الى كافة أنواع الزجاج الذي يتم إستيراده من الصين وماليزيا ، ويتم الإستيراد لتلبية احتياجات السوق وشركات المقاولات ، كما دخلت الشركة مؤخراً في استيراد وتوزيع ادوات الكهرباء من الهند .

▪ الإطارات والبطاريات :

Tyres and Batteries:

تعمل الشركة وكيل لإطار دونق قونق الصينية وموزع لإطارات مارشال الكورية ووكيل كذلك لبطاريات شندرميكر الجافة FB.DYY اليابانية ، وموزع لإطارات ابولو الهندية من مصنعها بالصين ، كما اسست الشركة معرض للاطارات والبطاريات شمال منتزة الرياض .

▪ الأجهزة الكهربائية :

Electic Equipment:

الشركة وكيل لمكيفات كولايين السعودية والمملوكة لمصنع الزامل حيث تقوم بإستيراد وتسويق أجهزة التكييف بمختلف وحداتها ومقاساتها كما أن الشركة وكيل لأجهزة هير الصينية العالمية لأجهزة الكهربائية والتي تشمل منتجاتها التلفزيونات بكل تقنياتها (المسطحة ، العادية ، السي دي بمقاساتها المختلفة) وأجهزة الكمبيوترات

³⁹¹ عبدالله محمد عثمان ، مدير الإمداد ، شركة دانفوديو التجارية ، العام 2013 م .

والغسالات (اتوماتيكية - عادية) والثلاجات للاستخدام المنزلي والتجاري (الإستاندر والديفريزرات) وأجهزة تكييف وتبريد (شباك ، اسبلت) وسخانات مياه وأجهزة منزلية أخرى صغيرة (مثل افران ، خلاط).

موقع الأجهزة الكهربائية : الخرطوم شارع المك نمر عمارة رشاد الطابق الثاني، الخرطوم شارع الحرية - تقاطع شارع الحرية مع شارع البلدية وسوق ام درمان- المحطة الوسطى - بداية شارع أبوروف³⁹².

■ السيارات :

Motor Cars :

الشركة وكيل لسيارات ايسوزو اليابانية ذات السمعة العالية (والتي تشمل البكاسي ، عربات نصف النقل ، القلابات بالإضافة لعربات الأطفال) وتقوم الشركة بتوفير قطع الغيار والصيانة من خلال ورش متخصصة كما تقوم الشركة بإستيراد سيارات التايوتا من السعودية مثل البكاسي واصوالين واللاندكروزر للجهات الحكومية والمؤسسات والأفراد إضافة لبعض أنواع السيارات الكورية والصينية عالية الجودة .

■ الآليات الثقيلة :

Heavy Equipment and trucks :

في مجال الشاحنات والآليات الثقيلة فإن الشركة وكيل لشحنات ايسوزو وموزع لشاحنات الهينوفا في السودان والتي يتم إستيرادها من السعودية كما أن الشركة وكيل لحفارات وآليات كوماتسو شانتوي الصينية ووكيل لدايو الكورية للصبات والشاحنات التجارية والآليات الثقيلة إضافة الى أن الشركة وكيل لآليات باركر الإنجليزية كسارات (صخور وخلطات أسفلت) الى جانب آليات هانو الكورية (مضات خرسانية ، ابراج تشييد وجاك همر) وفي مجال الآليات الزراعية فإن الشركة وكيل معتمد لتوزيع تراكتورات إسكورت الهندية .

■ الآليات الزراعية :

Agricultural Machinery :

³⁹² شركة دانفوديو التجارية ، ص 2 .

للشركة شركة متخصصة تعمل في مجال الزراعي بتقديم الخدمات الخاصة بالزراعة واستيراد كافة المعدات والآليات الزراعية كما أن الشركة الوكيل الحصري لجرارات فارماتراك الهندية .

أيضاً الشركة وكيل لطلمبات بوشان الصينية التي تشمل جميع طلّمبات الري الزراعية ومضخات الآبار لأغراض شبكات المياه المتعددة ، موقعها بالرياض - شمال منتزة الرياض .

وكالات الشركة :

الشركة لديها العديد من الوكالات في مختلف المجالات التي تغطي انشطتها الأساسية وأدناه بيان هذه الوكالات وهي ³⁹³ :

- دايوو الكورية للشاحنات والبصات .
- دايوو الكورية للآليات الثقيلة .
- آليات كوماتسو شانتوي الصينية .
- بوشان للطلّمبات الصينية .
- معدات آيسوزو اليابانية .
- معدات باركر الانجليزية .
- بطاريات ثندر ميكر الجافة Dry Cell
- FB Thunder Maker اليابانية .
- دونق قونق للشاحنات والإطارات .
- إطارات مارشال الكورية وتيشان الصينية .

إن توكيلات الشركة والتي حصلت عليها نتيجة لموقفها المالي المميز ومقداراتها الإدارية العالية هذه التوكيلات تغطي إحتياجات التنمية في السودان إذ أن معظمها من الآليات والمعدات الثقيلة والسيارات والآليات الزراعية خاصة وأن البلاد تشهد تطلّعات كبيرة في تنمية البلاد مما دمرته الحرب حيث تخطط الشركة للمساهمة في إعادة تعمير الولايات المتأثرة بالحرب عن طريق تمويل المشاريع التنموية ودعم

³⁹³ مجلة الاقتصاد والمال ، مرجع سالف الذكر ، ص 2 .

تنفيذ مشاريع الأساسية من طرق وجسور ومطارات ومياه شرب إضافة الى تطوير قطاعات الإنتاج الزراعي والصناع وتتمية الثروة الحيوانية مما يساهم في تطوير الواقع الإجتماعي من صحة وتعليم³⁹⁴ .

السياسات التسويقية للشركة :

تنتهج الشركة سياسة تسويقية تتسم بالمرونة تمشياً مع طبيعة المنتج والعميل والمزايا الممنوحة من أصحاب الوكالات لمختلف السلع والخدمات وذلك لتحقيق قدر معقول من تطلعات ورغبات السوق السوداني .
وتتضمن هذه السياسات منح التسهيلات في الدفع لبعض السلع والحرص على تقديم خدمات ما بعد البيع وتلمس رغبات العملاء والزبائن والعمل على تلبية إحتياجاتهم والمشاركة في المعارض الداخلية والخارجية وإقامة معارض للسلع.

منافذ التوزيع :

المستودعات الجمركية (نظام البوند) .

- المنطقة الحرة - قري .
- معرض السيارات والشاحنات والآليات الثقيلة - منتزة الرياض العائلي .
- مستودع السيارات الخرطوم بحري - المنطقة الصناعية .
- مواد البناء ومعرض الزجاج - السجانة .
- موقع الإطارات والزيوت - المنطقة الصناعية الخرطوم - شارع الحرية .
- موقع المكيفات والمعدات الكهربائية - شارع السيد عبدالرحمن .
- مخازن الشركة العقارية - المنطقة الصناعية الخرطوم .
- مخازن السوق المركزي للحديد .

هذا بالإضافة الى مكاتب الشركة وفروعها المنتشرة في ولايات السودان المختلفة وأهمها مكتب بورتسودان الذي يعمل في مجال تخليص البضائع الخاصة بالشركة والشركات الأخرى.

³⁹⁴ مرجع سالف الذكر ، ص 5 .

أهداف الشركة :

Company Objectives :

تسعى الشركة من خلال عملها في المجال التجاري لتحقيق الآتي :

- العمل على ارضاء الزبائن وخلق سمعة طيبة للشركة بالسوق .
- الحصول على أكبر حصة تسويقية ممكنة من خلال واقع الشركة التي تدير عليه بالتركيز على طرح المنتجات المرضية تماماً للزبون مع السعر المناسب له .
- تعظيم الأرباح على استثمارات الشركة .
- السعي وراء خلق اسم تجاري معتبر ليصبح كمعيار عند الزبائن في تقديم المنتجات .
- الحصول على ثقة الزبون وولائه للشركة .
- تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين .
- تطوير العمل بشكل مستمر والدليل على ذلك حصول الشركة على شهادة الجودة ISO9001 .

الهيكل الإداري للشركة :

Administrative Structure of the Company:

يقوم بالإشراف والتخطيط لاعمال الشركة مجلس ادارة يتكون من ستة افراد من ذوي الخبرة في المجالات الاقتصادية والتجارية والمالية .
يقوم بالإدارة التنفيذية مدير عام يساعده اربعة مساعدون لمجالات الشؤون المالية والإدريّة ، التجارية ، الفنية والتخطيط والتطوير تتبعها ادارات تمثل الإدارة العليا للشركة .

أقسام شركة دانفوديو التجارية :

- قسم الصيانة :

خدمات ما بعد البيع : After Sale Services

ايماًناً من الشركة بأهمية توفير خدمات متميزة للصيانة وتوفير الاسبيرات لكل وكالات الشركة هدفاً للوصول الى رضا العملاء والزبائن فاللشركة ورش متميزة لتقديم هذه الخدمات على النحو التالي :

- ورشة المكلا: لصيانة الشاحنات وعربات نصف النقل الأيسوزو الدايو اضافة الى بصات دايو ، تضم الورشة مواقع مهيئة للصيانة والاسبيرات تدار بواسطة كادر فني متميز ، موقعها المنطقة الصناعية الخرطوم بحري .
- ورشة اوتلاندا : لصيانة عربات بكاسي الايسوزو اضافة الى العمل التجاري لصيانة العربات المختلفة وهي مجهزة بصورة مكتملة بكافة انظمة الفحص والتشخيص مع توفر كافة قطع الغيار ، اضافة الى قسم خاص بتدريب عملاء الشركة ، موقعها المنطقة الصناعية الخرطوم بحري شارع جورج حجار .
- ورشة البدائل للآليات الثقيلة والزراعية : تشمل الشركة اقسام لصيانة كافة الآليات الثقيلة (حفارات ، لوادر ، دردافات ، كسارات) اضافة الى قسم خاص لصيانة الآليات الزراعية (التراكترات) ، وتضم الورشة ورش متحركة للقيام بالصيانة بمواقع العملاء والزبائن المختلفة متى ما طلب منا ذلك ، موقع الورشة - المنطقة الصناعية الخرطوم بحري - مربع (7) الصناعات .

■ قسم التخليص :

Clearance:

للشركة قسم خاص بالتخليص الجمركي ببورتسودان والخرطوم حيث تقوم الشركة بتخليص كل بضائعها وبضائع شركات المجموعة الأخرى ويساهم بقدر كبير في سرعة اكمال اجراءات التسليم للعملاء بالخرطوم وبورتسودان ، ويقع مكتب تخليص الخرطوم برئاسة الشركة والمنطقة الحرة قري ، ومكتب تخليص بورتسودان يقع داخل مباني عمارة على بازرعة .

■ قسم التأمين :

Insurance:

يوجد للشركة قسم خاص بالتأمين تقوم بتأمين كل ممتلكات الشركة وشركات المجموعة ومنظمة الدعوة الاسلامية ، ويقع قسم التأمين داخل مباني عمارة رشاد الطابق الثاني - الخرطوم - شارع المك نمـر³⁹⁵.

■ قسم التخزين :

Storage:

تمتلك الشركة وتدير مستودعات تخزين بمواقع عدة وبسعات مختلفة لتخزين بضائع الشركة وإيجار البعض الآخر تجارياً وتشمل المواقع التالية :

- مخازن البنونـد بالمنطقة الحرة قري .
- مخازن البنك العقاري المنطقة الصناعية الخرطوم .
- مخازن منظمة الدعوة الاسلامية بمايو .

■ قسم المشروعات :

إن السودان يعتبر من ثاني أكبر الدول العربية والافريقيـة الجاذبة للاستثمارات الخارجية في هذا المجال ساهمت الشركة في الحصول على تمويل لعدد مقدر من مشروعات التنمية في مجال المياه والكهرباء والصرف الصحي والبماني والطرق والسكك الحديدية ومشروعات تقنية المعلومات مع كبرى الشركات العالمية .

مكاتب الشركة الخارجية :

External Offices and Centres:

للشركة مكاتب خارج البلاد في عدد من الدول الافريقية والآسيوية وتعتبر هذه المكاتب مراكز إقتصادية تجارية ، درجت الشركة على المساهمة الفعالة في قيام المراكز التجارية الاقتصادية بالخارج منذ عهد مؤسسة دانفوديو الخيرية (الإدارة التجارية) وإستطاعت هذه المكاتب على ربط الشركة بمجريات وتطورات التجارة والتصنيع في العالم مما خلق للشركة علاقات خارجية جيدة ومميزة مكنت الشركة من تلبية إحتياجات هامة يفتقدها السوق السوداني . وأهم هذه المكاتب³⁹⁶ :

■ مكتب جدة بالمملكة العربية السعودية .

³⁹⁵ شركة دانفوديو التجارية ، ص 7 .

³⁹⁶ شركة دانفوديو التجارية ، مرجع سالف الذكر ، ص 7 .

- مكتب دبي بالإمارات المتحدة .
- المركز التجاري الإقتصادي ببيكين - جمهورية الصين الشعبية.
- المركز التجاري الإقتصادي - بروكسل - بلجيكا.
- المركز التجاري الإقتصادي بالقاهرة - القاهرة بجمهورية مصر العربية .
- المركز التجاري الإقتصادي بنيودلهي - الهند .
- المركز التجاري الإقتصادي بسيول - كوريا الجنوبية.
- المركز التجاري باليابان - تايلاند .

كل ما تم ذكره في الفصل الثالث من الإنجازات الرائعة وذات السمعة الطيبة في شتى المجالات المختلفة بمجموعة شركات دانفوديو تم تنفيذها بفضل القيادة الإدارية الفاعلة والتي أثرت إيجابياً على استغلال الموارد البشرية والمالية الاستغلال الأمثل وتوجيه طاقات المرؤوسين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف الشركة المرسومة ، وعلاوة على ذلك أدت القيادة الفاعلة الى تنمية مهارات القادة الإداريين التي بدورها أدت الى نجاح الشركة وتتميتها وتقديمها داخل السودان وخارجها حتى نالت وسام الامتياز.

اساليب القيادة المتبعة في شركة دانفوديو والسياسات والاسراتيجيات المستخدمة في الشركة وعلاقتها بالقيادة الادارية

القيادة عموماً قديمة قدم المجتمع البشري نفسه، وتمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي، وتوزيع العلم بين الأفراد والجماعات وأنصارهم، في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، ومن الحكمة الإلهية أن الأفراد في أية جماعة عادة ما ينقسمون إلى فئتين: فئة مهيمنة تصح للقيادة والتوجيه، وفئة تابعة يكون منهم التابعون وأعضاء الجماعة الذين لا تستطيع الجماعة أن تحيا أو تتقدم أو تحقق أهدافها بدونهم.

وتستطيع القيادة أن تفعل المعجزات، وأن تحقق الكثير من النفع في أشق الظروف وأحلك الساعات، إنها تستطيع أن تحقق الوحدة والتماسك وغزارة الإنتاج، كما أنها تعبئ الجهود وتجند الصفوف وتبث روح العزم والرغبة في العمل وسط العاملين معها.

المشكلة ليست في قدم القيادة ولكن في تطور مفهومها، فهي تتطور بتطور العصور، وما أحب أن أشير إليه هو أنها - أي: القيادة - لا بد أن يكون مفهومها مشتقاً من الجماعة مسايرة لتطورات العصر، فما يصلح لعصر معين من سمات معينة لا يصلح لغيره، وما يصلح لمجتمع لا يصلح لمجتمع آخر؛ ولذلك يجب أن نشير إلى أن كلمة "قيادة" هي مفهوم قد تطور تطوراً كبيراً خلال نصف القرن الأخير، فقد حلت كلمة "قيادة" محل اللفظ القديم "رئاسة"، وهذا التطور الذي أصاب اللفظ مظهر من مظاهر التطور للعقل البشري واتجاهات النفس البشرية، لأن زماننا يؤمن بالقيادات التي تعمل لصالح البشرية، فالفكرة عن القيادة أنها تعمل دائماً للجانب

الإنساني وتحقق الإنتاج، وقيادة تستند في قراراتها إلى الأسلوب العلمي الذي يساير أحدث ما في العصر .

تعتبر شركة دانفوديو القابضة واحدة من الشركات الوطنية العربية والرائدة في البلاد ، في مجال المقاولات والطرق والجسور والتجارة المحدودة وغيرها من المجالات عبر شركاتها المختلفة ، شاملة المباني والطرق والجسور والحفريات والمياه وتعتبر من أكبر الشركات التي تعمل في المقاولات في السودان . وقد انجزت الشركة أكثر من خمسمائة مشروع مما ترك أثراً ملموساً علي صعيد البناء والعمارة السودانية ، مما جعل أعمالها في جميع أنحاء البلاد .

أصبحت شركة دانفوديو من الشركات القابضة واحرزت على علامة الجودة العالمية (ISO) (International Organization for Standardization) وذلك بفضل القيادة الإدارية الفعالة والكادر العلمي والمهني المتفرد والمتميز ذات الخبرات العالية والرأس المال الضخم .

نشأت شركة دانفوديو كمؤسسة خيرية بواسطة منظمة الدعوة الاسلامية لمساعدة الفقراء والمساكين والمحتاجين وذوي الاحتياجات الخاصة في السودان والدول الافريقية الاخرى ، لقد ولدت الشركة اسلامياً متبركاً باسم دانفوديو الرجال النيجيري الذي نشأ وترعرع مع والده في مجتمع اسلامي في نيجيريا ، حيث أن الشركة تنتهج النهج الاسلامي الذي له ملامح اسلامية في القيادة الادارية .

تأسست هذه الشركة في العام 1981م تحت مسمى مؤسسة دانفوديو الخيرية للتجارة والمقاولات، ومع توسع نشاطها تحولت في العام 2000م إلي مؤسسة دانفوديو القابضة وهي تمارس أنشطة إقتصادية عديدة، وهي مؤسسة ذات شخصية إعتبارية متخصصة في مجال الإستثمار، و يقوم عليها مجلس إدارة مستقل و بميزانية منفصلة . الهدف من إنشاء هذه المؤسسة هو زيادة التمويل الداخلي للمنظمة، ولتحقيق ذلك ضمت تحت لوائها عدد من الشركات المتخصصة من أهمها شركة دانفوديو التجارية التي تعمل في مجال إستيراد مواد البناء و الأجهزة الكهربائية وإسبيرات العربات. و شركة دانفوديو للمقاولات وهي متخصصة في المشاريع الإنمائية القومية كالطرق و الجسور والإنشاءات العقارية الضخمة ولقد تحدثت الباحثة) عن

هذه الشركتين بشئ من التفصيل الدقيق عن أهم أقسامها وإنجازتها من ناحية المقاولات والطرق والجسور بالنسبة لشركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور والانجازات الاقتصادية بالنسبة للشركة التجارية وفروع الشركتين داخل وخارج السودان في الفصل الثالث .

يوجد عدة انماط قيادية يتبعها القادة في الشركات والمنظمات والهيئات والقطاع العام، مثل النمط الديمقراطي ، والاستراتيجي، القيادة الدكتاتورية المتسلطة ، القيادة الحرة ، النمط الاتوقراطي ، القيادة التقليدية ، القيادة الأبوية وقيادة عدم التدخل وغيرها من الأنماط والنماذج القيادية المختلفة.

وعلى حسب الملاحظات عبر زيارتي لشركة دانفوديو لاحظت أن مجموعة شركات دانفوديو لا تستخدم نمط قيادي معين انما تستخدم عدد من انماط قيادية وهي القيادة الديمقراطية ، الاستراتيجية ، الموقفية والدكتاتورية في ظروف معينة.

ولكن نمط القيادة السائدة هو القيادة الديمقراطية ، التي تعتمد على الشورى وهو نظام إلزامي للأفراد بمقتضى قول الله تعالى في محكم تنزيله { وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ } وقوله تعالى: { وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ } وقول رسوله الكريم: ((استعينوا على أموركم بالمشاورة)) ، في اتخاذ القرارات الادارية ، حلول المشكلات ، استقطاب الموارد البشرية ، وضع السياسات والاستراتيجيات ، الأهداف والأغراض والسعي للحصول على الافكار من المجموعات التابعة له والتخطيط . وإيماناً ومبدأً بذلك فإن ادارة الشركة تنتهج وتصطفي للقيادة لمن ينطبق عليه الشروط والمقومات والسلوك القيادية الاسلامية ، بالإضافة الى الخبرات والمؤهلات العلمية ليتولى امر القيادة الادارية الرشيدة ، الى جانب ذلك رأيت التكاتف والتلاحم والتعاقد بين القادة والعاملين بشركة دانفوديو وذلك عبر ادارة العلاقات العامة الموجودة بالشركة .

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات. ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمروؤسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم. فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات

وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة، ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين، وخلق الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون، ومضاعفة الإنتاج، وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعلمون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به .

لقد اتضح (للباحثة) أن الأسلوب القيادي المثالي هو الذي يتفق مع توقعات وأماني وخبرات جماعة معينة في ظروف معينة، وأن القيادة الصالحة هي القيادة القريبة من الواقع، وأن ممارسة القيادة تتطلب أن يكون القائد قادرًا على إدارة وقته، ولديه القدرة على التأثير في سلوك الجماعة، وقادرًا على التفاهم مع جميع أفرادها، وأن يكون لديه القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وفهمه للبيئة الخارجية بأشكالها وصورها وتنظيماتها المختلفة، وأن يكون القائد ذا مرونة عالية، فيستطيع أن يكف نفسه مع المواقف التي لا يمكن تغييرها، وبذلك تكون لديه القدرة على المواقف الحرجة وتحملها، كما 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، والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية، وأن يتحلى بالخلق الكريم وأن يتصف بالتواضع والاستقامة، وأن يكون متفهمًا لأهداف المنظمة مقتنعًا بها، مؤمنًا بإمكانية تحقيق هذه الأهداف لما فيه خير المنظمة وصالح أفرادها.

اساليب القيادة المتبعة في شركة دانفوديو:

وبما أن (الباحثة) ستحدثت عن شركتين من مجموعة شركات دانفوديو وهما شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور وشركة دانفوديو التجارية ، سنتناول أنماط القيادة المستخدمة في اقسام وإدارات هاتين الشركتين بالإضافة الى انماط القيادة المستخدمة في المشاريع الخارجية (خارج ولاية الخرطوم) .

وبالإضافة الى ما ذكرته سابقاً ذكر الدكتور علي عبدالله المدير العام لشركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور عن انماط القيادة السائدة في إدارات واقسام شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور وهي:

القيادة الديمقراطية :

ويوضح إن هذا الأسلوب من القيادة يقوم على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار فيما يخصهم من أعمال، وإفساح المجال للمبادرة والابداع، وتقدير جهود العاملين، بحيث تمارس القيادة إشرافاً عاماً لحفز الأفراد على زيادة الانتاجية . وأقامة أسلوب التأثير بدلاً من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين ، وأقامة الاتصال ذى الاتجاهين بين القائد والتابعين. ثم ذكر بعض الامثال للقيادة الديمقراطية في الشركة كالآتي :

■ أولاً : مبنى مجمع سارية الصناعية:

في أوائل فبراير عام 2000م تم توقيع العقد بين شركة دانفوديو ، الطرف الأول والمالك لمبنى سارية الصناعية الطرف الثاني ، وبدأت الشركة في تنفيذ صناعة مبنى مجمع سارية، وكان العمل يسير بشكل طيب حسب الخطة الموضوعية ، ونسبة لأسباب سياسية قرر المالك أن يكون افتتاح المبنى في مناسبة سياسية ، أي قبل المدة التي تم الاتفاق عليها والمتضمنة في العقد، قام المدير العام لمجموعات شركة دانفوديو المهندس عبدالوهاب محمد عثمان الاتصال بي ، وطلب مني أن اقوم بدعوة المهندسين والمراقبين والفنيين لإجتماع بمكتبه بعد الظهر على أن يصلي الجميع في مسجد الشركة ، ولقد كانت الاستجابة مذهلة حيث كان الحضور بنسبة أكثر من 98% .

بدأ الاجتماع بعد صلاة الظهر مباشرة ، وبعد تبادل آراء ووجهات نظر الحضور توصل الاجتماع الى الحلول الاتية :

- تكوين فريق عمل لإدارة الأزمة من المجتمعين .
- تم توزيع المحاضرين الى مجموعات كل مجموعة حدد لها هدفها والزمن الذي يجب أن تتجز فيه هذا الهدف .
- أمن المدير كل ثقته في الحضور وبأنهم قدر التحدي وإنه سيكون مشرفاً على العمل بنفسه وسيوفر كل الاحتياجات اللازمة ، مما أدى الى رفع الروح المعنوية وقفزها للعمل وقادها للإبداع والتجديد .

وبفضل الله سبحانه وتعالى، تم انجاز العمل في الزمن الذي حدده المالك أي قبل المدة التي حددت للبرنامج السياسي ، فما كان من المدير العام

إلا ان قام بتحفيز الفريق العامل بحافز مجزي بإعتبار أن الانجاز قبل الزمن يوفر المصروفات الثابتة Fixed Cose بالإضافة الى انه يمكن استخدام هذه الكوادر في المشاريع الأخرى نسبة لجدارتهم وامتيازهم .

▪ ثانياً : مبنى المؤتمر الوطني :

قررت الإدارة السياسية لحزب المؤتمر الوطني في ابريل عام 2002م إنشاء مقر الحزب في النادي الكاثوليكي سابقاً في زمن وجيز لإقامة مؤتمرات الحزب واتصلت الإدارة السياسية بالشركة موضحاً سرعة الانجاز في هذا العمل في زمن قياسي يكاد يكون مستحيلاً، ولقد كان تم التعاقد بينها وبين الشركة سلفاً .

فما كان من المدير العام إلا أن قام بدعوة الإدارة التنفيذية التي تشمل كل الطبقات من مهندسين ، فنيين ، إداريين ، عمال مهرة وغير مهرة وعقد معهم اجتماع مستفيض ، وبعد تبادل الآراء في هذا الأمر، تم الاتفاق على ان يتولى المدير العام إدارة الشركة من موقع المبنى وبالتالي يقوم بمتابعة العمل ، ثم أخذاً رأي العامل الماهر بحيث ان يكون العمل ورديتين وتحويل جزء كبير من العاملين للعمل في المشروع ، وتم بناء روح فريق متجانس في اللوجستيات والإشراف والإدارة ومتابعة الجلبيات من خارج السودان. من خلال شخصية المدير القوية وحاجة المالك للمبنى تم استخلاص الصريفات للعمل المنجز في قتها ، مما ساعد كثير في ان يتم الانجاز الذي شابه الإعجاز وكان له اساليب خاصة في إدارة الموقع من حيث القدوة والصبر والمتابعة والمثابرة ورفع المعنويات والتحفيز واخذ الآراء الناجحة والاهتمام باحتياجات الفريق كاملة والوقوف عليها بنفسه، واندكر في هذا المقام المفكر (هنري كيسنجر) عندما تكلم عن نظرة القائد حيث قال (أهمية القائد لا تحددها خطورة أو حجم المهمة التي ينفذها ، فالقادة العظماء يقومون باعمال عادية ايضاً ، لكن التعامل غير العادي مع الامور العادية هو الذي يصنف القائد في إعداد العظماء فالقائد الحق له نظرته الخاصة للامور العادية والتحديات الكبيرة على حد سواء . غياب البدائل يفتح العقول) هكذا كان في اخي المهندس عبدالوهاب محمد عثمان.

▪ ثالثاً : خطوط انابيب البترول (عطبرة) :

شاركت الشركة في تنفيذ خط الانابيب الناقل للبتروول ونالت وساماً للإنجاز .
بعد اكتمال الخط وبدء العمل بموجب عقد بين الطرفين الشركة ووزارة الطاقة،
تعرض خط أنابيب البتروول (عطبة) لعملية تخريبية حيث تم نسف جزء كبير منه ،
على إثر ذلك اتصل الدكتور الجاز وزير النفط حينها بالأخ المدير العام بعد منتصف
الليل فما كان من المدير العام إلا ان نهض من نومه مستعجلاً ، ثم إرتدى ملابسه
على عجل واستقل عربته واثناء قيادته للعربة بداء الاتصال بأفراد الإدارة التنفيذي
ودعاهم لاجتماع عاجل وطارئ في مكتبه بالرئاسة في حينها (بالليل) وكذلك تم
الاتصال بمديري الشركات المملوكة أو التابعة للشركة - خاصة شركات النقل
(سالكا) وبعد تداول الآراء ، تم وضع خطة العمل المتمثلة في توفير الانابيب وتحديد
مكانها ، تجهيز العربات الناقلة لعطبة حيث وجود العطل . تم كل هذا العمل قبل
بزوغ شمس اليوم بفضل هذه التدابير التي جاءت من الآراء التي تمخضت بها
الاجتماع علاوة لفضل المدير الفعال الديمقراطي ،إن تمت معالجة الخلل في ساعات.

■ رابعاً : طريق عدار ملوط :

نالت الشركة شرف السبق في العمل في مجال البتروول ، حيث كانت ضربة
البداية عمل الردميات المنتقاة لطريق عدار ملوط حتى يتيسر نقل خام البتروول عن
طريق التتاك ، ولقد كان العمل في هذا المجال عالي المخاطر بسبب عدم الاستقرار
الامني وحرص المتمردين على ايقاف هذا المشروع بأي ثمن، فكان هذا هو التحدي
الأكبر الذي واجه الشركة وكانت الشركة قدر التحدي.

حيث قام المدير العام بدعوة الإدارة التنفيذية لاجتماع هام وضح فيه أهمية
المشروع للوطن ودعاء الى الاخلاص والتجرد ومقابلة التحديات ،خاصة ان شركة
الخليج للبتروول كان لها المبادرة الأولى وحضر مجموعة من القطرين العاملين في
الشركة الى مواقع الانتاج للعمل في ظروف قاسية جداً وبالتالي لابد للوطنيين من
التجرد والعمل لإنجاح المشروع وتبع هذا الحديث بمجموعة من التوجيهات :

- أولوية العمل في عدار على ما سواه حيث قال إذا طلبت منك عمل وظهرت مشكلة في عدار تصدى لها واترك ما امرتك به من عمل حتى تتجز لعدار ، ومن ثم تقوم بانجاز ما طلبت منك انجازه .
- قام بمضاعفة المرتبات حيث استحدث بدل مشقة مرتب شهر إضافة الى المرتب العادي .
- توفير جميع الوجبات والإدوية وتحسين بيئة العمل .
- يتساوى الجميع في الموقع على اعتبار انها ارض جهاد لا فضل مدير على خفير (ولقد حدث ان حضر المدير العام في زيارة للموقع وقد قامت إدارة المشروع بإعداد مائدة فخمة فيها لحم صيد ودجاج وادي وغيرها من الطيبات ، فلما وضعت امامه قال لهم هل كل العاملين يأكلون مثل هذا الطعام ؟ فقالوا له: حاولنا اكرامك ، فغضب غضباً شديداً وطلب منهم اخذ هذه المائدة وتوزيعها على العاملين وسواقي الآليات الثقيلة بالمشروع).
- لقد كان يحذر من الانصراف الى القضايا الانصرافية والامور التافهة ولقد صادف في زيارة من زيارته ،وفي الصباح الباكر خرج ليتفقد الموقع فوقع عينه على كبير المساحين عائداً من الموقع الى المعسكر، فسأله عن سبب رجوعه للمعسكر فقال له: راجع اشتكى لناس الميز بأن الكسرة نية (غير ناضجة) ومن هذا المنطلق اصدر قرار رجوعه الى الشمال ،لأن الموقف هنا يتطلب الشدة والرجولة لتحقيق الهدف .
- بهذا المنهج استطاع هذا القائد ان يخلق فريقاً متكاملماً بالقوة والعدالة والرحمة والمساواة والجدية والإرادة ولقد كان نتاج ذلك :
- عندما اشتدت المعارك في عدار انسجبت القوات المسلحة قبل أفراد الشركة وكان مدير الموقع آنذاك المهندس عمر علي الذي اصر على عدم الانسحاب إلا بعد أن يطمئن على سحب آليات ومعدات الشركة كلها .
- تم تكليف المراقب حسون التوم بعد استدعائه من موقعه الرسمي الى الرئاسة وطلب منه السفر الى عدار ، فما كان منه الا أن تحرك من الرئاسة مباشرة الى عدار دون ان يفكر في الذهاب الى المنزل لوداع أسرته ، بل ارسل لهم

المصاريف وتوجه للسوق الشعبي فقام بشراء ملابس له وبعض الاحتياجات ومن ثم توجه مباشرة الى عدار ارض العمليات ارض البطولات والانجاز دون تردد، وهكذا حتى تم السحب الكامل بسلامة منسوبي الشركة والآليات والمعدات من عدار بفضل القادة العظماء الذين يضحون دائماً من أجل الشركة والوطن.

■ خامساً : بيارة تاما :

في مايو عام 2001م تم التعاقد مع شركة دانفوديو كطرف أول والمقاول كطرف ثاني لتشييد بيارة لمشروع تاما الزراعية ، ولكن تماطل المقاول في العمل وأخطأ في حساباته حيث انه تجاهل موسم الأمطار وارتفاع منسوب النيل ، حتى أتى زمن الفيضان الذي أدى الى إنهيار البيارة ، من ما جعل الموسم الزراعي مهتماً بالفشل.

