



الآية

قال تعالى:

{ إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ بِالْحَقِّ بَشِيرًا وَنَذِيرًا
وَإِنْ مِنْ أُمَّةٍ إِلَّا خَلَا فِيهَا نَذِيرٌ }

صدق الله العظيم
(سورة فاطر: الآية (24))

الإهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم.. وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأمين.. إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، إلى النبيوع الذي لا يمل العطاء... إلى من حاكت سعادتني بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي العزيزة.

إلى من سعى وسعى لأنعم بالراحة والهناء إلى الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمته وصبره إلى والدي العزيز ...

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى أحمد ونجلاء.

إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يداً بيد ونحن نقطف زهرة وتعلمنا إلى زملائي وزميلاتي، إلى من علموني حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى العبارات في العلم إلى من صاغوا لي علمهم صدقاً ومن فكرهم منارة تنير لي مسيرة العلم والنجاح إلى أساتذتي الكرام.

الباحثة

الشكر والعرفان

الشكر والحمد أولاً وأخيراً لله رب العالمين الذي أعاننا
على إكمال هذا الجهد بإرادته.
وكلنا أمل أن ينال رضاء الجميع وأن يأتي بالمقصود
والمطلوب.
الشكر موصول إلى كل من ساهم ومد يد العون ساعياً
لإخراج هذا الجهد..
والشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور أحمد إبراهيم أبو سن
الذي أشرف على هذا البحث منذ بدايته وحتى أخذ صورته
الأخيرة.. ولكل من قدم لي من النصح والإرشاد وكان عوناً لي
في أداء هذه المهمة آيات من الشكر والتبجيل.
وأخيراً وليس آخراً نشكر إدارة الجامعة الكفوّة التي
منحتنا وما بخلت علينا بشيء.

الباحثة

الفهرس

الصفحة	البيان	مسل سل
أ	البسمة	.1
ب	الآية	.2
ج	الشكر والعرفان	.3
د	الإهداء	.4
هـ	الفهرس	.5
ز	المقدمة	.6
ز	المشكلة	.7
ح	الأهمية	.8
ح	الأهداف	.9
ح	الفروض	1 .0
ط	المنهجية	1 .1
ط-ن	الدراسات السابقة	1 .2
س	الإطار العام	1 .3
ع	مستخلص الدراسة	1 .4
ص	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	1 .5
الفصل الأول القيادة الإدارية (المفهوم والأهمية وعلاقتها بالإدارة)		
1-4	المبحث الأول: مفهوم وأهمية القيادة الإدارية	1 .6
5-7	المبحث الثاني: علاقة القيادة بالإدارة	1

<p>الفصل الثاني: القيادة الإدارية (صفات القائد الإداري والأنماط والأساليب القيادية)</p>		
8-10	المبحث الأول: صفات القائد الإداري	1 .8
11-14	المبحث الثاني: الأنماط والأساليب القيادية	1 .9
<p>الفصل الثالث: القيادة الإدارية المداخل والعوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة</p>		2 .0
15-28	المبحث الأول: نظريات القيادة الإدارية	2 .1
29-37	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة	2 .2
<p>الفصل الرابع: دراسة حالة شركة زين</p>		
38-41	المبحث الأول: النشأة والتطور التاريخي لشركة زين	2 .3
42-67	المبحث الثاني: تحليل الاستبيان	2 .4
68-70	النتائج والتوصيات والخاتمة والدراسات المقترحة	2 .5
71	قائمة المراجع والمصادر	2 .6
72	الملاحق	2 .7

المقدمة :

يمثل القائد الإداري عنصرا أساسيا وهاما في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية بكل ما تضمنه من أبعاد . كما أن العملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد و الجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت او جماعية ومن ثم يمكن القول إن القيادة الإدارية تمتد جذورها الى الوقت الذي بدا فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعيه متعددة . ومن ذلك الوقت والقائد الإداري يشكل اهتماما رئيسيا للباحثين والمفكرين الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم تحليل سلوك القائد واتجاهاته من جميع جوانبه مما وفر لنا قدر لا يستهان به من النظريات العلمية والدراسات الميدانية التي أثرت على توجيه وتعديل سلوك القائد الإداري وحددت مفاهيمه وافترضاته في علاقاته بمرؤوسيه وإستراتيجيته في التعامل معهم .

