

## + شكر وعرفان +

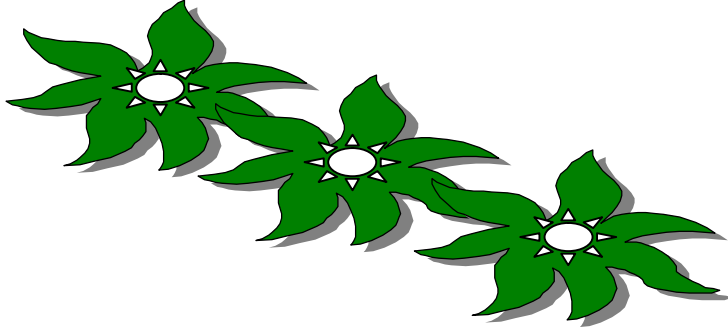
والشكر بحقه لعدد كبير من الزملاء والمتدربين الذين شاركوا في العديد من الحلقات الدراسية ببرنامج ماجستير إدارة الأعمال دورة 2002م -2003م بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا والتي تناولت بالنقاش المحاور الفكرية والعلمية للعديد من الموضوعات لقد اعانوني بالحوار الهادف الذي حفزني لمزيد من التأمل والتفكير في بعض الأطروحات مما كان له الدافع في المزيد من البحث في كنه الأشياء ومن قبلهم الأساتذة السادة الذين كان لهم الدور الاكبر في صقل المعرفة بالتجربة والتدريب من خلال الورش والسمنارات التي صاحبت البرنامج التي تناولت بالدراسة والتحليل المحاور الفكرية والعملية والعلمية للعديد من الموضوعات فلهم منا جزيل الشكر ووافر الامتنان .

والشكر إلى الدكتور إبراهيم فضل المولى الذي أشرف على هذه الدراسة منذ ان كانت خطة بالمتابعة والتوجيه والملاحظة والإرشاد فكان له الدور الكبير والأثر البالغ في دفع هذه الدراسة لتصل إلى منتهاها وخالص الشكر والامتنان للأستاذ صلاح الدين حامد الذي قام بطباعة وتنسيق هذه الدراسة وكان صبوراً في معالجة التعديلات والتغييرات التي أجريت عليها و تصحيح طباعتها بكل رحابة صدر وتركيز له الشكر والتقدير .

كما نتقدم بالشكر الجزيل لمكتبة بنك السودان لتعاونهم الكبير معي فلهم التقدير واجزل الله لهم الثواب كذلك المكتبة المركزية لجامعة النيلين ومكتبة مجمع الشهيد والأخ النور موسى أربابالذي مدني ببعض المراجع من مكتبته الخاصة ومن غيرها وبذل جهداً مقدراً في ذلك. وشكري لأسرتي على صبرهم وتشجيعهم لي خلال مراحل إعداد الدراسة وختاماً امتناني وتقديري لكل من ساهم أو شارك أو شجع على إنجاز هذا العمل، الله اسأل أن تأتي محاولتي المتواضعة هذه بالهدف المرجو منها وهو المستعان على تحقيق الأهداف .

$\lambda\phi;$

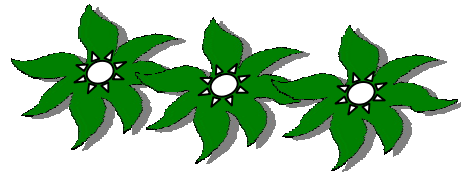
الإهداء



إلى.....

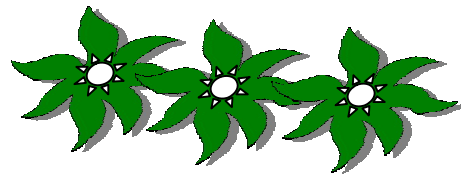
القادة الإداريين:

- العاملين بصمت ومثابرة ونكران ذات على ترسيخ وتوطيد قواعد العمل الإداري الخلاق .
- الصادقين في أقوالهم ، المخلصين في أعمالهم .



إلى.....

