

أدوار القائد الإداري وأدوات نجاحه " دراسة ميدانية مقارنة على بعض الشركات الصناعية بالقطاعات العام والخاص في سورية "

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

(تاريخ الإيداع 27 / 9 / 2009. قُبِلَ للنشر في 23 / 12 / 2009)

□ ملخص □

تكمن أهمية القيادة الإدارية باعتبارها ضرورة اجتماعية و إدارية، وهي تشكل مردوداً كلياً للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، بل إن القيادة الإدارية الناجحة هي المصدر لنجاح الشركة أو المؤسسة، وتتجلى أهمية القيادات الإدارية بالأدوار التي تمارسها هذه القيادات في الشركات القائمة عليها، مستخدمة أدوات النجاح المناسبة، والقائد الإداري المتمتع بالكفاءة والقدرة والمعرفة والسمات الشخصية والقيادية، هو المؤهل لممارسة أدواره الأساسية في القيادة، مستخدماً أدوات النجاح المتاحة بفعالية، هذه الأدوار الكفيلة بالوصول إلى تحقيق الخطط و الأهداف المبتغاة، لذلك عمدنا إلى إعداد هذا البحث الهادف إلى توضيح أهمية أدوار و أدوات نجاح القائد الإداري لمشروعاتنا، ومدى تفهمه و ممارسته لها، والمعوقات التي تواجهه وتحول دون تفعيله لبعض هذه الأدوار، وتبيان ماهية و أهمية و كفاية الأدوات المتاحة استخدامها من قبل القادة الإداريين، وقد دُعمت هذه الدراسة ببحث ميداني، طبق على بعض الشركات الصناعية في سوريا بالقطاعات العام والخاص، تم التوصل من خلاله إلى الاستنتاجات والتوصيات المبيّنة.

الكلمات المفتاحية: القائد الإداري - أدوار القائد الإداري - أدوات القائد الإداري - أسس القيادة الإدارية.

* 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.

The Roles and Tools of The Administrative Leader A Field Comparative Study of Some Industrial Companies in The Private and Public Sectors

Dr. Ali Mayya*
Dr. Bassam Zaher**
Ghazi Afif Arnouk***

(Received 27 / 9 / 2009. Accepted 23 / 12 /2009)

□ ABSTRACT □

The importance of the administrative leadership comes from its being a social and administrative necessity that forms total output of the administrative process, because we cannot expect any administrative performance to succeed without it. A successful administrative leadership is the source of a company's or institution success.

The importance of administrative leaderships manifests through the roles these leaderships play in their companies using the suitable success tools. An efficient, powerful, expert leader with personal leadership characters is the only one qualified to fulfill the basic roles of leadership, using available success tools effectively. These roles are able to achieve plans and reach desired goals.

For these reasons this study was prepared to clarify the roles and tools of the administrative leader and his understanding and using of such roles and tools. This study also explains hindrances faced that prevents a leader from activating some of these roles and describes the nature, importance, and efficiency of available tools to be used by administrative leaders. This study is supported with a field study, implemented on some industrial companies in Syria including both public and private sectors, and gives some results and recommendations.

Key words: Administrative leader, roles of administrative leader, tools of administrative leader, principles of administrative leadership.

*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:

الإدارة الكفوءة تعتبر عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج، عنصراً منشطاً وحافزاً، حيث أصبح يمكن النظر إلى عناصر الإنتاج على أنها خمسة عناصر، أربعة منها مادية، وهي (1) القوى البشرية (2) المواد (3) الآلات والمعدات (4) المباني والإنشاءات، أما الخامس، فعنصر غير مادي وغير ملموس وهو الإدارة، ومع أن الإدارة لا تدخل بصورة مادية إلا أنها ضرورية ومهمة لأنها هي التي تعمل على تحقيق التفاعل بين العناصر المادية الأخرى، لينتج عنها ما هو مطلوب إنتاجه من سلع وخدمات بأقل ما يمكن من الجهد والتكاليف أي بكفاية إنتاجية عالية، ويتوقف نجاح الإدارة على مدى فهم المديرين لكل من المنافسين والأسواق والموردين والموزعين والممولين والمالكين والعملاء على مستوى العالم ككل. (العارف، 2005)*

إذاً، الإدارة هي عملية إنسانية اجتماعية، تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة، كأفراد وجماعات، لتحقيق الأهداف التي أنشئت المنظمة من أجلها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية، والفنية المتاحة (الضبعان، 2007)* والإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على استغلال جميع عناصر الإنتاج وتسخيرها لتحقيق حاجات المجتمع ككل، ورفع مستوى معيشة الأفراد عن طريق تحويل الموارد المحدودة غير المنظمة فيه إلى مشاريع نافعة. ويقول الأستاذ عبد الرحمن التيشوري دارس وباحث الإدارة: الإدارة علم وفن، ومؤهلات قيادية، ومهنية، ولا يستطيع أن يمارسها إلا ذوو الاختصاص والخبرة. هذا ويشير الغنام إلى أنه "بدون الإدارة لا يمكن البدء أو النجاح، بأية عملية إصلاح وتطوير" (الغنام، 2006)*

وتشكل الإدارة والفكر الإداري المتمثل في شخصية المدير حجر الزاوية في معادلة التقدم الشامل، ومن خلالها يتم التمييز بين التقدم والتخلف، فتقدم المجتمعات إنما يرجع إلى وجود فلسفة وفكر إداري متطور يسهم في استغلال المتاح من الموارد أفضل استغلال ممكن. (تيشوري، 2006)*

وتعتبر القيادة الإدارية من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي، لأن القادة الإداريين يقومون بدور رئيس فيه، إذ يؤثران في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها وروح السائدة بين أفرادها. إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة الإدارية، ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين، ودفعهم للعمل باتجاه معين، وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني وطرق حفزه، كما يتضمن ادراكاً للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كالألات. (غولد سميث، 2006)*. وحتى تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها في الحياة، فيجب أن توفر للعاملين فيها قيادة إدارية سليمة وحكيمة، تستطيع تحفيزهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لانجاز المهام الموكلة إليهم.