قام المدير العام بقرار اجتماع عاجل في مكتبه بحضور عدد مقدر من مهندسين مدنيين ومهندسين ميكانيكيين وفنيين وعمال ، وبعد تداول الأمر فيما بينهم تم تحديد المشكلة وجمع المعلومات الكافية ، خرج الاجتماع بأخذ رأي العبقرين المهندسين الميكانيكيين هو أن يتم ايجار بنطون ويضع عليه منصة متحركة الذي بدوره يحمل البوابير ومن ثم يتم سحب المياه من النهر الى المشروع ، ونجحت الفكرة تماماً وتم انقاذ الموسم الزراعي .

ونستنتج مما سبق إن القيادة الديمقراطية المبنية على الشورى والمشاركة في

اتخاذ القرارات الإدارية تؤدي الى :

- رفع الروح المعنوية للعاملين بالشركة .
- يؤدي القيادة الديمقراطية الى تحسين وتجويد العمل مما يؤدي الى زيادة الانتاج.
- زيادة ولاء الموظفين أو المرؤوسين للشركة .
- تكون القيادة الديمقراطية اكثر فعالية وخاصة مع الأفراد المدربة والمؤهلة .
- تؤدي الديمقراطية الى تطور المبادرة واقتراحات المرؤوسين وآراءهم .
- تؤدي الى الرضى الوظيفي ، حيث يؤدي المرؤوسين وظيفتهم بكل جهد واخلاص وتكون رغبته عالية في الوظيفة .

- تؤدي الديمقراطية الى فعالية القيادة خاصة مع الاخصائين والذين يمتلكون الخبرة ، وتكون فعالة لدرجة كبيرة مع العاملين والمجموعات المحفزة .

ومن خلال الملاحظات والمقابلات الشخصية لبعض القادة لاحظت (الباحثة) أيضاً أن الشركة تمارس نمط القيادة الاستراتيجية بالإضافة الى نمط القيادة الديمقراطية التي تمارسها إدارات وأقسام شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور ، كما تحدثت عن :

القيادة الاستراتيجية المدير العام لشركة دانفوديو التجارية مشيراً بأن القيادة الإستراتيجية هي المستخدمة في إدارات وأقسام شركة دانفوديو التجارية، وهي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف الشركة . أن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة .

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي ، فالإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناءً لأبعاده ، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لان الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت ، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا ، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد.

* مثال لقيادة استراتيجية في الشركة :
ذكر المدير العام

في 2000/8/2م تم توقيع عقد بين الشركة والسادة المموليين للبنك السوداني الفرنسي لبناء البنك ، وقامت الشركة على حسب الاتفاق التي تمت بين الطرفين بتشييد مبنى البنك السوداني الفرنسي فرع أمدرمان بشارع الموردة جوار عمارة

محمد حسين وغرب مدرسة وادي سيدنا ، ويتكون المبنى من ثلاثة طوابق وبعد إكمال المبنى وتم تسليمه لإدارة البنك ، وفي يوم رحولهم حدثت كارثة كبيرة وهي إنقطاع الماء عن المبنى تماماً وحدثت تضرر شديد من قبل إدارة البنك نسبة لعدم وجود ماء لأول يوم وجودهم بالمبنى وكان مهندس الشركة الممثل مدير الموقع موجوداً في ذلك الوقت وكان يسعى لمعرفة سبب إنقطاع الماء من المبنى ولكن المشكلة والعطل كان معقداً جداً ، أخذ وقتاً طويلاً وتطور الأمر الى أن وصل الى مدير البنك ، حصلت ضجة شديدة من قبل ادارة البنك ثم كتبت الإدارة خطاباً شديد اللهجة لهذا الموقف الصعب للمدير العام لشركة دانفوديو، وتسربت هذا الخبر الى البيئة المحيطة.

وفي الحال قام مدير الشركة بتكوين قوة عمل خاصة تتكون منه ومن مدير الموقع وخمسة من مديري الإدارة العليا التنفيذيين واثنين من فني السباك. وبدأت قوة العمل هذه في وضع خطة لتجنب أي خسائر لإنقاذ الموقف من جراء هذا الحادث قامت قوة العمل بالآتي :

- إيجار تناكر مياه شرب من إدارة المطافئ بأمرمان وتم تزويد تنكر الماء الأرضي الذي تم إنشائه كمخزون إحتياطي بالمبنى للمياه .

- تم مراجعة اعمال السباكة اكثر من مرة ، ثم اكتشف واحد من فني السباكة بأن الخط الرئيسي لضخ الماء مقفول بقطعة من الحديد بصورة محكمة ، تم إزاحة هذه الحديدية من الخط الرئيسي بعد بذل جهد كبير ، وبذلك تم حل المشكلة تماماً ، فإنسابت المياه في خطوط مياه المبنى على ما يرام .

وعندما حضر مدير عام الشركة بنفسه لمتابعة الأمر بعد أن وصله خطاب البنك فوجد المشكلة قد إنحلت تماماً..

وحفاظاً على سمعة الشركة من الانهيار في سوق المقاولات والتشييد ، بعد اسابيع قليلة من المشكلة قدم المدير العام للشركة استراتيجية تمثلت في النقاط التالية :

- قامت الشركة بحملة قومية لتوعية الجماهير بأن المشكلة التي حصلت كانت بفعل فاعل، وذلك عبر وسائل الاعلام المرئية والمسموعة .

- كما قامت الشركة بانشاء غرفة عمليات وطلبت من جميع العاملين تقديم المساعدة والمشاركة بالتطوع في عملية الرد على خطوط الاتصال الساخنة عبر غرفة العمليات.
 - قامت الشركة باعلان عن جائزة مقدره لمن يقدم أي معلومات تقود الى ضبط المجرم .
 - تنويه جميع المديرين للرد على اي استفسارات أو عقد مقابلات أو التحدث مع الصحافة ووسائل الاعلام الأخرى. وقام مدير الشركة بدور المتحدث الرئيسي باسم الشركة .
 - قامت الشركة بإتباع اسلوب جديد في مراجعة المباني بعد التشييد مباشرة .
- وبذلك تم الحفاظ على سمعة الشركة فى سوق المقاولات والبناء والتجارة .. كشركة رائدة .. مبدعة ومبتكرة .

وخلاصة القول أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة الشركة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة وبالقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر .

تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية ، من خلال تحليل التحديات التي تواجه إدارة الشركة، والتي تعتبر من ضمن استراتيجيتها ، كالاتي :

1- تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:

تخطط شركة دانفوديو من خلال فئاتها الرئيسية سوف تواصل استثماراتها في تعزيز وتوسيع مواقعها الرائدة. فمن خلالها سوف تعمل استثماراتها على تغذية عملية نمو خطوطها الجديدة التي تمتلكها الآن. وبفضل فئات قيمها، سوف تستخدم التقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال من أجل تحقيق أكبر قدر من الربح ، وتستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد الشركة لمواكبة التغيير الذي يظهر

بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم واكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة.

2- زيادة حدة المنافسة :

تبدأ إدارة الشركة في تخطيط لزيادة حصتها السوقية في السودان وفروعها المختلفة داخل وخارج السودان ، من خلال استهداف أسواق جديدة في مجال الإنشاءات والتجارة وكمصنعين للغير وفي الوقت نفسه توسيع المعروض في الأسواق القائمة. كما ستواصل الشركة انتقاء أي فرصة للاستحواذ على حصة سوقية أكبر . لأن العولمة غيرت حدود المنافسة الاقتصادية ، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار نسبة لزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على الإدارة الإستراتيجية بالشركة صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع الشركة في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة الشركة بوضع حرج .

3- كونية الأعمال التجارية:

تحالفت شركة دانفوديو مع الشركات الأخرى مثل الشركة العالمية للأعمال الكهربائية والميكانيكية وشركة هواكان دان بالإضافة الى شركة (A&A) مشروع فداء للجسور في مجال الانشاءات والطرق والصناعات ، نسبة لنمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية ، بالإضافة الى ذلك لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات وحرية التبادل التجاري ، كل ما ذكرته جعلت من نشاط الأعمال تتجه نحو العالمية بدلاً ان تنحصر في المحلية مما كان عليه من قبل .

فمثلا ضمن المظاهر البارزة على كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر ، شركة تويوتا و Gm يشتركان الآن في مشروع تطوير تصنيع السيارات .

4- التغيير التكنولوجي:

تعتمد إدارة الشركة على التكنولوجيا والتقنيات والطرق الحديثة والعلمية في تصميمات المنشآت وهندسة المباني والطرق الطويلة والقصيرة لتظهر بشكل جميل ورائع، أما من الناحية التجارية ستحافظ الشركة على مواصلة تطوير وجودها وإثبات بصمتها في الأسواق المحلية والخارجية تحت علامتها التجارية الخاصة بها والحايزة على علامة الامتياز ، وستواجه الشركة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة حسب التغيير لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال ، وبما أن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الأعمال والصناعات ، فان عدم مواكبة هذا التغير يضع الشركة في مواجهة تهديد حقيقي ، ونتوقع زيادة كبيرة في الطلب سواء من العملاء الحاليين أو الجدد من كافة أنحاء السودان.

5- نقص الموارد:

تضع الشركة خطط طويلة للحصول على الموارد الأولية التي تعتبر من عناصر مداخلات النظام الانتاجي، بطرق عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية .

وذلك لعدم مواجهة الشركة النقص الحاد في الموارد الأولية ، حيث أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر خاصة وفي يومنا هذا.

6- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:

كان في الماضي تصنع الشركة الاشياء ثم تعرضها في الأسواق ، أما الآن فلا بد لإدارة الشركة ان تعرف ماذا تصنع ؟ أو في ماذا يستثمر ؟ قبل أن تصنع أو تستثمر ، فلذلك كونت ادارة الشركة مكتب لمتابعة الاحداث والتطورات الجديدة والتقنيات التي تحدث في العالم في كل المجالات الانتاجية والصناعية والاستثمارية (إدارة البحث والتطوير) وذلك لمواكبتها وتطبيقها في الشركة مثلاً القدرة في عملية خلق المنتجات والتصميمات الجديدة في مجال المباني والطرق والصناعات أو تطوير المنتجات والتصاميم الحالية ، والمعرفة هي أساس القدرة التي تمكن الشركة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني ، وتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية للشركة ،

فالمعرفة أصبحت قوة وميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا لذلك فإدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرحب نجاح الشركة أو فشلها .

7- عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

نسبة لتذبذب وعدم استقرار الأسواق التجارية وعدم استقرار سعر الصرف وأسعار الطاقة، وتزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق المحلية والعالمية، تضع الشركة في مخططها الاتجاه نحو تخفيض التكلفة من خلال تعظيم الكفاءة الإنتاجية والتوسع الرأسي . تأمل الشركة تحسين الأداء عن طريق رفع معدلات الإنتاجية وقاعدة الإنتاج الخاصة بالشركة في داخل وخارج البلاد وتمنحها وفورات في التكاليف في مجال الطاقة والايدي العاملة ، وتعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة ، والتي تسمح لها أن تكون قادرة على المنافسة في أسواق السودان وخارجها بجودة عالية لكافة منتجات الشركة في امكانها المختلفة .

وترى الشركة فرصاً قوية لمواصلة النمو في الأسواق المحلية والإقليمية ولا سيما في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية و النامية أو ذات النمو الاقتصادي السريع . وقد أنشأت الشركة فروع تجارية صغيرة في المملكة العربية السعودية و الهند والصين من أجل وصول أفضل إلى هذه الأسواق .

كما تعمل الإدارة الإستراتيجية في الشركة في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى القادة وتحديد الخصائص التي تميز الشركة عن غيرها من الشركات المنافسة .

8- الابتكار والتركيز على العملاء:

تعد عمليتي الابتكار المتسقة، والابتكار في تركيز اتجاهنا والتي يتم تطويرهم بفعالية من أجل تلبية احتياجات عملائنا الفردية والمستهلكين كعامل مساعد لنا من أجل تعزيز عملية قيادة الابتكار. ومن خلال الاستفادة من الاستدامة ومن اتجاهاتنا المنفتحة في مجال الإنشاءات والطرق والصناعات سوف نضمن أن منتجاتنا ستظل جذابة للغاية وستكون دائماً ذات صلة بالعملاء والمستهلكين وتعمل ادارة الشركة، حيث أن الشركة ستحافظ على العملاء والزبائن الحاليين وإستقطاب العملاء الجدد عبر تقديم خدمة أفضل ما بعد شراء أو تنفيذ الأعمال ، لأن فقد الزبون الواحد يساوي خمسة أضعاف كسب الزبون .

أمثلة لقيادة موقفية :

تحدث مساعد مدير المشروعات الخارجية (خارج ولاية الخرطوم) المهندس عمر علي نافع عن ثلاثة مواقف قيادية خاصة بالشركة نجحت رغم الصعاب والمعوقات التي واجهتها وهي :

أولاً : مدينة جياذ الصناعية :

في العام 2001م ، كانت الشركة تعمل كمقاول رئيسي في مدينة جياذ الصناعية وذلك في أعمال المباني للوحدات والمصانع وشبكة الطرق الداخلية ، وبما ان أي عمل جديد يراد تنفيذه كان لابد الرجوع لشركة دانفوديو ويعرض عليها العمل المراد تنفيذه ،إما يتم الاتفاق عليه او ان تعتذر الشركة عن ذلك ، وبعدها يقوم المالك بعرض هذه الاعمال على الشركات الأخرى لغرض التنفيذ .

ظهرت اعمال مواقف السيارات عبر أحد المصانع بالمجمع بمساحة كبيرة جداً ، فقام مالك الأعمال بالاتصال بشركة (ش.ش) التي تعمل في مجال الطرق والسدود لتقوم بتنفيذ اعمال مواقف السيارات، متجاوزاً بذلك شركة دانفوديو المقاول الرئيسي لأعمال المشروع ظناً منه انه ستوفر له اموالاً كثيراً وتم الاتفاق بين مالك المشروع وشركة (ش.ش) على التكلفة الكلية للأعمال ، وعند مرحلة توقيع العقد طلبت شركة (ش ، ش) ان يتم التوقيع مع شركة دان فوديو لضمان تحصيل دفعياتها ومن ثم التوقيع مع المالك . وبعد الاصرار على ذلك أضطر المالك بالاتصال بشركة دان فوديو للتوقيع معه على أعمال المواقف التي كانت قد قدرت بـ 2,300,000 دولاراً انذاك الوقت . وبعد التوقيع قامت شركة (ش ، ش) بالتوقيع مع شركة دان فوديو .

طلب مدير شركة دان فوديو من المالك 3,5% من قيمة العقد نظير المسؤولية التعاقدية على المشروع ، وأيضاً طلب من شركة (ش، ش) 3,5% من قيمة العقد نظير ضمان انسياب دفعياتها المالية للأعمال المنجزة .

ومما ذكر سابقاً وفر مدير شركة دانفوديو للشركة ارباحاً كثيراً ، نظير المسؤولية التعاقدية بين الطرفين ، وذلك بفضل القيادة الناجحة المفكرة والمديرة .

ثانياً : مشروع السد الواقي بين الجسرين بالمقرن:

في مارس 2002م وقعت شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور عقد تشييد وتنفيذ مشروع السد الوافي بين الجسرين بالمقرن مع ادارة ولاية الخرطوم ، وهو عبارة عن مشروع ردميات ترابية بطول 1050 متر وارتفاع 8 ونصف متر لحجز المياه خلفها والاستفادة من الأراضي امام السد كمنطقة سياحية وتجارية وكان المشروع بمبلغ 2,500,000 دولار .

وعند تنفيذ المشروع واجهتنا المعوقات الآتية :

- بدأ المشروع في توقيت حرج إذ ان الفيضان يبدأ بولاية الخرطوم من 7/15- 9/15 سنوياً .

- تم ايقاف العمل بالمشروع لمدة ثلاثة اسابيع نسبة لصراع اداري بين ادارة ولاية الخرطوم ووزارة الري والموارد المائية إذ تدعي كل طرف احقيتها بالمشروع.

- اصدرت رئاسة شركة المرور بولاية الخرطوم قرارا بإيقاف مرور الشاحنات الثقيلة والقلابات عبر كبري النيل الأبيض في الفترة الصباحية حتى الساعة الرابعة مساءً .

كل هذه الظروف والمعوقات والأسباب له أثر سلبي على المشروع ، إذا لم يتم انتهاء المشروع قبل الفيضان ، فإن كل الاعمال المنجزة ستجرفها المياه ، ويعتبر انهيار كامل للمشروع وخسارة كبيرة للشركة وتعتبر الإدارة فاشلة لأنها لم تتخذ القرارات الصحيحة لتفادي كل هذه المشكلات . لذا يتطلب اكمال المشروع تفادي انهيار الاعمال المنفذة وتجنب الشركة من الخسائر المادية والمالية . ومن هذا المنطلق قامت الإدارة بوضع الخطة الآتية :

- لتنفيذ ربط الجسر لابد من أعمال توريد التراب الحصوي للردميات التي تعتبر الجزء الأساسي من المشروع والتي تجلب من منطقة طورية بامدرمان التي تبعد 10 كيلو من المشروع - توفير قلابات بسعات كبيرة .

- قررنا أن نعمل على نظام الدوامين بالمشروع لمدة ثلاثة أشهر ، وذلك لسرعة الانجاز وحتى نسبق وقت الفيضان .

- استطعنا أن نتحصل على قرار استثناء من شرطة المرور بولاية الخرطوم على أن يسمح بمرور قلابات المشروع عبر جسر النيل الأبيض الجديد اثناء فترة الحظر

المحددة من قبلهم وذلك بعد اجتماعات مستفيضة بين ادارة الشركة وادارة شركة المرور بولاية الخرطوم .

تم تنفيذ هذه الخطط المذكورة عاليه ، وفي النهاية وبحمدالله تم انجاز المشروع بسلامة الذي كان يعتبر تحدياً كبيراً لإدارة الشركة بالإضافة الى تجاوز مخاطر الفيضان الذي كان يعتبر حجر عثرة امامنا .

واشاد المدير العام لشركة دانفوديو بمدير الموقع والإدارة المنفذة لهذا المشروع لأنجازهم الكبير بفضل القيادة الموقفية ، ثم نقل لنا المدير العام لشركة دانفوديو اشادة رئاسة الجمهورية بتنفيذ هذا المشروع الضخم في الزمان والمكان المحددين .

ثالثاً: مشروع طريق كريمة – دنقلا :

وقعت شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور عقد تنفيذ مشروع طريق كريمة – دنقلا مع شركة وحدة تنفيذ السدود ، القطاع الثاني بطول 94 كيلومتر بمبلغ (38) مليون دولار وذلك في العام 2002م ومدة المشروع (36) شهراً والطول الكامل للطريق 172 كيلومتر واستند الجزء الأول بطول 76 كلم لشركة بشائر للطرق والجسور والمالك للمشروع هي وحدة تنفيذ السدود باعتبار ان هذه المشاريع مصاحبة لمشروع سد مروي .

هنالك مشكلات كثيرة واجهت المشروع ومن أهم هذه المشكلات هي بعد مقالع واماكن الردميات الخرسانية والحصوية التي تستعمل في طبقات الرصف للطريق ، وبعد الدراسات المستفيضة تم الحصول على مقلع واحد وهو يبعد بمسافة تتراوح من (35 - 65 كيلومتر) وتعتبر مسافة نقل الحساوي من هذا المقلع مسافة بعيدة جداً وشاقة وخاصة ان الطرق المستخدمة طرق خلوية وعرة تستهلك وقوداً كثيراً وتسبب في الأعطال المتكررة للقلبات العاملة في نقل هذه الردميات الحصوية ، بالإضافة الى إحتياج هذه الناقلات الى سواقين مهرة.

قمنا بزيارة تفقدية للمشروع شخصي (مدير مساعد للمشاريع الخارجية المهندس عمر علي) ومدير الطرق والجسور بالشركة للوقوف على المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروع . فوجدنا ان اكبر مشكلة يواجه المشروع هو بعد المسافة لنقل

المواد الحصىة التي يحتاج اليها المشروع ، ويحتاج هذا الامر الى خطة للبحث عن بدائل قريبة ، بعد ما تباحتنا مع إدارة المشروع ، طلبت من المدير توفير لودر وحفار وعربة صغيرة - بعد ان تم توفير هذه الآليات بدأت بالبحث في المناطق القريبة من الطريق وذلك بالفحص النظري ومن ثم توجيه الجهات المختصة بالآليات بالبحث العملي وهكذا ... وبالتوفيق من الله ، حتى اكتشفت مقطعين للمواد الحصىة أحدهما يبعد 5 كيلومتر من الطريق والثاني يبعد 3 كيلو متر ، وأخذت العينات لإجراء الإختبار لها وجاءت النتائج ممتازة ، ثم تم تنفيذ المشروع حسب الخطة الموضوعة .

قمنا بحساب التكاليف المالية الذي كان من المفترض على الشركة ان تصرفه في نقل هذه المواد الحصىة من تلك الاماكن البعيدة ، بلغت 2000,000 دولاراً علاوة على التكاليف المادية وهي إهلاك القلابات والآليات والجهد البشري .

ويفضل القيادة الناجحة والفاعلة ، **تجنبت الشركة :**

- الخسائر المالية الفادحة التي كانت ستقع فيها .
 - توفير الوقت والجهد البشري والآلي التي كانت من المفترض ان يبذل .
 - انتهاء المشروع في زمن قياسي حسب ما تم توقيعه في العقد .
- كل ما ذكر سابقاً، لا بد للقائد الناجح أن يمتلك الفكرة والابتكار في أخذ البدائل والخبرة في اكتشاف المواد والاستفادة من المواد المحلية واتخاذ القرار الصحيح حتى يحقق الأهداف المرجوة للشركة أو المنظمة .

المشاريع الخارجية :

بالإضافة الى ما ذكر سابقاً لاحظت (الباحثة) بأن شركة دانفوديو تقيم مشاريع خارج ولاية الخرطوم ، وتتم كل الإجراءات اللازمة لهذه المشاريع مركزياً (برئاسة الشركة) والتي يشمل كل من تعيين مدير الموقع- الأدوات - المعدات - بعض المواد - الآليات الثقيلة والخفيفة وتوقع العقود بالنسبة للعاملين الذين سيعملون بهذه المشاريع وكل مقومات المشروع ، ويكتمل عمل المشروع من استخدام المواد المحلية (محل إقامة المشروع) الذي يمكن الاستفادة منها في مجال العمل

بالإضافة الى تعيين بعض الكوادر العاملة من السكان المحليين حسب مؤهلاتهم في مجال تخصصاتهم بالإضافة الى العمال المهرة وغير المهرة .

تحدث المهندس عمر علي نافع المدير المساعد (لقد نفذ المهندس عمر أكثر من عشر مشروعاً خارجياً ، خارج ولاية الخرطوم) قائلاً بأن النمط القيادي الذي يستخدم في المشاريع الخارجية ، هو نمط القيادة الموقفية حيث أن لا يوجد نمط قيادي معين يستخدم في هذه المشاريع ، نسبة لاختلاف عادات وتقاليد وثقافات هذه المناطق وحسب الظروف البيئية المحيطة بطبيعة العمل، فلذلك يستخدم عدة أنواع من الأنماط القيادية في هذه المشاريع حسب الموقف ، موضحاً بأن النمط القيادي المستخدم في ادارات وأقسام ووحدات المشاريع الخارجية هو نمط القيادة الدكتاتورية اذا كان الامر مستعجلاً ، وقيادة تقليدية تارة اخرى حسب الفهم التقليدي والعرف السائد في هذه الأقاليم.

فان أهمية المشاريع الخارجية تتبلور في الاتي :

- تشغيل الأيدي العاملة (العطالة عن العمل) .
- تنمية المنطقة وتطويرها .
- التطور في العمل الإداري وإكتساب المزيد من الخبرات.
- رفع الروح المعنوية بالنسبة للمواطنين المحليين .
- التعرف على عادات وتقاليد وثقافات تلك المنطقة وتبادل هذه الثقافات .
- تساهم المشاريع مساهمة فعالة في الناحية الجمالية للمنطقة خاصة إن كانت إنشآت.

التعاون والتعاقد :

لمست (الباحثة) التعاون والتعاقد والتكاتف بين القادة والعاملين في شركة دانفوديو للطرق والجسور والشركة التجارية ، وذلك عبر ادارة العلاقات العامة ، قال الله تعالى في محكم تنزيله: (وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا) { وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ } ومن هذا المنطلق تحدث الدكتور نجم الدين مدير ادارة العلاقات العامة في الشركة عن المسؤولية التي تقع على عاتقه كل عام كالاتي :

حيث تقوم الإدارة بتسهيل اجراءات الحج الذي يعتبر أعظم ركن من أركان الاسلام ، وهو تفويض الحجاج الى بيت الله الحرام سنوياً (العاملین بالشركة وذويهم من خارج الشركة) عبر تفويض المؤسسات باسم شركة دانفوديو ، وينقسم التفويض الى قسمين في رأس كل قسم أمير ، يتولى كل الاجراءات كالآتي :

- فحص المستندات المقدمة وفرزها وقبولها وفق الشروط واللوائح الشرعية والقانونية المعمول به .
- اجراءات تأشيرة دخول وخروج والحجز للسفر وتحديد وقت السفر .
- تنظيم المحاضرات لتقديم النصح والارشاد والدروس عن فقه الحج تفادياً للأخطاء التي تقع فيها الحجاج .
- وبعد السفر يتم توفير كل سبل الراحة من مواصلات وسكن مريح وبالقرب من الكعبة لتسهيل مناسك الحج .
- يكون الامير مسئول مسؤولية مباشرة عن كل حاج الذي يقع تحت اشرافه حتى تأدية المناسك كله ، وبهذا يقضى الحاج كل مناسكه بطريقة صحيحة وفي ميعاده المحدد.
- تقدم هذه الخدمة بأمير واسهل الطرق وتذليل الصعاب لجميع الحجاج الذين يحجون عبرهم .

وفي رأي (الباحثة) تعتبر هذه الخدمة جليلة وذات ثواب عظيم عند الله سبحانه وتعالى في الاخيرة ، اما في الدنيا فيدخل الفرحة والسرور في نفوس الحجاج، وبهذه الطريقة تعتبر الشركة واحدة من الشركات الوطنية التي تقدم خدمة للمجتمع السوداني . و(الباحثة) كانت واحدة من ضمن حجاج العام 2008-2009م ولقد التمس كل هذه الخدمات المميزة بنفسي ، السفر في نفس الزمان والمكان المحددين والرجوع كذلك في نفس الزمان المحدد . حيث ان في ذلك العام حصلت مشكلات كبيرة بخصوص ترحيل حجاج المؤسسات الاخرى من مكة الى السودان ، وحصلت ضجة شديدة واحتجاج الحجاج في مطار جدة بسبب عدم ترحيلهم في الزمن المحدد ، حتى اضطر بعض الحجاج الى الرجوع الى مساكنهم وبإجرة متجددة لحين

تحديد موعد آخر لسفرهم ، واضطر البعض الآخر لبيع هداياهم للإعاشة قبل موعد زمن سفرهم .

وكل هذه المشكلات المذكورة عاليه ، يرجع لعدم القيادة الفعالة والتخطيط السليم في تلك المؤسسات . وكل هذه العمليات (عمليات القائد التي تمثلت في مدير إدارة العلاقات العامة) المذكورة عاليه تعتبر مثال لقيادة فاعلة .

طرق استقطاب : القادة في الشركة :

اما عن طريقة استقطاب القادة في الشركة اوضح مدير ادارة شئون العاملين بأن إذا اردنا ان نختار شخصاً ما للقيادة ، أو أن ندرّب الشخص كي يصبح قائداً ، نحتاج لتوفر صفات معينة فيه :

- **التحفيز** : هو الرغبة الداخلية لدى القائد لاستعمال نفوذه ومكانته لتحريك العاملين للوصول للأهداف .

- **الدافع الذاتي** : المحرك الداخلي الذي يدفع القائد نحو الهدف .

- **المصداقية** : وهي الصدق وتطابق القول مع الفعل مما يولد الثقة لدى الأتباع .

- **الثقة بالنفس** : إيمان القائد بمهاراته وقدراته للوصول للأهداف ، والتصرف بطريقة تجعل الأتباع يقتنعون بذلك .

- **الذكاء** : أي القدرة المتميزة للتعامل مع حجم كبير من المعلومات وتحليلها للوصول الى حلول بديلة واستغلال الفرص غير الواضحة ، علماً بأنه ليس مطلوباً من القائد ان يكون عبقرياً ، ولكن من المتوقع أن يكون أعلى من المتوسط في ذكائه .

- **المعرفة بالموضوع** : أي أن يكون لدى القائد تمكن من الموضوع الذي يديره ، ومن المناخ والبيئة التي يعمل بها بحيث يدرك ما هي القرارات المناسبة أو غير المناسبة في ظرف ما .

- الرقابة الذاتية : يكون لدى القائد الفعال رقابة ذاتية تمكنه من استشعار أي تغيرت حوله مهما كانت دقيقة ، وتعديل تصرفاته لتناسب الظروف والأوضاع التي يعمل فيها.

وبعد أن تنتهي إدارة الموارد البشرية بالشركة من تحليل وتصميم وظائفها وإعداد الخطط اللازمة لها تشرع في وضع الحوافز اللازمة لاستقطاب ما تحتاجه الشركة لشغل وظائفها، وتتعدد وسائل الاستقطاب والجذب اعتماداً على ما تقدمه الشركة من حوافز ومؤهلات لشاغلي وظائفها كالأجر، التأمين، الضمانات الصحية أو الاجتماعية.

وقد تحصل الشركة على تلك الموارد من البيئة الخارجية عن طريق الإعلان مثلاً، استقطاب الكوادر الممتازة من الشركات المنافسة وذلك عن طريق تقديم عروض مغرية لهم، عن طريق الأنتداب من الشركات الأخرى ويتم النقل النهائي لقائد إذا اثبت جدارته، أوائل كليات الهندسة من جامعات الخرطوم - السودان - الجزيرة ، بقاء طلاب الخدمة الوطنية مع بعض المهندسين اصحاب الخبرة في الشركة عند نهاية فترة خدمتهم لفترة زمنية محددة ، ثم يكتب تقرير عن ادائه خلال تلك الفترة ، وإذا اثبت جدارته يتم تعيينه كقائد. ومن البيئة الداخلية تقوم الشركة باهتمام المبرزين من العاملين وتصعيدهم (الترقية) ليصبحوا قادة أو عن طريق النقل.

وكمرحلة لاحقة لمرحلة الاستقطاب تسعى الشركة لاختيار أفضل المعروض من تلك الموارد البشرية بحيث يُحقق للشركة عوائد أكبر بكلف أقل بناء على دراسة المؤهلات والمواصفات والقدرات التي يمتلكها الفرد (عقليه، أو بدنيه، أو خبره أو مهارة فعلية وغيرها) ويتم التحقق منها عن طريق الاطلاع على السيرة الذاتية للمؤهلات أو من خلال المقابلة أو عن طريق ملاحظة أداء الأفراد في الفتره التجريبية من تحقيق المعرفة الكاملة بالمتقدمين لشغل المعروض من وظائف القادة الشاغرة.

وتأخذ عملية التعيين عدة خطوات منها (تقديم الطلب من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة العليا، الإعلان الداخلي والخارجي عن هذه الوظيفة، استلام طلبات التعيين وتصنيفها، إجراء عملية الفرز واستبعاد غير المؤهل، إجراء المقابلات الشخصية مع

المرشحين، اختيار الأكفاء من بينهم، إجراء الفحوصات المطلوبة للتعرف على ملائمة المتقدم للعمل، مباشرة إجراءات التعيين).

ويتم إجراء عقود مؤقتة لشغل الوظيفة القيادية في بداية العملية بغية التأكد من مجموعة أمور متعلقة بالفرد كطريقة تعامله مع الآخرين، ثقته بنفسه، طريقة أداءه للعمل ، وإذا اثبت القائد ذات التعيين الجديد جدارته ، يتم تثبيته في الوظيفة المعنية. وأخيراً يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ويتم من خلال التعيين تعريف الفرد بالأنظمة واللوائح والقوانين وطرق الأداء، إضافة إلى تعريفه بالواجبات والحقوق التي يمكن أن يحصل عليها والحوافز والمكافآت والأهداف المتوخاة من الوظيفة وصولاً إلى إطلاع الفرد على أهداف التنظيم بصورة عامة وتبرز أهمية الاستقطاب فيما يأتي:-

- 1- الاستقطاب الجيد يُعطي فرص أكبر للشركة في اختيار البديل الأفضل من المتقدمين.
- 2- تستطيع الشركة أن توصل رسالتها للمرشحين بأنها المكان المناسب لعملهم ولتطوير حياتهم.
- 3- إن نجاح عملية الاستقطاب تعتبر خطوة أولى في بناء قوة عمل فاعلة ومُنتجة.
- 4- حصر عملية الاستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل العمل، وتخطيط الموارد البشرية.
- 5- توفير العدد الكافي من العاملين الأكفاء بأقل التكاليف.
- 6- تساهم في زيادة فاعلية الشركة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة ذات الكفاءة والتأهيل العالي .

