مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: معايير اختيار القيادات الإدارية دراسة ميدانية مقارنة على شركات القطاع العام والخاص الصناعي في سورية
اسم الكاتب: د. علي ميا، د. بسام زاهر، غازي عفيف عرنوق
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4204
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 08:39 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (32) العدد (2)2010
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (32) No. (2) 2010

معايير اختيار القيادات الإدارية

دراسة ميدانية مقارنة على شركات القطاع العام والخاص الصناعي في سورية

الدكتور علي ميا*
الدكتور بسام زاهر**
غازي عفيف عرنوق***

(تاريخ الإيداع 1 / 9 / 2009. قُبِل للنشر في 26/ 4 /2010)

□ ملخّص □

تواجه معظم المنظمات اليوم، على اختلاف أحجامها وأنواعها وأنشطتها، مشاكل متنوعة، وتحديات هائلة، إدارية ومالية وبشرية وتنظيمية وتسويقية وتنافسية وغيرها، تجعلها على مفترق طرق مجهولة، مليئة بالمخاطر الداهمة، مما يؤدي إلى صعوبات جمة في تحقيق النجاح الحقيقي بسبب عدم توفر قيادات إدارية مؤهلة تديرها. ويتوقف إيجاد مثل هذه القيادات وفعاليتها على موضوعية أسس اختيارها من جهة، وعلى مدى توفر سياسة اختيار موضوعية قادرة على إعدادها وتحفيزها من جهة أخرى.

ولأهمية هذا الموضوع فقد تم إعداد هذه الدراسة، وركزت على تحقيق الشمولية والتوحيد للمعايير والأسس التي يجب التقيد بها عند اختيار القيادات الإدارية، نظراً لأهميتها في تحقيق النجاح والاستمرار لمؤسساتنا وشركاتنا العامة والخاصة، وقد شمل البحث دراسة ميدانية، طبقت على بعض الشركات الصناعية في القطاعين العام والخاص، تم التوصل من خلالها إلى النتائج والتوصيات المبينة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الإدارية، معايير اختيار القيادات الإدارية، صفات القائد الإداري.

* أستاذ – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
** أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
*** طالب دراسات عليا (دكتوراه) – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (32) العدد (2)2010
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (32) No. (2) 2010

Criteria of Choosing Administrative Leadership A field Comparative study for industrial companies in the Private and Public Sectors

Dr. Ali Mayya[*]
Dr. Bassam Zaher [**]
Ghazi Afif Arnouq [***]

(Received 1 / 9 / 2009. Accepted 26 / 4 /2010)

□ ABSTRACT □

Various organizations, companies and establishments, of various sizes, kinds, or activities, face different problems, and great challenges: administrative, financial, human, organizational, marketing, competition...etc. That makes them face unknown future, which will lead to difficulties in achieving the real success, because there are not the qualified and powerful administrative leadership managing it. Finding this administrative leadership depends on the objective basis to choice and on the availability of objective choosing policy that is able to prepare them. For these reasons this study was prepared to achieve the wholeness and unification of the basics and standards that should be used when choosing the administrative leadership. The research included a field study, implemented on some industrial companies in Syria, which gave some results and recommendations.

Key words: Leadership, administrative leadership, Standards of Choosing administrative leadership, characteristics of administrative leader.

[*]**professor, Business Administration Department, Faculty of Economy, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
****Associate professor, Business Administration Department, Faculty of Economy, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
*****Postgraduate Student, Business Administration Department, Faculty of Economy, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

القائد الإداري هو الذي يقود التنظيم، ويحقق التنسيق بين وحداته وأعضائه، ويجعل إدارته أكثر دينامكية وحركية، وبناءً عليه فإن فشل الكثير من المنظمات المختلفة، مآله الأساسي يعود إلى ضعف قياداتها الإدارية في توجيه تنفيذ أعمالها بالآلية الصحيحة، والسبل المجدية. وذلك بسبب نقص أهليتهم، وهذا كله يوضح لنا أهمية النجاح في عملية اختيار القيادات الإدارية الكفوءة المناسبة، وذلك من خلال تحديد المعايير الدقيقة لهذا الاختيار، لاسيما وأننا اليوم في أمّس الحاجة إلى قيادات إدارية كفوءة ومخلصة، تمتاز بالقدرة، خاصّةً القدرة على تحديد الأهداف والسير بالمجموعة العاملة إلى تحقيقها، بالتخطيط والتنظيم والإبداع والتحليل والتوجيه والتفويض والرقابة والحكمة والتآخي مع العاملين، وتنشيطهم، وتحفيزهم، واكتشاف مهاراتهم وتقديرهم، ومعرفة حاجاتهم، وغيرها من السمات الشخصية والقيادية والإدارية المتميزة، التي بموجبها تقاد هذه المؤسسات إلى الارتقاء والازدهار، والتطور الدائم، والمكانة الرفيعة باستمرار. وانطلاقاً من هنا، جاء اختيارنا لهذا البحث كمساهمة متواضعة لاقتراح معايير اختيار القيادات الإدارية، الواجب التقيد بها، لإنجاح هذه العملية، لما لها من علاقة متينة بقيادة المؤسسات إلى النجاح والتفوق.

مشكلة البحث:

على ضوء الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث لبعض مؤسسات وشركات القطاع العام والخاص في سورية، والمذكورة في مجتمع وعينة البحث لاحقاً تبين أن من أهم أسباب فشل بعض هذه الشركات في تحقيق أهدافها المرسومة بالنمو والاستقرار والربحية، مآله الأساسي يعود إلى سوء اختيار إداراتها، وذلك بسبب عدم وجود سياسة اختيار سليمة تعتمد على معايير اختيار موضوعية، مما يؤدي في معظم الأحيان إلى اختيار قيادات إدارية لا تتوفر فيها الكفاءات المطلوبة، وبهذا الواقع تتمثل مشكلة البحث، مما يدعو إلى دراسة هذه الظاهرة وتحليل أسبابها وأبعادها واقتراح الحلول المناسبة لها، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1- هل كل قائد إداري مؤهّل لقيادة النشاطات على اختلاف أنواعها كافة، أم أن هناك مجموعة من المعايير الأساسية الواجب الاعتماد عليها عند الاختيار، مثل الخبرة، والمهارة، والمؤهل العلمي، وغيرها...

2- ما الصفات الأساسية التي يجب أن يتصف بها القائد الإداري، ليتمكن من النجاح في تحقيق أهدافه؟

3- ما الأساليب والطرائق والإجراءات، الواجب إتباعها للوصول إلى عملية الاختيار الأفضل للقيادات الإدارية؟

4- هل يتم اختيار القادة الإداريين في مؤسسات وشركات قطاعنا العام والخاص وفق أسس واعتبارات موضوعية، أم يتم اختيارها بناءً على العلاقات والاعتبارات الشخصية؟

أهمية البحث وأهدافه:

إن أهمية البحث تنبع من أهمية القطاع الصناعي محل البحث في دعم وازدهار الاقتصاد الوطني، ولا شك أنّ الاختيار المدروس للقيادات الإدارية المؤهلة المشرفة على هذا القطاع يضمن له النجاح والتقدم.

