

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا

القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديري  
الإدارات

**Management Leadership and Role in Upgrading Skills  
of Sub- directors**

دراسة حالة مجموعة شركات دانفوديو

دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة : سعدية علي عمار نافع

إشراف : البروفيسور أحمد

ابراهيم أبوسن

العام 2015م





## صفحة الموافقة

اسم الباحث : سيدة علي عمار نافع  
عنوان البحث : التأثير الكهرومغناطيسي في توصيل  
مركبات سيريوم الأبارات في راتنج  
مجموعه مركبات بالفيزولي

موافق عليه من قبل :

الممتحن الخارجي

الاسم : الدكتور خالد سراج محمد سيد احمد  
التوقيع : [Signature]  
التاريخ : 3 سبتمبر 2015

الممتحن الداخلي

الاسم : د. علي محمد عبد الوكيل  
التوقيع : [Signature]  
التاريخ : 3 سبتمبر 2015

المشرف

الاسم : د. ابراهيم اندس  
التوقيع : [Signature]  
التاريخ : 16/9/2015



Sudan University of Science and Technology  
College of Graduate Studies



### Declaration

I, the signing here-under, declare that I'm the sole author of the Ph.D. thesis entitled Management Leadership and Role in Upgrading Skills of sub-directors

which is an original intellectual work. Willingly, I assign the copy-right of this work to the College of Graduate Studies (CGS), Sudan University of Science & Technology (SUST). Accordingly, SUST has all the rights to publish this work for scientific purposes.

Candidate's name: Sadia Ali Ammar Nafi

Candidate's signature: ..... Date: 26-10-2015

### إقرار

أنا الموقع أدناه أقر بأنني المؤلف الوحيد لرسالة الدكتوراه المعنونة القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات جديرات الإدارات دراسة حالة شركة شركات والتطوير

وهي منتج فكري أصيل . وباختياري أعطى حقوق طبع ونشر هذا العمل لكلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، عليه يحق للجامعة نشر هذا العمل للأغراض العلمية .

اسم الدارس : سعدية علي محمد نافع

توقيع الدارس : سعدية علي محمد نافع التاريخ : 26-10-2015



## الآية

قال تعالى: فَلِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا  
الْقَلْبِ لَآنْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ  
فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

{ صدق الله العظيم ،،،

سورة ال عمران الآية (159)





## الإهداء

- الى من غرس في حب العلم والمعرفة وطعم الحياة ، وسقاني مياه الأمل الى من علمني حب الخير والكرامة ، الى والدي الحبيب ، أطال الله عمره ...
- الى من غمرتني بفائض حنانها ومنحتني دعائها وأحسستني طعم الحب والسعادة ، الى والدتي الحنونة حفظها الله وأطال عمرها ...
- الى من هيئة لي جواً دراسياً هادئاً، زوجي الحبيب ...
- الى فلذات كبدي ، أسأل الله أن يجعلهم قرّة عيني لي وللمسلمين ، الى اخواني الأفاضل واخواتي الفضليات ، حفظهم الله ورعاهم ، أسأل الله عزّ وجلّ أن يسدد على طريق الحق خطاهم ...
- الى كل من ساهم في رفع راية العلم والدين ...
- الى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع ..



