



NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

**The role of leadership styles in facing administrative problems -
an applied study at the Lebanese French University of Erbil**

ARAM AZAD SADIQ

MASTER'S THESIS

NICOSIA
2022



جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والإدارية / قسم إدارة الأعمال

دور الأنماط القيادية في مواجهة المشكلات الإدارية – دراسة تطبيقية في جامعة اللبنانية الفرنسية اربيل

ارام ازاد صادق

رسالة ماجستير

نيقوسيا
2022

**The role of leadership styles in facing administrative problems - an applied
study at the Lebanese French University of Erbil**

ARAM AZAD SADIQ

NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

MASTER'S THESIS

SUPERVISOR
PROF. DR. KHAIRI ALI AUSO ALI

NICOSIA
2022

دور الأنماط القيادية في مواجهة المشكلات الادارية – دراسة تطبيقية في جامعة اللبنانية الفرنسية اربيل

ارام ازاد صادق

جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم إدارة الاعمال

رسالة ماجستير

بإشراف

الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي

نيقوسيا
2022

ACCEPTANCE/APPROVAL

We as the jury members certify the “The role of leadership styles in facing administrative problems - an applied study at the Lebanese French University of Erbil” prepared by “Aram Azad Sadiq” defended on 25 /06/ 2022 has been found satisfactory for the award of degree of Master

JURY MEMBERS



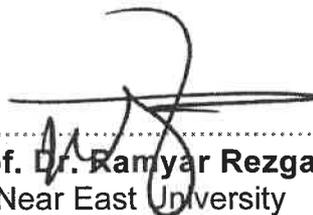
.....
Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali (Supervisor)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department



.....
Assist. Prof. Dr. Dildar Haydar Ahmed (Head of Jury)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department



.....
Assist. Prof. Dr. Ramyar Rezgar Ahmed
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Accounting Department



.....
Prof. Dr. K. Hüsnü Can Başer
Institute of Graduate Studies
Director

قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير ارام ازاد صادق في رسالته الموسومة بـ " دور الأنماط القيادية في مواجهة المشكلات الادارية – دراسة تطبيقية في جامعة اللبنانية الفرنسية اربيل " نشهد بأننا اطلعنا على الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2022/60/25، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير

أعضاء لجنة المناقشة

.....
الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي (المشرف)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال

.....
الاستاذ المساعد الدكتور دلدار حيدر احمد (رئيس لجنة المناقشة)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال

.....
الاستاذ المساعد الدكتور امير رزكار احمد
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية والمحاسبة

.....
الاستاذ الدكتور ك. حسو جان باشير
معهد الدراسات العليا
المدير

DECLARATION

I'm **Aram Azad Sadiq**; hereby declare that this dissertation entitled **The role of leadership styles in facing administrative problems - an applied study at the Lebanese French University of Erbil**, been prepared myself under the guidance and supervision of **Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali**, in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author. Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belong to the author.

- The full extent of my thesis can be accesible from anywhere.
- My thesis can only be accesible from the Near East University.
- My thesis cannot be accesible for (2) two years. If I do not apply for extention at the end of this period, the full extent of my thesis will be accesible from anywhere.

Date:

Signature:

ARAM AZAD SADIQ

الاعلان

أنا ارام ازاد صادق، أعلن بأن رسالتي الماجستير بعنوان دور الأنماط القيادية في مواجهة المشكلات الادارية - دراسة تطبيقية في جامعة اللبنانية الفرنسية اربيل، كانت تحت إشراف وتوجيهات الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي ، ولقد أعددتها بنفسى تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. أؤكد بأنني أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتي في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى.

هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف. معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتمي إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصني كمؤلف.

- المحتوى الكامل لرسالتي يمكن الوصول اليها من أي مكان.
- رسالتي يمكن الوصول اليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- لا يمكن أن تكون رسالتي قابلة للوصول اليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتي مسموح الوصول اليها من أي مكان.

التاريخ:

التوقيع

ارام ازاد صادق

ACKNOWLEDGEMENTS

I thank God, Lord of the Worlds, who created and guided and directed the steps, so this work came out with his help and success.

And after the saying of the Almighty (And whoever is thankful, he is only thankful for himself) (Luqman: 12).

And from his saying, may God's prayers and peace be upon him, (He who does not thank people does not thank God Almighty).

Then I would like to extend my thanks and great gratitude to everyone who had a contribution, even a small one, and I especially thank Professor Dr.

I also thank the honorable members of the discussion committee: Dr. Dildar Ahmed, head of the discussion committee / Dr. Ramyar Rizgar Ahmed, members of the discussion committee, may God preserve them

Finally, I would like to thank all the friends who in turn facilitated the task of completing and implementing this message.

شكر وتقدير

أشكر الله رب العالمين الذي خلق وهدى و سدد الخطي فخرج هذا العمل بعونه وتوفيقه نحمده حمداً كثيراً في المبتدي و المنتهي.

وبعد أنطلاقاً من قوله تعالى (وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ) (لقمان:12).

ومن قوله صلى الله عليه و سلم (من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل).

ثم اتوجه بجزيل الشكر و عظيم الأمتنان الى كل من كانت له فيها مساهمة ولو بسيطة ، وأخص بالشكر الأستاذ الدكتور(خيري علي أوسو) المشرف على هذا الرسالة و الذي كان له الفضل بعد الله عز و جل في إنارة طريق البحث لي من خلال توجيهاته و إرشاداته .

وأيضاً أشكر أعضاء لجنة المناقشة الكرام : الدكتورالفاضل دلدار احمد رئيس اللجنة المناقشة / الدكتور راميار رزكار احمد عضوا اللجنة المناقشة ،حفظهما الله

وأخيراًتقدم بالشكر الى جميع الاصدقاء الذين بدورهم سهلوا لي مهمة أنجاز و تطبيق هذه الرسالة.

ABSTRACT

The role of leadership styles in facing administrative problems - an applied study at the Lebanese French University of Erbil

The problem of this study lies in how to choose the appropriate leadership styles for the circumstances of each organization, and the impact that leadership styles have on confronting management problems, positively and negatively, as choosing the appropriate leadership style for each organization needs to study the internal conditions of the organization in which leadership is exercised “and the difference of workers and their different characteristics because There is no perfect leadership style that can be applied to all organizations. To achieve the objectives of the study, the researcher relied on building and testing the hypotheses related to the study and the nature of the relationship between the role of leadership styles in facing administrative problems - an applied study at the Lebanese French University of Erbil. Erbil governorate, including consumers within the governorate. The study population consists of all employees of the Lebanese French University in Erbil, and as a result of the difficulty of conducting a comprehensive inventory of all members of the study community, the study used the sampling method in order to collect data related to the study by selecting a simple random sample through the study tool represented in the electronic questionnaire form, which will It is used in collecting study data due to the precautionary measures currently applied and its ease of use in collecting study data by publishing the questionnaire’s link on all social networking sites for members of the study community. The number of study sample members reached 65 individuals who answered the questionnaire’s questions. The results showed an average level of applying the democratic leadership style at the Lebanese French University in Erbil from the point of view of the study sample members, where the general average value was 2.900 with a standard deviation of 1.118. During training courses and programs to make the best possible use of the available human resource

Keywords: Concept of leadership styles, importance of leadership styles, factors affecting administrative leadership, concept of administrative problems, reality of general administrative problems,

ÖZ

Yönetimsel sorunlarla yüzleşmede liderlik tarzlarının rolü - Lübnan Fransız Erbil Üniversitesi'nde uygulamalı bir çalışma

Bu çalışmanın sorunu, her bir organizasyon için uygun liderlik tarzlarının nasıl seçileceği ve her organizasyon için uygun liderlik tarzının seçilmesi, her bir organizasyon için uygun liderlik tarzının araştırılması gerektiğinden, liderlik tarzlarının yönetim problemleriyle yüzleşmedeki olumlu ve olumsuz etkileridir. Liderliğin uygulandığı örgütün iç koşulları ve çalışanların farklılığı ve farklı özellikleri nedeniyle tüm örgütlere uygulanabilecek mükemmel bir liderlik tarzı yoktur. Araştırmanın amaçlarına ulaşmak için araştırmacı, çalışmayla ve yönetimsel sorunlarla yüzleşmede liderlik tarzlarının rolü arasındaki ilişkinin doğasıyla ilgili hipotezler oluşturmaya ve test etmeye güvendi - Lübnan Fransız Erbil Üniversitesi'nde uygulamalı bir çalışma. valilik içindeki tüketiciler de dahil olmak üzere valilik. Çalışma evrenini Erbil'deki Lübnan Fransız Üniversitesi'nin tüm çalışanlarından oluşmakta olup, çalışma topluluğunun tüm üyelerinin kapsamlı bir envanterini çıkarmanın zorluğunun bir sonucu olarak, çalışma ile ilgili verileri toplamak için örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Elektronik anket formunda temsil edilen çalışma aracı aracılığıyla basit bir rastgele örnek seçilerek, şu anda uygulanan ihtiyati tedbirler nedeniyle çalışma verilerinin toplanmasında kullanılacak ve anketin bağlantısını tüm sosyal ağlarda yayınlayarak çalışma verilerinin toplanmasındaki kullanım kolaylığı çalışma topluluğu üyeleri için ağ siteleri Çalışma örneklem üyelerinin sayısı, anket sorularını yanıtlayan 65 kişiye ulaştı. Sonuçlar, genel ortalama değerinin 1.118 standart sapma ile 2.900 olduğu çalışma örneklem üyeleri açısından, Erbil'deki Lübnan Fransız Üniversitesi'nde demokratik liderlik stiline ortalama bir uygulama düzeyini göstermiştir. mevcut insan kaynağını mümkün olan en iyi şekilde kullanmak

Anahtar Kelimeler: Liderlik tarzları kavramı, liderlik tarzlarının önemi, yönetsel liderliği etkileyen faktörler, yönetsel sorun kavramı, genel yönetsel sorunların gerçekliği.

ملخص

دور الأنماط القيادية في مواجهة المشكلات الادارية – دراسة تطبيقية في جامعة اللبنانية

الفرنسية اربيل

تكمن مشكلة هذه الدراسة في كيفية اختيار الأنماط القيادية الملائمة لظروف كل منظمة ، والأثر الذي تحدثه الأنماط القيادية على مواجهة مشكلات الادارة إيجاباً وسلباً ، حيث أن اختيار النمط القيادي الملائم لكل منظمة يحتاج إلى دراسة ظروف المنظمة الداخلية التي تمارس فيها القيادة " واختلاف العاملين واختلاف خصائصهم لأن لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن تطبيقه على كل المنظمات . ولتحقيق اهداف الدراسة اعتمد الباحث على بناء و اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة و طبيعة العلاقة بين دور الأنماط القيادية في مواجهة المشكلات الادارية – دراسة تطبيقية في جامعة اللبنانية الفرنسية اربيل ، استخدم المنهج الوصفي التحليلي اذ استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات لعينة الدراسة ، وتم إجراء البحث الحالي في محافظة اربيل وشمل المستهلكين داخل المحافظة. يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني والتي سوف يتم استخدامها في جمع بيانات الدراسة نظرا للإجراءات الاحترازية المطبقة حالياً ولسهولة استخدامها في جمع بيانات الدراسة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان علي كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 65 فرد وهم الذين أجابوا علي اسئلة استمارة الاستبيان. واطهرت نتائج وجود مستوي متوسط من تطبيق نمط القيادة الديمقراطي في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 2.900 بانحراف معياري 1.118 ، ومن اهمها ومن اهم المقترحاتها ضرورة العمل على تنمية مستويات القيادة لدي العاملين في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل من خلال الدورات والبرامج التدريبية لتحقيق أفضل استفادة ممكنة من المورد البشري المتاح

الكلمات المفتاحية : مفهوم الأنماط القيادية ، اهمية الأنماط القيادية ، العوامل المؤثرة على القيادة

الادارية ، مفهوم المشكلات الادارية ، واقع المشكلات الادارية العامة .

قائمة المحتويات

.....	قرار لجنة المناقشة
.....	الاعلان
ج.....	شكر وتقدير
ز.....	ملخص
س.....	قائمة الجداول
ش.....	قائمة الاشكال
1.....	المقدمة
2.....	الفصل الاول
2.....	الدراسة السابقة و منهجية الدراسة
2.....	1-1 : الدراسات السابقة
14.....	1-1-2 : تعليق الباحث على الدراسات السابقة
15.....	1-1-3 : منهجية الدراسة
19.....	الفصل الثاني
19.....	ماهية الأنماط القيادية
19.....	1-2 : مفهوم القيادة الادارية
20.....	2-2 : أهمية القيادة الادارية
21.....	3-2 : عناصر القيادة الادارية
22.....	4-2 : خصائص القيادة الادارية
24.....	5-2 : العوامل المؤثرة على القيادة الادارية
25.....	6-2 : انماط القيادة الادارية
30.....	الفصل الثالث
30.....	ماهية المشكلات الادارية

30	1-3 : مفهوم المشكلات الادارية
31	2-3 : انواع المشكلات الادارية
32	3-3 : اسباب المشكلات الادارية
35	4-3 : واقع المشكلات الادارة العامة
39	5-3 : مراحل حل المشكلات الادارية
43	الفصل الرابع
43	الإطار التطبيقي
43	1-4 : وصف عينة الدراسة
44	2-4 : الأنماط القيادية
51	3-4 : اختبار فروض الدراسة
53	الخاتمة
55	قائمة المصادر
60	الملاحق
68	تقرير الانتحال

قائمة الجداول

- جدول 1: اوجه المقارنة بين الأنماط القيادية 29
- جدول 2: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية 43
- جدول 3: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات نمط القيادة الديمقراطي 44
- جدول 4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات نمط القيادة التقليدي 46
- جدول 5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات نمط القيادة التسلسلي 47
- جدول 6: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات نمط القيادة التساهلي 49
- جدول 7: تأثير تطبيق الأنماط القيادية علي مستوى المشكلات الادارية 51
- جدول 19: العلاقات الارتباطية بين القيم الثقافية وتقانة المعلومات 73

قائمة الاشكال

رسم توضيحي 1: أنموذج الدراسة 16

المقدمة

تحتاج المنظمات من جميع الأحجام والأنشطة إلى قادة يتحملون المسؤولية الأساسية عن تحقيق أهداف تلك المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون هؤلاء القادة الواعين والمسؤولين ، لا يمكن أن تحقق أنشطتها المرجوة بل تتعثر في عملية تحقيق أهدافها وطموحاتها.

أدى تعقيد الإجراءات والاتجاهات الإدارية في الحجم الكبير للمنظمات ، وتنوع العلاقات الداخلية والخارجية ، وتأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات إلى استمرار وابتكار وتطوير البحث المستمر و الابتكار ، والذي لا يمكن تحقيقه إلا عندما يكون بوعي وفهم لا يمكن تحقيقهما إلا تحت القيادة التنفيذية.

ولذلك فإن القيادة تهم جميع المجتمعات من حيث صلتها بالتأثير على الأفراد والجماعات ، وإنجاز الأعمال التجارية وتطوير المؤسسات، ولقد أصبح من الواضح في عصرنا أن تقدم الأمة هو نتيجة طبيعية لفعالية قادتها في العديد من المجالات ، ولذلك تسعى المؤسسات المختلفة لإظهار الريادة بين أعضائها والعمل على تدريبهم وتطويرهم حتى يتمكنوا من أداء دورهم القيادي في تحقيق الأهداف التنموية.

في سوق تفتقر إلى القيادة الفعالة ، تعتبر القيادة التنفيذية الفعالة سلعة ثمينة بسبب تعدد المهام والمسؤوليات المفوضة إلى المديرين الذين يتحمل عبءهم فقط عدد قليل من الأفراد ذوي الخصائص القيادية. والقيادة عملية تتميز بالفعالية المستمرة ، ونجاحها مرتبط بهذه الاستمرارية ، مما يؤدي إلى علاقة قوية بين الرئيس والمرؤوس ، ومن خلال هذه العلاقة يمكن للرئيس أن يؤثر على سلوك المرؤوس ويوفر المرؤوس بذلك أيضاً. تزويد رئيسه بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستخدام الأمثل لمكونات وموارد المنظمة في رفع الأداء ، من خلال استخدام نماذج فاعلة تتوافق مع ظروف العمل والإنتاج الفعلية داخل المنظمة. سنناقش في هذا البحث أنماط القيادة وعلاقتها مع الأداء الوظيفي من خلال تحديد أنماط القيادة المستخدمة في الماضي والحديث وأساليبها التي تهدف إلى رفع الأداء الوظيفي للموظفين ، بالإضافة إلى دور القيادة في تصميم الوسائل واستخدام النظم القيادية التي تهدف إلى تحسين أداء العنصر البشري.

الفصل الأول يتكون من المبحثين ، المبحث الأول هي الدراسات السابقة و المبحث الثاني منهجية الدراسة، والفصل الثاني فكان بداية للإطار النظري حيث قمنا بالحديث عن مفهوم القيادة الادارية و اهميته و عناصره و خصائصه و العوامل المؤثرة فيه و انماطه. والفصل الثالث فخصناه لمشكلات الادارية بتعريفه و انواعه و اسبابه و : واقع المشكلات الادارة العامة و مراحل حل المشكلات الادارية. والفصل الرابع فجاء في شكل جانب ميداني للدراسة لمعالجة البيانات المتعلقة بنتائج البحث المتحصل عليها بعد تطبيق الدراسة الميدانية ، أما الفصل الخامس والاخير يتكون من الاستنتاجات و التوصيات.