الطرق الذي يؤدي الى تحسين فاعلية القيادة الإدارية في الشركة :
بعد أن تحدث مدير إدارة شؤون العاملين عن طرق استقطاب القادة في الشركة اشارة في حديثه الى سبل تحسين فاعلية القيادة الإدارية كالاتي :

1- تحسين فاعلية التعليم

تختار الشركة قادة متعلمين فاهمين مثقفين ومفكرين مبدعين، لاعداد وفرز الأشخاص الواعدين قيادياً وزرع أسس القيادة .

2- حسن اختيار القادة

إن الشركة تبذل جهداً ومالاً لإستقطاب واختيار واع وصحيح لمديرين فاعلين حيث إن الشركة تجمع وتفحص معلومات عن السيرة الذاتية والخبرات السابقة للمرشحين ، لأن ذلك تفيد كثيراً .

3- التدريب الفاعل على القيادة :

تقوم الشركة بتدريب القادة الذي يشمل مهارات أساسية مثل إدارة الوقت وتقييم الأداء والاتصالات والعلاقات التبادلية والقيادية والابداعية والتحفيز بهدف إحداث بعض التغيير فى شخصية القائد لتتماشى اهداف الشركة.

4- إعادة التصميم التنظيمى أو الهندسة التنظيمية :

تقوم الشركة بإعادة هيكلة وتصميم الوظيفية لتناسب القائد وتغير الوظيفة وخصائصها بتغيير درجة هيكلة المهمة وأبعادها الذى يهئ نفوذ القائد ويؤثر فى مدى قوته.

5- مكافأة سلوك القائد :

تقدم إدارة الشركة للقادة عدة حوافز مثل المكافآت والأجر الإضافي وحافز العيدين وبالإضافة الى الحافز الأكبر التي تقدمها إدارة الشركة للقادة ، هو الحافز المعنوي والرضا الذاتى الذي يؤدي الى تزايد ثقة القائد بنفسه والتحسن فى العلاقات بينه وبين أعضاء الشركة والعاملين بها.

تنمية مهارات القادة بالشركة :

تحدث مدير ادارة التدريب بالشركة موضحاً، بعد أن يتم استقطاب وتعيين القادة يجب تنمية مهارات القادة بالشركة عبر التدريب قائلاً أن القائد الفعال هو الذي يستطيع أن يكيف نفسه لاحتياجات القيادة فى كل موقف . عند الضرورة يمكنه أن يقوم بعمل حاسم وسريع ويكون له طاعة من رؤسيه دون مناقشة ، عندما تنتهي الأزمة ، يمكنه أن يتعامل مع العاملين بطريقة أكثر ديمقراطية يستطيع ان يضع الفرد فى حجمه الحقيقي ويستخدم الأسلوب الأكثر فعالية معه . وتصنع الشركة القائد الفعال عبر التدريب الذي يعتمد على :

- معرفة خصائص الأفراد (معارف ، مهارات ، وسلوك) لتحديد احتياجاته التدريبية في فن القيادة .
- تشجيع الأفراد للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم وقراراتهم
- تدريب الأفراد على التفاعل مع الآخرين بغرض التأثير على سلوك الأفراد .
- تدريب الأفراد على تحمل المسؤولية .
- تقديم النصح والإرشاد للأفراد عبر المحاضرات والندوات والاجتماعات .
- الإشادة والتأييد لهم عند الانجاز .

وذكر المدير أن عملية التدريب تهدف إلى إحداث تغير في سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه إلى نمط آخر ، وأن التدريب ايضاً هو عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة يؤدي إلى تغير سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه كسب المعارف والخبرات والمهارات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تتضمن الاتجاهات الصالحة للعمل، والسلطة، الأنماط السلوكية ، والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من اجل رفع مستوى كفاءة في الإدارة وزيادة إنتاجه بحيث تتفق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة والجهود المبذولة في الوقت المستغرق ، ويكون أكثر ارتباطاً مع أهداف المشروع، ويساعد على تقدمهم، وتقدم الإدارة التي يعملون بها .

ولاشك أن الإمكانيات المادية تلعب دوراً رئيسياً في المعاونة على تيسير وضع الأهداف موضع التنفيذ ولذا تعمدت الشركة عادة قبل وضع الخطة على مراجعة وتقدير مصادر الثروة الخاصة بالشركة بصورة صادقة ورصد الموارد المالية وحجم المدخرات المتاحة للاستثمار ، بمافيه ميزانية التدريب ،حيث أن نجاح الخطة التدريبية يتوقف على توفر إمكانيات تنفيذها.

فوائد التدريب:

أولاً: إكتساب المعلومات:

- التخصص في المادة التي سيتعامل القائد فيها أثناء قيادته .
- فهم القائد قيم وأهداف الشركة.

- إمام القائد بالعمليات المشابه بعملياته في الأجهزة الأخرى .
- معرفة القائد بأسس السلوك الإنساني الفردي والجماعي ودوافعه ، والعوامل التي تؤثر فيه.

- معرفة القائد بأسس البحث العلمي والرقابة والمتابعة والتقييم .
- معرفة القائد للوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة.

ثانيا: تنمية المهارات:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.

- المهارة في تحليل العمل.

- المهارة القيادية وإحكام السيطرة.

- القدرة على تحليل المشاكل، واتخاذالقرارات المناسبة.

- المهارات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق.

- القدرة على الإشراف والرقابة والتقييم والتطوير.

- القدرة على كسب الأصدقاء والقيام بالاتصالات.

والاتصالات عامل هام في تدريب العاملين، فمن خلالها يمكن للقادة ممارسة التوجيه والتعليم والتدريب الذي يؤدي إلى زيادة المهارة الفردية والجماعية للموظفين وتحسين أدائهم.

ثالثا- تنمية السلوك والاتجاهات:

ويقصد بها مجموعة العوامل المهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء معينة، والتدريب يعمل من جانبه على تحسين هذه الاتجاهات حتى تمكن صاحبها من اتخاذ المواقف الايجابية نحو ادائه في العمل الذي يظهر في حماسة وإخلاصه وتفانيه في انجاز ما يقدر عليه واضعاً كل طاقاته في خدمة العمل وأهدافه وأخيراً تبدو في اهتمام القائد بالتعاون مع كل مايستطيع العطاء للمنظمة التي يقودها.

طرق تدريب القادة الإداريين في الشركة :

تنقسم طرف تدريب القادة في الشركة الى قسمين : تدرب عملي ونظري .

أولاً: التدريب العملي :

تقوم الشركة بتدريب القادة بمختلف تخصصاتهم عملياً على جهاز الحاسوب ، بحيث يمكن على القائد استخدام الحاسوب في مجالات تخصصه والاستفادة من التقنيات الحديثة لمواكبة العولمة والتكنولوجيا المتطورة باستمرار، بالإضافة الى تدريب القادة المحاسبين والمهندسين والفنيين التقنيين على مجسمات عملية ، وذلك لتنمية المهارات العلمية - العملية - الفنية والمعرفية ، بالإضافة الى التدريب على صيانة الماكينات بأنواعها المختلفة وصيانة أجهزة الكمبيوتر والتدريب على الشبكات الداخلية والخارجية ، المحلية والعالمية ، وايضاً التدريب على أجهزة المساحة المتقدمة .

ثانياً: التدريب النظري:

1- عبر تحضير الدراسات العليا :

تبعث الشركة بعض القادة للتدريب عبر تحضير دراسة ماجستير أو دكتوراة في مجال تخصصه في إحدى الجامعات المرموقة والتميزة، وذلك لتأهيله وتنمية المهارات العلمية والفنية والمعرفية .

2- طريقة المحاضرات:

تقيم الشركة برامج تدريب القادة عن طريق المحاضرة التي تنمي قدرات القادة الإدارية، عبر الجهة التي اعتمدت برامجها وفي الزمن المحدد له. لذا فان عملية التدريب عن طريق المحاضرة تتوقف أساساً على مقدرة المحاضرة العلمية، وتحكمه في المادة أو الموضوع واستخدامه لمعاني ومصطلحات جديدة، وكفائته في نقل المعلومات إلى الدارسين وسيطرته على سلوكهم وانتباههم .

3- طريقة المؤتمرات والندوات حسب مشكلات الشركة:

تقيم إدارة الشركة عدة مؤتمرات وندوات في العام حسب المشكلات الموجودة في الشركة ، وذلك بعد تحليل الإدارات والأقسام لمعرفة المشكلة بالضبط التي تحتاج الي عمل مؤتمر أو ندوة ، ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التدريبية التي تناسب القيادات الإدارية العليا، هي: عبارة عن تبادل الخبرات والآراء بين مجموعة من الأشخاص الذي يكون لديهم خبرات مرتبطة بالمشكلة، أو بين مجموعة من الأفراد القادرين على تحليل المشكلة من خلال المعلومات التي يمددهم بها مدير الندوة . ويقوم هذا الأسلوب على تدارس مجموعه من الأفراد لبعض الأفكار، وفحص الحقائق

والبيانات وتبادلها واختيار الافتراضات والتوصل إلى النتائج ، حيث يساعدهم على تبادل الخبرات والنتائج المستخلصة من هذه المشكلات . وهذا مما لاشك فيه يؤدي حتماً وبالضرورة إلى توسيع مدارك الكثير منهم وبالتالي إلى ارتفاع مستوى الأداء في عمل الشركة .

4- دراسة حالات المشكلات الواقعية:

تدرب الشركة القادة على دراسة الحالة ، وهي تركيز جماعة من الشركة على موقف معين وعلى مشكلاته فتقدم للدارسين حالة واقعية يوصف فيها الموقف وصفاً مفصلاً وتدرّو المناقشات حول تلك الموضوعات ، ويستهدف هذا الأسلوب تشجيع القادة على التفكير والتحليل والمقارنة والمناقشة ، وتحسين القدرة على تشخيص المشكلات واستخلاص الأسس العامة من الحالات الفردية .

5- تمثيل الأدوار القيادية:

تدرب إدارة الشركة القادة على كيف يمثل القادة دورهم الإدارية كقادة، ويتم هذا بتمثيل بعض الحوادث والأدوار الواقعية الهامة التي وقعت في الشركة، بحيث يكون هي بداية المناقشة، فتنثير الانتباه والاهتمام، ويعتبر من وسائل التدريب الحديث التي لايقوم الاهتمام فيها على حل مشكله معينة بل يستهدف مساعدة المتدربين على فهم الطبيعة البشرية، وتقدير تصرفات الأفراد والتعمق في دراسة مشاكل السلوك ا لإنساني، والتدريب على المهارات الإنسانية ومشاكلها.

وهذا الأسلوب يساعد على تبادل مراكز القيادة بين الرئيس والمرعوسين ويجعل كل منهما يشعر بحقيقة موقف الآخر بالإضافة إلى أن هذا الأسلوب يستخدم بنجاح في إطار أسلوب التقييم متعدد الأساليب، حيث اثبت فاعليته في الكشف عن قدرة المرشح في قيادة المجموعة لدى اصطناع المواقف القيادية واختبار قدرات الأفراد في اختيار مجموعة المرشحين.

6: المباريات الادارية :

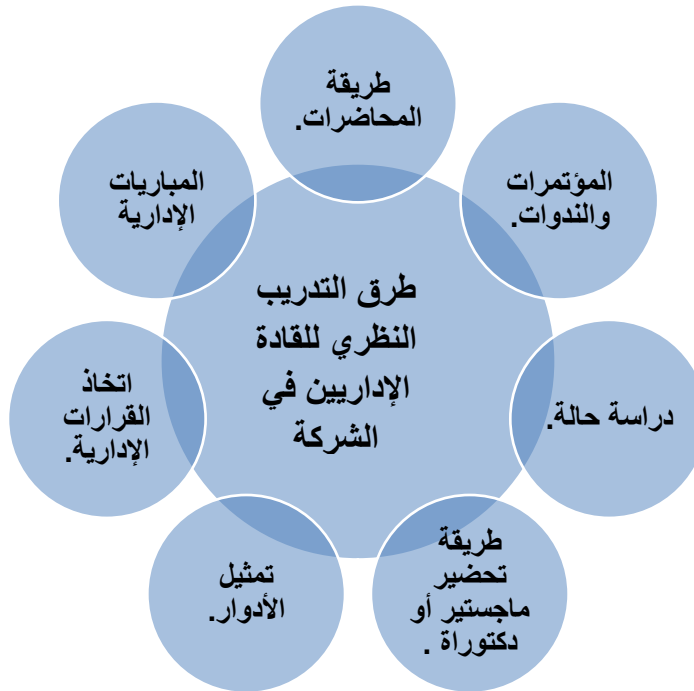
تقيم الشركة كثير من مثل هذه الدورات التدريبية (المباريات الإدارية)، ويعتبر هذا الأسلوب من أهم الأساليب الاداري وأكثرها صلاحية ، ويهدف هذا الأسلوب إلى معاونة القائد الاداري أن يقف على حقيقة نفسه ، واسلوبه القيادي ،

وكيفية اتخاذ القرارات الادارية وحل المشكلات والتخطيط في مناخ محوط باعتبارات المنافسة والتحدي، ويلعب هذا الأسلوب دوراً هادفاً في التأكيد على المهارات الأساسية للقيادة وفاعليتها في حفز ودفع المتدربين على نحو يكفل المزيد في التعمق من دراسة الموضوع.

7: تدريب القائد في الشركة على اتخاذ القرارات الإدارية:

ويستهدف التدريب على اتخاذ القرارات الإدارية تدريب القائد على اتخاذ القرارات ، وذلك بوصفه في موقف يماثل الموقف العادي ، حيث يأتيه البريد وبه عدد من المشاكل ، ويطلب منه اتخاذ قرارات بناء على ماتحويه من معلومات ، ويتم تنفيذ هذا الأسلوب بفصل المتدربين عن بعضهم ويعطى كل واحد منهم عدد من الأوراق تماثل البريد وتحتوى على موضوعات مختلفة، وان يؤشر كلا منهم بالتصرف الذي يراه مناسباً ، ويعقد في نهاية التدريب إجتماع تعرض فيه الحلول والآراء المختلفة التي إتخذها كل متدرب ويتم مناقشتها وتقييمها.

شكل (4-19) يوضح طرق التدريب النظري للقادة الإداريين في الشركة



الشكل من إعداد الباحثة

جدول رقم (4-1)

نموذج لخطة التدريب الداخلي للقادة في الشركة :
الخطة التدريبية للعام 2006 والتي تم تنفيذها

مكان الدورة	اسم الدورة	عدد المتدربين	
		الإدارة العليا	1
داخل السودان	Leader ship skills	2	1-1
داخل السودان	استراتيجيات الإدارة الدولية والتفاوض في عصر العولمة	1	2-1
داخل السودان	الملتقى العربي الأول حو المشتريات	1	3-1
" "	الخطيط الاستراتيجي	2	4-1
" "	تدريب المحكمين	1	5-1
" "	تشغيل وصيانة الكيبلات الكهربائية	2	6-1
" "	التخطيط واتخاذ القرارات الذكية ومتابعة التنفيذ	1	7-1
" "	كورس صيانة كتريلر	1	8-1
		الإدارة المالية	2
" "	تنمية المهارات الإدارية للمديرين	1	1-2
" "	دراسة الجدوى وتقييم المشروعات	1	1-2
" "	الإعتماد المستندية وخطابات الضمان	2	3-2
" "	رفع كفاءة المحاسبين	2	4-2
" "	ماجستير إدارة أعمال (تمويل)	1	5-2

"	"	الاستراتيجيات المتقدمة في الإعلام	1	6-2
				3
		إدارة المشتريات		
"	"	برنامج المشتريات المتخصص	7	1-3
"	"	الطرق الحديثة لعمليات الشراء والتخزين	4	2-3
"	"	الصيانة والشبكات	1	3-3
				4
		الإدارة الميكانيكية		
"	"	تقييم فشل واداء الآليات وتحليل تكلفة دورة حياتها	5	1-4
"	"	إدارة عمليات النقل والصيانة باستخدام الحاسب الآلي	5	2-4
"	"	Cat Demo Trip	1	3-4
"	"	Machine Application	1	4-4
"	"	كورس صيانة أيسوزو	2	5-4
"	"	كورس صيانة كتريلز	1	6-4
"	"	تخطيط وجدولة وتنفيذ عمليات الصيانة	1	7-4
"	"	Perventive Maintenance	1	8-4
"	"	Customer Maintenance	1	9-4
"	"	الصيانة والشبكات	1	-4
				10
				5
		إدارة المقاولات		
"	"	التخطيط والقيادة واتخاذ القرارات الذكية ومتابعة التنفيذ	1	1-5
"	"	كيف تستفيد من قدراتك الإبداعية في العمل	1	2-5
"	"	المهارات السلوكية للمهندسين والفنيين	2	3-5
"	"	الهندسة القيمة	1	4-5
"	"	الإدارة الفاعلة للمشروعات باستخدام الحاسب الآلي مايكروسفت ، بروجكت ، بريمفيرا	5	5-5
"	"	الإدارة الموقعية للمشروع	8	6-5
"	"	استعمال اجهزة مساحة متقدمة	1	7-5
"	"	Leica –Gps	1	8-5

"	"	Total Station	4	9-5
"	"	الإشراف الفعال	1	-5 10
		إدارة الطرق		6
"	"	إدارة المشروعات	5	1-6
"	"	إدارة المشروعات الحديثة	4	2-6
"	"	Customer Maintenance	1	3-6
"	"	استعمال اجهزة مساحة متقدمة	1	4-6
"	"	Leica –Gps	1	5-6
"	"	Total Station	2	6-6
"	"	الهندسة القيمية	2	7-6
"	"	تحليل وتصميم الجسور	4	8-6
"	"	ماجستير ادارة اعمال	1	9-6
"	"	Customer Maintenance	1	-6 10
"	"	تقنيات وتشغيل وصيانة الغلايات	1	-6 11
"	"	ماجستير هندسة الطرق	2	-6 12
"	"	كورس كتريلر	1	-6 13
"	"	الخطة الأسفلتية الساخنة	5	-6 14

الجدول من اعداد الباحثة

جدول رقم (2-4)

نموذج لخطة التدريب الخارجي للقادة في الشركة :
خطة التدريب الخارجي المقترحة والمنفذة للعام 2005م

الرقم	اسم الدورة	عدد المتدربين	مكان التدريب	اسم الجهة المنفذة
1	تخطيط المالي وإعداد الميزانيات	1	القاهرة	Team
2	فن المراسم والبروتوكولات لكبار الشخصيات	1	الإسكندرية	Team
3	التفاوض من أجل النجاح	1	دبي	Team
4	استراتيجيات وإدارة التنمية البشرية	1	القاهرة	Team
5	إدارة المواد ومراقبة المخزون	1	القاهرة	Team
6	إدارة النشاط التدريبي	1	القاهرة	Team
7	أنماط جديدة للقيادة العليا والمسؤولية الاجتماعية للأعمال	1	اسطنبول	Team
8	تنمية المهارات القيادية والسلوكية للمدير الناجح	1	القاهرة	Team
9	كيف تستفيد من قدراتك الإبداعية في العمل	1	الإسكندرية	Team
10	إدارة السيولة واستراتيجيات مواجهة التعثر المالي	1	القاهرة	Team
11	الأساليب والمهارات التنظيمية لتطوير العمل واجراءاته	1	الرياض	Team
12	لغة انجليزية	1	بريطانيا	Team
13	Leader skills ship	2	بريطانيا	Team
14	صيانة خلاط		بريطانيا	باركر
15	إدارة المشاريع	2	القاهرة	المقاولين العرب
16	التدفق والمراجعة في ظل التشغيل الالكتروني	1	القاهرة	Team

الجدول من اعداد الباحثة

نظام الاتصالات و الحوافز الموجودة في الشركة :

اشارة مدير إدارة شؤون العاملين بأن هنالك عاملين أساسيين تتوقف عليهما عملية استخدام العلاقات الانسانية كقوة دفع وتأثير على الأداء هما نظام الاتصالات ونظام الحوافز .

أولاً : نظام الاتصالات :

مواصلاً حديثه بأن العنصر البشري هو المحرك الأساسي للعملية الإدارية يتميز هذا العنصر بتكوين نفسي اجتماعي يقوم على مجموعة من الميول والاتجاهات والدوافع علاوة على خاصية الجماعة والرغبة في الانتماء والتفاعل . لذلك لا بد للإدارة من أن تدرك أهمية العلاقات الانسانية كمحرك للسلوك البشري ، وبالتالي يصبح من مسؤوليتها ايضاً تخطيط تلك العلاقات الانسانية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الشركة. يعد الاتصال ضرورة لاغني عنها ، فدون الاتصال لا يكون هناك تنظيم ، فالاتصال ضروري لإيصال المعلومات التي ستبنى عليها القرارات ، والقيادة عندما تتخذ

القرارات عليها أن توصلها إلى المركز الادارية التي تتأثر بها، وبالتالي يمكن أن نحدد أغراض الاتصال على النحو التالي:

- إبلاغ المرؤوسين بأهداف وسياسات القادة.

- وقوف القيادة على معوقات التنفيذ التي تصادف المرؤوسين أثناء التنفيذ.

توجد بالشركة نظام اتصالات كفوء له تأثير على تكوين أنماط العلاقات الانسانية، خاصة وإن النظام يسمح بالاتصال في اتجاهين رئيسيين هما: الاتصالات من أعلى الى أسفل في صورة سياسات واستراتيجيات وقوانين ولوائح ، ومن أسفل الى أعلى يتمثل في الأعمال المنجزة وغيرها، بالإضافة الى ان الاتصال يتم في اتجاهات مختلفة بين المستويات والإدارات المختلفة فيما بينهم ، بما يمكن من خلق روابط وعلاقات بين كافة الأطراف مبنية على الفهم الكامل للأفكار والمشكلات ويسمح

التنظيم بالانفتاح على تبادل وجهات النظر وبالتالي يسهم ذلك في تدعيم العلاقات الانسانية وترسيخها من أجل أداء تنظيمي أفضل وتزيد من فعالية القيادة .
لذا يجب توعية القادة بأهمية وحيوية الاتصالات لما لها من فاعلية في تهيئة المناخ الإداري السليم داخل المنظمة وخارجها ، واستخدام وسائل الاتصال الحديثة، ضماناً لوصول البيانات والمعلومات والتوجيهات في سهولة ويسر وبالسرع ا لمناسبة.

وعلى القائد الإداري ان يتابع العمل ليتأكد من سيرة وفقاً للخطة الموضوعه ، وطبقا للقرارات التي أصدرها، وأيضاً ليتغلب على ما ينشأ من صعوبات وليضع الحلول لما يطرأ من مشكلات.

وتعتبر الرقابة هي أثقل أعباء القادة حيث تتصلب من شاغليها قدرأ مناسباً من الحنكة والحكمة والإلمام بالنواحي النفسية والإنسانية للعاملين. ولا تعنى بأي حال من الأحوال تصيد الأخطاء للآخرين ، بل أساسها تصحيح المسار الذي تنتجه المنظمة لتحقيق أهدافها ، ولهذا يعد الإفراط في الرقابة مدعاة سلبية ، ويقف حجر عثرة أمام الحوافز وتحمل المسؤولية والانطلاق نحو تحقيق الأهداف. ولذلك ينبغي ان تكون الرقابة توجيهية وهادفة إلى الإصلاح والتقويم ، فلا ينبغي أن نحاسب العاملين إلا عن الأخطاء التي تحدث نتيجة لسوء النية ، أو التقصير في الأداء أو عدم الولاء لأهداف السياسات الجديدة.

ثانياً : نظام الحوافز الموجودة في الشركة :

ثم تناول مدير إدارة شئون العاملين حديثه عن نظام الحوافز في الشركة قائلاً:
لابد أولاً من الفصل بين الدافع والحافز ، فالدافع شئ ينبع من نفس الانسان ويخلق لديه الرغبة في العمل أي قوة داخلية تدفعه للبحث عن هدف محدد . أما الحافز فهو شئ خارجي يجذب الفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجات إنسانية . عليه كلما كانت عملية التوفيق بين الدوافع الى العمل والحافز الى العمل الموجود في التنظيم مكتملة كلما كانت فاعلية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوب أكبر .

وعليه يقول الرسول الكريم : (أعط الاجير اجره قبل ان يجف عرقه) هذا الحديث يؤكد على اعطاء اجر العامل دون نقص او تأخير ليدخل السرور في نفسه وبالتالي يؤدي الى رفع الروح المعنوية اتجاه العمل .

ولما ذكرت سابقاً فان الشركة لها نظام خاص ودقيق للحوافز والامتيازات الأخرى في العام، تتمثل في الآتي :

1- المرتب الشهري ، وهو اثنتى عشرة شهراً .

2- البدلات الأخرى وهي:

- مصاريف اجازة ، تساوي مرتب أربعة أشهر .
- بدل لبس ، يساوي مرتب شهرين .
- بدل علاج ، يساوي مرتب شهرين .
- منحة العيدين (الأضحى المبارك وعيد الفطر) ، يساوي مرتب شهرين لكل عيد.
- تكاليف اجتماعي ، يساوي مرتب شهرين .

3- الحافز السنوي، يتراوح ما بين مرتب ستة شهور الي مرتب ثلاثة شهور.

4- سلفيات مباني لمن اكمل مدة سبعة سنوات في الخدمة بالشركة، يساوي مرتب ثمانون شهراً على أن يستقطع على مدى ثمانية عشرة سنة أما حوافز الأجر الاضافي فتقدر على حسب العمل المنجز وتكون متضمنة ومفصلة وواضحة في عقد العمل .

مدير شؤون العاملين مواصلاً حديثه قائلاً :

ومن مؤشرات عدم التحفيز ما يلي :

- ارتفاع معدل الغياب وترك العمل .
- ارتفاع معدلات الشكاوي .
- ارتفاع معدل الحوادث وإصابات العمل .
- انخفاض معدلات الانتاجي .
- انخفاض معدلات الجودة .

وهذه الظواهر قد تكون نتيجة لأسباب كثيرة في المنظمة وقد تخفي مشكلات إنسانية لذا تبرز أهمية دراستها وتحليلها لمعرفة الأسباب الحقيقية ووضع الحلول الكفيلة بالسيطرة عليها .

حل المشكلات واتخاذ القرارات في الشركة:

تحدث في هذا المجال مدير شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور قائلاً : قبل أن أحاول الإجابة على هذا السؤال تبادر الى ذهني قائد عظيم مر على هذه الشركة، وهو القائد بلة محمد آدم، كان عهده أجمل العهود وانضرها حيث كان يتمتع بالصفات التالية :

- مستوى غير عادي من الاخلاق والشخصية .
- قدر كبير من الطاقة والنشاط .
- التحلي بقدر كبير من الشجاعة .
- القدرة على الابتكار والإبداع .
- القدرة على تحديد الهدف الصحيح والسعي إليه.
- الحفاظ على مستوى ثابت من الحماس والالهام .
- الاحتفاظ بطريقة تفكير متزن ومعتدل وواقعي .
- كثير المساعدة ويقدم يد العون للأخرين من أجل التقدم والنجاح.
- وكانت خطواته عند الأزمات كالاتي :
- تكوين فريق عمل لوقت الازمات .
- تحديد الأهداف وقت الأزمات .
- تخطيط الوقت اثناء الأزمات .
- الارتفاع بالمعنويات وقت الأزمات .
- الإبداع والتحديد في المواقف العصيبة .

ثم قائلاً : يعتبر هذا الموضوع اتخاذ القرارات من بين الموضوعات الهامة في علم الإدارة أياً كان نوعها، ويعتبر هو جوهر عمل القادة ، وهو نقطة البدء في حياة المنظمة ، لذا فإن القائد الناجح هو الذي يحسن اتخاذ القرار.

فالقادة هم الذين يقررون السياسات والخطط والبرامج، وهم الذين يؤثرون

بقراراتهم الإيجابية أو السلبية على نجاح أو فشل المنظمة الإداريه ، وعلى رفع الروح المعنوية لدى التابعين أو انخفاضها، بل أكثر من هذا تؤثر قراراتهم على الجمهورالخارجي الذي يتعامل مع المنظمة.

واتخاذ القرار هو فن مؤسس على علم، ويتوقف نجاح القيادة على مدى تمتعها بهذا الفن ، وهي تختلف من قائد لآخر.

وتجدر الإشارة إلى أن القادة في الشركة يصنعوا القرار قبل أن يصدره وتتمر صناعة القرار بمراحل أهمها:

- **تشخيص المشكلة:** وذلك بتحديد نوع المشكلة التي تظهر أمامه، ويفرق بين الأسباب

والظواهر لأن ذلك سيؤدي إلى بحثها وجمع البيانات والمعلومات الممكنة والمتعلقة بها بدقة ويجري المشاورات مع من واجه مثل هذه المشكلة من قبل (الدراسات السابقة) وكيف تعامل معها وماذا كانت النتيجة ؟

- **مرحلة البحث عن البدائل:** ويقصد بها نوع المحاوره الذهنية التي توصل صاحبها إلى اتخاذ تدبير معين تجاه المشكلة أو طرحه جانبا أو إرجائه وقتاً ما.

- **مرحلة تقييم البدائل :** ويتم فيها استعراض البدائل ثم تقييم كل بديل منها، وهي مرحلة تختبر فيها الحلول من حيث انها متاحة او ممكنة وهل لها اثار جانبية؟.

- **مرحلة اختيار البديل الأمثل:** وفيها يتم المقارنة بين البدائل المختلفة لاختيار بديل ترجح ايجابيته على سلبياته .

وتجدر الإشارة بأن القادة الإداريون في الشركة يقومون بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الادارية حسب النمط الديمقراطي المتبع فيها، وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية وهذه المشاركة لها فوائد عديدة .

- ضمان ولاء المنفذين للقرار، بعد معارضتهم بعد إصداره.

- تنمية القيادات الادارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها.

- تحسين نوعية القرارات وذلك باختيار البديل السليم المحقق للهدف.

- التعرف على رغبات من سوف ينفذ عليهم القرار، مما يجعلهم أكثر تقبلاً للتغيير

الذي يراد إحدائه بالقرار .

- تحقيق الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين معها من ناحية ، وبين المنظمة والجمهور من ناحية أخرى .

- تيسير عملية التوجيه والمتابعة والرقابة ، إذ بالمشاركة يعرف كل دورة في التنفيذ ، وتتضح أمامه أسباب اصدر القرار وأهدافه .

لذا يجب على القادة في كل الشركات والمنظمات والهيئات في القطاعين العام والخاص ألا ينفردوا باتخاذ القرارات دون إشراك المرؤوسين، لان ذلك ينتج عنه عقبات وخيمة وآثار سلبية للمنظمة .

وكل ما تقدم التمسث (الباحثة) ان الشركة تستخدم الطريقة الديمقراطية في حل المشكلات والطريقة العلمية السليمة والدراسات السابقة بالاضافة الى الاجتهاد كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم في حديث معاذ المشهور - رضي الله عنه - أن الرسول - صلى الله عليه وسلم - لما بعثه إلى اليمن قال: «كيف تقضي إذا عُرض عليك قضاء؟» .

- قال: أقضي بكتاب الله .

- قال: «فإن لم تجد في كتاب الله؟» .

- قال: فبسنة رسول الله - صلى الله عليه وسلم .

- قال: «فإن لم تجد في سنة رسول الله - صلى الله عليه وسلم - ولا في كتاب الله؟» .

- قال: أجتهد رأيي ولا آلو .

- فضرب رسول الله - صلى الله عليه وسلم - صدره وقال: «الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله - صلى الله عليه وسلم - لما يرضي رسول الله» .

واشار المدير الى أن لا يتردد القائد في عملية إتخاذ القرارات الإدارية حيث يعتبر ظاهرة تردد القيادات في اتخاذ القرارات من أخطر الأمراض في القيادة بأن هذه الظاهرة توجد في بعض المصالح أو المنظمات ، ويمكن تجنب ذلك عن طريق تدريب القائد على طرق اتخاذ القرار كما تم ذكره من قبل .