# الشكر والعرفان

- الشكر والامتنان لله أولاً لما منّ علينا من صحة وتوفيق لإنجاز هذا العمل المتواضع وبفضل منه وحده .
  - لا يسعني إلا أن اتقدم بوافر الشكر والعرفان لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي منحتني فرصة الالتحاق ببرنامج الدكتوراه .
  - وقد صدق رسول الله ( صلى الله عليه وسلم ) حيث قال ( من لم يشكر المخلوق لم يشكر الخالق ) . لذا توجب على أن أوجه شكري وامتناني للاستاذ المشرف على أطروحتي البروفيسور أحمد ابراهيم أبوسن الذي طال الصبر عليّ بمواكبتني من قبل أن اكتب الأحرف الأولى لهذه الدراسة من توجيهات أولية وجمع المصادر والانتقاء منها ما هو أصلح مروراً بالدراسة النظرية وتوجيهاته السديدة والصحيحة التي استفدت منها كثيراً وسرت على خطاها ثم الدراسة الميدانية وما واجهتنا من مصاعب حيث وجدته الاستاذ الموجه الذي يزيدي اصراراً على مواصلة الدراسة وحتى كتابة الصيغة النهائية للخروج بنتاج جديد ومثمر يسهم في إثراء التخصص والمعرفة الانسانية . فهو نعم الموجه ، جزاه الله كل الخير والبركات، كما اتقدم بخالص الشكر والتقدير الى كل السادة أعضاء لجنة المناقشة .
  - كما أتوجه بالشكر والتقدير الى السادة المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة . وكما اتقدم بالشكر الجزيل الى زوجي العزيز الذي شجعني على الالتحاق بهذا البرنامج ومساعدتي معنوياً، فاسأل الله ان يجعل عمله هذا في ميزان حسناته .
  - ولا يفوتي إلا أن اتقدم بخالص الشكر وعظيم الإمتنان والإعتراف بالجميل لأخي المهندس عمر علي عمار الذي ساعدني وشجعني ولم يبخل عليّ من جهده ونصائحه وتوجيهاته وتعاونه الجاد منذ دراستي وحتى إتمام الرسالة ، ونسأل الله له عظيم الثواب وأن يجعله ذخراً للإسلام والمسلمين . كما اتقدم بالشكر والتقدير لأخي الاستاذ التاج علي عمار لمساعدتي معنوياً دائماً . كما أوجه شكري للإستاذ أشرف حسن إدريس لإسهاماته الجليلة ومساعدتي في إغناء دراستي من الجانب التحليل الاحصائي . ولا يفوتي ان اتقدم بالشكر الجزيل للإستاذ أبوحنيفة عمر الشريف علي إسهاماته الجليلة في تصحيح مستخلص الدراسة من الناحية اللغوية والنحوية .
  - وأخيراً لا يسعني إلا اشكر كل من ساهم ولو بجهد ضئيل لإنجاز هذا البحث، وأسأل الله العلي العظيم أن أكون قد وفقت في هذه الدراسة، فما كان التوفيق إلا بالله .
- (وما تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ ۗ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ( 88 ) سورة هود : الآية (88))



## المستخلص

هدفت الدراسة للتعرف على الانماط القيادية السائدة في مجموعة شركات دانفوديو ومدى مساهمتها في تطوير الشركة من خلال فروض الدراسة الآتية: (التدريب، تفويض السلطة، التحفيز، الاتصال الفعال).

استخدمت الباحثة الملاحظات والمقابلات الشخصية والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم إجراء استبيان استطلاعي و تصحيح استمارة الاستبيان من قبل المحكمين ما يلزم الدراسة للخروج بنموذج نهائي، والذي تم توزيعه على مدراء الإدارات بمجموعة شركات دانفوديو، وتم إختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث تم اختيارها من العاملين بحجم بلغ (140) مثلت (73.6%) من مجتمع الدراسة وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة 103 استمارة، وتحليل البيانات الخاصة بالاستبانة استخدمت الباحثة البرنامج الجاهز للتحليل الاحصائي، الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وطبقت عليها مجموعة من المعالجات الإحصائية الآتية: الجداول التكرارية والنسب المئوية - الأشكال البيانية- القيمة الاحتمالية- الوسيط - اختبار مربع كأي لدلالة الفروق حول أراء المبحوثين.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن انماط القيادة الإدارية السائدة في مجموعة شركات دانفوديو هو النمط الديمقراطي ثم النمط الموقفي، والنمط الأتوقراطي بدرجة قليلة، وأن القادة الإداريين في الشركة يتمتعون بمهارات إدارية عالية. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن تكون هنالك طرق علمية مدروسة وفعالة لتنشيط القائد الإداري وتأهيله للتكيف مع المتغيرات المفاجئة، والوقوف ضد القيادة التقليدية التي تستند على التطبيق الحرفي للتعليمات والإجراءات. إنشاء مراكز لإعداد القادة الإداريين للشركات الوطنية لتولي الوظائف القيادية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، لمواكبة أحداث التطورات العلمية والعملية في مجال القيادة الإدارية.