* العارف ، ناديا . الإدارة الاستراتيجية . الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص: 5 .

* الضبعان ، محمد بن سلمان . القيادة : أهمية اختيار المدير المناسب (الفعال) . 28 / 6 / 2007 .

* الغنام ، ابراهيم . المهارات الإدارية لرجال الأعمال (مفهوم الإدارة ، إدارة الوقت ، مهارات القيادة) . كنانة، 2006 .

* تيشوري ، عبد الرحمن . الإصلاح والتنمية الإدارية . موقع الحوار المتمدن ، 2006/1/1 .

* غولد سميث ، مارشال ؛ لاين ، لورانس ؛ فريس ، إلياسا . التدريب للقيادة (كيف يساعد أفضل المدربين في العالم القائد على التعلم) .

ترجمة: السيف ، سيف بن عبد العزيز . مراجعة : رشيد ، مازن بن فارس . مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ،

2006 ، ص: 183 .

مشكلة البحث:

على ضوء الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث لبعض مؤسسات وشركات القطاع العام والخاص في سورية، تبين أن من أهم أسباب فشل بعض هذه الشركات في تحقيق أهدافها المرسومة، مآله الأساسي يعود إلى عدم ممارسة القيادة الإدارية لدورها الأساسي في إدارة هذه الشركات، وبالتالي ضعف استخدام أدوات النجاح التي يمكن أن توصل هذه القيادات إلى الغاية المرجوة، ومن هنا فإن مشكلة البحث، تتركز بشكل أساسي على دراسة هذه الظاهرة وتحليل أسبابها وأبعادها واقتراح الحلول المناسبة لها. توخياً لتصويب الواقع، حرصاً على نجاح وتقدم هذه الشركات، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. هل القيادات الإدارية في الشركات محل الدراسة، متفهمة لأدوارها الإدارية الأساسية، وللدوات التي يمكن استخدامها لتحقيق النجاح والتميز؟
2. هل يمارس القادة الإداريون في الشركات محل الدراسة أدوارهم الإدارية الأساسية بشكل صحيح؟
3. ما هي معوقات استخدام القادة الإداريين لأدوارهم وواجباتهم؟
4. هل الأدوات المتاحة كافية لتحقيق النجاح، في حال استخدامها من قبل القادة الإداريين؟

أهمية البحث وأهدافه:

إن لم يتطور الأداء الإداري والمفاهيم الإدارية، في كل أشكال العمل ومستوياته، فإننا سنظل نراوح في مكاننا، في الوقت الذي تتعاضد فيه المنافسة، وتزداد التقنيات، وتتسارع فيه أهميات الأدوار الإدارية التي تمارسها القيادات الإدارية القائمة على الشركات، مستخدمة أدوات النجاح المناسبة، إن القائد الإداري المتمتع بالكفاءة والقدرة والمعرفة والسمات الشخصية والقيادية، هو المؤهل لممارسة أدواره الأساسية في القيادة واستخدام أدوات النجاح الكفيلة بالوصول إلى تحقيق الخطط والأهداف المبتغاة. من هنا تتبع أهمية هذا البحث، لا سيما وأنه يشكل محاولة للبحث بكافة الجوانب المتعلقة بمسألة توضيح أدوار وأدوات نجاح القائد الإداري لمشروعاتنا التي تبنى عليها تنمية البلد وتطوره، وبالتالي يمكن تلخيص أهداف البحث بمايلي:

- 1- تسليط الضوء على أهمية أدوار القائد الإدارية، وأدوات نجاحه وأهمية ذلك في نجاح منظمات الأعمال العامة والخاصة.
- 2- دراسة الواقع الحالي لممارسة القادة الإداريين لأدوارهم، واستخدامهم لأدوات النجاح الكفيلة بتحقيق الأهداف في الشركات محل الدراسة.
- 3- تبيان أهمية الاعتماد على قيادات إدارية كفوءة، تعتبر الأساس لممارسة الأدوار الإدارية الهامة، مستخدمة أدوات النجاح المناسبة المتاحة لها في الشركات محل الدراسة.
- 4- التوصل إلى مجموعة متكاملة من التوصيات والمقترحات، التي تساعد بالارتقاء إلى ممارسة الأدوار الأساسية من قبل القيادات الإدارية، واستخدام الأدوات والأساليب المناسبة للوصول إلى الغاية المنشودة.

فرضيات البحث:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين مستويات ممارسة القيادات الإدارية الحالية لأدوارها الأساسية واستخدامها لأدوات النجاح المتاحة لها في الشركات محل الدراسة، وبين مستويات نجاح وتفوق هذه الشركات.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين مستوى الروح المعنوية في الشركات محل الدراسة، وبين مستوى ممارسة القائد الإداري لأدواره الإدارية المتوقعة فيها.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية، بين مستوى أداء العاملين وتعاونهم وشعورهم بالانتماء الحقيقي في الشركات محل الدراسة، وبين درجة ممارسة القادة الإداريين لأدوارهم الأساسية واستخدامهم أدوات النجاح المناسبة فيها.

منهجية البحث:

- توخياً لتحقيق أهداف البحث فقد قسمنا البحث إلى قسمين أساسيين هما:
- 1- القسم النظري: ومنه تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للمراجع العربية والأجنبية والدراسات المنشورة والإحصائيات الرسمية المتعلقة بموضوع البحث وأدبياته كافة.
 - 2- القسم العملي: 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 إجراء المقابلات مع بعض العاملين في الشركات محل البحث.

مجتمع وعينة البحث:

- يتمثل مجتمع البحث بمجموعة من شركات القطاع العام والخاص الصناعية في سورية، وهي:
- 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.
- أما عينة البحث فقد تم اختيارها بشكل عشوائي، حيث بلغ عدد أفراد العينة /200/ شخص موزعين على مختلف المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا، وقد بلغ عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل /163/ استثماراً بنسبة 81.5%، وهي مؤشر موثوقة جيد بالنسبة للدراسة.