الفصل الاول

الدراسة السابقة و منهجية الدراسة

1-1 : الدراسات السابقة

أولا : الدراسات المتعلقة بأنماط القيادة

<p>1-1 : الدراسات السابقة أولا : الدراسات المتعلقة بأنماط القيادة</p>	<p>1- دراسة (ابوالخير، 2013)</p>
<p>1- ما هو الترتيب القيم لأساليب القيادة السائدة بين مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم؟</p> <p>2- هل يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) بين التقديرات المتوقعة لمديري مدارس غزة الثانوية باستخدام أسلوب قيادي معين تعزى لمتغيرات (الجنس ، المؤهلات التعليمية ، سنوات الخدمة ، مجال التعليم)؟</p> <p>3- من وجهة نظرهم ، إلى أي مدى يمارس مديرو المدارس الثانوية في محافظات غزة الإبداع الإداري؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>1- تعرف الاسلوب القيادي لمديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.</p> <p>2- بيان دلالة الفروق بين متوسطات القيم التقديرية لعينة الدراسة لدرجة توافر أسلوب القيادة (أوتوقراطية ، ديمقراطية ، نشر) لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة حسب متغيرات الدراسة (الجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخدمة ومستوى التعليم)</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تكون مجتمع الدراسة من (134) مدير مدرسة ثانوية حكومية في محافظات غزة. تكونت عينة الدراسة الأصلية من (134) مدير مدرسة ثانوية حكومية في محافظات غزة للعام الدراسي (2012-2013)، وتم اختيارهم بطريقة الجرد الشامل وتم استرجاع (115) استبانة ، اي بنسبة (86%) وهي نسبة معقولة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>ومن اهم الاستنتاجاتها :</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>

<p>1- هناك اتفاق كبير مع أساليب القيادة بشكل عام ، حيث حصل الأسلوب الديمقراطي على الدرجة الأولى بدرجة كبيرة ، بينما حصل الأسلوب الترسالي على الدرجة الثانية المتوسطة والنمط السلطوي على الدرجة الثالثة.</p> <p>2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات التقديرية المتوقعة لجميع الأنماط لصالح الذكور تعزى لمتغيرات الخلفية التعليمية ، وعدد سنوات الخدمة ، والميدان التعليمي.</p>	
<p>و من أهم توصيات التي اوصى بها الباحث:</p> <p>1- من الضروري أن يعقد مجلس التعليم ندوات لمديري المدارس لمناقشة أساليب القيادة وإظهار نقاط القوة والمساواة في كل أسلوب ، مع رؤية واضحة للمدير لاتباع النموذج الأفضل وضبطت الأنماط التي أعاقته وتطور المدرسة.</p> <p>2- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين من مديري المدارس وربط المكافآت السنوية بتقييمات المدرسة في مجال الإبداع.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

<p>2- دراسة (محيميد، 2015)</p> <p>دور الانماط القيادية في ابعاد جودة الخدمة في دائرة توزيع كهرباء كركوك</p>	
<p>1- ما هي الأساليب القيادية الرئيسية في قطاع الكهرباء في كركوك؟</p> <p>2- ما هي طبيعة جودة الخدمة المقدمة في المنظمة المعنية ، وهل القيادة التي تؤثر على طبيعة الخدمة تقلل من الجودة بشكل كبير؟</p> <p>3- ما طبيعة العلاقة والتأثير بين النمط القيادة المتبع وُعد جودة الخدمة؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>1- تعرف بُعد الجودة للخدمة التي تقدمها المنظمة المبحوثة من منظور القيادة التنفيذية.</p> <p>2- التعرف على انماط القيادي للمسؤولين في المنظمة المبحوثة.</p> <p>3- دراسة العلاقة بين بُعد جودة الخدمة والنمط القيادي للمسؤولين في المنظمات المبحوثة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>

<p>وكانت عينات البحث رؤساء دوائر ووحدات وفروع مختلفة في دائرة توزيع الكهرباء في كركوك ، وتم توزيع 30 استبانة ، واعدة 27 استبانة ، بنسبة استجابة 90%.</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>1- بناءً على نتائج التحليل الإحصائي يتضح أن نموذج القيادة السائد في المنظمة هو عملي المنحى (3.63%) بانحراف معياري قدره (1.1) ، وهذا ما جاء في إجابة عينة البحث عن هؤلاء. أن يكون لدى القادة اهتمام كامل بالعمل وقصر سلطة اتخاذ القرار على يد الفرد متابعة دقيقة للعمل وحقيقة أن المنظمة تعمل باستقلالية تامة دون تأثير من الآخرين.</p> <p>2- حسب نتائج التحليل الإحصائي فإن أبعاد جودة الخدمة متقاربة ومحدودة بين (3.3) - (3.5) بانحراف معياري قدره (0.864) مما يشير إلى أن إجابات عينة البحث مرتبطة بالمنظمة و ولاءهم للوظيفة الحالية لديهم القدرة على فعل كل شيء لتحقيق الأهداف المعلنة والمستقبل هو إحدى أولوياتهم.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>1- السعي لإدخال مبادئ المشاركة في صنع القرار والمصالح التي تعتبرها الإدارة والمرؤوسون حيوية.</p> <p>2- إنشاء هيكل واضح وتحديد المهام والمسؤوليات وخلق مناخ عمل جيد.</p> <p>3- الحرص على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين لتجنب ضغوط العمل.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

<p>النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن</p>	<p>3- دراسة (حراشة، 2016)</p>
<p>1- ما هو النمط الإداري السائد لدى مديري المدارس في محافظة المفرق في الأردن من وجهة نظرهم؟</p> <p>2- ما مدى فاعلية إدارة الوقت لمديري المدارس في محافظة المفرق في الأردن من وجهة نظرهم؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>

<p>3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (>0.05) بين الأسلوب الإداري السائد وفعالية إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن؟</p>	
<p>هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأنماط الإدارية السائدة لمديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>وشمل مجتمع الدراسة جميع مديري المدارس في محافظة المفرق حيث بلغ عدد مديري المدارس (364) مديراً.</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>ينتج عن البحث النتائج التالية: يصل تقييم ممارسة النموذج الإداري الحالي إلى مستوى معتدل ، حيث يكون ترتيب نماذج الممارسة هو: الاستبداد ، والديمقراطية ، وأخيراً الترسي ، فعالية إدارة الوقت في أداة التقدير تجلب شكوك عامة ، حيث جاءت التحليل كالتالي: التوجيه والرقابة والتخطيط والتنظيم ، وتبين النتائج أن الأسلوب الديمقراطي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بفاعلية إدارة الوقت ، وأن طريقة الجدولة ترتبط سلبياً بفاعلية الوقت، وهناك نقص في الارتباط بين الإدارة والأسلوب الاستبدادي وفعالية إدارة الوقت.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>وأوصى الباحثون بتدريب المدراء في المناصب الإدارية المختلفة لتفعيل أسلوب الإدارة الديمقراطية وتفعيل إدارة الوقت.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

<p>4- دراسة (غامدي، 2018) الأنماط القيادية لقائدات مدارس منطقة الباحة وفقاً لنظرية ليكرت من وجهة المعلمات</p>	
<p>1- ما هي الأنماط القيادية لقائدات المدارس بمنطقة الباحة. وفق نظرية ليكرت من وجهة نظر المعلمين؟</p> <p>2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الوظيفة (<0.05) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية لقائدات المدارس في منطقة الباحة</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>

وفق نظرية ليكرت وفق المتغيرات (المرحلة التعليمية) ، دورات تدريبية ، سنوات خبرة)؟	
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة لدى قادة المدارس في منطقة باجا من وجهة نظر المعلم وكشف دلالة الفروق الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتهم.	هدف الدراسة
وشمل مجتمع الدراسة جميع المعلمات في مدارس التعليم العام على جميع مستويات التعليم في منطقة باجا خلال العام الدراسي الحالي (1438-1439هـ) ، وعددهن (4164) معلمة حسب إحصائية قاعدة بيانات شؤون المعلمات بوزارة التربية والتعليم بمنطقة الباحة للعام (1438-1439هـ) (إدارة تعليم الباحة ، 1438 هـ).	مجتمع الدراسة
بينت النتائج أن مستوى الدلالة ($a < 0.05$) على محور أسلوب القيادة هو متغير المرحلة التعليمية في مجال النماذج السلطوية التي تفضل مستوى المدرسة الإعدادية والدورات التدريبية على نماذج ديمقراطية تداولية وتشاركية تفضل 5 مقررات فأكثر، ولسنوات مختلفة من الخبرة تدعم فئات أسلوب الديمقراطية التشاركية والاستشارية الديمقراطية 10 سنوات أو أكثر ، بينما يدعم النمط السلطوي الليبرالي أقل من 10 سنوات.	اهم الاستنتاجات
قدمت الدراسة عددًا من التوصيات ، بما في ذلك الحاجة إلى الحفاظ على أسلوب قيادة تشاركي للغاية واستشاري ديمقراطي ، وتعزيز القيادة المدرسية.	اهم التوصيات

5- دراسة (سعيد و حسين ، 2020)	الأنماط القيادية وانعكاسها في تعزيز عمليات التوجيه المهني : دراسة تحليلية
مشكلة الدراسة	1- هل يوجد وعي كاف للإدارة في المنظمة قيد الدراسة لأهم أنواع انماط القيادة التي يمكن استخدامها في عملياتها اليومية؟ 2- هل يوجد وعي كاف لدى الإدارة في المؤسسة البحثية بأهمية تعزيز عمليات التوجيه المهني لموظفيها وأثرها على أدائها العام؟

3- هل يوجد وعي كاف لدى الإدارة في المؤسسة الخاضعة للمسح بمدى مساهمة الانماط القيادية في عمليات القيادة في عمليات التوجيه الوظيفي لموظفيها؟	
<p>1- يقدم اضافات متواضعة لمتغيرات المبحوثة للمكتبات العراقية.</p> <p>2- تشخيص واقع وأهمية الانماط القيادية من خلال ردود المبحوثين في المؤسسات في مجال الدراسة.</p> <p>3- حقيقة وأهمية عملية التوجيه المهني في مؤسسات المبحوثة.</p>	هدف الدراسة
تم اختيار القطاع الصناعي كجهة بحثية لأنه يتعامل مع الموارد البشرية المؤهلة ، واختبرته شركة General Railroad ك مجال تطبيق لأن عينة البحث شملت بعض الموظفين العاملين في المؤسسة ، والذين بلغ عددهم (30) فردًا ، تم اختيارهم من قبل طريقة أخذ عينات عشوائية بسيطة.	مجتمع الدراسة
أسفرت الدراسة الحالية عن عدد من النتائج التي أكد معظمها صحة الفرضيات الأولية والثانوية الواردة في الدراسة.	اهم الاستنتاجات
لذلك تحتاج المقترحات البحثية إلى زيادة اهتمام المؤسسات البحثية بتنفيذ الأدوار القيادية واستخدامها لتعزيز عمليات التوجيه المهني.	اهم التوصيات

ثانيا : الدراسات المتعلقة بالمشكلات الادارية

نظم المعمومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة - دراسة ميدانية على مديرية المالية في اللاذقية	6- دراسة (نادر و اخرون ، 2008)
<p>من خلال دراسة استكشافية لظاهرة المشكلة ومقابلات مع موظفي مكتب مالية اللاذقية ، طرح الباحث الأسئلة التالية:</p> <p>1- هل هناك مشاكل وعوائق تنظيمية تحد من فاعلية العمل الإداري في مؤسسة الخدمة العامة السورية ممثلة بمكتب مالية اللاذقية؟</p>	مشكلة الدراسة

<p>2- هل هناك قصور في مراقبة ساعات العمل والالتزام بقواعد العمل في مؤسسة الخدمة العامة السورية ممثلة في هيئة مالية اللادقية مما يؤثر على كفاءة العمل وأداء الموظفين؟</p>	
<p>يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:</p> <p>1- التعرف الوضع الحالي لاستخدام نظام المعلومات الإدارية لمكتب مالية اللادقية.</p> <p>2- شرح قضايا الإدارة العامة في سوريا ، والقضايا المتعلقة بنظم المعلومات الإدارية ، وخاصة ديوان المالية في اللادقية.</p> <p>3- التأكيد على دور نظم المعلومات الإدارية وأهميتها في معالجة قضايا الإدارة العامة لمكتب مالية اللادقية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تتكون مجموعة البحث من جميع الموظفين العاملين في الأقسام ودوائر التابعة لمكتب مالية اللادقية ، باستثناء مكتب المالية للمديريات التابعة له ، والتي يبلغ عددها (1166) وفقاً للموظفين الذين تم تلقيهم في 29 يوليو / تموز 2007 إحصائيات الدائرة.</p> <p>أما عينة الدراسة فقد اشتملت على أسلوب حجم العينة على "(289) موظفًا وموظفة يعملون في إدارات وأقسام يعتمد أداؤها الوظيفي على استخدام الحاسب الآلي ، وتم السماح لهم بالعمل في مكاتب التحديث التكنولوجي والعمل. وتطوير في أساليب العمل، وتم اختيارهم ليكونوا أكثر إثارة للاهتمام ومدركين لأهمية نظام المعلومات الإدارية ، مما أتاح لهم أن يصفوا بدقة عالية واقع مشاكل مكتب مالية اللادقية ودور استخدام نظم المعلومات الإدارية في التعامل معها.</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>1- توجد علاقة ارتباط قوية ومباشرة بين المتغير التابع (نظم المعلومات الإدارية) وجميع المتغيرات المستقلة (عمليات تنفيذ العمل الإداري ، فعالية عملية الرقابة ، مراحل وتوقيت إغلاق المعاملات ، الطريقة اليدوية لإغلاق المعاملات. وسرعة نقل المعلومات ورضا العملاء).</p> <p>2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (نظم المعلومات الإدارية) والمتغير المستقل (عمليات تنفيذ الأعمال الإدارية). وأظهرت النتائج عدم وجود</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>

<p>تعريف دقيق للمسؤوليات والواجبات في مديرية المالية في اللاذقية ، مما يؤدي إلى تداخل الوظائف ، وبالتالي عدم وضوح الهيكل التنظيمي ، وتساعد القوانين المشبعة بالمركزية في اتخاذ القرارات ، وكل ذلك يجعل تنظيم الشبكة أفضل من التنظيم الهرمي.</p>	
<p>يوصي الباحث. بالتوصيات التالية :</p> <p>1 - إجراء تدريب لمنسوبي المديرية المالية في اللاذقية في مجال نظم المعلومات المحوسبة وخاصة نظم المعلومات الإدارية من خلال تعيين خبراء ومتخصصين في مجال الأنظمة.</p> <p>2- توعية الإدارة في مديرية المالية في اللاذقية بدور نظم المعلومات الإدارية في العمل الإداري العام لما تقدمه من ميزات من حيث السرعة والدقة وتوفير الوقت والعمالة مقارنة بالطريقة اليدوية لإنجاز المعاملات.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

<p>المشكلات الادارية التي تواجه المعاهد الأزهرية بمحافظة غزة و سبل التغلب عليها</p>	<p>7- دراسة (ابوليلة، 2009)</p>
<p>* ما هي المشاكل الإدارية للمعاهد الأزهرية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين في هذه المعاهد؟</p> <p>وتظهر عدة أسئلة فرعية من السؤال الرئيسي:</p> <p>أ- من وجهة نظر المعلمين ما هي أكثر المشاكل الإدارية شيوعاً في المعاهد الأزهرية؟</p> <p>ب- كيف تتغلب على المشاكل الإدارية للمعاهد الأزهرية في محافظات غزة؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>1- دراسة المشكلات الإدارية التي يواجهها المعهد الأزهرية.</p> <p>2- تحديد المشاكل الأكثر شيوعاً التي تواجه المعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين.</p>	<p>هدف الدراسة</p>

<p>3- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.</p> <p>4- اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل التعليمي.</p>	
<p>تكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع معلمي المعاهد الأزهرية في محافظة غزة وخانيونس وعددهم (65). واختارت الباحثة جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة بسبب قلة المعلمين في المعاهد الأزهرية في محافظات غزة وقت تقديم الدراسة. (65) معلما ومعلمة وتم الحصول على الرقم المذكور من خلال مقابلة شفوية مع مدير المعهد الديني بغزة.</p>	مجتمع الدراسة
<p>و توصلت الدراسة الى, النتائج التالية :</p> <p>1- حُددت المشكلات التي تواجه المعهد الأزهر في محافظات غزة في خمسة مجالات: (طلاب ، مدرسون ، مناهج ، مباني وأثاث ، هيئات عليا).</p> <p>2- أكثر المشاكل شيوعاً في المعهد الأزهر هي تلك المتعلقة بالرؤساء ، لوجود جهتين مسؤولتين عن المعهد الأزهر ، أولهما المعهد الأزهر بالقاهرة ، والثاني ديوان الموظفين ، والأبعاد مرتبة تنازلياً للأكثر شيوعاً ، تليها الأسئلة المتعلقة بالرؤساء ، ثم الأسئلة المتعلقة بالمباني والأثاث ، ثم الأسئلة المتعلقة بالنتائج ، ثم الأسئلة المتعلقة بالطلاب ، ثم الأسئلة المتعلقة بالمدرسين.</p>	اهم الاستنتاجات
<p>وبناءً على النتائج يوصي الباحثة بالتركيز على الدراسات الدينية ومؤسساتها ، وخاصة معهد الأذري للدراسات الدينية ، لمساعدته على التخلص من المشكلات التي تعيق تطوره وانتشاره ، حتى يتمكن المعهد من القيام بدور فاعل في إصلاح البلاد.</p>	اهم التوصيات

<p>المشكلات الإدارية للخدمات والأنشطة الطلابية التي تقدمها عمادة شؤون الطلبة بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين فيها</p>	8- دراسة (هنائي، 2012)
<p>1- ما هي المشاكل المتعلقة بإدارة الخدمات والأنشطة الطلابية التي تقدمها عمادة شؤون الطلاب بجامعة سلطان من وجهة نظر موظفيها؟</p>	مشكلة الدراسة

<p>2- هل توجد فروق عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة للمشكلات الإدارية المتعلقة بالخدمات والأنشطة الطلابية التي تقدمها عمادة شؤون الطلاب بجامعة السلطان قابوس تعزى إلى ما يلي من المتغيرات:</p> <p>- الوظيفة</p> <p>- عدد سنوات الخبرة</p> <p>- المؤهل العلمي</p> <p>3- ما التوصيات والحلول المناسبة للمشكلات الإدارية المتعلقة بالخدمات والأنشطة الطلابية في مكتب عميد جامعة السلطان قابوس لشؤون الطلاب من وجهة نظر منسوبيها؟</p>	
<p>تهدف الدراسة الى تحقيق ما يأتي:</p> <p>1- تحديد المشكلات الإدارية التي يواجهها المسؤولون عن الخدمات والأنشطة الطلابية في إدارة شؤون الطلاب بجامعة السلطان قابوس.</p> <p>2- كشف الفروق في متوسطات الاستجابات بين أفراد عينة الدراسة بسبب متغيرات الوظيفة ، وسنوات التوظيف ، والتعليم.</p> <p>3- تقديم التوصيات والحلول المقترحة للمشكلات التي سيكشف عنها البحث.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>اشتمل مجتمع الدراسة على جميع منسوبي إدارة شؤون الطلاب بجامعة السلطان قابوس من إداريين وموظفين وفنيين ، وبلغ عدد العام الدراسي 2012/2011 (130) قسمًا مقسمًا على خمسة أقسام تابعة لإدارة شؤون الطلاب وهي (قسم الشؤون الإدارية ، قسم الإرشاد والتوجه الديني ، قسم الخدمات الطلابية ، قسم خدمات الطالبات ، قسم الأنشطة الثقافية والرياضية).</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات بين أفراد عينة الدراسة. كان من الواضح أيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات التنظيم والتنفيذ والمتابعة والتقييم والتواصل الفعال وأنظمة المعلومات ، وكلها تدعم الفئة ذات الخبرة (الفئة العمرية 11-25 عامًا). وبناءً على نتائج الدراسة ، تم تقديم التوصيات ، بما في ذلك الحاجة إلى لوائح مالية وإدارية خاصة بالخدمات</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>

والأنشطة الطلابية لتوجيه موظفي وزارة شؤون الطلاب ، والتوصيات بما في ذلك دراسة حول جودة الخدمات الطلابية التي يقدمها سلطان. جامعة قابوس.	
---	--

9- دراسة (عبدالمجيد، 2017) دور العلاقات العامة في حل المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء فرق كرة القدم دراسة ميدانية على مستوى الرابطة الجهوية لكرة القدم باتنة.	
مشكلة الدراسة	ومن اهم المشكلات الدراسة : 1- ما هو تنظيم وممارسة إدارة العلاقات العامة داخل الاتحادات الإقليمية لكرة القدم لقادة فرقهم الرياضية؟ 2- ما طبيعة العلاقة بين رئيس فريق كرة القدم ورئيس قسم العلاقات العامة داخل الاتحاد الجهوي؟ 3- ما هي القضايا الإدارية التي يواجهها قادة فرق كرة القدم؟
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على : 1- ممارسة إدارة العلاقات العامة داخل الاتحاد الإقليمي لكرة القدم "دوري باتنر الإقليمي". 2- تحسين فاعلية إدارة العلاقات العامة من خلال التغلب على المشكلات الإدارية لقيادة فريق كرة القدم. 3- نوع العلاقة السائدة بين الاتحادات الجهوية وقادة المنتخبات التي ينتمون إليها. 4- المشاكل الإدارية التي يواجهها رئيس فريق باتنر ليج لكرة القدم. 5- موقف قائد فريق كرة القدم من نوع ممارسة إدارة العلاقات العامة لجمعية منطقة باتنة.
مجتمع الدراسة	إذا كان تعريف مجتمع البحث هو: "كل الأشخاص أو الأحداث أو الأشياء التي هي موضوع سؤال البحث ، يجب على مجتمع البحث تضمين ما يلي: أ- يشمل جميع الأفراد في المجتمع الأصلي.