أسرتي العزيزة ..... تكريماً وتقديراً .



قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

(إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)



إذا كان التعليم يوفر الثقافة العامة ، فإن البحث يعين المؤهلات المحددة لأداء  
العمل بإتقان واتخاذ القرارات بكفاءة عالية

## ملخص الدراسة باللغة العربية : -

تهدف الدراسة وبشكل رئيس إلى التعرف على القائد الإداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الأعمال بالعاصمة القومية ( ولاية الخرطوم) مع إجراء دراسة ميدانية لجوانب اختيار القادة وتدريبهم واقتراح التوصيات المناسبة لتطوير وتفصيل دور القائد الإداري ، وذلك من خلال اختبار صحة الفرضيات التالية:-

- هناك علاقة وثيقة بين عدم وجود سياسة عامة في اختيار القادة والاعتماد على الطرق التقليدية في اختيار وتعيين القادة في منشآت الأعمال التي تعد من الأسباب الرئيسة في عدم الوصول لنتائج ومستويات جيدة في القيادة الإدارية.
- هناك تناقض بين السلوك الفعلي للقادة الإداريين وبين المهام والاختصاصات الواجبة للوظيفة نتيجة لعدم الاعتماد على الطرق والوسائل المناسبة للكشف عن متطلبات القيادة.
- : هناك علاقة ترابط بين عدم تحديد مصادر معلومات جيدة في تقويم الأداء الوظيفي للقادة الإداريين بشكل بين ترك الأمر في كثير من الأحيان للسلطة التقديرية لمن يشغل المنصب أدى إلى تأرجح المفاهيم ومحدودية التصور لماهية وطبيعة دور القيادة الإدارية .
- تقييم أداء القادة الإداريين لا يحظى باهتمام كبير مما يؤدي إلى عدم الرضا لنتائج التقويم وذلك لغياب منهج ومعياري لتقويم أداء القادة الإداريين بمنشآت الأعمال.
- عدم وجود سياسة عامة لتدريب القادة مديري الإدارات وضعف الاهتمام بأهمية التدريب بمنشآت الأعمال يؤدي إلى تكرار التجارب الرتيبة وعدم مواكبة التطور .
- عدم توفر فرص التدريب للقادة مديري الإدارات وعزوف بعضهم عن برامج التنمية الإدارية وما فيها من تدريب يهدف إلى إثراء المعرفة وتنمية المهارات وتعميق القيم والاتجاهات الإيجابية ومحدودية الفهم لأهمية التدريب أدى إلى عدم مواكبتهم للمعارف الجديدة ومتابعة الأساليب الحديثة التي تزيد من فعالية الممارسة الإيجابية.
- هناك علاقة وثيقة بين تطوير البرامج التدريبية واستطلاع رأي المتدرب عن البرامج من حيث أهدافه وتحقيق دوافعه بهدف الاستفادة من ملاحظاتهم لتطوير البرامج في المستقبل.
- هناك علاقة عكسية بين عدم وجود بيئة عمل تتفق وتتكيف مع المعرفة المكتسبة وإتاحة فرصة نقل أثر التدريب ممارسة هذه المعرفة حتى تتحقق النتيجة المطلوبة.

ولقد تم وضع نوعين من الاستقصاء أحدها يغطي الأبعاد الأساسية حول مهمة اختيار وتدريب وتقويم القادة مديري الإدارات والأقسام بمنشآت الأعمال واستهدف به القادة الإداريين . والآخر يغطي جانب تقويم البرامج التدريبية أثناء الخدمة واستهدف به القادة مديري الإدارات والأقسام ويحتوي النوع الأول على:-

(12) سؤالاً أساسياً.

(54) فقرة إلى جانب بيانات شخصية .

أما النوع الثاني فيحتوى على : -

(10) أسئلة أساسية .

(44) فقرة إلى جانب بيانات شخصية .

