

عنوان المشروع

أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص

دائسة حالة شركة سدافكو للأغذية والألبان بجدة

في المملكة العربية السعودية

اسم الطالبة

أميرة عبدالله الشاعر

2021205461

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المحتويات

3	• جدول المحتويات للاشكال
4	مقدمة
6	❖ مشكلة البحث:
7	❖ أهمية البحث: -
7	أهمية دراسة البحث النظرية:
8	تبرز أهمية البحث التطبيقية في النقاط التالية:
8	❖ أسئلة البحث:
9	أساليب ومهارات القيادة في شركة سدافكو للأغذية والألبان
9	. الأساليب والمهارات القيادية:
9	. تأثير القيادة على تطوير الشركة:
9	. العوامل التي تعيق أو تساعد القيادة في تحقيق أهدافها:
10	. توصيات لتحسين ممارسات القيادة في الشركة:
10	. أهم خصائص القيادة الفعالة في المنظمات الخاصة:
10	. الأدوات والطرق التي يستخدمها القادة لتحفيز الموظفين وتحقيق التميز في الأداء
10	. ما هي أهم خصائص القيادة الفعالة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص؟
11	. ما هي أهم الأساليب والطرق التي يستخدمها القادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص؟
11	. ما هي أهم التحديات التي تواجه القادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص؟
12	❖ أهداف البحث :
12	❖ فرضيات البحث: -
12	الفرضية الرئيسية الأولى:
12	الفرضية الرئيسية الثانية:
12	الفرضية الرئيسية الثالثة:
13	❖ نموذج البحث :
13	المتغير المستقل: القيادة (خصائصها، أساليبها)
13	المتغير التابع: تطوير المنظمة (تحفيز الموظفين، الابتكار)
13	العلاقات بين المتغيرات:
13	الوسائط:
13	البيئة التنظيمية:
13	-الموارد البشرية:
14	النموذج:
17	❖ منهجية البحث:
17	مصادر جمع المعلومات :-
17	التطوير التنظيمي:
19	❖ بصلة البحث :
20	❖ مكان التطبيق المقترح للبحث:
20	أسباب اختيار هذه الشركة:

21.....	❖ المخطط المقترح للبحث:
21.....	• الفصل الأول : الاطار العام للدراسة
21.....	- ملخص البحث
21.....	- المقدمة
21.....	- مشكلة البحث
21.....	- أهمية البحث
21.....	• الفصل الثاني : الاطار النظري
22.....	- أسئلة البحث
22.....	- أهداف البحث
22.....	- فرضيات البحث
22.....	• الفصل الثالث : منهجية البحث
22.....	- منهجية البحث
22.....	• الفصل الرابع : التحليل الاحصائي
22.....	- عرض وتحليل البيانات
22.....	- الدراسات السابقة
22.....	• الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة
22.....	- المستخلص (الاستنتاجات)
22.....	- المراجع
23.....	❖ مخطط هيكل الدراسة :
24.....	❖ المستخلص :
25.....	❖ الدراسات السابقة:
25.....	دراسة مصطفى الطيب أبو قناية. 2002
26.....	دراسة (Hit & others) 1997
27.....	دراسة (Bogdan Kavcic) 1997
27.....	دراسة ماجد عبد المهدي المساعد 2003
30.....	❖ المراجع

• جدول المحتويات للأشكال

رقم الصفحات	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	نموذج البحث	الشكل 1
18	بصلة البحث	الشكل 2
22	مخطط هيكل الدراسة	الشكل 3

مقدمة

القيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقرارته،

وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات المشروع كذلك الإنسان نفسه في تغير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائماً خلال حياته وهذا التغير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

إن القيادة بصفة عامة تعد حلقة الوصل بين الموارد البشرية بالمنشأة وخططها وتصوراتها المستقبلية وتعتبر البوتقة التي تنصهر وتتفاعل من خلالها كافة المفاهيم والاستراتيجيات الإدارية وتدعم القوى الإيجابية في المنشآت وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان وتمكن من السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة ، كما إن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم بمعنى آخر قد اكتسبت هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تناولت موضوعاً ذا أهمية استراتيجية في مجال تطوير القيادة الإدارية الناجحة ، فقد تناولت الدراسة بالتحليل موضوع أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص.

يعتبر التطوير والتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء فعال وناجح وتتبع أهمية التطوير والتغيير التنظيمي، من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التطورات والتغييرات المستمرة والسريعة، ليس على البيئة العامة الخارجية فحسب، بل على بيئة المنظمة الإدارية أيضاً وفي شتى النواحي

تعد القيادة سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المنشآت وعنصرها هاماً لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها. ويمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشراً هاماً في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء وتطوير المنظمات والموارد البشرية (ابو النصر – 2009)

تعتبر مجموعة شركات سداككو من الشركات الرائدة المأمول أن يتحقق من خلالها النهوض باقتصاد المملكة العربية السعودية والمشاركة الفعالة في دفع عملية التطوير والنمو خاصة في هذا المجال الهام والذي يعتبر طفرة جديدة بالمملكة

فهذه المجموعة تشكل إحدى أهم المشروعات التنموية الكبرى التي شهدتها المملكة وهو يدخل الألفية الثالثة ونظراً لأهمية هذا النشاط وما يقتضيه من أساسيات وخاصة الحاجة لتنمية القيادات الإدارية والفنية والنهوض بها للاطلاع بمهامها بالمستوى الذي يساعد على تحقيق الأهداف ويساعد على التحسين المستمر

في المساهمة في هذا الجانب عن طريق البحث في تقييم الواقع الحالي وتحديد ما يلزم لترقية أداء الكوادر العاملة ورفع كفاءتها وتوسيع آفاق فكرها حتى تأتي أكلها في التطوير والتحسين.