سياسات واستراتيجيات الشركة:

أولاً : سياسات الشركة :

افصح الدكتور علي عبدالله المدير العام عن السياسات الادارية الموجودة في الشركة وعلاقتها بالقيادة الادارية قائلاً : لقد قمت بإعداد دليل الجودة : هو عبارة عن وثيقة تحدد السياسات العامة لشركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور وأهدافها وتصف نظام إدارة الجودة المطبق بها وتغطي الأنشطة القائمة في كل الإدارات والأقسام بالشركة، أهدافها :

- 1- وصف نظام الجودة بالشركة وبنية الوثائق المستخدمة فيه .
- 2- تزويد الشركة بوسيلة ضبط أفضل للمارسات المتعلقة بأنشطة ضمان الجودة .
- 3- تعريف العاملين والعملاء والموردين بالسياسة العامة للشركة تجاه الجودة وبالسياسات التنفيذية الخاصة بكل عنصر من عناصر نظام الجودة وكل وإدارة وكل قسم من أقسام الشركة .
- 4- تدريب العاملين على متطلبات نظام الجودة وطرق تليبيتها لتنمية ثقافة الجودة من خلال إستخدام الدليل كمرجعية لتوعيتهم بأهمية تأثير الأعمال التي يقومون بها على الجودة النهائية للخدمات التي تقدمها الشركة .
- 5- تحسين التواصل بين كافة إدارات الشركة وفعاليتها وبين جميع العاملين بالشركة والدولة والمجتمع كافة.
- 6- تزويد الشركة بوسيلة موثقة لتنفيذ أعمال التدقيق الداخلى والخارجى لنظام الجودة بالشركة.

وتمثل السياسات الادارية توجهات عامة رئيسية او اطار عمل على مستوى فرع للمؤسسة او الشركة و قواعد تلتزم بها الجهات التنظيمية المعنية لغرض التعامل مع الحالات المختلفة وتمثل نطاق عام لاتخاذ القرارات وتمثل رؤية واهداف واستراتيجيات المنظمة او الشركة واصبحت السياسات الادارية تمثل أدلة حقيقية يسترشد بها عند العمل وتستخدم ايضاً معايير لقياس النجاح للمؤسسة ولمديرها ولبقية العاملين فيها، ويجب أن تضع كل المؤسسات والشركات سياستها واهدافها بشكل واضح معروف مكتوب قابل للقياس وان تتصف هذه السياسات بالمرونة والمراجعة

والتغيير والتبديل بحيث يمكن استخدامها كأداة رقابية لاحقة. اما سياسة شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور كآآتي :

أولاً : الاهتمام بالزبون أولاً وأخيراً والتعامل الصادق معه وذلك بالسعي لتحقيق تطلعاته ورغباته للوصول إلي سعادته .

ثانياً : الاهتمام بالتطور والتحسين المستمر لنظم التشييد واستخدام التقنيات الحديثة.

ثالثاً : الإهتمام بالعاملين وتطوير مهاراتهم من خلال التدريب والتأهيل المستمر.

رابعاً : الاهتمام بتوفير بيئة عمل صالحة.

خامساً : التعامل الصادق مع الجهات الإستشارية والسعي لتنفيذ متطلباتها بما يخدم مصلحة الزبون .

سادساً : السعي الجاد الصادق لتحقيق رغبات وتطلعات المساهمين.

سابعاً : الإلتزام التام بالمحافظة علي اخلاقيات العمل .

ثامناً : التفاعل التام مع المجتمع.

والسياسات في الأقسام والإدارات كآآتي :

أ/ قسم المشتريات والمخازن:

1. التخلص من الأصناف الراكدة والتالفة والإسكراب بالبيع في نهاية العام .
2. إكمال مراجعة تكويد الأصناف داخل المخزن في 31/ديسمبر في كل عام.
3. تدريب 3 من العاملين بالقسم بنهاية كل عام .

ب/ المكتب الهندسي :

1. إكمال توثيق العمليات قبل نهاية العام الحالي .
2. تطوير نظم حفظ و إسترجاع المعلومات بتوحيد طرق تحديد الأسعار الأساسية وإعداد مستندات التأهيل .
3. تدريب 25% من العاملين بالإدارة .

ج/ الشؤون الإدارية :

تدريب 50% من العاملين ليكتسبوا مهارات وتقنيات متقدمة خلال كل 4 سنوات مثلاً
2005 - 2008 .

د/ الشؤون المالية :

1- رفع كفاءة العاملين بدورات تدريبية (15) خمسة عشر دورة خلال كل 4 سنوات.

2- إستقطاب عدد (5) موظفين لدعم الإدارة المالية خلال كل أربع سنوات مثلاً
2005 - 2008 م .

3- ربط المخازن بالحسابات ببرنامج تسجيل ورصد حركة المخزونات (الوارد والمنصرف) خلال العام.

هـ/ إدارات مشروعات المباني :

1- تأهيل وتدريب (20) مهندس وفني و (10) مراقبين في نهاية كل العام.
2- تحديث آليات التشييد مضخات وعربات خلط خرسانة وكريبات نهاية كل عام.

و / إدارة مشروعات الطرق :

- 1-تحديد وملئ الهيكل الوظيفي لإدارة الطرق كل عام .
- 2-إدخال آليات جديدة خلال العام تشمل :
- كسارة حسب المواصفات العالمية .
- فراشة أساس بعرض 8-15 متر وسمك لا يقل عن 15 سم .
- تدريب 25% من المهندسين والفنيين حتى نهاية العام .
- توثيق كل العمليات بالمشاريع حتى يونيو /من كل عام .
- محاولة إدخال النظم والتقنيات العالمية لإدارة وتنفيذ الطرق .

ي / الإدارة الميكانيكية .:

1- الإحلال التدريجي للآليات الموجودة بحيث لا يزيد عمر الآلة عن 5 سنوات بحلول أي عام جديد.

2- تدريب 20% من العمالة سنوياً حتي 12/31 / كل عام.

3- الوصول إلي جاهزية معدات الشركة بنسبة 85% حتي 12/31 / كل عام.

نظام إدارة الجودة :

تقوم شركة دانفوديو بإعداد وتوثيق وتطبيق وصيانة نظام إدارة الجودة وفقاً لمتطلبات المواصفة العالمية ISO 9001-2000 ويقوم بتحسين وتطوير فعاليته باستمرار من خلال:

- تحديد جميع العمليات والأنشطة المطلوبة لإدارة نظام الجودة وفقاً لمتطلبات المواصفة العالمية والتي تشمل العمليات الأساسية الآتية :

■ متطلبات التوثيق:

تقوم الشركة بتوثيق متطلبات نظام إدارة الجودة والذي يتضمن :

1. سياسة وأهداف الجودة ودليل الجودة .
2. الإجراءات الموثقة التي تتطلبها المواصفة العالمية والمذكورة في سجل حصر الوثائق.
3. الوثائق التي تحتاجها إدارات الشركة للتأكد من فعالية التخطيط والتشغيل والتحكم في العمليات .
4. السجلات المطلوبة في المواصفة العالمية والمذكورة في سجل حصر السجلات.

■ ضبط الوثائق:

تقوم الشركة بإعداد إجراء موثق لضبط وثائق نظام إدارة الجودة والذي يتضمن

طريقة مفصلة لكل وثيقة تضمن الآتي :

1. إعتقاد الوثائق قبل إصدارها .
2. مراجعة وتحديث الوثائق كلما كان ذلك ضرورياً وإعادة إعتقادها .
3. التأكد من أن التعديلات والإصدار الحالي للوثيقة محدد ومعرف .
4. ضمان توفر الإصدارات المعتمدة للوثائق في أماكن الاستخدام .
5. ضمان بقاء الوثائق واضحة ومفهومة ومعرفة .
6. ضمان بقاء الوثائق الخارجية معرفة .
7. منع أى إستخدام غير مقصود للوثائق منتهية الصلاحية ووضع تعريف مناسب لها في حالة حفظها لأى غرض .

■ مسؤولية والتزام الإدارة :

تلتزم الإدارة العليا للشركة بتطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليتها

باستمرار وذلك من خلال :

1. توصيل وتبليغ جميع العاملين بالشركة بأهمية الوفاء بمتطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والنظامية من خلال الاجتماعات الدورية مع الإدارات والأقسام المعنية بتنفيذ العملية التعليمية والإدارات التي تتعامل مع العملاء الرئيسيين والفرعيين وكذلك الموردين.

2. إعداد سياسة الجودة ومراجعتها دورياً للتأكد من ملاءمتها لأهداف الجودة والعملاء

3. التأكد من وجود أهداف للجودة من قبل جميع الوحدات وأنها تفي بمتطلبات الخدمة

وتتماثل مع سياسة الجودة ، ومتابعة مراحل تنفيذها .

4 . عقد ورئاسة إجتماع مراجعة الإدارة مرتين فى العام .

5. المراجعة والتأكد من توفر الموارد دورياً .

6. التأكد من أن متطلبات العميل تم تحديدها ومن ثم التأكد من إعداد الخطط اللازمة من قبل الإدارات والأقسام للوفاء بالمتطلبات المحددة والمتفق عليها مع العميل من أجل تعزيز رضا العميل وتحقيق اهداف .

7. المحافظة على تكامل نظام إدارة الجودة عند تخطيط وتطبيق أى تغييرات فى النظام .

■ المسئوليات والصلاحيات والاتصال:

قامت الإدارة العليا بإعداد الهيكل التنظيمى بالمؤسسة لتحديد العلاقات الرأسية والبينية للموظفين ، وإعداد الوصف الوظيفى لتحديد المسئوليات والصلاحيات والمؤهلات والخبرات والمهارات لجميع الوظائف وتعريفها وتبليغها لجميع العاملين . كما قامت الإدارة بتعيين ممثل الإدارة وأعطت له المسئوليات والصلاحيات - فضلاً عن المسئوليات الأخرى - والتي تتضمن :

1. التأكد من أن العمليات المطلوبة لنظام إدارة الجودة موجودة ومطبقة ومحافظ عليها
2. رفع تقارير دورية للإدارة العليا عن مستوى أداء نظام إدارة الجودة وما يتطلبه هذا الأداء من تحسين وتطوير.
3. ضمان التفهم الكامل والوعي التام بمتطلبات العميل من قِبَل جميع الإدارات والأقسام .
4. الإتصال بالجهات المانحة لشهادة الجودة فيما يتعلق بنتائج المراجعات الخارجية وترتيب زيارات المتابعة لفعالية نظام إدارة الجودة .
5. الإتصال المستمر بالعاملين بالشركة للنظر في فعالية نظام إدارة الجودة .

■ مراجعة الإدارة:

تقوم الإدارة العليا بمراجعة نظام إدارة الجودة مرتين في العام لضمان إستمرارية صلاحية هذا النظام ودقته وفعالته ، وتتضمن هذه المراجعة تحديد فرص التحسين والتطوير والحاجة إلى تغيير نظام إدارة الجودة بما فيه من أهداف وسياسة. ويتم حفظ سجلات مراجعة الإدارة كسجلات جودة ، ويتضمن إجتماع مراجعة الإدارة المواضيع الآتية :

1. نتائج المراجعة الخارجية .
 2. التغذية الراجعة من العملاء الخارجيين والداخليين .
 3. أداء العمليات ومطابقة الخدمة التعليمية للغاية المرجوة منها .
 4. حالة الإجراءات الوقائية والتصحيحية .
 5. متابعة الأعمال الناتجة من مراجعات الإدارة السابقة .
 6. التغييرات التي قد تؤثر على نظام الجودة .
 7. توصيات التحسين والتطوير .
- كما تتضمن مخرجات مراجعة الإدارة القرارات التي تتعلق ب : -
1. تطوير فعاليات نظام إدارة الجودة وعملياته .
 2. تحسين الخدمة بما يتناسب مع متطلبات العميل .
 3. الموارد المطلوبة لتحقيق الخدمة وأهداف الجودة لكل عام .

■ إدارة الموارد البشرية

- تحرص الشركة على توفر القدرات والمؤهلات والمهارات والخبرات والتدريب المناسب لجميع العاملين وذلك من خلال :
1. تحديد القدرات الضرورية للعمل من خلال كتابة الوصف الوظيفي لكل وظيفة.
 2. تزويد العاملين بالتدريب المناسب من خلال إعداد خطة سنوية للتدريب .
 3. تقييم فعاليات ونتائج أثر التدريب على العاملين بعد الإنتهاء من التدريب
 4. ضمان أن العاملين على وعى تام بأهمية توثيق صلتهم بأنشطتهم ومدى مساهمتهم فى إنجاز أهداف الجودة من خلال الإجتماعات الدورية ، والتأكد من قراءة وإستيعاب وفهم الأعمال التى يقومون بها وفقاً للإجراءات الموثقة (دليل الإجراءات).
 5. حفظ ملف لكل عامل يتضمن التعليم والتدريب والمهارات والخبرات التى حصل عليها .

■ البنية التحتية وبيئة العمل :

1. تقوم الشركة بتحدد وتوفير والمحافظة على البنية التحتية المطلوبة لإنجاز ما يتطابق مع متطلبات الخدمة، مثل المباني المناسبة ووسائل النقل والاتصالات الحديثة للتواصل مع العميل .
2. تهيئ الشركة بيئة العمل المناسبة لكل عامل لإنجاز ما عليه من واجبات ليتطابق الإنجاز مع متطلبات الخدمة ورضاء العميل .

■ تحقيق الخدمة:

■ التخطيط لتنفيذ الخدمة :

تقوم الشركة بتخطيط وتطوير العمليات المطلوبة لتنفيذ الخدمة فتقوم الشركة بتحديد ما يلى :

1. أهداف الجودة ، ومتطلبات الخدمة (دليل الإجراءات)
2. الحاجة لإعداد عمليات ووثائق وتوفير الموارد المخصصة للخدمة .

3. متطلبات أنشطة التحقق والصلاحية والمراقبة والفحص والإختبار الخاصة بالخدمة ومعايير قبول الخدمة (دليل الإجراءات).
4. السجلات المطلوبة لتوفير الأدلة على أن عمليات تقديم الخدمة والنتائج منها تفي بالمتطلبات ((سجل حصر السجلات)).

■ العمليات المتعلقة بالعميل:

- تقوم الشركة بتوثيق وتخطيط وتنفيذ :
1. المتطلبات التي يحددها العميل .
 2. المتطلبات التي لا يحددها العميل ولكنها ضرورية للخدمة ويؤدي عدم توفيرها إلى الإخلال بالخدمة المطلوبة أو المستهدفة.
 3. المتطلبات القانونية والنظامية المرتبطة بالخدمة .
 4. أى متطلبات إضافية تحددها الشركة أو العميل .

■ مراجعة المتطلبات المتعلقة بالخدمة:

- تقوم الشركة بمراجعة المتطلبات المتعلقة بالخدمة قبل الإلتزام بتوفيرها للعميل بحيث تضمن أن :
1. متطلبات الخدمة محددة .
 2. متطلبات التعاقد محددة للشركة وللعميل .
 3. توفر القدرة لدى الشركة للوفاء بالمتطلبات المحددة .
- ويتم الإحتفاظ بسجلات نتائج المراجعة والإجراءات التي تُتخذ بشأنها.

■ الإتصال بالعميل:

- تقوم الشركة بتوفير المعلومات عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها من خلال التواصل بإستمرار مع الاستشاريين واصحاب المباني ومن خلال الإستبيانات والإجتماعات وشكاوى العملاء وتوضيح طريقة التعامل مع والتعرف على آراء وملاحظات العملاء .

■ عملية الشراء :

عملية محددة ومضبوطة ويعتمد نوع الشراء (على أمر الشراء) ومدى الضبط على المورد والمنتج المشتري ، وتختار الإدارة الموردين بناءً على قدرتهم على توريد المنتج وتقديم الخدمة طبقاً لمتطلبات الشركة وتحفظ الشركة بإجراءات الإختبار والتقييم وإعادة التقييم والإعتماد للموردين وتلتزم بها للتأكد من أن عمليات الشراء والمنتج المشتري يتطابق مع متطلبات الشراء المحددة .

■ شروط الإنتاج والخدمة:

- تقوم الشركة بضبط شروط الإنتاج تحت هذه الظروف :
- توفر المعلومات التي تصف توفير شروط وإجراءات وتعليمات العمل .
- تنفيذ المراقبة والقياس للمنتج والمُنتجين .
- التأكد من صلاحية العمليات للإنتاج والخدمة والقيام بعمليات التمييز والتتبع للعملية الانتاجية .

■ ممتلكات العميل:

تقوم الشركة بالناية والمحافظة على ممتلكات العميل ، و تقوم الشركة بضبط وتسجيل وتعريف النتائج والقيام بلقاء التسليم والتأكيد على رضا العميل .

■ ضبط وسائل المراقبة والقياس:

تحدد الشركة المراقبة والقياس ووسائل المراقبة والقياس وتلتزم بهما لتوفير الدليل على مطابقة الخدمة والمنتج للمتطلبات المحددة.

ثانياً : استراتيجية شركة دانفوديو :

واشار المدير العام لشركة دانفوديو للطرق والجسور الى استراتيجية الشركة

قائلاً:

تتمتع الشركة بإستراتيجية عمل كفؤة وفاعلة ملتزمة بمصلحة العاملين والمتعاملين معها، فباتت إستراتيجية الشركة إستراتيجية نجاح للجميع.

إن إستراتيجية الشركة تتمثل بالإستثمار في القطاعات الإقتصادية الحيوية والفاعلة وذلك من خلال الدخول فى شراكات إستراتيجية مع الشركات الاخرى ذوي الخبرة في القطاعات المستهدفة.

وتتلخص آلية العمل بالقيام بالدراسات اللازمة لتحديد القطاعات وتحديد الشركات الرئيسية ذوي الخبرة والكفاءة وفق معايير محددة للتعامل معها. كما تميزت الشركة بإتباعها أحدث معايير الإختيار لشركائها الإستراتيجيين والتي يتم تطويرها بشكل دائم وفق ما تتطلبه نتائج البحث والدراسة.

إن إستراتيجية الشركة الإستثمارية لا يحدها المكان بل معايير النجاح فباتت القطاعات الحيوية في الإقتصاد الحقيقي كقطاع البنية التحتية و الرعاية الصحية والصناعة من القطاعات التي تركز عليها الشركة وتعمل على الإستمرار بها. ولما كانت خدمة المجتمع أحد أهم ركائز إستراتيجية الشركة ، فالإنجاز الحقيقي المفيد هو أحد أهم ركائز عملنا. إن قادة عملنا المميز والتميز دائماً هو أحد أهم مكونات وعناصر إستراتيجيتنا، إذاً فإن إستراتيجية الشركة تتلخص في الآتي:

الاستراتيجية في الإطار المؤسسي:

- صياغة هيكل تنظيمي جديد ووصف لمهام الإدارات والوحدات المختلفة ووظائف العاملين يستوعب الأطر الجديدة المقترحة لإعادة صياغة الشركة وتأسيس الوحدات الإدارية الجديدة مع تحديد العلاقات الرأسية والأفقية والصلاحيات الممنوحة للقياديين بطريقة تدعم الإشراف الدقيق على أنشطة الشركة والتسلسل الهرمي في المسئوليات والصلاحيات ، ويمكن الإستعانة بالخبراء في النظم الإدارية.

- صياغة اللوائح المنظمة للعمل والمؤسسة لنظم التحكم في الأعمال مع مراعاة المرونة اللازمة لإنسياب العمل والتفويض المناسب للمستويات الإدارية المختلفة.

الاستراتيجية في مجال الطرق والأعمال الترايبية:

- زيادة حجم العمل في مجال الطرق والأعمال الترايبية بمعدل سنوي لا يقل عن 10% من حجم الأعمال المنجزة في العام السابق للعام المعني ، والسعي ليكون

نصيب الشركة في العطاءات المطروحة ما لا يقل عن 50% منها ليكون نصيب الشركة في سوق صناعة الطرق بهذه النسبة ، ويستقر على هذا المستوى على أقل تقدير .

- تحديد هامش الربح التقديري الصافي في مناقصات الطرق والأعمال الترابية بنسبة لا تقل عن 25% من التكلفة والسعي ليكون صافي الربح المحقق في كل عملية بنسبة لا تقل عن 20% من التكلفة.

- العمل لترشيد استخدام المعدات وتخطيط العمليات الحقلية لتعظيم الانتاجية وانجاز المشاريع في فترات قياسية.

- متابعة التطورات العلمية في مجال عمليات الطرق وأعمال التربة وتوريد وتوطين كل التقنيات الجديدة التي تساعد في تطوير العمل وتحسين الانتاجية والجودة. أما الاستراتيجية في مجال الجسور ، تهدف الى احداث تحول هائل في مقدرات الشركة في هذا المجال لتلعب دوراً رئيسياً في صناعة الجسور بأنواعها في خلال الخمس سنوات القادمة إن شاء الله وتتضمن الآتي :

- إنشاء وحدة إدارية متخصصة في تنفيذ الجسور وإعداد الدراسات المقارنة بأنواع الجسور الحديدية والخرسانية واختيار التقنيات المناسبة لظروف وإمكانات السودان وإعداد العدة لعرض هذه الحلول على الجهات المسئولة .

- التنسيق مع المكاتب الاستشارية حول النظم المختارة لتشييد الجسور ليتم تبنيها وتعد التصميمات وفقها .

- التعرف على الشركات الموردة لمكونات الكباري وجمع المعلومات عن أنظمتهم وتكلفتها والتقنيات المستخدمة فيها ومدى مناسبتها للتنفيذ .

- إستجلاب المعدات المطلوبة لتصنيع مكونات الجسور المعتمدة في الدراسات للإستفادة منها في تصنيع المكونات أو تركيبها في الموقع .

- العمل للدخول في شراكة استراتيجية مع شركة متخصصة في الأعمال الصعبة في مجال الجسور لنقل وتوطين المعرفة والتكنولوجيا .

الإستراتيجية في مجال المقاولات والبناء والتشييد: وهي البحث عن السبل المتاحة لمعالجة مشاكل الربحية وذلك تتبنى على معالجة هامش الربح من ناحية أو معالجة

المشاكل الصناعية التي تؤدي الى تآكل الهامش من ناحية أخرى ، والاستفادة من إقتصاديات الإنتاج الكبير (Mass Production) ، وخلق تميز سوقي (Market Differentiation) التي تتمثل في رفع قدرات الشركة العلمية والمادية والفنية وتحسين الوضع التنافسي ونسبة الأرباح المحققة وحجم الأرباح الكلي بتطوير وسائل العمل واستخدام المعدات والتقنيات الحديثة وتحقيق إقتصاديات الإنتاج الكبير او التركيز على الأعمال المتخصصة والتميزة ذات الهامش الكبير بحيث تستطيع الشركة أن تقوم بتنفيذ الأعمال والمشاريع ذات الطبيعة المعقدة والتميزة عن المستوى التكنولوجي العام ، وتصبح بذلك منافسة للشركات الأجنبية وتستفيد من الهوامش العالية التي تعتمد عليها هذه الشركات لتغطية تكلفة عمالتها العالية والتكاليف اللوجستية في الانتقال الى السودان .

اما معالجة المشاكل الصناعية فتتحقق بعدة وسائل منها استخدام المكونات سابقة التجهيز التي يمكن إنتاجها وتجهيزها في بيئة صناعية وتوريدها جاهزة التركيب، أو باستخدام المعالجات الكيماوية والوسائل التقنية الأخرى لتسريع العمليات الحقلية التي تستغرق زمناً طويلاً مثل الخرسانات والاستخدامات الأسمنتية الأخرى ، وذلك تتطلب اقامة مصنع أو أكثر لمكونات المباني سابقة التجهيز وبأبعاد قياسية موحدة، كما تتطلب دراسة الحلول الفنية الممكنة لسائر العمليات الحقلية التي تؤدي لتأخير العمل .

الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية: ستقوم الشركة باستقطاب كفاءات هندسية وإدارية مؤهلة ومقتدرة وذات خبرة لملء الوظائف الشاغرة والوظائف الجديدة المنشأة بموجب إعادة هيكلة الشركة، واستخدام نظام المهندسين تحت التدريب ونظام التلمذة الصناعية لتأهيل كفاءات جديدة يمكن إستيعابها في وظائف الشركة لتغذية التوسع المرتقب في العمالة بالشركة وتعويض الفاقد بالتقاعد والأسباب الأخرى ، صياغة وتطبيق برنامج لإعداد الكوادر الوسيطة في مواقع التنفيذ (Site Foremen) وذلك باختيار فنيي الدبلومات الوسيطة وتدريبهم وإعدادهم لقيادة العمل، تهيئة بيئة العمل في رئاسة الشركة والمواقع المختلفة ، وتأسيس نظام لإدارة شئون العاملين ورعايتهم وتبصيرهم بحقوقهم وواجباتهم وذلك بهدف ضمان ولائهم للشركة وسعيهم الجاد لتحقيق

أهدافها، الحرص على استفادة العاملين من إجازاتهم السنوية بالكامل وترتيب العطلات بطريقة لا تؤدي لإعاقة عمل الشركة مع توفير كوادر احتياطية لملء الفراغات الناتجة عن الإجازات السنوية .

استراتيجية النظم الإدارية : هي العمل لحوسبة النظم الإدارية بالشركة في جميع أوجهها بإستجلاب وتطبيق نظام معلومات إدارية متكامل (Management Information system- MIS) لرصد ومتابعة ومراقبة أعمال الشركة المختلفة بالأنظمة الفرعية، وتأسيس وحدة لإدارة الجودة والعمل لتأهيل الشركة للتأهيل لنيل شهادة الجودة وفق نظام الأيزو (ISO 9001) والاستعانة ببيت خبرة مؤهل لتسهيل العملية.

استراتيجية التدريب :

- إنشاء قسم متخصص داخل الشؤون الإدارية يختص بإدارة عمليات التدريب بالشركة وتعيين كفاءات إدارية مقتدرة في مجال التدريب .
- وضع سياسة التدريب تهدف لتغطية إحتياجات التدريب بكل فروع الشركة ومواصلة بناء القدرات التنفيذية والفنية لكل منسوبي الشركة .
- تحديد إحتياجات التدريب الدورية ووضع برنامج لتنفيذ الخطط التدريبية وإعتماد الميزانية اللازمة لذلك .
- الاهتمام بالتدريب في مجالات العلوم الإدارية والإدارة الهندسية واللغات والحاسوب وتكنولوجيات البناء والتشييد .
- تنظيم زيارات دورية لمنسوبي الشركة لزيارة الشركات الأجنبية وحضور المعارض العالمية المختصة بالبناء والتشييد وحضور دورات تدريبية خارج السودان إذا لم تتوفر داخل السودان .
- وضع السياسات والنظم المحفزة لحضور الدورات التدريبية والتعليمية وربط المكافآت والترقيات والعلاوات وفرص السفر للخارج بالإداء المتميز في الدورات التدريبية ومعاقبة المتخلفين عن حضور الدورات ، مع وضع منهج لتقويم أداء المتدربين.

- تشجيع الكفاءات الجامعية بالشركة للإضمام للدراسات العليا المتاحة بالجامعات السودانية والمساهمة في تكلفة المصرفيات الدراسية دون أن يتعارض ذلك مع تنفيذ الواجبات .

استراتيجية التمويل :

بما ان التدفقات النقدية تسبب مشاكل مستديمة للشركات العاملة في مجال المقاولات بسبب أن الاستحقاقات لا تسدد إلا بعد إنجاز الأعمال المطلوبة ، فإن من المهم أن تؤسس الشركة نظاماً لمواجهة هذه المشكلة يبني على الأسس الآتية :

- الفصل بين إجراءات التعاقدات وإجراءات التمويل بحيث لا يتحمل الجهاز التنفيذي أعباء التمويل بل توكل لجهة متخصصة مثل البنوك أو تتم الاستعانة بإحدى الشركات والمؤسسات المالكة للشركة ولكن وفق النظم السليمة للتمويل والضمانات المعتمدة للسداد، ومن الأفضل أن تتولى وحدة متخصصة داخل الإدارة المالية المسائل التمويلية لتطوير الأدوات والنظم التي يمكن إستخدامها في تمويل المشروعات ، خاصة وأن توفير التمويل من العوامل المؤثرة في إمكان حصول الشركة على عقود التشييد وقدرتها على تمويل وإستحداث مشاريع عقارية إستثمارية وتمكينها من تمويل الإستثمارات المتوقعة في توسع الشركة .

- السعي للحصول على مصادر تمويل لتسيير المشروعات المتعاقد عليها من خلال صيغ المقدمات المدفوعة لقاء ضمانات أو الاستعانة بالنظام المصرفي إذا دعت الحاجة مع حساب تكلفة التمويل ضمن حسابات تكاليف العمليات.

- الطفرة العمرانية التي شهدتها الشركة في مشروعاتها العملاقة ، ستتاح لها التمويل بشكل أفضل نسبة للنقلة الهائلة التي أحدثتها استخراج النفط على الاقتصاد السوداني ، وتوفير موارد كبيرة وحقيقية للدولة لتمويل هذه المشروعات ، كما أن التحسن الأقتصادي أتاح للسودان الاستفادة من الموارد التمويلية الهائلة والمتاحة خارجياً سواء كانت منحاً أو قروضاً من مؤسسات التمويل الدولية أو مساعدات طوعية من الدول الصديقة أو إستثمارات أجنبية مباشرة في مختلف المجالات الإستثمارية.

استراتيجية الخلاط المركزي: بإعتبار وحدة الخلاط المركزي كمركز تكلفة قائم بذاته يتحمل تكلفة إهلاك الصيانة وتشغيل الأصول المستخدمة ومصاريف العمالة ويتعامل وفق العرف التجاري مع المشاريع في توريد الخرسانة الجاهزة ، والتوطئة لتحويله الى شركة فرعية تخدم الشركة الأم والشركات الأخرى في السوق مع بحث إمكانية إشراك الشركات الأخرى في رأس المال لزيادة قدرات الشركة وضمان ولاء الشركاء لها .

إستراتيجية الآليات والمعدات: وهي دراسة إمكانية إعتبار الآليات والمعدات كمركز تكلفة قائم بذاته يتحمل تكلفة إهلاك وصيانة وإصلاح الآلات والمعدات والعمالة اللازمة لتشغيلها او يتعامل بتأجيرها لمشروعات التشييد والطرق ، وذلك لتحفيز إدارات المشروعات لحسن إستخدام المعدات وكذلك إدارة مركز التكلفة لحسن توظيفها. إجراء دراسات تحليلية حول الإستخدام الأمثل للمعدات والآليات ومعدات التشييد بغرض ترشيد إستخدامها وتحديد قدرات الشركة للدخول في مزيد من المشاريع، وتحديد السياسة المناسبة لتجديد وإحلال المعدات أو إضافة معدات جديدة.

تمويل الشركة :

أوضح المدير العام بأن شركة دانفوديو القابضة تحصل على التمويل بترتيبات مصرفية متميزة من الشركة العربية للإستثمار، كما أفاد مدير عام الوحدة المصرفية للشركة العربية للإستثمار فيصل منصور العلوان انما يعكس مدى ثقة الممولين في مركزها المالي وجاذبية نشاطها المتنوع في الانتاج والخدمات والتصنيع والمقاولات بالسودان، وخصوصاً أنه سبق للشركة القابضة أن انجزت عدداً من العمليات الناجحة بالترتيبات التمويلية نفسها التي نظمتها الشركة العربية للإستثمار خلال الفترة 2003 الى 2005. والشركة العربية للإستثمار (المدير الرئيسي والوكيل لهذا التمويل المشترك) هي شركة مساهمة عربية تأسست العام 1974 من قبل حكومات 17 دولة عربية، وتتخذ من مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية مقراً لمركزها الرئيسي، ومملكة البحرين لمقر النشاط المصرفي، ويبلغ رأس مالها المدفوع 450 مليون دولار أميركي، ولها مكاتب تمثيل في كل من القاهرة وعمان وتونس، بالإضافة إلى الذراع المصرفية التابعة لها في مملكة البحرين والتي أنشئت في العام 1984، بغرض

استثمار وتوظيف الأموال في النشاطات المصرفية المتنوعة، وتعمل تحت إشراف ورقابة مؤسسة نقد البحرين ومؤسسة النقد العربية السعودية.

نموذج من عقد استشارات قانونية :

أُبرم هذا العقد بالخرطوم في هذا اليوم _____ من شهر _____ 20 _____ م بين كل من :

(أ) السادة / _____ شركاتها الفرعية (مُرفق مُلحق

يوضح الشركات الفرعية) علماً بأن الشركات الواردة في هذا المُلحق قابلة للتعديل برضاء الطرفين وتسمى لأغراض هذا العقد (الطرف الأول) .

(ب) السيد/ _____ ويسمى لأغراض هذا

العقد (الطرف الثاني مستشار).

إنفق الطرفان على الآتي :

(أ) التزامات الطرف الأول :

* دفع مبلغ قدره () جنيهاً () بواقع _____ جنيهاً شهرياً .

* التوثيق 100 جنيهاً للعقد (فقط مائة جنية لا غير) .

(ب) التزامات الطرف الثاني :

1- يكون الطرف الثاني مستشاراً للطرف الأول .

2- تمثيل المؤسسة أمام جميع الجهات القانونية المختلفة من شرطة ونيابة ومحاكم ولجان تحكيم والترافع في الدعاوي المدنية والجنائية التي ترفع من المؤسسة أو ضدها.

3- يلتزم الطرف الثاني بالحفاظ على أسرار الطرف الأول .

4- صياغة العقود التي تقوم بإبرامها المؤسسة مع الغير وتوثيقها إذا دعت الضرورة ومراجعة العقود التي تصاغ من جهات أخرى للتأكد من الجوانب القانونية والشرعية الخاصة بها وإعداد ملف كامل بهذه العقود ، بالإضافة لعقود الشركات التابعة لها.