المشكلة :

تمثلت مشكلة البحث في الجهل بدور القيادة الإدارية في تنمية الأداء الإداري للعاملين وتتلخص في الآتي

- 1 عدم توفر القائد الفعال.

- 2 الجهل بالأساليب القيادية الحديثة والتي تسعى دوما الى توازن بيئة المنظمة والمتمثلة في:

- طرق الحوار والمناقشة مع الموظفين .

- أساليب إصدار القرارات للموظفين وضمان تنفيذهم لهذه القرارات .

- 3 عدم وضوح خطوط الاتصال بين القادة في المنظمة والعاملين فيها مما تؤدي إلى صعوبة التفاعل بينهم .

الأهمية :

تتبع أهمية الدراسة من أهمية البحث في حد ذاته وقله الدراسات في هذا المجال والمتمثلة في الآتي:

1. شح الدراسات المحلية في هذا المجال مما يستدعي دراسته والتعرف على مدى مواكبه المؤسسات للتطورات الراهنة ومدى الاستعداد لتقبل هذا المبدأ.
2. التعرف على الأساليب القيادية الحديثة والتي أثبتت نجاحا في كبرى المؤسسات المحلية والعالمية .
3. التعرف على دور القائد الفعال في تحسين اداء العاملين .

الأهداف :

- 1 التعرف على كيفية تدريب القادة على الاساليب القيادية الحديثة .
- 2 التعرف على كيفية اختيار المناصب القيادية بفاعلية .
- 3 التعرف على كيفية انجاز العمل القيادي في ظل التطورات الحديثة وبالسرعة الفائقة والدقة المتكاملة مما يحقق رضا العاملين ومن ثم نجاح المنظمة ككل .
- 4 خلق روح من التفاعل بين القائد والعاملين مما يضمن للقائد سلطته وللعاملين تنفيذهم للأعمال الموكلة لهم بكل فاعلية ومن غير تعنت منهم.
- 5 تعليم الدارسين بكليات الإدارة وتهيئتهم لكي يصبحوا قادة ناجحين في المستقبل.

الفروض :

- 1 هنالك علاقة ارتباطية بين تدريب القادة على الأساليب القيادية الحديثة وفاعلية أداء العاملين .
- 2 تعليم وتهيئة الدارسين بكليات الإدارة لكي يصبحوا قادة في المستقبل يزيد من نجاح المنظمات التي سيعملون بها .
- 3 وجود تفاعل بين القائد والعاملين وخلق نقطة حوار بين الاثنين يزيد من رضا العاملين مما يؤدي إلى تحسين أداءهم ومن ثم نجاح المنظمة ككل .

المنهجية :

- 1 المنهج الوصفي .

2- المنهج التحليلي الإحصائي.

الدراسات السابقة :

1- القيادة الإدارية ودورها في تطوير بيئة العمل الداخلية : دراسة حالة مؤسسة كهروماء بدولة قطر 2000 - 2005 إعداد : ذياب علي خميس السهلي إشراف البروفيسور : خالد سر الختم السيد

مشكلة البحث :

تدور مشكلة هذا البحث حول القيادة الإدارية في تطوير بيئة العمل الداخلية بمؤسسة كهروماء بدولة قطر في الفترة ما بين العام 2000 الى العام 2005 ومدى فاعلية هذه القيادة المنوط بها في إدارة هذه المؤسسة وملائمتها لظروف العمل وتطويره علي ضوء نظريات الإدارة الحديثة وصولا لتحقيق نتائج أفضل.

أهمية البحث :

- 1- تنبع أهمية هذا الموضوع في كونه إضافة فعالة في تحديد الكيان القيادي وأهميته في العمل المؤسسي .
- 2- كذلك تنبع أهمية هذا البحث في كونه أداة لتوضيح مدى ارتباط مفهوم القيادة بالكيفية التي يمكن استخدامها لتوجيه الأفراد للعمل مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة فعالة وبشعور من الرضا .
- 3- كما تنبع أهمية هذا البحث من ناحية أخرى انه إضافة وإثراء للمكتبة العربية حيث ان الموضوع جديد في حد ذاته .