إن دور القيادة في إدارة الأداء وتقويمه وتطويره يعتبر مجالاً خصباً للدراسة والتحليل.

وفي الحقب التاريخية الماضية كان لهذا الدور أثر كبير في تطوير العمليات والممارسات الإدارية على أرض الواقع. ويظهر ذلك فيما توضحه العبارات الإدارية في المواقع المختلفة من إسهامات رائعة كان لها الأثر في ترسيخ أسس ومفاهيم جديدة للإدارة في جوانبها المتعددة، كما أكد ذلك الدور الوثيق بين عمليتي الإدارة والقيادة والدور المتعدد الجوانب الذي تقوم به القيادة في مجال العمل الإداري تخطيطاً وتنظيماً وتطويراً.

وقد تلاحظ إن القيادة في المنظمات والشركات الخاصة هي الأقدر على إحداث وإدخال تطوير حقيقي وفاعل في أداء العاملين وذلك لطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه وما يتميز به من مرونة وتنافس وتسابق يتطلب اليقظة المستمرة والنشاط المتواصل والذكاء والمهارات العالية في تصميم المواقف وتدبر ما يحتاج له كل موقف، وبالتالي فهي تعطى لهذه المهمة قدراً كافياً من العناية والاهتمام، كما إن إدارة وتطوير الأداء عملية

تتبع في أساسها من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيله متكاملة لدى القيادات المسؤولة في المنظمة باعتبارها الأعراف بمواطن القوة والضعف في الأداء وبالتالي بالمسارات التطويرية المنشودة المطلوب إحداثها وقد وضعت أهداف وأسئلة وفرضيات البحث في الإطار العلمي الذي يمكن من خلاله معرفة وتحليل الدور الذي تقوم به القيادات في إدارة أداء الموارد البشرية ومراقبته وتقويمه وتطويره وكذلك الكشف عن ماهية العقبات والمعوقات التي تعترض أداء العاملين والأساليب العلاجية المتبعة في التخفيف من حالة النقص أو الضعف أو القصور في متغيرات الأداء أو التقلب عليها بالإضافة إلى معرفة الممارسات القيادية لمديري سدافكو والسمات التي تميزهم ومدى أثر التدريب والتعليم في تطوير هذه الممارسات القيادية (أبو النصر- 2009)

وتعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التآلف بين العاملين في المنظمة.

إن العصر الإداري الحديث بمعطياته ومقدارته المتطورة لا يعترف بالدور السلطوي اللامحدود للقيادات الإدارية العليا بل إننا نعلم هؤلاء القادة إذا قلنا إن أمور هذا العالم تسير بمشيئتهم وإرادتهم وقراراتهم. إننا نعيش في عصر الخبراء المهنيين والتقنيين. إنهم هذه الشريحة المتضخمة من القادة الإداريين والمديرين التنفيذيين والمستشارين الفنيين التي باتت تصنع في العالم المتقدم القرار الإداري والاقتصادي والاجتماعي (سادلر-2008).

إن القيادة العليا في منظمات الأعمال تلعب دوراً كبيراً في وضع استراتيجية هذه المنظمات بالإضافة إلى وضع الخطط الاستراتيجية طويلة وقصيرة الأجل لذلك لابد من امتلاك هؤلاء القادة مهاراً عالية حتى ينجحوا في أداء أعمالهم.

❖ مشكلة البحث:

يهدف البحث الحالي الى دراسة تأثير دور القيادات الإدارية في إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي بالقطاع الخاص حيث تلعب الإدارة دورا كبيرا في تطوير وتنمية الشركة وذلك من خلال احدث تغييرات وتحسينات في مختلف الجوانب وبالتالي يكون لها تأثير كبير على القطاع الخاص. يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات البحثية التالية:

محاولة التعرف على الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية الناجحة في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا في مجموعة شركات جياذ الصناعية وإعدادهم لمجابهة تحديات المنافسة والتنمية وتقييم الواقع الحالي في الاتي:

هل هنالك مهارات قيادية مميزة للمدراء العاملين بشركات سداكفو؟ هل توجد علاقة دالة بين المهارات المتوفرة للمدراء بشركة سداكفو ومستوياتهم التعليمية؟

هل توجد فروق في المهارات القيادية للمدراء العاملين في شركة سداكفو بناء على سنوات الخبرة؟

تلعب القيادات الإدارية دورًا محوريًا في إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي بالقطاع الخاص. ويُعدّ هذا الدور أكثر أهمية في ظل التطورات المتسارعة في مختلف المجالات، والتحديات التي تواجهها الشركات في بيئة الأعمال التنافسية.

تحديد الرؤية والرسالة والأهداف:

تُعدّ الرؤية والرسالة والأهداف بمثابة خارطة الطريق التي تُسير عمل الشركة، وتُحدد مسارها نحو المستقبل. ولذلك، فإنّ دور القيادات الإدارية يتمثل في تحديد هذه العناصر بشكل واضح ومُلم، لكي تُشكل مصدرًا للتحفيز والتوجيه للموظفين.

التخطيط والتدبير:

تُعدّ عملية التخطيط والتدبير من أهم الأدوات التي تُساعد على إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي. وتشمل هذه العملية تحديد الأهداف، ووضع الخطط والبرامج لتحقيقها، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها.