حيث لو كانت الإدارة جيدة، لكان الاقتصاد جيداً، والتعليم والإعلام، والخدمات الحكومية، والثقافة، والفنون وكل شيء آخر. وإن لم يتطور الأداء الإداري، والمفاهيم الإدارية، في كل أشكال العمل ومستوياته، فإننا سنظل نراوح في مكاننا، والمراوحة في المكان، هي أقصر طريق إلى استمرار التأخر والتخلف، والإدارة الجيدة تتطلب قائداً إدارياً جيداً يتم اختياره بناءً على معايير وأساليب وأسس واعتبارات علمية وحضارية، متجردة عن كل العوامل السلبية

التقليدية، وقائمة على الكفاءة والقدرة والمعرفة والسمات الشخصية والقيادية. إن النجاح في اختيار القيادات الإدارية، يعدّ الأساس الموضوعي لنجاح واستمرار مؤسساتنا وشركاتنا العامة والخاصة في المجالات كافة. لذا اليوم أصبح واضحاً اهتمام كثير من المفكرين والباحثين الإداريين والكليات والمؤسسات المتخصصة بالتركيز على تحديد هذه المعايير بالدقة والوضوح الممكنين ، لتكون أساساً علمياً عند اختيار القيادات الإدارية ، وليصبح القائد الإداري المختار بناء عليها، قادراً على تحويل منظمته وتطوير أدائها لتكون في مصاف منظمات دول العالم المتقدم ، وانطلاقاً من هنا، تنبع أهمية هذا البحث. لا سيما من الناحية الأكاديمية والعلمية والعملية .

و يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1-تسليط الضوء على أهمية القيادة الإدارية ودورها في نجاح منظمات الأعمال العامة والخاصة..

2-دراسة الواقع الحالي للقيادات الإدارية، وتبيان أهمية إعدادها وترشيد سبل اختيارها.

3-تبيان أهمية الاعتماد على أساليب ومعايير محددة ومدروسة لاختيار القيادات الإدارية الكفوءة.

4-التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات، التي من الممكن أن تسهم في تقديم مجموعة متكاملة من الأسس والمعايير الموضوعية، لاختيار قيادات إدارية كفوءة ، تتمكن من المساهمة في إنجاح مؤسسات وشركات قطاعنا الصناعي العام والخاص.

5-إضافة دراسة أكاديمية علمية إلى مجموعات الأبحاث السابقة بهذا المجال .

فروض البحث:

1-لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين مستويات أهلية وكفاءة القيادات الإدارية الحالية في الشركات محل الدراسة ، ومستويات نجاح وتفوق المؤسسات والشركات القائمين على إدارتها.

2-لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين كفاءة القيادات الإدارية الحالية في الشركات محل الدراسة، وبين كفاءة القيادات الإدارية لو اختيرت بناءً على معايير وأسس واعتبارات محددة ومدروسة.

3-لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية، بين مستوى الروح المعنوية للعاملين في الشركات محل البحث، وبين مستوى كفاءة القيادات الإدارية التي تقودها.

4-لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية، بين مستوى أداء العاملين وتعاونهم وشعورهم بالانتماء الحقيقي إلى الشركات محل البحث، وبين درجة كفاءة القيادات الإدارية التي تقودها.

منهجية البحث:

توخياً لتحقيق أهداف البحث فقد قسمنا البحث إلى قسمين أساسيين هما:

1-القسم النظري: ويعتمد على إتباع المنهج الوصفي التحليلي المراجع العربية والأجنبية والدراسات المنشورة والإحصائيات الرسمية المتعلقة بموضوع البحث وأدبياته كافّة.

2-الدراسة الميدانية: وفيه تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء، وذلك لتوفير البيانات الفعلية، من واقع مجتمع وعينة البحث، حيث تم تصميم استبيان خاص بذلك، وتوزيعه على عينة البحث. بالإضافة إلى القيام بإجراء المقابلات مع بعض العاملين في الشركات محل البحث.

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بمجموعة من مؤسسات وشركات القطاع العام والخاص الصناعي في سورية هي:

1-شركة جبلة الحديثة للغزل.

2-شركة السكر في حمص.

3-شركة الخيوط القطنية باللاذقية.

4-شركة جود للمعادن باللاذقية.

5-شركة الشهباء العامة للمغازل والمناسج بحلب.

تم اختيار هذه الشركات من مناطق مختلفة بسورية، آخذين بالاعتبار تشابه واقع الشركات، ولاسيما في القطاع العام الصناعي، أما عينة البحث فقد تم اختيارها بشكل عشوائي من الشركات محل الدراسة، حيث بلغ عدد أفراد العينة /200/ شخص اعتماداً على قانون العينة المبين في الدراسة الميدانية لاحقاً، موزعين على مختلف المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا.

الدراسات السابقة:

1- دراسة- إسماعيل- د.ممدوح مصطفى- اختيار القيادات الإدارية – مركز دراسات سلسلة قضايا إدارية – جامعة القاهرة – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – القاهرة – مصر – 1988 .

ركز الباحث في دراسته على النقاط التالية:

1-أهمية القيادة الإدارية، والتي تُعدُّ جوهر الإدارة، وإحدى الدعامات الأساسية للإصلاح الإداري، وهذا يوضح أهمية اختيار القيادات الإدارية بصفة خاصة، وعُدَّ أن أحد المعوقات الأساسية لأداء المنظمات خاصة في الدول النامية ، يتمثل في عدم إتباع أساليب موضوعية في اختيار القادة الإداريين.

2-دراسة فاعلية نظام اختيار القيادات الإدارية من حيث مصادر وأساليب الاختيار، والمعايير التي يستند إليها ، ومشاكل التطبيق العملي لذلك ، بغرض التوصل إلى مقترحات يمكن أن تسهم في تطوير نظام اختيار القيادات كمدخل جوهري للإصلاح الإداري .

3-تحليل نظام اختيار القيادات الإدارية في المنظمات كتطبيق بحثي ميداني لهذا الموضوع ، بهدف الوصول إلى النتائج والتوصيات المجدية للتصويب .

4-ركز على ضرورة إيلاء موضوع وضع معايير سليمة على أساسها يتم اختيار القيادات الإدارية ، الاهتمام المناسب ، حرصاً على النجاح والتقدم .

2- دراسة العنزي- مرضي بن سودي- اختيار القيادة الإدارية الناجحة –مركز العنزي للدراسات – الرياض – السعودية- 2005 .

أهم النقاط التي ركز عليها الباحث هي:

1-إن نجاح أي نشاط أو عمل، مرتبط بمتانة بالقيادة الإدارية القائمة عليه، فكلما كانت الصفات والسمات القيادية الإدارية متأصلة فيها، رجح ذلك نجاحها ، فالاختيار السليم لهذه القيادات الإدارية، أمر غاية بالأهمية ، فيجب أن ينفذ بالعناية البالغة ، والدقة التامة .

2-حدد مواصفات وسمات وقدرات ومعارف ومهارات القيادات الإدارية ، وركز على وجوب توفرها بأكبر نسبة في القيادات الإدارية المختارة .

3-طرح أسلوب الإدارة النموذجية، القائمة على شعارات أساسية، يجب تحقيقها عند ممارسة الأعمال، والمتعلقة بتسيير أمور المراجعين، وبقيمة الوقت، والشفافية والمساواة بالتكامل، والحرص على عدم تراكم العمل لدى العاملين، والتنظيم الجدي. والتوجيه والرقابة . وأكد أن كل ذلك لا يمكن تطبيقه من دون قيادات إدارية مؤهلة بالنواحي المتوجبة كافة.

3- دراسة اللحيدان- حمد بن عبد الله- أهمية تطوير طرق اختيار القيادات الإدارية -مركز دراسات اللحيدان-الرياض-السعودية- 2007 .

