



جامعة إفريقيا العالمية

عمادة الدراسات العليا

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية

قسم الإدارة



## دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات

بالتطبيق علي (هيئة الجمارك السودانية)

2005م – 2016م

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة

إعداد الطالب :

إبتهال حامد عبد الحي جابر

إشراف رئيس :

أ / د: بكري الطيب موسى

إشراف مساعد :

د. اسامة عبدالكريم محمد عبدالكريم

الخرطوم

1438هـ – 2017م

بسم الله الرحمن الرحيم

## الاستهلال

قال تعالى:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ  
وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (١٥٩)

صدق الله العظيم

سورة ال عمران الاية(159)

## الإهداء

إلى من كان دعائها سر نجاحي،،،،

،،،،، وحنانها بلسم جراحي إلى اغلي الحبايب

### أمي الحبيبة

إلى من علمني الصمود إمام المحن ،،،،،

،،،،، إلى من دفعني إلى العلم وبه ازداد افتخارا به

### أبي العزيز

إلى من هم اقرب إلى روحي ،،،،،

،،،،، إلى من شاركوني حزن الام وبهم استمد عزتي وإصراري

### إخوتي وأخواتي

## شكر وتقدير

الحمد لله وحدة والصلاة والسلام علي من لا نبي بعده ، اشكر الله عز وجل إن وفقني لإكمال هذه الرسالة فله الحمد علي جزيل فضله وإنعامه .

يشرفني إن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لجامعة إفريقيا العالمية ممثلاً في عمادة الدراسات العليا وكلية الإقتصاد والعلوم الادارية والسياسية ، كما أتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان إلي من كان لهم الفضل بعد الله في إخراج هذه الرسالة بصورتها الحالية بروفسير بكري الطيب موس عميد كلية الإدارة جامعة التقانة ودكتور أسامة عبد الكريم محمد المشرف المساعد علي ما بذله من جهد متواصل ودؤوب ، وما قدمه من توجيهات وإرشادات سديدة فجزأهم الله عنا خير الجزاء وأمدهم الله بدوام الصحة والعافية ، كما اشكر الدكتور اسامه زين العابدين والدكتور عبد الرحيم أبو القاسم والأستاذ ايمن الذين كانوا عوناً لي لإكمال هذه الرسالة ، والشكر موصول لهيئة الجمارك السودانية التي قدمت لي المساعدات والتسهيلات والمعلومات فلهم مني كل الشكر واخص بالشكر سعادة اللواء مصطفى حسن العبد والسيد العقيد جمال اونسة الفكي كما اشكر ضباط رئاسة هيئة الجمارك وضباط ادارة مكافحة التهريب وضباط دائرة التدريب بالإضافة الي ضباط ادارة ضرائب الانتاج وادارة حماية حقوق الملكية الفكرية وادارة المخاطر علي تعاونهم في اكمال هذه الرسالة ولهم مني خالص الشكر والإعزاز والشكر موصول لكل من ساعد ومد لي يد العون لإتمام هذه الرسالة والشكر أجزله إلي أمانة مكنتبات جامعة إفريقيا العالمية ، جامعة الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، جامعة النيلين جامعة الزعيم الأزهري ، جامعة التقانة ، اكاديمية العلوم الجمركية والشكر أجزلة لدكتور محسن محمد احمد والزميل ياسر خليل .

واخيراً الشكر لكل من ساندني ووقف معي لاتمام هذه الرسالة .