الدراسات السابقة:

- 1- دراسة العنزي - مرضي بن سودي - اختيار القيادات الإدارية الناجحة - مركز العنزي للدراسات - الرياض - السعودية - 2005.
- أهم النقاط التي ركز عليها الباحث:

1. حدد مواصفات وسمات وقدرات ومعارف ومهارات القيادات الإدارية، وركز على توجب توفرها بأكبر نسبة في القيادات الإدارية المختارة، لتتمكن هذه القيادات من لعب أدوارها الأساسية بالقيادة مستخدمة أدوات النجاح الكفيلة بالوصول إلى الغاية.

2. طرح أسلوب الإدارة النموذجية، القائمة على شعارات أساسية، يجب تحقيقها عند ممارسة الأعمال، والمتعلقة بتسيير أمور المراجعين، وقيمة الوقت، والشفافية والمساواة بالتكامل، والحرص على عدم تراكم العمل لدى العاملين، والتنظيم الجدي. والتوجيه والرقابة.

3. وضوح الأدوار الأساسية التي يجب أن يطبقها القائد الإداري، مستخدماً الأدوات المساعدة له، وأهمية ذلك في نجاح الشركة وتقديمها.

2- دراسة إسماعيل، ممدوح مصطفى-اختيار القيادات الإدارية-مركز دراسات سلسلة قضايا إدارية-جامعة القاهرة-كلية الاقتصاد والعلوم السياسية-القاهرة-مصر - 1998.

ركز الباحث في دراسته على النقاط التالية:

1-الإصلاح الإداري، يتوقف على كفاءة القائد الإدارية، وإمكانياته، في ممارسة أدواره الأساسية بالإدارة، باستخدام أدوات النجاح المتاحة له، مسنداً ذلك إلى حسن اختياره هذا القائد الإداري.

2-الربط بين نجاح وتفوق الشركة، وبين قيام القائد الإداري بممارسة أدواره مستخدماً أدوات النجاح اللازمة المناسبة.

3-ركز على ضرورة إبلاء موضوع التركيز على تحديد الأدوار الأساسية للقائد الإداري التي يتوجب عليه تنفيذها، وأدوات النجاح الممكنة الاستعمال للوصول إلى الهدف.

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:

1- سلط الضوء على سلوكيات القيادات الإدارية، بالقيادة والإدارة، المؤدية إلى تحقيق المهام والمسؤوليات، وبناء العلاقات الجيدة وتنميتها، وإنماء روح الانتماء للفريق الكامل.

2- وركز على أن التدريب يشد ويبرز السلوكيات القيادية الإدارية، كما أنه يزرع تلك السلوكيات ويكسبها لمن لديه الاستعداد لتقبلها وتعلمها.

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

4- أكد أنه لا نجاح يتحقق إلا ضمن حدود الأدوار الإدارية التي ينجح القائد الإداري بممارستها مستخدماً الأدوات المتاحة اللازمة.

ونلاحظ من خلال ما سبق أن معظم الدراسات السابقة ركزت على أهمية ممارسة القادة الإداريين لأدوارهم الإدارية، واستخدام كافة أدوات النجاح المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف للمنشآت القائمين عليها، في حين أن دراستنا ركزت على تبيان هذه الأدوار بشكل واضح، وإظهار أهم الأدوات التي يمكن للقادة الإداريين الاستفادة بها من أجل الوصول إلى الغايات المنشودة، نظراً لأهمية ممارسة الأدوار الأساسية، وفعالية الأدوات، لتحقيق النجاح والاستمرار لمؤسساتنا وشركائنا العامة والخاصة.

القسم النظري:

أولاً- مفهوم وأهمية القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية، علم وفن في مناهجها المتكاملة القائمة على توظيف المبادئ والقواعد والنظريات الحديثة في علم الإدارة، لبناء إطار تنظيمي داخلي يعمق التماسك الداخلي والتعاون الطوعي بين الأقسام المختلفة، ويساهم في تحقيق التفاعل الإيجابي والتوازن الديناميكي مع البيئة، ويجعل من جميع العمليات والأنشطة جهداً موحداً لتحقيق الأسلوب المناسب الذي يؤثر في الأفراد ويحملهم على المشاركة الإيجابية في أنشطة المنظمة، ومما لا شك فيه أن القيادة الماهرة هي التي تبعث الحياة في التنظيم، وجمود النصوص التي تحكمه، إن حياة التنظيم الإداري رهينة بخصائص قيادية قبل كل شيء، فهي تعتمد وبصورة أساسية على تحقيق التوازن بين مردود العملية الإدارية، وبين خصائص أعضاء التنظيم (زيارة، 2006)*

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 أية منظمة أعمال عادةً بمهام 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،* (SMITH,1998) وعلى الرغم من أهمية القيادة الإدارية ودورها الكبير في نجاح أو فشل أية منظمة، فإن علماء الإدارة ومفكريها لم يتفقوا على تعريف موحد وشامل لها، بل قدموا تعريفات 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)*

ثانياً: أدوار القائد الإداري: (Roles of management leadership):

صاغ منتزبيرغ أنموذجه لأدوار المدير القائد، في عشرة أدوار موزعة على ثلاث مجموعات وفقاً لطبيعة كل

منها، هذه المجموعات الثلاث هي:

- | | |
|---------------------|------------------------|
| Interpersonal roles | 1. الأدوار التفاعلية |
| Informational roles | 2. الأدوار المعلوماتية |
| Decisional roles | 3. الأدوار القرارية |

وأشار إلى أن القادة الإداريين في مختلف المنظمات، ومختلف المستويات في كل منها، يتباينون حسب الأهمية النسبية لكل من هذه الأدوار وفقاً لمسؤولياتهم في المواقع والمناصب الإدارية التي يحتلونها فيها.

