

هل المؤهل الدراسي شرط للقيادة الناجحة

د.جاسم العمر

د.صلاح العبد الجادر

كلية الدراسات التجارية

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي

والتدريب الكويت

ملخص الدراسة

يناقش البحث شروط القيادة والإدارة وذلك من خلال الإجابة على عدة تساؤلات تحدد شروط القيادة وكذلك الإدارة الناجحة ومن ذلك : المؤهل العلمي الإداري ، مدى توفر نماذج قيادية لا تحمل تلك المؤهلات العلمية والإدارية ، الصفات والسمات الشخصية وأخيراً وجود قيادات إدارية فاشلة بالرغم من أنها تحمل مؤهلات علمية . وقد تم استخلاص نتائج البحث من خلال المقابلات وتحليل الاستبانات التي أعدت لذلك ، علماً بأن العينة كانت تشمل القياديين العاملين في دولة الكويت في القطاع الحكومي ممن صدر بهم مراسيم أميرية وتبوءوا مراكز قيادية في مختلف الجهات والمؤسسات في الدولة .

Abstract

The Study discusses the leadership and management terms to answer several questions which determine the conditions for leadership as well as the successful management including: Qualification Rules, the availability of models of leadership which do not carry those administrative and scientific qualifications qualities and personality traits and finally the presence of the leaders of administrative failure, although they holds academic qualifications. The results were extracted through interviews and analysis of questionnaires prepared for that, note that the sample included the leaders of employees in the State of Kuwait in the government sector who princely decrees were issued to appoint them in leadership positions in various bodies and institutions in the state .

مقدمة

تعددت الآراء وكثرت الأبحاث واختلف الباحثون في تحديد شروط القيادة والإدارة الناجحة ، فالبعض يرى أن القيادة هي موهبة وصفات موروثه وفاعلة في شخصية الفرد . والفرد الذي يولد وليست له هذه الصفات لا يصبح مديراً ناجحاً ، أما مؤيدي الحداثة والنظريات فهم يرون أن القيادة إما هي علماً مستمداً من نظريات إدارية وأساليب علمية حديثة ، ومن لم يزود بهذه النظريات ومن لم يأخذ نصيبه من دراسة الإدارة ونظرياتها فقد لا يكون له حظ قوي في

فهم الإدارة وقيادة الآخرين ، والبعض الآخر لم يأخذ أي من هذين الرأيين بل دمج بينهما حيث أكد أهمية العلوم والنظريات الإدارية في صقل شخصية القائد وتسديد مسيرته وترشيد قراراته ، ولكن هذا بحد ذاته لا يكفي لخلق قيادي ناجح بل إن صفات وسمات شخصية يتصف بها من يتصدى للعملية الإدارية لازمة لنجاحه كقائد ومدير فعال، ولذلك فهؤلاء جمعوا بين الرأيين وقالوا إن الإدارة هي علم بما تحتويه من نظريات وأساليب حديثة ومعاصرة صقلت أيدي الكتاب والمؤلفين في هذا المجال وأيدتها تجارب القادة والإداريين الذين سبقونا في هذا ، وكذلك هي فن يكشف مهارات وسلوكيات القائد وسماته الشخصية وأسلوبه في التعامل مع قادته ومرؤوسيه والتي من خلالها قد يكتب له النجاح أو الفشل في مسيرته الإدارية .

في هذا البحث نحاول أن نحدد الاجابة عن الافتراضات و الأسئلة التالية:

- هل المؤهل العلمي الإداري أمر لازم وضروري لنجاح القيادي في منصبه الإداري؟
 - هل لدينا نماذج قيادية لا تحمل مؤهلات علميه وإداريه ومع ذلك تعتبر قيادات ناجحة؟
 - هل الصفات والسمات الشخصية (بدون المؤهل العلمي)تكفي لخلق قيادي ناجح؟
 - هل يوجد لدينا قيادات إدارية فاشلة بالرغم من أنها تحمل مؤهلات علميه إدارية عليا؟
- وهذا البحث دراسة وصفيه استقرائية سنحصل على نتائجها عن طريق عمل مقابلات وتحليل استبيانات وزعت على مجموعه من القيايين و مجموعة من العالين كمرؤوسين لهؤلاء القادة في دولة الكويت.