التواصل الفعال:

يُعدّ التواصل الفعال من أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها القادة. ولذلك، فإنّ دورهم يتمثل في التواصل مع الموظفين بشكل شفاف وفعال، لشرح أهداف التطوير والتغيير التنظيمي، ومناقشة المخاوف والتحديات التي قد تواجههم.

تحفيز الموظفين:

يُعدّ تحفيز الموظفين من أهم العوامل التي تُساعد على إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي. ولذلك، فإنّ دور القيادات الإدارية يتمثل في خلق بيئة عمل إيجابية، وتوفير فرص التطوير والتدريب للموظفين، وتقدير إنجازاتهم.

❖ أهمية البحث: -

تكمن أهمية هذا البحث في كونه قد تناول بعداً جديداً لم ينل بعد الاهتمام الكافي من قبل الباحثين وهو التعرف على البعد الاستراتيجي للقيادة الإدارية العليا في تطوير منظمات القطاع الخاص. قد يوفر هذا البحث للعاملين في الإدارة العليا (متخذي القرار) فكرة جلية في مدى اعتماد الأنشطة الإدارية لديهم على القيادات الإدارية ومدى علاقتها بعمليات التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي. - قد يوفر هذا البحث للباحثين أساساً نظرياً وآخر عملياً متمثلاً في المؤشرات المستخدمة لقياس مدى نجاح عمليات التطوير والتغيير التنظيمي من خلال القيادات الإدارية.

أهمية دراسة البحث النظرية:

تبحث الدراسة في دور القيادات الإدارية في إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي بالقطاع الخاص تهدف إلى:

التعرف على الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية الناجحة في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا. إعدادهم لمجابهة تحديات المنافسة والتنمية.

تقييم الواقع الحالي في مجموعة شركات جباد الصناعية.

تكمن أهمية البحث النظري في:

تناوله بعداً جديداً لم ينل بعد الاهتمام الكافي من قبل الباحثين وهو التعرف على البعد الاستراتيجي للقيادة الإدارية العليا في تطوير منظمات القطاع الخاص.

توفيره للعاملين في الإدارة العليا (متخذي القرار) فكرة جلية في مدى اعتماد الأنشطة الإدارية لديهم على القيادات الإدارية ومدى علاقتها بعمليات التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

توفيره للباحثين أساساً نظرية وأخرى عملية متمثلة في المؤشرات المستخدمة لقياس مدى نجاح عمليات التطوير والتغيير التنظيمي من خلال القيادات الإدارية.

يُعدّ البحث ذا أهمية نظرية كبيرة لكونه يُقدم فهماً أعمق لدور القيادات الإدارية في إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي بالقطاع الخاص.

تبرز أهمية البحث التطبيقية في النقاط التالية:

1. توفير فهم عميق لدور القيادة الإدارية في التطوير والتغيير:

يُقدم البحث تحليلاً دقيقاً للدور الاستراتيجي للقيادة في إحداث تغيير إيجابي داخل المنظمات. يُحدد البحث المهارات والقدرات التي يجب أن يتمتع بها القادة لقيادة التغيير بفعالية. يُساعد البحث في تقييم فاعلية ممارسات القيادة الحالية وتحديد مجالات التحسين.

2. مساعدة متخذي القرار في الإدارة العليا:

يُقدم البحث توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين ممارسات القيادة وتعزيز التطوير والتغيير. يُساعد البحث في تقييم تأثير الأنشطة الإدارية على عمليات التطوير والتغيير. يُساعد البحث في تحديد الموارد اللازمة لدعم القادة في جهودهم لتحقيق التغيير.

3. توفير إطار نظري وعملي للباحثين:

يُقدم البحث إطاراً نظرياً لفهم دور القيادة في التطوير والتغيير. يُقدم البحث مؤشرات لقياس مدى نجاح عمليات التطوير والتغيير من خلال القيادات الإدارية. يُشجع البحث على إجراء المزيد من الدراسات حول دور القيادة في مختلف السياقات.

4. تحسين كفاءة وفعالية المنظمات:

يُساعد البحث في تحسين أداء المنظمات من خلال تعزيز التطوير والتغيير. يُساعد البحث في زيادة قدرة المنظمات على التكيف مع التحديات والفرص الجديدة. يُساعد البحث في خلق بيئة عمل إيجابية وتحفيزية للموظفين.

❖ **أسئلة البحث:**

- ما هو أثر القيادة على تطوير الشركة؟
- ما هي الأساليب والمهارات القيادية التي تُستخدم في شركة سداكو للأغذية والألبان؟
- ما هي العوامل التي تُعيق أو تُساعد القيادة في تحقيق أهدافها؟
- ما هي التوصيات لتحسين ممارسات القيادة في الشركة؟
- ما هي الأدوات والطرق التي يستخدمها القادة لتحفيز الموظفين وتحقيق التميز في الأداء؟
- ما هي العوامل التي تُعيق دور القيادة في تطوير المنظمات الخاصة؟

- ما هي أفضل الممارسات القيادية التي تُساهم في تحقيق النجاح في القطاع الخاص؟
- ما هي أهم خصائص القيادة الفعّالة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص؟
- ما هي أهم الأساليب والطرق التي يستخدمها القادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص؟
- ما هي أهم التحديات التي تواجه القادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص؟

أساليب ومهارات القيادة في شركة سدا فكو للأغذية والألبان

. الأساليب والمهارات القيادية:

تستخدم سدا فكو للأغذية والألبان مزيجًا من الأساليب والمهارات القيادية، تشمل:

- القيادة التحويلية: تركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف الشركة.
- القيادة المشاركة: تُشرك الموظفين في صنع القرار وتُشجع على العمل الجماعي.
- القيادة المُوجهة: تُقدم التوجيه والدعم للموظفين لتحقيق أفضل النتائج.
- القيادة الديمقراطية: تُعطي الموظفين حرية التعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرار.