* زيارة ، فريد فهمي . المبادئ والأصول للإدارة والأعمال . المكتبة الوطنية ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص: 17-315.

* SMITH, D. invigorating change in initiatives. Management Review.N,USA, 1998 ,P:45

* ميا، علي . أساسيات الإدارة . مجلة جامعة تشرين (للدراست والبحوث العلمية) . جامعة تشرين ، اللاذقية، سورية ، 2008.

وسنعرض بإيجاز مفاهيم، وماهيات هذه الأدوار فيما يلي:

1-الأدوار التفاعلية Interpersonal roles: ثلاثة، هي الأدوار التفاعلية، والتي تقوم على أساس السلطة الرسمية للقائد الإداري في إدارة منظمته: (دركر، 2000)*

أ-الرأس figurehead :

ب-القائد الإداري management leader :

ج-حلقة الوصل Liaison:

الأدوار التفاعلية الثلاثة، الرأس، القائد الإداري، حلقة الوصل، توفر للمدير القائد نظاماً معلوماتياً، مصادره من داخل المنظمة ومن خارجها ليصبح معه ممثلاً لما يشبه الجهاز العصبي nervous system لمنظمة الأعمال. فالمدير القائد قد لا يعرف كل شيء عن المنظمة، وما يرتبط بها، إلا أنه يعرف أكثر من أي من مرؤوسيه أو العاملين معه عنها. فمع الدور القائد نجده، المدير القائد، قادراً على بلوغ أي من مرؤوسيه والعاملين معه، وتحصيل المعلومات منه مباشرة.

أما مع دور حلقة الوصل فنراه-المدير القائد- يحصل على المعلومات من تفاعله مع خارج المنظمة، والتي يصعب على أي من مرؤوسيه بلوغها. ومع تفاعله مع نظرائه من منظمات أخرى، أولئك الذين يشكل كل منهم الجهاز العصبي لمنظمته، يطور المدير القائد ذلك النظام المعلوماتي الكبير والخاص به. ومن هذا كله تتبلور ثلاثة أدوار معلوماتية للمدير هي: المراقب، ناشر المعلومات، والمتحدث باسم المنظمة (حسن، 2004)*.

2-الأدوار المعلوماتية Informational roles:

أ- المراقب monitor :

ب- ناشر المعلومات Disseminator :

ج- المتحدث باسم المنظمة spokesman :

هذه الأدوار الثلاثة تصف الجوانب المعلوماتية للعمل الإداري في منظمة الأعمال، والتي ينهض بها المدير، ينسب أو بأشكال متفاوتة من منظمة، لأخرى، ولكونها أدوار أساسية ولحساسيتها وأهميتها أنيطت بالمدير، فهو المراقب لكل الأمور الداخلية والخارجية المتعلقة بالشركة، وهو مصدر المعلومات الموجهة إلى العاملين وإلى خارج الشركة، وهو ممثل شركته والناطق باسمها. إن لهذه الأدوار تداعيات إيجابية هامة ومؤثرة على نجاح وتقديم الشركة إذا مورست بالشكل والمضمون السليمين.

3-الأدوار القرارية Decisional roles:

المعلومات كما عرفناها، هي ليست غاية المدير القائد، بحد ذاتها، إنها إحدى مدخلات عملية اتخاذ القرار. إذ يمكن النظر له باعتباره متخذاً للقرار في وحدته، وبهذا فهو الذي يلعب الدور الأكبر في نظام القرارات داخل المنظمة، بناءً على ما لديه من معلومات. إذ كما هي سلطاته الرسمية التي تسمح له بتحديد مسارات وأمر العمل في وحدته،

* دركر، بيتر. ممارسة الإدارة . ترجمة ونشر مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2000 ، ص:102 .

* حسن، ماهر محمد صالح . القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم. ط1، دار الكندي للنشر، اربد، عمان، الأردن، 2004 ، ص:17 .

فان ما لديه من معلومات تمكنه من اتخاذ القرارات التي تحدد توجهات ومسارات أداء المنظمة، وللمدير القائد كمتخذ للقرار أربعة ادوار، تعرف جميعاً بأنها في فلك عملية اتخاذ القرار. (حيدر، 1999)*.

أ- رب العمل entrepreneur:

ب- معالج الاضطرابات Disturbance handler:

ج- موزع الموارد Resource allocator:

د- المفاوض negotiator:

وهكذا يمكن تلخيص أدوار القائد الإداري إجمالاً بما يلي:

يسهم القادة الإداريون في كافة الوظائف والمهام التي تتطلبها طبيعة العمل في المنظمة، والأعمال الاستراتيجية و التنفيذ و الرقابية و المتابعة، وتتجلى تلك الأدوار وفق ما يلي:

- دور الموجه الذي يرسم السياسات، ويعدّ الاستراتيجيات، ويشارك في إعداد الخطط والبرامج.
- دور المنظم الذي يحدد آفاق البنى التنظيمية، وامتدادها، وتقاطعاتها، وعلاقاتها.
- دور المنسق الذي يتواصل مع البيئتين الخارجية، والداخلية في المنظمة، التي يقودها.
- دور مرسل/مستقبل، المعلومات من/إلى أعضاء المجموعات المختلفة، في المنظمة.
- دور ممثل المؤسسة، والمتحدث باسمها أمام الجهات المختلفة، التي ترتبط بالمنظمة.
- دور المفوض بالمهام وبالصلاحيات على مختلف البنى التنظيمية والمديرين وأصحاب المسؤوليات.
- دور المفاوض الذي يعقد الاتفاقيات مع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
- دور معالج المشكلات التي تحصل بالمنظمة بشكل سليم.
- دور المبدع الذي يقدم الحلول في الأوقات الصعبة ويسهم في تطوير المنظمة بشكل فعال، ويساعد العاملين لديه على تطوير ذواتهم..
- دور المربي، والمدرّب الذي يوفر الفرص التدريبية المناسبة للعاملين لديه، وينمي قدراتهم، ويطور كفاءاتهم الشخصية والمهنية، والسلوكية.