وبالنسبة لمجتمع الدراسة فقد أشتمل على عدد من منشآت الأعمال بالقطاع العام والخاص راعى الدارس اختيار مدير من كل جهة يتولى مهمة قيادة المنشأة وإدارتها ليبيدي رأياً موضوعياً مستنداً إلى الممارسة الفعلية لعملية القيادة ، كذلك استهدف الدارس جميع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بتلك المنشآت حول تقويم البرامج التدريبية أثناء الخدمة . وبذلك لم يختار الدارس عينة وإنما تم جمع البيانات بأسلوب الحصر الشامل بافتراض أن المنشأة لها قائد ( مدير ) واحد إلى جانب استهداف جميع مديري الإدارات والأقسام التي تضمها تلك المنشآت ولغرض الإجابة على أسئلة الدراسة ومعرفة الدلالات العامة لها، وتحليل نتائجها واختيار فرضياتها ، قام الدارس باستخدام الأسلوب الإحصائي المناسب لغرض وصف وتحليل نتائج الدراسة ، وتم استخدام اسلوب المقاييس النسبية .  
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: -

• عدم وجود سياسة عامة موثقة لاختيار القادة بمنشآت الأعمال مما يفقد المنشأة من تحقيق الآتي :-

(1) جعل المديرين يفكرون جيداً بأهدافهم وبكل حرص وعناية .

(2) السياسة الموثقة كأداة اتصال لتعريف الإدارات بها.

• عدم وجود سياسة واضحة لاختيار القادة – الموجود منها يظل في أذهان المديرين وأصحاب المنشآت – مما يفقد تلك المنشآت مدخل رئيس لتكوين قيادة إدارية فاعلة وفعالة لها القدرة على قيادة وإدارة الأقسام وتطويرها.

• اعتماد معظم القادة الإداريين لأسلوب وطريقة الحرية المطلقة لاختيار القادة مديري الإدارات ورؤساء الأقسام مع العلم بان هذا الأسلوب غير صالح للإدارة الحديثة خاصة في مستويات القيادة التنفيذية التي تأخذ طابعاً إدارياً بحتاً .

• محدودية استخدام اسلوب الإختبارات النفسية الذي يهدف إلى التعرف على الخصائص والسمات التي تتعلق بالدوافع والنزاعات والأوامر الانفعالية المتعلقة بذات الشخص وبمدى انطباقها على متطلبات المنصب المراد شغله بفقد المنشآت محور هام وأساس في اختيار الكفاءة الإدارية.

• القادة الإداريين يعتمدون على دفتر الدوام ( الحضور والانصراف ) كمصدر معلومات أساس في تقويم الأداء وأقفالهم بقية مصادر المعلومات الأخرى يضعف عملية التقويم ويولد عدم الرضا.

- عدم وجود برنامج معين لتقويم الأداء وعدم وجود دورات تدريبية للقائمين بالتقويم في مجال تقويم القادة مديري الإدارات ورؤساء الأقسام افقد عملية التقويم من محتواها وولد عدم الرضا لدى المقومين واطعف الأداء بصفة عامة.
- نظم تقويم أداء القادة مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام يشوبها الكثير من القصور بمنشآت الأعمال.
- عدم وجود سياسة عامة لتدريب القادة بمنشآت الأعمال أكد عدم اهتمام القادة مديري المنشآت بتدريب القادة مديري الإدارات .
- لا توجد متابعة من قبل القادة مديرو المنشآت للمتدربين ما بعد التدريب وتتبع أثر التدريب والمتدرب والمتدرب غير مطالب بتقديم تقرير لرئيسه.
- لا توجد دراسة لدى معظم منشآت الأعمال للحاجة إلى التدريب بناء على نتائج تقييم الأداء.

## Abstract

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

The main aim of this study is to identify the functions and skills of administrative leaders of business firms in the national capital (Khartoum State) in relation to the challenges of the current era. In it, a field study is conducted of the different aspects of selecting and training leaders as well as making appropriate recommendations needed to develop and activate the role of administrative leaders. The following hypotheses shall be examined.