<p>ب- البيانات دقيقة</p> <p>ج- ضع في اعتبار عدم تكرار الأشخاص أو بعض عينات البحث.</p> <p>تألفت مجموعة البحث من رؤساء جميع أندية كرة القدم التي نظمتها في الرابطة الجهوية لكرة القدم باتنة .</p> <p>يتم تعريف العينة على أنها "مجتمع البحث الذي تم جمع البيانات الميدانية منه ، والذي يعتبر جزءًا من الكل ، بمعنى أنه لغرض الدراسة ، تعتبر مجموعة من أعضاء المجتمع الأصلي ممثلة للمجتمع بأكمله."5. ونظرًا لطبيعة دراستنا الحالية ، والتي تضمنت موضوع أهمية إدارة العلاقات العامة للاتحاد الإقليمي في معالجة القضايا الإدارية التي تواجه قادة فرق كرة القدم ، تضمنت دراستنا مجموعة من 16 قائد فريق كرة قدم يمثلون 16 فريقًا رياضيًا يدير فريق كرة القدم.</p>	
<p>بناءً على عرض البحث وتحليله ومناقشته ، تبين أن العلاقات العامة للاتحادات الإقليمية موجودة عمليًا ، ومن خلال العلاقات الجيدة ساهمت بشكل كبير في حل المشكلات الإدارية لفرق كرة القدم التي كانت تابعة تنظيميًا لفرق كرة القدم من خلال العلاقة الطيبة القائمة بين المشرفين على إدارة العلاقات العامة وإدارة فرقنا في رؤساء فرقنا للكرة القدم.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>1- من خلال العلاقة الممتازة الموجودة بين رئيس قسم العلاقات العامة وإدارة قيادة الفريق لفريق كرة القدم لدينا.</p> <p>2- التوسع في ممارسة إدارة العلاقات العامة داخل الاتحادات الجهوية لكرة القدم الجزائرية.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

<p>دور تقانة المعومات في حل مشكلات الاتحادات الرياضية الادارية دراسة استطلاعية لأراء عدد من مدراء الاتحادات الرياضية في محافظة كركوك</p>	<p>10- دراسة (عكدي و اخرون، 2020)</p>
<p>1- هل لدى الاتحاد الرياضي لمحافظة كركوك متطلبات التقديم في مجال تكنولوجيا المعلومات؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>

<p>2- ما طبيعة ونوع العلاقة بين تقنية المعلومات وقضايا ادارة الاتحاد الرياضي لمحافظة كركوك؟</p>	
<p>يهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:</p> <p>1- عرض أسس نظرية الإدارة للاتحادات الرياضية المبحوثة حول مفهوم تكنولوجيا المعلومات ومشكلات الإدارة.</p> <p>2- تحديد مدى توافر متطلبات تقنية المعلومات في الاتحادات الرياضية المبحوثة ، ومدى مساهمتها في تحديد وحل مشاكل إدارتها.</p> <p>3- تحديد طبيعة العلاقة بين تقنية المعلومات والقضايا الادارية لاتحاد رياضة محافظة كركوك.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تمثل المجموعة البحثية الاتحادات الرياضية في محافظة كركوك والتي يبلغ عددها (28) اتحادا بحسب احصائية اللجنة الاولمبية اللوائية (1) ، ويمثل عينة البحث رؤساء الاتحادات الرياضية او من يمثلهم ، وهو عدد (28) شخصي.</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>1- ترتبط متطلبات تقنية المعلومات المتمثلة بالمتطلبات: (الاقتصادية والإدارية والاجتماعية) بحل المشكلات الإدارية للاتحادات الرياضية المبحوثة.</p> <p>2- لم تظهر النتائج علاقة متسقة بين المتطلبات الفنية وحل مشاكل الإدارة.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>1- تخصيص الأموال الكافية لاعتماد تكنولوجيا المعلومات المتقدمة التي لا تساعد فقط في حل المشكلات الإدارية ، بل تدعم العمل الإداري للاتحاد المبحوثة.</p> <p>2- نشر ثقافة الانتقال إلى الأساليب التكنولوجية الحديثة بين جميع العاملين على جميع المستويات الإدارية (إن وجدت) وفي النقابات الإدارية ابتداءً من هرم النقابات وانتهاءً بالأفراد ذوي المهن والأعمال المختلفة.</p>	<p>اهم التوصيات</p>

2-1-1 : تعليق الباحث على الدراسات السابقة

تعد الدراسة من الدراسات الحديثة في مجال القيادة الادارية ولقد تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في دراسة الأنماط القيادية وطبيعة العلاقة والتأثير بين النمط القيادي المتبع والتوجيه المهني والاداري،

العوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القيادة، والمشاكل الإدارية وسبل التغلب عليها والقضايا الإدارية التي تواجه القادة الإداريين.

وميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة لأنها استهدفت التعرف على دور الأنماط القيادية في مواجهة المشكلات الإدارية من خلال دراسة تطبيقية في جامعة اللبنانية الفرنسية اربيل، والتعرف على المشكلات الإدارية التي تقدمها المنظمة المبحوثة من وجهة نظر القيادات الإدارية، والتعرف على أنماط القيادة لممسؤولين بالمنظمة المبحوثة، دراسة العلاقة بين المشكلات الإدارية والنمط القيادي لممسؤولين في المنظمة المبحوثة

كما تحتوي الدراسة على متغيرين (الأنماط القيادية – المشكلات الإدارية) حيث تطرقت هذه المتغيرات للدراسة من جانب واحد لموضوع الدراسة ولم تكن مدروسة معاً ومجمعة في هذه الدراسة الحالية، وتعد الدراسة الحالية، هي امتداد للدراسات السابقة.

3-1-1 : منهجية الدراسة أولاً : مشكلة الدراسة

لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة كما يلي :

تكمن مشكلة هذه الدراسة في كيفية اختيار الأنماط القيادية الملائمة لظروف كل منظمة ، والأثر الذي تحدثه الأنماط القيادية على مواجهة مشكلات الإدارة إيجاباً وسلباً ، حيث أن اختيار النمط القيادي الملائم لكل منظمة يحتاج إلى دراسة ظروف المنظمة الداخلية التي تمارس فيها القيادة " واختلاف العاملين واختلاف خصائصهم لأن لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن تطبيقه على كل المنظمات .

ونكمن المشكلة الدراسة كما يلي :

- ماهي الأنماط القيادية في مواجهة مشكلات الإدارة في الجامعة اللبنانية الفرنسية في محافظة اربيل وانعكاساتها على تفعيل أداء الموظفين ؟

- ماهي طبيعة العلاقة والتأثير بين النمط القيادي المتبع ومشكلات الإدارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية لمحافظة اربيل؟

ثانياً : أهمية الدراسة

يستمد الدراسة أهميته من موضوع القيادة والأنماط المتبعة وربطها بأبعاد المشكلات الإدارية لتحقيق اهداف المنظمة المبحوثة ويمكن تلخيص هذه الأهمية بالاتي :-

1 تعد القيادة امراً ضرورياً لاي تنظيم وأهمية الأنماط القيادية التي تحدد بالعوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القيادة نفسها والذي يعد ضرورياً لفهم تفكير ادارة المنظمة المبحوثة وطبيعة العمل الذي تقوم به.

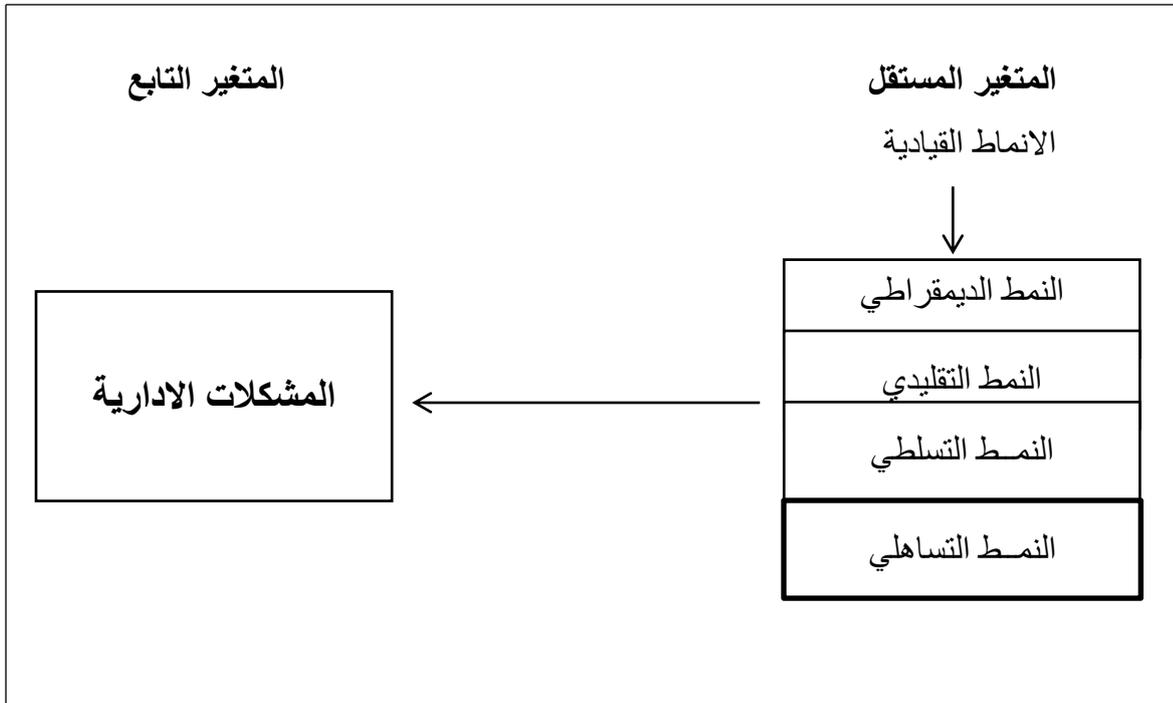
2 يستمد الدراسة أهميته كذلك من المشكلات الادارية لدى الجامعة المبحوثة وماهي درجة المواءمة بينها وبين الأنماط القيادية .

ثالثا : أهداف الدراسة

يسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1 - التعرف على المشكلات الادارية التي تقدمها المنظمة المبحوثة من وجهة نظر القيادات الإدارية .
- 2 - التعرف على أنماط القيادة للمسؤولين بالمنظمة المبحوثة .
- 3 - دراسة العلاقة بين المشكلات الادارية والنمط القيادي للمسؤولين في المنظمة المبحوثة .

رابعا : أنموذج الدراسة الافتراضي



الشكل (1): أنموذج الدراسة

خامسا : فرضيات الدراسة

- الفرضية الاولى: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط القيادي التقليدي على المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط القيادي التسلطي على المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للنمط القيادي التساهلي على المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل

سادسا : مصطلحات الدراسة

الانماط القيادية : نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف الجماعة من خلال تجميع وتوحيد كافة الموارد المتاحة ووضعها مع الاستغلال المثمر.

المشكلات الادارية : ان المشكلات الادارية تزداد كلما ازدادت المسؤوليات في المستويات الادارية الدنيا تكون قليلة مقارنة بالمشكلات الادارية في المستويات الوسطى من التنظيم تكون اقل نسبيا" من المشكلات الادارية في المستويات العليا في التنظيم الاداري وجميعها بحاجة الى حل مناسب

سابعا : منهج الدراسة

يستخدم البحث كلا من المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة المراد دراستها والمفاهيم والمصطلحات المتعلقة بهذه الظاهرة والمنهج التحليلي الذي يهتم بتحليل البيانات المتعلقة بالبحث والتي سوف يتم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عن طريق استخدام الأساليب والطرق الاحصائية للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة.

ثامنا : مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني والتي سوف يتم استخدامها في جمع بيانات الدراسة نظرا للإجراءات الاحترافية المطبقة حاليا ولسهولة استخدامها في جمع بيانات الدراسة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان علي كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 65 فرد وهم الذين أجابوا علي اسئلة استمارة الاستبيان.

تاسعا : الأساليب الإحصائية

1- التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الوزن النسبي وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها.

2- اختبار كرونباخ ألفا: لقياس ثبات أداة الدراسة.

3- معامل الارتباط لبيرسون: لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

4- معامل الانحدار البسيط: للتعرف على تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

عاشرا : حدود الدراسة

- 1- الحدود النظرية: اشتملت الدراسة على متغيرين رئيسيين وهما :
 - أ- الانماط القيادية : المتغير المستقل.
 - ب- مشكلات الادارية : المتغير التابع.
- 2- الحدود المكانية: وشملت الدراسة الجامعة اللبنانية الفرنسية في المحافظة اربيل.

الفصل الثاني

ماهية الأنماط القيادية

منذ الثمانينيات بدأت العديد من المنظمات الكبيرة في تحسين وتطوير عملية اختيار خلفاء لكبار المديرين التنفيذيين وتحديد المواهب القيادية المبكرة لهم بسبب تأثيرهم على السلوك الفردي والجماعي على مستوى أدائهم في المنظمة وبالتالي على الإنجاز المباشر للأهداف، ويمكن للمنظمة قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القادة الإداريين مع العاملين. كلما كان للقيادة الكافية والجيدة تأثير إيجابي على المنظمة ويمكنها تحقيق أهدافها. فالقادة هم أفراد مبدعون يسعون للمخاطرة لاغتنام الفرصة وتعزيز المنظمات التي يقودونها. (أبو الخير ، 2013: 11).

1-2 : مفهوم القيادة الادارية

القيادة الإدارية بشكل عام توجه سلوك الأفراد وتنسق جهودهم وتوازن بين دوافعهم ورغباتهم من أجل تحقيق أهداف المجموعة بكفاءة عالية ، يتم تحقيق ذلك فقط من خلال تطهير أعضاء المجموعة طواعية ليصبحوا رئيس الإدارة، وهذا بسبب خصائصه وصفاته وقدراته ، فضلاً عن الظروف المواتية التي تساعده في التأثير على المجموعة. ويختلف تعريف القيادة التنفيذية عن القيادة لأنه في القيادة تأتي قوة القائد من خصائصه الشخصية ومهاراته وخبراته المختلفة ، بينما في القيادة التنفيذية تأتي قوة وسلطة القائد التنفيذي أولاً من السلطة الرسمية (سلطة المنصب). وهذا يتطلب منه أن يكون على دراية بالمعرفة الإدارية ، والتي تعتبر فعالة في التأثير على مرؤوسيه ، ومن ثم يمكنه معرفة الخصائص الفريدة والصفات الشخصية التي تساعده طواعية على الانصياع لأعضاء الفريق. وقد حاول العديد من الباحثين إعطاء تعريفات للقيادة التنفيذية ، من أهمها ما يلي: (درويش ، 2012: 33-36)

عرف (شريف ، 2004: 32) القيادة التنفيذية بأنها الدور الذي يلعبه المسؤولون عن إدارة مؤسسة من خلال التأثير على المرؤوسين الفرديين أو الجماعيين ودفعهم لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال العمل معاً.

وعرف (Cecler Hudson) القيادة التنفيذية بأنها: التأثير على الأفراد وتحفيزهم على العمل معاً لتحقيق أهداف المنظمة التنفيذية (كنعان ، 2008 ، 98).

وعرف (قورين ، 2015: 8) أن القيادة الإدارية هي مزيج من خصائص ومزايا العملية القيادية المتمثلة في عملية التأثير ، والعمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم وتنسيق الجهود والإدارات والفروع وتنفيذ الخطط. واتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف الموضوعية ، مع الأخذ بعين الاعتبار استجابة العاملين في المنظمة ورضاهم عن العمل الذي يقومون به وعملية القيادة التي تتبعها المؤسسة.

وعرف (حلاق ، 2020: 16) القيادة الادارية بأنها النشاط الذي يقوم به القائد الإدارة في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة العامة ومن خلال التأثير

والاستحواذ بقصد تحقيق هدف محدد، والقيادة الإدارية في هذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية والتأثير في سلوك الآخرين واتفقهم على العمل معاً لتحقيق الهدف.

ويرى الباحث أن القيادة الادارية هي القدرة على التأثير على سلوك الموظف ، والتي تمكن القائد من توجيههم في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف المتوقعة المتفق عليها بناءً على العلاقات الشخصية الجيدة بين القائد وأتباعه.

2-2 : أهمية القيادة الادارية

تتبع أهمية القيادة الإدارية من العامل البشري الذي أصبح بؤرة الاهتمام في المنظمة وأهم مورد في موارد المنظمة ، ولأن الأفراد يتمتعون بخصائص سلوكية يصعب السيطرة عليها والسيطرة عليها ، فإن احتياجات المنظمة نشأت من أجل شخص يمكنه قيادة منظمة ودفعها لتحقيق أهدافها المعلنة ، مع مراعاة الجوانب الإنسانية، ويمكن ذكر هذه الأهمية على النحو التالي : (طافر و بومجريك، 2019: 34)

- 1- هو الرابط بين الموظف وخطط المنظمة والرؤية المستقبلية.
 - 2- ضبط مشاكل العمل وحلها وحل الخلافات وموازنة الآراء.
 - 3- التطوير الشخصي والتدريب والرعاية من أهم الموارد في المنظمة.
 - 4- مواكبة المتغيرات من حولك واستخدامها في خدمة المؤسسة للنهوض بأهدافها.
 - 5- تمكين التفاعل الاجتماعي وتعزيز روح الفريق وبالتالي زيادة الكفاءة وبالتالي زيادة الإنتاجية.
 - 6- تساهم القيادة في رسم استراتيجيات المنظمة.
 - 7- تساهم القيادة في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة إيجابية مع جميع العمال.
 - 8- يستخدم سلوك القائد كمحفز لتحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحقيق الأهداف التنظيمية.
 - 9- يساعد في تنظيم وتنسيق وتوجيه سلوك المجموعة ، مما يجعل سير العمل سلساً ويضمن عملية الاتصال بين جميع أعضاء المجموعة.
 - 10- "السلوكيات القيادية تؤثر بشكل كبير على القدرة التنظيمية للمؤسسة بأكملها من خلال تأثيرها على الرضا الفردي والاتجاهات النفسية والتأثير الكمي والنوعي على سلوكهم وأدائهم" (قنديل ، 2010: 22).
- وكما يرى (ظاهر، 2011: 255) ان اهمية القيادة الادارية تكمن في النقاط التالية:
- 1- هو الرابط بين الموظف وخطط المنظمة والرؤية المستقبلية.
 - 2- هي بوتقة تنصهر فيها جميع المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
 - 3- تقوية القوى الإيجابية في التنظيم وتقليل السلبيات قدر الإمكان.
 - 4- ضبط مشاكل العمل وحلها وحل الخلافات وموازنة الآراء.
 - 5- تطوير وتدريب ورعاية الأفراد لأنهم أهم مورد للمنظمة بالإضافة إلى ذلك ، يستخدم الأفراد قادتهم كنماذج يحتذى بها.