أسلوب البحث : دراسة وصفية استقرائية سنحاول أن نحصل على نتائج البحث من خلال مقابلات وتوزيع استبانات على مجموعة من القيايين ومجموعة من العاملين كمرؤوسين لهؤلاء القادة .

عينة البحث : ستقتصر الدراسة على مقابلات لمجموعة من القيايين العاملين في دولة الكويت في القطاع الحكومي ممن صدر بهم مراسيم أميرية وتبؤ مراكز قيادية في مختلف الجهات والمؤسسات في الدولة .

كما سيتم توزيع الاستبيانات على المرؤوسين تحت إمرة هؤلاء القيايين لمعرفة رأيهم في مدى نجاح أو فشل رؤسائهم في الإدارة .

أهمية القائد في العملية الإدارية :

العملية الإدارية هي امتداد لدور الدولة في تحمل أعباء الحكم وتقديم الخدمات الهامة والحيوية لأفرد الشعب والحفاظ على مقدرات ومقومات البلد وحسن إدارتها لضمان الريادة على المستوى الدولي.

ولأن الإدارة مبنية على الجهود الإدارية والتنسيق بينها⁽¹⁾ واستخدام الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهدافها بأقصى قدر ممكن من الكفاءة .

1 - فرناس عبدالباسط البنا ، أصول القيادة الإدارية، 1985.

ولأن الإدارة تباشر نشاطها عن طريق جهاز إداري وبناء تنظيمي فهي تحتاج إلى قيادة .
والقيادة مفتاح الإدارة وفن ديناميكيها⁽¹⁾، والقائد هو المسئول عن ممارسة النشاط وتوجيه
العاملين ومراقبتهم وتسديد خطاهم لتحقيق الأهداف المنشودة، ولذلك سنحاول أولاً تحديد مفهوم
القيادة وطبيعتها وأهميتها.

مفاهيم وتعريفات مختلفة للقيادة:

يقول درويش وتكلا أن القيادة نشاط يتعلق بالتأثير في الناس ليتعاونوا في سبيل تحقيق ما يروونه
مرغوباً وجذاباً.⁽²⁾

ويعرفها د. العمر والدويسان بأنها ” المهمة التي يقوم بها فرد يجمع مجموعة من الصفات تؤهله
للقيام بدور متميز بين المجموعة التي يكون فيها ، كما يكون قادراً على تغيير سلوك تلك المجموعة
من الأفراد ويوجههم إلى تحقيق الأهداف المطلوبة منهم⁽³⁾ .

واهتم علماء الإدارة بالبحث في طبيعة القيادة الإدارية وحرص كثيراً منهم على إبراز صفة الفن
في طبيعة القيادة فيقول (Leonard) ” أن القيادة فن الإدارة نظراً لأن ممارسة كل فن تحتاج إلى
موهبة وقدرة ، فأقائد الإداري هو القادر على ممارسة كل فن تحتاج إلى موهبة وقدرة ، فإن
القائد الإداري هو القادر على ممارسة هذا الفن عن طريق توجيه وتنسيق ورعاية جهود المرؤوسين
لتحقيق الأهداف ” .

وعرفها الأستاذ عيسى عبده بقوله ” قدرة يتميز بها فريق من الناس ” .
وخلاصة هذه الأبحاث والنتائج تشير إلى أن القيادة تتأثر بشخصية القائد ومدى ذكائه وفطنته
وقدرته على اتخاذ القرار المناسب وقوة شخصيته ومدى تأثيرها في الغير كما أن القيادة علم له أصوله
العلمية الثابتة والسليمة (خميس)⁽⁴⁾.

