

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

القيادة الإدارية ودورها في تطوير بيئة العمل الداخلية
دراسة حالة مؤسسة كهروماء بدولة قطر
2000 – 2005م

**The Administrative Leadership and its Role in
Developing the Internal Work Environment**
Case Study of Qatar General Electricity & Water Corporation
2000 - 2005

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير
في إدارة الأعمال

إعداد: نيا ب علي خميس السهلي

إشراف
البروفيسور / خالد سر الختم السيد

2008 م – 1428 هـ

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم
بسم الله الرحمن الرحيم

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ
وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

صدق الله العظيم
سورة: التوبة آية :

105

إهداء

إلى والديَّ الكرام
الذان دفعاني إلى طريق العلم
إلى زوجتي وأبنائي
الذين شاركوني هذا المشوار وتحملوا معي كل
الأعباء

أهدي إليهم باكورة عملي المتواضع
وأسأل الله أن يجعله في ميزان حسناتهم جميعاً

شكر وعرfan

الحمد لله أن أنعم عليَّ بإتمام هذه الدراسة وسخر لي الأسباب ووفقتني إلى طريق الصواب وهو القادر على ذلك فنعم المولى ونعم النصير.
أتقدم أولاً بالشكر والعرfan لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الصرح العلمي العريق وعلى رأسها البروفيسور أحمد الطيب وكلية الدراسات العليا وكلية الدراسات التجارية التي أتاحت لي فرصة الدراسة وشرف حمل شهادتها.
أتقدم بالشكر أجزله إلى أستاذي الفاضل البروفيسور خالد سر الختم السيد المشرف على الدراسة والجهد الكبير في التوجيه والنصح والإرشاد والتعديل.
أتقدم بالشكر والتقدير للسيد الممتحن الخارجي البروفيسور: عبد المنعم محمد علي والسيد الممتحن الداخلي الدكتور: موسى حسب الرسول.
أتقدم بجزيل الشكر والعرfan لسعادة الشيخ عبد الله بن ناصر آل ثاني وزير الدولة للشؤون الداخلية على رعايته الشخصية وتشجيعه لهذه الدراسة منذ بدايتها.
كما أتقدم بالشكر والعرfan لمؤسسة كهروماء بدولة قطر متمثلة بالسيد الرئيس سعادة عبد الله بن حمد العطية والسادة مدراء الإدارات ومدراء الأقسام والموظفين

والعاملين بها للاهتمام الذي أولوه لهذه الدراسة للوصول إلى أفضل النتائج حبا في الاستفادة ورفع كفاءة العمل بالمؤسسة.

وأخيراً أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساهم في إنجاح هذه الدراسة بالرأي والجدد والتشجيع، لهم جميعاً عميق الشكر والعرفان وأسأل الله أن يجعله في ميزان حسناتهم جميعاً.

ذياب علي خميس السهلي

الخلاصة

يدور موضوع هذا البحث حول القيادة الإدارية ودورها في تطوير بيئة العمل الداخلية – دراسة حالة مؤسسة كهروماء بدولة قطر في الفترة ما بين 2000 – 2005م. وتدور مشكلة هذا البحث حول مدى فعالية القيادة الإدارية للدور المنوط بها في إدارة وتطوير بيئة العمل الداخلية بمؤسسة كهروماء القطرية عن تلك الفترة.

وتمثلت أهداف هذا البحث في تسليط الضوء على دور القيادة الإدارية في تنظيم وإدارة العمل. ثم بحث مدى مقدرة هذه القيادة على تطوير العمل بما يتفق ونظريات الإدارة الحديثة. ومن ثم تحديد الصفات والمهارات المطلوبة لبناء علاقات عمل متطورة لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

أما بخصوص المنهج، فقد اعتمد الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي. واستخدام أدوات البحث في جمع المعلومات والبيانات وتحليلها حيث قام الباحث بالبحث المكتبي أولاً لجمع المعلومات المتعلقة بالإطار النظري للدراسة والمتعلق بتعريف الإدارة وبيئة العمل ومن ثم عرض لإساليب تنمية القدرات. ومن ثم قام الباحث باستخدام أداة البحث المتمثلة بالاستبانة والمقابلات لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق الإطار العملي للبحث.

ثم قام الباحث بعمل إجراءات الدراسة الميدانية من خلال وصف مجتمع الدراسة في الإدارات العليا والوسطى بمؤسسة كهروماء بدولة قطر والبالغ عددهم حوالي الألف ومن ثم اختيار عينة البحث التي تمثل 10 بالمائة من المجتمع وتشمل كلا الجنسين ومختلف الفئات العمرية ومختلف المستويات التعليمية ومختلف سنوات الخدمة في مختلف الوظائف، ثم قام الباحث ببيان الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة.

ومن خلال تحليل البيانات والتحقق من صدق الفرضيات ومدى تحقيق أهداف البحث، خلص الباحث إلى عرض النتائج والتوصيات حيث دلت النتائج إلى أن هناك فاعلية في القيادة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة رغم وجود انحراف حسب آراء المبحوثين في المؤسسة عن أهدافها الأساسية.

وقد خلصت الدراسة أيضاً إلى أهمية إلمام القائد بالمهارات التي تؤهله لإحداث التغييرات في علاقات العمل بما يتناسب مع أهداف المنظمة، وأخيراً خلص البحث إلى أنه كلما كانت علاقة المرؤوسين محددة تحديداً وواضحاً كلما انخفضت مشاكل تضارب العمليات وتزايد الإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج.