- There is a close link between lack of a general policy for the selection of leaders and reliance on traditional methods to select and appoint leaders in business firms. This is believed to be one of the major causes for absence of good results and levels of administrative leadership.
- There is a contradiction between the actual behavior of leaders and bases and jurisdictions of their posts as a result of adoption of inappropriate methods and styles to identify leadership requirements.
- There is a close connection between non identification of good information sources to evaluate the functional performance of administrative leadership perceptually and leaving the command most of the time for discretionary authority to whoever holds the post. This leads to conceptual fluctuation and limited understanding as to the role and nature of administrative leadership.
- Negligence of evaluation of leaders performance leads to non satisfactory evaluations. This may be attributed to the absence of

a method and criteria for the evaluation of leader performance at business firms.

- Lack of common policy for training leaders and poor attention being paid to training in business firms leads to repetition of past experiences and the inability to keep up with new developments.
- Non availability of training opportunities for leaders and disinterest shown by some of them towards management development programs even though such programs may enrich knowledge, develop skills and strengthen business values and positive trends. Moreover, limited training results in an inability to keep abreast with new methods that enhance positive practices.

- There is a close relation between development training programs and assessing a trainee's response towards such a program in terms of his goals and aspirations. Making use of their observations will help in developing future programs.
- There is a reverse relation between the absence of a business environment that corresponds and adapts to acquired knowledge and the availing of an opportunity to transfer the impact of training through the exercise of this knowledge to achieve the desired goal.

Two questionnaires were prepared. The first covers the basic dimensions of selecting, training and evaluating leaders and managers of administrative departments and divisions. The other covers evaluation of on the job training programs. The first questionnaire covers twelve (12) basic questions and fifty-four (54) items aside from personal details. The second one contains ten (10) basic questions and forty-four (44) items aside from personal details.

A number of public and private business firms form the study group. The researcher chose a manager from each side to express an objective opinion based on the actual practice of the leadership process. Also, the researcher asked the group on the evaluation of the on the job training programs. Thus, no random sample has been made. Rather, the researcher collected data using a comprehensive method assuming that each firm has a single leader. Additionally, managers from all administrations and departments in these firms were selected to answer the study questions so as to identify their general sense, analyze the results and prove the hypotheses. The researcher used the appropriate statistical method to describe and analyze the results. The relative measurements method has been employed.

The most important results of the study are as follows:

- Lack of a general documented policy for selecting leaders deprives firms from fulfilling the following:
  1. enabling managers to think effectively of their objectives.
  2. firm policy as a means of continuity in characterizing the administration.



- Absence of a clear-cut policy for selecting policy. Managers do not express their policy. As a result, they lose a major opportunity to establish an effective and efficient leadership capable of leading, managing and developing their departments.
- Most managerial leaders adopt an absolute freedom style in selecting administration and department managers, despite the fact that it is now suitable for modern management, especially at the executive level.
- Limited use of psychological tests that aim to identify characteristics and features concerning motivation, conflicts, emotional disorders related to personal aspects and to assess their

conformity with needs of relative posts. Thus, firms lose an important and vital focus in selecting quality management.

- Managers rely on the attendance record as a basic source of information to evaluate performance while ignoring other sources. This weakens the evaluation process and leads to dissatisfaction.
- In evaluating leaders, managers and department heads there is an absence of a specific performance evaluation program and of training courses for the evaluation officials. This renders the evaluation process void, producing dissatisfaction among the evaluators and generally making performance weak.
- Many shortcomings mar the business evaluation system for leaders and managers.
- There is a lack of a general policy for training leaders at business firms, confirming the negligence of the leaders to train managers.

- There is no follow up by leaders of firms on the trainees after completing their training to assess the impact of such training. Moreover, trainees are not obliged to submit reports to their supervisors.
- Most businesses do not conduct studies on the need for training based on the results of performance evaluation.