وجاءت أهمية الاهتمام بالقائد لأن الباحثين اعتبروه هو نجاح أي مؤسسة والقادر على تحقيق
أهدافها وبقائها في ظل بيئة تنافسية شرسة.

لذلك يراه البعض (بدران)⁽⁵⁾ على ” أنه بناء للمنظمة وليس قائداً لها فقط فهو الذي ينميها
ويحقق آمالها التي يتطلع إليها أفراد المنظمة ” .

إن كثيراً من نظريات القيادة تحدثت عن خصائص القائد وصفاته ومن أهم النظريات التي
تحدثت عن ذلك هي النظريات التي تتعلق بالسلمات وخاصة نظرية الرجل العظيم والتي تفترض أن
القادة العظام يولدون ولا يصنعون وهنا تركيز على الجانب الوراثي ودوره في صناعة القادة .

1 نفس المرجع السابق.

2 عبدالكريم درويش - ليلي تكلا - أصول الإدارة التعليمية ، مكتبة لأنجلو المصرية 1971 .

3 جاسم العمر - فاطمة الدويسان - السلوك التنظيمي والمؤسسات الناجحة - دار العلم ، الكويت 2006

4 خميس السيد إسماعيل - السلوك الإداري ، دار الهنا 1981 .

5 علي بدران - المنظمة وقادتها الإدارية.

أما نظريات السمات في تفترض بعض السمات ليكون الفرد قائداً ناجحاً، وهذه الصفات قد تكون وراثية أو مكتسبة، ومن الصفات التي تم حصرها الثقة بالنفس، الجرأة، القوة، الذكاء والسيطرة. الخ. وقد قدم (Stogdill) مجموعة من البحوث عن القيادة وخصائص القائد وحدد فيها الصفات الجسمانية (النحافة، الطول، الذكاء، الثقة بالنفس، المرونة، السيطرة والانفتاح الذاتي وغيرها من الصفات) .

اختلف علماء الإدارة بالبحث في طبيعة القيادة الإدارية وهل هي فن أو علم فقرر بعضهم أن القيادة فن الإدارة، والبعض الآخر اهتم بالموهبة والقدرة في القائد الإداري، فعرفها عيسى عبده⁽¹⁾ ” بأنها قدرة يتميز بها فريق من الناس.”

وعرف (سيمون) القائد الإداري ” بأنه الشخص القادر على توحيد الناس في الوصول إلى الهدف”⁽²⁾ .

” فالقيادة تتأثر بشخصية القائد ، ومدى ذكائه ، وفطنته وبعد نظره ، كما تتوقف على قدرته على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بالإضافة إلى قوة شخصيته ، وتأثيرها في الغير ، كما تحقق بعض الصفات التي يتحلى بها القائد زيادة استجابة المرؤوسين له ، وهذه الصفات مثل ، اللين والرحمة ، الإحساس بمشاعر الآخرين والقدرة على مشاركتهم في مشاكلهم وحلها بالأسلوب المناسب⁽³⁾ .

والكتاب الذين يرون بأهمية الصفات في القائد الإداري أوردوا الصفات التالية:⁽⁴⁾
الطاقة الجسدية والنفسية، الحساسية للأهداف، الحماس، الصداقة والود، النزاهة، الكفاءة الفنية، الحسم وعدم التردد.

وفي الفكر الإسلامي ذكر (الماوردي) مؤهلات الخليفة وحددها بسبعة شروط وهي العدالة ، العلم ، الحكمة ، الرأي السديد ، سلامة وصحة البدن، سلامة الحواس ، الشجاعة وأخيراً النسب أي أن يكون الإمام قرشياً (وهذه خاصة بالخلافة الإسلامية).

حددت معظم النصوص في الفكر الإسلامي أسس الكفاءة العامة والتي يجب أن تكون متوفرة فيمن يتصدى للقيادة وحددتها في ثلاث جوانب:

أولاً : الأمانة : حيث أمر الله سبحانه وتعالى بأداء الأمانة وجعلها من صفات عباده الصالحين إذ قال ” والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون ”⁽⁵⁾ .