أهم النقاط التي ركز عليها الباحث هي:

- قسم وصنف أفراد المجموعات العاملة في أي نشاط، إلى فئات نوعية هي:

أ- فئة قيادية ظاهرة.

ب- فئة قيادية مغمورة.

ت- أناس ان قياديون.

ث- فئة معوقة.

ج- فئة الكسالى والمتسببين.

- وضح أهمية أن التدريب يصقل بعض المواهب ويقلل من بعض السلبيات.

- سلط الضوء على سلوكيات القيادات الإدارية، بالقيادة والإدارة، المؤدية إلى تحقيق المهام والمسؤوليات، وبناء العلاقات الجيدة وتنميتها، وإنماء روح الانتماء للفريق الكامل، وركز على أن التدريب يشحذ ويبرز السلوكيات القيادية الإدارية، لدى القيادات الإدارية كما أنه يزرع تلك السلوكيات ويكسبها لمن لديه الاستعداد لتقبلها وتعلمها.

- بين أهم المعوقات، والوقائع، التي تعطل تحقيق المهام الإدارية بنجاح، والعائدة إلى سمات محددة بالقائد الإداري، وصفات بالمجموعة العاملة بإدارته.

- حدد أهم صفات القيادي الإداري الناجح.

- أوصى بالاعتناء التام عند اختيار القيادات الإدارية لأهمية ذلك، وارتباط مصير النشاط به.

4- Nipnote. Lev ,Elwood. N. Chapman. N. Learn The management headship. -USA-2007.

أهم النقاط التي ركز عليها الباحث:

1. تعليم القيادة وفق أسس علمية بالاعتماد على تنمية الصفات القيادية ومزجها بالمهارات الإدارية حتى تصبح قيادياً بارزاً وإدارياً ناجحاً.

2. الفرق بين القيادة والإدارة. القيادة: هي تحديد الاتجاه ورسم الأهداف واستشراف المستقبل. الإدارة: هي الخطة وبرامج العمل للوصول إلى الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف المرسومة.

3. لكي يطور المديرون مهاراتهم القيادية لابد من أن يسعوا إلى التغيير والتطوير ومواكبة المستجدات والمتغيرات، والتفويض باتخاذ القرارات والخطوات الجريئة، وتحقيق الأهداف والرغبات والأمن الوظيفي والترقية والتحفيز.

4. تعد قوة الشخصية charisma من أفضل القوى التي يستخدمها المديرون القياديون (فهي القدرة على استخدام السمات الشخصية في التأثير على الآخرين)، وكلما زادت القوة الشخصية لشخص ما، كان أكثر تأثيراً على الآخرين، استغل أفضل السمات الشخصية لديك بعد اكتشافك لها وعززها وطورها، أما مصادرها فهي قوة الشخصية، وقوة المنصب الوظيفي، وقوة المعرفة.

5. ليس المهم أن يكون للقائد الإداري رؤية فحسب، ولكن الأهم أن ينقل هذه الرؤية لأتباعه ويجعلها موضع التنفيذ، ويترجم هذه الرؤية إلى واقع عملي، ولا شك أن فاعلية هذه الرؤية هي عندما تكون مرتبطة بنشاطات العاملين ودورهم في تحقيقها.

ونلاحظ، من خلال ما سبق أن معظم الدراسات السابقة ركزت على إظهار أهم صفات القيادات الإدارية الكفوءة، وضرورة وجودها، لتحقيق النجاح. في حين أن هذه الدراسة ركزت على تحقيق الشمولية والتوحيد للمعايير والأسس التي يجب التقيد بها عند اختيار القيادات الإدارية، بهدف إقناع أصحاب القرار، بضرورة إتباع الأساليب العلمية عند ممارسة هذا الانتقاء نظراً لأهميته في تحقيق النجاح والاستمرار لمؤسساتنا وشركاتنا العامة والخاصة.

-مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها:

لاشك أن القيادة الإدارية الناجحة هي أحد أهم عناصر العمل الإداري. وأساس نجاحه، سواء في مؤسسات وشركات القطاع الخاص، أو في القطاع العام. ووفقاً للمفاهيم الإدارية الحديثة، فإن أهمية القيادة الإدارية بشكل عام تتمثل بشكل جلي في قدرة القائد الإداري على التأثير في سلوك مرؤوسيه، وتحريكهم للعمل والإنجاز. ولا يتوقف دور القيادة الإدارية عند الإشراف والتوجيه، بل تضطلع قيادات أي منظمة أعمال عادةً بمهمات كبيرة على رأس سلمها مسؤولية اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة، ومن ثم متابعة تنفيذها، كما تُعنى القيادات الإدارية بشكل رئيس بتحفيز العاملين للعمل المثمر والوصول معهم وبهم إلى مستوى معين من الأداء بشكل متوازن، يحقق الإنجاز ويؤدي إلى تنمية المهارات المختلفة للعاملين، وفي سبيل تحقيق أهدافها،تهتم القيادة بعنصر الاتصال،وتبادل المعلومات، جنباً إلى جنب مع وضع سياسة للمتابعة والرقابة للتأكد من تنفيذ أهداف المنظمة في الوقت المحدد وبالكلفة المعقولة. ولا يكاد يختلف علماء الإدارة كثيراً على أن المهارات الأساسية الواجب توافرها في القائد الإداري، أياً كانت طبيعة عمله تكاد تكون واحدة، حتى وإن تباينت مهمة القائد الإداري في البيئة الإدارية، سواء داخل المنظمة الواحدة، أو في منظمة أخرى ذات نشاط مختلف. لذا تتأكد أهمية توافر المهارات القيادية في عناصر القيادات الإدارية بشكل كبير، وذلك لمواجهة حجم الأعباء، ومن ثم القدرة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتسهيل تقديم السلع والخدمات للمواطنين وفقاً لطبيعة عمل ومهمة المنظمة.(الشهري،2003)[1] وعلى الرغم من أهمية القيادة الإدارية ودورها الكبير في نجاح أو فشل أية منظمة، فإن علماء الإدارة ومفكروها لم يتفقوا على تعريف موحد وشامل لها، بل قدموا تعاريف متنوعة لها ومختلفة من حيث الصياغة اللفظية، لكنها جميعاً متفقة من حيث المضمون، على أن القيادة الإدارية هي: " قدرة المدير على التأثير في سلوك مرؤوسيه وإقناعهم على ضرورة التعاون معه والتسابق لتنفيذ أوامره وتعليماته (ميا، 2008)[2] وهناك مبدئياً عددٌ من الأسس التي ينبغي أن يقوم عليها اختيار القيادات الإدارية المعاصرة، ومنها ما يأتي:

- الحصول على المؤهل التعليمي والإعداد المهني اللازم.
- اجتياز الاختبار والمقابلات الموضوعة لانتقاء القادة الإداريين.

---

[1] – الشهري، فايز. *برامج تنمية مهارات القائد*. مجلة البحوث، عدد(22) ، الرياض ، السعودية، **2003**.

2– ميا، علي. *أساسيات الإدارة* . منشورات جامعة تشرين ، اللاذقية،سورية، **2008**.

– اكتشاف من لديهم صفات القيادة وترشيحهم.

– تقويم القادة بصفة مستمرة للتأكد من كفاءتهم وتميزهم.