## **Abstract**

The study aimed at investigate the patterns of management leadership at Danfodio Corporate Group and their contribution in developing the Corporate Group in terms of training, delegation of powers, motivation and effective communication.

The researcher has adopted observation, interviews and refereed questionnaire randomly targeting 103 (73.6%) out of 140 managers for data collection.

SPSS along with statistical processing including frequency table, percentage, probability value, diagrams, median and *chi-square test* are also used for data analysis and statistical differences.

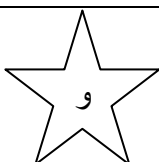
The study concluded that the directors of Danfodio Corporate Group adopt democratic approach, have high administrative skills and that autocratic and impressive qualities are less common.

The researcher has recommended adoption of scientific and effective approach to motivate and train top managers to cope with abrupt changes and bring about up-to-date developments and rejection of traditional leaders who stick to instructions and measures.



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الآية	1
ب	الإهداء	2
ج	الشكر والتقدير	3
د	المستخلص	4
هـ	The Abstract	5
و - ط	قائمة المحتويات	6
ي	قائمة الجداول	7
ك	قائمة الأشكال	8
الإطار العام للدراسة		
1	المقدمة	1
3	مشكلة الدراسة	2
4	أهداف الدراسة	3
4	أهمية الدراسة	4
5	فروض الدراسة	5
5	منهجية الدراسة	6
5	ادوات الدراسة	7
6	حدود الدراسة	8
7	الدراسات السابقة	6
16	مصطلحات الدراسة	7
19	هيكل الدراسة	8
الفصل الأول : أدبيات الدراسة		
21	المبحث الأول : مفهوم القيادة الإدارية وعلاقتها بالإدارة	9
21	- مفهوم القيادة الإدارية	
23	- تعريف القيادة	
27	- عناصر القيادة	
29	- القائد يولد ام يصنع	
30	- انواع القيادة	
31	- أهمية القيادة	
34	- الأسس التي يعتمد عليها القائد في التأثير على تابعيه	
37	- العلاقة بين القيادة والإدارة	
39	- الفرق بين القيادة والإدارة	
41	- صفات القائد الإداري الفعال	
43	- اختيار القادة الإداريين واكتشافهم	
45	- الأخطاء الرئيسية في عملية التقويم	
47	- المهام الأساسية للقائد المدير	



50	المبحث الثاني : نظريات القيادة الإدارية	10
52	النظريات التقليدية	
52	- نظرية الرجل العظيم	
54	- نظرية السمات	
59	النظريات الموقفية	11
61	- النظرية التفاعلية	
61	- نظرية المسار والهدف	
63	- نظرية فروم جاغو	
65	النظريات السلوكية	12
65	- دراسة جامعة أوهايو	
67	- دراسة جامعة مينشجان	
68	- نظرية الشبكة الإدارية	
68	الاتجاهات الحديثة في القيادة	13
69	- القيادة الكاريزمية والقيادة الرسالية	
70	- القيادة التبادلية والقيادة التحويلية	
72	- القيادة في بيئة العمل الجديدة	
76	المبحث الثالث : أنماط ونماذج القيادة الإدارية	14
76	القيادة حسب سلوك القائد	15
83	القيادة حسب الموقف أو الشخصية	16
85	القائد وفق مركزية السلطة	17
86	أنماط تعتمد على اهتمامات القائد بالإنتاج والأفراد معاً	18
91	نموذج ريدن في القيادة	19
94	نموذج روبرت هاوس في القيادة	20
95	انماط تعتمد على افتراضات القائد	21
96	انماط استخدام السلطة	22
97	نموذج ليكرت في القيادة	23
99	نموذج دورة الحياة في القيادة الموقفية	24
	الفصل الثاني	
103	المبحث الأول : مهارات القيادة	25
103	مفهوم المهارة	26
104	المهارات الإدارية	27
109	المهارات الذاتية	28
111	المهارات الفنية	29
114	المهارات الإنسانية	30
128	المهارات السياسية	31
128	طرق تنمية المهارات	32
130	المبحث الثاني: القيادة في الإسلام	33
130	مفهوم القيادة في الاسلام	34
134	نظرية القيادة في الاسلام	35
135	نماذج من نظريات الإدارة المعاصرة	36