كما أخبر رسولنا الكريم عن أهمية الأمانة، عن أبي هريرة أن أعرابياً سأل النبي صلى الله عليه وسلم: متى الساعة ؟ قال : ” إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة ” قال : كيف أضعها ؟ قال: ” إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة ”⁽⁶⁾ .

1 عيسى عبده الإدارة في مراحل الإنتاج والتوزيع، دار الكتاب العربي.

2 فرناس عبدالباسط ، أصول القيادة الإدارية ، دار الكتب المصرية 1985 .

3 نفس المرجع السابق .

4 نفس المرجع السابق

5 سورة المؤمنون آية رقم 8.

6 رواه البخاري .

ثانياً : القوة والقدرة : قال تعالى على لسان أنبيته الرجل الصالح الذي لجأ إلى موسى ” يا أبت استأجره غن خير من استأجرت القوي الأمين ”⁽¹⁾ .

والقوة مطلوبة لمن يتصدى للقيادة ونهى الرسول صلى الله عليه وسلم أن يتولى القيادة من هو ضعيف ، كما روى أبوذر رضي الله عنه قال ” قلت يا رسول الله ألا تستعملني ؟ قال : ف ضرب بيده على منكبي ثم قال ” يا أبا ذر إنك رجل ضعيف وأنها أمانة وأنها يوم القيامة خزي وندامة ، إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها ”⁽²⁾ .

والقوة يحتاجها القائد لاتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل والتصدي لها، أما القوة فتعني المهارات والعلوم التي يحتاجها القائد والتي تمكنه من القيام بالمهام الموكلة إليه بأكبر كفاءة.

ثالثاً: العلم والخبرة: ولقد قال تعالى في كتابه على لسان نبيه يوسف عليه السلام ” قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم ”⁽³⁾ .

العلم والخبرة التي تعين القائد على أداء العمل وتحمل المسؤولية.

تحليل نتائج الاستبانات

أولاً : الخاصة بالقياديين :-

- من تحليل الإستبانات الموزعة على القياديين ومرؤوسيهم كانت النتائج كمايلي :-
- أن القياديين في العينة متوسط أعمارهم 49 سنة ، وهو سن ملائم للمنصب القيادي ويتلاءم مع الخبرة المطلوبة ، كما أظهرت العينة نفسها أن متوسط عدد سنوات الخبرة في نفس المؤسسة بحدود 23 سنة وهي أيضاً تكفي لتؤهل القيادي لتبوء منصبه .
 - تقريباً 60% من العينة أمضوا أقل من خمسة سنوات في المنصب و 17 % منهم أمضى أكثر من 10 سنوات.
 - وهذه ظاهرة جيدة تؤكد دورية المنصب وعدم إشغاله كثيراً من فئة معينة .
 - من التحليل يتبين أن (90%) من القياديين في العينة مؤهلاتهم عالية تتراوح بين البكالوريوس والدكتوراه . بينما لا يزيد حملة الدبلوم عن (10%) .
 - أظهرت العينة أن (73%) من القياديين يرأسون قطاعاً إدارياً بينما (13%) يرأسون قطاعاً فنياً و (13%) يرأسون قطاعاً مشتركاً ما بين إداري وفني .
 - (76%) من القياديين في العينة يعتقدون بوجود علاقة بين المؤهل العلمي الذي يحملونه وطبيعة العمل في الوظيفة التي يشغلونها.

1 سورة القصص آية 26

2 رواه مسلم.