- دور المتابع والمراقب الذي يوجه التنفيذ، ويشرف على سلامته بما يتوافق مع الأهداف والخطط الموضوعية.
- دور مقيّم الأداء لدى العاملين، وفي المنظمة، بأكملها بشكل دوري، وبما يتوافق مع الخطط والبرامج المحددة.
- دور المطور الدائم للمنظمة، التي يقودها، والعاملين فيها. (مرعي، 2002)*

ثالثاً: أدوات نجاح القائد الإداري:

على القائد الإداري القيام باستخدام الأدوات التالية، لضمان نجاحه في إدارة المنظمة التي يقودها، وهي: (الموسوي: 2004)*.

- 1) استخدام تنظيم فعال.
- 2) الإدارة الجيدة للأشخاص وللعمليات.

* حيدر، يونس ابراهيم. الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات. مركز الرضا، دمشق، سورية، 1999، ص: 8.

* مرعي، محمد مرعي. مهارات التميز الإداري في القيادة الإدارية. ط1، دار حازم، دمشق، سورية، 2002، ص: 84.

* الموسوي، سنان. الإدارة المعاصرة... الأصول والتطبيقات. ط1، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2004، ص: 29.

- 3) معرفة التنبؤ.
 - 4) معرفة تمييز الهام، والمستعجل.
 - 5) معرفة اختيار المعاونين وتفويضهم بالسلطات الحقيقية المناسبة لمهامهم.
 - 6) معرفة التفويض بالصلاحيات.
 - 7) معرفة كيف يكون محترماً.
 - 8) تطبيق الإدارة التشاركية.
 - 9) إدارة جيدة للتغيير وتقدير المخاطر.
 - 10) التواصل الجيد.
 - 11) إعادة النظر بالأمر بانتظام.
 - 12) تشكيل مجلس إدارة يؤمن قيمة مضافة كبيرة.
 - 13) التقييم المالي للمؤسسة/ للشركة.
 - 14) تقييم نظام قيادة المؤسسة/ الشركة.
- وجدير التنويه، بأن هناك مجالات متعددة لتطبيق العملية الإدارية أهمها:
- 1- مجال تطبيق الإدارة في القطاع العام، ويطلق عليها اسم الإدارة العامة public administration. فالإدارة العامة تتكون من جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة.
 - 2- مجال تطبيق الإدارة في القطاع الخاص، ويطلق عليها اسم إدارة الأعمال business administration.
 - 3- مجال تطبيق الإدارة في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح، مثل النوادي وإدارة الجمعيات التعاونية والخيرية، والتطوعية، على اختلاف أنواعها.
- ولا تختلف العملية الإدارية في جوهرها وعناصرها، من مجال تطبيق لآخر، ولكنها تتصف بخصائص مميزة تبعاً لمجال التطبيق، فتختلف في الهدف والمعيار الذي يقاس بموجبه مدى النجاح، أو الفشل الذي يتعرض له مشروع القطاع العام أو الخاص، أو الجمعية الخيرية، أي أن الاختلاف المحتمل يكون في:
- أ- طبيعة السلطة وليس في جوهر العملية وموضوعها.
 - ب- في أساليب وأدوات عمل الإدارة المعنية، وليس في مبادئ وقواعد الإدارة، وأسسها. (الموسوي، 2004)*
- وتتمثل قناعتنا العميقة، بأنه مهما كان حجم المنظمة، فإنه لا يمكننا الحصول على اطر وسطى "شركاء"، وعلى النحام جيد من كل المتعاونين دون حد أدنى من الجدية في تحديد الأدوار، وتحديثها، ونشرها.
- إنها نقطة الانطلاق لنظام إدارة فعال. (إيف بوبون، 2001)*
- أخيراً، نشير بإيجاز إلى نتائج تجارب إدارية علمية وعملية، عاشها الباحث الأستاذ الدكتور علي لطفي رئيس الوزراء المصري الأسبق، وخرج منها بأدوات إدارية، تمخضت بالنجاح، وباستمراره، وأهمها:

*الموسوي، سنان. الإدارة المعاصرة... الأصول والتطبيقات. ط1، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2004، ص: 29.

* إيف بوبون، جان؛ بول ليفي، ميشيل؛ جان، هنتون. أدوات نجاح القائد الإداري. ترجمة: مرعي، محمد مرعي. الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سورية، 2001، ص: 16-25.

- 1- المتابعة.
- 2- تحطيم الروتين.
- 3- المشاركة في الإدارة.
- 4- حسن اختيار القيادات المواكبة للتطورات العالمية المختلفة.
- 5- توفير المعلومات.
- 6- لا مركزية الإدارة.
- 7- سياسة الباب المفتوح.
- 8- أهمية التدريب.
- 9- ترشيد النفقات.
- 10- أهمية الحوافز.

وقد خلص بعد ممارسته واستخدامه، لكافة الأدوات العشر، أننا بحاجة دائماً إلى قيادات إدارية قادرة على التعامل بلغة العصر. وأكد أن الإدارة أصبحت علماً له أصوله التي ينبغي الإحاطة بها، عن وعي وإدراك، فهي عملية فنية مركبة، ومهنة تحتاج إلى تأهيل خاص، فالإدارة لم تعد موهبة شخصية فقط، وإنما هي قدرات ومهارات يتم تأصيلها بالعلم، والدراسة، ويتم صقلها بالتدريب الجاد، وتتم تمتيتها بالثقافة الشاملة، كما أن الإدارة ليست مجرد نظم، وقوانين، وإنما هي أيضاً عملية ترتبط بمجموعة من المبادئ، والسلوكيات، والمفاهيم الأخلاقية، التي ينبغي تعميمها استناداً إلى القيم، والتقاليد، والعقائد والاتجاهات، والمثل السائدة في المجتمع.