## قائمة المحتويات

رقم المحتوى	البيان	الصفحة
	قائمة بجداول البحث	أ
	قائمة بالإشكال الواردة بالبحث	ب
	قائمة بملاحق البحث	ج
	الإهداء	د
	شكر و عرفان	هـ
	ملخص البحث باللغة العربية	و
	ملخص البحث باللغة الإنجليزية	ط
	الفصل التمهيدي (الإطار العام للدراسة)	
	تمهيد	م
	أهداف البحث	ن
	أهمية البحث	ن
	منهجية البحث	ن
	تساؤلات البحث	ن
	فرضيات البحث	س
	أدوات جمع البيانات	س
	حدود البحث	ع
	الدراسات السابقة	ع
	الإطار النظري للدراسة	ع
	<b>الفصل الأول : ( مفهوم القيادة والإدارة )</b>	1
1	المبحث الأول : الإدارة مفاهيمها وأهميتها وأهدافها	2
2	المبحث الثاني: مفهوم وطبيعة وأهمية القيادة	7
3	المبحث الثالث: نظريات القيادة والقيادة في الإسلام	14
	<b>الفصل الثاني :أنواع وأنماط القيادة</b>	29
4	المبحث الأول : نمط القيادة الأوتوقراطية	30
5	المبحث الثاني : نمط القيادة البيروقراطية	34
6	المبحث الثالث: نمط القيادة الديمقراطية	41
	<b>الفصل الثالث : مناهج وطرق اختيار القائد الإداري</b>	49
7	المبحث الأول : مواصفات ومقومات القائد الإداري	50
8	المبحث الثاني : مهام القائد الإداري وانعكاسات وجود	57
9	المبحث الثالث : مناهج وطرق اختيار القائد الاداري	63



## تمهيد:

بنظرة تأملية وواقعية في الحياة العامة والى واقع إدارة المنشآت الاقتصادية والاجتماعية إن الواقع يؤكد أن سوء الإدارة وقصورها هما السببان الرئيسيان وراء انخفاض مستوى الأداء الاقتصادي للمنشآت الخاسرة. ونحن على أعتاب الألفية الثالثة نواجه العديد من التحديات على عدة أصعدة منها السياسي والاجتماعي والاقتصادي والحضاري. لا بد لنا أن نعد أنفسنا من الآن لمواجهة هذه التحديات والتعامل معها . أحد متطلبات هذه المواجهة لهذا التحدي تطوير المؤسسات والمنظمات بأطرها المختلفة ، وحسب الاختصاص والعمل. كذلك وجود القائد الإداري في كل المستويات والأنشطة الإدارية المختلفة الذي يستطيع أن يساهم ويقود ويوجه المنشأة نحو النمو والنجاح وأن ينتشلها من الوضع الإداري الحالي بساليبته المختلفة والمتعددة.

ولقد اجتاحت العالم في الآونة الأخيرة ثورة إدارية شاملة ركزت على مفهوم القيادة والإدارة وأثرها على بيئة العمل وتحريك طاقات الأفراد ومجموعات العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية وكان محور تلك الثورة تحديد دور القائد ومكونات القيادة الفاعلة في زمن اضطربت فيه القيم التنظيمية وتعددت فيه أنماط السلوك الإداري والعلمي مما أثر سلباً على الأداء التنظيمي.

إن كان ذلك هو الهاجس بالنسبة للدول المتقدمة التي تبنت الثورة الإدارية ينبغي على الدول النامية من ضمنها السودان أن تضاعف جهودها لمواكبة تلك الثورة للخروج من نفق التردي الإداري المريع الذي لازم الأداء الإداري والتنظيمي طيلة العقود الأربع الماضية على الرغم من عدة محاولات في المؤسسات والمنظمات المختلفة لتحديث وتطوير الهياكل التنظيمية ، الإجراءات، السياسات ، أساليب العمل ، التسويق .....ألخ أيضا في النواحي الفنية والتكنولوجية وفي الأنماط والممارسات والعمليات الإدارية .