3 سورة يوسف آية 55

- حددت العينة من القياديين حجم العلاقة بين المؤهل العلمي وطبيعة العمل ما بين (44-56%).
- (83%) تقريباً من عينة القياديين قالوا أنهم لم يجدوا منافسة شديدة من قِبَل زملائهم في العمل عند تقلدهم لمنصبهم بينما (17%) منهم وجد المنافسة.
- (58%) من عينة القياديين يصادفون معوقات في مجال عملهم.
- (35%) من عينة القياديين تعاني من معوقات إدارية و(12%) معوقات فنية بينما المعوقات الإنسانية لا تتجاوز (6%) أي أن (52%) تقريباً من المعوقات التي يواجهها القياديون في مجال عملهم هي خليط من المعوقات الإدارية والفنية والإنسانية.
- يرى (72%) من القياديين في العينة أن العلاقة بينهم وبين مرؤوسيهم هي علاقة تعاونية بينما يرى (25%) أنها تنافسية و(4%) فقط يرون أنها تصادمية .
- (70%) من عينة القياديين يرون أن العلاقة مع مرؤوسيهم علاقة مرضيه بينما يرى (27%) منهم أنها عادية .

ثانياً : الخاصة بالمرؤوسين :-

- غالبية المشمولين في الدراسة من الموظفين (56%) ذكروا أن رؤساءهم يحملون مؤهل عالي في الإدارة.
- أكثر من ثلثي المرؤوسين (68%) يعتقدون أن رؤساءهم يناسبون المنصب الذي يتقلدونه .
- (63%) من المرؤوسين يعتقدون أن رؤساءهم يعرفون تماماً ما يفعلونه .
- ويرى (52%) من المرؤوسين أن مؤهلات رؤساءهم تتناسب مع الاختصاصات التي يحملونها .
- ويرى (80%) من المرؤوسين أن المنصب الذي يتقلده رؤساءهم يتناسب مع سنوات الخبرة التي قضوها في العمل .
- من وجهه نظر المرؤوسين يرون أن القياديين الذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة أكثر تناسباً للمنصب من القيادي الذي لا يحمل ذلك .
- (كانت الموافقة التامة للمرؤوسين على القياديين الذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة تزيد عن سواهم ب (28%)) .
- (70%) من المرؤوسين يرون أن القياديين الذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة مناسبين لاختصاصاتهم من القياديين الذين لا يحملون ذلك .
- يرى المرؤوسين أن القياديين الذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة يعرفون ما يفعلونه بشكل أكثر من القياديين الذين لا يحملون ذلك .
- (كانت الموافقة التامة للمرؤوسين على القياديين الذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة تزيد عن سواهم ب(40%))

- يرى المرؤوسين أن القياديين الذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة تتناسب عدد سنوات خبراتهم مع مناصبهم بشكل أكبر من القياديين الذين لا يحملون ذلك .

• (كانت الموافقة التامة للمرؤوسين على القياديين الذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة تزيد عن سواهم ب(40%)) .

الخلاصة ونتائج البحث

من تحليل البيانات الواردة في البحث وتحليل إجابات كلاً من القياديين والمرؤوسين المشمولين بعينة البحث تم التوصل إلى أهم النتائج التالية :-

أولاً:- بتحليل ردود القياديين تم التوصل إلى ما يلي:

- 1-متوسط أعمار القياديين في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت 49 سنة .
- 2-متوسط سنوات الخبرة للقياديين 23 سنة .
- 3-(60%) من القياديين في العينة أمضوا أقل من 5 سنوات في المنصب و(17%) أمضى أكثر من 10 سنوات مما يعني أن المنصب القيادي في الكويت لا يتم إشغاله مدة زمنية طويلة وإمّا يتسم بالدورية .
- 4-شاغلي المناصب القيادية في دولة الكويت يحملون مؤهلات جامعية عالية (90%) منهم يحملون البكالوريوس والدكتوراه).
- 5-(76%) من القياديين يرأسون قطاعات طبيعة عملها تتواءم مع المؤهل العلمي الذي يحملونه , مما يؤكد تطبيق المبدأ الإداري (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) .
- 6-العلاقات الإنسانية بين القياديين ومرؤوسيهم تتسم بالحسنة .
- (6% فقط يجد معوقات في علاقته مع مرؤوسيه) .
- (70%) من عينة القياديين يرون العلاقات مع مرؤوسيهم أنها مرضية) .