5- متابعة أخذ الضمانات المختلفة في العقود والإلتزامات التي تقوم بها المؤسسة والعمل على التنفيذ لهذه الضمانات في حالة فشل صاحبها في سداد إلتزاماته بموجب العقد .

6- متابعة الإيداعات السنوية وتجديد السجل التجاري للمؤسسة والشركات التابعة لها وإيداع أي تعديل في مجالس الإدارات أو المساهمين بالنسبة للمؤسسة والشركات التابعة لها.

7- متابعة سجل الوكلاء التجاريين وتجديده سنوياً لدى المسجل التجاري العام.

8- تسجيل الشركات واسماء الأعمال والشركات الخاصة بالمؤسسة والشركات المملوكة لها حسب رغبة المؤسسة .

9- تحصيل المديونيات المتعثرة عن طريق فتح البلاغات والظهور أمام المحاكم والحجز على الأموال وبيعها وفقاً لقرارات المحاكم .

10- جميع المهام الأخرى التي يتطلبها عمل المستشار القانوني وجميع المهام يكلفه بها المدير العام أو مجلس الإدارة في إطار عمله .

11- الرد على الفتاوي والاستشارات التي تطلب في كافة المواضيع القانونية والشرعية.

12- أن لا يقاضي الطرف الثاني لمصلحة أي طرف آخر ضد الطرف الأول .

13- تكون مدة العقد سنة من توقيع العقد عليه تجدد تلقائياً إلا إذا أخطر أحد الأطراف الآخر برغبته في عدم تجديد العقد قبل شهرين من نهاية العقد.

14- الاشراف الفني والإداري على الإدارة القانونية التابعة للطرف الأول .

إشهاداً لما تقدم وقع اطراف هذا العقد عليه بحضور الشهود...

الطرف الأول :

الطرف الثاني :

ع/ شركة _____

الشهود :

_____ -1

علاقة السياسات والاستراتيجيات بالقيادة الإدارية : فى شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور:

القيادة هى الجهة التى تحرك النشأة أو الشركة وتقودها نحو تفعيل وتنفيذ أنشطتها ولقد ظهر علاقة السياسات والاستراتيجيات بالقيادة فى الاتي:-

يقوم القادة فى الشركة بتطوير وتسهيل عملية تحقيق الرسالة والرؤية، ومن أجل ايضاح الصورة المستقبلية والرؤية المنشودة يستعملون فصيح القول ووسائل الاعلام والدعاية، وتطوير القيم اللازمة لتحقيق النجاح على المدى البعيد، ويوضح للمرؤوسين الهدف الذي يسعون لتحقيقه، ويضعه لهم فى صورة جميلة للمستقبل المنشود ، مما ييبث فى المرؤوسين روح التفاؤل ويجعلهم يصمدون أمام المصاعب ، وتعتبر الرؤية من أهم عناصر القيادة التحويلية . حيث ان الرسول عليه الصلاة والسلام استخدم أسلوب القيادة التحويلية ، إذ كان صلى الله عليه وسلم دائم التذكير بالآخر هي الرؤية النهائية للمسلمين . وها هو الرسول القائد عليه الصلاة والسلام يحث المسلمين على الجهاد بقوله (قوموا الى جنة عرضها السموات والأرض) .

ويقوم القادة فى الشركة بتطبيق القيم من خلال الافعال والسلوكيات المناسبة مع العاملين بالشركة، ومتابعة القادة للعمل بانفسهم ويعيش القائد بين العاملين ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ لضمان تطوير النظام الادارى للشركة وتطبيقه .

تعامل القادة مع العملاء والموردين والمنشآت الأخرى بما يضمن تلبية احتياجاتها وفهم توقعاتها والوفاء بمتطلباتها. قيام القادة بحفز ودعم جهود العاملين وتقديرهم والاعتراف بانجازاتهم وإشراكهم فى عملية اتخاذ القرارات.

المشكلات التي قابلت شركة دانفوديو:

تحدث المهندس بلة محمد آدم مدير مشروعات الطرق بشركة دانفوديو عن

المشكلات التي قابلت الشركة كالآتي :

- 1- مشاكل تمويل المشروعات التي أعاقت الشركة وأدخلتها في ديون مع العملاء المختلفين من موردي المواد والأسبيرات و أصحاب الآليات التي تعمل مع الشركة بنظام الإيجار ، وهذا يعتبر من مسئولية الإدارة العليا.
- 3- تعاملت الإدارة العليا للشركة مع الحكومة مباشرة ، وتم تنفيذ مشروعات كبيرة بأسعار ليست مجزية أو بسندات حكومية بها هامش تمويل صغير من الحكومة ، مما أدخل الشركة في خسائر عندما تم تسهيل هذه السندات بفوائد أكبر من نسب التمويل التي حددتها الحكومة .
- 4- هناك مشاكل ادارية تمثلت في تغيير المدراء العاملين في فترات قصيرة بأخرين (الدوران السريع لبعض القادة) .
- 5- قام المدير العام بتوقيع تنفيذ عدة مشاريع في وقت واحد دون مراعاة للإمكانيات المادية والبشرية ومحدودية الموارد المادية والبشرية، مما يؤدي الى عجز وتشنت الجهود البشرية والمادية للشركة مع ضغوط الملاك والضغط السياسي لأنجاز هذه المشاريع في أوقات محددة .
- 6- قلة مساهمة الإدارة العليا (مجالس الإدارات) في حل المشكلات بصورة لصيقة وجذرية .
- 7- احياناً يغفل مدير شؤون العاملين عن وجود عدم تناسق الإدارات من حيث الأيدي العاملة إذ يوجد في بعض الإدارات عمالة فائضة .
- 8- وعلاوة على ذلك تقابل الشركة مشكلات وتحديات تتمثل في :
 - التنافس في سوق العمل مع مثيلتها من الشركات الوطنية.
 - التطور التكنولوجي .
 - التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال.
 - عدم استقرار أحوال السوق .
 - نقص الموارد (سواء أن كان موارد مادية أو بشرية) .وعلي القادة الإداريين أن يضعوا الإستراتيجيات المناسبة لمقابلة هذه التحديات.

حلول المشكلات التي تواجه الشركة:

- يجب على القادة متابعة المشاريع التي يتم انجازها ومن خلالها يتم حل المشكلات أولاً بأول قبل أن تفاقم المشكلة وتصبح كبيرة ويصعب حلها .
- يجب على القادة أن يتم حل المشكلات بطرق علمية سليمة وتحل المشكلة بصورة جذرية ولست مؤقتة.
- يجب على القادة أن يتم حل المشكلات بالمشاركة والمشاورة بالإضافة الى جميع المعلومات الكافية حول المشكلة واستشارة لمن يهمهم الأمر، ثم اتخاذ القرار .
- اما من ناحية التحديات والمعوقات التي تواجه الشركة ، فهذا يعتبر من مهام القادة ، لمقابلة هذه التحديات والمعوقات كالاتي :
- على القادة دراسة سوق العمل جيدة حتى نحصل على حصة كافية ومربحة .
- يجب على القادة ان يستخدم التكنولوجيا والتقنيات والتصاميم الحديثة والمتطورة في مجال الأعمال لموكبة العصر ومواجهة السوق .
- الدراسة المستمرة لمتغيرات بيئة الأعمال حتى نواكب هذه المتغيرات .
- على القادة ان يقوموا بتجويد الأعمال باستخدام كل الطرق الحديثة لنتميز عن غيرنا حتى نواجه المنافسة التي تعتبر اكبر تحديات التي تواجه الشركة .
- المحافظة على التميز الذي بطرفنا (الأيزو) والاستمرار والتحديث فيه .
- لابد للقادة توفير الموارد المادية والبشرية في الزمان والمكان المناسب (عبر تخطيط مسبق) حتى لا يحصل زيادة أو نقصان في الموارد البشرية والمادية الذي يؤدي بدوره الى قلة الانتاج .
- تعيين القادة ذات الخبرات الطويلة والكودار المؤهلة .
- تدريب القادة بصفة مستمرة لتأهيلهم وتنمية قدراتهم الإدارية الذي بدوره يؤدي الى نجاح مشاريع الشركة وتحقيق الأهداف المرجوة .

وكل ما تقدم ، فإن العملية القيادية ليست عملية سهلة كما يتصور بعض الناس ، إنما القيادة مسؤولية والالتزام، القيادة الناجحة ترتبط بالإقدام وليس بالإحجام، والقائد المسؤول هو الذي يرتفع بشخصيته وبوظيفته إلى مستوى المسؤولية. وتتجلى مسؤولية القائد عندما تسوء الأمور، وهنا تتطلع الشركة إلى تصرف القائد ومعالجته للأمور، وهو الاختبار الحقيقي للقائد، فإن الشدائد تصنع الرجال، والقائد الناجح هو الذي يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة، وهو الذي يدرك أن هناك آساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد.

القيادة هي مسؤولية والتزام وأمانة لابد للقائد أن يؤديها بكل اخلاص وعدالة وجدية ، كما قيل عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ : (أَلَا كُكُّم رَاعٍ ، كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته) ، وقال تعالى في محكم تنزيله (إنا عرضنا الأمانة على السماوات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسان إنه كان ظلوماً جهولاً) إن لابد للإنسان أن يتحمل الأمانة والمسؤولية ويؤديها كما وصانا الله سبحانه وتعالى ورسوله الكريم .

إن المنظمات على اختلاف أنماطها وأحجامها ووظائفها وأدوارها لا تعيش في فراغ، بل تعمل في إطار بيئات تحكمها، سياسية واقتصادية واجتماعية، ومسؤولية القائد تفرض عليه أن يراعي تلك الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة على أعمال المنظمة ونشاطاتها.

القائد الناجح هو الذي ينتمي إلى الجماعة ويؤثر المصلحة العامة على مصلحته الشخصية ويشجب كل مظاهر الموالاة والتحيز، ويعمل على إنجاز الأعمال في منظمته بكفاءة وفاعلية تقوم على العلاقات الإنسانية السليمة.

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 مؤمناً ومقتنعاً بأهداف المنظمة فإنه لا يستطيع أن يقنع الآخرين، بالاقنتاع بالأهداف وإمكانية تحقيقها سوف يبعث على الحماس والتفاني لدى أفراد المنظمة، فالقائد المؤمن بالهدف المقتنع بإمكانية تحقيقه سوف يملأ نفوس مرؤوسيه بالحماس ويرفع من روحهم المعنوية ويجدد طاقاتهم ويدفعهم للمزيد من البذل والعطاء. وتتطلب

القيادة الناجحة الطموح وعدم الركون للجمود، فالقيادة تتطلب العمل المتواصل لإحداث التغيير وتحقيق التطوير، ذلك أن التجديد والابتكار والإبداع سمات يجب أن يتحلى بها القائد ليُجعل من يوم المنظمة أفضل من أمسها، وغداً أفضل من يومها.

إن عدم وجود مراكز لتدريب القياديين، والاهتمام بالدراسات الخاصة بالقياديين هو أحد الفراغات الأساسية التي أدت ضعف مستوى القيادة في السودان، ففي الولايات المتحدة الآلاف من مراكز تدريب القيادات، حتى هارفارد الجامعة المرموقة التي نظامها يؤدي إلى تخريج القياديين لديها مركز للقيادة في كلية جون.اف.كنيدي، يقوم هذا المركز بعمل دورات تدريبية للقياديين ليس على مستوى الولايات المتحدة فحسب ولكن في العالم أجمع، وأيضاً أُخرج مجموعة من الدراسات والكتب الرائعة جداً في هذا المجال، وهكذا في فرنسا، وبريطانيا وعديد من الدول، وحكومة دبي وضعت أيضاً مركز محمد بن راشد لتخريج القيادات، فنحن في السودان بأمس الحاجة لوجود مثل هذا المركز لعمل الأنظمة التدريبية، والدراسات والأبحاث لسد الفراغ القيادي الذي نعاني منه في مجتمعنا النامي.

ولابد أن يتوفر في القائد مقومات النجاح في العملية القيادية لتحقيق الأهداف المرجوه عبر السياسات والاستراتيجيات الموضوعة في الشركة ، كقول الحكيم الواعظ
أبي العتاهية:

ترجو النجاة ولم تسلك مسالكها

إن السفينة لا تجري على اليبس

التحليل الإحصائي والنتائج والتوصيات

التحليل الإحصائي :

لتحليل البيانات الخاصة بالاستبانة استخدم الباحث البرنامج الجاهز للتحليل الإحصائي (SPSS) (Statistical Package for Social Science) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد قام باستعراض كل عبارة أو مجموعة عبارات في جدول يوضح عدد الاستجابات والنسب المئوية لكل إجابة لتحليل إجابات الاستبانة، بعد ذلك قام بالتعليق على نتيجة العبارة، وقد استخدم الباحث الجداول التكرارية لتحليل المعلومات وذلك بإعطاء الجداول أرقاماً متسلسلة ثم إعطائها عنواناً لمعرفة ما تحتويه من بيانات عينة الدراسة لمعرفة النسب المئوية وغيرها.

ولتحليل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها الدراسة من خلال الاستبانة تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي ثم طبقت عليها مجموعة من المعالجات الإحصائية وهي:

1- الجداول التكرارية و النسب المئوية.

2- الأشكال البيانية.

3- القيمة الاحتمالية.

4- الوسيط.

5- اختبار مربع كأي لدلالة الفروق حول آراء المبحوثين.

صدق وثبات الاستبانة:

الثبات يعني ان تعطي الاستبانة نتائج متقاربة او نفس النتائج اذا اعيد تطبيقها اكثر من مرة في نفس الظروف وللتحقق من ذلك تم توزيع (30) استمارة لعينة استطلاعية عن طريق الاتساق الداخلي (الفاكرونباخ) حيث يوضح الجدول (3-5) معاملات الثبات لكل محور .

جدول رقم (3-5) يوضح معاملات ثبات الاستبانة بطريفة الفا كرونباخ

المحاور	الثبات	الصدق
النمط الديمقراطي	0.91	0.95
النمط الموقفي	0.84	0.92
النمط الاتوقراطي	0.84	0.92
التدريب	0.86	0.93
تفويض السلطة	0.76	0.87
تحفيز العاملين	0.81	0.90
الاتصال الفعال	0.76	0.87
تنمية المهارات	0.70	0.84
المقياس الكلي	0.90	0.95

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

ولقد كان معامل ألفا كرونباخ = (0.90) وهو معامل ثبات عال يدل على ثبات المقياس وصلاحيته للدراسة ومعامل الصدق هو الجزر التربيعي لمعامل الثبات

فالبالتالي هو (0.95) وهذا يدل على ان هنالك صدق عال للمقياس وصالح للدراسة مما يؤكد دقة الاستبانة وتمتعها بالثقة والقبول لما ستخرج به هذه الدراسة من نتائج.

طريقة ألفا كرونباخ :

حيث تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ الموضحة فيما يلي:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{N}{(1 - \text{مجموع تباينات الأسئلة})} \cdot \text{تباين الدرجات الكلية}$$

حيث $N =$ عدد عبارات القائمة.

منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب في تحقيق اهداف الدراسة والاجابة عن الاسئلة فضلاً عن انه المنهج الذي يقوم على وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهره والمشكلة وتصويرها كميأً عن طريق جمع البيانات (397) .

مجتمع الدراسة :

يتكون من المدراء ورؤساء الاقسام بشركة دانفوديو والبالغ عددهم (140) حسب إحصائية الشركة للعام 2014م.

عينة الدراسة:

تم إختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث تم اختيارها من العاملين بحجم بلغ (140) مثلت (73.6%) من مجتمع الدراسة كما توضحه المعادلة الآتية:

$$n_0 = \frac{z_{\alpha}^2 p(1-p)}{e^2} = \frac{1.96^2 (0.5)(1-0.5)}{0.05^2} = \underline{384}$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{384}{1 + \frac{384}{140}} = 103$$

(397) سامي محمد ملحم - القياس والتقويم في التربية - علم النفس - الطبعة الثانية - دار النشر عمان ص

n = تعني حجم العينة Z_{α} = تعني القيمة المعيارية e^2 = تعني نسبة الخطأ المسموح به

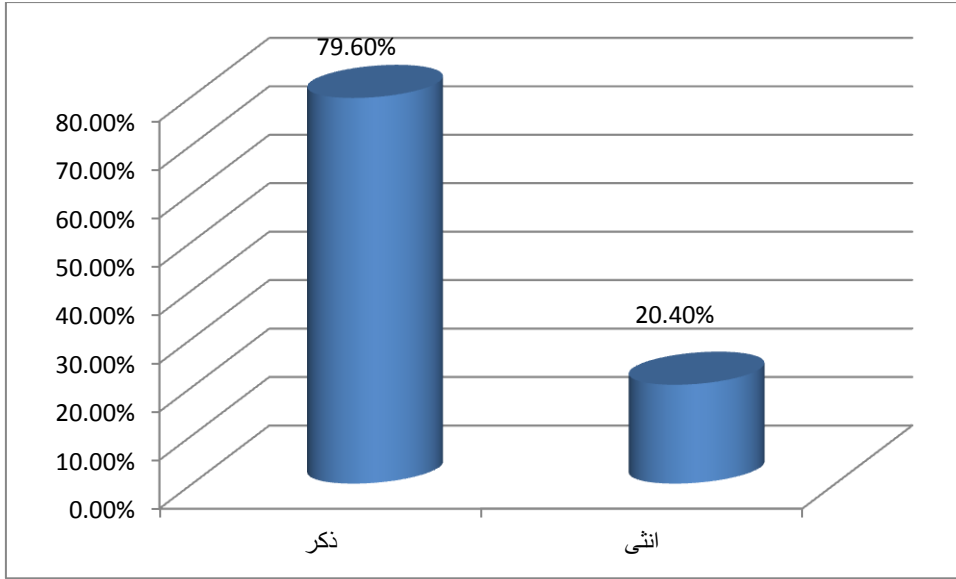
P = تعني نسبة النجاح N = تعني حجم المجتمع الكلي

الجدول رقم (4-5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير النوع

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	82	79.6%
انثى	21	20.4%
المجموع	103	100.0%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

الشكل رقم (20 -5) يوضح التوزيع النسبي والتكراري لمتغير النوع



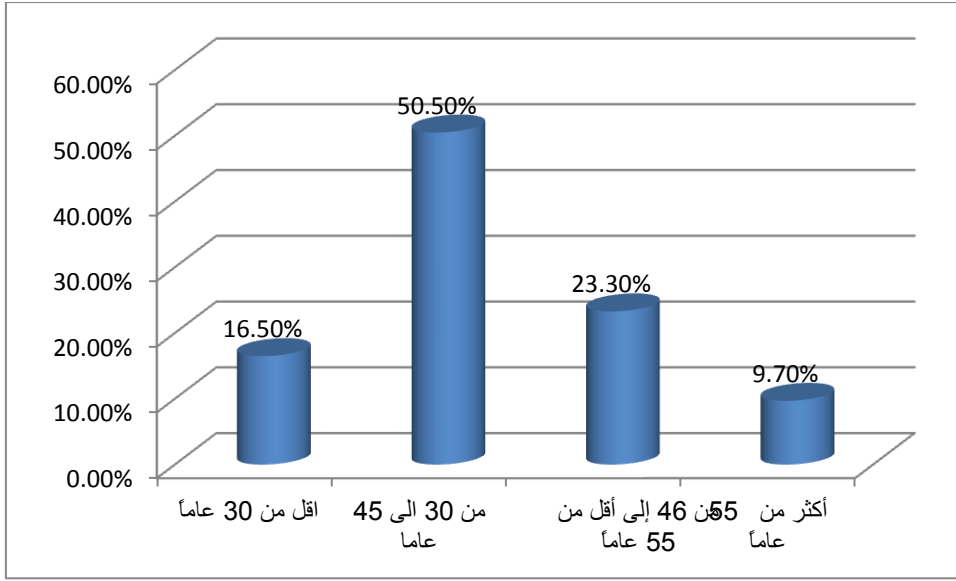
يتبين من الجدول والشكل اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير النوع كالاتي ذكر بنسبة بلغت (79.6%) وانثى بنسبة بلغت (20.4%) من جملة افراد العينة.

الجدول رقم (5-5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 30 عاماً	17	16.5%
من 30 الى اقل من 45 عاماً	52	50.5%
من 45 إلى اقل من 55 عاماً	24	23.3%
أكثر من 55 عاماً	10	9.7%
المجموع	103	100.0%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

الشكل رقم (21-5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر



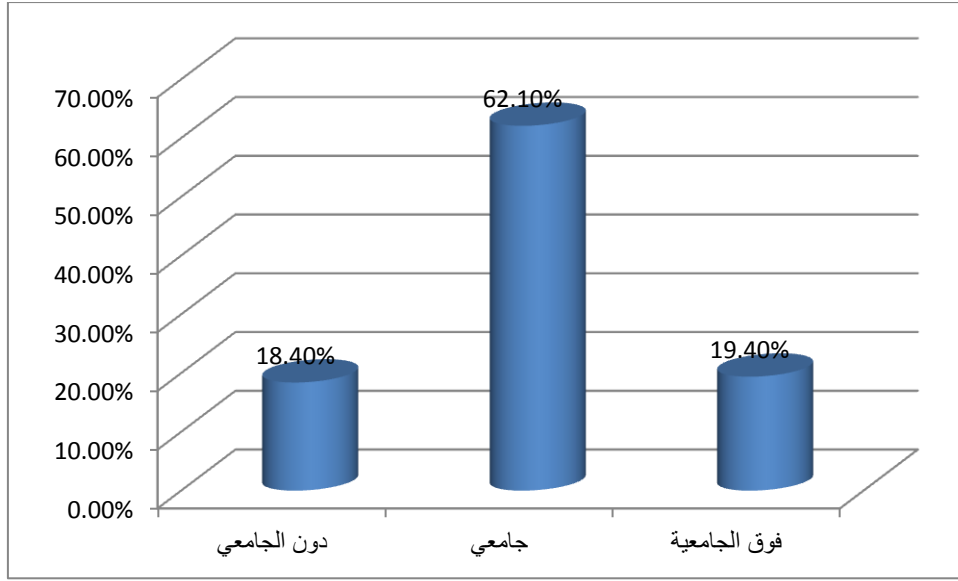
يتبين من الجدول والشكل اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير العمر كالاتي اقل من 30 عام بنسبة (16.5%) ومن 30 الي 45 بنسبة (50.5%) ومن 46 الي 55 عاماً بنسبة (23.3%) واكثر من 55 عام بنسبة (9.7%).

الجدول رقم (5-6) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
18.4%	19	دون الجامعي
62.1%	64	جامعي
19.4%	20	فوق الجامعية
100.0%	103	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

شكل رقم (5-22) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي



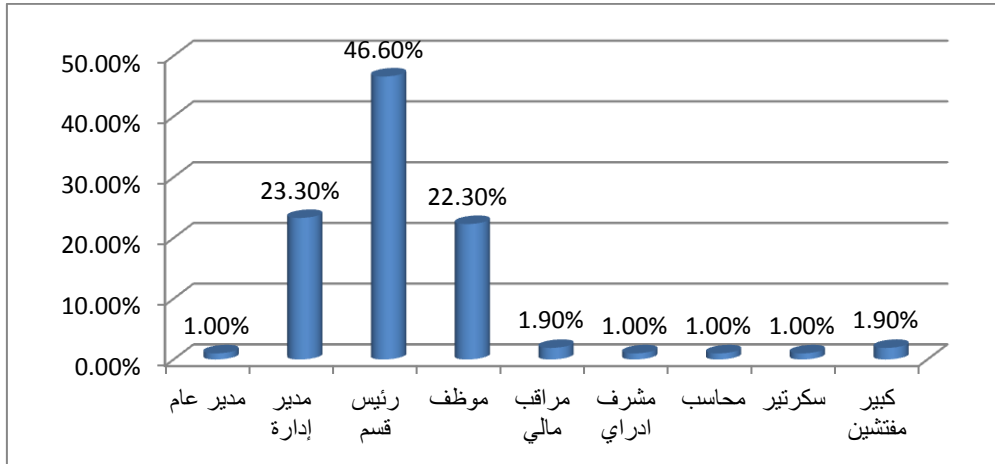
يتبين من الجدول والشكل اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير المؤهل العلمي كالاتي دون الجامعي بنسبة (18.4%) جامعي بنسبة (62.1%) وفوق الجامعي بنسبة (19.4%).

الجدول رقم (5-7) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير مسمى الوظيفة

النسبة المئوية	التكرارات	مسمى الوظيفة
1.0%	1	مدير عام
23.3%	24	مدير إدارة
46.6%	48	رئيس قسم
22.3%	23	موظف
1.9%	2	مراقب مالي
1.0%	1	مشرف ادراي
1.0%	1	محاسب
1.0%	1	سكرتير
1.9%	2	كبير مفتشين
100.0%	103	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

شكل رقم (23-5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير مسمى الوظيفة



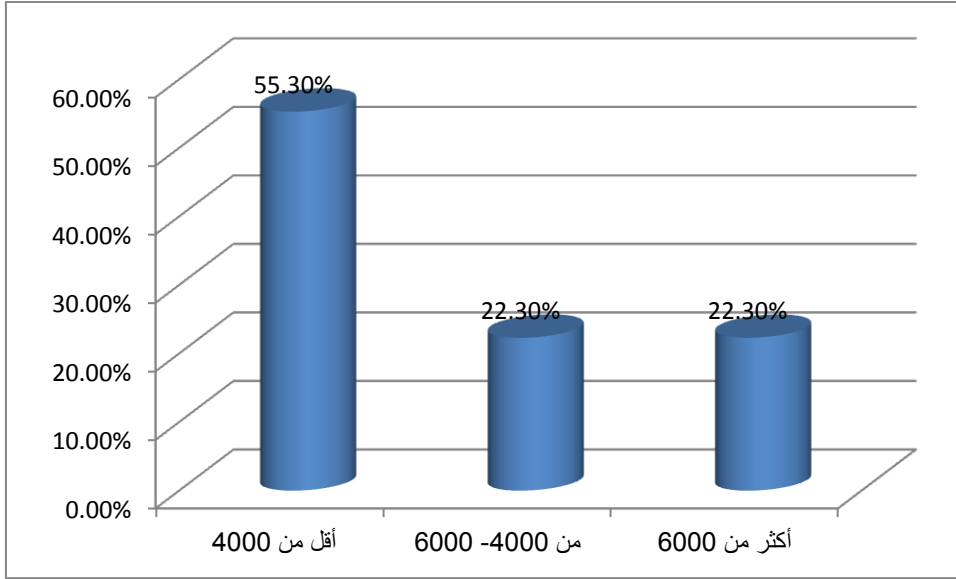
يتبين من الجدول والشكل اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير مسمى الوظيفة كالاتي مدير عام بنسبة (1%) ومدير ادارة بنسبة (23.3%) ورئيس قسم بنسبة (46.6%) وموظف بنسبة (22.3%) ومراقب مالي بنسبة (1.9%) ومشرف ادراي بنسبة (1%) ومحاسب بنسبة (1%) سكرتير بنسبة (1%) وكبير مفتشين بنسبة (1.9%).

الجدول رقم (8-5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الدخل

النسبة المئوية	التكرارات	الدخل
55.3%	57	أقل من 4000
22.3%	23	من 4000 الى اقل من 6000
22.3%	23	أكثر من 6000
100.0%	103	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

شكل رقم (5-24) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الدخل



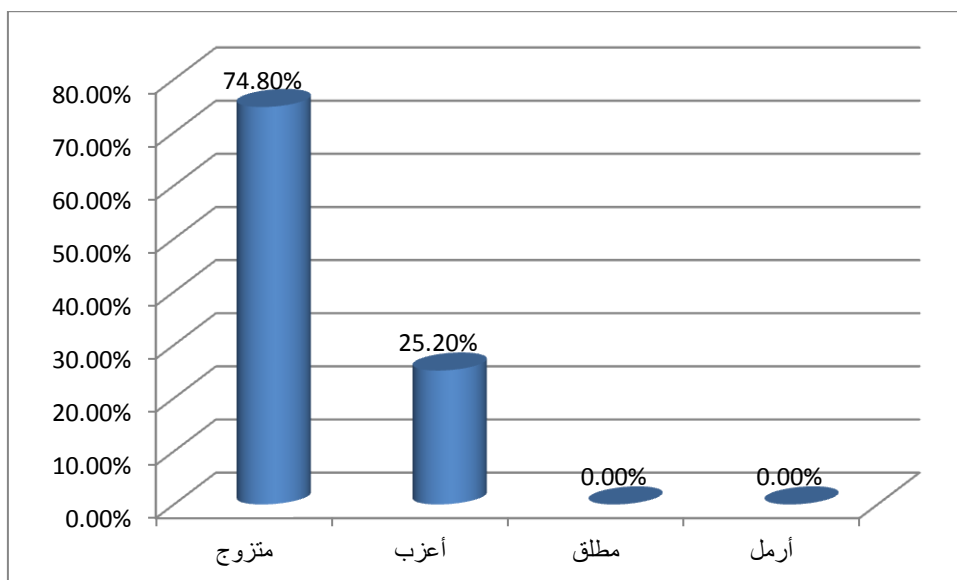
يتبين من الجدول والشكل اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير الدخل كالاتي اقل من 4000 بنسبة (55.3%) ومن 4000 الي 6000 بنسبة (22.3%) واكثر من 6000 بنسبة (22.3%).

الجدول رقم (5-9) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
74.8%	77	متزوج
25.2%	26	أعزب
0.0%	0	مطلق
0.0%	0	أرمل
100.0%	103	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

شكل رقم (25-5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الحالة الاجتماعية



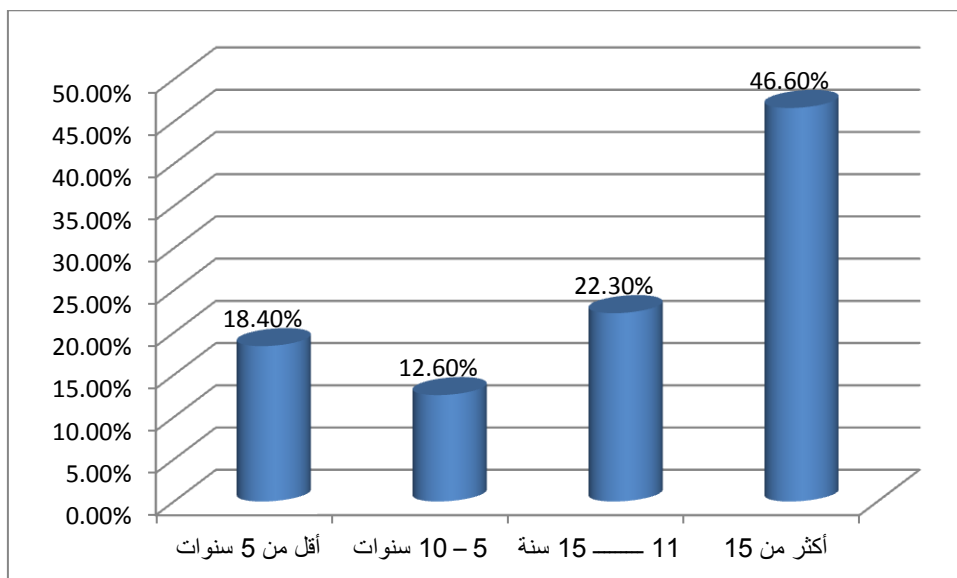
يتبين من الجدول والشكل اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير الحالة الاجتماعية كالاتي
 متزوج بنسبة (74.8%) اعزب بنسبة (25.2%) مطلق بنسبة (0.0%) وارمل بنسبة (0.0%).

الجدول رقم (10-5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرات
18.4%	19	أقل من 5 سنوات
12.6%	13	5 الى اقل من 10 سنوات
22.3%	23	10 الى اقل من 15 سنة
46.6%	48	أكثر من 15
100.0%	103	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

شكل رقم (5-26) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة



يتبين من الجدول والشكل اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير سنوات الخبرة كالاتي اقل من 5 سنوات بنسبة (18.4%) من 5-10 سنوات بنسبة (12.6%) ومن 11-15 سنة بنسبة (22.3%) واكثر من 15 سنة بنسبة (46.6%).