ولا شك بان القائد الإداري بحاجة لمهارات هامة ورئيسة، للتعامل مع فريق العمل بنجاح، ولا مندوحة، إذا قلنا إن هذه المهارات ليست مطلوبة على مستوى القائد الإداري فحسب، وإنما هي -أيضاً- مطلوبة لجميع أعضاء الفريق، ويجب على القائد الإداري التأكد من تمتع الجميع بها. * (Loeb, 1999).

رابعاً: المشكلات التي قد تواجه القائد الإداري عند ممارسته أدواره الأساسية:

لاشك بأن هناك أحياناً بعض المعوقات التي تحول دون ممارسة - أو انخفاض مستوى ممارسة - القائد الإداري لأدواره الأساسية، نوجز أهمها فيما يلي على سبيل المثال لا الحصر:

- الروتين الممل أحياناً المهدر بالوقت، والمكلف، وغير الحريص على موضوعية وعلمية خطوات العمل.
- انعدام وجود الحوافز أو محدوديتها كأداة أساسية لتحفيز العاملين وتشجيعهم لتحسين الأداء.
- الإخفاق في اختيار القيادات الإدارية التابعة لهذا القائد، بسبب عدم التقيد بمعايير وأسس علمية مدروسة عند تعيينها، واتباع المحسوبية والعلاقات الشخصية، مما يجعلها غير مؤهلة لممارسة أعمالها كما هو واجب ومطلوب.
- قدم الآلات وغيرها أحياناً في الشركة، وحاجتها المتكررة للصيانة، وما لهذا من تداعيات سلبية متنوعة وخطيرة.

- عدم مواكبة التطورات العصرية فنياً وإدارياً وإنتاجياً، مما يخفض المقدرة التنافسية إلى حدود كبيرة، لعدم الاستفادة الضرورية من التقنيات الحديثة المجدية.

*12.LOEB, M ;STIPHEN, K. *Leadership of Dummies* - idg, BOOKS WORLDWIDE, Poster City, CA, 1999, P:253.

- أسلوب مركزية الإدارة، وعدم مشاركة العاملين بها، وفقدانهم بذلك الشعور بالانتماء الحقيقي لمؤسستهم أو شركتهم، وضعف الإلتزام بالمسؤولية، مما يؤدي إلى الأداء السيء والإنتاجية المحدودة. ونشير أنه في القطاع الخاص عموماً، يحاول المالكين دائماً تفادي مثل هذه المشكلات، لارتباطات مصالحهم المادية الشخصية بنجاح الشركة وتقديمها.

النتائج والمناقشة:

الدراسة الميدانية

مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بخمس شركات بالقطاع الصناعي هي:

1- شركة الخطوط القطنية باللاذقية.

2- شركة جبلة الحديثة للغزل.

3- شركة جود للمعادن.

4- شركة سكر حمص.

5- شركة الشهباء العامة للمغازل والمناسج بحلب.

وقد اقتصرَت الدراسة على 200 موظفاً كعينة للدراسة وحوث كل استمارة استبيان على /20/ عشرين سؤالاً، تم اختيارها اعتماداً على قانون العينة.

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

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 كلما صغر حجم العينة، وكلما اقتربت من النصف كلما زاد حجم العينة، وبالتالي فقد تم اختيار قيمة P=0.5. E: نسبة الخطأ المسموح به، ويعتبر غالباً %5. S.D: الدرجة المعيارية تساوي (1.96) عند معامل ثقة (95%)، وبالتعويض في القانون حيث قيمة N تمثل

عدد الأفراد المستجوبين وقد بلغت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل /163/ استمارة أي نسبة 81% وهو مؤشر موثوقة جيد بالنسبة للدراسة، وقد تم توزيع الاستمارات على عينة تمثل المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا.

الجدول رقم (1) يبين توزيع الاستبيانات على مجتمع البحث

الشركة	العدد الموزع	العدد الفعلي
الخيوط القطنية باللاذقية	30	30
شركة جبلة الحديثة للغزل	50	43
شركة جود للمعادن	30	13

33	45	سكر حمص
44	45	الشهياء العامة للمغازل والمناسج بحلب
163	200	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من خلال الدراسة الميدانية

أداة البحث:

قام الباحث بإجراء مقابلات، كما قام بتصميم 3 استبيانات وزعت على الشركات عينة البحث:
استمارة الاستبيان رقم (1): علاقة ممارسة القيادات الإدارية الحالية في الشركات محل الدراسة لأدوارها الأساسية، بنجاح وتفوق الشركة.
استمارة الاستبيان رقم (2): الأدوار والأدوات التي تعتمد عليها القيادات الإدارية الحالية في الشركات محل الدراسة لرفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين فيها.
استمارة الاستبيان رقم (3): العلاقة بين ممارسة القيادات الإدارية الحالية في الشركات محل البحث لأدوارها الأساسية بالأدوات المتاحة، وبين مستوى أداء العاملين فيها.
ثم نقلت (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).
وقد واجه الباحث بعض الصعوبات 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.

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

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

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

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

معامل ألفا كرونباخ للاستمارة 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 للاستمارة رقم (2):

RELIABILITY ANALYSIS-SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases= 163.0

N of Items = 5

Alpha = 0.9919

معامل الثبات $\alpha = 0.9919$ لبنود الاستبيان ككل ما يشير إلى أن هذه البنود تتمتع بدرجة اتساق داخلي

ومعاملات ثبات عالية لأغراض البحث العلمي.