## مستخلص

تأتي هذه الدراسة بعنوان دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على هيئة الجمارك السودانية ، تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي : ما مدي دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات ؟ ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية منها : ما مدي تأثير حرص تأثير القيادة الفعالة علي أداء المؤسسات ، ما مدي تأثير القيادة التسلطية علي أداء المؤسسات ،إلى أي مدي يمكن أن تؤثر القيادة الديمقراطية علي أداء المؤسسات ، هدفت الدراسة إلي مدي تأثير القيادة الفعالة على أداء المؤسسات ،بيان مدي تأثير القيادة التسلطية على أداء المؤسسات ، معرفه توضيح مدي تأثير القيادة الديمقراطية على أداء المؤسسات ، افترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة بهيئة الجمارك السودانية وأداء المؤسسات، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التسلطية بهيئة الجمارك السودانية وأداء المؤسسات ، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية بهيئة الجمارك السودانية وأداء المؤسسات، اعتمدت الدراسة علي المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة ، أخذت الدراسة عينة من موظفي هيئة الجمارك بمختلف مستوياتهم الإدارية ورتبهم العسكرية وقد تم اختيار عينة عشوائية 100 مفردة لتمثل مجتمع الدراسة واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة واشتملت الاستبانة علي أسئلة عن البيانات الشخصية مثل النوع،العمر،المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وتم اخذ خمسة محاور رئيسية تمثلت فرضيات الدراسة وقد طلب من أفراد العينة إن يحددوا إجاباتهم وفق لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات وهي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا وافق، لا أوافق بشدة ) استخدمت الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات وهي الأشكال البيانية والجدول التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي بالإضافة إلي اختبار مربع كأي واختبار إلفا كرونياج ومعامل الارتباط بيرسون للمتغيرات والبرنامج الإحصائي SPSS ومن خلال التحليل خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها :تتبع هيئة الجمارك مبادئ العلاقات الإنسانية في تعاملها مع المرؤوسين وهذا ما ذكره الباحثين ، تسعى هيئة الجمارك لترسيخ ثقافة الجودة في العمل وهذا ما ذكره الباحثين كذلك التدريب في هيئة الجمارك السودانية يتواكب مع استراتيجيات جمارك العولمة و تستخدم هيئة الجمارك تقنيات حديثة لا نجاز أعمالها وهذا ما ذكره الباحثين، و على ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بالاتي استمرارية التحسين المستمر في الجودة ، العمل عل تطبيق كل ما تنادي به اتفاقية كيوتو في تسهيل وتبسيط الإجراءات ، الاستمرار في التدريب الخارجي لقياديين والرتب الوسيطة من شأنه المساعدة علي تطوير الأداء ، المتابعة الدقيقة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية في هيئة الجمارك السودانية حتي تتواكب مع المستجدات الدولية في إدارة المخاطر – تسهيل حركة التجارة الدولية.