الجدول رقم (5-11) يوضح التوزيع التكراري والنسبي مستوى متغير النمط الديمقراطي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتسم مديري في العمل بالتعاون مع العاملين.	51	42	7	2	1
		49.5	40.8	6.8	1.9	1.0
2	يعمل مديري على إشاعة المناخ الايجابي بين صفوف العاملين.	44	49	6	4	0
		42.7	47.6	5.8	3.9	0.0
3	لدى مديري القدرة على إبداء روح الدعابة المرحه.	33	49	18	1	2
		32.0	47.6	17.5	1.0	1.9
4	يشجيع مديري العاملين على التعبير عن مشاكلهم.	32	52	13	3	3

2.9	2.9	12.6	50.5	31.1		
1	5	21	40	36	يهتم مديري بالعلاقات الانسانية بين العاملين.	5
1.0	4.9	20.4	38.8	35.0		
2	7	17	39	38	يساعد مديري العاملين على العمل بروح الفريق .	6
1.9	6.8	16.5	37.9	36.9		
2	7	19	42	33	يدفع مديري العاملين الى التعرف على طرق جديدة للقيام بأعمالهم.	7
1.9	6.8	18.4	40.8	32.0		

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

من الجدول رقم (5-11) أعلاه يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور فبالنسبة للعبارة :

يتسم مديري في العمل بالتعاون مع العاملين تبين ان (51) فرداً وبنسبة (49.5%) اجابوا أوافق بشدة، و (42) فرداً وبنسبة (40.8%) اجابوا اوافق، و (7) فرداً وبنسبة (6.8%) اجابوا محايد ، في حين ان (2) فرداً وبنسبة (1.9%) اجابوا غير أوافق، و(1) فرداً وبنسبة (1.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يعمل مديري على إشاعة المناخ الايجابي بين صفوف العاملين تبين ان (44) فرداً وبنسبة (42.7%) اجابوا أوافق بشدة، و (49) فرداً وبنسبة (46.7%) اجابوا اوافق، و(6) فرداً وبنسبة (5.8%) اجابوا محايد ، في حين ان (4) فرداً وبنسبة (3.9%) اجابوا غير أوافق، و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

لدى مديري القدرة على إبداء روح الدعاية المرحية تبين ان (33) فرداً وبنسبة (32.0%) اجابوا أوافق بشدة، و (49) فرداً وبنسبة (46.7%) اجابوا اوافق، و (18) فرداً وبنسبة (17.5%) اجابوا محايد ، في حين ان (1) فرداً وبنسبة (1.0%) اجابوا غير أوافق، و(2) فرداً وبنسبة (1.9%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يشجع مديري العاملين على التعبير عن مشاكلهم تبين ان (32) فرداً وبنسبة (31.1%) اجابوا أوافق بشدة، و (52) فرداً وبنسبة (50.2%) اجابوا اوافق، و (13) فرداً وبنسبة (12.6%) اجابوا محايد ، في حين ان (3) فرداً وبنسبة (2.9%) اجابوا غير أوافق، و(3) فرداً وبنسبة (2.9%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يهتم مديري بالعلاقات الانسانية بين العاملين تبين ان (36) فرداً وبنسبة (35.0%) اجابوا أوافق بشدة، و(40) فرداً وبنسبة (38.8%) اجابوا اوافق، و (21) فرداً وبنسبة (20.4%) اجابوا محايد ، في حين ان (5) فرداً وبنسبة (4.9%) اجابوا غير أوافق، و(1) فرداً وبنسبة (1.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يساعد مديري العاملين على العمل بروح الفريق تبين ان (38) فرداً وبنسبة (36.9%) اجابوا أوافق بشدة، و(39) فرداً وبنسبة (37.9%) اجابوا اوافق، و (17) فرداً وبنسبة (16.5%) اجابوا محايد ، في حين ان (7) فرداً وبنسبة (6.8%) اجابوا غير أوافق، و(2) فرداً وبنسبة (1.9%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يدفع مديري العاملين الى التعرف على طرق جديدة للقيام بأعمالهم تبين ان (33) فرداً وبنسبة (32.0%) اجابوا أوافق بشدة، و(42) فرداً وبنسبة (40.8%) اجابوا اوافق، و (19) فرداً وبنسبة (18.4%) اجابوا محايد ، في حين ان (7) فرداً وبنسبة (6.8%) اجابوا غير أوافق، و(2) فرداً وبنسبة (1.9%) اجابوا غير أوافق بشدة.

للتحقق من كون الفرضية محققة أم لا يستخدم اختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين آراء المبحوثين من أفراد عينة الدراسة كما نستخدم القيمة الاحتمالية (مستوي المعنوية) لمعرفة ما اذا كانت هذه الفروق ذات دلالة احصائية فاذا ظهر ان هنالك فرقاً معنوياً فسوف يتم حساب الوسيط للإجابات والتي تم إعطاؤها رمزاً معيناً حيث كانت كالآتي، 5= أوافق بشدة، 4=أوافق، 3= لا اعلم، 2= لا أوافق، 1= لا أوافق بشدة، فعندما يكون للعبارة فرق معنوي فإننا ننظر الي قيمة الوسيط ويتم التفسير علي أساس هذه القيمة.

الجدول رقم (5-12) يوضح نتيجة اخبار مربع كاي نسبة لعبارات النمط القيادي الديمقراطي

الرقم	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	يتسم مديري في العمل بالتعاون مع	111.515	4	.0000	4.00	اوافق

					العاملين.	
2	يعمل مديري على إشاعة المناخ الايجابي بين صفوف العاملين.	67.447	3	.0000	4.00	اوفق
3	لدى مديري القدرة على إبداء روح الدعابة المرحة.	82.388	4	.0000	4.00	اوفق
4	يشجع مديري العاملين على التعبير عن مشاكلهم.	87.049	4	.0000	4.00	اوفق
5	يهتم مديري بالعلاقات الانسانية بين العاملين.	60.252	4	.0000	4.00	اوفق
6	يساعد مديري العاملين على العمل بروح الفريق .	57.534	4	.0000	4.00	اوفق
7	يدفع مديري العاملين الى التعرف على طرق جديدة للقيام بأعمالهم.	55.592	4	.0000	4.00	اوفق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

الجدول رقم (12-5) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي لعبارات الفرضية فبالنسبة للعبارة:

يتسم مديري في العمل بالتعاون مع العاملين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (111.515) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق. يعمل مديري على إشاعة المناخ الايجابي بين صفوف العاملين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (67.446) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

لدى مديري القدرة على إبداء روح الدعابة المرحة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (82.388) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

يشجع مديري العاملين على التعبير عن مشاكلهم حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (87.049) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق. يهتم مديري بالعلاقات الانسانية بين العاملين. حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (60.252) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق. يساعد مديري العاملين على العمل بروح الفريق حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (57.534) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق. يدفع مديري العاملين الى التعرف على طرق جديدة للقيام بأعمالهم حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (55.592) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

الجدول رقم (13-5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي مستوى متغير النمط الموقفي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعتمد مديري على المشاركة كوسيلة لتطوير مهارات العاملين في اتخاذ القرار.	36	43	17	5	2
2	يتجاوب مديري لقابليات تدريب العاملين.	27	54	18	4	0
3	لدى مديري المرونة في ممارسة السلوكيات تبعاً للمواقف.	28	51	20	4	0
4	يمتلك مديري الخبرات في التعامل مع المهام.	35	55	13	0	0

0.0	0.0	12.6	53.4	34.0		
1	4	22	58	18	يعزز مديري قدرات الذكاء لدى العاملين.	5
1.0	3.9	21.4	56.3	17.5		
1	4	19	57	22	يتعرف مديري بحرية على الحلول الممكنة لمشاكل الشركة	6
1.0	3.9	18.4	55.3	21.4		
0	6	14	46	37	مديري يحدد أهداف مهام الشركة بوضوح.	7
0.0	5.8	13.6	44.7	35.9		

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

من الجدول رقم (13-5) اعلاه يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور فبالنسبة للعبارة :

يعتمد مديري على المشاركة كوسيلة لتطوير مهارات العاملين في اتخاذ القرار حيث تبين ان (36) فرداً وبنسبة (35%) اجابوا اوافق بشدة، و (43) فرداً وبنسبة (41.7%) اجابوا اوافق، و (17) فرداً وبنسبة (16.5%) اجابوا محايد ، في حين ان (5) فرداً وبنسبة (4.9%) اجابوا غير اوافق، و (2) فرداً وبنسبة (1.9%) اجابوا غير اوافق بشدة.

يتجاوب مديري لقابليات تدريب العاملين حيث تبين ان (27) فرداً وبنسبة (26.2%) اجابوا اوافق بشدة، و (54) فرداً وبنسبة (52.4%) اجابوا اوافق، و (18) فرداً وبنسبة (17.5%) اجابوا محايد ، في حين ان (4) فرداً وبنسبة (3.9%) اجابوا غير اوافق، و (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

لدى مديري المرونة في ممارسة السلوكيات تبعاً للمواقف حيث تبين ان (28) فرداً وبنسبة (27.2%) اجابوا اوافق بشدة، و (51) فرداً وبنسبة (49.5%) اجابوا اوافق، و (20) فرداً وبنسبة (19.4%) اجابوا محايد ، في حين ان (4) فرداً وبنسبة (3.9%) اجابوا غير اوافق، و (0) فرداً وبنسبة (0.00%) اجابوا غير اوافق بشدة.

يمتلك مديري الخبرات في التعامل مع المهام حيث تبين ان (35) فرداً وبنسبة (34.0%) اجابوا اوافق بشدة، و (55) فرداً وبنسبة (53.4%) اجابوا اوافق،

و(13) فرداً وبنسبة (12.6%) اجابوا محايد ، في حين ان (0) فرداً وبنسبة (0.00%) اجابوا غير اوافق، و(0) فرداً وبنسبة (0.00%) اجابوا غير اوافق بشدة. يعزز مديري قدرات الذكاء لدى العاملين حيث تبين ان (18) فرداً وبنسبة (17.5%) اجابوا اوافق بشدة، و(58) فرداً وبنسبة (56.3%) اجابوا اوافق، و(22) فرداً وبنسبة (21.4%) اجابوا محايد ، في حين ان (4) فرداً وبنسبة (3.9%) اجابوا غير اوافق، و(1) فرداً وبنسبة (1.0%) اجابوا غير اوافق بشدة. يتعرف مديري بحرية على الحلول الممكنة لمشاكل الشركة حيث تبين ان (22) فرداً وبنسبة (21.4%) اجابوا اوافق بشدة، و(57) فرداً وبنسبة (55.3%) اجابوا اوافق، و (19) فرداً وبنسبة (18.4%) اجابوا محايد ، في حين ان (4) فرداً وبنسبة (3.9%) اجابوا غير اوافق، و(1) فرداً وبنسبة (1.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

مديري يحدد أهداف مهام الشركة بوضوح حيث تبين ان (37) فرداً وبنسبة (35.9%) اجابوا اوافق بشدة، و(46) فرداً وبنسبة (44.7%) اجابوا اوافق، و (14) فرداً وبنسبة (13.6%) اجابوا محايد ، في حين ان (6) فرداً وبنسبة (5.8%) اجابوا غير اوافق، و(0) فرداً وبنسبة (0.00%) اجابوا غير اوافق بشدة.

الجدول رقم (5-14) يوضح نتيجة اختبار مربع كاي نسبة لعبارات النمط الموقفي

الرقم	العبرة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	يعتمد مديري على المشاركة كوسيلة لتطوير المهارات العاملين في اتخاذ القرار.	65.107	4	.0000	4.00	اوافق
2	يتجاوب مديري لقابليات تدريب العاملين.	51.757	3	.0000	4.00	اوافق
3	لدى مديري المرونة في ممارسة السلوكيات تبعاً للمواقف.	44.612	3	.0000	4.00	اوافق
4	يملك مديري الخبرات في التعامل مع المهام.	25.709	2	.0000	4.00	اوافق

5	يعزز مديري قدرات الذكاء لدى العاملين.	100.350	4	.0000	4.00	اوافق
6	يتعرف مديري بحرية على الحلول الممكنة لمشاكل الشركة .	96.563	4	.0000	4.00	اوافق
7	مديري يحدد أهداف مهام الشركة بوضوح.	41.350	3	.0000	4.00	اوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

الجدول رقم (14-5) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي لعبارات الفرضية فبالنسبة للعبارة:

يعتمد مديري على المشاركة كوسيلة لتطوير مهارات العاملين في اتخاذ القرار حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (65.107) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

يتجاوز مديري لقابليات تدريب العاملين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (51.757) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

لدى مديري المرونة في ممارسة السلوكيات تبعاً للمواقف حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (44.612) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

يمتلك مديري الخبرات في التعامل مع المهام حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (25.709) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

يعزز مديري قدرات الذكاء لدى العاملين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (100.350) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

يتعرف مديري بحرية على الحلول الممكنة لمشاكل الشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (96.563) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

مديري يحدد أهداف مهام الشركة بوضوح حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (41.350) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

الجدول رقم (5-15) يوضح التوزيع التكراري والنسبي مستوى متغير النمط الاتقراطي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتصرف مديري دون استشارة العاملين الشركة.	4	11	34	43	11
		3.9	10.7	33.0	41.7	10.7
2	يحرص مديري على أن يعمل أعضاء الشركة بأقصى طاقاتهم.	22	22	23	34	2
		21.4	21.4	22.3	33.0	1.9
3	مديري يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة العاملين بالشركة.	17	19	30	27	10
		16.5	18.4	29.1	26.2	9.7
4	يهتم مديري بطريقة العمل أكثر من اهتمامه بحاجات العاملين .	10	16	24	38	15
		9.7	15.5	23.3	36.9	14.6

17	36	28	11	11	مديري ينفرد باتخاذ قراراته دون الرجوع للعاملين.	5
16.5	35.0	27.2	10.7	10.7		
23	44	23	6	7	يتبع مديري في أسلوبه الضغط والتهديد لانجاز العمل.	6
22.3	42.7	22.3	5.8	6.8		
13	28	38	13	11	يتقيد مديري حرفياً بالتعليمات والنشرات التي تصدر من إدارة الشركة.	7
12.6	27.2	36.9	12.6	10.7		

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

من الجدول رقم (15-5) اعلاه يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة

فيما يخص المحور فبالنسبة للعبارة :

يتصرف مديري دون استشارة العاملين الشركة حيث تبين ان (4) فرداً
وبنسبة (3.9%) اجابوا اوافق بشدة، و (11) فرداً وبنسبة (10.7%) اجابوا اوافق،
و(34) فرداً وبنسبة (33.0%) اجابوا محايد ، في حين ان (43) فرداً وبنسبة
(41.7%) اجابوا غير اوافق، و(11) فرداً وبنسبة (10.7%) اجابوا غير اوافق
بشدة.

يحرص مديري على أن يعمل أعضاء الشركة بأقصى طاقاتهم حيث
تبين ان (22) فرداً وبنسبة (21.4%) اجابوا اوافق بشدة، و (22) فرداً وبنسبة
(21.4%) اجابوا اوافق، و (23) فرداً وبنسبة (22.3%) اجابوا محايد ، في حين ان
(34) فرداً وبنسبة (33.0%) اجابوا غير اوافق، و(2) فرداً وبنسبة (1.9%) اجابوا
غير اوافق بشدة.

مديري يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة العاملين بالشركة حيث تبين
ان (17) فرداً وبنسبة (16.5%) اجابوا اوافق بشدة، و (19) فرداً وبنسبة (18.4%)
اجابوا اوافق، و (30) فرداً وبنسبة (29.1%) اجابوا محايد ، في حين ان (27) فرداً
وبنسبة (26.2%) اجابوا غير اوافق، و(10) فرداً وبنسبة (9.7%) اجابوا غير اوافق
بشدة.

يهتم مديري بطريقة العمل أكثر من اهتمامه بحاجات العاملين حيث تبين
ان (10) فرداً وبنسبة (9.7%) اجابوا اوافق بشدة، و (16) فرداً وبنسبة (15.5%)
اجابوا اوافق، و (24) فرداً وبنسبة (23.3%) اجابوا محايد ، في حين ان (38) فرداً

وبنسبة (36.9%) اجابوا غير اوافق، و(15) فرداً وبنسبة (14.6%) اجابوا غير اوافق بشدة.

مديري ينفرد باتخاذ قراراته دون الرجوع للعاملين حيث تبين ان (11) فرداً وبنسبة (10.7%) اجابوا اوافق بشدة، و(11) فرداً وبنسبة (10.7%) اجابوا اوافق، و(28) فرداً وبنسبة (27.2%) اجابوا محايد ، في حين ان (36) فرداً وبنسبة (35.0%) اجابوا غير اوافق، و(17) فرداً وبنسبة (16.5%) اجابوا غير اوافق بشدة.

يتبع مديري في أسلوبه الضغط والتهديد لانجاز العمل حيث تبين ان (7) فرداً وبنسبة (6.8%) اجابوا اوافق بشدة، و(6) فرداً وبنسبة (5.8%) اجابوا اوافق، و(23) فرداً وبنسبة (22.3%) اجابوا محايد ، في حين ان (44) فرداً وبنسبة (42.7%) اجابوا غير اوافق، و(23) فرداً وبنسبة (22.3%) اجابوا غير اوافق بشدة.

يتقيد مديري حرفياً بالتعليمات والنشرات التي تصدر من إدارة الشركة حيث تبين ان (11) فرداً وبنسبة (10.7%) اجابوا اوافق بشدة، و(13) فرداً وبنسبة (12.6%) اجابوا اوافق، و(38) فرداً وبنسبة (36.9%) اجابوا محايد ، في حين ان (28) فرداً وبنسبة (27.2%) اجابوا غير اوافق، و(13) فرداً وبنسبة (12.6%) اجابوا غير اوافق بشدة.

الجدول رقم (16-5) نتيجة اختبار مربع كاي نسبة عبارات النمط الاتوقراطي

الرقم	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	يتصرف مديري دون استشارة العاملين الشركة.	55.398	4	.0000	2.00	لا اوافق
2	يحرص مديري على أن يعمل أعضاء الشركة بأقصى طاقاتهم.	25.981	4	.0000	3.00	محايد
3	مديري يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة العاملين بالشركة.	12.485	4	.0140	3.00	محايد
4	يهتم مديري بطريقة العمل أكثر من	23.262	4	.0000	2.00	لا اوافق

					أهتمامه بحاجات العاملين .	
5	مديري ينفرد باتخاذ قراراته دون الرجوع للعاملين.	23.748	4	.0000	2.00	لا اوافق
6	يتبع مديري فى أسلوبه الضغط والتهديد لانجاز العمل.	46.466	4	.0000	2.00	لا اوافق
7	يتقيد مديري حرفياً بالتعليمات والنشرات التى تصدر من إدارة الشركة.	27.437	4	.0000	3.00	محايد

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

الجدول رقم (5-16) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي لعبارات الفرضية فيالنسبة للعبارة: يتصرف مديري دون استشارة العاملين الشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (55.398) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا لا أوافق. يحرص مديري على أن يعمل أعضاء الشركة بأقصى طاقاتهم حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (25.981) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا محايد.

مديري يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة العاملين بالشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (12.485) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا محايد.

يهتم مديري بطريقة العمل أكثر من أهتمامه بحاجات العاملين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (23.262) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا لاأوافق.

مديري ينفرد باتخاذ قراراته دون الرجوع للعاملين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (23.748) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا لأوافق. يتبع مديري في أسلوبه الضغط والتهديد لانجاز العمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (46.466) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا لأوافق.

يتقيد مديري حرفياً بالتعليمات والنشرات التي تصدر من إدارة الشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (27.437) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا محايد.

الجدول رقم (5-17) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمستوى متغير التدريب

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتبنى الشركة خطة واضحة للتدريب.	20	38	25	15	5
		19.4	36.9	24.3	14.6	4.9
2	توفر الشركة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	18	31	31	16	7
		17.5	30.1	30.1	15.5	6.8
3	تشجع الشركة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم .	20	39	27	15	2
		19.4	37.9	26.2	14.6	1.9
4	تتيح الشركة للعاملين فرص التعليم واكتساب اشياء جديدة في	18	48	25	9	3

2.9	8.7	24.3	46.6	17.5	مجال العمل .
3	10	21	45	24	5 تسعى الشركة الى تطوير العاملين بها .
2.9	9.7	20.4	43.7	23.3	

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

من الجدول رقم (17-5) اعلاه يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور فبالنسبة للعبارة :

تتبنى الشركة خطة واضحة للتدريب حيث تبين ان (20) فرداً وبنسبة (19.4%) اجابوا اوافق بشدة، و 38 فرداً وبنسبة (36.9%) اجابوا اوافق، و (25) فرداً وبنسبة (24.3%) اجابوا محايد ، في حين ان (15) فرداً وبنسبة (14.6%) اجابوا غير اوافق، و(5) فرداً وبنسبة (4.9%) اجابوا غير اوافق بشدة.

توفر الشركة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي حيث تبين ان (18) فرداً وبنسبة (17.5%) اجابوا اوافق بشدة، و (31) فرداً وبنسبة (30.1%) اجابوا اوافق، و (31) فرداً وبنسبة (30.1%) اجابوا محايد ، في حين ان (16) فرداً وبنسبة (15.5%) اجابوا غير اوافق، و(7) فرداً وبنسبة (6.8%) اجابوا غير اوافق بشدة.

تشجع الشركة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم حيث تبين ان (20) فرداً وبنسبة (19.4%) اجابوا اوافق بشدة، و (39) فرداً وبنسبة (37.9%) اجابوا اوافق، و (27) فرداً وبنسبة (26.2%) اجابوا محايد ، في حين ان (15) فرداً وبنسبة (14.6%) اجابوا غير اوافق، و(2) فرداً وبنسبة (1.9%) اجابوا غير اوافق بشدة.

تتيح الشركة للعاملين فرص التعليم واكتساب اشياء جديدة في مجال العمل حيث تبين ان (18) فرداً وبنسبة (17.5%) اجابوا اوافق بشدة، و (48) فرداً وبنسبة (46.6%) اجابوا اوافق، و (25) فرداً وبنسبة (24.3%) اجابوا محايد ، في حين ان (9) فرداً وبنسبة (8.7%) اجابوا غير اوافق، و(3) فرداً وبنسبة (2.9%) اجابوا غير اوافق بشدة.

تسعى الشركة الى تطوير العاملين بها حيث تبين ان (24) فرداً وبنسبة (23.3%) اجابوا اوافق بشدة، و (45) فرداً وبنسبة (43.7%) اجابوا اوافق، و (21)

فرداً وبنسبة (20.4%) اجابوا محايد ، في حين ان (10) فرداً وبنسبة (9.7%) اجابوا غير أوافق، و(3) فرداً وبنسبة (2.9%) اجابوا غير أوافق بشدة.

الجدول رقم (5-18) نتيجة اختبار مربع كاي نسبة لعبارات متغير التدريب

الرقم	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	تتبنى الشركة خطة واضحة للتدريب.	28.990	4	.0000	4.00	أوافق
2	توفر الشركة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي .	20.835	4	.0000	3.00	محايد
3	تشجع الشركة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم .	36.757	4	.0000	4.00	أوافق
4	تتيح الشركة للعاملين فرص التعليم واكتساب اشياء جديدة في مجال العمل .	59.282	4	.0000	4.00	أوافق
5	تسعى الشركة الى تطوير العاملين بها .	49.961	4	.0000	4.00	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

الجدول رقم (5-18) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي للعبارات الفرضية فبالنسبة للعبارة: تتبنى الشركة خطة واضحة للتدريب حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (28.99) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

توفر الشركة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي 20.835 بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا محايد.

تشجع الشركة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (36.757) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق. تتيح الشركة للعاملين فرص التعليم واكتساب اشياء جديدة في مجال العمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (59.282) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة

ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

تسعى الشركة الى تطوير العاملين بها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (49.961) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق. الجدول رقم (5-19) يوضح التوزيع التكراري والنسبي مستوى متغير تفويض السلطة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يفوضني مديري سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	26	53	15	8	1
		25.2	51.5	14.6	7.8	1.0
2	يثق مديري في قدرتي على اداء المهام الموكلة لي	27	61	8	5	2
		26.2	59.2	7.8	4.9	1.9
3	لا يمارس مديري الصلاحيات المفوضة اليّ خلال فترة التفويض	24	54	17	7	1
		23.3	52.4	16.5	6.8	1.0
4	يمنحي مديري المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامى .	29	54	13	5	2
		28.2	52.4	12.6	4.9	1.9

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

من الجدول رقم (5-19) اعلاه يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة فيما

يخص المحور فبالنسبة للعبارة :

يفوضني مديري سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي حيث تبين ان (26) فرداً وبنسبة (25.2%) اجابوا أوافق بشدة، و (53) فرداً وبنسبة (51.5%) اجابوا اوافق، و (15) فرداً وبنسبة (14.6%) اجابوا محايد ، في حين ان (8) فرداً وبنسبة (7.8%) اجابوا غير أوافق، و(1) فرداً وبنسبة (1.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يثق مديري في قدرتي على اداء المهام الموكلة لي حيث تبين ان (27) فرداً وبنسبة (26.2%) اجابوا أوافق بشدة، و (61) فرداً وبنسبة (59.2%) اجابوا

أوافق، و (8) فرداً وبنسبة (7.8%) اجابوا محايد ، في حين ان (5) فرداً وبنسبة (4.9%) اجابوا غير أوافق، و(2) فرداً وبنسبة (1.9%) اجابوا غير أوافق بشدة.

لا يمارس مديري الصلاحيات المفوضة الىّ خلال فترة التفويض حيث تبين ان (24) فرداً وبنسبة (23.3%) اجابوا أوافق بشدة، و(54) فرداً وبنسبة (52.4%) اجابوا اوافق، و (17) فرداً وبنسبة (16.5%) اجابوا محايد ، في حين ان (7) فرداً وبنسبة (6.8%) اجابوا غير أوافق، و(1) فرداً وبنسبة (1.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

مهامي حيث تبين ان (29) فرداً وبنسبة (28.2%) اجابوا أوافق بشدة، و(54) فرداً وبنسبة (52.4%) اجابوا اوافق، و (13) فرداً وبنسبة (12.6%) اجابوا محايد ، في حين ان (5) فرداً وبنسبة (4.9%) اجابوا غير أوافق، و(2) فرداً وبنسبة (1.9%) اجابوا غير أوافق بشدة.

الجدول رقم (20-5) نتيجة اختبار مربع كاي نسبة لعبارات تفويض السلطة

الرقم	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	يفوضني مديري سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	80.252	4	.0000	4.00	أوفق
2	يثق مديري في قدرتي على اداء المهام الموكلة لي	117.534	4	.0000	4.00	أوفق
3	لا يمارس مديري الصلاحيات المفوضة الىّ خلال فترة التفويض.	82.971	4	.0000	4.00	أوفق
4	يمنحي مديري المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامي .	88.990	4	.0000	4.00	أوفق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

الجدول رقم (20-5) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي لعبارات الفرضية فبالنسبة للعبارة:

يفوضني مديري سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (80.252) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق. يثق مديري في قدرتي على اداء المهام الموكلة لي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (117.534) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق. لا يمارس مديري الصلاحيات المفوضة اليّ خلال فترة التفويض حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (82.971) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

يمنحي مديري المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (88.990) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

الجدول رقم (21-5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي مستوى متغير تحفيز العاملين

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقدر الشركة جهود العاملين .	28	60	10	4	1
		27.2	58.3	9.7	3.9	1.0
2	يسمح لي نظام العمل في الشركة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	21	55	19	6	2
		20.4	53.4	18.4	5.8	1.9
3	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل	25	40	17	13	8
		24.3	38.8	16.5	12.6	7.8

3	8	30	38	24	اشعر بعدالة نظام الترقيات الوظيفية في الشركة	4
2.9	7.8	29.1	36.9	23.3		

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

من الجدول رقم (21-5) اعلاه يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور فبالنسبة للعبارة :

تقدر الشركة جهود العاملين حيث تبين ان (28) فرداً وبنسبة (27.2%) اجابوا أوافق بشدة، و(60) فرداً وبنسبة (58.3%) اجابوا اوافق، و (10) فرداً وبنسبة (9.7%) اجابوا محايد ، في حين ان (4) فرداً وبنسبة (3.9%) اجابوا غير أوافق، و(1) فرداً وبنسبة (1.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يسمح لي نظام العمل في الشركة بالمشاركة في اتخاذ القرارات حيث تبين ان (21) فرداً وبنسبة (20.4%) اجابوا أوافق بشدة، و(55) فرداً وبنسبة (53.4%) اجابوا اوافق، و (19) فرداً وبنسبة (18.4%) اجابوا محايد ، في حين ان (6) فرداً وبنسبة (5.8%) اجابوا غير أوافق، و(2) فرداً وبنسبة (1.9%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل حيث تبين ان (25) فرداً وبنسبة (24.3%) اجابوا أوافق بشدة، و(40) فرداً وبنسبة (38.8%) اجابوا اوافق، و (17) فرداً وبنسبة (16.5%) اجابوا محايد ، في حين ان (13) فرداً وبنسبة (12.6%) اجابوا غير أوافق، و(8) فرداً وبنسبة (7.8%) اجابوا غير أوافق بشدة.

اشعر بعدالة نظام الترقيات الوظيفية في الشركة حيث تبين ان (24) فرداً وبنسبة (23.3%) اجابوا أوافق بشدة، و(38) فرداً وبنسبة (36.9%) اجابوا اوافق، و(30) فرداً وبنسبة (29.1%) اجابوا محايد ، في حين ان (8) فرداً وبنسبة (7.8%) اجابوا غير أوافق، و(3) فرداً وبنسبة (2.9%) اجابوا غير أوافق بشدة.

الجدول رقم (22-5) نتيجة اختبار مربع كاي نسبة لعبارات تحفيز العاملين

الرقم	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	تقدر الشركة جهود العاملين .	115.495	4	.0000	4.00	اوافق

2	يسمح لي نظام العمل في الشركة بالمشاركة في اتخاذ القرارات .	84.718	4	.0000	4.00	أوفق
3	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل .	30.350	4	.0000	4.00	أوفق
4	اشعر بعدالة نظام الترقيات الوظيفية في الشركة	42.291	4	.0000	4.00	أوفق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

الجدول رقم (22-5) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي لعبارات الفرضية فيالنسبة للعبارة: تقدر الشركة جهود العاملين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (115.495) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

يسمح لي نظام العمل في الشركة بالمشاركة في اتخاذ القرارات حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (84.718) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

يسمح لي نظام العمل في الشركة بالمشاركة في اتخاذ القرارات حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (30.350) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

اشعر بعدالة نظام الترقيات الوظيفية في الشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (42.291) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

الجدول رقم (23-5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي مستوى متغير الاتصال الفعال

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتميز التعليمات والإجراءات في الشركة بالوضوح	24	63	13	3	0

0.0	2.9	12.6	61.2	23.3		
2	5	11	59	26	يستطيع الموظفون في الشركة الوصول الى اصحاب القرار لشرح مواقفهم	2
1.9	4.9	10.7	57.3	25.2		
1	9	10	62	21	تهتم الشركة بايجاد وسائل اتصال فاعلة	3
1.0	8.7	9.7	60.2	20.4		
0	7	18	50	28	يوجد نظام معلومات متطور في الشركة يوفر المعلومة على نحو سريع لاصحاب القرار.	4
0.0	6.8	17.5	48.5	27.2		

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

من الجدول رقم (23-5) اعلاه يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور فبالنسبة للعبارة :

تتميز التعليمات والإجراءات في الشركة بالوضوح حيث تبين ان (24) فرداً وبنسبة (23.3%) اجابوا اوافق بشدة، و (63) فرداً وبنسبة (61.2%) اجابوا اوافق، و (13) فرداً وبنسبة (12.6%) اجابوا محايد ، في حين ان (3) فرداً وبنسبة (2.9%) اجابوا غير اوافق، و (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

يستطيع الموظفون في الشركة الوصول الى اصحاب القرار لشرح مواقفهم حيث تبين ان (26) فرداً وبنسبة (25.2%) اجابوا اوافق بشدة، و (59) فرداً وبنسبة (57.3%) اجابوا اوافق، و (11) فرداً وبنسبة (10.7%) اجابوا محايد ، في حين ان (5) فرداً وبنسبة (4.9%) اجابوا غير اوافق، و (2) فرداً وبنسبة (1.9%) اجابوا غير اوافق بشدة.

تهتم الشركة بايجاد وسائل اتصال فاعلة حيث تبين ان (21) فرداً وبنسبة (20.4%) اجابوا اوافق بشدة، و (62) فرداً وبنسبة (60.2%) اجابوا اوافق، و (10) فرداً وبنسبة (9.7%) اجابوا محايد ، في حين ان (9) فرداً وبنسبة (8.7%) اجابوا غير اوافق، و (1) فرداً وبنسبة (1.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

يوجد نظام معلومات متطور في الشركة يوفر المعلومة على نحو سريع لاصحاب القرار حيث تبين ان (28) فرداً وبنسبة (27.2%) اجابوا اوافق بشدة، و (50) فرداً وبنسبة (48.5%) اجابوا اوافق، و (18) فرداً وبنسبة (17.5%) اجابوا

محايد ، في حين ان (7) فرداً وبنسبة (6.8%) اجابوا غير أوافق، و(0) فرداً وبنسبة (0.00%) اجابوا غير أوافق بشدة.