6- مواكبة المتغيرات من حوله واستخدامها لخدمة المؤسسة.

7- تسهيل تحقيق المنظمة لأهدافها المعلنة.

يجب على أي منظمة - بغض النظر عن مدى كفاءتها وكفاءتها من العاملين - ويبقى دائما القيادة وتوجيهها وتنسيق الجهود وتحفيز الحماس وإلهام الحماس لتحقيق الأهداف (أبو نصر ، 2009: 24).

2-3 : عناصر القيادة الادارية

يشكل تحديد العناصر شرطاً ضرورياً لهذا المفهوم ليشمل جميع الأجزاء المكونة ، بدءاً من فهمنا لقضية القيادة الإدارية ، ندرك أنها عناصر أساسية يجب أن تكون موجودة ومتاحة لوجود العملية الإدارية وبالتالي هناك عدد من العناصر والشروط التي يجب توافرها ، وهي تتمثل في: (طافر و بومجبرك، 2019: 48)

1- وجود جماعة من الناس :

أن التنظيم باعتباره جماعة منظمة يتم من خلالها تحقيق الأهداف ونميز بين نوعين من المجموعات في التنظيم:

أ- الجماعة الرسمية : تحدد المنظمة وظائفها ومهامها

ب- الجماعة غير الرسمية : تنشأ وفقاً لمصالح ومعتقدات الأفراد.

فهم الذين يجلبون السلطة والنجاح للقيادة والمنظمة في حالة تفاعلهم والاستجابة لما يطلبه منهم القائد وتنفيذ جميع المهام الموكلة إليهم بنجاح. ومن ثم فإن المرؤوسين ومجموعة العمل في المنظمة ينتمون إلى الأشياء التي تزيد من نجاح القيادة في تحقيق أهدافهم. (حمادي ، 2013: 20)

2- وجود القائد:

يعتبر القائد التنفيذي من أهم عناصر العملية الإدارية لما يتمتع به من قدرات ومهارات وصفات شخصية ، أي أن أهمية القائد كعنصر من عناصر العملية القيادية تنبع من الصفات والقدرات الشخصية. والمهارات الشخصية التي يمتلكها لمساعدته على وضع الخطط والاستراتيجيات لقيادة المنظمة نحو التميز والنجاح، "يجب على القادة التركيز على التخطيط وتقديم المشورة والمشاركة ، بينما الوقت هو استثمار في المستقبل ، وأهداف المنظمة هي أهداف القائد نفسه." (حمادي ، 2013: 20)

3- الهدف:

وهي القاعدة المشتركة بين العاملين والقائد الإداري ، وهو ما يسعى كل منهما إلى تحقيقه من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والطاقات المتاحة.

"وقد يبرز القائد عن أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها ، وهنا يتم قبوله تلقائياً من قبل أعضاء الفريق بسبب مهاراته وعلاقته الجيدة بالأعضاء ، لذلك تختاره كقائد." (كنعان ، 2007: 65). ولتحقيق جميع الأهداف بشكل فعال من أجل خدمة الفرد بشكل خاص والمنظمة بشكل عام.

4- التأثير:

تعتبر عملية التأثير مهمة لمدى استجابة المجموعة وقدرتها على تغيير سلوكها ، حيث إن درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة المجموعة يتم تحديدها من خلال قوة وفعالية أدوات التأثير التي قد يستخدمها لتوجيهها. هذه العملية يمكن أن تهدف إلى تغيير سلوك أعضائها دون أن يتمكن القائد من تحقيق نتيجة.

5- الموقف:

"يجب أن يكون هناك موقف أو ظرف معين يؤثر على القائد والمرؤوسين في المنظمة حول كيفية تفاعلهم ومعاملتهم لبعضهم البعض ويسعى القائد الناجح دائماً إلى إحداث تفاعل إيجابي من هذا الوضع ليعكس نجاح العملية القيادية وبالتالي نجاح المنظمة في تحقيق هدفها الرئيسي. (زيدين ، 2013: 50)

4-2: خصائص القيادة الإدارية

هناك العديد من الدراسات التي تظهر أنه يجب على القائد الانتباه إلى العوامل القيمة حتى يتمكن من إنجاز المهمة وإدراك نفسه وإدراك نفس الشيء للآخرين (المرؤوسين). (كلالدة ، 1997: 178)

بالنظر إلى الجهود العديدة التي حاول من خلالها العلماء والمفكرون والقادة في مختلف المجالات توضيح الصفات والخصائص التي يجب أن يمتلكوها أو التي يطمح القادة والمديرون لاكتسابها ، القائد أساس التنظيم ، يعتمد عليه نجاحه أو فشله ، وتتنوع أهم خصائصه بين الخصائص الشخصية والسلوكية والنفسية (بغدادى ، 2014: 18).

1- التفاعل الاجتماعي :

من خلال العمل مع الفريق والتعاون والتكيف والشعور بالفريق ومشاكله.

2- اليقظة وبعد الرؤية :

يعني توخي الحذر والاستعداد لمواجهة أي طارئ. أما الرؤية فتعرّف بأنها رؤية مستقبلية أفضل من الواقع الحالي وكيفية تحقيقها.

3- قوة التحمل والحكمة :

هذه الصفات ضرورية للقائد من وجهة نظر الفعلية والبدنية لمتابعة أي مهمة مطلوبة ، بينما الحكمة هي القدرة على وزن وتقييم الأشياء بتوازن حكيم.

4- التواضع والعدل والولاء :

أي التحرر من الغرور والبارانويا والغطرسة المصطنعة. يجب أن يكون القائد عادلاً والإنصاف ، وأن يعامل جميع المرؤوسين بروح متساوية وحيادية ، بغض النظر عن المكافآت والعقوبات ، يجب أن يكون مخلصاً للبلد والقسم والرؤساء والمرؤوسين.

5- الروح المرحة :

أي إثارة النقد والاضطراب بروح مرحة ، وإشاعة جو من الحماس داخل إدارة العمل لأنه ينعكس إيجاباً على الوظيفة.

6- الثقافة الاجتماعية والمشاركة الوجدانية :

أي القيم والأفكار والمعتقدات التي تتوافق مع أهداف المجموعة وخبراتها وفهمها ومعرفتها ، وهذا يساعد في حل النزاعات والمشاكل بين الأعضاء.

7- التوافق الاجتماعي والنفسي :

أي من خلال خصائص معينة ، مثل الاستقرار واليقظة والاستجابات المناسبة للتجارب المختلفة.

8- جودة التعبير والخطابة والحسم والحزم :

القدرة على القيام بعمل معين ، والقدرة على المواجهة والتحدث بين الآخرين ، والحزم على الحفاظ على النظام واتباع سياسة متوازنة تقوم على المكافآت والعقوبات المناسبة.

9- الأخلاق الحميدة :

أي الصفات النبيلة مثل التواصل وسعة الاطلاع والتعطش للمعرفة والموضوعية وواقعية الحكم. (البغدادي ، 2014: 18)

10- وعي القائد لذاته :

يسمح الوعي الذاتي للقائد بالحصول على معرفة محايدة بصفاته الإيجابية والسلبية ومدى تأثيرها على سلوكه القيادي ، وهذا له أهمية مزدوجة تتمثل في:

أ - معرفة القائد بنقاط قوته الذاتية تعزز أسلوب قيادته ، والتي بدورها تخلق الثقة.

ب- أما اكتشاف القائد لنقاط ضعفه أو قوته التي لا يملكها ، فإنهم يسمحون له بتحديد ما ينبغي تطويره فيه.

11 - القدرة على المبادرة والمبادأة :

يُعهد للقائد التنفيذي بتحقيق أهداف محددة في بيئة متغيرة ، لذلك يجب عليه دائماً تنسيق ظروفه وظروف فريقه وتلك الظروف ، ويجب عليه الاستجابة بسرعة لأسباب التغييرات في الظروف التي يتم فرضها عليه و المطلوب منه المبادرة بشكل مستقل واتخاذ الإجراءات عند الطلب واتخاذ القرارات.

12 - القدوة الحسنة للمرؤوسين :

يقدم القائد مثلاً لمرؤوسيه عندما يجمع بين الكلمات والأفعال. يجب على القائد أن يمارس وينفذ ما يقوله لمرؤوسيه من خلال سلوكه اليومي ، وأن يضع نموذجاً واضحاً للمرؤوسين لأنه ، كما تقول الحكمة ، فإن عمل رجل واحد من بين ألف رجل أقوى من قول ألف رجل لرجل .

13- القدرة على الاتصال :

تعتبر مهارات الاتصال واحدة من أكثر المهارات أهمية للقادة للنجاح في العمل ، لذلك يعتبر بعض باحثي الإدارة القيادة (مجموعة الاتصالات التي من خلالها يؤثر القائد على أتباعه).

14- الذكاء:

الذكاء هي واحدة من أهم القدرات العقلية المطلوبة للقيادة ، ويعتقد ماكوبي أن سر النجاح لقادة اليوم هو الحكمة الإستراتيجية ، حيث يحتاج قادة اليوم إلى إدارة مؤسساتهم المعقدة.

15- المهارة السياسية :

تتطلب القيادة المهارات والقدرة على التأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة ، لكن وجود المنظمة في المجتمع يؤثر عليها ، الأمر الذي يتطلب من القائد امتلاك المهارات للتعامل مع هذا المجتمع والسلطة لإدارته ، وهي المعروفة بالمهارات السياسية. (البغدادي ، 2014: 19)

2-5 : العوامل المؤثرة على القيادة الادارية

لا شك أن القيادة الادارية هي علاقة التواصل والتأثير بين القائد وأتباعه ، والتي تحدث في إطار بيئة وظروف المنظمة التي تعمل فيها القيادة الادارية ، وهناك عوامل عديدة والمؤثرات التي تؤثر سلباً وإيجاباً على القيادة التنفيذية ، وأهم هذه العوامل هي: (بن عروس و دحمان ، 2019: 298)

1- خصائص وأنماط شخصية القائد وسلوكه ، ونقصد بها صفاته الشخصية سواء كانت صفات جسدية أو عقلية أو سلوكية. (عديلي ، 1995: 227)

2- سمات وتصرفات المرؤوسين (المرؤوسين) ، والتي قد تكون سمات جسدية أو نفسية أو سلوكية ، والتي قد تختلف في قدرة المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية. وقد يميل إلى الاستقلال ، بينما يميل البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات ، وبعد ذلك قد يكون لدى البعض مسؤوليات مختلفة. (ماهر، 2004: 82)

3- أهداف المنظمة (مكان العمل) سواء كانت استراتيجية أو قصيرة المدى.

4- نوع تنظيم العمل من حيث الحجم ونوع الإنتاج وطريقة التنظيم والهيكل التنظيمي ونوع اتخاذ القرار والمهام والحوافز الجماعية ونوع مجموعة العمل.

5- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل ، أي ما تواجهه المنظمة من ظروف وعوامل وتأثيرات في البيئة العامة أو الداخلية ، وله تأثير كبير في إتباع أسلوب القيادة ، لأن القائد لا يستطيع الانحراف عن أسلوب القيادة الذي اعتادت عليه المنظمة ، وإلا فإنه سيواجه الكثير من المتاعب والصعوبات.

6- الموقف وضغط الوقت: الظروف تؤثر على نوع أسلوب القيادة ، حيث أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على الانخراط ، خاصة إذا كانت هذه المواقف تفوق قدرات المرؤوسين. علاوة على ذلك فإن

الضغوط الخارجية والحاجة الملحة لصنع القرار تدخل حيز التنفيذ عندما يتخذ القادة قرارات من جانب واحد دون الرجوع إلى المشاركة التابعة. (بن عروس ودحمان ، 2019: 299).

لذلك نجد أن القيادة الادارية الفعالة هي التي تأخذ في الاعتبار كل هذه العوامل المؤثرة ، بما في ذلك قدرات وقيود الذات لدى القائد ، والخلفية الشخصية ، والخبرة العملية والعلمية ، ومهارات الاتصال ، ومستويات الثقة بالنفس ، ووعي القائد، تؤثر هذه العوامل معًا على تأثير القائد ، سواء بالنسبة للموقف أو بالنسبة للأتباع.

2-6 : انماط القيادة الادارية

تظهر الدراسات الميدانية المكرسة لمراقبة سلوك المديرين في العمل أن الغالبية منهم يؤدون مهام مختلفة ويخصص المدير جزءًا مهمًا من وقتهم للمنظمة التي يعملون فيها والأنشطة الخارجية المتعلقة بها ، وأن عملهم المعاصر الأنماط لا تشير إلى أنهم مشغولون بالمشاكل كل منهم بعد اكتمال الآخر ، إلا أن عملهم يتميز بالتنوع والمهام الجديدة ، وتستند القيادة الإدارية بشكل أساسي على التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه ، وأن الفرص المختلفة للتأثير تعكس اساليب وأنماط مختلفة للقيادة. ركزت الدراسات التي أجراها باحثون في العلوم الاجتماعية والنفسية والإدارية على تحديد أفضل أسلوب أو أسلوب للقيادة يمكن استخدامه في مجموعات ويحقق أهداف الكفاءة. وبشكل عام تُبنى القيادة وفقًا لمدى وصولها إلى الاتصال بـ (الآخر) وقدرتها على التفاعل معه ، مع مشكلة الترميم القيادي الكامن في تفاعل (الموضوعات) ومدى تأثير الذات النشطة على الموضوع. (محميد ، 2015: 141)

ومن مسلمات العمل القيادي توافر العناصر الأساسية لإكمال صورة العمل القيادي ، وهذا الأساس هو مشاركة القائد والمرؤوسين في تحقيق الأهداف المشتركة ، وهذا لا يعني أن توافر الصفات القيادية في شخص معين أصبح قائداً ، لأن القيادة بطبيعتها شعر ، والقيادة مشكلة لأن مجرد وجود مجموعة من الناس لا يعني وجود قائد ، ولكن يجب أن يكون هناك أيضًا هدف تسعى إليه تلك المجموعة (البديري ، 52: 2001).

و هناك اسلوبين للقيادة الادارية وهي :

أولاً: من حيث سلطة القيادة

يرى أن القيادة تنقسم من حيث السلطة إلى نوعين: (بوراس، 2014: 62)

1- القيادة غير الرسمية:

تحدث القيادة غير الرسمية في المواقف الاجتماعية الناتجة عن العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد ، مثل الخصائص الشخصية أو المؤهلات أو المهارات التراكمية التي يمتلكها هؤلاء الأشخاص ، حيث يلعب الجانب الرسمي دورًا في ظهور هذا النوع من القيادة.

وما يساهم في ظهور هذا النوع من القيادة هو الاختلاف الكبير في طبيعة الأفراد. قدرتهم وحالتهم الاجتماعية وأدوارهم المختلفة ، ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي نتيجة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات بين الأفراد ، وتقوم على الثقة في القائد الفردي لامتلاكه مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله لذلك الدفاع أو التعبير عن مصالح المجموعة.

بشكل عام سعت بعض الإدارات الرسمية إلى الاستفادة من القادة من خلال منحهم مناصب رسمية لكسب ولائهم للتنظيم الرسمي والاستفادة من صفاتهم القيادية في أنشطة ومهام المنظمات التي يعملون فيها.

2- القيادة الرسمية:

إن القيادة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة ، هي التي تكتسب السلطة في المنظمة وفقاً لطبيعة الروابط والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في الهيكل التنظيمي (شماخ، محمود، 2000: 224). يلعب الجانب الإشرافي دوراً مهماً في إدارة أنشطة المنظمة ، حيث يمثل المدير شخصاً يؤدي وظائف إدارية على مجموعة من الموظفين ، ويكونون مسؤولين ويتلقون التعليمات كمرؤوسين ووفقاً للوائح القائمة، ويمثل المدير هنا أي مستوى تنظيمي في الهيكل التنظيمي ، سواء كان مدير قسم أو قسم أو رئيس عمال.

وتتأثر عملية القيادة الرسمية بمتغيرات مثل حجم وتعقيد المنظمة التي يعمل بها ، ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة ، ودرجة نقل السلطة ، وكفاءة تنسيق الأنشطة المتعلقة بالدرجة من الروابط مع الإدارات الأخرى. (شماخ، محمود، 2000: 224)

ثانياً: من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل

هناك العديد من الدراسات التي نظرت في أنماط وأنواع القيادة فيما يتعلق بأساليب العمل وبيئات العمل، وأشهر دراسة هي دراسة "رونالد ليببيت و رالف وايت". حاول عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركة الجماع عن الأساليب الأخرى ودراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة ، وكان الهدف الرئيسي من الدراسة هو تحديد تأثير أنماط القيادة المختلفة على السلوك الفردي والجماعي وتأثير تغيير هذه الأساليب داخل المجموعة، وكانت الأساليب الثلاثة تسمى القيادة الديمقراطية ، والقيادة الأوتوقراطية ، والقيادة غير الموجهة ، وتم اختيار أربع مجموعات لإجراء هذه الدراسة عليها ، وتبع هذه الأساليب القيادية المختلفة المجموعة على مدى سبعة أسابيع. ومما سبق يمكن تحديد ثلاثة أنماط من القيادة : (درويش و نكلا، 1976: 408)

أ- القيادة الديمقراطية :

يتمثل الأسلوب الديمقراطي للقيادة في القيادة القائمة على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه ، على أساس إشباع احتياجاتهم وخلق التعاون بينهم وحل مشاكلهم.

ويعتمد أيضاً على مشاركة المرؤوسين في بعض المهام الإدارية ، على سبيل المثال حل بعض المشكلات واتخاذ القرارات. (عبدالباقي، 2000: 221)

والقائد لا يركز السلطة بين يديه بل يعمل على توزيع المسؤوليات بين الأعضاء ، ويشجع على بناء علاقات ودية بين أعضاء المجموعة ويحاول تحقيق أهداف المجموعة من خلال الأعضاء أنفسهم. وإنه يمثل حافزاً أو دليلاً لأنشطة الأعضاء ، ولكن في الديكتاتورية أو القيادة الاستبدادية ، فإنه يضع سياساتها ويوجه الأعضاء لتنفيذها خطوة بخطوة. (عيسوي ، 2002: 2)

أما بالنسبة للأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في تفاعلهم الاجتماعي ، فضلاً عن حرية اختيار زملاء العمل والاعمال الذي يريدون القيام به وفقاً لقدراتهم وميولهم ، وأكثر حماساً ودوافعاً للعمل ، ويستفيد كل فرد وفقاً لقدراته في المجموعة الأكثر تماسكاً وترابطاً ، وشعورهم بالانتماء إلى المجموعة قوي. (منشاوي و اخرون، 2001: 164)

ب- القيادة الاتوقراطية: (الديكتاتورية)

تركز نظرية الإدارة الكلاسيكية أو التقليدية على أن العمل المحدد يجب أن يتم وفقاً لطريقة أو طرق محددة مسبقاً ، لذلك يتم تنفيذ الضوابط بعناية للتحقق من أن العمال يقومون بالعمل وفقاً للطرق المحددة ، وحيث يتم التحكم من خلال السلطة ، ويعبر من ما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي، ويتوافق نموذج الإدارة هذا مع الافتراض النظري بأن هؤلاء الأفراد غير موثوق بهم لأداء المهام الروتينية بأكملها ، وإذا فعلوا (X) فسوف يضيعون وقت العمل في العمل غير المنتج ، لذلك تنظيم العمل وتصميم النظام ومعايير وقواعد الأداء ، يضع المديرون الأهداف التي يتعين تحقيقها. (حنفي ، 1998: 585)

وعلى الرغم من أن السلطة تتركز فقط في يد القائد ، إلا أنه هو نفسه يتخذ القرارات ، ويقرر سياسات المجموعة وأدوار الأفراد ، ويصوغ خطط المجموعة ، ويحدد أنشطتها وأنواع العلاقات بينها ، وهو الوحيد القاعدة والثواب ومصدر للعقاب ، فقد اهتم بضمان طاعة الأفراد الذين ليس لهم الحق في اختيار الوظيفة أو يساعد في الحد من الاتصال بين الأعضاء.