139	خصائص النظرية في الإسلام	37
151	المبحث الثالث : المقومات القيادية الإسلامية	38
125	المقومات الذاتية السلوكية القيادية الإسلامية	39
125	- الايمان	
155	- العلم	
158	- الفصاحة والبيان	
160	- الخلق الحسن	
161	- الانتماء	
164	- الرجولة	
168	- القدوة	
170	- التعليم	
171	- الشورى	
174	- الاجتهاد	
177	- العزيمة	
179	- الموضوعية	
181	- الواقعية	
183	- الرحمة	
185	- الصبر	
186	- التوكل	
188	- المهابة	
	الفصل الثالث	
191	المبحث الأول : النشأة التاريخية لشركة دانفوديو وتطورها	40
192	مفهوم الشركة في اللغة	41
195	نشأة مؤسسة دانفوديو الخيرية وتطورها	42
196	الوصف الجغرافي لشركة دانفوديو	43
200	أهمية شركة دان فوديو	44
200	الهيكل التنظيمي حسب تطوره	45
203	تحويل المؤسسة الى شركة قابضة	46
203	مفهوم الشركة القابضة	47
205	فكرة الشركة القابضة	48
206	وظيفة الشركة القابضة	49
206	نشأة الشركة القابضة	50
209	المساهمون في الشركة	51
210	بيئة العمل التي تعمل فيها الشركة	52
212	من اهم شركات دانفوديو القابضة	53
216	المبحث الثاني : شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور وأهم انجازاتها	54
218	اقسام شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور	55
231	أهم انجازات الشركة	56
238	امكانيات الشركة الفنية والإدارية	57
239	سياسة الجودة واتجاهات المستقبل	58



241	المبحث الثالث : شركة دانفوديو التجارية واقسامها وأهم انشطتها التجارية تعريف الشركات التجارية	59
242	الأهمية الاقتصادية للشركة	60
242	التطور التاريخي للشركات	61
243	اشكال الشركات التجارية	62
246	خصائص شركة التضامن	63
251	خصائص شركة التوصية البسيطة	64
252	شركة المحاصة	65
254	شركات الاموال	66
256	شركة التوصية بالأسهم	67
257	الشركة ذات المسؤولية المحدودة	68
258	الأحكام العامة للشركات التجارية	69
261	شركة دانفوديو التجارية :أهمية شركة دانفوديو التجارية	70
262	أنشطة الشركة التجارية	71
265	السياسات التسويقية للشركة	72
265	منافذ التوزيع	73
266	أهداف الشركة	74
266	اقسام شركة دانفوديو التجارية	75
268	مكاتب الشركة الخارجية	76
	<b>الفصل الرابع : الإطار العملي</b>	
270	اساليب القيادة المتبعة في شركة دانفوديو والسياسات والاستراتيجمات المستخدمة في الشركة وعلاقتها بالقيادة	77
237	اساليب القيادة المتبعة في الشركة	78
319	استراتيجية شركة دانفوديو	79
328	علاقة السياسات والاستراتيجمات بالقيادة الإدارية	80
	<b>الفصل الخامس</b>	
333	التحليل الإحصائي	81
367	نتائج التحليل الإحصائي	82
375	التوصيات	83
378	المراجع	84
391	الملاحق	85