ثانياً :- بتحليل ردود المرؤوسين تم التوصل إلى النتائج التالية :-

- 1-(64%) من المشمولين بعينة الدراسة يعتقدون في رؤسائهم ما يلي :
 - أ- مؤهل عالي يتناسب مع المنصب واختصاصاته .
 - ب- يعتقدون أن رؤسائهم يعرفون تماماً ما يفعلونه.
 - ج- أنهم مناسبين تماماً للمنصب الذي يتقلدونه.

- د- سنوات الخبرة لديهم تتناسب مع المنصب الذي يتقلدونه .
- 2- القيادي الذي يحمل مؤهل عالي في الإدارة أكثر تناسباً للمنصب من القيادي الذي لا يحمل ذلك. (71% من عينه البحث يرون ذلك).
- 3- القيادي الذي يحمل مؤهل عالي في الإدارة يعرف ما يفعله تماماً بشكل أكثر من القياديين الذين لا يحملون ذلك. (76% من عينة البحث يرون ذلك)
- 4- القيادي الذي يحمل مؤهل عالي في الإدارة تتناسب عدد سنوات خبرتهم مع مناصبهم بشكل أكبر من القيادي الذي لا يحمل مؤهل عالي في الإدارة. (91% من عينه البحث يرون ذلك).
- 5- في موضوع مهارة اتخاذ القرار يرى :
- أ- (65%) من المرؤوسين أن رئيسهم يشاورهم عند اتخاذ القرار .
- ب - (64%) من المرؤوسين يرون أن رئيسهم يتوخى العدالة عند اتخاذ القرار .
- ج- (57%) من المرؤوسين يرون أن قرارات رئيسهم تتوافق مع اللوائح والقوانين .
- د - (58%) من المرؤوسين يرون أن رئيسهم صاحب قرار .
- هـ - (58%) من المرؤوسين يرون أن رئيسهم سريع في اتخاذ القرار .
- و- (52%) من المرؤوسين يرون أن رئيسهم يفوض بعض صلاحيته لمرؤوسيه .
- ز- (50%) من المرؤوسين يرون أن رئيسهم قراراته سليمة .
- ويلاحظ أن الموافقة على عاملي التفويض والقرارات السليمة جاءت بأغلبية بسيطة .
- 6- القياديين الذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة يشاورون مرؤوسيهم من وجهة نظر المرؤوسين بشكل أكبر من القياديين الذين لا يحملون ذلك . (تزيد النسبة عن 28 %)
- 7- القياديين الذين لا يحملون مؤهل عالي في الإدارة يلغون كثيراً من قراراتهم بشكل أكبر من القياديين الذين يحملون ذلك . (تزيد النسبة عن 16%).
- 8 - سلامة قرارات القياديين الذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة من وجهه نظر مرؤوسيهم أعلى من القياديين الذين لا يحملون ذلك . (تزيد النسبة عن 21%) .
- 9- توخي العدالة في إصدار القرارات من قبل القياديين الذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة من وجهه نظر مرؤوسيهم أعلى من القياديين الذين لا يحملون ذلك . (تزيد النسبة عن 23%) .
- 10- كثيراً من القرارات التي تخالف اللوائح والقوانين ترتكب من قبل القياديين الذين لا يحملون مؤهل عالي في الإدارة من وجهة نظر المرؤوسين أعلى من القياديين الذين يحملون ذلك . (تزيد النسبة عن 28%) .

11- تفويض القيادي كثيراً من صلاحياته لمؤوسيه من قبل القيايين الذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة من وجهه نظر المرؤوسين أعلى من القيايين الذين لا يحملون ذلك . (تزيد النسبة عن 28 %) .