معامل ألفا كرونباخ للاستمارة رقم (3):

RELIABILITY ANALYSIS-SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases= 163.0

N of Items = 5

Alpha = 0.9774

معامل الثبات $\alpha = 0.9774$ لبنود الاستبيان ككل 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 معامل ألفا كرونباخ للاستبيانات ككل

الشركات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الخيوط القطنية باللادقية	30	18.4	18.4	18.4
	شركة جبلة الحديدية 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

ويوضح الجدول (3) نتائج اختبار الفرضية الأولى:

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 اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول أن متوسط العينة 2.5730 أصغر من متوسط المقياس المستخدم $t=3$ ، كما أن قيمة احتمال t المحسوبة (Sig. (2-tailed) 0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وبالتالي نرفض 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) نتائج اختبار الفرضية الثانية:

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
- 1.217	163	.026	- .1117	2.8883	1.17170	معنوية

المصدر من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول أن متوسط العينة 2.8883 أصغر من متوسط المقياس المستخدم $t=3$ ، كما أن قيمة احتمال t المحسوبة (Sig. (2-tailed) 0.026 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى الروح المعنوية للعاملين في الشركات محل الدراسة، وبين مستوى ممارسة القيادات الإدارية لأدوارها الإدارية المتوجية.

ويوضح الجدول (5) نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (5) ويوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة

t	درجات الحرية df	Sig. (2- tailed)	فرق المتوسطات	المتوسط mean	الانحراف المعياري std. deviation	معنوية الفروق بدرجة ثقة
---	-----------------------	---------------------	------------------	-----------------	-------------------------------------	----------------------------

			mean difference			%95
-2.974	163	.003	- 0.2577	2.7423	1.10615	معنوية

المصدر من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول أن متوسط العينة 2.7423 أصغر من متوسط المقياس المستخدم $t=3$ ، كما أن قيمة احتمال t المحسوبة (2-tailed) Sig. (2-tailed) 0.003 أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد فروق ذات دلالة معنوية، بين مستوى أداء العاملين وتعاونهم وشعورهم بالانتماء الحقيقي إلى الشركات محل الدراسة، وبين درجة ممارسة القيادات الإدارية لأدوارها الأساسية واستخدامها أدوات النجاح المناسبة.

ولمعرفة فيما إذا كانت الشركات متساوية في تحقيق كفاءة القيادات الإدارية فيها تلك وممارسة القيادات لأدوارها الأساسية واستخدامها الأدوات المتاحة بفعالية، فقد تم إجراء تحليل تباين أحادي الاتجاه (ANOVA) بين هذه الشركات كما هو مبين في الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6) تحليل التباين أحادي الاتجاه المتعلق بمفهوم القيادة الإدارية وممارسة أدوارها الأساسية واستخدامها أدوات النجاح في الشركات محل الدراسة.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الفرضية الأولى	Between Groups	140.817	4	35.204	218.264	.000
	Within Groups	25.484	158	.161		
	Total	166.301	162			
الفرضية الثانية	Between Groups	178.420	4	44.605	160.218	.000
	Within Groups	43.988	158	.278		
	Total	222.408	162			
الفرضية الثالثة	Between Groups	167.432	4	41.858	214.825	.000
	Within Groups	30.786	158	.195		
	Total	198.218	162			

يتضح من الجدول رقم (6) أن قيمة احتمال f المحسوبة (2-tailed) Sib. (2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05) وهذا يعني أن الفروق ذات دلالة معنوية وأنه يوجد تباين بين هذه الشركات محل الدراسة أي أنها لم تحقق التوازن بينها فمثلاً بالنسبة للفرضية الأولى، يوجد اختلاف بين الشركات محل الدراسة، فيما يتعلق بالقيادات الإدارية الحالية في هذه الشركات، وممارستها لأدوارها الأساسية مستخدمة أدوات النجاح المتاحة لاسيما في تحقيق زيادة بنسبة تنفيذها الخطط الاستثمارية والتشغيلية وزيادة كميات الإنتاج وتخفيض تكاليفه والمبيعات والأرباح والقدرة التنافسية وتحسين الجودة والتطور التقني واستخدام نظم المعلومات المتطورة.

وبالنسبة للفرضية الثانية، نلاحظ وجوب التوجيه والتوضيح لبعض القيادات الإدارية في الشركات محل البحث، بوجوب وممارسة دورها الأساسي لا سيما اعتبار العنصر البشري أهم عناصر العمل وإشراك العاملين بتحديد الأهداف وابتخاذ القرارات الرئيسية وتمكينهم بتفويضهم ببعض الصلاحيات، واتباع الأساليب الكفيلة برفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين، وما لهذا من تداعيات إيجابية.

وبالنسبة للفرضية الثالثة، أيضاً يجب إيلاء موضوع القيادات الإدارية الحالية في الشركات محل الدراسة بممارسة دورها، بالاهتمام الكامل، لرفع مستوى أداء العاملين، باستخدام كافة الأدوات المتاحة، وابتكار الإضافات عليها لتحقيق الغاية لاسيما العمل على إشعار العاملين بالانتماء الحقيقي للشركة ودعم التعاون بينهم ومشاركتهم بالإدارة وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1. إن عدم التقيد بمعايير وأسس واعتبارات علمية موضوعية في تعيين بعض القيادات الإدارية، بعدد من الشركات محل البحث، والانتقاء على أسس ومعايير شخصية، تقوم على المعرفة والعلاقات الخاصة والمحسوبيات وغيرها، قد أوجد قيادات إدارية غير عالمة ولا مستوعبة لأدوارها الإدارية الأساسية، فانعدمت أو ضعفت الممارسة لتلك الأدوار، قد انعكس ذلك سلباً على واقع هذه الشركات، وأدى إلى تراجع مستويات إنتاجها ومبيعاتها وأرباحها. لا سيما في القطاع العام.

2. إن الخلل في تركيبة اللجان المكلفة بانتقاء القيادات الإدارية لأسباب متنوعة، أدى إلى سوء الاختيار لبعض هذه القيادات في الشركات محل الدراسة، مما سبب تداعيات سلبية متعددة نتيجة عدم نجاح تلك اللجان بالاختيار الصحيح للقيادات الإدارية كما أشرنا.

3. إن معظم القيادات الإدارية للشركات محل البحث، لا تمارس الأدوار الأساسية المنوطة بها بالمستوى المطلوب، لا سيما باستخدام أدوات النجاح المتاحة لها، مما يؤثر على نجاح بعض هذه الشركات، ومستوى تحقيق أهدافها.