ليس من السهل على الباحث العلمي أن يشكل وظائف القائد الإداري بالصورة التي يمكن وضعها في إطار محدد. فقد أوضحت دراسات عدة على أن القائد الإداري يقوم بالوظائف الإدارية الخمسة (التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتنسيق والتوجيه والتحفيز، والرقابة) بغية إيصال مؤسسته إلى أهدافها المنشودة، ومن ذلك نلاحظ أن القائد الإداري ومن خلال مركزه القيادي يلعب أدواراً عدّة ومختلفة، كما يتحمل مسؤوليات متنوعة. (حسن،2004)[3] ومن هنا يتوضح أهمية الصفات التي يجب أن تتوفر بالقائد الإداري ليتمكن من النجاح بإدارته، فيجب التركيز على كفاءة القائد الإداري وحبه للمهمة التي يكلف بها، كما أنه يهتم بتحديد تسلسل السلطات، ومن هنا جاء التأكيد على حسن اختيار القيادات الإدارية. (المطيري،1997)[4] إن شكل القائد الإداري الخارجي لا يخلق الثقة، فاستجابة الآخرين لنموذج القائد الإداري تعتمد على الدرجة التي يبرز هذا القائد ما في جوهره، وما في داخله للخارج. إن الجوهر يختبئ تحت السطح، وهو مستوى القائد ومخزون القيم لديه أن الروح تكمن في جوهر الأشياء، مثل الهدف والقيم والرؤية والشجاعة. (غولد سميث،2006)[5] ويرى عالم الإدارة برنارد أول من ألف كتاباً تم طبعه(32) مرة خلال ستين عاماً، بأن المحور الرئيس للقيادة الإدارية يكمن في أربعة عناصر هي الفطرة والقدرة والتعلم والخبرة، وهي العناصر التي ينبثق عنها قوة الخيار المحقق للهدف. (المنيف،2001)[6]

–الصفات المطلوبة في القائد الإداري:

قد نختلف حول تعريفات القيادة الإدارية، ولكن الملاحظة تدلنا على أن لبعض الناس قدرة على التأثير في الآخرين أكثر من غيرهم، ويمكن تصنيف العوامل التي تحدد معالم الشخصية القيادية الإدارية كما يلي:

أولا– عوامل أثبتها البحث العلمي.

ثانيا– عوامل أثبتتها التجربة العملية.

ثالثا– عوامل اكدها العاملين.

ويوجد بالطبع قدر من التداخل بين هذه المقاربات الثلاث المتعلقة بظاهرة القيادة الإدارية، لأنها كلها تعالج الموضوع نفسه.

أولاً : عوامل أثبتها البحث العلمي: برزت هذه العوامل في ما نشر من نتائج البحوث العلمية التي أجريت على شخصيات قيادية ناجحة ورجال أعمال ومسؤولي مشروعات موفقة. (تنطبق هذه الصفات على النساء كانطباقها على الرجال). (الطالب،2001)[7]

3– حسن، ماهر محمد صالح. *القيادة:أساسيات ونظريات ومفاهيم* . ط1، دار الكندي للنشر، اربد، عمان، الأردن،2004.

4– المطيري،حزام. *الإدارة الإسلامية:المنهج والمحار*. مطابع الفرزدق التجارية،الرياض، السعودية،1997.

5– غولد ، سميث وآخرون . *التدريب للقيادة (كيف يساعد أفضل المدربين في العالم القائد على التعلم)* . ترجمة : السيف، سيف، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ،2006.

6– المنيف، ابراهيم. *القائد الإداري* . مجلة المدير–مجلد(1)،عدد (10) ،الرياض، السعودية، 2001.

7– الطالب، هشام . *دليل التدريب القيادي* . الدار العربية للعلوم ، بيروت، لبنان، 2001.

1-القدرة الذهنية: ليس من الضروري أن يكون المرء عبقرياً.

2-الاهتمامات والقدرات الواسعة: ليس القائد الإداري الناجح أسير تخصص ضيق (شهادات أكاديمية تخصصية بأعلى المستويات) فقط، بل يمتلك فهماً عاماً وثقافة واسعة ولديه قدرات متنوعة واهتمام خاص بالعمل المناط به، إضافة إلى اهتمامه بالعديد من القضايا والنشاطات المطلوبة الأخرى في المحيط الذي يتحرك فيه.إنه شخص موهوب وواسع المدارك والآفاق.

3-مهارات الاتصال والتخاطب: المعرفة المتميزة بأدوات الاتصال، وأنماطه، واستخداماته، وفصاحة اللسان وطلاقته، وإتقان اللغة بدقة و اختيار الكلمات وصياغتها وسهولة فهمها، وكل ما يتعلق بما ذكر، مطلوب توفره بالقائد الإداري "فالأقدر على التعبير عنها هم الذين يقودونها".

4-النضج: تتسم شخصية القائد الإداري بجميع توجهاته وتصرفاته بسمات الرجولة والنضج وتقدير المسؤولية. أما نفسياً فهو دائم الاطمئنان والتوازن في ذاته مما يجعله مصدراً للأمان والطمأنينة لدى إتباعه.

5-الهمة العالية: لقد تعارف البشر منذ القدم على أن قوة الشخصية والإقدام وروح المبادرة والشجاعة والعزيمة كلها من الصفات البارزة للقيادة الإدارية القوية. فالقائد الإداري الناجح يحبذ وضع الخطط وتنظيم عمل الآخرين وتوجيههم، فهو ذو توق عظيم للإنجاز.

6-المهارات الاجتماعية: القيادة أساساً هي تحقيق العمل من خلال الآخرين، مما يبين أن القائد الإداري الناجح لابد أن يعتمد كثيراً على المهارات الاجتماعية. فعلى الرجل القيادي أن يراعي مشاعر الآخرين وميولهم، سواء الظاهر منها أو الخفي، كما ينبغي عليه أن يظهر قدراً كبيراً من الاهتمام بالآخرين كي يكون أكثر تأثيراً فيهم.

7-القدرات الإدارية: إن التأمل والتأصيل والإبداع والتخطيط والتنظيم والتوجيه والقدرة على الإنجاز، وتقويم الناس والتمحيص والتعليم والإيحاء والتحليل، وقوة الملاحظة وبعد النظر والقدرة على التحسين والتلخيص وإعداد التقارير واتخاذ القرارات والانجاز، مهارات أهم من تلك المهارات الفنية أو التقنية الخاصة ذات العلاقة بالعمل،ويعتمد عليها القادة الإداريين بشكل خاص.

ويقول "باتريك" و"جون" " إن النجاح الشخصي والمشترك في القرن الحادي والعشرين، لن يعتمد فقط على تنمية القدرات القيادية، ولكن أيضاً بتقدير القيادة والاعتراف بها، وتنميتها في الآخرين". (باتريك، 1997)[8]

ثانياً: عوامل أثبتتها التجربة العملية: هذه العوامل هي حصيلة التجارب والخبرات للقادة الإداريين الذين مارسوا التنفيذ والقيادة، وتولوا تنظيم الأعمال والنشاطات.