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	إسم الجدول	رقم الجدول
301	نموذج لخطة التدريب الداخلي للقادة في الشركة	4-1
303	نموذج لخطة التدريب الخارجي للقادة في الشركة	4-2
334	معاملات ثبات الاستبانة بطريقة الفا كرونباخ	5-3
335	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير النوع	5-4
336	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر	5-5
337	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي	5-6
338	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير مسمى الوظيفي	5-7
339	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الدخل	5-8
340	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الحالة الاجتماعية	5-9
341	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة	5-10
342	التوزيع التكراري والنسبي لمستوى متغير النمط القيادي الديمقراطي	5-11
344	نتيجة اختبار مربع كاي نسبة لعبارات النمط القيادي الديمقراطي	5-12
346	التوزيع التكراري والنسبي لمستوى متغير النمط القيادي الموقفي	5-13
348	نتيجة اختبار مربع كاي نسبة لعبارات النمط القيادي الموقفي	5-14
350	التوزيع التكراري والنسبي لمستوى متغير النمط القيادي الاتوقراطي	5-15
352	نتيجة اختبار مربع كاي نسبة لعبارات النمط القيادي الاتوقراطي	5-16
354	التوزيع التكراري والنسبي لمستوى متغير التدريب	5-17
355	نتيجة اختبار مربع كاي نسبة لعبارات التدريب	5-18
356	التوزيع التكراري والنسبي لمستوى متغير تفويض السلطة	5-19
358	نتيجة اختبار مربع كاي نسبة لعبارات تفويض السلطة	5-20
359	التوزيع التكراري والنسبي لمستوى متغير التحفيز	5-21
360	نتيجة اختبار مربع كاي نسبة لعبارات التحفيز	5-22
361	التوزيع التكراري والنسبي لمستوى متغير الاتصال الفعال	5-23
362	نتيجة اختبار مربع كاي نسبة لعبارات الاتصال الفعال	5-24
363	التوزيع التكراري والنسبي لمستوى متغير تنمية المهارات	5-25
365	نتيجة اختبار مربع كاي نسبة لعبارات تنمية المهارات	5-26
370	نتائج مربع كاي لدلالة الفروض للإجابات على عبارات الفرضية الأولى	5-27
371	نتائج مربع كاي لدلالة الفروض للإجابات على عبارات الفرضية الثانية	5-28
372	نتائج مربع كاي لدلالة الفروض للإجابات على عبارات الفرضية الثالثة	5-29
373	نتائج مربع كاي لدلالة الفروض للإجابات على عبارات الفرضية الرابعة	5-30
374	نتائج مربع كاي لدلالة الفروض للإجابات على عبارات تنمية المهارات	5-31

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
3	نموذج الدراسة	1-1
51	النظريات القديمة في القيادة	1-2
57	اهمية السمات الشخصية للنجاح الإداري	1-3
66	مصفوفة جامعة او هايو	1-4
70	أدوار القائد التبادلي	1-5
72	خصائص القائد التحويلي	1-6
73	المستوى الخامس للقيادة	1-7
80	اسهامات هودجيش في النمط الأبوي	1-8
82	اسهامات هودجيش في النمط الدكتاتوري	1-9
83	اسهامات هودجيش في النمط الديمقراطي	1-10
87	الشبكة الإدارية في نموذج بليك وموتون	1-11
89	مقارنة الدكتور سيد هواري في نموذج بليك وموتون	1-12
97	انواع السلوك القيادي في نموذج تاننباوم وشميت	1-13
98	نموذج ليكرت في القيادة	1-14
100	نموذج دورة الحياة في القيادة الموقفية	1-15
150	نموذج الإدارة من منظور اسلامي	2-16
202	الهيكل التنظيمي رقم(1)	3-17
203	الهيكل التنظيمي رقم(2)	3-18
300	طرق التدريب النظري للقادة الإداريين في الشركة	4-19
335	يوضح التوزيع النسبي والتكراري لمتغير لنوع	5-20
336	يوضح التوزيع النسبي والتكراري لمتغير العمر	5-21
337	يوضح التوزيع النسبي والتكراري لمتغير المؤهل	5-22
338	يوضح التوزيع النسبي والتكراري لمتغير مسمى الوظيفة	5-23
339	يوضح التوزيع النسبي والتكراري لمتغير الدخل	5-24
340	يوضح التوزيع النسبي والتكراري لمتغير الحالة الإجتماعية	5-25
341	يوضح التوزيع النسبي والتكراري لمتغير سنوات الخبرة	5-26
401	قائمة المحكمين	5-27