لم يؤت هذا التطوير ثماره في كثير من الأحيان ولم يكن على مستوى الطموحات يعود ذلك لعدة أسباب أهمها في رأي الدارس عدم وجود القائد الإداري القادر على أحداث التغيير والتطوير الملائمين للواقع الإداري الحالي . لا يزال يهيمن على معظم المنظمات المختلفة مع تعدد واختلاف أنشطتها سواء في القطاعين العام "الحكومي" والخاص - الإداري البيروقراطي وليس القائد الإداري وشتان ما بين الاثنين السودان في ظل الواقع الإداري الحالي في أمس الحاجة ، وهذا في رأي الباحث ، إلى القائد الإداري في منظماتنا كافة لمعالجة هذا الواقع المتخلف لمواجهة مجموعة هائلة من التحديات الكبيرة بفعل المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية السريعة مما يحتم علينا أن نسعى بمجهودات متعالية ومتواصلة إلى أحداث تحولات جذرية وحقيقية في مديري وقادة ووكلاء المنظمات وبالتالي السؤال المطروح للنقاش في هذا البحث هو :-

( هل الواقع الإداري السوداني بحاجة إلى القائد الإداري ؟) الإجابة هي نعم .  
وهذا ما سنتناوله بالتفصيل في هذا البحث .

### أولاً : أهداف البحث :-

1. التعرف على مفهوم القائد الإداري ووظائفه .
2. التعرف على أهمية وجود القائد الإداري ومدى تأثير ذلك ايجابياً .
3. تناول مهارات القائد الإداري.
4. تبيان الفرق بين نمط الإداري البيروقراطي والقائد الإداري .

5. التعرف على الشروط المطلوبة في القائد الإداري.
  6. التعرف على النمط الإداري للقائد الإداري .
  7. إدراك الانعكاسات المختلفة لوجود القائد الإداري علي المؤسسة .
- ثانياً : أهمية البحث :-**

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه إن حصاد السنين التي مضت في السودان من التنمية والتطوير الإداري لا تزال دون مستوى الطموحات ، ولعل أحد الأسباب يعود إلى أن معظم الإداريين بكافة أنواعهم وفي كافة مواقعهم بكافة تخصصاتهم قد أصابهم الجذب وفقدان القدرة على التجديد والابتكار ، بحيث أصبح العمل في المجال الإداري وسيلة للدخل وليس وسيلة للتقدم والتطور ومعالجة الواقع المتخلف ومن هنا أصبح أو تحول معظم هؤلاء الإداريين إلى إداريين بيروقراطيين (الأمية العملية) وليس (الأمية العلمية) أي عدم القدرة على التفاعل والتعامل مع الواقع الإداري الحالي وكيفية حل مشكلاته بما يتناسب مع عناصر متغيرات بيئته الخارجية واللجوء في كثير من الأحيان إلى الحلول النظرية واعتقاد ان معالجة التخلف الإداري الحالي لن يتأتى الا من خلال تقديم الحلول والتوصيات التي تستند في الغالب إلي الفكر الإداري والخبرات والتجارب الغربية . إن حواجز الفعالية لا يمكن تجاوزها إلا من خلال ثورة إدارية محلية تطرح نفسها كأولوية ملحة في سلم أوليات الدولة ، وتتطلب الرعاية والمتابعة من رئاسة الدولة يستنفر لها كل العلماء والمختصين لتفديد من التجارب الإنسانية المعاصرة وإبعاد الثورة الإدارية العالمية لتختط منهجاً إدارياً يسعى نحو التفوق لتحقيق الأهداف الكبرى والخروج من الدائرة التي ظلت تطوق أداءنا الإداري لفترات طويلة، ولا يتأتى ذلك إلا بوجود قادة إداريون حقيقيون.

### **ثالثاً : منهجية البحث:**

سيتم تناول هذا البحث باستخدام الأسلوب الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل ظاهرة قائمة وهي عدم وجود القائد الإداري ، ومن ثم استقراء النتائج من خلال التحليل الذي سيتم .