1- الصفات المتوقعة في الشخص القيادي الإداري:

من أهم الصفات المتوقعة في القائد الإداري هي:

سلامة الخلق، براعة التأمل والتصور، الملكة الإدارية والتنظيمية، إنصاف الجميع، النضج العاطفي، القدرة على التوجيه، تنوع الاهتمامات، الاهتمام بالتخطيط، احترام النفس واحترام الآخرين، الجد والمثابرة، الحسم في القرار، حسن التنظيم والترتيب، كونه موثوقاً وواثقاً ويعتمد عليه، الحماسة، النشاط والطاقة، الاهتمام بتدريب الآخرين، حسن التعبير(تحدثاً وكتابة)، المنطقية واستقامة التفكير، اليقظة ووحدة الذهن، تقدير المسؤولية، التطلع نحو الأفضل، ثراء

8- PATRICK,L. ;GEBHORD,J. *Five– Star Leadership– the Art and Strategy of Greating Leaders at every Level*. Published by John Wiley and Sons inc, n, USA, 1997

الأفكار والإمكانات، روح المبادرة والجد في العمل، الإخلاص لله والصدق مع الناس، الشعور الانساني الفياض، عدم التعلق بالمنصب كمركز سلطوي (طالب الولاية لايولى). (الطالب، 2002)[9]

2- المعرفة المفترضة في القائد الإداري:

من أهم المعارف المفترضة في القائد الإداري هي:

أهداف العمل ومبادئه وغاياته، الهيكل التنظيمي وتوجهاته، الواجبات والمسؤوليات، سياسة المنظمة وممارساتها وإجراءاتها، مبادئ أساسية في الاقتصاد، مبادئ الإدارة العلمية وأساليبها، منتجات المنظمة ومجالات عملها، التخطيط والجدولة الزمنية والمراقبة، احتياجات الانفاق ومراقبتها، معرفة مهنية وتقنية وتجارية وعملية، متطلبات الجودة والتحكم بها، مبادئ أساسية في الرياضيات واللغة والعلوم الطبيعية، القوانين والتشريعات المتعلقة بعمله، المعايير والمقاييس الخاصة بالمهنة، قوة الشخصية ومستلزمات تطويرها، فن وعلم التفكير المبدع، مبادئ وأساليب العلاقات الإنسانية، مبادئ وأساليب ووسائل الانتقاء والتوظيف، مبادئ وأدوات وأساليب التدريب، نظام المكافآت والجزاء في المنظمة صيانة الآلات والمعدات والمواد، وظائف وحدات العاملين في المنظمة، الاتصالات، متطلبات السلامة في العمل والبيت وأوقات الترفيه، الأفراد والآلات والمواد والوسائل، تحقيق إنتاجية عالية ونوعية جيدة بتكلفة منخفضة، الإلمام باللغات الأجنبية (لغة واحدة على الأقل)، وظائف وحدات العاملين في المنظمة.

3-المهارات:

الكثير من المتغيرات والقوى العالمية وعلى رأسها العولمة، وتكنولوجيا الاتصالات، والمعلومات والحواسب الآلية، ومفهومات الجودة الشاملة، والإدارة بالأهداف وغيرها، توجب إحداث واقع جديد، يفرض على الجهاز القيادي الإداري في المؤسسات والشركات وغيرها من المنظمات في الدولة أن يتخلى عن مفهوماته وأساليبه التقليدية، التي تتسم بالبطء والبيروقراطية، والجمود، والتعقيد وارتفاع التكلفة وإهدار الموارد ونقص الجودة... الخ. فالجهاز القيادي الإداري فيها، عليه أن يتبنى فلسفات إدارية جديدة لتطوير قدراته الإدارية، وأن يحقق الأهداف التي قام من أجلها بكفاءة وفعالية. (الدرة،2006)[10]

إن العمل القيادي الإداري اليوم، يتطلب عدداً من المهارات الإدارية اللازمة التي يجب أن يتسلح بها القائد الإداري حتى يستطيع القيام بعمله على أكمل وجه، وإن لم تتوفر له تلك المهارات، فإنه سيبقى ضعيفاً أمام متطلبات القيادة الإدارية. ويؤكد ستيفن كوفي، بقوله: إذا ماركنا إلى تجاربنا فقط، فلسوف نعاني دائماً من نقص المعلومات. (كوفي،2001)[11]

ثالثاً: عوامل أكدها العاملين:

وهي مقومات قيادية لاحظها العاملون في قادتهم الإداريين من خلال مواقف مختلفة وعبروا عنها:

1-مراعاة مشاعر الآخرين	5-معرفة الناس	9-الحسم
2-التحرر والنزاهة	6- ضبط النفس	10-الوقار والهيبة

9- الطالب، هشام . *دليل التدريب القيادي* . الدار العربية للعلوم ، بيروت، لبنان، 2001.

10- الدرة، محمد . *تدوير الوظيفة الإدارية لمكافحة الفساد*. موقع أخبار ، تعز،اليمن،2006/11/12

11- كوفي، ستيفن. *العادات السبع للناس الأكثر فعالية*. ترجمة ونشر مكتبة جرير، الرياض، السعودية،2001.

12- الطالب، هشام . *دليل التدريب القيادي* . الدار العربية للعلوم ، بيروت، لبنان، 2001.

13- باندیا ، موكول . *نخبة القادة الإداريين* . ترجمة : مركز التعريب والترجمة ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، لبنان ،2005

3-الأمانة والاستقامة 7-الشجاعة 11-الاهتمام بالآخرين

4-الإتقان 8- الوضوح والصراحة 12-حب المساعدة

ويمكننا أن نضيف إلى هذه القائمة عوامل أخرى خاصة لأوضاع محددة كالتي تطلب مستوى تعليمياً معيناً أو قدرات جسمانية خاصة(الطالب،2001)[12]، ومواكبة للتقدم العلمي بمضامينه الفنية والإداريةكافة. وجدير بالذكر أن نشير إلى تركيز الباحثين الإداريين المعروفين "موكول باندیا" و "روبي شيل"، حيث يختصرون السمات الأساسية بثمانية، تتضمن:

بناء ثقافة مشتركة قوية، قول الحقيقة، العثور على الأسواق التي لا تحظى بالخدمة الكافية وتزويدها بالمنتجات، رؤية ما هو غير مرئي، استخدام السعر في إيجاد ميزة تنافسية (مع الحفاظ على الجودة وتطويرها)، إدارة وبناء سمعة المنظمة، قابلية التعلم بسرعة، إدارة المخاطر . (باندیا، 2005)[13]

وللأهمية البالغة لموضوع اختيار القيادات الإدارية كما بينا، فقد قام الكثير من علماء الإدارة بدراسته ووضع المعايير المناسبة لاختيار القيادات الإدارية. وأجمع الكل على وجوب توفر صفات أساسية في القائد الإداري. فحاول كل منهم تحديد وتوحيد هذه الصفات كما عرضنا بما يتناسب مع طبيعة الأعمال المختلفة، وظروفها المتنوعة لاعتبار نسب توفرها، معاييراً لاختيار القيادات الإدارية لاحقاً.

-معايير اختيار القائد الإداري:

يشير مفهوم القيادة الإدارية إلى ذلك (النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات، وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين)، (الساعاتي،2005)[14] . إن الاهتمام باختيار العناصر القيادية الإدارية المؤهلة والواعدة سوف يحد من التبديد النسبي للموارد والمخصصات المالية المعتمدة لمؤسسات وشركات القطاع العام والخاص، ويوجهها نحو منافذ إنفاقية منتجة، خاصة في مجالي التنمية والتطوير، بما يخدم في المحصلة النهائية أهداف وسياسات خطط التنمية في مجال التطوير الإداري وتوفير البيئة التنظيمية المحفزة للتنمية، وتحسين استغلال الموارد الاقتصادية، ورفع كفاءة مؤسسات القطاع العام والخاص. قد تكون مسألة اختيار القيادات الإدارية المناسبة تحفها بعض الإشكالات، التي قد تنتج في الغالب من تشابك المصالح والمنافع، وتباين المستوى الثقافي والمعرفي، ومستويات الإدراك والوعي، ولكن يظل الرهان والأمل في تفعيل دور الرقابة الحكومية وقنوات الإصلاح الإداري لبلورة نهج إصلاحي بأطر وقواعد فنية، تستند إلى مبررات موضوعية قوامها الكفاءة والمهارة القيادية الذاتية من أجل أن نكون قادرين على استشراف آفاق المستقبل برؤى واضحة ومحددة ومواكبة تقنيات الإدارة الحديثة في عالم متغير كثير الحراك على كل الصعد. فرغم تطور علم الإدارة، وما حققه منذ بداية القرن العشرين من طفرة علمية هائلة استفادت من كافة معطيات العصر الحديث، العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية، والتعليمية، والصناعية إلا أننا لا نزال نجد أن كثيراً من منظمات الأعمال ، تصر على تطبيق نظم لا تتوافق على الإطلاق مع تلك المعطيات، وذلك في اختيارها للقيادات الإدارية التي توظفها، فأغلب هذه المؤسسات والشركات وفي القطاعين العام والخاص تعتمد في تصعيد القيادات إما على معايير الثقة والمحسوبية والمعرفة أو الأقدمية ألخ أو بعضها معاً، وقلما يلتفت إلى الخبرة والكفاءة والعلمية والأخلاقية في الاختيار.