12- علم المرؤوسين بالقرارات قبل أن يصدرها القيادي من عدمه من قبل القيايين الذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة من وجهه نظر المرؤوسين أعلى من القيايين الذين لا يحملون ذلك . (تزيد النسبة عن 30% تقريباً) .

13- اعتقاد المرؤوسين بأن القيادي صاحب قرار من قبل القيايين الذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة أعلى من القيايين الذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة أعلى من القيايين الذين لا يحملون ذلك . (تزيد النسبة عن 21% تقريباً) .

14- بالنسبة لعلاقة الرؤساء بمؤوسيهم وتقييم مهاراتهم الإدارية :-

أ- (76%) من المرؤوسين يرون أن رئيسهم يكن لهم الاحترام .

ب- (73%) من المرؤوسين يرون أن رئيسهم يلتزم بالمواعيد والأوقات التي يحددها .

ج- (72%) من المرؤوسين يرون أن رئيسهم يشاركهم بالمناسبات الاجتماعية (عزاء - فرح رحلات)

د- (65%) تقريباً من المرؤوسين يرون أن رئيسهم قريب منهم .

هـ- (65%) من المرؤوسين يرون أن رئيسهم قدوة ومثال يحتذى به .

و- (64%) من المرؤوسين يرون أن رئيسهم لديه الوضوح التام لأولويات الإدارة وأهدافها الرئيسية .

ز- (60%) من المرؤوسين يرون أن رئيسهم حريص على تنمية وتطوير المرؤوسين .

ح- (59%) من المرؤوسين يرون أن رئيسهم يهتم بالخطط الإستراتيجية و التطلعات المستقبلية .

ط- (57%) من المرؤوسين يرون أن رئيسهم يتبع سياسة الباب المفتوح معهم .

ي- (53%) من المرؤوسين يرون أن رئيسهم يدافع عن حقوقهم .

ك- (52%) من المرؤوسين يرون أن رئيسهم قائد إداري متميز .

* ويلاحظ في هذا العنصر أن جميع العوامل الخاصة بعلاقة القيادي بالمرؤوسين وتقييم مهاراته الإدارية من وجهه نظر المرؤوسين تختلف باختلاف حمل القيادي مؤهل عالي في الإدارة من عدمه .

15- شعور المرؤوسين بقربهم من قيايهم الذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة أعلى من الذين لا يحملون ذلك المؤهل (تزيد بنسبة 28%) .

16- مشاركة القيايين بالمناسبات الاجتماعية للذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة أعلى من الذين لا يحملون ذلك من وجهه نظر المرؤوسين (تزيد النسبة عن 37%) .