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى الآتي:

- 1- إظهار دور القيادة في عمل الجماعة من تنظيم وإشراف وتوجيه ثم دورا في بناء الجماعة ذاتها والعمل على تماسكها ورفع شأنها .
- 2- مقدرة القيادة على مواكبة التغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة لما يملئ على القيادة دورا جديدا لضرورة ملاحقة هذه التغيرات والمقدرة على الموائمة معها بل والاقترار على

تغيير نظام المنظمة ليجاري متطلبات الغد وتقلبات المستقبل

-3 معرفة ضرورة إلمام القائد بالمهارات التي تؤهله او تجعله قادر على إحداث تغييرات في علاقات العمل وإقامة علاقات مستحبة وبناءه مع كل المستويات الإدارية مما يجعل عمل ونشاط هذه المنظمات وتحقيق أهدافها مرنا .

أهم النتائج والتوصيات التي توصل لها الباحث :

- من خلال الزيارة الميدانية التي قام بها الباحث لمؤسسة كهروماء بدولة قطر وجد انها الجهة الوحيدة في الدولة التي تمد الدولة بمصدري الكهرباء والماء وهي المسئولة عن جميع الأعمال المتصلة بهاتين النشاطين من مد خط التوصيل بالطرق والشوارع وعمل محطات التقوية اللازمة أي انها تساهم في عملية التنمية والتطور الكبيرين الذي تشهده دولة قطر في السنوات الأخيرة .

- ومع هذه الإمكانيات والمستوى العالي التي تتمتع به هذه المؤسسة يوصي الباحث بالمحافظة على المستوى العالي من كفاءة القيادة الإدارية للمؤسسة يجب عليها ان تتابع باستمرار التطور والتقدم وخاصة ثورة التكنولوجيا في جميع المجالات مثل الاتصالات وأيضا المعدات المستخدمة .

- تطبيق أسلوب التوجيه المستمر وتذكير العاملين بالخطط الموضوعية وطرق تنفيذها وذلك تبعا لأسلوب الوقاية خير من العلاج .

-2 القائد الإداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشأة الأعمال بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال إعداد الطالب : سليمان عمر محمد مطرف أشرف الدكتور : إبراهيم فضل المولى 2004

أهداف البحث :

-1 التعرف على مفهوم القائد الإداري ووظائفه .

2- التعرف على أهمية وجود القائد الإداري ومدى تأثير ذلك ايجابيا .

3- تناول مهارات القائد الإداري .

4- التعرف على النمط الإداري للقائد الإداري .

أهمية البحث :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه . ان حصاد السنين التي مضت في السودان من التنمية والتطوير الإداري لا تزال دون مستوى الطموحات ولعل احد الأسباب يعود إلى أن معظم الإداريين بكافة أنواعهم وفي كافة مواقعهم بكافة تخصصاتهم قد أصابهم الجذب وفقدان القدرة على التجديد والابتكار بحيث اصبح العمل في المجال الإداري وسيلة للدخل وليس للتقدم والتطور ومعالجة الواقع المتخلف ومن هنا أصبح او تحول معظم هؤلاء الإداريين الى إداريين بيروقراطيين (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 الاحيان الى الحلول النظرية واعتقاد ان معالجة التخلف الاداري الحالي لن يأتي إلا من خلال تقديم الحلول والتوصيات التي تستند في الغالب الى الفكر الاداري والخبرات والتجارب الغربية .

أهم النتائج والتوصيات التي توصل لها الباحث :

من خلال ما تقدم من دراسة لواقع القيادة الإدارية بمنشأة الأعمال لمجتمع الدراسة فقد تم التوصل الى عدد من النتائج وفيما يلي رصد لأهمها :

عدم وجود سياسة عامة موثقة لاختيار القادة بمنشأة الأعمال مما يفقد المنشأة من تحقيق الآتي:

1- جعل المديرين يفكرون جيدا بأهدافهم وبكل حرص وعناية .

2- 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 واطرف الأداء بصفة عامة.

- 3- لا توجد دراسة لدى معظم منشآت الأعمال للحاجة الى التدريب بناء على نتائج تقييم الأداء .
- 4- لبناء المفهوم الصحيح للقائد الإداري لابد من الرجوع إلى الجهود الأولى التي خاضت مليا في هذا المجال والتي استفاد منها الفكر الإداري واستند إلى تحليلاتها وتفسيراتها ونتائجها رغم بساطتها وعفويتها .
- 5- ضرورة توافر العناصر الأساسية لممارسة القيادة الإدارية المتمثلة بوجود نشاط إداري ووجود تنظيمات أعمال تمارس النشاط الإداري وأخيرا المشاركة في وضع وتنفيذ السياسة العامة ويجب ألا تكون وضع السياسة العامة حكرا على مجالس الإدارات من مديرين عامين ومديري الأقسام والإدارات .