## Abstract

This study deals with the role of the administrative leadership in the development of the performance of the institutions in application to the Sudanese customs. The problem of the study was in the following main question: What is the role of the administrative leadership in developing the performance of the institutions? This question is divided into a number of sub-questions: • What is the impact of effective leadership on the performance of institutions, the impact of leadership on the performance of institutions, the extent to which democratic leadership can affect the performance of institutions, the study aimed at the impact of effective leadership on the performance of institutions. The study hypothesized that there is a statistically significant relationship between the effective leadership of the Sudanese customs authority and the performance of the institutions. There is a statistically significant relationship between the leadership of the authorities. The study was based on the historical method, the analytical descriptive approach and the methodology of the case study. The study took a sample of the employees of the Customs Authority at their various levels of administration and their military rank. A random sample was selected. A questionnaire was used to collect information from the sample of the study. The questionnaire included questions about personal data such as gender, age, academic qualification and years of experience. Five main axes were taken: Study hypotheses. The sample was asked to determine their answers according to the five-step Likert scale, which consists of five levels (Strongly Agree, Agree, Neutral, Disagree, Strongly Disagree). The statistical methods used in data analysis are graphs, In addition to the square test, such as the Alpha Carnage test and Pearson correlation coefficient for the variables and the statistical program SPSS. Through the analysis, the study reached a number of results, the most important of which are: The Customs Authority follows the principles of human relations in dealing with subordinates. The Customs Authority seeks to establish a culture of quality in work. This is what the two sides mentioned. The training in the Sudanese Customs Authority is in line with the customs customs strategies. The Customs Authority uses modern techniques that do not succeed in achieving their objectives. In light of these results, In quality, work to implement all the calls of the Kyoto Convention in facilitating and simplifying procedures, continuing external training for leaders and intermediate levels that will help to develop performance, careful follow-up of the implementation of strategic plans in the Sudanese Customs Authority to keep pace with International developments in risk management - Facilitating the movement of international trade.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الاستهلال	1
ب	الإهداء	2
ج	شكر وتقدير	3
د	المستخلص	4
هـ	Abstract	5
و	قائمة المحتويات	6
ح	قائمة الجدول	7
ي	قائمة الأشكال	8
	<b>الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث والدراسات السابقة</b>	
2	المبحث الأول الإطار المنهجي	9
7	المبحث الثاني الدراسات السابقة	10
	<b>الفصل الثاني : القيادة الإدارية</b>	
22	المبحث الأول : مفهوم وأهمية القيادة الإدارية	11
33	المبحث الثاني : عناصر وأنماط القيادة الإدارية	12
40	المبحث الثالث : وظائف ونظريات القيادة الإدارية	13
	<b>الفصل الثالث : أداء المؤسسات</b>	
50	المبحث الأول : ماهية أداء المؤسسات	14
69	المبحث الثاني : مفهوم تقييم الأداء	15
85	المبحث الثالث : مراحل وأساليب وأخطاء تقييم الأداء	16
	<b>الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية (هيئة الجمارك السودانية)</b>	
103	المبحث الأول : نشأة هيئة الجمارك السودانية	17
116	المبحث الثاني : التحولات الإدارية في هيئة الجمارك السودانية	18
130	المبحث الثالث : تطوير الأداء بهيئة الجمارك السودانية	19
	<b>الفصل الخامس : الدراسة الميدانية</b>	
150	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية	20
155	المبحث الثاني : عرض وتحليل الدراسة الميدانية	21
177	المبحث الثالث : اختبارات الفروض	22
	الخاتمة	23
181	النتائج	24
182	التوصيات	25
183	قائمة المصادر والمراجع	26
	الملاحق	27

## قائمة الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
151	قيمة معامل الفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان	1/5
151	قيمة معامل إفا كرنباخ لاختبار الثبات لمحاور الاستبيان	2/5
152	أوزان مقياس ليكار الخماسي	3/5
152	المتوسط المرجح	4/5
155	النوع	5/5
156	العمر	6/5
157	المؤهل العلمي	7/5
158	سنوات الخبرة	8/5
159	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الأول (القيادة)	9/5
161	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كأي والاتجاه لفقرات المحور الأول	10/5
162	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الأول	11/5
163	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني (القيادة التسلطية)	12/5
164	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كأي والاتجاه لفقرات المحور الثاني	13/5
166	يوضح الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثاني	14/5
166	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث (القيادة الديمقراطية)	15/5
168	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كأي والاتجاه لفقرات المحور الثالث	16/5
169	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثالث	17/5

170	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الرابع (القيادة الفوضوية)	18/5
172	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كأي والاتجاه لفقرات المحور الرابع	19/5
173	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الرابع	20/5
174	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الخامس (تطوير الأداء)	21/5
176	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كأي والاتجاه لفقرات المحور الخامس	22/5
177	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الخامس	23/5
177	الارتباط بين القيادة الفعالة وتطوير الاداء	24/5
178	الارتباط بين القيادة التسلطية وتطوير الاداء	25/5
179	الارتباط بين القيادة الديمقراطية وتطوير الاداء	26/5
179	الارتباط بين القيادة التفويضية وتطوير الاداء	27/5

### قائمة الإشكال :

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
155	النوع	1/5
156	العمر	2/5
157	المؤهل العلمي	3/5
158	سنوات الخبرة	4/5