وأخيراً خلص الباحث بالتوصية العامة بضرورة تدريب القادة الإداريين في مجالات
الخدمة المدنية بالدول النامية.

Abstract

This thesis tackles the role of the administrative leadership in the effective development of the work internal environment, a case study of Electro-Water Corporation, Qatar State (2000-2005).

The study also throws the light on the administrative leadership in the work organization, management as well as the capability to develop it according to the modern theories. Accordingly, qualities and qualifications required therefor can be specified in order to establish developed work relations to cause the required change and development.

The study adopted the descriptive analytical statistical method. For the data collection and analysis, the research tools were used. The library search was adopted for the theoretical framework (the definition of the management, labor environment, methods of ability development) and a questionnaire was distributed and interviews were made for the study practical framework.

Then a field study was conducted through the description of the study community in the higher and intermediate administrations of the Electro-Water corporation, Qatar State which are about one thousand, and subsequently the study sample was chosen, which is 10% of the study community, including both genders, the different groups of ages, levels of education, periods of service and the different positions. Consequently, statistical methods and treatments used to test the hypotheses were given by the study.

Having analyzed the data collected and tested the study hypotheses, a number of results and recommendations were reached. The results substantiated that there is efficiency in the leadership which can cause to realize the objectives of the corporation, although there was, according to the study sample, deviation from the corporation's basic objectives.

The study also recommends some certain capabilities and skills to be found in the leader in order to cause the required changes in the work relations which are consistent with the organization's objectives.

The study also point that the more the relations of the minors are clearly specified, the less the problems of operation contradictions are found and the more the sense of personal responsibility is found between them.

The recommendation of the study is that administrative leaders in developing countries should receive raining on civil service.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
1	منهجية الدراسة: المقدمة
4	• مشكلة البحث .
4	• حدود البحث (الموضوعية - المكانية - الزمانيه)
4	• أهمية البحث.
4	• أهداف البحث.
5	• فرضيات البحث.
5	• منهج البحث.
5	• الوسائل لجمع البيانات .
6	• الإطار العام للبحث
7	الفصل الأول: الإدارة وبيئة العمل
8	• المبحث الأول :- مفهوم الإدارة ومدارسها.

29	• المبحث الثاني :- منظمات الأعمال والفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.
36	• المبحث الثالث:- وظائف الإدارة.
43	• المبحث الرابع :- بيئة العمل الداخلية في المنظمات.
48	• المبحث الخامس: الثقافة وأثرها على بيئة العمل في المنظمة.
53	• المبحث السادس:- الهيكل التنظيمي في بيئة العمل.
62	الفصل الثاني: أساليب تنمية القدرات
63	• المبحث الأول : تعريف القيادة وأنواعها وتطور الدراسات حولها (نظريات القيادة ومدارسها)
75	• المبحث الثاني : الدور المباشر للقيادة في تنمية العاملين .
78	• المبحث الثالث : طرق ومناهج تنمية العاملين.
86	• المبحث الرابع : أحدث مؤثرات القيادة في تطوير قدرات العاملين .
93	• المبحث الخامس : القائد وأثره على تنمية الموارد الأخرى.
96	• المبحث السادس : دور القيم في تطوير بيئة العمل في التنظيمات الإدارية
116	• المبحث السابع : السلوك القيادي عند اتخاذ القرار.
128	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية (قياس الفرضيات والأسئلة) في مؤسسة كهروماء.
129	• المبحث الأول : إجراءات ومنهج البحث.

144	• المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.
182	• المبحث الثالث : النتائج والتوصيات.
191	- الخاتمة .
193	- المراجع .

فهرس الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
1	التوزيع التكراري للمبحوثين وفق الجنس	130
2	التوزيع التكراري للمبحوثين وفق فئات العمرية	131
3	التوزيع التكراري للمبحوثين وفق المستويات التعليمية	133
4	التوزيع التكراري للمبحوثين وفق سنوات الخبرة	135
5	التوزيع التكراري للمبحوثين وفق الوظيفة	137
6	تطبيق الاستبانة على عينة من رؤساء الوحدات والأقسام والموظفين	142
7	المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين	147
8	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على العبارات 1-5	158
9	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين آراء المبحوثين حول (فاعلية القيادة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة)	161
10	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابة على العبارات 5-8	165
11	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين آراء المبحوثين حول (ضعف الاتصال في المؤسسة يفقدها فرص التنمية والتطوير والمواكبة)	168
12	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على العبارات 9-11 في الاستبانة	172
13	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين آراء المبحوثين حول (التدريب ضروري لرفع مستوى الفهم والإدراك ورفع كفاءة الاتصال)	175
14	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على العبارات 12-	179

فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
54	عناصر الإدارة	1
110	التحفيز وعملية إشباع الحاجات	2
122	نموذج الشبكة الإدارية	3
125	مقارنة الأنماط الخمسة في الإدارة	4
131	شكل 1: نسبة الإناث إلى الذكور المبحوثين	5
132	شكل 2: توزيع الفئات العمرية للمبحوثين	6
134	شكل 3: توزيع المستويات التعليمية للمبحوثين	7
135	شكل 4: توزيع سنوات الخبرة للمبحوثين	8
137	شكل 5: توزيع الوظيفة للمبحوثين	9

منهجية الدراسة

- المقدمة.
- مشكلة البحث.
- حدود البحث.
- أهمية البحث.
- أهداف البحث.
- فرضيات البحث.
- منهج البحث.
- وسائل جمع البيانات.
- الإطار العام للبحث.