القيادة الإدارية وإثرها في الأداء

دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) 1998 -
2005 إعداد الطالبة : ابتسام محمد عوض إشراف
البروفيسور : احمد إبراهيم أبو سن.

مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة الدراسة في جهل كثير من المنظمات لدور القيادة الإدارية وإثرها على الإنتاج وتحفيز العاملين وتتلخص في الآتي:

- 1- ملء الوظائف القيادية عن طريق الأقدمية فقط دون النظر الى المهارات الأخرى المطلوب توفرها في منصب المدير القائد .
- 2- عدم اهتمام القائد بالعلاقات داخل المنظمة مما يؤدي الى عدم التجاوب والانصياع للأوامر والتعليمات .
- 3- عدم وضوح السلطة وهيكله المهام تؤثر على أداء الفرد داخل المنظمة .

أهمية الدراسة:

تعتبر الشركة السودانية للاتصالات نموذجا ناجحا من الشركات ومنظمات الأعمال في الشرق الأوسط وفي السودان خاصة مما أثار الاهتمام التفتات الأنظار نحو هذه الشركة والوقوف عند مسببات هذا النجاح فكانت القيادة الإدارية لها الدور الأول والأساسي في هذا النجاح فتمتعت الشركة بكفاءات عالية وخبرات كان لها اثر في تقدم الشركة تمثلت في الادارة العليا والوسطى والدنيا . عليه كان لابد من اثراء الساحة العلمية والدخول الى الشركة وجمع التقارير والدراسات التي توضح نجاح تجربة الشركة السودانية لتصبح نموذجا لكل الشركات ومنظمات الاعمال ودليلا يمكن اتباعه للوصول الى تحقيق الاهداف بأقصر الطرق واقلها تكلفة ولتحقيق الرضا الوظيفي لكل العاملين والقائمين يبذل الجهود لاستمرار الاستثمار في الدولة .

أهداف الدراسة:

- 1- توضيح مدى نجاح القيادة الإدارية في الشركة السودانية للاتصالات المحدودة في رفع الإنتاجية .
- 2- معرفة مدى تأثير نجاح القيادة على تحفيز العاملين وزيادة الإنتاج في سوداتل.
- 3- الكشف عن السلبيات لتجنبها مستقبلا في الأسلوب الإداري القيادي .
- 4- محاولة تطبيق الأساليب العلمية في القيادة الإدارية في منظمات الأعمال .

أهم النتائج والتوصيات التي توصلت لها الباحث :

- 1- تعتبر الشركة السودانية للاتصالات النموذج الأول في السودان بل في الشرق الأوسط في نجاحها وتحقيق أهدافها .
- 2- تمتع الموظف والقائد في الشركة السودانية بعلاقات واسعة وطيبة .
- 3- اهتمام الشركة بتدريب العاملين ساعد في تحسين الكفاءة للعاملين والقادة .

-4 عكس البحث بعض السلبيات يمكن للشركة والشركات
الآخري الاستفادة منها وتجنبها مثل :

- عدم توفر الإحساس بالاستقرار بالنسبة للموظفين
وإمكانية استمرار خدمتهم.

- عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار بالنسبة الكافية .

اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

• يدور هذا البحث حول دور القيادة الإدارية في تنمية الأداء
الإداري للعاملين في المنظمة بينما بقية البحوث تحدثت عن
القائد الإداري الناجح وصفاته ودوره في تطوير بيئة العمل
الداخلية وكذلك دوره في تحسين الاداء بصفة عامة والباحث
هنا يدرس أداء العاملين بصورة خاصة .