. تأثير القيادة على تطوير الشركة:

للقيادة تأثير كبير على تطوير سدا فكو للأغذية والألبان،

- زيادة الإنتاجية: تُساهم القيادة الفعّالة في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
- تحسين الابتكار: تُشجع القيادة على الابتكار وخلق بيئة عمل إيجابية.
- تعزيز التميز: تُساهم القيادة في تحقيق التميز في الأداء وتحسين جودة المنتجات.
- تطوير الكوادر البشرية: تُساعد القيادة في تطوير مهارات الموظفين ورفع كفاءتهم.

. العوامل التي تُعيق أو تُساعد القيادة في تحقيق أهدافها:

عوامل مُعيقة:

- عدم وضوح الرؤية: عدم وجود رؤية واضحة لأهداف الشركة يُعيق عمل القادة.
- عدم كفاية الموارد: نقص الموارد المالية أو البشرية يُعيق تحقيق أهداف الشركة.
- عدم وجود خطط استراتيجية: عدم وجود خطط استراتيجية واضحة يُعيق عمل القادة.
- المقاومة للتغيير: قد يُقاوم بعض الموظفين التغيير، مما يُعيق عمل القادة.

عوامل مُساعدة:

- وجود رؤية واضحة: وجود رؤية واضحة لأهداف الشركة يُساعد القادة على تحقيقها.
 - كفاية الموارد: توفر الموارد المالية والبشرية اللازمة يُساعد القادة على تحقيق أهدافهم.
 - وجود خطط استراتيجية: وجود خطط استراتيجية واضحة يُساعد القادة على توجيه عمل الموظفين.
 - دعم التغيير: دعم التغيير من قبل الإدارة العليا والموظفين يُساعد القادة على تحقيق أهدافهم.
- . توصيات لتحسين ممارسات القيادة في الشركة:**

- تطوير برامج تدريبية للقيادة: تُساعد هذه البرامج على تطوير مهارات القادة وتحسين أدائهم.
 - تشجيع التواصل بين القادة والموظفين: يُساعد التواصل الفعال على بناء الثقة بين القادة والموظفين.
 - خلق بيئة عمل إيجابية: تُساهم بيئة العمل الإيجابية في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
 - تقييم أداء القادة بشكل دوري: يُساعد تقييم أداء القادة على تحسين ممارساتهم وتطوير مهاراتهم.
- . أهم خصائص القيادة الفعالة في المنظمات الخاصة**

- الرؤية الواضحة: يجب أن يكون لدى القادة رؤية واضحة لأهداف المنظمة.
- القدرة على تحفيز الموظفين: يجب أن يكون لدى القادة القدرة على تحفيز الموظفين وتحفيزهم على تحقيق أفضل النتائج.
- مهارات التواصل الفعال: يجب أن يكون لدى القادة مهارات تواصل فعالة للتواصل مع الموظفين والعملاء والشركاء.
- مهارات حلّ المشكلات: يجب أن يكون لدى القادة مهارات حلّ المشكلات بشكل فعال.
- القدرة على التكيف مع التغيير: يجب أن يكون لدى القادة القدرة على التكيف مع التغيير في بيئة العمل.

. الأدوات والطرق التي يستخدمها القادة لتحفيز الموظفين وتحقيق التميز في الأداء

- تحديد الأهداف: تحديد أهداف واضحة للموظفين وربطها بأهداف المنظمة.
- تقديم التقدير والمكافآت: تقديم التقدير والمكافآت للموظفين على إنجازاتهم.
- خلق بيئة عمل إيجابية: خلق بيئة

. ما هي أهم خصائص القيادة الفعالة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص؟

الخصائص:

- الرؤية الواضحة: القدرة على تحديد اتجاه واضح للمنظمة وتوصيلها إلى جميع الموظفين.
- التواصل الفعال: التواصل مع الموظفين بشكل واضح ومباشر ومُلهِم.
- التحفيز: تحفيز الموظفين على العمل بجدّ وإبداع.
- التمكين: إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤولية لاتخاذ القرارات.
- التطوير: مساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- الذكاء العاطفي: فهم مشاعر الموظفين والتعامل معها بشكل مناسب.
- المسؤولية الاجتماعية: الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.
- . ما هي أهم الأساليب والطرق التي يستخدمها القادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص؟

الأساليب والطرق:

- التخطيط الاستراتيجي: وضع خطط استراتيجية واضحة لتحقيق أهداف المنظمة.
- التفويض: تفويض المسؤوليات إلى الموظفين.
- التقييم: تقييم أداء الموظفين بشكل منتظم.
- التدريب والتطوير: توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين.
- التحفيز: استخدام أساليب التحفيز المختلفة لزيادة دافعية الموظفين.
- حلّ المشكلات: حلّ المشكلات التي تواجه المنظمة بشكل فعال.
- التواصل الفعال: التواصل مع الموظفين بشكل واضح ومباشر.
- . ما هي أهم التحديات التي تواجه القادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص؟

التحديات:

- التغيرات السريعة في بيئة الأعمال: مواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.
- المنافسة الشديدة: التنافس مع الشركات الأخرى في نفس القطاع.
- الوصول إلى المواهب: جذب المواهب المتميزة إلى المنظمة.
- الحفاظ على الموظفين: الحفاظ على الموظفين المتميزين في المنظمة.
- إدارة التغيير: إدارة التغيير بشكل فعال.
- الضغوط المالية: التعامل مع الضغوط المالية التي تواجه المنظمة.