- 17- إتباع القياديين لسياسة الباب المفتوح من وجهه نظر المرؤوسين أعلى للذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة من الذين لا يحملون ذلك المؤهل . (تزيد النسبة عن 28%) .
- 18- التزام القياديين بالمواعيد والأوقات التي يحدونها من وجهه نظر المرؤوسين للذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة أعلى من الذين لا يحملون ذلك المؤهل . (تزيد النسبة عن 42%) .
- 19- اعتبار المرؤوسين قيادتهم بأنهم قدوة ومثال يحتذى به للذين يحملون مؤهل عالي بالإدارة أعلى من الذين لا يحملون ذلك المؤهل .(تزيد النسبة عن 26%)
- 20- دفاع القياديين عن حقوق مرؤوسهم ولعب دور المحامي عنهم لدى الإدارة العليا للذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة أعلى من الذين لا يحملون ذلك المؤهل . (تزيد النسبة عن 37%) .
- 21- حرص القياديين من وجهه نظر مرؤوسيه على تطويرهم وتنميتهم للذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة أعلى من الذين لا يحملون ذلك المؤهل (تزيد النسبة عن 35%) .
- 22- اهتمام القياديين بالخطط الإستراتيجية والتطلعات المستقبلية من وجهه نظر مرؤوسهم للذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة أعلى من الذين لا يحملون ذلك المؤهل (تزيد النسبة عن 26%) .
- 23- اعتقاد المرؤوسين بإبداعه قيادتهم وابتكاراتهم في عملهم للقياديين الذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة أعلى من الذين لا يحملون ذلك المؤهل .(تزيد النسبة عن 32%)
- 24- اعتقاد المرؤوسين بتملك قيادتهم للوضوح التام لأولويات الإدارة وأهدافها الرئيسية كان أكبر للقياديين الذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة مقارنة بالذين لا يحملون ذلك المؤهل . (تزيد النسبة عن 25%) .
- 25- إحساس المرؤوسين بأن قيادتهم يكون كامل الاحترام لهم كان أكثر بالنسبة للقياديين الذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة مقارنة بالقياديين الذين لا يحملون ذلك المؤهل .(تزيد النسبة عن 27%) .
- 26 -اعتبار المرؤوسين لقيادتهم بأنهم قادة إداريين متميزين كان أكثر للقياديين الذين يحملون مؤهل عالي في الإدارة من القياديين الذين لا يحملون ذلك المؤهل . (تزيد النسبة عن 35%) .

التوصيات

بناءً على النتائج التي تم استخلاصها من هذا البحث يتضح تماماً أن القياديين أصحاب المؤهلات العليا في الإدارة يتميزون عن غيرهم من القياديين الذين لا يحملون مثل ذلك المؤهل ، وقد جاء التمييز في جوانب عديدة مثل : القدرة على اتخاذ القرار والمشاركة فيه ، والعلاقات الإنسانية التي تجمعهم وإتباع سياسة الباب المفتوح ، والالتزام بالمواعيد والأوقات ، وحماية مرؤوسهم ولعب دور

المحامي بالنسبة لهم ، والحرص على تطويرهم وتنميتهم ، واهتمامهم بالخطط الإستراتيجية والإبداعية ، ووضوح الأولويات والأهداف الإدارية .

كل هذه النتائج تجعلنا نخرج بالتوصية الآتية :-

الإدارة علم وفن ، يحتاج إلى التكامل من خلال هذين العنصرين ، فالقيادي الناجح لا تكفيه المهوبة ، ولا العلم والنظريات الإدارية ، فهو يحتاج إلى الاثنين معاً ، إلا أن فرصة القيادي ذو المؤهل العالي في الإدارة للتميز أكبر من فرصة ذلك الذي لا يحمل ذلك المؤهل ، لذا نوصي بإسناد المناصب القيادية لأصحاب حملة المؤهلات العليا في الإدارة ، وإن كان ذلك لا يعني إقصاء المؤهلين فنياً عن المناصب الإدارية ، إنما الحرص على تأهيلهم إدارياً قبل استلام مناصبهم الإدارية عن طريق البعثات والدورات والمؤتمرات العلمية حتى يستطيعون الجمع بين العلم الإداري ونظرياته وفن الإدارة التي تعتمد على المهارات الشخصية وأساليب التعامل .

قائمة المراجع :

1. فرناس عبد الباسط البنا ، أصول القيادة الإدارية، 1985.
2. عبدالكريم درويش و ليلى تكلا - أصول الإدارة التعليمية ، مكتبة لأنجلو المصرية 1971 .
3. جاسم العمر و فاطمة الدويسان - السلوك التنظيمي والمؤسسات الناجحة - دار العلم ، الكويت 2006 .
4. خميس السيد إسماعيل - السلوك الإداري ، دار الهنا 1981 .
5. علي بدران - المنظمة وقادتها الإدارية.
6. عيسى عبده الإدارة في مراحل الإنتاج والتوزيع، دار الكتاب العربي.
7. فرناس عبد الباسط ، أصول القيادة الإدارية ، دار الكتب المصرية 1985 .
8. الاستبيان