14- الساعاتي، أمين. *إعادة اختراع الحكومة: الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين* . دار الفكر العربي، جدة، السعودية، **2005**

(الماضي،2008) [15] ويقول "باتريك" "إن أكثر المنظمات نجاحاً في المستقبل، ستكون تلك التي تعد قادة مستقبلها اليوم" . (باتريك، 1999)[16]

ويقول د.عبد العزيز: "القائد الإداري الماهر، هو الذي يمتلك القدرات الفكرية والسمات السلوكية، التي تمكنه من التأثير في الآخرين وقيادتهم، لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية".(عبد العزيز، 2003)[17]

ويقول د. العامري: "العلم والأخلاق، صفتان متلازمتان ولازمتان، كشرط للتكليف بالمسؤولية، والنجاح في القيام بها خير قيام". (العامري، 2003)[18] وقد أكد بيتر دراكر أستاذ الإدارة على استقامة الشخصية، التي هي عنصر أساسي من عناصر الأمانة والعقل الراجح بقوله: "على الإدارة أن توضح أن الاستقامة هي المطلب المطلق الأساسي في المدير، وهي الخاصية التي عليه أن يأتي بها معه، ذلك لأنه لا يمكن توقع اكتسابه لها فيما بعد". (دراكر، 2000) [19]ويقول أيضاً: "لا ينبغي للإدارة أن تقوم بتعيين من يقدم الذكاء ويصنفه في مرتبة تسبق استقامته الشخصية، إن ذلك يعكس انعدام النضج بصورة فعلية. ويؤكد على أهمية دور القائد الإداري بقوله: المديرون هم أعلى مصدر في الأعمال، ويستغرق الأمر الكثير من الأعوام لإعداد فريق إداري متكامل، ولكنه قد يتحطم في وقت قصير، نتيجة سوء القيادة". وقد أجاب وارن بينيس (waren Bennis) الأستاذ المتخصص في مادة القيادة الإدارية، في عدد شهر مارس 2001 بمجلة (Executive Exellence) على سؤال محوري هو: ماذا يريد العاملون من قائدهم؟ فأجاب: يجب أن تتوفر لدى القائد الإداري أربع خصال هي:

-أن تكون أهدافه واضحة ومحددة وذلك حتى تتوافق العمليات التنفيذية مع الأهداف.

-أن يكون قائدهم متمتعاً بالخلق والاستقامة والأمانة.

-أن يكون متفائلاً وذا أمل كبير،يبعث فيهم روح التغلب على الصعاب والنجاح لأن ذلك مصدر رزقهم.

-أن يمتلك القدرة على تحفيزهم للعمل الجاد،ودفعهم للإيمان بأن النتائج لا تتحقق إلا بالإصرار والتحدي.(المنيف، 2001)[20]

- أساليب اختيار القائد الإداري:

---

[15] - الماضي،محمد . *إعداد وتهيئة القيادة الإدارية*. موقع المحمدي العلمي، القاهرة، مصر، 2008 .

16 - PATRICK,L. .GEBHORD,J. *Five– Star Leadership– the Art and Strategy of Greating Leaders at every Level*. Published by John Wiley and Sons Inc, U.S.A, 1997

17- عبد العزيز،منصور . *دراسة ميدانية*. مجلة جامعة الملك سعود ، مجلد(16)، العلوم الإدارية، العدد(2) الرياض، السعودية،2003.

18- العامري،أحمد بن سالم . *إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي*. الواقع والتحديات، مركز بحوث كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، السعودية ،2003.

19- دراكر، بيتر. *ممارسة الإدارة*. ترجمة ونشر مكتبة جرير، الرياض ، السعودية، 2000.

20- المنيف،ابراهيم. *القيادة* . مجلة المدير–مجلد(1)،عدد(1) ، لرياض، السعودية، 2001.

لا شك أنّ ما عرضناه من الصفات المطلوبة في القائد الإداري يمكن اعتبارها أساساً لمعايير اختيار القيادات الإدارية، وذلك وفق درجة توفرها في المرشح للقيادة الإدارية لجهة ما. ولكي نحدد مَن مِنَ الناس يمتلك الصفات القيادية الإدارية اللازمة،يتم ذلك بالأساليب الآتية:

1-الترشيح:

أ- الترشيح الرسمي: تقدم رئاسات الأجهزة المختلفة (المنظمات، المؤسسات، الشركات، الجهات المسؤولة المختلفة) ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية الإدارية دون التقيد بقاعدة الأقدمية، على أن تأخذ في الاعتبار عند الترشيح توافر الصفات الأساسية المطلوبة في القائد الإداري.

ب-الترشيح العام: في الجامعات، المعاهد الأكاديمية المتخصصة، والمراكز البحثية النوعية.

ج-الترشيح الذاتي بناء على الإعلان.

2-الاختبار: وسواء كان الاختبار موضوعياً أو ذاتياً.

3-التجريب.

النتائج والمناقشة:

الدراسة الميدانية: مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بخمس شركات بالقطاع الصناعي هي:

1- شركة الخيوط القطنية باللاذقية.
2- شركة جبلة الحديثة للغزل.
3- شركة جود للمعادن.
4- شركة سكر حمص.
5- شركة الشهباء العامة للمغازل والمناسج بحلب.

إن عدد العاملين في الشركات الخمسة يبلغ /11585/ عاملاً ومن ضمنهم العاملين الإداريين /695/ عاملاً وقد اقتصرت الدراسة على 200 موظّف كعينة للدراسة، تم اختيارها اعتماداً على تطبيق قانون العينة الإحصائية .

$$n=\frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{N}+\frac{E^2}{S.D^2}}$$

n: حجم عينة البحث.

N: حجم مجتمع البحث.

P: قيمة احتمالية تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، حيث كلما اقتربت قيمة (P) من الصفر، والواحد الصحيح صغر حجم العينة، وكلما اقتربت من النصف زاد حجم العينة، فقد تم اختيار قيمة P=0.5.

E: نسبة الخطأ المسموح به، ويعتبر غالباً E=5%.

S.D: الدرجة المعيارية تساوي (1.96) عند معامل ثقة (95%)، وبالتعويض في القانون حيث قيمة N تمثل عدد الأفراد المستجوبين.

لقد بلغت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل /163/ استمارة، أي نسبة 81% وهو مؤشر موثوقية جيد بالنسبة إلى الدراسة وقد تم توزيع الاستمارات على عينة تمثل المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا.