❖ أهداف البحث :

- التعرف على دور القيادات الإدارية العاملة في شركة سدا فكو السعودية في إنجاح عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.
- التعرف على مدى علاقة ومقدرة القيادات الإدارية في كافة المستويات القيادية داخل شركة سدا فكو السعودية بفعالية عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في الشركة المذكورة.
- توضيح معنى ومفهوم القيادة الإدارية والكيفية التي يتم بها اختيار القادة الإداريين ومعرفة أهمية هذا الدور في تطوير المنظمات ووصف عملية القيادة وتحليلها.
- التعرف على الفرق في المهارات القيادية لدى المدراء بشركات سدا فكو بناء على سنوات العمر.

❖ فرضيات البحث :-

الفرضية الرئيسية الأولى:

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند نسبة (5%) بين القيادات الإدارية بحسب نمطها نوع القيادة وإنجاح عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند نسبة (5%) بين قدرة القيادة الإدارية وإنجاح عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند نسبة (5%) بين قدرة القيادة الإدارية والنمط القيادي المستخدم في الشركة.

❖ نموذج البحث :

المتغير المستقل: القيادة (خصائصها، أساليبها)

المتغير التابع: تطوير المنظمة (تحفيز الموظفين، الابتكار)

العلاقات بين المتغيرات:

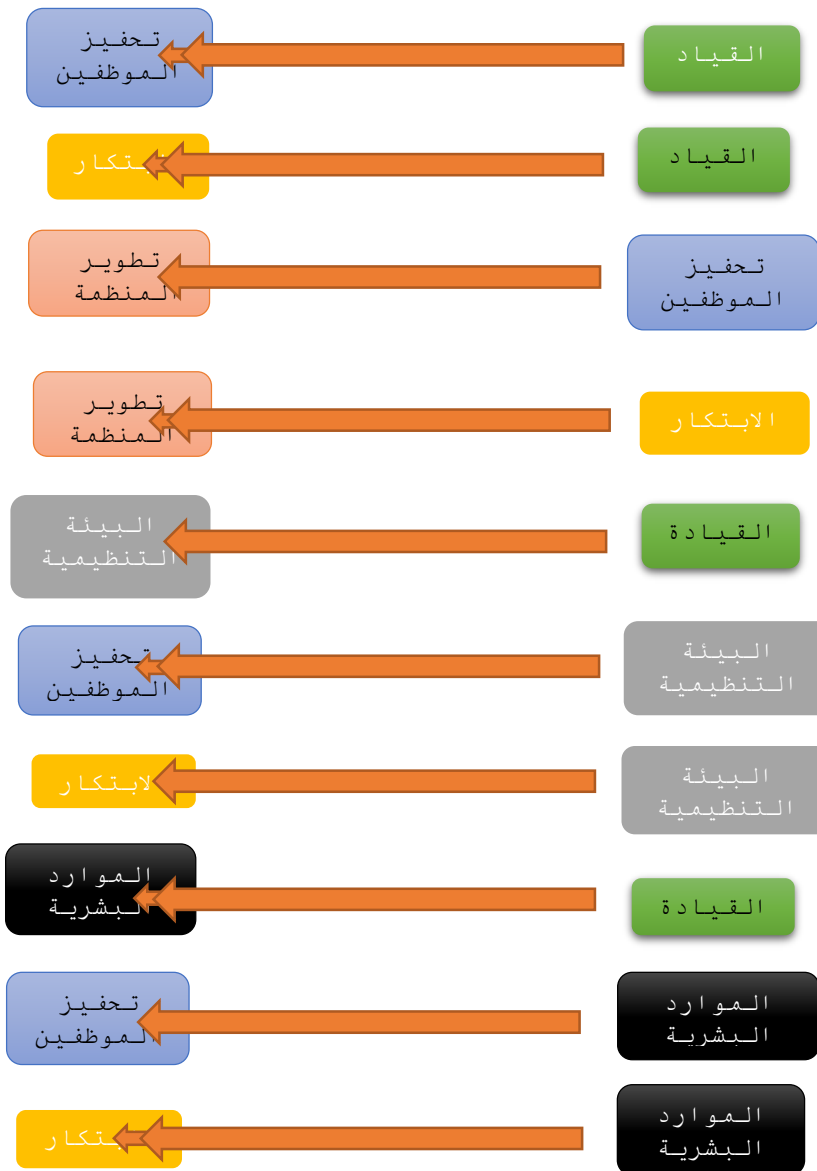
- يفترض البحث وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة الفعالة وتطوير المنظمات.
- تؤثر مهارات القائد على سلوكه، مما ينعكس على بيئة العمل وثقافة المنظمة.
- تلعب بيئة العمل وثقافة المنظمة دورًا في تحفيز الموظفين، مما يؤثر على كفاءة العمليات والأداء المالي.