كلما كان ذلك ممكناً يتم التواصل من خلاله وتحت إشرافه وهو بالطبع يتدخل في معظم الأمور وتفصيل الوظائف والأشياء المختلفة وفي المناخ الاستبدادي فإن الطاعة العمياء دون مناقشة وانعدام الرأي تقوض قدرة العمال على الخلق والإبداع والابتكار لأنهم يعتمدون عليه بشكل كامل. (شفيق ، 1999: 117).

وتم استخدام هذه الطريقة في عصر الثورة الصناعية ، حيث كان يُنظر إلى العمال على أنهم سلعة ، وكانوا غير مدربين وغير مهرة.

وكذلك فإن السلوك الاستبدادي يغرس الخوف في نفوس المرؤوسين ، والوحدة تخلق القلق وعدم الرضا ، وتنتشر السلبية بين المرؤوسين الذين يصل رضاهم الوظيفي إلى مستوى يحميهم من العقاب من قادتهم.

ج- القيادة الفوضوية (الحرية):

يتميز هذا بالجو الاجتماعي من الحرية الكاملة ، حيث يترك القائد المجموعة حرة في اتخاذ القرارات ولا يشارك في المنافسة أو التنفيذ. (شفيق 119 :1999).

فأعضاء المجموعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بتحقيق تلك الأهداف ، ويتم الاحتفاظ بالاتصال بين القائد والأعضاء إلى أدنى حد ممكن حتى لا يساهم هو نفسه في المجموعة. ولا يميل الأعضاء إلى حب القيادة الفوضوية ، بل يصبحون أكثر ضيقاً بشأن المجموعة نفسها. أما بالنسبة للقيادة الديمقراطية ، فهو يتمتع بحب المجموعة ، فضلاً عن كونه أقل عدوانية ، وأكثر تعاوناً ، وأكثر عرضة للمساءلة ، ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في العمل حتى في غياب القائد ، ولكن في جو ديكتاتوري ، فإذا غاب القائد سيتوقف الأعضاء عن العمل.

أما القائد الفوضوي فهو من يتنازل عن الجبل إلى الغرب لأعضاء حزبه ، ويمنحهم الحرية الكاملة في التخطيط وتنفيذ العمل فلا يشارك في المناقشات أو القرارات ولا يحدد سلوك الناس إلا إذا طلب منه ذلك. في أغلب الأحوال الوصول إلى المناصب القيادية لا يعتمد على مهاراته المهنية ، دون صفات قيادية ، وهذه الطريقة تعطي نتائج سلبية تؤثر على المؤسسة والمرؤوسين ، بل على القائد نفسه. (عيسوي ،

(2002 :230)

الاتقراطي (الموجه)	الديمقراطي (المشارك)	القيادة الحرة (المتساهل)
كل السياسات يقرها المدير	تقرر عبر موافقة الجماعة و بموافقة القائد	الحرية الكاملة للجماعة و الفرد في اتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد
مراحل الفعاليات و اساليبها تحد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير فالمرحلة المستقبلية غير واضحة بشكل كبير	تتحدد في المناقشات المراحل الرئيسية لأهداف الجامعة و الأسباب التي تحتاجها، القائد يقترح أكثر من بديل.	يجهز القائد ادوات متنوعة مما يجعل واضحاً بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور اخر في مناقشات العمل.
يحدد المدير عادة عمل الفرد و المهمات وفريق العمل	الاعضاء احرار في اختيار هم من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة.	عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفاق العمل.

القائد يميل للذات في اطراء او نقد عمل الاعطاء و يتحفظ عندما تظهر الجماعة استعدادا نشيطا للمشاركة	القائد موضوعي او عقلائي واقعي في الاطراء والنقد ويحاول ان يكون عضوا منتظما بروحه دون فعل الكثير	مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الاطراء او الانتظام في سياق الاحداق
--	---	---

جدول (1) اوجه المقارنة بين الأنماط القيادية

المصدر: ماهر محمد صالح ، القيادة : اساسيات و نظريات و مفاهيم، دار الكندي ، للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة، الاولى، 2004، 80.

الفصل الثالث

ماهية المشكلات الادارية

أدت التطورات البشرية السريعة - المادية والبشرية - التي حدثت في القرن الماضي ، وخاصة في مجال التكنولوجيا والثقافة إلى ظهور الاحتياجات والرغبات الشخصية ، والتي أدت دون تقييم ودراسة إلى مشاكل لا حصر لها وحلول ناجحة غالبًا ما يُنظر إلى المشكلة بشكل سلبي وهي موضوع مشكوك فيه على الرغم من هذه النظرة التقليدية للمشكلة ، إلا أن لها جوانبها الإيجابية أيضًا.

ويمكن اعتبارها إيجابية عندما تقدم فرصة للإبداع والتنوير والتحسين وتحويل الظروف السيئة إلى ظروف أفضل. بالإضافة إلى ذلك يمكن النظر إلى المشكلة على أنها فرصة لمعالجة العجز واستبدال موقع الاكتفاء وقابلية التشغيل. ومن ثم يمكن القول أن المشكلة عبارة عن سؤال أو ضحية يوجد بشأنها شك أو عدم ارتياح يتم التخلص منها ، وهو سؤال مطروح للنقاش من أجل إيجاد حلول (درة و اخرون ، 1994 ، 479) (طائي،2015، 11)

3-1 : مفهوم المشكلات الادارية

المشاكل الإدارية شائعة في المنظمات ، والآثار الجانبية المتكررة للأعمال والأنشطة والعمليات التي يصعب فصل العمل الحالي عنها. تُعرّف مشاكل الإدارة بأنها فشل وأوجه قصور في عملية تحقيق أهداف المنظمة بطريقة تؤدي إلى نقص وارتباك في بعض أو كل أنشطة المنظمة وبالتالي إلى عدم الرضا الأولي بين الموظفين ومخاوف الإدارة ، الأمر الذي يتطلب اتخاذ التدابير اللازمة ، ويتم الالتفاف على الموجة (Hamel & Breen , 2007: 19) .

وعرف (Osparnova et al. , 2017 : 122) المشكلة الإدارية بأنها "فشل النظام الإداري وفشله في أداء وظائفه المحددة على النحو الأمثل ، وهو ما ينعكس سلبيًا في أدواته العامة ويعيق تحقيقه لأهدافه" وتركها في حالة لا تتماشى مع توقعات إدارتها.

وعرف (شمس الدين ، 2005: 11) المشكلة الإدارية بأنها أي مشكلة تتعلق بالوظائف الإدارية ، تتجلى في فشل النظام الإداري في أداء وظائفه وتحقيق أهدافه ، أو حالة نظام الإدارة التي يختلف عن الحالي أو المستقبلي ولا يتوافق مع الحالة المرغوبة ، أو عندما يكون هناك أي هدف يحتاج إلى تغيير نشاط النظام. بينما عرفها (درة و اخرون ، ١٩٩٤ : 480) ان المشاكل الإدارية تزداد كلما ازدادت المسؤوليات في المستويات الإدارية الأدنى فهي قليلة مقارنة بالمشاكل الإدارية في المستويات الوسيطة للمنظمة وهي أقل نسبيًا من المشاكل الإدارية في المستويات العليا للتنظيم الإداري وكلها بحاجة حل مناسب.

ويرى الباحث أن المشكلات الإدارية هي "وضع أو حالة غير مرغوب فيها تنشأ في المنظمة ، سواء في طريقة عملها أو في طرق تنفيذ عملياتها ، مما يجعلها مقصرة في تنفيذ مهامها وفق ما تم التخطيط له ،

الأمر الذي يتطلب من إدارة المنظمة البحث عن الحلول المثلى لتجاوز هذا الوضع واحتوائه وتقاربه مع ضرورة معالجة أسبابه بما في ذلك إنكاره.

2-3 : انواع المشكلات الادارية

المشاكل الإدارية هي أنواع يمكن تصنيفها حسب عدد من المؤشرات أهمها: (شمس الدين ، 2005: 12).

اولا - حسب مدى شمولية المشكلة :

أ- جزئية : وهي تلك المشكلة التي تتعلق بأحد الأنظمة الفرعية التي يتكون منها النظام أو بأحد جوانب تشغيله.

ب- كلية : وهي تلك مشكلة التي تتعلق بالنظام برمتها.

ثانيا - حسب سهولة وصعوبة المشكلة :

أ- بسيطة (سهلة): وهي المشكلة الناتجة عن الأسباب المباشرة لظهورها

ب- معقدة (صعبة): هي تلك المشكلة الناتجة عن تداخل العديد من الأسباب المباشرة وغير المباشرة لحدوثها.

ثالثا - حسب توتر المشكلة :

أ- التكرار: وهي المشكلة التي تظهر بانتظام أو بشكل غير منتظم.

ب- الطوارئ: وهي هذه المشكلة التي تحدث في حالة الطوارئ والنادرة.

رابعا- من حيث امكانية التنبؤ بوقوع المشكلة :

أ- متوقع: هذه هي المشكلة التي يجب أن تحدث بمعرفة مسبقة

ب- غير متوقع: هذه هي المشكلة التي يجب ألا تحدث ولا يمكن التنبؤ بحدوثها

خامسا- من حيث تأثير حل المشكلة على النظام

أ- الحيوية: هي تلك المشكلة التي تتجه آثارها نحو النشاط الكلي للنظام ، وعدم حلها يؤدي إلى فشل النظام في أداء وظائفه الأساسية أو إلى انهياره.

ب- غير حيوية: هي تلك المشكلة التي لا يؤدي حدوثها إلى فشل النظام في أداء وظائفه الأساسية أو انهياره ، بل إلى انخفاض طفيف في مؤشرات أداء معينة على مستوى النظام للجميع أو على مستوى بعض أنظمتها الجزئية.

سادسا- حسب اهمية المشكلة :

أ- الرئيسية: هذه هي المشكلة الأم التي يؤدي حلها إلى حل المشكلات الثانوية المختلفة التي تنشأ عنها.

ب- الثانوية: وهي المشكلة التي لا يؤدي حلها إلى حل مشكلة الوالدين

وأخيرًا يمكننا التمييز بين المشكلة كشرط ونوع آخر من المشاكل - الحلول تسمى الأزمات.

الأزمة: هي مشكلة في حالة تفاقم وغير قابلة للحل تتطلب حلاً سريعاً ومهارات استثنائية لحلها (شمس الدين ، 2005: 13).

3-3 : اسباب المشكلات الادارية

نظام الإدارة عبارة عن مجموعة معقدة من الأنظمة الطبيعية والاجتماعية والتكنولوجية الخاضعة للإدارة ، والأنظمة المعقدة والديناميكية والمفتوحة والعشوائية في الغالب. تعمل تحت تأثير العوامل والمتغيرات الداخلية (العناصر ، العلاقات ، الوظائف ، الأهداف ، الأنظمة) والبيئة الخارجية (المدخلات: الموارد المادية والبشرية ، المخرجات: المنتجات والخدمات ، المواد ، التأثيرات الاجتماعية ، الأسواق ، إلخ) ، وبشكل عام فإن ظهور المشكلة يعود لأسباب عديدة مثل خصائص المشكلة وأداء النظام الإداري وتأثير البيئة ، ومن أهمها ما يلي: (طائي، 2015، 14)

1. محدودية الموارد المتاحة:

إن حل أي مشكلة يتطلب توظيف موارد بشرية أو مادية بكميات وطرائق معينة تخضع لجميع أنواع الموارد لقانون الندرة ، الذي ينص على محدوديتها النسبية فيما يتعلق بمستويات التشبع المطلوبة وغير المحدودة وتظهر مشكلة في اتخاذ القرار حيث يواجه صانع القرار صعوبة في التوفيق بين الموارد التي يتم تلخيصها في كيفية توزيع الموارد على الاستخدامات المختلفة لحل المشكلة وتحقيق أقصى فائدة ممكنة من توظيفها.

2. التركيبية :

غالبًا ما تكون المشكلة ناتجة عن تفاعل العديد من العوامل المتشابكة أو المتوازنة ، المتزامنة أو المتتالية ، التي يصعب فصلها وتقليلها ، وأحيانًا يتم إهمال بعضها أو التعامل معها في وقت واحد وفي أوقات أخرى. يمكن أن تكون المشكلة ناتجة عن عدة مشاكل سببية ثانوية يتطلب حلها التمييز بينها وبين المشكلة الرئيسية ، وكذلك بين كل مشكلة وأسبابها وأعراضها.

3. الغموض النسبي :

تتميز غالبية متغيرات المشكلة المعروضة في عواملها السببية بالصدفة والديناميكيات نتيجة الظروف الموضوعية والذاتية ، وتتجلى الشروط الموضوعية في التغيير العشوائي في مؤشرات الظاهرة - المشكلة (تحت تأثير تفاعلات الضرورة والمصادفة ، الانتظام وعدم الانتظام ، وعلاقات التغذية الراجعة السلبية والإيجابية وغيرها في الظروف المكانية والداخلية والداخلية والخارجية المتغيرة باستمرار).

إن الظروف الشخصية هي التي تنعكس في قدرة الإدارة المحدودة على وصف المشكلة وتشخيصها وتحليلها ، لا سيما فيما يتعلق بإمكانية توفير البيانات واستخلاص البيانات الوصفية ، والتي غالبًا ما تتميز بطابع إحصائي احتمالي وغير مؤكد ، خاصة فيما يتعلق بالبعد البعيد. مثل المستقبل الذي سيتخذ القرار فيه.

4. المحدودية النسبية للمعرفة :

المعرفة البشرية هي معرفة محدودة فيما يتعلق بتطورات ومتطلبات العمل الإداري ، وخاصة تحليل المشكلات واتخاذ القرار ، والتي تتجلى بشكل أساسي في: (طائي، 2015، 15)

أ- نقص المعلومات كماً ونوعاً.
 ب- الارتباك وعدم اليقين نتيجة الطبيعة الاحتمالية الإحصائية والديناميكية لسلوك الظواهر الإدارية ، وخاصة متغيرات المشكلات الإدارية وحدود وأهداف القرار الإداري.
 ج- مجموعة من العوامل الذاتية المتعلقة بمستوى معرفة وخبرة وقدرة صانع القرار.
 وتؤكد على أن الاهتمام بدراسة المشكلات الإدارية اهتماماً "قديمًا" وهو يقدم وجود الأجهزة الإدارية ولكن ملاحظتها قد تغيرت بالوقت الحالي وأصبحت أكثر تعقيداً وتشابكاً وهو يعود لسببين هما: (موسوعة EDICREPS التجارية والإدارية ، ٢٠٠٥ : 33)

ويؤكد أن الاهتمام بدراسة المشكلات الإدارية هو شاغل "قديم" وهو يمثل وجود هيئات إدارية ، ولكن خصائصها تغيرت في الوقت الحالي وأصبحت أكثر تعقيداً وتشابكاً لسببين: (موسوعة EDICREPS التجارية والإدارية ، ٢٠٠٥ : 33)
 - لتوسع في أنشطة الدول أفقياً ورأسياً.
 - انتشار "البيروقراطية الإدارية".

ظهور مفاهيم حديثة مثل التحالفات الدولية والعولمة التي ترسخت في العالم في الأونة الأخيرة سبب ثالث يجب مراعاته ، إلى جانب وقوع الحروب والصراعات التي سيطرت على العالم في الفترة الأخيرة من نهاية الحرب العالمية الثانية القرن الماضي والتنافس على الموارد والمصادر ذات الطابع الاقتصادي. ومن المشاكل الإدارية أن عملية التحفيز أكثر خطورة من غيرها في معظم منظمات الأعمال وتحدث نتيجة العوامل التالية : (السالم وحرهوش ، 2000 : 313)

1. عدم وضوح أهداف نظام الحوافز للمديرين التنفيذيين والمستفيدين.
2. قلة البحث العلمي والميداني حول دوافع واتجاهات العاملين.
3. تحديد معدلات الأداء بشكل غير دقيق بحيث يتم منح المكافآت بناءً عليها.
4. في معظم الحالات ، يتأثر عدم دقة عملية تقييم الأداء وعملية التقييم بالعوامل الشخصية.
5. يفتقر المديرون إلى المهارات في تطبيق الحوافز وانحياز البعض منهم.
6. عدم كفاية التتبع والإشراف على فعالية نظام تطبيق الحوافز وتأثير ذلك على آلية الحوافز شخصي.
7. عدم وجود إحصائيات تشير إلى مجالات في نظام الحوافز بالمنظمة تحتاج إلى تعديل.

يعتبر التقييم من أهم المشاكل الإدارية ، حيث أن مشكلة عدم وجود معايير موضوعية في عمليات تقييم الأداء في المنظمات هي الأكثر خطورة وعادة ما تترك عددا من الآثار السلبية ، والتي يصعب التنبؤ بنتائجها في المنظمات. (الأعرجي وآخرون ، 1982: 34).

بينما يؤكد (الحمداي ، 1987: 15) أن من أهم المشكلات في المنظمات مشكلة العاملين فيها ، الذين لا يفهمون أساليب وأنظمة العمل الموجودة لحل المشكلات وإدارة الأمور ، وهو يميل إلى حل هذه المشكلات التجارية والتعامل معها كما لو كانت معادلات رياضية تتميز بحلول فردية ومطلقة ، وما نعني بالحل هنا طريقة تخفيف المعاناة أثناء أداء مهمة ما.

بينما يرى (دوري ، 2003: 58) أن من أهم المشاكل في المنظمات هو المطلب الرابع: واقع المشاكل الإستراتيجية للإدارة العامة التي تواجهها معظم المنظمات ، وهي مصنفة على النحو التالي:

1. مشكلة عدم وجود أهداف كمية أو معايير أداء.
 2. عدم قدرة نظام المعلومات على توفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.
 3. تراجع الابتكار التكنولوجي.
 4. مشكلة إحلال الهدف والتي تأتي على شكلين:
الشكل الأول: استبدال السلوك.
الشكل الثاني: عدم الأداء الأمثل.
 5. إخضاع عملية التقييم للحكم الشخصي.
- ويشير (شماخ ، 1961: 62) إلى هذه القضايا الإدارية في المنظمات من خلال التركيز على قضايا التكيف البيئي على النحو التالي:

1. أسئلة إبداعية :

ويركز على عدم قدرة المنظمات الإدارية على التطوير والابتكار لتحسين مركزها التنافسي في السوق.

2. المشاكل الفنية :

التركيز على عدم قدرة المنظمة على تطوير التقنيات اللازمة لتنفيذ استجابة المنظمة للابتكار.

3 - القضايا الإدارية :

وتشمل هذه كيفية تنفيذ الحلول للمشاكل المذكورة أعلاه بطريقة تسمح للمنظمة بالتكيف بشكل مناسب مع التحديات المستقبلية في البيئة.