الجدول رقم (24-5) نتيجة اختبار مربع كاي نسبة لعبارات الاتصال الفعال

الرقم	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	تتميز التعليمات والإجراءات في الشركة بالوضوح	80.417	3	.0000	4.00	محايد
2	يستطيع الموظفون في الشركة الوصول الى اصحاب القرار لشرح مواقفهم .	106.078	4	.0000	4.00	اوفق
3	تهتم الشركة بايجاد وسائل اتصال فاعلة .	113.845	4	.0000	4.00	اوفق
4	يوجد نظام معلومات متطور في الشركة يوفر المعلومة على نحو سريع لاصحاب القرار .	39.019	3	.0000	4.00	محايد

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

الجدول رقم (24-5) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي لعبارات الفرضية فبالنسبة للعبارة:

تتميز التعليمات والإجراءات في الشركة بالوضوح حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (80.417) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا محايد.

يستطيع الموظفون في الشركة الوصول الى اصحاب القرار لشرح مواقفهم حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (106.078) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

تهتم الشركة بايجاد وسائل اتصال فاعلة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (113.845) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

يوجد نظام معلومات متطور في الشركة يوفر المعلومة على نحو سريع لاصحاب القرار حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (39.019) بقيمة احتمالية

(0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا محايد.

الجدول رقم (25-5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي مستوى متغير تنمية المهارات

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لديّ القدرة على الاستماع الى آراء الآخرين ، وإن اختلفت مع آرائي .	60	40	2	0	1
		58.3	38.8	1.9	0.0	1.0
2	لديّ القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	59	42	2	0	0
		57.3	40.8	1.9	0.0	0.0
3	انجز الأعمال المكلف بها في الوقت المحدد له .	75	26	1	1	0
		72.8	25.2	1.0	1.0	0.0
4	اشترك في الدورات المختلفة والتي من شأنها تنمي قدراتي في العمل .	73	25	2	3	0
		70.9	24.3	1.9	2.9	0.0
5	توجيهي دائماً نحو التسوية بين اطراف الصراع .	40	51	9	2	1
		38.8	49.5	8.7	1.9	1.0

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

من الجدول رقم (25-5) اعلاه يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة

فيما يخص المحور فبالنسبة للعبارة :

لديّ القدرة على الاستماع الى آراء الآخرين ، وإن اختلفت مع آرائي حيث تبين ان (60) فرداً وبنسبة (58.3%) اجابوا أوافق بشدة، و(40) فرداً وبنسبة (38.8%) اجابوا اوافق، و (2) فرداً وبنسبة (1.9%) اجابوا محايد ، في حين ان (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير أوافق، و(1) فرداً وبنسبة (1.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

لديّ القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات حيث تبين ان (59) فرداً وبنسبة (57.3%) اجابوا أوافق بشدة، و(42) فرداً وبنسبة (40.8%) اجابوا اوافق، و (2) فرداً وبنسبة (1.9%) اجابوا محايد ، في حين ان (0) فرداً

وبنسبة (0.0%) اجابوا غير اوافق، و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

انجز الأعمال المكلف بها في الوقت المحدد له حيث تبين ان (75) فرداً وبنسبة (72.8%) اجابوا اوافق بشدة، و(26) فرداً وبنسبة (25.2%) اجابوا اوافق، و(1) فرداً وبنسبة (1.0%) اجابوا محايد ، في حين ان (1) فرداً وبنسبة (1.0%) اجابوا غير اوافق، و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

اشترك في الدورات المختلفة والتي من شأنها تنمي قدراتي في العمل حيث تبين ان (73) فرداً وبنسبة (70.9%) اجابوا اوافق بشدة، و(25) فرداً وبنسبة (24.3%) اجابوا اوافق، و (2) فرداً وبنسبة (1.9%) اجابوا محايد ، في حين ان (3) فرداً وبنسبة (2.9%) اجابوا غير اوافق، و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

توجيهي دائماً نحو التسوية بين اطراف الصراع حيث تبين ان (40) فرداً وبنسبة (38.8%) اجابوا اوافق بشدة، و(51) فرداً وبنسبة (49.5%) اجابوا اوافق، و(9) فرداً وبنسبة (8.7%) اجابوا محايد ، في حين ان (2) فرداً وبنسبة (1.9%) اجابوا غير اوافق، و(1) فرداً وبنسبة (1.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

الجدول رقم (26-5) نتيجة اختبار مربع كاي نسبة لعبارات تنمية المهارات

الرقم	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	لديّ القدرة على الاستماع الى آراء الآخرين ، وإن اختلفت مع آرائي.	99.136	3	.0000	5.00	اوافق بشدة
2	لديّ القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	49.883	2	.0000	5.00	اوافق بشدة
3	انجز الأعمال المكلف بها في الوقت المحدد له	141.777	3	.0000	5.00	اوافق بشدة
4	اشترك في الدورات المختلفة والتي من شأنها تنمي قدراتي في العمل .	128.728	3	.0000	5.00	اوافق بشدة
5	توجيهي دائماً نحو التسوية بين اطراف الصراع	105.107	4	.0000	4.00	اوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

الجدول رقم (26-5) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي لعبارات الفرضية
فبالنسبة للعبارة:

لديّ القدرة على الاستماع الى آراء الآخرين ، وإن اختلفت مع آرائي حيث
بلغت قيمة اختبار مربع كأي (99.136) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات
دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة
ولصالح الذين أجابوا أوافق بشدة.

لديّ القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات حيث بلغت قيمة
اختبار مربع كأي (49.883) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية
بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا
أوافق بشدة.

انجز الأعمال المكلف بها في الوقت المحدد له حيث بلغت قيمة اختبار مربع
كأي (141) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد
فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق بشدة.

اشترك في الدورات المختلفة والتي من شأنها تنمي قدراتي في العمل حيث
بلغت قيمة اختبار مربع كأي (128.728) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات
دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة
ولصالح الذين أجابوا أوافق بشدة.

توجيهي دائماً نحو التسوية بين اطراف الصراع حيث بلغت قيمة اختبار مربع
كأي (105.107) بقيمة احتمالية (0.00) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه
توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة ولصالح الذين أجابوا أوافق.

نتائج التحليل الإحصائي :

من خلال استعراض نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبيان،
توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

1- الجدول رقم (3-5) يوضح معاملات ثبات لمحاور الاستبانة بطريقة الفا
كرونباخ وكان معامل الثبات = (0.90) وهو معامل ثبات عالٍ يدل على ثبات

المقياس وصلاحيته للدراسة ، ومعامل الصدق = (0.95) وهذا يدل على ان هنالك صدق عالٍ للمقياس وصالح للدراسة مما يؤكد دقة الإستبانة وتمتعها بالثقة والقبول لما ستخرج به الدراسة من نتائج.

2- الجدول رقم (4-5) والشكل رقم (20-5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير النوع كالاتي : التكرارات (82) ذكر و(12) أنثى ، والنسب بلغت (79.6%) ذكر و(20.4%) أنثى ، ويدل ذلك بأن عدد القادة الإداريين الذكور في مجموعة شركات دانفوديو مرتفع وعدد القادة الإداريين الإناث منخفض ، ويشير ذلك بأن الذكور هم الذين يحتلون المناصب القيادية .

3- الجدول رقم (5-5) والشكل رقم (21-5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر كالاتي : التكرارات أقل من 30 عاماً (17) من 30 الى 45 عاماً (52) من 46 الى أقل من 55 عاماً (24) اكثر من 55 عاماً (10)، اما النسب كالاتي: اقل من 30 عاماً (26.5%) ومن 30 الى 45 (50.5%) ومن 45 الى 55 عاماً (23.3%) وأكثر من 55 عاماً (9.7%) ، يتضح من الجدول بان أكثر القادة الإداريين في مجموعة شركات دانفوديو يتراوح أعمارهم ما بين 30 الى 45 ، وهي نسبة مرتفعة تمثل أكثر من نصف العدد بالنسبة للعدد الكلي ، و هذا مؤشر جيد لأن هذه الأعمار تعتبر مناسبة لتولية المناصب القيادية وهي عمر الشباب والحيوية ولذلك من المتوقع أن يكون أداء القادة الإداريين مرتفع، ونستنتج بأن عينة الدراسة تتمتع بمراحل عمرية جيدة .

4- الجدول رقم (6-5) والشكل (22-5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي كالاتي : التكرارات دون الجامعي (19) والجامعي (64) وفوق الجامعي 20، أما النسب دون الجامعي (18.4%) والجامعي (62.1%) وفوق الجامعي بنسبة (19.4%). نلاحظ من الجدول أن اكثر القادة في الشركة يحملون مؤهل جامعي ، وهذا مؤشر جيد يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة ستكون ايجابية بشأن عبارات الدراسة ، ويعني ذلك بأن الشركة تهتم بعنصر المؤهل عند اختيار القادة الإداريين والذي بدوره يؤدي الى نجاح الشركة في تحقيق اهدافها.

5- الجدول رقم (5-7) والشكل رقم (5-23) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير مسمى الوظيفة كالاتي : التكرارات ، مدير عام (1) ومدير ادارة (24) ورئيس قسم (48) وموظف (23) ومراقب مالي (2) مشرف إداري (1) محاسب (1) سكرتير (1) وكبير مفتشين (2) . والنسب ، مدير عام (1.0%) ومدير ادارة (23.3%) ورئيس قسم (46.6%) وموظف (22.2%) ومراقب مالي (1.9%) ومشرف اداري (1%) ومحاسب (1%) وسكرتير (1%) وكبير مفتشين (1.9%). يتضح من الجدول بأن أكثر القادة الإداريين هم رؤساء اقسام ، وهذا مؤشر جيد مما يعني استجابة افراد عينة البحث حول عبارات البحث ستكون ايجابية بشأن سلوك القادة في العمل.

6- الجدول رقم (5-8) والشكل (5-24) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الدخل كالاتي : التكرارات ، أقل من 4000 (57) ومن 4000 الى 6000 (23) وأكثر من 6000 (23) ، والنسب ، أقل من 4000 (55.3%) ومن 4000 الى 6000 (22.3%) وأكثر من 6000 (22.3%). يتضح من الجدول بأن القادة الذين دخلهم اقل من 4000 مرتفع ، وتتساوى دخل القادة الذين يتراوح دخلهم (من 4000 الى 6000) و (أكثر من 6000)، ورأي ان تولي الشركة اهتمامها لاصحاب الدخل المنخفض .

7- الجدول رقم (5-9) والشكل (5-25) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الحالة الاجتماعية كالاتي: التكرارات، متزوج (77) وأعزب (26) ومطلق(0) وأرمل (0) اما النسب ، متزوج (74.8%) واعزب (25.2%) ومطلق (0.0%) وارمل(0.0%). يتضح من الجدول بأن عدد القادة المتزوجين مرتفع .

8- الجدول رقم (5-10) والشكل رقم (5-26) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة كالاتي : التكرارات ، اقل من 5 سنوات (19) ومن 5-10 سنوات (13) ومن 11-15 سنة (23) واكثر من 15 سنة (48) ، وأما النسب ، اقل من 5 سنوات (18.4%) ومن 5-10 سنوات (12.6%) ومن 11-15 سنة (22.3%) واكثر من 15 سنة (46.6) ، يتضح من الجدول عاليه ، بأن أكثر القادة الإداريين لديهم خبرة طويلة في مجال الإدارة ، وهذا مؤشر جيد لأن خاصية الخبرة تعتبر واحدة من اسباب نجاح الشركة في اهدافها المرسومة.

9- الجدول رقم (5-11) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمستوى متغير القيادي النمط الديمقراطي والجدول رقم (5-12) يوضح المقاييس الإحصائية للنمط الديمقراطي عبر نتيجة اختبار مربع كاي والذي يتكون من (7) فقرات ، نستنتج من الجدول رقم (5-11) والجدول رقم (5-12) ، بأن القادة الإداريين في مجموعة شركات دانفوديو يتبعون النمط الديمقراطي بدرجة عالية، ولكن لا تعنى هذا بأن كل القادة رأيهم موحد ، منهم من أجابوا (أوافق بشدة) ومنهم من أجابوا (أوافق) ومنهم (محايد) ومنهم من أجابوا (غير أوافق) ومنهم (غير أوافق بشدة) ، وهذا يشير الى أن توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة.

10- الجدول رقم (5-13) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمستوى متغير النمط القيادي الموقفي والجدول رقم (5-14) يوضح المقاييس الإحصائية عبر نتيجة اخبار مربع كاي نسبة لعبارات النمط القيادي الموقفي ، ونستنتج من الجدول رقم (5-13) والجدول رقم (5-14) والذي يتكون من سبعة فقرات ، بأن القادة الإداريين في مجموعة شركات دانفوديو يمارسون النمط الموقفي بدرجة متوسطة بالمقارنة بالنمط الديمقراطي، وهذا لايعني بأن القادة الإداريين كان رأيهم موحد، منهم من أجابوا (أوافق بشدة) ومن من أجابوا(أوافق) ومنهم (محايد) ومنهم (غير موافق) وهذا يشير الى ان توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة .

11- الجدول رقم (5-15) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمستوى متغير النمط الأتوقراطي والجدول رقم (5-16) يوضح المقاييس الإحصائية للمحور النمط الأتوقراطي عبر نتيجة اختبار كاي والذي يتكون من سبعة فقرات ، نستنتج من الجدولين السابقين بأن القادة الإداريين الذين يمارسون النمط الأتوقراطي هم الأقلية بالمقارنة بالنمطين السابقين (الديمقراطي ، والموقفي) ، وهذا لا يعني إن آراء القادة الإداريين في الشركة موحد ، منهم من أجابوا (أوافق بشدة) ومنهم من أجابوا (أوافق) ومنهم (محايد) وهذا يشير الى ان توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة .

12- الجدول رقم (5-17) و(5-18) يوضح المقاييس الإحصائية لمحور متغير التدريب ونستنتج من الجدولين السابقين عبر التوزيع التكراري والنسبي ونتيجة مربع

كاي الذي يتكون من خمسة فقرات ، بأنه يوجد بالشركة نظام تدريب بدرجة متوسطة ، ويشير ذلك بأن نظام التدريب لا يكون بالشكل المرضي بالنسبة للقادة الإداريين ، وهذا لا يدل على ان اراء القادة الإداريين موحد ، منهم من أجابوا (أوافق بشدة) ومنهم من أجابوا (اوافق) ومنهم (محايد) ومنهم (غير اوافق) ومنهم غير (أوافق بشدة) وهذا يشير الى أن توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة .

13- الجدول رقم (5-19) و(5-20) يوضح المقاييس الإحصائية لمتغير تفويض السلطة عبر التوزيع التكراري واختبار مربع كاي والذي يتكون من أربعة فقرات ، نستنتج من الجدولين السابقين بأنه يوجد نظام تفويض بدرجة عالية ، وهذا يشير الى أن القادة الإداريين يفوضون السلطة لغيرهم بصورة مرضية ، هذا لا يدل على ان اراء القادة بالشركة موحد ، منهم من أجابوا (أوافق بشدة) ومنهم من أجابوا (أوافق) ومنهم (محايد) ومنهم (غير أوافق)، ويعني ذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة .

14- يوضح الجدول رقم (5-20) و(5-21) المقاييس الإحصائية لمتغير التحفيز والذي يتكون من أربعة فقرات ، نستنتج من الجدولين السابقين بأن في الشركة توجد نظام التحفيز بدرجة عالية ، ويشير هذا بأن القادة الإداريين يتمتعون بنظام حوافز مرضية ، وهذا لا يدل على أن اراء القادة بالشركة موحد ، منهم من أجابوا (أوافق بشدة) ومنهم من أجابوا (أوافق) ومنهم (محايد) ومنهم من أجابوا (غير اوافق) ومنهم (غير أوافق بشدة) ، ويعني ذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة .

15- يوضح الجدول رقم (5-22) و(5-23) المقاييس الإحصائية لمتغير الاتصال الفعال والذي يتكون من أربعة فقرات ، نستنتج من الجدولين السابقين بأن في الشركة يوجد نظام اتصال فعال بدرجة عالية ، وهذا يشير الى أن بالشركة يوجد نظام اتصال فعال والذي بدوره يؤدي الى تجويد الأداء وتنمية مهارات مديري الإدارات، وهذا لا يعني بان اراء القادة في الشركة موحد ، منهم من أجابوا (اوافق بشدة) ومنهم من أجابوا (اوافق) ومنهم (محايد) ومنهم (غير اوافق) ، يعني ذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة .

الجدول رقم (5-24) و(5-26) يوضح المقاييس الإحصائية لمتغير المهارة عبر التوزيع التكراري والنسبي ونتيجة اختبار مربع كاي ، والذي يتكون من خمسة فقرات، نستنتج بأن القادة الإداريين في الشركة يتمتعون بمهارات إدارية بدرجة عالية وهذا يشير الى ان القادة الإداريين في مجموعة شركات دانفوديو يمارسون المهارات الإدارية في تنفيذ اعمالهم الإدارية، لايعني هذا بأن اراء القادة بالشركة موحد، منهم من أجابوا (وافق بشدة) ومنهم من أجابوا (اوافق) ومنهم (محايد) ومنهم (غير موافق)، ويعني ذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية في اراء عينة الدراسة . ونستنتج من الجداول السابقة الآتي :

- يوجد اثر ابعاد القيادة الإدارية على تنمية مهارات مدراء الإدارات .
- يوجد اثر التدريب على تنمية مهارات مدراء الإدارات .
- يوجد اثر تفويض السلطة على تنمية مهارات مدراء الإدارات .
- يوجد اثر انظمة الحوافز على تنمية مهارات مدراء الإدارات .
- يوجد اثر الاتصال الفعال على تنمية مهارات مدراء الإدارات .

تحليل الفرضيات :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في الأشكال البيانية والتوزيع التكراري للإجابات والنسب المئوية والفاكروباخ والوسيط واختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات. اختبار الفرضية الأولى :

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي يوجد اثر التدريب على تنمية مهارات مدراء الإدارات .

وللتحقق من صحة هذه الفرضية ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الأولى- وتم اختبار مربع كاي لإجابات افراد عينة الدراسة على كل عبارة من العبارات كما في الجدول الآتي.

الجدول رقم (27-5) يوضح نتائج مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات
الفرضية الأولى

الرقم	العبرة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	تتبنى الشركة خطة واضحة للتدريب.	28.990	4	.0000	4.00	أوفق
2	توفر الشركة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي .	20.835	4	.0000	3.00	محايد
3	تشجع الشركة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم .	36.757	4	.0000	4.00	أوفق
4	تتيح الشركة للعاملين فرص التعليم واكتساب اشياء جديدة في مجال العمل .	59.282	4	.0000	4.00	أوفق
5	تسعى الشركة الى تطوير العاملين بها .	49.961	4	.0000	4.00	أوفق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

الجدول رقم (27-5) يوضح المقاييس الإحصائية للمحور متغير التدريب ونستنتج من الجدول عبر نتيجة مربع كاي الذي يتكون من خمس فقرات ، بأنه يوجد بالشركة نظام تدريب بدرجة متوسطة ، ويشير ذلك بأن نظام التدريب لا يكون بالشكل المرضي بالنسبة للقادة الإداريين ، وهذا لا يدل على أن آراء القادة الإداريين موحد ، منهم من أجابوا (أوافق بشدة) ومنهم من أجابوا (اوافق) ومنهم (محايد) ومنهم (غير اوافق) ومنهم غير (أوافق بشدة) وهذا يشير إلى أن توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة .
اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي يوجد أثر تفويض السلطة على تنمية مهارات مدراء الإدارات . وللتحقق من صحة هذه الفرضية ينبغي معرفة اتجاه

آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الثانية- وتم اختبار مربع كاي لإجابات افراد عينة الدراسة على كل عبارة من العبارات كما في الجدول الآتي.

الجدول رقم (5-28) يوضح نتائج مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات

على عبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	يفوضني مديري سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	80.252	4	.0000	4.00	أوفق
2	يثق مديري في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي	117.534	4	.0000	4.00	أوفق
3	لا يمارس مديري الصلاحيات المفوضة إليّ خلال فترة التفويض.	82.971	4	.0000	4.00	أوفق
4	يمنحني مديري المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي .	88.990	4	.0000	4.00	أوفق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

الجدول رقم (5-28) يوضح المقاييس الإحصائية لمتغير تفويض السلطة عبر اختبار مربع كاي والذي يتكون من أربعة فقرات، نستنتج من الجدول بأنه يوجد نظام تفويض بدرجة عالية ، وهذا يشير الى أن القادة الإداريين يفوضون السلطة لغيرهم بصورة مرضية ، هذا لا يدل على أن آراء القادة بالشركة موحد ، منهم من أجابوا (أوافق بشدة) ومنهم من أجابوا (أوافق) ومنهم (محايد) ومنهم (غير أوافق)، ويعني ذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة .

اختبار الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي يوجد أثر الحوافز على تنمية مهارات مدراء الإدارات .

وللتحقق من صحة هذه الفرضية ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الثالثة - وتم اختبار مربع كاي لإجابات افراد عينة الدراسة على كل عبارة من العبارات كما في الجدول الآتي.

الجدول رقم (29-5) يوضح نتائج مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات

على عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	تقدر الشركة جهود العاملين.	115.495	4	.0000	4.00	أوفق
2	يسمح لي نظام العمل في الشركة بالمشاركة في اتخاذ القرارات .	84.718	4	.0000	4.00	أوفق
3	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل .	30.350	4	.0000	4.00	أوفق
4	أشعر بعدالة نظام الترقيات الوظيفية في الشركة.	42.291	4	.0000	4.00	أوفق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

يوضح الجدول رقم (29-5) المقاييس الإحصائية لمتغير التحفيز والذي يتكون من أربع فقرات ، نستنتج من الجدول بأن في الشركة توجد نظام التحفيز بدرجة عالية ، ويشير هذا بأن القادة الإداريين يتمتعون بنظام حوافز مرضية ، وهذا لا يدل على أن آراء القادة بالشركة موحد ، منهم من أجابوا (أوافق بشدة) ومنهم من أجابوا (أوافق) ومنهم (محايد) ومنهم من أجابوا (غير اوافق) ومنهم (غير أوافق بشدة)، ويعني ذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة.

اختبار الفرضية الرابعة :

تنص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على الآتي يوجد أثر الاتصال الفعال على تنمية مهارات مدراء الإدارات .

وللتحقق من صحة هذه الفرضية ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفرضية الرابعة - وتم اختبار مربع كاي لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من العبارات كما في الجدول الآتي.

الجدول رقم (30-5) يوضح نتائج مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات

على عبارات الفرضية الرابعة

الرقم	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	تتميز التعليمات والإجراءات في الشركة بالوضوح	80.417	3	.0000	4.00	محايد
2	يستطيع الموظفون في الشركة الوصول إلى أصحاب القرار لشرح مواقفهم .	106.078	4	.0000	4.00	أوفى
3	تهتم الشركة بايجاد وسائل اتصال فاعلة .	113.845	4	.0000	4.00	أوفى
4	يوجد نظام معلومات متطور في الشركة يوفر المعلومة على نحو سريع لاصحاب القرار .	39.019	3	.0000	4.00	محايد

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

يوضح الجدول رقم (30-5) مربع كاي المقاييس الإحصائية لمتغير الاتصال الفعال والذي يتكون من أربع فقرات ، نستنتج من الجدول بأن في الشركة يوجد نظام اتصال بدرجة عالية ، وهذا يشير إلى أن بالشركة يوجد نظام اتصال فعال ، وهذا لا يعني بان آراء القادة في الشركة موحد ، منهم من أجابوا (اوافق بشدة) ومنهم من أجابوا (اوافق) ومنهم (محايد) ومنهم (غير اوافق) ، يعني ذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية في إراء عينة الدراسة .

الجدول رقم (31-5) يوضح نتائج مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات

على عبارات المتغير التابع (المهارات)

الرقم	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
-------	---------	----------	--------------	-----------------	--------	-------------

1	لديّ القدرة على الاستماع إلى آراء الآخرين ، وإن اختلفت مع آرائي.	99.136	3	.0000	5.00	اوافق بشدة
2	لديّ القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	49.883	2	.0000	5.00	اوافق بشدة
3	انجز الأعمال المكلف بها في الوقت المحدد لها	141.777	3	.0000	5.00	اوافق بشدة
4	اشترك في الدورات المختلفة والتي من شأنها تنمي قدراتي في العمل .	128.728	3	.0000	5.00	اوافق بشدة
5	توجيهي دائماً نحو التسوية بين أطراف الصراع.	105.107	4	.0000	4.00	اوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية spss، 2015م

الجدول رقم (33) يوضح المقاييس الإحصائية لمتغير المهارة عبر نتيجة اختبار مربع كاي ، والذي يتكون من خمس فقرات، نستنتج بأن القادة الإداريين في الشركة يتمتعون بمهارات إدارية بدرجة عالية وهذا يشير إلى أن القادة الإداريين في مجموعة شركات دانفوديو يمارسون المهارات الإدارية في تنفيذ أعمالهم الإدارية، لايعني هذا بأن آراء القادة بالشركة موحد، منهم من أجابوا (اوافق بشدة) ومنهم من أجابوا (اوافق) ومنهم (محايد) ومنهم (غير موافق)، ويعني ذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة .

ونستنتج من الجداول السابقة الأتي :

- يوجد اثر لأنماط القيادة السائدة على تنمية مهارات مديري الإدارات.
- يوجد أثر للتدريب على تنمية مهارات مديري الإدارات .
- يوجد أثر لتفويض السلطة على تنمية مهارات مديري الإدارات .
- يوجد أثر لأنظمة الحوافز على تنمية مهارات مديري الإدارات .
- يوجد أثر للاتصال الفعال على تنمية مهارات مديري الإدارات .
- يوجد اثر للمتغير التابع على المتغيرات المستقلة .

مناقشة نتائج التحليل:

اختصت الدراسة بمعرفة الأنماط القيادية السائدة بمجموعة شركات دانفوديو واثرها على تنمية مهارات مديري الإدارات من خلال استقصاء مديري الإدارات ورؤساء الأقسام وذلك لمعرفة اثر الأنماط القيادية السائدة في الشركة ومدى مساهمتها في تطوير الشركة وتنميتها وتقدمها وذلك من خلال المتغيرات المتمثلة في التدريب ، تفويض السلطة ، التحفيز ، الاتصال الفعال .

اتبعت الدارسة في تحديد عينة الدراسة الطريقة العشوائية البسيطة على مستوى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ، حيث تم اختيار العينة من العاملين بحجم بلغ 140 مثلت 73.6% مفردة من مجتمع الدراسة بمجموعة شركات دانفوديو .

مناقشة خصائص العينة :

اشتملت خصائص العينة على: (النوع ، العمر ، مسمى الوظيفة ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في الشركة) ، والتي يمكن استخدامها كمؤشرات لأداء الشركات بلغت نسبة العاملين الذين يمثلون عينة الدراسة 103 مفردة من العدد الكلي مما يدل بأن شركة دانفوديو يتمتع بكفاية عالية من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام . بلغت نسبة الذكور 82 بنسبة 79% من حجم العينة مما يدل على ان مجموعة شركات دانفوديو تفضل عنصر الذكور لتولية مناصب القيادة الإدارية ، كما انهم يتمتعون بخبرات اكبر واستقرار اكثر تمكنهم من أداء وظيفتهم القيادية بشكل افضل . تشير فقرة العمر بأن أكثر القادة يتراوح اعمارهم ما بين 30-40 عاماً بنسبة 50.5% ويشير ذلك بأن القادة الإداريون بشركة دانفوديو يتمتعون بعمر شبابي وحيوية عالية مما يؤدي الى تطوير وتقدم الشركة. اما فقرة المؤهل العلمي يشير الى نسبة متفاوتة من حملة الشهادات (دون الجامعي ، جامعي فوق الجامعية) يتضح أن أغلب المبحوثين يحملون مؤهل جامعي بلغت نسبة المؤهل الجامعي 64 بنسبة 62.1% مما يدل على أن الشركة تهتم بعنصر المؤهل العملي عند اختيار القادة الإداريين والذي بدوره يؤدي الى نجاح الشركة في تحقيق أهدافها رسالتها

اما فقرة مسمى الوظيفة، بلغت عنصر رئيس قسم 48 وبنسبة 46.6 ويشير هذه النسبة بأن أكثر الإداريين هم رؤساء اقسام ، هذا يوحي لكثرة الأقسام الموجودة بالشركة، وهذا يدل الى انسياب العمل بطريقة سريعة ومتقنة في الشركة.

اما من جانب سنوات الخبرة يتضح ان اكثر القادة الإداريين خبرتهم اكثر من 15 سنة بنسبة 46.6% ، وهذا يشير الى ان اكثر القادة الإداريين هم ذات خبر طويلة في مجال الإدارة وتعتبر خاصية الخبرة واحدة من اسباب نجاح الشركة بطريقة سريعة في اهدافها المرسومة وايضاً تدل الخبرات الطويلة على امتلاك معارف متنوعة، يبحث يعزز قدرة الشركات على اكتساب معارف جديدة وتطبيق المعارف الموجودة.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية :

معرفة الأنماط القيادية السائدة في مجموعة شركات دانفوديو وأثرها على تنمية مهارات مدبري الإدارات ، الإجابة على سؤال فرضية الدراسة ما هي الأنماط القيادية السائدة في مجموعة شركات دانفوديو وأثرها على تنمية مهارات مدبري الإدارات ، تم اختبار الفرضية من حيث الانماط (النمط الديمقراطي ، النمط الموقفي ، النمط الأتوقراطي) عبر المتوسطات واتضح من خلال التحليل الإحصائي أن الأنماط القيادية السائدة في مجموعة شركات دانفوديو هي النمط الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الموقفي بدرجة متوسطة والنمط الأتوقراطي بدرجة قليلة جداً، وتشير هذه النتيجة بأن النمط الديمقراطي هو السائد في مجموعة شركات دانفوديو ثم النمط الموقفي ، مثلت هذه الأنماط القيادية دور ملحوظ في تقدم الشركة وتنميتها وتحقيق رسالتها في داخل السودان وخارجها حتى نالت الشركة درجة الامتياز (ISO).

تتفق النتيجة مع نتيجة دراسة اسامة محمد عثمان 2007م من حيث الابتعاد عن النمط الأتوقراطي الاستبدادي ، وتتفق مع دراسة قاسم شاهين بريسم العمري من حيث انماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمتغيرات نجاح المنظمات والشركات.

■ مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

يوجد أثر للتدريب على تنمية مهارات مدبري الإدارات الهدف من الفرضية الإجابة على سؤال الدراسة ما هي اثر التدريب على تنمية مهارات مدبري الإدارات ؟ الإجابة على السؤال تم اختبار الفرضية عبر المتوسطات والتكررات وينقسم الفرضية الى خمسة فقرات لإختبارها ، حيث كانت النتائج كلها مقبولة ، بينما اتضح من خلال التحليل ان مجموعة شركات دانفوديو تهتم بالتدريب بدرجات متفاوتة ، تولي الشركة

التدريب اهتمام بدرجة متوسطة ، تتفق النتيجة مع نتيجة قاسم شاهين بريسم 2009م
وابراهيم حسن ابراهيم 2005م في الإهتمام بالتدريب.

■ مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

يوجد أثر تفويض السلطة علي تنمية مهارات مديري الإدارات ، الهدف من
الفرضية الإجابة على سؤال الدراسة ماهي اثر تفويض السلطة على تنمية مهارات
مديري الإدارات ؟ اشارت نتائج الفرضية لوجود اثر ايجابي ومعتمدة احصائياً بين
تفويض السلطة وتنمية مهارات مديري الإدارات وبالتالي تقبل الفرضية ، يعني قبول
الفرضية أن المبحوثين يؤيدون بأن القادة الإداريون يفوضون السلطة لغيرهم ، ويشير
ذلك بأن يوجد تفويض للسلطة في الشركة ، تتفق النتيجة مع قاسم شاهين بريسم
2009م في تفويض السلطة .

■ مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

يوجد أثر للتحفيز علي تنمية مهارات مديري الإدارات ، الهدف من الفرضية
الإجابة على سؤال الدراسة ماهي اثر التحفيز على تنمية مهارات مديري الإدارات ؟
اشارت نتائج الفرضية لوجود اثر فعال وبدرجة عالية ومعتمدة احصائياً بين التحفيز
وتنمية مهارات مديري الإدارات وبالتالي تقبل الفرضية ، يعني قبول الفرضية أن
المبحوثين يؤيدون بأن هنالك نظام فعال للتحفيز ، ويشير ذلك بأن يوجد نظام علمي
ومدرّس للحوافز في الشركة ، تتفق النتيجة مع ابراهيم حسن ابراهيم 2005 ،
وتختلف مع دراسة اسامة محمد عثمان 2007 في نظام الحوافز .

■ مناقشة نتائج الفرضية الرابعة :

يوجد أثر للاتصال الفعال علي تنمية مهارات مديري الإدارات ، الهدف من
الفرضية الإجابة على سؤال الدراسة ماهي اثر الاتصال الفعال على تنمية مهارات
مديري الإدارات ؟ اشارت نتائج الفرضية والذي يتكون من أربعة فقرات بأن يوجد اثر
فعال وبدرجة عالية ومعتمدة احصائياً بين الاتصال الفعال وتنمية مهارات مديري
الإدارات وبالتالي تقبل الفرضية ، يعني قبول الفرضية أن المبحوثين يؤيدون بأن هنالك
نظام فعال للاتصال ، ويشير ذلك بأن يوجد نظام علمي ومقنن للاتصال في الشركة ،

تختلف النتيجة مع دراسة سليمان عمر محمد مطرق 2004م ، وتختلف مع دراسة أميمة ابوبكر حسين 2001م في نظام الاتصال الفعال .