الإطار العام:

هذه الدراسة تتكون من المقدمة وخطة البحث وأربعة فصول
احتوى كل فصل على مبحثين تناول المبحث الأول القيادة الإدارية
(المفهوم والأهمية وعلاقتها بالإدارة)، كما تناول الفصل الثاني
القيادة الإدارية وصفات القادة الإداريين وأنماط القيادة الإدارية،
واشتمل الفصل الثالث على القيادة الإدارية (المداخل والعوامل
المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة)، وأخير احتوى الفصل الرابع
على دراسة حالة شركة زين وتحليل الاستبيان والنتائج والتوصيات
والخاتمة والمراجع والملاحق

مستخلص الدراسة

إن هذه الدراسة امتداد لدراسات سابقة تناولت دور القيادة الإدارية في تنمية الأداء الإداري للعاملين. وتمثلت مشكلة البحث في الجهل بدور القيادة الإدارية في تنمية الأداء الإداري للعاملين المتمثلة في عدم توفر القائد الفعال والجهل بالأساليب القيادية الحديثة والتي تسعى دوماً إلى توازن بيئة المنظمة، وكذلك عدم وضوح خطوط الاتصال بين القادة في المنظمة، وكذلك عدم وضوح خطوط الاتصال بين القادة في المنظمة والعاملين فيها، كما تتبع أهمية الدراسة من أهمية البحث في حد ذاته وقلة الدراسات في هذا المجال، ويهدف هذا البحث التعرف إلى كيفية تدريب القادة على الأساليب القيادية الحديثة وخلق روح التفاعل بين القائد والعاملين بما يضمن للقائد سلطته وللعاملين تنفيذهم للأعمال الموكلة لهم بكل فاعلية ومن غير تعنت.

تضمنت فرضيات هذا البحث على أن هنالك علاقة ارتباطية بين تدريب القادة على الأساليب القيادية الحديثة وفاعلية أداء العاملين وكذلك افترضت أن تعليم وتهيئة الدارسين بكليات الإدارة لكي يصبحوا قادة ناجحين في المستقبل يزيد من نجاح المنظمات التي سيعملون بها كما افترضت الدراسة أن وجود تفاعل بين القائد والعاملين وخلق نقطة حوار بين الاثنين يزيد من رضا العاملين مما يؤدي إلى تحسين أداءهم ومن ثم نجاح المنظمة ككل.

وقد اعتمدت الباحثة على منهجية البحث التحليلي الإحصائي الوصفي لدراسة حالة شركة زين ولقد توصلت إلى عدد من النتائج والتوصيات والمقترحات أمل من الله أن تسهم هذه الدراسة في توضيح أهمية القيادة الفعالة في شركاتنا وأثرها في تنمية الأداء الإداري للعاملين كما توصلت إلى عدد من النتائج أهمها أن القائد الذي لديه خبرة سابقة يقوي من موقف المنظمة ويزيد من فرص نجاحها وأنه لتحقيق أهداف أي منظمة لابد من وجود قائد نادر.

وأوصت الدراسة إلى أنه على المنظمات العمل على تدريب قادتها لزيادة مهاراتهم بما يتناسب مع أساليب القيادة الحديثة والفعالة كما أن على الجامعات دعم كليات الإدارة بها بما يسمح من عقد دورات تدريبية للطلاب وعمل ورش عمل تدريبية.

Abstract

This study is an extension of previous studies that addressed the role of administrative leadership in the development of administrative performance of the workers.

And was the research problem in ignorance of the role of administrative leadership in the development of the administrative staff of the lack of an effective leader and ignorance of the methods of leadership and modern which always seeks to balance environmental organization, as well as the lack of clarity of lines of communication between leaders in the organization, as well as the lack of clarity of lines of communication between leaders in the organization and workers, as The importance of the study of the importance of research in itself and the lack of studies in this area, and aims of this research to identify how to train leaders on the methods of leadership and modern create a spirit of interaction between the commander and staff to ensure that the commander of his authority and the staff carrying out the work assigned to them in an efficient manner and it is intransigence. Included the hypotheses of this research that there is a correlation between the training of commanders on the methods modern leadership and effective performance of employees and also assumed that the education and the creation of studying the faculties of management in order to become leaders successful in the future more than the success of the organizations that will work out as I assumed the study that the presence of interaction between the commander and staff and create dialogue between the two points increases the satisfaction of employees leading to improved performance and then the success of the organization as a whole.

Has adopted a researcher on the research methodology analytical descriptive statistics to examine the case of Zain and I have come to a number of findings and recommendations and proposals I hope to God that contribute to this study illustrate the importance of effective leadership in our companies and their impact in the development of performance management for workers also found a number of important results that the leader who has previous experience of the organization's position strengthens and increases the chances of success

and that to achieve the objectives of any organization should be a rare leader.

The study recommended that the organization needs to train its leaders to increase their skills commensurate with the leadership styles of modern and effective and that the universities support business schools in order to permit the holding of training courses for students and the work of training workshops.