ركز (كريدي ، 2004: 43) بشكل أكبر على مخاطر المشكلات السلوكية الإدارية في المنظمات ، لأنه يرى دخول العلوم السلوكية في مجالات الإدارة كما يبرره حقيقة أن الإدارة تهتم في المقام الأول بالفرد ،

الذي يقوم بعمله وإنتاجه وتتم بواسطة عوامل مادية في بيئة العمل لأنها تتأثر بالعوامل الشخصية من العامل نفسه على حد سواء.

وقسم المشكلات السلوكية الإدارية التي تحدث في مجال العمل التنظيمي إلى المحفزات التالية:

1. التعويضات الشخصية.
2. المنشطات في العمل.
3. المحفزات الاجتماعية.
4. النبضات الثقافية.

3-4 : واقع المشكلات الادارة العامة 1- مشكلات تتعمق بالأعمال المكتبية:

أولاً : المكاتب الورقية

إن أهم نتيجة لاعتماد أجهزة الإدارة العامة على المكاتب الورقية هو الحجم الهائل للوثائق والنماذج والسجلات ، والمراحل المتعددة المطلوبة لإتمام المعاملات وخدمة المواطنين ، والتي تؤدي إلى ما يلي:
أ- المعاملات بين المكاتب بطيئة لأن المدققين أنفسهم يستغرقون وقتاً في نقل المعاملات بين مكاتب الموظفين المشاركين في نفس المعاملة ويحتاجون إلى تجميعها قبل نقلها من مرحلة إلى أخرى ، بسبب عدم الرضا الناجم عن إضاعة وقت المدققين بشكل غير ضرورية في مهام روتينية (عبد الفتاح ، الصحن ، 1991: 93).

ب- أخطاء تخزين البيانات بسبب الأساليب البدوية ، مثل أرقام المعاملات المكررة أو تواريخ التسجيل غير الصحيحة. نتيجة لذلك ، سوف تحصل على معلومات متضاربة ، وستطلب إجراءات إضافية لإعادة الفحص والتصحيح ، وستتطلب وقتاً إضافياً للمدقق. وتجدر الإشارة إلى أن أنظمة المعلومات الإدارية تساعد في تقليل الأخطاء من خلال وجود حقول معينة لا تسمح بإدخال بيانات خاطئة ، مثل حقول رقم المعاملة الذي لا يسمح بإدخال أرقام مكررة ويفرض إدخال بيانات خاطئة (عنبر ، 1999 ، 15).

ج- ضرورة تخصيص ارشيف يتضمن مساحة كبيرة لحفظ السجلات والوثائق التي تتعرض بشدة لخطر التلف والضوء وكذلك الحاجة الى اضاءة الكثير من الوقت والجهد في البحث عن صفقات تتراكم في الخزائن والرفوف. بينما قد تقتصر قواعد البيانات على العديد من أجهزة الكمبيوتر التي تشغل مساحة لا تزيد عن بضعة أمتار ، وتخدم سلامة المعاملات والوصول إليها في أسرع وقت ممكن (الزعيم ، 1971 ، 143).

ثانياً : الروتين وما ينتج عنه من صور الفساد الإداري :

ان كلمة "روتين" هي كلمة من أصل فرنسي مشتق من الطريق ، وتعني الطريق ، والمعنى اللغوي للروتين هو (السير بطريقة عادية وبطريقة متكررة تلقائياً) (الزعيم ، 1971 ، 18). أما المعنى العملي لهذه الكلمة في الأعمال الحكومية ، فهي الشكليات التي يجب توافرها في المعاملة الرسمية ، والمسارات التي يجب تجاوزها قبل أن تصل إلى نهايتها.

والروتين في حد ذاته ليس مرضاً. إنها طريقة لتنظيم الخطوات وبدون ذلك يصبح العمل معقداً ومتأخرًا ، حيث في كل مرة يجد المديرون والموظفون أنفسهم في مواجهة مشكلة تحديد الخطوات التي يجب عليهم اتباعها لإتمام الصفقة. ولكن إذا تم اتباع القانون بصرامة ، تكون الإجراءات عديدة ، وهناك روابط مفترقة مع عدد كبير من التدرجات الإدارية في الهيكل التنظيمي ، فإن الروتين يصبح مرضاً إدارياً.

ويمكن القول إن الموظفين يلتزمون إلى أقصى حد ممكن بحرفية القواعد القانونية المعمول بها لسبب من سببين: إما لتبرئة أنفسهم تمامًا من الخوف من العقاب ، أو لاكتساب بعض الشخصية من المدقق. في كلتا الحالتين ، هذا هو ما يؤدي إلى ظهور أشكال مختلفة من الفساد الإداري. ومنها: (الزعيم ، 1971 ، 134-136).

أدوات للمساعدة في التغلب على العقبات وتقصير ساعات العمل. بالإضافة إلى الرشاوى التي يتم توزيعها على نطاق واسع داخل مؤسسة عامة ، فإن هذا المبلغ عبارة عن مبلغ من المال يُدفع لموظف أو أحد الموظفين أو وسيط مقابل تعجيل إتمام الصفقة.

وتعتبر متبعات المعاملات من أكثر أشكال الفساد الإداري أهمية وانتشارًا ، خاصة حول مؤسسات الإدارة العامة ، بما في ذلك مكتب المالية في اللادقية. وهو شخص يعرف مراحل وإجراءات الوظيفة مثل ظهر يده ، وفي مقابل مبلغ مالي يتابع المعاملات يدويًا ، ويتسارع من مرحلة إلى أخرى ويساعد على إتمامها في وقت أقل.

ثالثاً : القصور في استخدام الحواسيب وتطبيقاتها

على مدى السنوات القليلة الماضية ، أنفقت مؤسساتنا العامة مبالغ طائلة على أجهزة الكمبيوتر والبرامج المتقدمة المتاحة الآن لعدد كبير من مكاتب موظفيها (يقدر عدد أجهزة الكمبيوتر المنتشرة في سوريا اعتبارًا من عام 2003 بحوالي 300000 ، حوالي نصفها مملوكة لمؤسسات القطاع العام ، والباقي مملوك للقطاع الخاص والأفراد) (رزوق ، إدلبي ، الصابوني ، 2003 ، 9).

ومع ذلك فإن عدد أجهزة الكمبيوتر وحده لا يشكل مؤشرا على فعالية استخدامها ، حيث لا يزال استخدام هذه الأجهزة يقتصر على معالجة الكلمات والسكرتارية وحفظ الملفات وبعض العمليات التدريبية والتعليمية

لممارسة الإحصاء والمحاسبة والرواتب و أجور. (برهان ، 1989 ، 39) ، نظراً لأن معظم عمليات التسجيل لا تزال موجودة وأن نقل المعلومات بين حياة العمل المختلفة يتم على الورق. لذلك فإن الاستخدام الحالي لأجهزة الكمبيوتر وتطبيقاتها في الإدارات العامة من ناحية لا يأمل فقط في أتمتة أساليب العمل القديمة ، من ناحية أخرى فإن الإمكانيات الهائلة لهذه التكنولوجيا وتشغيلها بالطريقة الاقتصادية المرغوبة ولم تسفر عن مكاسب معقولة ، ونتيجة لذلك تُعرف مؤسساتنا بالمستهلكين الجديدين والمستخدمين السيئين في عصر المعلومات الذي نعيش فيه اليوم.

2- مشكلات تتعلق بالهيكل التنظيمي :

أولاً : التنظيم الهرمي للمنظمات

في الواقع التنظيم الهرمي هو طريقة لتنظيم العلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين التي تجعل هذه العلاقة متماسكة حتى في أكبر المنظمات ، مما يسمح للمؤسسات الكبيرة بالعمل كوحدة. فهو يقوم على عدة مبادئ إدارية أهمها (طلبية ، 1984 ، 430) :

- أ- مبدأ نطاق الإشراف : أي توجيه وقيادة. عدد محدد من المرؤوسين .
- ب- مبدأ القيادة الموحدة: أي ألا يطيع المرؤوسون أكثر من قائد واحد لمنع تضارب الأوامر والتعليمات.
- ج- مبادئ تحديد الصلاحيات والمسؤوليات: لمنع تداخل الصلاحيات والمسؤوليات بين الأفراد ، توضيح نطاق السلطة والسلطة داخل المنظمة.

في المقابل تصدر الأوامر والتعليمات من أعلى مستوى إداري إلى أدنى مستوى ، وفي المقابل يتم تمرير الردود والتوصيات والتعليمات من المستوى الأدنى إلى الأعلى ونظراً لتعدد المستويات الإدارية من أجل تضيق نطاق الرقابة ،

والمركزية في صنع القرار ، بالإضافة إلى الاعتماد المطلق على الأوراق والتقارير المكتوبة ، تتطلب وقتاً طويلاً لنقل الأوامر والتوجيهات ، ونجد أن الإدارة العليا تتمتع بصلاحيات واسعة ومسؤوليات ضيقة ، بينما المستويات الأدنى مسؤولة فقط عن التنفيذ من الأوامر والامتنال للقوانين ، حيث يفقد العديد من الموظفين زمام المبادرة في اتخاذ القرارات ويصبح سلوك الشخص موضع نقد ومساءلة من قبل المديرين. عند ذلك يصبح التنظيم الهرمي من المشاكل التي تعيق عمل الإدارة العامة ، الأمر الذي يستدعي تغييرات جذرية ، وهي ضرورة حتمية لإدخال نظم المعلومات الإدارية ، وتحقيق الكفاءة في استخدامها بحيث يؤدي ذلك إلى تنظيم شبكة مسطحة تتميز بعدد أقل من المستويات الإدارية. والموظفون هم الذين يعملون كفريق واحد ولديهم سلطة أكبر في اتخاذ القرار ، وبالتالي يتم توسيع نطاق الرقابة للسماح للمديرين بتوجيه والتحكم في أعداد أكبر من الموظفين المنتشرين في المواقع الجغرافية النائية.

ثانياً : تصور الرقابة وعدم فاعليتها

تعتبر الرقابة إلى جانب باقي وظائف الأخرى التخطيط والتنظيم والتنسيق ، أحد عناصر عملية الإدارة، ومن أهم وسائل الرقابة في مؤسسات الإدارة العامة ما يلي (عثمان ، 1991 ، 229-232):

1- الملاحظة المباشرة :

من قبل المديرين الذين يقومون بزيارات ميدانية لمعرفة مستوى الالتزام بالعمل وكميته وجودته ، ولكن هذه الزيارات نادرة ولا يتم إجراؤها بشكل منتظم لأنها تستغرق وقتاً طويلاً وعلى حساب القرارات والقضايا المهمة تقتصر الجولات على عدد قليل من الإدارات أو الموظفين ، مما لا يعطي صورة واقعية لمجالات العمل المختلفة.

2- التقارير :

والتي تتميز إما شفهيًا بالسرعة والاكتمال ، ولكنها لا تسجل الحقائق كتابةً وبالتالي لا يمكن الرجوع إليها إذا لزم الأمر ، أو أنها مكتوبة وورقية يسهل تزويرها ويمكنها مواكبة العديد من المستويات الهرمية للإدارة ، وهو وقت طويل للوصول إلى الإدارة العليا ، مما يتسبب في تأخير اتخاذ القرارات التصحيحية. أحد أهم جوانب نقص الرقابة في مؤسساتنا العامة هو الاعتماد على سجلات الوقت الورقية ، وهي ليست وسيلة فعالة للتحقق من الامتثال لجدول العمل، إذ تسمح العلاقات الشخصية لكل موظف بالتوقيع عن الآخر ، بالإضافة إلى القدرة على تزويرها بسهولة، ويضاف إلى ذلك عدم وجود معايير واضحة لقياس كفاءة العمل الإداري والتأكد من قيام الموظفين بوظائفهم على أكمل وجه ، وعدم إضاعة الوقت في الزيارات وتبادل الأحاديث الخاصة على حساب معاملات المدققين.

وفي عصر تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تساعد أنظمة المعلومات الإدارية في تسهيل عملية التحكم وتتبع مختلف الأنشطة الإدارية والإنتاجية. من خلال وجود معدات خاصة تعتمد على البصمات الشخصية والمراقبة الدائمة والكاميرات ، بالإضافة إلى الإنترنت الذي يسمح بالسيطرة المباشرة على عمل الموظفين ويساهم في تفعيل الرقابة الشعبية وفتح باب الاعتراضات ووضع الخدمات على الإنترنت.

3- مشكلات تتعلق بالاتصالات التنظيمية :

تتضمن وظيفة الاتصال تدفق المعلومات من داخل المنظمة أو خارجها إلى مركز صنع القرار ، وهي الوسيلة الرئيسية لربط مختلف مكونات المنظمة وأداة لتحقيق التكيف من منظمة إلى منظمة. البيئة المحيطة وتغييراتها ، ومن خلاله يتم تعديل السلوك التنظيمي وتغييره ، وعلى الرغم من الخطوات الجادة في سوريا نحو امتلاك وتطوير تكنولوجيا الاتصال من خلال إنشاء شبكات ربط في العديد من المؤسسات العامة مثل وزارات التربية والتعليم والسياحة والتعليم العالي وغيرها ، والبناء شبكة وطنية لتبادل البيانات بسعة 250 ألف مشترك يمكن زيادتها إلى 800 ألف بحيث تشكل هذه الشبكة البنية التحتية الأساسية لنقل الإنترنت في سوريا (رزوق ، إدلبي ، الصابوني ، 2003 ، 8).

ومع ذلك ظلت وسائل الاتصال في مؤسساتنا العامة تعتمد على نقل وتبادل الأوراق بالبريد ، الأمر الذي يتطلب أعدادًا كبيرة من المراسلين ويستغرق وقتًا طويلاً ، مما يتسبب في تأخير حل المشكلات واتخاذ القرارات في عالم يتشكل بالتغير والسرعة .

أما اليوم يعتمد الاتصال داخل المنظمات وفيما بينها على تداول النسخ غير الورقية من خلال شبكات الاتصال الإلكترونية، وتعتبر الشبكة المحلية (حسنية ، 2002 ، 158) من أهم هذه الشبكات ، وهي مجموعة من الأجهزة الطرفية المترابطة ضمن حدود جغرافية ضيقة في واحد أو أكثر من المباني المجاورة، ويتيح إدخال البيانات ومعالجتها وتبادلها بين محطات العمل المختلفة، وبالتالي يصبح من الممكن عرض البيانات إلكترونياً بدلاً من إخراج الورق المطبوع.

3-5 : مراحل حل المشكلات الادارية

تتم عملية حل مشاكل الإدارة وفق منهجية علمية عقلانية ، تتكون من عدد من الدوائر المترابطة التي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض ، ويعتمد إحداها على نتائج الخطوة السابقة وينعكس في المرحلة التالية ، وبناءً عليه عندما تريد إدارة المنظمة حلاً صحيحاً ومفيداً الالتزام بمنهجية علمية تتمثل في خطوات متتالية تسمح لها بحل المشكلات من أي نوع وهذه الخطوات هي كما يلي: (Basadur, et al., 2014, 245) و (Sáiz-Manzanares & Montero-García, 2014. 112- 117) و (Koc & Burhan, 2015, 39-40) (Caiden, 2017, 39-40)

1- الإحساس بالمشكلة :

تواجه منظمات الأعمال إمكانية التعرض لمشاكل الإدارة دون أن تكون قيادتها على دراية كاملة بهذه المشاكل ، لا سيما المشاكل الخفية والكامنة التي لا يمكن تمييز خصائصها بسهولة ودون الالتفات إلى مؤشرات التحذير الخاصة بها. يعد التعرف على المشكلة وإنهاؤها أحد الأدوات الأساسية التي يجب أن يمتلكها القادة في منظمات الأعمال، إن التعرف المبكر يجعل من الممكن تصنيف المشكلات حسب أولويتها وأهميتها وحجم تأثيرها ودرجة خطورتها وعواقب عدم التعامل معها ، وبالتالي وضع الخطط اللازمة لمعالجتها وحلها وفقاً لهذا الترتيب.

2- تشخيص المشكلة الادارية :

القرار الذي ستتخذه إدارة المنظمة لحل المشكلة يعتمد على التشخيص الدقيق والصحيح للمشكلة ، ومن خلال التشخيص الصحيح يمكن تحديد الأسباب المباشرة وغير المباشرة للمشكلة وبيان أهمها الأسباب هي السياق والتأثير في حدوث هذه المشكلة ، وهل يمكن أن تكون الأسباب الأخرى شائعة؟

3- تحليل المشكلة :

تحدث هذه المرحلة بعد تشخيص دقيق للمشكلة ، حيث أن اتخاذ القرار يتطلب تحديد أبعاد وأسباب وأعراض وتأثيرات المشكلة المراد حلها، وتتضمن مرحلة تحليل المشكلة الخطوات التالية:

أ- تصنيف المشكلة :

في هذه الخطوة يجب على الإدارة التنظيمية تشخيص المشكلة بدقة وإعادتها إلى شكلها النهائي ، حيث يجب أن تكون الإدارة التنظيمية قادرة على تحديد حجم وطبيعة ومستوى التعقيد حتى تتمكن من وصف نوع الحل ونوعه مطلوب لمعالجة المشكلة.

ب - تحديد البيانات المطلوبة :

من أجل تطوير علاجات فعالة يجب أن تستند إلى البيانات الصحيحة حول مشاكل الإدارة التي يمكن جمعها من سجلات المنظمة ووثائقها والتقارير الشهرية والموسمية والسنوية والإحصاءات والملاحظات الشخصية المباشرة والاستبيانات والمقابلات والزيارات الميدانية.

ج - تحليل البيانات والمعلومات :

التحليل العلمي الصحيح للبيانات والمعلومات يجعل من الممكن فهم المشكلة ، وتحديد ودراسة أسبابها ، وتحديد العوامل والتأثيرات التي تلوم على حدوثها وتحليلها.

(Basadur, et al., 2014, 245) و (Sáiz-Manzanares & Montero-García, 2014).

(Caiden, 2017, 39-40) و (Koc & Burhan, 2015, 43) و (112- 117)

4- إيجاد ووضع البدائل لحل المشكلة :

يساعد التشخيص الدقيق للمشكلة على انتقال المنظمة إلى مرحلة جديدة تشمل البحث عن الحلول المناسبة لإصلاح المشكلة والتخلص منها بشكل نهائي. ولضمان نجاح جهود الإدارة في هذه المرحلة ، من الضروري تبني التفكير الإبداعي الذي يعمل على إيجاد حلول إبداعية جديدة ومختلفة ، والابتعاد عن الأساليب التقليدية التي تم اعتمادها من قبل. المشكلة التي تواجهها هي إحدى المشاكل الجديدة التي لم تكن موجودة في المنظمة من الآن فصاعداً ، وتحرص إدارة المنظمة على تضمين كافة الأحداث والمتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة التي قد تواجهها المنظمة عند تنفيذ الحلول.

إن وضع إدارة المنظمة في أكثر من بديل لحل المشكلة على وجه التحديد يعني أن أي خطة أو بديل معتمد لحل المشكلة التي تواجه المنظمة يعمل على حلها بأفضل ما تستطيع ، واعتماد هذا البديل يؤدي إلى إن تحقيق نفس النتائج التي ترعب قيادة المنظمة لإدراك تبني أي بديل للحل يتم دعمه من خلال القدرات والموارد التي تساهم في إرساء النوع الاجتماعي النهائي والأكثر شمولاً.

5- تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة :

تتم عملية تقييم الحلول المقترحة .كبدائل لحل المشكلة قيد المناقشة والتعامل معها والمقارنة بين البدائل في ضوء معايير مختلفة ، حيث تساهم هذه العملية في دراسة البدائل بشكل أكثر شمولاً ودقة ، ثم المقارنة بينهم واختيار الأنسب وقد يكون هناك أكثر من بديل في مجموعة البدائل المقترحة، أما بالنسبة للمعايير المستخدمة في التقويم والمقارنة فهناك العديد منها ما يلي:

- أ- تحقيق التوازن بين التأييد والمعارضة لاختيار كل بديل تقترحه إدارة المنظمة لحل المشكلة.
- ب- القيمة المضافة التي سيجلبها كل بديل للمنظمة الآن وفي المستقبل.
- ت- العائد الاقتصادي لكل بديل ، لا سيما فيما يتعلق بالاستخدام الفعال للموارد أو العمالة أو المنتجات التي تقدمها المنظمة.
- ث- قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف وعلى قدر استطاعته.

(Basadur, et al., 2014, 245) و (Sáiz-Manzanares & Montero-García, 2014.

112- 117) و (Caiden, 2017, 39-40) (Koc & Burhan, 2015, 43)

ج- مقدار الربح مقارنة بما تستطيع المنظمة أن تخسره من كل بديل مقترح على المستوى التكتيكي والاستراتيجي.

ح- الحاجة إلى البديل المقترح بديل واقعي يتوافق مع الوضع الفعلي للمنظمة والبيئة التي تعمل فيها والتي تعمل من خلالها.

خ- الآثار الجانبية لكل بديل على أداء المنظمة والموظفين والمستفيدين من المنتج.

هـ- صعوبة أو سهولة تطبيق البدائل وتنفيذها ، مع افتراض أن البدائل يتم مقارنتها بناءً على هذه الخصائص ، والنتائج التي سيحققها كل بديل ليس بالضرورة أن يكون البديل الأصعب أو الأسهل هو البديل الأنسب.

و - الابتسامة التي ستركها كل بديل في المنظمة. يجب ألا تأخذ إدارة المنظمة ، عند اختيار بديل مناسب لحل مشكلة ما ، في الاعتبار أنها علاج للمشكلة الحالية ولا تشكل فرصة لخلق مشكلة إدارية جديدة غير موجودة في المنظمة في المستقبل.

ي- التكلفة التي ينطوي عليها تنفيذ كل بديل مقترح كحل لمشكلة الإدارة قيد الدراسة.

6- اختيار البديل الأنسب للمشكلة (اتخاذ القرار) :

في هذه المرحلة تصل إدارة المنظمة إلى نقطة تحول حيث يتم اتخاذ قرار اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة الإدارية ، حيث وصلت إدارة المنظمة إلى المرحلة النهائية من عملية اتخاذ القرار. فعندما تختار إدارة منظمة بدائل مناسبة من مجموعة من البدائل المقترحة ، يتم بحث جميع هذه البدائل وتحليلها ومقارنتها ومناقشتها ، مع مراعاة ظروف العمل المطلوبة ، والملاءمة في الواقع الحقيقي ، وخصائص الأنسجة ،

والنتائج التي كل بديل سيحقق البديل الأنسب لكسب التأييد والقبول من قبل موظفي المنظمة ، وهنا وصلت إدارة المنظمة إلى مرحلة اتخاذ القرار .

Sáiz-Manzanares & Montero-García, 2014. و ((Basadur, et al., 2014, 245)

112- 117) و (Caiden, 2017, 39-40)(Koc & Burhan, 2015, 43)

7- متابعة تنفيذ القرار وتقييمه :

إن عملية اتخاذ القرار لاختيار أفضل بديل لحل المشكلة لا تتمثل في إغلاق المشكلة والتعامل معها ، بل تتمثل في وضع البديل المعتمد موضع التنفيذ العملي كحل للمشكلة وفهم نطاق قدرته على تحقيق الهدف الذي اختير وصنع القرار لاجله ، وفي هذه المرحلة يجب ملاحظة أنه يمكن أن تنشأ صعوبات جيدة عندما يتطلب التنفيذ الفعلي للحل من الإدارة إعادة النظر في القرار المتخذ وآليات تنفيذه ، وإعادة بنائه وإعادة صياغته بطريقة تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بشكل أفضل تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

Sáiz-Manzanares & Montero-García, 2014. و ((Basadur, et al., 2014, 245)

112- 117) و (Caiden, 2017, 39-40)(Koc & Burhan, 2015, 43)

أ- يجب أن تكون القرارات التي يتم اتخاذها بسيطة ومفهومة ومميزة بشكل جيد ولا تخالف الأنظمة والضوابط والقوانين المنظمة لعمل المنظمة.

ب- يجب استخدام صنع القرار بالاقتران مع الصلاحيات التي تمتلكها إدارة المنظمة ، وخاصة الأشخاص المخولين لتنفيذ القرار ، وضرورة توفير القدرات التي تحتاجها المنظمة في تنفيذ حل المشكلة.

ت- إعلان القرارات في الوقت المناسب وإبلاغها لجميع الأفراد العاملين في المنظمة وعلى جميع المستويات التنفيذية وخاصة أولئك الذين هم على اتصال مباشر بالقضايا التي تواجه المنظمة.

ث- الأنشطة والعمليات اللازمة لإنجاح قرار التنفيذ ، بما في ذلك الوقت اللازم للتنفيذ ، ومراحل التنفيذ ، والمسؤولين عن تنفيذ القرار ، ومقدار الصلاحيات التي يجب تفويضها لكل منهم ، وإجراءات التنفيذ ، الخدمات اللوجستية والبشرية والموارد المادية والموارد المالية ، وإعداد البيئة الداخلية لقبول اتخاذ القرار والدعم.

ج- تتبع تنفيذ القرارات من خلال مقارنة التنفيذ الفعلي بالخطة المخططة ، بناءً على التغذية الراجعة التي تمكن متخذي القرار من إجراء تحسينات مستمرة يجب أن تنعكس بشكل إيجابي في المنظمة . وعلى هذا الأساس نرى أن حل مشكلة إدارية هو سلسلة من الحلقات المترابطة والمتواصلة التي يجب أن تكمل جميع المراحل للوصول إلى أفضل حل لمشكلة إدارية وما سبب ظهورها ، وعلى هذا النحو دور البرامج البديل في تحسين الصحة العامة للمؤسسة ورفع مستوى أدائها العام ، الذي يجب أن يمنحها ميزة على نظرائها في المنظمات التي تعارضها.

الفصل الرابع

الإطار التطبيقي

أداة الدراسة

قامت الدراسة باستخدام استمارة الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية وقد تضمنت استمارة الاستبيان ثلاثة أقسام حيث يتناول القسم الأول منها الخصائص الشخصية لعينة الدراسة والتي تتمثل في (النوع والعمر وعدد سنوات الخبرة) في حين يوضح القسم الثاني العبارات المتعلقة بالأنماط القيادية ويشتمل على 38 عبارة بينما يوضح القسم الثالث العبارات المتعلقة بالمشكلات الإدارية ويشتمل على 15 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان من خلال القيام بحساب قيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه العبارة وذلك لتحديد مستوي الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات استمارة الاستبيان كانت ذات دلالة إحصائية عند مستويات معنوية (0.01) وهذا يعني أن الأداة تتمتع بمستوي صدق مرتفع وهي صالحة لأغراض الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

كما تم استخراج معامل ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ وقد بلغت قيمة الثبات (0.975)، وهي قيمة ممتازة توضح ارتفاع مستوي ثبات أداة الدراسة وتسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

1-4 : وصف عينة الدراسة

الخاصية	الفئات	العدد	النسبة %
النوع	ذكر	30	61.2
	أنثي	19	38.8
الفئة العمرية	أقل 25 سنة	9	13
	من 25 أقل من 35 سنة	37	53.6
	من 35 أقل من 45 سنة	16	23.1

1.01	7	من 45 فأكثر	
13.9	22	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة الوظيفية
52.2	36	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
13	9	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
2.9	2	15 سنة فأكثر	

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية

تحليل عبارات استمارة الاستبيان

2-4: الأنماط القيادية 1- نمط القيادة الديمقراطي

مستوي الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة العبرة
متوسط	8	0.524	1.142	2.622	يصغي القائد إلي العاملين حول مشكلات العمل
متوسط	7	0.543	1.090	2.714	يناقش القائد العاملين في المقترحات المطروحة لحل المشكلات

متوسط	6	0.551	1.142	2.756	يعطي القائد العاملين الفرصة الكاملة للتعبير عن آرائهم خلال الاجتماعات
متوسط	3	0.590	1.149	2.950	يحاول القائد الحصول على موافقة العاملين على الأشياء المهمة قبل القيام بها
متوسط	5	0.578	1.111	2.891	يهتم القائد بإشباع معظم الحاجات النفسية للعاملين
متوسط	8	0.524	1.142	2.622	يأخذ القائد في الاعتبار وجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات
متوسط	7	0.543	1.090	2.714	يشارك القائد في المناسبات الخاصة للعاملين
متوسط	2	0.667	0.991	3.333	يعمل القائد على إشاعة قيم التعاون والود والمحبة بين العاملين
متوسط	1	0.697	0.938	3.487	يتعامل القائد مع العاملين على اعتبار أنهم زملاء في العمل
متوسط	4	0.582	1.384	2.908	يراعي القائد ظروف العاملين وقدرة كل منهم عند توزيع المسؤوليات والمهام
	متوسط		1.118	2.900	المتوسط العام

جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات نمط القيادة

الديمقراطي

عند دراسة عبارات محور الأنماط القيادية المتعلقة بنمط القيادة الديمقراطي من حيث قيمة الوزن النسبي الأكبر من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (يتعامل القائد مع العاملين على اعتبار أنهم زملاء

في العمل) هي أكثر العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.697 بمستوي موافقة متوسط بينما كانت العبارتين (يصغي القائد إلي العاملين حول مشكلات العمل، يأخذ القائد في الاعتبار وجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات) هما أقل العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.524 بمستوي موافقة متوسط وتبين أن عبارات محور الأنماط القيادية المتعلقة بنمط القيادة الديمقراطي جاءت كلها في مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح وجود مستوى متوسط من تطبيق نمط القيادة الديمقراطي في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 2.900 بانحراف معياري 1.118

2- نمط القيادة التقليدي

مستوي الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة العبارة
متوسط	8	0.561	1.076	2.807	يتصف القائد بضعف القدرة على تنظيم العمل
متوسط	5	0.644	1.250	3.218	يحرص القائد على الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي
متوسط	3	0.667	0.991	3.333	لا يعطي القائد اهتماماً بالتخطيط
متوسط	1	0.697	0.938	3.487	تتصف قرارات القائد بالنمطية والتكرار
متوسط	4	0.657	1.194	3.286	يتعامل القائد مع العاملين باعتبارهم الأكثر خبرة ودراية بشؤون العمل

متوسط	6	0.639	1.317	3.193	يهتم القائد بموقعه الوظيفي ولو كان ذلك على حساب مصلحة العمل.
متوسط	7	0.565	1.544	2.824	يهمل القائد العمل على حل مشكلات العاملين
متوسط	2	0.691	1.310	3.453	يقوم القائد بالمبادرات الجديدة ويحرص على إبقاء الأساليب القديمة.
			1.202	3.200	المتوسط العام

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات نمط القيادة التقليدي

عند دراسة عبارات محور الأنماط القيادية المتعلقة بنمط القيادة التقليدي من حيث قيمة الوزن النسبي الأكبر من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (تتصف قرارات القائد بالمنطوية والتكرار) هي أكثر العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.697 بمستوي موافقة متوسط بينما كانت العبارة (يتصف القائد بضعف القدرة على تنظيم العمل) هي أقل العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.561 بمستوي موافقة متوسط وتبين أن عبارات محور الأنماط القيادية المتعلقة بنمط القيادة التقليدي جاءت كلها في مستوي الموافقة المتوسط مما يوضح وجود مستوي متوسط من تطبيق نمط القيادة التقليدي في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.200 بانحراف معياري 1.202

3- نمط القيادة التسلطي

مستوي الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة العبارة
----------------	---------	--------------	-------------------	-----------------	----------------------

متوسط	8	0.631	1.375	3.153	يتوقع القائد من العاملين أن يكونوا ملتزمين ومستجيبين
متوسط	6	0.657	1.194	3.286	يعتبر القائد أنه لا أهمية لعقد الاجتماعات الدورية مع العاملين
متوسط	7	0.639	1.317	3.193	يقوم القائد بعلاج المشكلات التي تطرأ مستنداً إلى نظريته الشخصية للموقف
مرتفع	1	0.743	1.329	3.714	يتصف القائد بأنه قليل الثناء على الأداء الجيد ومفرط في توجيه النقد واللوم.
متوسط	2	0.729	1.381	3.647	لا يقوم القائد بأخذ آراء العاملين عند وضع خطط العمل
متوسط	3	0.721	1.410	3.605	العلاقة بين العاملين يسودها التوتر ويقل فيها الشعور بالأمن والطمأنينة.
متوسط	4	0.682	1.492	3.412	يتحدث القائد كونه ممثل للمجموعة في الاجتماعات الخارجية
متوسط	5	0.664	1.282	3.319	يعمل القائد غالباً على دراسة القرارات ثم إصدارها بشكل فردي ولا يهتم لآراء العاملين
مرتفع	1	0.743	1.329	3.714	يحتفظ القائد لنفسه بجميع الصلاحيات

متوسط	2	0.729	1.381	3.647	يهتم القائد بأن يعرف جميع العاملين طبيعة منصبه في العمل
			1.349	3.469	المتوسط العام

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات نمط القيادة التسلطي

عند دراسة عبارات محور الأنماط القيادية المتعلقة بنمط القيادة التسلطي من حيث قيمة الوزن النسبي الأكبر من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارتين (يتصف القائد بأنه قليل الثناء على الأداء الجيد ومفرط في توجيه النقد واللوم، يحتفظ القائد لنفسه بجميع الصلاحيات) هما أكثر العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.697 بمستوي موافقة مرتفع بينما كانت العبارة (يتوقع القائد من العاملين أن يكونوا ملتزمين ومستجيبين) هي أقل العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.631 بمستوي موافقة متوسط وتبين أن عبارات محور الأنماط القيادية المتعلقة بنمط القيادة التسلطي جاء اثنين منها في مستوي الموافقة المرتفع وثمانية عبارات في مستوي الموافقة المتوسط مما يوضح وجود مستوي متوسط من تطبيق نمط القيادة التسلطي في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.469 بانحراف معياري 1.349

4- نمط القيادة التساهلي

مستوي الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة العبارة
متوسط	10	0.524	1.142	2.622	أرى بأن القائد يهين في كثير من الحالات فرصاً حقيقية لتطوير قدرات وإبداعات العاملين

متوسط	9	0.543	1.090	2.714	يتصف القائد بالإيجابية عند مواجهة مشكلات العمل مع العاملين
متوسط	8	0.551	1.142	2.756	يهتم القائد كثيراً بسير العمل ويمنح العاملين الحرية في أداء العمل ثقة منها بأرائهم وقدراتهم
مرتفع	1	0.743	1.329	3.714	يتترك القائد للعاملين حرية اختيار بعض الأعمال التي يرغبون في القيام بها
متوسط	2	0.729	1.381	3.647	يفوض القائد العاملين في بعض المهام ويترك لهم حرية التصرف في التنفيذ
متوسط	3	0.721	1.410	3.605	لا يحاسب القائد العاملين عند تقصيرهم في أداء عملهم
متوسط	5	0.657	1.194	3.286	يقوم القائد بأقل قدر ممكن من المبادرات والمقترحات، تاركاً ذلك للعاملين
متوسط	6	0.639	1.317	3.193	يفوض القائد بعض السلطات الإدارية للعاملين
متوسط	7	0.565	1.544	2.824	يشعر العاملون بالقلق نتيجة شعورهم بعدم وجود دعم من القائد لهم
متوسط	4	0.691	1.310	3.453	يشعر العاملون بالاستياء من النظام الذي تترك فيه سلطة

				التصرف للأفراد دون أن يكون هناك شخصاً يتولى القيادة
		1.286	3.181	المتوسط العام

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات نمط القيادة التساهلي

عند دراسة عبارات محور الأنماط القيادية المتعلقة بنمط القيادة التساهلي من حيث قيمة الوزن النسبي الأكبر من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (يترك القائد للعاملين حرية اختيار بعض الأعمال التي يرغبون في القيام بها) هي أكثر العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.743 بمستوي موافقة مرتفع بينما كانت العبارة (أرى بأن القائد يهيئ في كثير من الحالات فرصاً حقيقية لتطوير قدرات وإبداعات العاملين) هي أقل العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.524 بمستوي موافقة متوسط وتبين أن عبارات محور الأنماط القيادية المتعلقة بنمط القيادة التساهلي جاءت عبارة واحدة منها في مستوي الموافقة المرتفع في حين جاءت تسعة عبارات منها في مستوي الموافقة المتوسط مما يوضح وجود مستوي متوسط من تطبيق نمط القيادة التساهلي في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.181 بانحراف معياري 1.286

3-4 : اختبار فروض الدراسة

من اجل اختبار فروض الدراسة تم استخدام معادلة الانحدار البسيط بين كلا من متغير مستوي تطبيق الأنماط القيادية (المتغير المستقل) ومتغير مستوي المشكلات الادارية (المتغير التابع) وجاءت النتائج كما يلي:

المتغير	B	T	F	P-VALUE
النمط الديمقراطي	1.345-	**20.470-	419.038**	0.000
النمط التقليدي	1.493	**23.320	**543.825	0.000
النمط التسلسلي	0.633	**6.665	**44.427	0.000

0.000	**197.176	**14.042	1.135	النمط التساهلي
-------	-----------	----------	-------	----------------

جدول (7) تأثير تطبيق الأنماط القيادية على مستوى المشكلات الادارية

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

تبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير عكسي ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل عند مستوى 0.01 مما يوضح صحة فرض الدراسة الأول وتبين أن كلما ازداد معدل مستوي النمط القيادي الديمقراطي على المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل بمقدار 1 % انخفض معدل مستوي المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل بمقدار 1.345 %.

تبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التقليدي على المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل عند مستوى 0.01 مما يوضح صحة فرض الدراسة الثاني وتبين أن كلما ازداد معدل مستوي النمط القيادي التقليدي على المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل بمقدار 1 % ازداد معدل مستوي المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل بمقدار 1.493 %.

تبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التسلطي على المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل عند مستوى 0.01 مما يوضح صحة فرض الدراسة الثالث وتبين أن كلما ازداد معدل مستوي النمط القيادي التسلطي على المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل بمقدار 1 % ازداد معدل مستوي المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل بمقدار 0.633 %.

تبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التساهلي على المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل عند مستوى 0.01 مما يوضح صحة فرض الدراسة الرابع وتبين أن كلما ازداد معدل مستوي النمط القيادي التساهلي على المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل بمقدار 1 % ازداد معدل مستوي المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل بمقدار 1.135 %.