الجدول رقم (1) يبين توزيع الاستمارات على مجتمع البحث

الشركة	العدد الموزع	العدد الفعلي
شركة الخيوط القطنية باللاذقية	30	30
شركة جبلة الحديثة للغزل	50	43
شركة جود للمعادن	30	13
شركة سكر حمص	45	33
شركة الشهباء العامة للمغازل والمناسج بحلب	45	44
المجموع	200	163

المصدر: إعداد الباحث من خلال الدراسة الميدانية

أداة البحث:

قام الباحث بإجراء مقابلات، كما قام بتصميم استمارة استبيان شاملة على أربع مجموعات من الأسئلة وزعت على الشركات عينة البحث:

المجموعة رقم (1): علاقة القيادات الإدارية الحالية في الشركات محل الدراسة، بنجاح وتفوق هذه الشركات.

المجموعة رقم (2): بعض المواصفات الأساسية المتوفرة في القائمين على القيادات الإدارية الحالية في الشركات محل الدراسة.

المجموعة رقم (3): بعض الأساليب التي تعتمدها القيادات الإدارية الحالية في الشركات محل الدراسة لرفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين فيها.

المجموعة رقم(4): العلاقة بين القيادات الإدارية الحالية في الشركات محل الدراسة، ومستوى أداء العاملين فيها.

ثم ثقلت (رمزت) وحداته كما يلي: (غير موافق بشدة ويعطى الرمز 5، غير موافق ويعطى الرمز 4، محايد ويعطى الرمز 3، موافق ويعطى الرمز 2، موافق بشدة ويعطى الرمز 1).

مع العلم أن الباحث واجه بعض الصعوبات في أثناء توزيع الاستبيان، فقد امتنع بعض الأفراد المعنيين في هذه الشركات عن الإجابة رغم التأكيد لهم بأن الاستبيان مخصص لأغراض البحث العلمي.

أسلوب تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

تم اختبار صحة الفرضيات أو نفيها بإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي معتمدة في معالجتها على البرنامج الإحصائي "Statistical Package for social sciences SPSS 10.0"، بعد ذلك تم حساب بعض الإحصاءات الوصفية المعروفة كالوسط الحسابي Mean، النسب المئوية Percent، والتي تم تمثيلها بواسطة تقنية التكرار Frequencies.

– تم اختبار الأسئلة بواسطة إحصائية الاختبار T، وتم رفض أو قبول الفرضية وفقاً لمقارنة:

أ– احتمال ثقة الدراسة β وهو احتمال قبول الفرضية الابتدائية عندما تكون هذه الفرضية صحيحة ويساوي 0.95.

ب– مستوى الدلالة α وهو احتمال رفض الفرضية الابتدائية عندما تكون هذه الفرضية صحيحة ويساوي 0.05.

وبتعويض قيمة متوسط الاختبار، وهو مجموع الإجابات على عددها كانت قيمة المتوسط Test Value=3، كان تقرير النتيجة على النحو الآتي:

- $P > a$ أي احتمال عدم الوقوع في خطأ رفض فرضية ابتدائية صحيحة أكبر من احتمال الوقوع به أي يتم قبول الفرضية الابتدائية. $P = Sig.(2-Tailed) > a = 0.05$ تقبل الفرضية الابتدائية.

- $P < a$ أي احتمال عدم الوقوع في خطا رفض فرضية ابتدائية صحيحة اصغر من احتمال الوقوع به أي يتم رفض الفرضية الابتدائية وقبول الفرضية البديلة. $P = Sig.(2-Tailed) < a = 0.05$ تقبل الفرضية البديلة.

وقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ارتباط أسئلة كل مجموعة ببعضها.

معامل ألفا كرونباخ للمجموعة رقم (1):

RELIABILITY ANALYSIS-SCALE (ALPHA)
Reliability Coefficients
N of Cases= 163.0 N of Items = 10
Alpha = 0.9805

وتشير قيمة Alpha = 0.9805 إلى أن هذه البنود تتمتع بدرجة اتساق داخلي ومعاملات ثبات عالية لأغراض البحث العلمي.

معامل ألفا كرونباخ للمجموعة رقم (2):

RELIABILITY ANALYSIS-SCALE (ALPHA)
Reliability Coefficients
N of Cases= 163.0 N of Items = 10
Alpha = 0.9864

معامل الثبات Alpha = 0.9864 لبنود الاستمارة رقم /4/ ما يشير إلى أن هذه البنود تتمتع بدرجة اتساق داخلي ومعاملات ثبات عالية لأغراض البحث العلمي.

معامل ألفا كرونباخ للمجموعة رقم (3):

RELIABILITY ANALYSIS-SCALE (ALPHA)
Reliability Coefficients
N of Cases= 163.0 N of Items = 5
Alpha = 0.9919

معامل الثبات Alpha = 0.9919 لبنود أسئلة المجموعة /3/ ما يشير إلى أن هذه البنود تتمتع بدرجة اتساق داخلي ومعاملات ثبات عالية لأغراض البحث العلمي.

معامل ألفا كرونباخ للمجموعة رقم (4):

RELIABILITY ANALYSIS-SCALE (ALPHA)
Reliability Coefficients
N of Cases= 163.0 N of Items = 5
Alpha = 0.9774

معامل الثبات Alpha = 0.9774 لبنود أسئلة المجموعة/4/ ما يشير إلى أن هذه البنود تتمتع بدرجة اتساق داخلي ومعاملات ثبات عالية لأغراض البحث العلمي.

معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل:

RELIABILITY ANALYSIS-SCALE (ALPHA)
Reliability Coefficients
N of Cases= 163.0 N of Items = 30
Alpha = 0.9951

معامل الثبات Alpha = 0.9951 لبنود الاستبيان ككل ما يشير إلى أن هذه البنود تتمتع بدرجة اتساق داخلي ومعاملات ثبات عالية لأغراض البحث العلمي.

الجدول رقم (2) ويبين النسب المئوية للاستمارة ككل

الشركات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الخيوط القطنية	30	18.4	18.4	18.4
	شركة جبلة الحديثة للغزل	43	26.4	26.4	44.8
	شركة جود للمعادن	13	8.0	8.0	52.8
	سكر حمص	33	20.2	20.2	73.0
	الشهباء العامة للمغازل والمناسج بحلب	44	27.0	27.0	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث من خلال الدراسة الميدانية

الجدول رقم (3) ويوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى

t	درجات الحرية df	Sig. (2-tailed)	فرق المتوسطات mean difference	المتوسط mean	الانحراف المعياري std.deviation	معنوية الفروق بدرجة ثقة %95
− 5.381	163	0.000	−.4270	2.5730	1.01319	معنوية

المصدر من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول أن متوسط العينة 2.5730 أصغر من متوسط القياس المستخدم test value=3، كما أن قيمة احتمال t المحسوبة Sig. (2-tailed) 0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 ونرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد فروق ذات دلالة معنوية مستويات ممارسة القيادات الإدارية الحالية لأدوارها الأساسية واستخدامها لأدوات النجاح المتاحة لها في الشركات محل الدراسة ومستويات نجاح وتفوق هذه الشركات. ويوضح الجدول (4)

الجدول رقم (4) ويوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية

t	درجات الحرية df	Sig. (2-tailed)	فرق المتوسطات mean difference	المتوسط mean	الانحراف المعياري std. deviation	معنوية الفروق بدرجة ثقة 95%
−2.548	163	.012	−0.2074	2.7926	1.03914	معنوية

المصدر من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول أن متوسط العينة 2.7926 أصغر من متوسط القياس المستخدم test value=3، كما أن قيمة احتمال t المحسوبة Sig. (2-tailed) 0.012 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 ونرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين كفاءة القيادات الإدارية الحالية في الشركات محل الدراسة، وبين كفاءة القيادات الإدارية المختارة بناءً على معايير وأسس واعتبارات محددة ومدروسة.