الوسائط:

البيئة التنظيمية:

- ثقافة الشركة
- هيكل الشركة
- أنظمة الاتصال
- الموارد البشرية:
- مهارات الموظفين
- خبرات الموظفين
- دافعية الموظفين

النموذج:



الشكل (1)



شرح النموذج:

• المتغير المستقل: القيادة

○ خصائص القيادة:

- الرؤية
- التواصل
- تحفيز الموظفين
- اتخاذ القرار

○ أساليب القيادة:

- القيادة التحويلية
- القيادة الديمقراطية
- القيادة التوجيهية

• المتغير التابع: تطوير المنظمة

○ تحفيز الموظفين:

- الرضا الوظيفي
- الالتزام التنظيمي
- الأداء الوظيفي

○ الابتكار:

- تطوير المنتجات
- تطوير الخدمات
- تحسين العمليات

• الوسائط:

○ البيئة التنظيمية:

- ثقافة الشركة: ثقافة داعمة للابتكار، ثقافة تركز على التعلم
- هيكل الشركة: هيكل مسطح، هيكل مرن
- أنظمة الاتصال: أنظمة تواصل مفتوحة، أنظمة تواصل فعالة

○ الموارد البشرية:

- مهارات الموظفين: مهارات حل المشكلات، مهارات التفكير الإبداعي
- خبرات الموظفين: خبرات متنوعة، خبرات متخصصة
- دافعية الموظفين: دافعية ذاتية، دافعية خارجية

العلاقات بين المتغيرات:

• العلاقة بين القيادة وتحفيز الموظفين:

- توقع: هناك علاقة إيجابية بين القيادة الفعالة وتحفيز الموظفين.
- تفسير: القيادة الفعالة تحفز الموظفين من خلال الرؤية الواضحة، والتواصل الفعال، والتحفيز المستمر.

• العلاقة بين القيادة والابتكار:

- توقع: هناك علاقة إيجابية بين القيادة الفعالة والابتكار.
- تفسير: القيادة الفعالة تشجع على الإبداع، وتوفر بيئة مناسبة للابتكار.

• العلاقة بين الوسائط والمتغيرات:

- توقع: تؤثر البيئة التنظيمية والموارد البشرية على العلاقة بين القيادة وتطوير المنظمة.
- تفسير: البيئة التنظيمية الداعمة للابتكار والموارد البشرية الماهرة تعزز من تأثير القيادة على تطوير المنظمة.

❖ منهجية البحث:

اتبع الباحث لأغراض هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي نظرا لما يوفره من إمكانيات الحصول على أكبر قدر من المعلومات و المساعدة في التوصل إلى أصول المشكلة ومسبباتها والجوانب المؤثرة فيها واقتراح الحلول المناسبة لها إلى جانب منهج دراسة الحالة لمجموعة شركات سدا فكو السعودية .

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية (SPSS) المتمثلة باستخدام برنامج الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث .

مصادر جمع المعلومات :-

المصادر الأولية :تمثلت في البيانات والمعلومات المتحصل عليها من مجتمع .
الدراسة المتمثل في القيادات المختلفة لشركات سدا فكو موضوع الدراسة.
المصادر الثانوية : شملت الدراسة عدد من المصادر والمراجع في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلى جانب التقارير والاحصاءات و كتب ومجلات ورسائل أكاديمية.

التطوير التنظيمي:

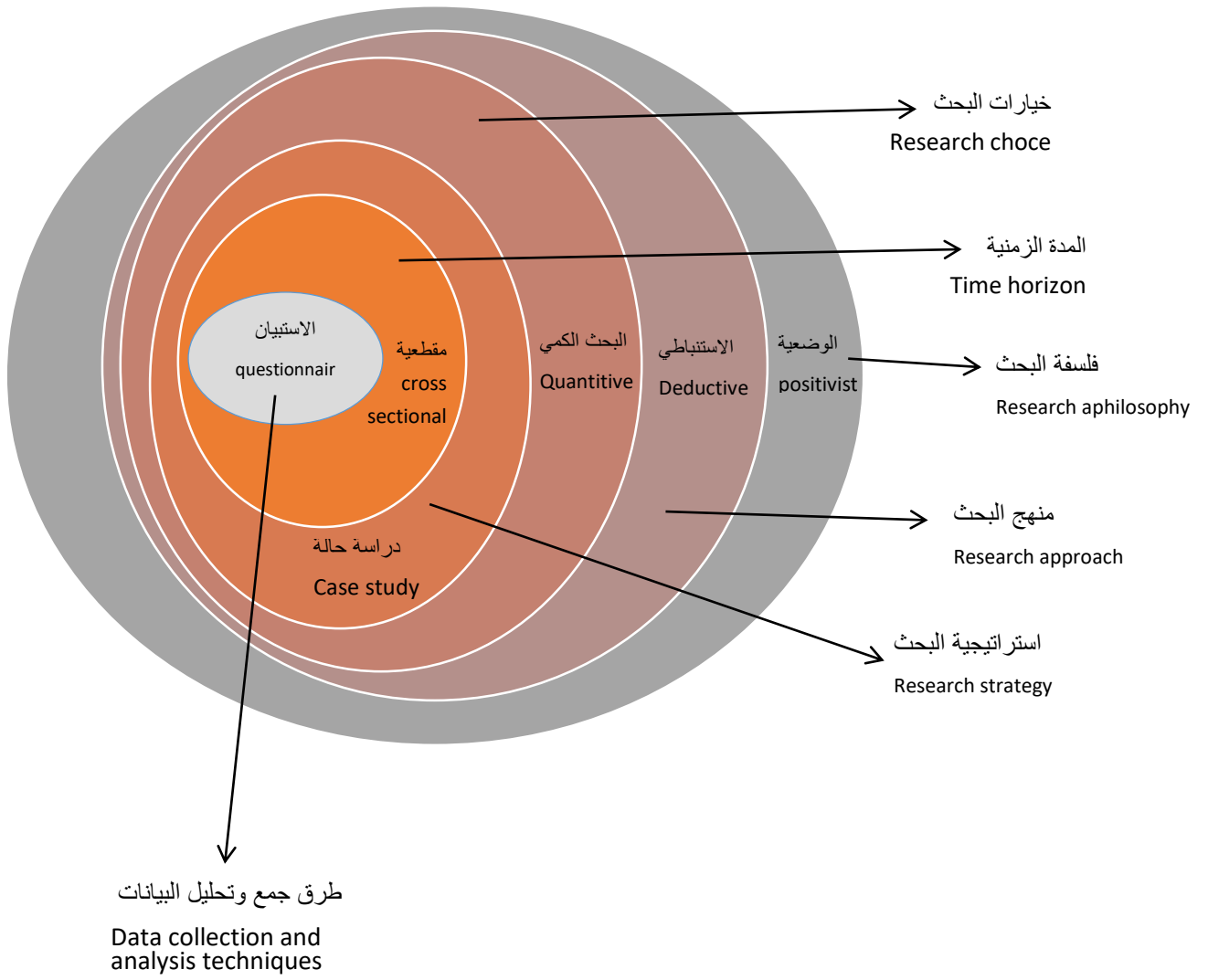
يشير التطوير التنظيمي إلى الجهد الشمولي المخطط لتغيير وتطوير العاملين في المنظمة عن طريق التأثير في قيمهم ومهارتهم و أنماط سلوكهم وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة للعمليات والهيكل التنظيمية، وذلك سببا لا لتطوير الموارد البشرية والمعنوية فحسب بل لتحقيق الأهداف التنظيمية
عرف بيكارد (Backhard) التطوير التنظيمي بأنه "جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بهدف زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة من خلال، مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام العلوم السلوكية (عبد الباقي ٢٠٠٣)