4. إن عدم ممارسة القيادات الإدارية في الشركات محل الدراسة لأدوارها الأساسية، يؤثر على مستوى الروح المعنوية للعاملين فيها، فيشعرهم بعدم الاستقرار وغيرها، وما لهذا من تداعيات سلبية تنعكس على نتائج هذه الشركات. مشيرين إلى انعدام وجود مثل هذا الواقع في شركات القطاع الخاص عموماً، للمتابعة المستمرة من قبل المالكين حرصاً على مصالحهم.

5. إن عدم اعتماد بعض القيادات الإدارية في الشركات محل الدراسة على أدوات النجاح المتاحة، واستخدامها من خلال ممارسة أدوارها المتوجبة، يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء العاملين فيها، وإضعاف شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاهها.

6. إن عدم القيام بتصنيف الأعمال وتوصيفها بشكل واضح ودقيق في بعض الشركات محل الدراسة، بالرغم من أن هذا العمل هو من الأدوار الأساسية للقيادات الإدارية القائمة عليها. هذا الواقع، يؤدي إلى عدم وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لمؤهلاته وميوله الشخصية، وهذا يؤدي إلى ضياعه وقلقه وعدم استقراره وانخفاض

إنتاجيته، وينعكس بلا شك على نتائج الشركة، ولا يعاني القطاع الخاص تقريباً من هذا الخلل لحرص المالكين على تقادي مثل ذلك.

التوصيات:

- 1- التركيز على اختيار القيادات الإدارية دائماً بناء على أسس علمية موضوعية ومعايير مدروسة، بعيدين عن كل ما عدا ذلك، لتأمين القيادات الإدارية الكفوءة القادرة على ممارسة أدوارها الأساسية بنجاح، حرصاً على استمرار الشركة وتقدمها.
- 2- التقيد بتقييم أعمال القيادات الإدارية في الشركة، كل فترة زمنية مقبولة، لتصويب المسار، وتقويم الاعوجاج، وتنفيذ المحاسبة والتغيير المناسب، ضماناً لمصلحة الشركة والعاملين فيها، هذا مع التأكيد على مكافأة من يستحق التقدير بناء على تقارير التقييم.
- 3- العمل على تنفيذ التدريب الدوري المنهجي المدروس للقيادات الإدارية الحالية القائمة على أعمالها، من خلال برامج التدريب المخططة والمستمرة، حرصاً على إعلاء مستوى الكفاءة لديها، لتحقيق لعب أدوارها الإدارية الأساسية السليمة، مستخدمة كل المتاح من أدوات النجاح لها.
- 4- الاكتشاف والتأهيل والإعداد والتطوير المستمر للقيادات الإدارية الواعدة المستقبلية من بين العاملين ذوي الإمكانيات والكفاءات المتميزة، للاعتماد عليهم مستقبلاً.
- 5- الدراسة الشاملة لأدوات النجاح المتاحة، وتطويرها وتنميتها نوعياً وكمياً، لتمكين القيادات الإدارية الراغبة في لعب أدوارها من استخدام هذه الأدوات، لتحقيق النجاحات المنشودة.
- 6- الحرص على مواكبة التقدم التقني، بتنفيذ كل ما يؤمن ذلك في الشركات، لتسهيل ممارسة القيادات الإدارية لأدوارها، وتيسير استعمالها لأدوات النجاح اللازمة.

المراجع:

1. إيف بويون، جان؛ بول ليفي، ميشيل؛ جان، هنتون. أدوات نجاح القائد الإداري. ترجمة: مرعي، محمد مرعي. الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سورية، 2001، 16-25 .
 2. نيشوري، عبد الرحمن. الإصلاح والتنمية الإدارية. موقع الحوار المتمدن، 2006/1/1.
 3. حسن، ماهر محمد صالح . القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم. ط1، دار الكندي للنشر، اربد، عمان، الأردن، 2004، 17 .
 4. حيدر، يونس ابراهيم. الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات. مركز الرضا، دمشق، سورية، 1999، 8 .
 5. دركر، بيتر. ممارسة الإدارة . ترجمة ونشر مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2000، 102 .
 6. زيارة، فريد فهمي. المبادئ والأصول للإدارة والأعمال . المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2006، 17-315 .
 7. SMITH, D. invigorating change in initiatives. Management Review.N,USA, 1998 , 45.
 8. الضبعان ، محمد بن سلمان . القيادة : أهمية اختيار المدير المناسب (الفعال) . 28 / 6 / 2007 .
- <http://www.banksgate.com/vb/showthread.php>

9. العارف ، ناديا . الإدارة الاستراتيجية . الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2005 ، 5 .
10. الغنام، إبراهيم. المهارات الإدارية لرجال الأعمال (مفهوم الإدارة، إدارة الوقت، مهارات القيادة). كنانة، 2006.
<http://www.kenanaonline.com>
11. غولد سميث، مارشال; لاين، لورانس; فريس، إلياسا. التدريب للقيادة (كيف يساعد أفضل المدربين في العالم القائد على التعلم). ترجمة : السيف، سيف بن عبد العزيز. مراجعة: رشيد، مازن بن فارس. مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، الرياض ، السعودية ، 2006 ، 183 .
12. LOEB, M.; STIPHEN, K. *Leadership of Dummies*– idg, BOOKS WORLDWIDE, Poster City, CA, 1999 , 253.
13. مبارك، خالد احمد الشيخ. التميز الشخصي للقيادات الإدارية. موقع التميز الشخصي، 2006.
<http://www.dubaixllence.com>
14. مرعي، محمد مرعي. مهارات التميز الإداري في القيادة الإدارية. ط1، دار حازم، دمشق، سورية، 2002 ، 84.
15. الموسوي، سنان. الإدارة المعاصرة... الأصول والتطبيقات. ط1، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2004 ، 29.
16. ميا، علي. أساسيات الإدارة. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية، 2008.