الخاتمة

الاستنتاجات و المقترحات

الاستنتاجات

- 1- وجود مستوي متوسط من تطبيق نمط القيادة الديمقراطي في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 2.900 بانحراف معياري 1.118
- 2- وجود مستوي متوسط من تطبيق نمط القيادة التقليدي في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.200 بانحراف معياري 1.202
- 3- وجود مستوي متوسط من تطبيق نمط القيادة التسلطي في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.469 بانحراف معياري 1.349
- 4- وجود مستوي متوسط من تطبيق نمط القيادة التساهلي في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.181 بانحراف معياري 1.286
- 5- وجود تأثير عكسي ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل عند مستوي 0.01 مما يوضح صحة فرض الدراسة الأول وتبين أن كلما ازداد معدل مستوي النمط القيادي الديمقراطي على المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل بمقدار 1 % انخفض معدل مستوي المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل بمقدار 1.345 %.
- 6- وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التقليدي على المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل عند مستوي 0.01 مما يوضح صحة فرض الدراسة الثاني وتبين أن كلما ازداد معدل مستوي النمط القيادي التقليدي على المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل بمقدار 1 % ازداد معدل مستوي المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل بمقدار 1.493 %.
- 7- وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التسلطي على المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل عند مستوي 0.01 مما يوضح صحة فرض الدراسة الثالث وتبين أن كلما ازداد معدل مستوي النمط القيادي التسلطي على المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل بمقدار 1 % ازداد معدل مستوي المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل بمقدار 0.633 %.
- 8- وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي التساهلي على المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل عند مستوي 0.01 مما يوضح صحة فرض الدراسة الرابع وتبين أن كلما ازداد معدل مستوي النمط القيادي التساهلي على المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل بمقدار 1 % ازداد معدل مستوي المشكلات الادارية في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأربيل بمقدار 1.135 %.

المقترحات

- 1- ضرورة العمل على تنمية مستويات القيادة لدي العاملين في الجامعة اللبنانية الفرنسية بأرببيل من خلال الدورات والبرامج التدريبية لتحقيق أفضل استفادة ممكنة من المورد البشري المتاح
- 2- ضرورة قيام الباحثين بإجراء المزيد من الابحاث والدراسات المتعلقة بتأثير ممارسة الأنماط القيادية المختلفة على كافة العوامل المؤثرة على مستوى أداء وإنتاجية العاملين وكذلك أداء وإنتاجية المنظمات والمؤسسات للتعرف علي أفضل الأنماط القيادية التي تؤثر بشكل إيجابي علي مستويات الأداء والانتاجية
- 3- العمل على توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي يمكن من خلالها زيادة مستويات أداء العاملين في المؤسسات التعليمية بصفة خاصة وكافة المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية والخدمية بصفة عامة.
- 4- لاهتمام بالعمل على حل كافة المشكلات الإدارية التي يمكن ان تحدث اثناء سير العمل بكفاءة وفاعلية

قائمة المصادر
* مصادر باللغة العربية :

أ- المجالات :

1- ابو الخير، سامي عبدالعزیز عامر: "الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم"، رسالة الماجستير جامعة الإسلامية غزة، كلية التربية 2013،

2- العكدي ، سوسن إبراهيم رجب و محسن ، اياد فاضل و ارسلان ، مؤيد اكرم : "هدور تقانة المعلومات في حل مشكلات الاتحادات الرياضية الادارية دراسة استطلاعية لآراء عدد من مدراء الاتحادات الرياضية في محافظة كركوك، مجلة واسط ، مجلة كلية التربية ، 2020

3- الغامدي، عزيزة خبتي احمد : "الانماط القيادية لقائدات مدارس منطقة الباحة وفقا لنظرية ليكرت من وجهة نظر المعلمات"، المجلة الدولية للدراسات التربوية و النفسية ، المجلد 3 ، العدد 2 ، 2018

4- بغدادي، فيصل: "دور القيادة في ادارة الازمات في المنظمة" ، رسالة الماجستير، كلية حقوق و العلوم السياسية، جامعة المسيلة، 2014

5- بن عروس ، محمد لمين و دحمان، نوال: "الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة، مجلة: سوسولوجيا- الجزائر" ، مجلة: سوسولوجيا- الجزائر ، عدد 2602-5647، issn : 2019،

6- سعيد، ناسو صالح و حسين، حسين وليد: "الانماط القيادية و انعكاسها في تعزيز عمليات التوجيه المهني: دراسة تحليلية، مجلة كلية المامون ، العدد الرابع و العشرون ، 2014

7- محيميد، كفاح عباس : "دور الانماط القيادية في ابعاد جودة الخدمة في دائرة توزيع كهرباء كركوك " ، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد / مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية / المجلد - 11 / العدد - 2015، 33

8- نادر، نهاد و شيخ ديب، صلاح و عريق ، مجدي: "نظم المعمومات الادارية و دورها في حل مشكلات الادارة العامة (دراسة ميدانية على مديرية المالية في اللاذقية)" ، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، المجلد 30 ، العدد 2 ، 2008

ب- رسائل الجامعة

8- ابو ليلة ، امنة خليل عبدالقائم : "المشكلات الادارية التي تواجه المعاهد الأزهرية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها ، رسالة الماجستير في الادارة التربوية، جامعة غزة، 2009

- الشريف، طلال عبدالملك: "الانماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة" ، رسالة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارة، 2004

- 1- الشماع ، ذهب نايف : " المشكلات الادارية و الفنية التي تواجه مديريات مدارس البنات الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المديرات و المشرفات و التربويات"، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود.
- 2- الطائي، عمر ازهر علي: "المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية ومقترحات معالجتها" ، رسالة الماجستير في التربية (الادارة التربوية)، جامعة بغداد 2015،
- 3- بوراس، نورالدين: "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين - دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة" ، رسالة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،2014
- 4- درويش، شهيناز: "أثر انماط القيادة الإدارية على تنمية ابداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة" ، مذكرة الماجستير،جامعة منتوري،2012
- 5- طافر،مريم و بومجبرك،احلام : "القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح – الطاهير" ، رسالة الماجستير،جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2019
- 6- عبدالمجيد ، جاب الله و جعفر بوعروري: "دور العلاقات العامة في حل المشكلات الادارية التي تواجه رؤساء فرق كرة القدم - دراسة ميدانية على مستوى الرابطة الجهوية لكرة القدم باتنة، رسالة ماجستير في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة محمد خيضر بسكرة،2017
- 7- الهماي، خالصة بنت عبيد : "مشكلات الإدارة للخدمات والأنشطة الطلابية التي تقدمها عمادة شؤون الطلبة بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين فيها" ، رسالة الماجستير في التربية قسم الاصول و الادارة التربوية، جامعة مؤتة، 2012
- 8- قورين ،كمال: "دور القيادة الإدارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الخزف بالسوافلية (SERAMIS)" ،رسالة الماجستير، كليةالعلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التنسيير، جامعة جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم-8،2015

ج- الكتب

- 1- الأعرجي ، عاصم وآخرون : "نظريات التطوير الإداري"، الطبعة الاولى ، جامعة بغداد ، العراق.
- 2- البدري ، طارق عبدالحميد : "الاساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية" ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان.2011
- 3- أبو النصر، مدحت: "قادة المستقبل" : القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة الاولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.2011

- 4- الحمداني ، عدنان عباس : " نظم المعلومات في الاعمال والتجارة" ، الدار العربية للموسوعات ، الطبعة الاولى ، بيروت ، لبنان
- 5- الدوري، زكريا مطلق : " (الادارة الاستراتيجية)" ، جامعة بغداد ، العراق ، 2003
- 6- الزعيم، محمد علي: "الروتين أو معوقات الإدارة، مطبوعات وزارة الثقافة والإرشاد القومي" ، دمشق، سوريا 1971
- 7- الزيد، خالد عبد الوهاب: "القيادة الإدارية و تطوير منظمات التعليم العالي" ، دار الأيام، الأردن، ط1، 2013
- 8- السالم ، مؤيد سعيد و وعادل حرحوش : "إدارة الموارد البشرية جامعة بغداد، (٢٠٠٠)
- 24- الشماع ، خليل محمد حسن و محمود ،خضير كاظم: "نظرية المنظمة" ، دار الميرة، ط1، عمان، 2000
- 9- الظاهر، نعيم: "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2012
- 10- العديلي، ناصر : "السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن" ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩٥
- 11- العيسوي ،عبد الرحمن : " دراسات في علم النفس المهني والصناعي" ، الدار الجامعية الجديدة ب.ط، الإسكندرية، 2002،
- 12- المنشاوي ، محمد وآخرون: "النشئة الاجتماعية للعقل" , دار الصفا للنشر والتوزيع, ط2001، 1
- 13- برهان، محمد نور: "استخدام الحاسبات الالكترونية في الإدارة العامة في الدول العربية" ، المنظمة العربية للعلوم الادارية، الاردن ، المجلد 1985، 299
- 14- درة ، عبد الباري وآخرون : "الإدارة الحديثة والمفاهيم والعمليات، (منهج علمي تحليلي)" ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، الاردن. 1994
- 15- درويش ، عبد الكريم و نكلا، ليلي : "أصول الإدارة العامة، المطبعة العربية الحديثة" ، (ط)، 1976
- 16- حسنية إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2002.
- 17- حلاق، بطرس: "القيادة الادارية"، دار النشر جامعة الافتراضية السورية، 2020
- 18- حمادي، عدي عطا: "القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية" ، دار البلدية، الأردن، ط1، 2013
- 19- حنفي ، عبد الغفار : "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد" , الدار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1998
- 20- شفيق، محمد : "العلوم السلوكية" ، المكتب الجامعي الحديث، ب.ط، 1999

- 21- شمس الدين ، عبدالله شمس الدين : "مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية" ، مركز تطوير الإدارة الانتاجية ، الجمهورية العربية السورية ، 2005
- 22- طلبة عبد الله : "الإدارة العامة" ، منشورات جامعة دمشق سورية 1984.
- 23- عبدالباقي ، صلاح الدين محمد: "السلوك الفعال في المنظمات" ، الدار الجامعية ، الجديدة، الإسكندرية، 2000
- 24- عبد الفتاح، محمد سعيد و محمد فريد الصحن: "الإدارة العامة" ، الدار الجامعية، بيروت لبنان، 1991 .
- 25- عثمان، محمد مختار: "مبادئ علم الإدارة العامة" ، جامعة قاريونس بنغازي ليبيا 1991.
- 26- عنبر، محمود: " انتقال نظم المعلومات لعصر الاتصالات" ، مجلة الحاسوب والتقنيات، دمشق، سوريا ، العدد 81، 1999
- 27- قنديل، علاء محمد: "القيادة الإدارية وادارة الابتكار" ، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010،
- 28- كريدي، ياسين عبدالصمد : "السلوك الاداري" ، جامعة البصرة، العراق، 2005.
- 29- كلادة ، ظاهر محمود : "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية" ، د ط ، عمان : دار زهران للطباعة والنشر ، 1997 م
- 30- كنعان ، نواف : "القيادة الإدارية" ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007
- 31- ماهر، محمد صالح : "القيادة : اساسيات و نظريات و مفاهيم" ، دار الكندي ، للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة، الاولى، 2004.
- * مصادر باللغة الانكليزية:

- 1- Basadur, Min, Garry, Gelade & Tim Basadur, (2014), Creative Problem-Solving Process Styles, Cognitive Work Demands, and Organizational Adaptability, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol 50, Issue 1.
- 2- Caiden, Gerald E., (2017), "Administrative Reform, 1st Edition, Imprint Routledge, Pub". Location, New York.
- 3- Hamel, G. & Breen, B., (2007), "The Future of Management", Boston, Harvard Business School Press
- 4- Koc, Eylem & Burhan, Hasan Arda, (2015), "An Application of Analytic Hierarchy Process (AHP) in a Real World Problem of Store Location

Selection", *Advances in Management & Applied Economics*, VOL. 5,
NO.1.

5- Ospanova, Dfamilya, Kussainov, Duman , Akif, Suleiman Ainur
,Kussainova, & Rysgul Abilsheyeva, (2017), "Problems of Administrative
Law in The System Of Public Administration, urnal of Legal, Ethical and
.Regulatory Issues", Vol. 20, Issue. 2

6-Sáiz-Manzanares, María Consuelo & Montero-García, Eduardo, (2014),
"Metacognition, Self-regulation and Assessment in Problem-Solving
Processes at University", *Intelligent Systems Reference Library*, VOL. 76.

الملاحق الملحق رقم (1) استمارة الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الشرق الأدنى

المعهد العالي للدراسات العليا في العلوم الانسانية

كلية الادارة والاقتصاد / قسم الادارة

برنامج الماجستير

استمارة الاستبيان

السادة المحترمون:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

الأستاذة:

تحية طيبة وبعد،

يستهدف الاستبيان التعرف على دور الثقافة المنظمة في تعزيز الميزة التنافسية – دراسة تطبيقية في عدد من شركات القطاع الخاص

أرجو من سيادتكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستتم المحافظة عليها بكامل السرية.

وشكراً جزيلاً على مجهوداتكم ومساعدتكم

الباحث: ارام ازاد صادق

Aramazad8899@gmail.com

أولاً: البيانات الشخصية :**■ النوع :**

• ذكر

• أنثي

■ العمر

• أقل 25 سنة

• من 25 أقل من 35 سنة

• من 35 أقل من 45 سنة

• من 45 فأكثر

■ مدة الخبرة الوظيفية

• أقل من 5 سنوات

• من 5 سنوات إلي أقل من 10 سنوات

• من 10 سنوات إلي أقل من 15 سنة

• 15 سنة فأكثر

ثانيا : محاور الاستبيان
محور الانماط القيادية

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
محور النمط القيادي الديمقراطي						
1	يصغي القائد إلي العاملين حول مشكلات العمل					
2	يناقش القائد العاملين في المقترحات المطروحة لحل المشكلات					
3	يعطي القائد العاملين الفرصة الكاملة للتعبير عن آرائهم خلال الاجتماعات					
4	يحاول القائد الحصول على موافقة العاملين على الأشياء المهمة قبل القيام بها					
5	يهتم القائد بإشباع معظم الحاجات النفسية للعاملين					
6	يأخذ القائد في الاعتبار وجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات					
7	يشارك القائد في المناسبات الخاصة للعاملين					
8	يعمل القائد على إشاعة قيم التعاون والود والمحبة بين العاملين					
9	يتعامل القائد مع العاملين على اعتبار أنهم زملاء في العمل					

					يراعي القائد ظروف العاملين وقدرة كل منهم عند توزيع المسؤوليات والمهام	1 0
النمط القيادي التقليدي						
					يتصف القائد بضعف القدرة على تنظيم العمل	1 1
					يحرص القائد على الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي	1 2
					لا يعطي القائد اهتماماً بالتخطيط	1 3
					تتصف قرارات القائد بالمنطقية والتكرار	1 4
					يتعامل القائد مع العاملين باعتبارهم الأكثر خبرة ودراية بشؤون العمل	1 5
					يهتم القائد بموقعه الوظيفي ولو كان ذلك على حساب مصلحة العمل.	1 6
					يهمل القائد العمل على حل مشكلات العاملين	1 7
					يقاوم القائد المبادرات الجديدة ويحرص على إبقاء الأساليب القديمة.	1 8
النمط القيادي التسلطي						
					يتوقع القائد من العاملين أن يكونوا ملتزمين ومستجيبين	1

					يعتبر القائد أنه لا أهمية لعقد الاجتماعات الدورية مع العاملين	2
					يقوم القائد بعلاج المشكلات التي تطرأ مستنداً إلى نظرتة الشخصية للموقف	3
					يتصف القائد بأنه قليل الثناء على الأداء الجيد ومفرط في توجيه النقد واللوم.	4
					لا يقوم القائد بأخذ آراء العاملين عند وضع خطط العمل	5
					العلاقة بين العاملين يسودها التوتر ويقل فيها الشعور بالأمن والطمأنينة.	6
					يتحدث القائد كونه ممثل للمجموعة في الاجتماعات الخارجية	7
					يعمل القائد غالباً على دراسة القرارات ثم إصدارها بشكل فردي ولا يهتم لآراء العاملين	8
					يحتفظ القائد لنفسه بجميع الصلاحيات	9
					يهتم القائد بأن يعرف جميع العاملين طبيعة منصبه في العمل	1 0
النمط القيادي التساهلي						
					أرى بأن القائد يهيئ في كثير من الحالات فرصاً حقيقية لتطوير قدرات وإبداعات العاملين	1

					2	يتصف القائد بالإيجابية عند مواجهة مشكلات العمل مع العاملين
					3	يهتم القائد كثيراً بسير العمل ويمنح العاملين الحرية في أداء العمل ثقة منها بأرائهم وقدراتهم
					4	يترك القائد للعاملين حرية اختيار بعض الأعمال التي يرغبون في القيام بها
					5	يفوض القائد العاملين في بعض المهام ويترك لهم حرية التصرف في التنفيذ
					6	لا يحاسب القائد العاملين عند تقصيرهم في أداء عملهم
					7	يقوم القائد بأقل قدر ممكن من المبادرات والمقترحات، تاركاً ذلك للعاملين
					8	يفوض القائد بعض السلطات الإدارية للعاملين
					9	يشعر العاملون بالقلق نتيجة شعورهم بعدم وجود دعم من القائد لهم
					1 0	يشعر العاملون بالاستياء من النظام الذي تترك فيه سلطة التصرف للأفراد دون أن يكون هناك شخصاً يتولى القيادة

محور المشكلات الإدارية

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يساهم اتباع نظم وأساليب واجراءات العمل الموضوعية في حل الكثير من المشكلات الادارية					
2	كلما ازدادت كفاءة العاملين كلما ازدادت قدرتهم علي حل المشكلات الادارية					
3	كلما استطاع العاملين تحقيق الأهداف المطلوبة كلما ازدادت قدرتهم علي حل المشكلات الادارية					
4	يهتم العاملين بتقديم المقترحات التي تساعد في حل المشكلات الإدارية					
6	تعمل الإدارة على جمع كافة المعلومات عن المشكلات الإدارية الموجودة					
7	تساهم قدرة العاملين على التكيف مع كافة الظروف المحيطة في حل الكثير من المشكلات الإدارية					
8	تقوم الإدارة بوضع خطط بديلة للمساهمة في حل المشكلات الإدارية					
9	تهتم الإدارة بالعمل علي زيادة القدرات الإدارية للعاملين من خلال الدورات والبرامج التدريبية لمساعدتهم في مواجهة المشكلات الإدارية					

					يساهم توفير البيئة المناسبة للعاملين في زيادة قدرتهم علي حل المشكلات الإدارية	10
					كلما ازدادت ثقة العاملين في انفسهم كلما ازدادات قدرتهم علي حل المشكلات الإدارية	11
					تساعد الادارة العاملين في الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها وكيفية استخدامها في مواجهة المشكلات الإدارية	12
					تعمل الادارة على تشجيع العاملين على التعامل بروح الفريق عند مواجهة المشكلات الإدارية	13
					تهتم الادارة بتكوين فرق عمل من العاملين لحل المشكلات الإدارية	14
					تهتم الإدارة بتفويض العاملين لمواجهة المشكلات الإدارية	15

The role of leadership styles in facing administrative problems - an applied study at the Lebanese French University of Erbil

ORIGINALITY REPORT

11 %

SIMILARITY INDEX

10 %

INTERNET SOURCES

0 %

PUBLICATIONS

5 %

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.hnjournal.net Internet Source	2 %
2	thesis.univ-biskra.dz Internet Source	2 %
3	repository.nauss.edu.sa Internet Source	1 %
4	eduj.uowasit.edu.iq Internet Source	1 %
5	www.politics-dz.com Internet Source	1 %
6	Submitted to American University in the Emirates Student Paper	1 %
7	Submitted to Gulf University Student Paper	1 %
8	Submitted to Yakın Doğu Üniversitesi Student Paper	1 %
	docs.neu.edu.tr	