### **رابعاً :- تساؤلات البحث :**

يتوخى الباحث تحقيق الهدف من الدراسة وإبراز أهميتها من خلال طرح التساؤلات التالية :-

1. هل الواقع الإداري في السودان يحتاج إلى قائد إداري ؟
2. لماذا فشل القادة البيروقراطيين ؟
3. لماذا الحاجة إلى القائد الإداري؟
4. ما هي الشروط والمهارات المطلوبة لنجاح القائد الإداري ؟
5. مادمنّا في حاجة ماسة إلى القائد الإداري كيف يمكن الحصول عليه ؟

### **خامساً : فرضيات البحث :-**

**1/** هناك علاقة وثيقة بين عدم وجود سياسة عامة في اختيار القادة والاعتماد على الطرق التقليدية في اختيار وتعيين القادة في منشآت الأعمال التي تعد من الأسباب الرئيسية في عدم الوصول لنتائج ومستويات جيدة في القيادة الإدارية.

**2/** هناك تناقض بين السلوك الفعلي للقادة الإداريين وبين المهام والاختصاصات الواجبة للوظيفة نتيجة لعدم الاعتماد على الطرق والوسائل المناسبة للكشف عن متطلبات القيادة.

- 13** هناك علاقة ترابط بين عدم تحديد مصادر معلومات جيدة في تقويم الأداء الوظيفي للقادة الإداريين بشكل بين ترك الأمر في كثير من الأحيان للسلطة التقديرية لمن يشغل المنصب أدى إلى تأرجح المفاهيم ومحدودية التصور لماهية وطبيعة دور القيادة الإدارية .
- 14** تقييم أداء القادة الإداريين لا يحظى باهتمام كبير مما يؤدي إلى عدم الرضا لنتائج التقويم وذلك لغياب منهج ومعيار لتقويم أداء القادة الإداريين بمنشآت الأعمال.
- 15** عدم وجود سياسة عامة لتدريب القادة مديري الإدارات وضعف الاهتمام بأهمية التدريب بمنشآت الأعمال يؤدي إلى تكرار التجارب الرتيبة وعدم مواكبة التطور .
- 16** عدم توفر فرص التدريب للقيادة مديري الإدارات وعزوف بعضهم عن برامج التنمية الإدارية وما فيها من تدريب يهدف إلى إثراء المعرفة وتنمية المهارات وتعميق القيم والاتجاهات الإيجابية ومحدودية الفهم لأهمية التدريب أدى إلى عدم مواكبتهم للمعارف الجديدة ومتابعة الأساليب الحديثة التي تزيد من فعالية الممارسة الإيجابية.
- 17** هناك علاقة وثيقة بين تطوير البرامج التدريبية واستطلاع رأي المتدرب عن البرامج من حيث أهدافه وتحقيق دوافعه بهدف الاستفادة من ملاحظاتهم لتطوير البرامج في المستقبل.
- 18** هناك علاقة عكسية بين عدم وجود بيئة عمل تتفق وتتكيف مع المعرفة المكتسبة وإتاحة فرصة نقل أثر التدريب ممارسة هذه المعرفة حتى تتحقق النتيجة المطلوبة.
- سادساً : أدوات جمع البيانات :-**

يتم جمع البيانات بواسطة أستبانة تستهدف أربعون منشأة أعمال بالقطاعين العام والخاص موجهة لقيادة تلك المنشآت حول اختيار وتقييم القادة مديري الإدارات والأقسام بمنشآتهم ، واستبانة أخرى تستهدف بها مديري الإدارات حول تقييم البرامج التدريبية أثناء الخدمة.

#### **سابعاً : حدود البحث**

الحدود المكانية والزمانية للبحث تستهدف الدراسة منشآت الأعمال للقطاعين العام والخاص القائمة بالعاصمة القومية ( ولاية الخرطوم ) بالمدن الثلاث الخرطوم ، الخرطوم بحري ، أمدرمان والحدود الزمانية لفترة الدراسة ( 2003م/2004م)

#### **ثامناً : الدراسات السابقة :**

الدراسات التي أطلع عليها الدارس تتناول القيادة الإدارية في الخدمة المدنية ( القطاع الحكومي )وفن القيادة في المؤسسة العسكرية ولم تتطرق لجانب القيادة الإدارية بمنشآت الأعمال عدا دراسة واحدة هي:

## \* القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء :

رسالة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة النيلين إعداد محمد نشوان الواكي.  
هدفت الدراسة وبشكل أساسي إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء في الجمهورية اليمنية وتحليل جوانب القوة والضعف ، إلى جانب ذلك هدفت الدراسة على الآتي :

- (1) التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مؤسسات القطاعين العام والخاص باليمن.
  - (2) التعرف على اثر الأنماط القيادية المساعدة على الإبداع لدى هذه المؤسسات.
  - (3) التعرف على فاعلية القيادة الإدارية ومدى مساهمتها في صنع القرارات الرشيدة .
  - (4) التعرف على أهم العقبات والمعوقات التي تواجه القيادات الإدارية .
  - (5) التعرف على طرق اختيار وتعيين القيادات الإدارية .
  - (6) التعرف على مدى مشاركة الرؤساء لمروؤسيهم في صنع القرارات الإدارية
  - (7) التعرف على مدى كفاءة القيادة الإدارية في الوصول إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة .
  - (8) التعرف على مدى اهتمام القيادات الإدارية بالجوانب الإنسانية ، ورفع الروح المعنوية للعاملين وتأثير ذلك على مستوى الأداء .
  - (9) التوصل إلى بعض المقترحات التي ستساعد في حل المشكلات الإدارية وتفعيل دور القيادات الإدارية ، وخلق المناخ المناسب لتؤدي ما هو مطلوب منها بنجاح وذلك لتحقيق أعلى مردود اقتصادي ممكن.
- ولقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات الجيدة في- تقدير الدارس- قدمت معالجة لنتائج الدراسة الميدانية.

## تاسعاً الإطار النظري للبحث:-

يتكون الإطار النظري للبحث من ستة فصول إلى جانب فصل تمهيدي يتناول الإطار العام للبحث ( مقدمة ، أهداف البحث، أهميته، منهجية البحث، تساؤلات البحث، فرضيات البحث، أدوات جمع البيانات ، حدود البحث، الدراسات السابقة).

الفصل الأول : مفهوم القيادة والإدارة:

ويتضمن ثلاثة مباحث المبحث الأول يتحدث عن الإدارة مفاهيمها، أهميتها وأهدافها ، المبحث الثاني يدور حول مفهوم وطبيعة وأهمية القيادة . المبحث الثالث: نظريات القيادة والقيادة في الإسلام.

الفصل الثاني : أنواع وأنماط القيادة .

ويتكون من ثلاثة مباحث ، المبحث الأول يفصل نمط القيادة الاوتوقراطية ويتناول المبحث الثاني نمط القيادة البيروقراطية أما المبحث الثالث يدور حول القيادة الديمقراطية .

الفصل الثالث: مناهج وطرق اختيار القائد الإداري:-

ويشتمل على ثلاث مباحث ، المبحث الأول عن مواصفات ومقومات القائد الإداري والشروط المطلوبة لنجاحه، أما المبحث الثاني يتكلم عن مهام القائد الإداري وانعكاسات وجوده وفي المبحث الثالث نتناول مناهج وطرق اختيار القائد الإداري .



الفصل الرابع : مهارات القائد الإداري في مواجهة تحديات العصر :-  
ويتضمن ثلاثة مباحث المبحث الأول يتحدث عن القائد الإداري ومهارة إدارة الناس وأحداث التغيير .والمبحث الثاني يختص بالقائد الإداري ومهارة إدارة الناس وإحداث التغيير، والآخر فهو عن القائد الإداري ومهارة مواجهة المشكلات وصنع القرار.

الفصل الخامس:- نتناول فيه تحليل البيانات ونتائج الدراسة :-  
و يشتمل على ثلاثة مباحث المبحث الأول يتناول أسلوب الدراسة الميدانية ، أما المبحث الثاني يتحدث عن الدراسة الميدانية ونتائجها ، وفي المبحث الثالث نتناول نتائج الدراسة وفي المبحث الرابع نتناول التوصيات.

الخاتمة.

المراجع.

الملاحق.