الجدول (5) ويوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة

معنوية الفروق بدرجة ثقة 95%	الانحراف المعياري std. deviation	المتوسط mean	فرق المتوسطات mean difference	Sig. (2-tailed)	درجات الحرية df	t
معنوية	1.17170	2.8883	-.1117	.026	163	- 1.217

المصدر من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول أن متوسط العينة 2.8883 أصغر من متوسط القياس المستخدم test value=3، كما أن قيمة احتمال t المحسوبة Sig. (2-tailed) 0.026 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 ونرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مستوى الروح المعنوية للعاملين في الشركات محل الدراسة، وبين مستوى كفاءة ومؤهلات القادة الإداريين في هذه الشركات.

الجدول رقم (6) ويوضح نتائج اختبار الفرضية الرابعة

معنوية الفروق بدرجة ثقة 95%	الانحراف المعياري std. deviation	المتوسط mean	فرق المتوسطات mean difference	Sig. (2-tailed)	درجات الحرية df	t
معنوية	1.10615	2.7423	- 0.2577	.003	163	-2.974

المصدر من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول أن متوسط العينة 2.7423 أصغر من متوسط القياس المستخدم test value=3، كما أن قيمة احتمال t المحسوبة Sig. (2-tailed) 0.03 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 ونرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد علاقة ذات دلالة معنوية، بين مستوى أداء العاملين وتعاونهم وشعورهم بالانتماء الحقيقي إلى الشركات محل الدراسة وبين درجة كفاءة القادة الإداريين العاملين في هذه الشركات.

الاستنتاجات والتوصيات:

على ضوء الدراسة الميدانية تم التوصل إلى أهم النتائج الآتية:

1- إن معظم القيادات الإدارية للشركات محل البحث تم اختيارها على أسس ومعايير شخصية تقوم على المعرفة والعلاقات الشخصية، كما تبين من نتائج البحث.

2- إن عدم التقيد بمعايير وأسس واعتبارات علمية موضوعية في تعيين بعض القيادات الإدارية، بعدد من الشركات محل الدراسة، أدى إلى تراجع مستويات مبيعاتها وإنتاجها، وأرباحها. كما أوضحت نتائج الدراسة .

3- إن عدم كفاءة بعض القيادات الإدارية الحالية في بعض الشركات محل الدراسة، يؤدي إلى انخفاض مستوى الروح المعنوية للعاملين فيها، مما ينعكس سلباً على أدائهم وعلى نتائج الشركات وإنتاجية العاملين فيها.

4- بعض القيادات الإدارية الحالية في بعض الشركات محل الدراسة لا تتمتع بالكفاءة المطلوبة للقيام بالأعمال الموكلة إليها، بالرغم من ترشيحها، من قبل لجان رسمية مكلفة بالاختيار، مما يدل على الخلل في تركيبة هذه اللجان، وعدم تمتعها بالقدرة والأهلية لتحقيق الانتقاء السليم. كما تبين نتائج الدراسة .

أما أهم التوصيات، فهي:

1- ضرورة التوصل إلى تحديد معايير علمية كأساس لاختيار القيادات الإدارية ووجوب التقيد بها.

2- ضرورة رقابة نتائج أعمال كل قائد إداري، من قبل جهات متخصصة، ومحاسبته عليها، إيجاباً أم سلباً، ومتابعة تصويب ممارساته السلبية.

3- استبدال كل قائد إداري، تثبت التجربة فشله بالأعمال المكلف بها، خاصة عند تكرار ممارساته الخاطئة، وبناء على دراسة شاملة بتجرد وعملية.لاسيما تسببه بممارساته في خفض مستوى الروح المعنوية لدى العاملين و مالهذا من تداعيات سلبية .

4- الاهتمام الكامل عند تكليف لجان ترشيح القيادات الإدارية، بأن تكون هذه اللجان على مستوى مسؤولية وأهمية العمل المكلفة به، وضرورة متابعة ذلك من قبل الجهات المعنية.

5- العمل على تنفيذ التدريب الدوري المنهجي المدروس للقيادات الإدارية العاملة باستمرار.

6- التأهيل والإعداد والتطوير المستمر للقيادات الإدارية الواعدة من بين العاملين ذوو الإمكانيات والكفاءات الكافية المتميزة.

7- القيام بتصميم الأعمال وتوصيفها بشكل واضح ودقيق، مما يؤدي إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لمؤهلاته وميوله الشخصية.

المراجع:

1. باندیا ، موكول . *نخبة القادة الإداريين* . ترجمة : مركز التعريب والترجمة ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، لبنان ،2005.
2. حسن، ماهر محمد صالح. *القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم*. ط1، دار الكندي للنشر، اربد، عمان، الأردن، 2004.
3. الدرة، محمد . *تدوير الوظيفة الإدارية لمكافحة الفساد*. موقع أخبار ، تعز،اليمن،2006/11/12. http://www.mayonews.net
4. دركر، بيتر. *ممارسة الإدارة* . ترجمة ونشر مكتبة جرير، لرياض ، السعودية، 2000.
5. الساعاتي، أمين. *إعادة اختراع الحكومة: الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين*. دار الفكر العربي، جدة، السعودية، 2005.
6. الشهري، فايز. *برامج تنمية مهارات القائد* . مجلة البحوث، عدد(22) ، الرياض ، السعودية، 2003.
7. الطالب، هشام . *دليل التدريب القيادي* . الدار العربية للعلوم ، بيروت، لبنان، 2001.
8. العامري،أحمد بن سالم . *إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي*.الواقع والتحديات، مركز بحوث كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، السعودية ،2003.
9. عبد العزيز، منصور. *دراسة ميدانية*. مجلة جامعة الملك سعود، مجلد(16)، العلوم الإدارية، العدد(2) الرياض، السعودية،2003.
10. غولد، سميث وآخرون . *التدريب للقيادة (كيف يساعد أفضل المدربين في العالم القائد على التعلم)* . ترجمة : السيف، سيف، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية ،2006.
11. كوفي، ستيفن. *العادات السبع للناس الأكثر فعالية*. ترجمة ونشر مكتبة جرير، الرياض، السعودية،2001.
12. الماضي،محمد . *إعداد وتهيئة القيادة الإدارية*. موقع المحمدي العلمي، القاهرة، مصر، 2008 . http://www.aimohamady.com
13. المطيري،حزام. *الإدارة الإسلامية:المنهج والمحار*. مطابع الفرزدق التجارية،الرياض، السعودية،1997.
14. المنيف، ابراهيم . *القائد الإداري* . مجلة المدير –مجلد(1)،عدد (10) ،الرياض، السعودية، 2001.
15. المنيف،ابراهيم . *القيادة* . مجلة المدير –مجلد(1)،عدد(1) ، الرياض، السعودية، 2001.
16. ميا، علي. *أساسيات الإدارة*.منشورات جامعة تشرين ، اللاذقية،سورية، 2008.
17. PATRICK, L. GEBHORD,J. *Five– Star Leadership– the Art and Strategy of Greating Leaders at every Level*. Published by John Wiley and Sons Inc, U.S.A, 1997.
18. EREC, N .*Graduation to the leadership ranks .Executive , Excellence*, U.S.A ,1999.