التوصيات:

توصيات عامة :

- توصي الدراسة السعي لتشجيع القادة الإداريين في الشركات الوطنية لتبني المفاهيم الحديثة للأنماط القيادية التي اثبتت نجاحها ومنها القيادة الديمقراطية بما يضمن تطوير شركاتهم وقياداتها لتحقيق اهدافها بأقل التضحيات.
- توصي الدراسة بأن من الضرورة اختيار طرق مدروسة وفعالة لتنشيط وتأهيل القائد الإداري في الشركة لتساعده للتكيف مع المتغيرات المفاجئة وتساعده ايضاً على توسيع الرؤيا واستشراق المستقبل في مجال عمله وتعزيز مناطق القوة ومعالجة مناطق الضعف .

- توصي الدراسة بأن يجتهد القائد في نجاح شركته من خلال التطوير المستمر وتحقيق رسالة واهداف الشركة ليلحق بذلك مصاف الشركات المتقدمة محلياً واقليمياً وعالمياً .
- توصي الدراسة بأن يمنح القائد الإداري فرصة لإثبات كفاءته كأن يبقى في منصبه لمدة عامين ويقيم بعدها لبيان صلاحية في الاستمرار بمنصبه او عدمه أم ترقيته لمنصب أعلى في حالة التغلبات السريعة والذبذبة المفاجئة في تغيير القادة فلا يتم إبعادهم عن مراكزهم إلا لضرورة قصوى ، كما يتم التوسع النسبي في ادخال نظام الدوائر الاستشارية الإدارية والفنية وربطها بالقائد الإداري وتدعيمها بنوعية من المستشارين المتميزين .
- توصي الدراسة بتفعيل ودعم المراكز التأهيلية لإعداد القادة للشركات الوطنية كالمركز القومي للإستشارات والتطوير الإداري للإهتمام بإعداد القيادات الإدارية لتولي وظائف الإدارية بمستوياتها الثلاث وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ، وتعريفهم بالإتجاهات العلمية الحديثة في الإدارة وإتاحة الفرص للقيادات الإدارية لإعادة تقييم دورهم القيادي في ضوء احداث التطورات العلمية والعملية وإتاحة الفرصة للقيادات المشاركة في مناقشة السياسات الإدارية لزيادة فاعلية الأجهزة الإدارية في تنفيذها.

توصيات خاصة :

- توصي الدراسة ضرورة تبني القادة الإداريين في شركة دانفوديو القيادة الديمقراطية بما تتضمنه من سلوكيات وممارسات ومهارات اتصالية وتحفيزية وابداعية وتفويض للصلاحيات الذي يؤدي الى نجاح شركتهم في الحاضر والمستقبل .
- توصي الدراسة على تدريب القادة الإداريين بالشركة تدريباً مستمراً، وان تكون البرامج التدريبية متقدمة مواكبة للتطورات الحديثة مثل تكنولوجيا المعلومات ، استخدام أجهزة الاتصالات الحديثة، التصاميم الهندسية الحديثة في مجالات العمل المختلفة، التوجه العالمي ، المناقشة والتحدي في سوق العمل .

- توصي الدراسة الشركة بأن يعزز القادة الإداريين مبدأ تحفيز المرؤوسين وذلك لرفع الروح المعنوية وتفجير طاقاتهم الكامنة.
- توصي الدراسة بأن يحققوا المدراء بالشركة درجة من الاتصال بينهم وبين الآخرين للتعرف على راغبات وميول واتجاهات ومستويات تابعيه ومحاولة حل المشكلات في مهدها قبل أن تتفاقم ويصعب التعامل معها ، واستخدام اسلوب التفاوض في حل المشكلات .
- توصي الدراسة بأن يكون القائد ذو التوجه الديمقراطي لتحقيق الرسالة والرؤية المستقبلية وعدم استخدام القائد للأسلوب التقليدي والروتيني المعقد والملته بالقوانين واللوائح التي تعوق تطور الشركة .
- توصي الدراسة بأن تعتمد الإدارة العليا بالشركة على القادة الإداريين المحليين الوطنيين بدلاً من اعتمادهم على القادة الأجانب الذي تحد من اقتصاديات الشركة وعدم ولائهم ومصداقيتهم للشركة .
- توصي الدراسة بأن لابد من وجود مكتبة ورقية والكترونية خاصة بالقادة الإداريين بالشركة في جميع المستويات وذلك زيادة الوعي القيادي لدى القائد ومواكبته لأحدث النظريات والتغيرات العالمية .
- توصي الدراسة القادة الإداريين بالشركة باستخدام التفويض اي اللامركزية وعدم حصر جميع الصلاحيات بيد القائد ويبقى حكراً له .

دراسات مستقبلية:

- اجراء دراسة لمعرفة الأنماط القيادية السائدة في الشركة وسبل تنمية مهارات مديري الإدارات.
- اجراء دراسة حول العوامل التي تؤثر على وجهات نظر مديري الإدارات في الشركة تجاه قادتهم، مثل العوامل الاجتماعية والاقتصادية والشخصية والتعليمية.
- اجراء المزيد من البحوث في مجال اساليب القيادة الإدارية وعلاقتها بتنمية مديري الإدارات .

- اجراء دراسة حول اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الشركة نحو تنمية مهارات مديري الإدارات.
- اجراء دراسة لتشخيص مدى توافر المهارات القيادية لدى القادة الإداريين بالشركة.
- اجراء دراسة عن العلاقة بين انماط القيادة السائدة في الشركة وتنمية مهارات مديري الإدارات.

المراجع

- أولاً : القران الكريم .
- ثانياً : الأحاديث النبوية .
- ثالثاً : المراجع العربية :
- 1. ابراهيم درويش ، الوسيط في الإدارة العامة والنظرية والممارسة ، دار النهضة العربية ، 1988.

2. ابراهيم محمد محمد، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، القاهرة: مكتبة عين الشمس ، 1997.
3. أبو الخير حمدي كمال ،الإدارة بين النظرية والتطبيق ،القاهرة: مكتبة عين شمس ، 1989.
4. أبوصقر كامل ،العولمة التجارية والإدارية والقانونية، رؤية اسلامية جديدة، بيروت: دار مكتبة الهلال، ودار الرسام ، 2001.
5. أحمد ابراهيم أبو سن ، الإدارة في الاسلام ، ط 6، 1999.
6. إدريس ثابت عبدالرحمن ، المدير والتحديات المعاصرة ، القاهرة: مكتبة عين شمس ، 1992.
7. إسماعيل ، حنفي محمود ،"الإدارة منهج شامل" دار الجامعات المصرية، الإسكندرية: 1980.
8. إسماعيل حنفي محمود ، الإدارة منهج شامل دار الجامعات المصرية، الإسكندرية: 1980 .
9. اسماعيل خميس، القيادة الادارية ، دراسة نظرية مقارنة ، القاهرة : عالم الكتب ، 1986 .
10. اسماعيل محمد حسين،عمان ، الشركات القابضة وعلاقتها بالشركات التابعة، الأردن:1990.
11. اسماعيل خميس،اعداد المدرسين في مجال التنظيم والإدارة، القاهرة: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة قطاع التدريب الإداري ، 1972.
12. الأعرجي عاصم، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع ، 1995 .
13. إمام ابراهيم ، العلاقات العامة والمجتمع ، ط 3 ، القاهرة: الأنجلو المصرية، 1981.
14. إيرويك لندال، عناصر الإدارة ، ترجمة على أحمد بكر، مراجعة: كمال دسوقي القاهرة : دار الفكر ، 1960.

15. بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة كنعان، 1982.
16. بروس، ج، افوليو ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي، تنمية القيادة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003 .
17. البنا فرناس عبدالباسط، اصول القيادة الإدارية ، القاهرة: دار الكتب المصرية، 1405هـ.
18. ت كلا ليلي ، أصول الإدارة العامة ، القاهرة : الأنجلو المصرية،1995.
19. توفيق جميل احمد ، إدارة الأعمال ، مدخل وظيفي ، دار النهضة العربية، بيروت: 1986.
20. توفيق جميل أحمد ، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
21. توفيق جميل أحمد ، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي دار النهضة العربية، بيروت: 1986 .
22. توفيق عبدالرحمن ، العملية التدريبية ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1994.
23. تيد أوردواي ، الإدارة هدفها وانجازها ، ترجمة علي كامل بدران، القاهرة: مكتبة عالم الكتب ، 1967.
24. ثامر بن ملح المطيري، القيادة العليا والأداء، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003 .
25. جماعة عبدالله امين ، اساسيات إدارة الأعمال، القاهرة: الطوجي للطباعة والنشر ، 1991 .
26. مجموع هاشم نور ، سيكولوجية الإدارة ، جدة : دار الشروق ، 1991.
27. جودة محفوظ أحمد ، العلاقات العامة، مفاهيم وممارسات دار الهلال، 1996.
28. حسين عبد الفتاح دياب، التخطيط والرقابة ، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية.
29. حسين عبدالفتاح ، الإدارة الفعالة ، القاهرة : مطبعة النيل ، 1999.

30. الحسينة سليم، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1998م .
31. حمدي امين عبدالهادي ، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن ، دار الفكر العربي ، القاهرة: 1970.
32. درة عبد الباري ، حالات إدارية عربية ، الأردن: مكتبة المحتسب ، الطبعة الأولى ، 1985 .
33. درة عبدالباري الصباغ زهير ، إدارة القوى البشرية ، عمان: دار الندوة، 1986.
34. درويش عبدالكريم ، وتكلا ليلي ، أصول الإدارة العامة ، القاهرة : الانجلو المصرية ، 1995.
35. ديسلر جاري ، أساسيات الإدارة ، المبادئ والتطبيقات الحديثة ، دار المريخ للنشر، الرياض ، السعودية: 1991 .
36. ربيع محمد عبد العزيز ، القيادة وصنع التاريخ ، دروب ٢٠١٠.
37. رضوان شفيق، السلوكية الإدارية، المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع، 1994م.
38. رفاعي محمد، السلوك الانساني في التنظيم، الكويت: مكتبة النهضة العربية، 1981.
39. روبير باييز الموجه - الدليل العلمي للقيادات الإدارية ترجمة: تمام الساحلي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1992 م.
40. الرويلي مخلف عائد ، علاقة بعض الصفات الشخصية للقائد الأمني بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 1415هـ.
41. زكريا فؤاد ، التفكير العلمي، عالم المعرفة الطبعة الثالثة ، الكويت: 1960 .
42. زهير مصطفى وآخرون ، اصول التنظيم والإدارة، بيروت: دار النهضة العربية، 1975.

43. زويلف مهدي حسن ، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الانسانية ، عمان: دار مجد ولاي للنشر والتوزيع ، 1993.
44. زويلف مهدي ، العضاية علي، إدارة المنظمة - نظريات وسلوك دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996 م.
45. سالم فؤاد الشيخ وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتب الأردني، 1994م.
46. السفلان على مشهور، نحو مدخل متكامل لإختيار القيادات الإدارية في القطاع العام، جدة: جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الإدارة والأقتصاد، 1409هـ.
47. السلمي علي ، المهارات الإدارية القيادية للمدير المتفوق ، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.1999.
48. السلمي علي محمد ، السلوك الانساني في الإدارة ، القاهرة : مكتبة غريب ، 1987.
49. سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، 1987 .
50. سليمان حنفي محمود ،الإدارة منهج شامل، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية 1980 .
51. الشنواني صلاح ، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال ، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، 1994.
52. الشيخ حسن محمد، السلوك الإداري النظرية والتطبيق ، الدمام: شركة مطابع العيد، 1993.
53. الصياد عبدالعاطي، ومحمد ابراهيم حسن، البناء العاملين لأنماط القيادة التربوية، مكة المكرمة ، عمادة مركز البحوث جامعة ام القرى ، 1989.
54. الطراونة تحسين، واللوزي سليمان، أنماط الإدارة في الأجهزة الحكومية، دراسة ميدانية في محافظات الجنوب في الأردن ، 1996.
55. عاشور ، أحمد صقر ، مهارات إدارة الأداء ، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية ، 1994.

56. عامر الكبيسي ، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ، دار المثنى للطباعة والنشر، بغداد: 1965.
57. عامر سعيد يسن ، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها دار المريخ للنشر، الرياض: 1986.
58. عامر سعيد يسن ، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها دار المريخ للنشر، الرياض: 1986 .
59. عبد الوهاب علي محمد ، مقدمة في الإدارة معهد الإدارة العامة، السعودية: 1982 .
60. عبدالسلام أبوقحف ، ادارة الأعمال الدولية ، الدار الجامعية ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية ، فرع دمنهور .
61. عبدالفتاح ، نبيل عبدالحافظ ، الإطار العام لتنمية القيادات الإدارية من منظور علمي "الإداري" مسقط : معهد الإدارة العامة ، 1990.
62. عبدالوهاب جلال ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، القاهرة: دار النهضة العربية، 1984.
63. عبدالوهاب علي محمد ، الفعالية الإدارية ندوة المدير الفعال ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1990.
64. عبدالوهاب علي محمد، الفعالية الإدارية ، ندوة المدير الفعال، الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1980 .
65. عبدالوهاب علي محمد، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية: 1982.
66. العديلي ناصر محمد ، ادارة السلوك التنظيمي ، الرياض : 1993.
67. عساف ، محمود ، أصول الإدارة مكتب لطفي للالات الطابعة، القاهرة: 1982.
68. عساف محمود ، أصول الإدارة ، دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية : 1982.

69. علاقي مدني عبد القادر ، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية تهامة للنشر، جدة، السعودية: 1985 .
70. العلاقي مدني عبدالقادر ، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية ، جدة : دار جدة .
71. علاقي مدني عبد القادر، الإدارة: ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، تهامة، جدة، السعودية، 1985.
72. عويس خير الدين علي، دليل البحث العلمي ، دار الفكر العربي، 1997.
73. الغمري إبراهيم ، الإدارة، دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعات المصرية، ط 3 ، الإسكندرية: 1982 .
74. فيرجون ، القائد المعاصر ، جرير: ٢٠٠٧.
75. قاري ديسلر، أساسيات الإدارة ، المبادئ والتطبيقات الحديثة دار المريخ للنشر، الرياض، 1992 .
76. كلادة ظاهر محمود ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، عمان: دار زهران للطباعة والنشر، 1997 .
77. كنعان نواف ، القيادة الإدارية ، الرياض : دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، ١٩٨٥.
78. كنعان نواف ، القيادة الإدارية ، عمان : مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1992م.
79. كنعان نواف ، القيادة الإدارية ، 1999 .
80. كنعان نواف ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة، ٢٠٠٦.
81. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، المكتب العربي الحديث، 1986.
82. مجلس الفقه الإسلامي الدولي ،المنبثق عن منظمة المؤتمر الاسلامي ،المنعقد في دورته الرابعة عشر بالدوحة ، قطر:8-13 ذو القعدة 1423هـ ، الموافق 11-16 ، قانون ثاني ، يناير 2003.
83. محجوب وجيه ، طرائق البحث العلمي ومناهجه 1998 .

84. محمد القطب طبلية ، نظام الإدارة في الإسلام ، دار الفكر العربي ، القاهرة : 1978 .
85. محمد عبد المنعم خميس ، الإدارة في صدر الاسلام،المجلس الأعلى للشئون الإسلامية ، القاهرة : 1974.
86. محي الدين الأزهري، الإدارة ودور المديرين، مصر: دار الفكر العربي، 1993.
87. المخلافي محمد سرحان ، القيادة الفعالة ، الفلاح، ٢٠٠٩.
88. مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج المهارات القيادية، مصر: الطبعة الثالثة، 2003.
89. المغربي كامل ، المدخل لإدارة الأعمال أسس ووظائف مكتبة عمان، الأردن، 1974 .
90. المغربي كامل محمد ، المدخل لإدارة الأعمال ،أسس ووظائف، مكتبة عمان، عمان، الأردن: 1974.
91. المغربي كامل وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.
92. المنيف إبراهيم بن عبدالله ، تطور الفكر المعاصر ، الرياض : آفاق الإبداع للنشر والاعلام ، 1999.
93. المنيف إبراهيم عبد الله ، الإدارة : المفاهيم، الأسس، المهام، دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، جدة: 1983.
94. المنيف إبراهيم عبد الله ، الإدارة المفاهيم الأسس، المهام دار العلوم، القاهرة: 1983.
95. النجار ، محمد عدنان ، الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، دار الفكر، دمشق: 1980.
96. النمر سعود بن محمد وآخرون ، الإدارة العامة الأسس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق، 1997.
97. النمر سعود بن محمد، 1990، السلوك الإداري ، الرياض: مطابع الملك سعود.

98. الهواري سيد ، المدير العالمي ، مهارات حديثة ومتعددة القاهرة : مكتبة عين الشمس ، 1997.
99. الهواري سيد، الإدارة الأصول والأسس العلمية، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٧.
100. الهواري سيد ، المدير الفعال للقرن الـ 12 ، التوجيهات الفكرية والاساليب العلمية ، القاهرة : مكتبة عين الشمس ، 1998.
101. الهواري، سيد ، (المديرون 5 أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة: 1995 .
102. ياسين سعد غالب ،الإدارة الاستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1998.
103. ياغي محمد عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة ، 1994 .
104. ياغي محمد عبدالفتاح، درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأدنى بعمان ، الأردن : 1996.

رابعاً : المراجع الالكترونية : (كتب + رسائل جامعية) .

1. ابراهيم حسن ابراهيم، أثر القيادة الادارية على تخطيط الجودة الشاملة لعمليات منظمات الاعمال، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم: 2005.
2. أحمد ابراهيم الهادي ، القيادة الادارية ، كنانة أونلاين ، الانترنت ، 2011م.
3. الإدارة الاستراتيجية، الانترنت ، ملف W .
4. أسامة محمد عثمان ، أثر القيادة الاداري في التطوير التنظيمي في شركات الاتصالات في السودان ، رسالة ماجستير ، جامعة الزعيم الأزهرى ، الخرطوم: 2007م .
5. أميمة ابوبكر حسين ، دور المرأة في الوظائف القيادية ، رسالة ماجستير غير منشورة في الادارة العامة ، جامعة امدرمان الاسلامية ، الخرطوم: 2000.

6. إيثار عبد الهادي ، إحسان دهش جلاب، مجلة الإدارة والإقتصاد ، العدد التاسع والخمسون ، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها لخدمة الزبون ، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية ، ملف W .
7. بوهزة محمد مرزوقي رفيق ، القيادة الإدارة وعلاقتها بالإبداع الإداري ، مداخلة الكترونية ، الانترنت Pdf.
8. حسين بن محمد موسى الحكمي ، فعالية القيادة في الاسلام ، الغزوات والرسائل وقت التعامل ، 1432هـ ، Pdf.
9. الحمودي على ، تقييم فقه إعداد القائد الأمني في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 1409هـ.
10. الدوسري عبدالرحمن عبيد ، فاعلية أداء القيادات الأمنية الصغرى في تطوير العمل الأمني ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الإدارية ، 1416هـ.
11. الرشودي محمد بني على ، المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفاعلية آدائهم الوظيفي رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : اكاديمية نايف العربية للعلوم الإدارية ، 2001.
12. زياد يوسف المعشر ، صلاح الدين حسين الهيتي ، تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في الوظائف الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 20 ، العدد الأول ، 2004م ، الانترنت Pdf.
13. سليمان عمر محمد مطرق ، القائد الاداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الاعمال ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم: 2004.
14. سميرة صالحى ، اسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الحاج خضر ، قسم العلوم الاقتصادية ، 2008م ، الانترنت Pdf.

15. شهر زاد محمد شهاب ، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة ، دراسات تربوية ، العدد الحادي عشر ، 2010م، معهد إعداد المعلمين ، نينوي ، الانترنت Pdf.
16. صلاح هادي الحسيني ، القيادة الادارية وأثرها في ادارة الموارد البشرية استراتيجياً ، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية ، رسالة ماجستير ، العراق 2009م ، الانترنت Pdf.
17. طلال عبدالملك الشريف ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، 2004م ، Pdf .
18. عبدالشافي محمد أبو الفضل ، القيادة الإدارية في الاسلام ، المعهد العالمي للفكر الاسلامي ، انشئت في مطلع القرن الخامس عشر الهجري ، 1401هـ، 1981م ، Pdf.
19. علي عبدالوهاب ، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة ، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ، جامعة عين الشمس ، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية ببيروت - 2003م الانترنت Pdf.
20. فهد بن محمد الذويبي ، المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور ، رسالة ماجستير غير منشورة ، في العلوم الإدارية، الرياض : جامعة نايف ، 2005.
21. قاسم شاهين بريسم العمري ، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية ، رسالة دكتوراه في فلسفة في الإدارة العامة ، جامعة البصرة ، العراق ، 2009م ، الانترنت Pdf.
22. كنانة أنلاين ، القيادة الادارية وأنوعها ، الصندوق المصري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، 2006م ، الانترنت .
23. كنانة أنلاين ، صناعات والمهارات ، القيادة الادارية وأنوعها ، الانترنت.
24. محمد عبدالرحمن النظاري ، اتخاذ القرارات لدى القادة الاداريين ومدى فاعليتها والعوامل المؤثرة عليها، رسالة دكتوراه غير منشورة في ادارة الاعمال ، جامعة الخرطوم ، 2000م .

25. محمد نشوان الواكي ، القيادة الادارية واثرها على كفاءة الاداء ، رسالة دكتوراه غير منشور ، ادارة الاعمال بجامعة النيلين ، الخرطوم: 2003.
26. مدحت ابراهيم الطروانة ، دور المديرين الماليين في اتخاذ القرارات لاستثمارية الرسمالية في الشركات الصناعية المساهمة بالأردن ، الخرطوم ، رسالة دكتوراه غير منشورة في الادارة المالية ، جامعة النيلين ، الخرطوم .
27. المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية ، القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار المعمورة للطباعة والنشر والتوزيع 1432هـ ، الانترنت .
28. نبيل اسماعيل رسلان ، القيادة الإدارية وأثرها في سلوك العاملين ، PPT.
29. الودناني عوض، اثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضاء الوظيفي في الأجهزة الامنية ، دراسة مسحية على ضبط أفراد جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الإدارية، 1999.
30. وصفية سليمان محسن أبو معمر ، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها ، رسالة ماجستير في أصول التربية ، قسم الإدارة التربوية بالجامعة الاسلامية ، غزة، 2009م ، 1430 هـ ، الانترنت Pdf.
31. وفيق حلمي الأغا ، 2003م ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية ، الانترنت Pdf.
32. وفيق حلمي الأغا ، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة ، مجلة جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال ، 2010م ، الانترنت .
33. يوسف زكريا عيسى أرياب ، احكام الشركة القابضة في الفقه الاسلامي والقانون، رسالة دكتوراه، جامعة ام درمان الاسلامية ، كلية الشريعة والقانون قسم الفقه المقارن ، 2012.

خامساً المراجع الأجنبية :

1. Keith Davis Human Relations at work , New York, Mc Graw – Hill Book Company , 1969.
2. Nicos P. Mouzelis, Organization and Bureaucracy, An Analysis of Modern Theories, Aldine Publishing Company, Chicago, 1973.
3. Fredrick W.Taylor, Principles of Scientific Management , New York: Harper & Brothers, 1949.
4. Henri Fayol, General and Industrial Management, Pitman, 1949.
5. Elton Mayo, The Human Problems of An Industrial Civilization, Boston , 1945.
6. H.H.Gerth and C.Wright Mils (eds), From Max Weber: Essays in Sociology, 1961.
7. Abraham Maslow, Eupsychian Management , Home-Wood 911, Richard Irwin Inc, 1965.
8. Douglas McGregor , The Human Side of Enterprise ,New York: McGraw-Hill, 1964.
9. Chris Argyris, Integrating the Individual and the Organization, New York: John Wiley and Sons, 1964.
10. Frederick Herzberg , One More Time, How to Motivate Your Employees , Harvard Business Review, Jan/Feb 1968.
11. Harold Koontz and Cyrill O,Donnell. Management, A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions, 6th, Edition, Tokyo: McGraw-Hill, Kogakhsha. Ltd, 1976.
12. Wesley E. Bjour, Toward Contextual Theories of Administration, University of Southern California, Los Angles, Mimeographed paper, Mimeographed paper , 1947.
13. John J, Morse and Jay W. Lorsch, Beyond Theory Y ,Harvard Business Review, May-June 1970.
14. Adams Georgia Sachs, Measurement and Evaluation, N.Y.: Holt Rinehart and Winston, Inc 1964.
15. Argyris,C., Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness, Homewood, III., Irwin-Dersey,1962.
16. French Wendell, The Personnel Management Process, Boston: Houghton Millin Company , 1964.
17. Jennings,E.E., An anatomy of Leadership , Princes ,Heroes, and Supermen, N.Y.: Harper,1960.

18. Kerlinger Fred,N., Foundations of Behavioral Research, N.Y.:Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1964.
19. Killian Roy, Managers Must Lead, N.Y.: American Management Associations 1979.
20. Guirdham Mauureen , Interpersonal Skills at Work, Prentice Hall International UK LTD, Camelot Press, 1990.
21. Korabik Karen, Aymina Roya,Should Women Managers have to act Like Men? Journal of Management Development, 1989.
22. Markline Charles k., Six Pack of Successful Leadership, Financial Service, Journal Online.<http://fsc.fsonlin.com/fsj/archive/05197mark.htm>,1997.
23. Stogdill rrR., Handbook of Leadership, A survey of Theory and Re-search, New York: Free Press, 1979.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات التجارية
طلب تحكيم الإستبانة

السيد/ البروفيسور /الدكتور _____ حفظه الله ،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

نظراً لما عرف عنكم من عظمة في الفكر وسعة في العلم ، تشرف الباحثة أن تضع بين ايديكم استبانة بعنوان: القيادة الإدارية الفاعلة ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات دراسة حالة مجموعة شركات دانفوديو ، والتي قامت الباحثة بإعدادها لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال .
لذا نرجو كريم تفضلكم بتحكيم الإستبانة المرفقة والتعليق عليها . لما يمثله رأيكم من أهمية بالغة بالنسبة لي وذلك من خلال :

- 1- إضافة اي عبارات ترى أنها تساهم في اتمام الأداة .
- 2- حذف عبارات تجد انها غير ضرورية .
- 3- تعديل عبارات موجودة .

ودمتم في حفظ الله ورعايته ،،،،

الدارسة
سعدية علي عمار

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا – كلية الدراسات التجارية

تضع الباحثة بين ايديكم هذه الاستبانة المتضمنة استطلاع رأيكم الخاص بأنماط القيادات الادارية المتبعة في شركتكم وعلاقتها بمتغيرات الدراسة وسيكون لرأيكم في هذا المجال في إغناء دراستنا الموسومة (القيادة ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات - دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري ورؤساء اقسام ومشرفي الإدارات المختلفة في مجموعة شركات دانفوديو) كونها جزء من متطلبات نيل درجة

الدكتوراه في إدارة الأعمال ، نرجو كريم تفضلكم بوضع الإشارة في المكان المناسب الذي يمثل وجهة نظركم امام آية من العبارات الواردة ، آملة توخي الدقة والموضوعية ، لذا ارجو تعاونكم الجاد والموضوعي لانجاح هذه الدراسة ، وإن اجابتمكم ستعامل بدرجة عالية من السرية لاسيما إنها متخصصة لأغراض الرسالة فقط . والله ولي التوفيق .

إستمارة الإستبانة

أولاً : البيانات الأساسية

1- النوع :- ذكر ، أنثى

2- العمر :-

اقل من 30 عاماً ، من 30 وأقل من 45 عاماً

من 45 وأقل من 55 عاماً ، أكثر من 55 عاماً

3- المؤهل العلمي :-

دون الجامعي ، جامعي ، فوق الجامعية

4- مسمى الوظيفة :-

مدير عام ، مدير إدارة ، رئيس قسم

أخرى _____ أذكرها .

5- الدخل : أقل من 4000 من 4000 وأقل من 6000 أكثر من 6000

5- الحالة الاجتماعية :-

متزوج ، أعزب ، مطلق ، أرمل

6- سنوات الخبرة في العمل :

أقل من 5 سنوات ، 5 واطل من 10 سنوات

أكثر من 15

،

10 وأقل من 15 سنة

ثانياً: أنماط القيادة :

1- النمط الديمقراطي : يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة من وجهة نظرك :

الرقم	العبارات	سلم القياس				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتسم مديري في العمل بالتعاون مع العاملين.					
2	يعمل مديري على إشاعة المناخ الايجابي بين صفوف العاملين.					
3	لدى مديري القدرة على إبداء روح الدعابة المرححة.					
4	يشجع مديري العاملين على التعبير عن مشاكلهم.					
5	يهتم مديري بالعلاقات الانسانية بين العاملين.					
6	يساعد مديري العاملين على العمل بروح الفريق .					
7	يدفع مديري العاملين الى التعرف على طرق جديدة للقيام بأعمالهم.					

2- النمط الموقفي:

1	يعتمد مديري على المشاركة كوسيلة لتطوير مهارات العاملين في اتخاذ القرار.					
2	يتجاوب مديري لقابليات تدريب العاملين.					
3	لدى مديري المرونة في ممارسة السلوكيات تبعاً للمواقف.					
4	يمتلك مديري الخبرات في التعامل مع المهام.					
5	يعزز مديري قدرات الذكاء لدى العاملين.					

					6	يتعرف مديري بحرية على الحلول الممكنة لمشاكل الشركة .
					7	مديري يحدد أهداف مهام الشركة بوضوح.

3- النمط الاتقراطي :

					1	يتصرف مديري دون استشارة العاملين الشركة.
					2	يحرص مديري على أن يعمل أعضاء الشركة بأقصى طاقاتهم.
					3	مديري يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة العاملين بالشركة.
					4	يهتم مديري بطريقة العمل أكثر من أهتمامه بحاجات العاملين .
					5	مديري ينفرد باتخاذ قراراته دون الرجوع للعاملين.
					6	يتبع مديري في أسلوبه الضغط والتهديد لانجاز العمل.
					7	ينقيد مديري حرقياً بالتعليمات والنشرات التي تصدر من إدارة الشركة.

ثالثاً: التدريب : يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة من وجهة نظرك :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	تتبنى الشركة خطة واضحة للتدريب.					
2	توفر الشركة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي .					
3	تشجع الشركة العاملين على					

					تبادل الخبرات فيما بينهم .
				4	تتيح الشركة للعاملين فرص التعليم واكتساب اشياء جديدة في مجال العمل .
				5	تسعى الشركة الى تطوير العاملين بها .

رابعاً: تفويض السلطة : يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة من وجهة نظرك :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يفوضني مديري سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي .					
2	يثق مديري في قدرتي على اداء المهام الموكلة لي .					
3	لا يمارس مديري الصلاحيات المفوضة اليّ خلال فترة التفويض .					
4	يمنحي مديري المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامي .					

خامساً: تحفيز العاملين : يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة من وجهة نظرك :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقدر الشركة جهود العاملين .					
2	يسمح لي نظام العمل في الشركة بالمشاركة في اتخاذ القرارات .					
3	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه					

					مع الجهود التي ابذلها في العمل .	
					اشعر بعدالة نظام الترقيات الوظيفية في الشركة .	4

سادساً : الاتصال الفعال : يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة من وجهة نظرك:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتميز الإجراءات في الشركة بالوضوح .					
2	يستطيع الموظفون في الشركة الوصول الى اصحاب القرار لشرح مواقفهم .					
3	تهتم الشركة بايجاد وسائل اتصال فاعلة .					
4	يوجد نظام معلومات متطور في الشركة يوفر المعلومة على نحو سريع لاصحاب القرار .					

سابعاً: المهارات : يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة من وجهة نظرك :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لديّ القدرة على الاستماع الى آراء الآخرين ، وإن اختلفت مع آرائي .					
2	لديّ القدرة على تطوير بدائل					

					عديدة للتعامل مع المشكلات.
					3 انجز الأعمال المكلف بها في الوقت المحدد له .
					4 اشترك في الدورات المختلفة والتي من شأنها تنمي قدراتي في العمل .
					5 اسعى دائماً لإيجاد تسوية بين اطراف الصراع .

قائمة المحكمين

الرقم	اللقب العلمي	الاسم	مكان العمل
1	الاستاذ الدكتور	علي عبدالله الحاكم	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية.
2	الدكتور	صديق بلل ابراهيم بلل	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية.
3	الدكتور	الطاهر أحمد محمد علي	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية.

4	الدكتور	عادل عيسى بدوي	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية.
---	---------	----------------	---