وقد عرف التطوير التنظيمي بأنه عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية (العميان ٢٠٠٢)

وأما فراش وبل (French&Bell) فأنهما يعرفان التطوير التنظيمي بأنه جهد ونشاط طويل المدى ويستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة للمناخ التنظيمي وتعطي تأكيدًا خاصًا للعمل). الجماعي الشامل (عبد الباقي ٢٠٠٣) كما عرف ريش

(Reesh) التطوير التنظيمي "بأنه عملية التخطيط والإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامه ، من أجل تحسين فعالية المنظمة في). حل مشاكلها وتحقيق أهدافها (الطحيم ١٩٩٥)

❖ بصلة البحث :



الشكل (2)

❖ مكان التطبيق المقترح للبحث:

شركة سداكو للأغذية والألبان بجدة، المملكة العربية السعودية.

شركة سداكو هي إحدى أكبر شركات الأغذية والألبان في المملكة العربية السعودية، ولها تاريخ طويل من النجاح والابتكار. تأسست الشركة عام 1976، وتوفر اليوم مجموعة واسعة من المنتجات الغذائية عالية الجودة للمستهلكين في جميع أنحاء المملكة.

تتمتع سداكو بثقافة قوية للقيادة، وتؤمن بأهمية القادة الفاعلين في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتلتزم الشركة بتطوير وتدريب قادتها الحاليين والمستقبليين، وتوفر لهم العديد من البرامج والفرص للتعلم والنمو. يجعل تركيز سداكو على القيادة الشركة مكانًا مثاليًا لدراسة أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص.

أسباب اختيار هذه الشركة:

- شركة رائدة في مجالها: تعتبر شركة سداكو من أكبر الشركات المنتجة للأغذية والألبان في المملكة العربية السعودية، ولديها تاريخ طويل من النجاح والتميز.
- وجود تنوع في مستويات القيادة: تضم الشركة العديد من المستويات القيادية، من قادة إداريين إلى قادة فرق عمل، مما يوفر بيئة غنية لدراسة أثر القيادة على تطوير المنظمة.
- اهتمام الشركة بالتطوير: تولي شركة سداكو اهتمامًا كبيرًا بتطوير موظفيها، بما في ذلك القادة، مما يجعل من السهل الوصول إلى البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء البحث.
- سهولة الوصول: تتمتع الشركة بوجود فروع في العديد من المدن السعودية، مما يسهل عملية جمع البيانات وإجراء المقابلات.
- حجمها: سداكو هي شركة كبيرة ومتنوعة، مما يوفر فرصة لدراسة تأثير القيادة في سياقات مختلفة.
- ثقافتها: تتمتع سداكو بثقافة قوية للقيادة، مما يوفر بيئة مواتية لدراسة تأثير القيادة.
- التزامها بالتطوير: تلتزم سداكو بتطوير وتدريب قادتها، مما يوفر فرصة لدراسة تأثير برامج التطوير على فعالية القيادة.
- توفر البيانات: تمتلك سداكو كمية كبيرة من البيانات المتعلقة بالقيادة والأداء التنظيمي، مما يوفر فرصة لإجراء دراسات تحليلية قوية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن سدافكو هي شركة رائدة في مجالها، ولها تأثير كبير على الاقتصاد السعودي. من خلال دراسة أثر القيادة في سدافكو، يمكننا الحصول على معلومات قيمة حول كيفية تحسين فعالية القيادة في المنظمات الأخرى في القطاع الخاص. وهذا بدوره يمكن أن يساعد على تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية.

❖ المخطط المقترح للبحث:

أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص

• الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

- ملخص البحث

- المقدمة

القيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقرارته،

- مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في تأثير دور القيادات الإدارية في إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي بالقطاع الخاص حيث تلعب الإدارة دوراً كبيراً في تطوير وتنمية الشركة وذلك من خلال أحداث تغييرات وتحسينات في مختلف الجوانب وبالتالي يكون لها تأثير كبير على القطاع الخاص.

- أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في كونه قد تناول بعداً جديداً لم ينل بعد الاهتمام الكافي من قبل الباحثين وهو التعرف على البعد الاستراتيجي للقيادة الإدارية العليا في تطوير منظمات القطاع الخاص.

• الفصل الثاني : الاطار النظري

- أسئلة البحث

• ما هو أثر القيادة على تطوير الشركة؟

- أهداف البحث

- فرضيات البحث

• الفصل الثالث : منهجية البحث

- منهجية البحث

اتباع الباحث لأغراض هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي .

• الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

- عرض وتحليل البيانات

- الدراسات السابقة

• الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

- المستخلص (الاستنتاجات)

- المراجع

❖ مخطط هيكل الدراسة :



الشكل (3)

❖ المستخلص :

أجريت العديد من الدراسات عن القيادة الإدارية وخلصت إلى نتائج في ممارسة القيادة ما كان لنا إن نغفلها تم استخلاص بعض النتائج من هذه الدراسات نجملها في الآتي:

- عدم اهتمام القيادات بمشاركة العاملين وانعدام العدالة والمساواة ونفشي المحسوبية والفساد الإداري وتجاهل وغياب دور جماعات العمل وفقدان الب ارمج التدريبية المناسبة لتحسين الأداء وتطوير القدرات.
- عدم وجود سياسة واضحة وعامة لاختيار القادة بمنشآت الأعمال، مما يفقد المنشآت مدخلاً رئيسياً لتكوين قيادة إدارية فاعلة لها القدرة على الاتصالات.
- عدم وجود برنامج لتقويم الأداء واعتماد القادة الإداريين على دفتر الدوام.
- وجود علاقة بين تولى القيادة وبين الوظائف القيادية والمستوى العلمي، وجود علاقة طردية بين نمط القيادة وتوفير مناخ العمل الصالح وكذلك علاقة طردية بين التفويض وتحقيق الرقابة الذاتية لتحقيق فاعلية الأداء.
- انعدام الإبداع والابتكار والشعور بالاستقرار.

دراسة مصطفى الطيب أبو قناية. 2002

بعنوان (مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشآت (الخرطوم) 2002 رسالة دكتوراة غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة الخرطوم.)

هدفت الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف على مستويات إلمام ومعرفة القيادات الإدارية في المنشآت السودانية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وتحديد درجة الممارسة والتطبيق الفعلي بهذه الأساليب وقياس اثر ذلك على تطوير أداء المنشآت في السودان ، هذا إلى جانب الوقوف على نمط وأساليب القيادة الإدارية السائدة بالمنشآت السودانية وتحديد نوعيتها.
2. استخدم الباحث استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات والمعلومات . وتم توزيعها على القيادات الإدارية بعدد (428) قائد أدارى بالمنظمات ولمعالجة البيانات الإحصائية ، استخدم الباحث أسلوب الإحصاء الوصفي لوصف خواص البيانات ، وكذلك أسلوب الإحصاء التحليلي لاختبار فروض البحث ، حيث تم استعمال معامل الارتباط الثنائي (بيرسون) والارتباط المتعدد لقياس العلاقة بين متغيرا الدراسة ، واستخدام تحليل الانحدار كما استخدم تحليل التباين والاختبار التائي وتمت معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزم الإحصائية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الآتي:

تدنى مستوى إلمام ومعرفة القيادات الإدارية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وكذلك ضعف المستوى المتواضع للقيادات الإدارية من المعرفة بأهمية تطبيق أساليب الإستراتيجية، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطيه قوية موجبة بين مستوى الإلمام والمعرفة وبين درجة الممارسة الفعلية والتطبيق لهذه الأساليب في الواقع العلمي.

كما بينت النتائج إن وجود الممارسات الفعلية لأساليب الإدارة الإستراتيجية بالمنشآت السودانية ضعيفة جداً مما انعكس سلباً على أداء المنشآت كما أظهرت الدراسة إن القيادات الإدارية بالسودان لا زالت تطبق الممارسات التقليدية.

دراسة (Hit & others) 1997

وهي تعتبر إحدى الدراسات الحديثة لفهم وتقييم التوجهات الإستراتيجية (Strategic Orientations) والفكر الإستراتيجي للقيادات الإدارية في مجموعة الدول التي نمت صناعياً في خلال العقد الحالي وهي كورية ، تاوان ، هونج كونج، سنغافورة والمكسيك.

أجريت الدراسة على عينة تتكون من (122) من القيادات التنفيذية العليا بالشركات الأمريكية و (130) من القيادات الإدارية الكورية بالمؤسسات المختلفة في كوريا.

هدفت الدراسة إلى:

معرفة أوجه الشبه والاختلاف في التوجهات الإستراتيجية بين القيادات الأمريكية والكورية ونمط القيادات في كوريا ، وكذلك معرفة العوامل المؤثرة في أوجه الاختلاف . وقد استخدم منهج المسح الميداني وأسلوب الاستقصاء لجمع البيانات.

وجد إن الشركات الكورية قد أخذت في النمو المضطرب خلال السنوات الماضية وأصبحت من أكثر الدول منافسة للمؤسسات الأمريكية في ظل التوجهات العالمية للمؤسسات.

كانت نتائج الدراسة عاملاً مهماً في تحديد نوعية الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات الأمريكية للتعامل مع المؤسسات الكورية بالتحالف معها أو لمنافسة الشركات الكورية .

أسفرت الدراسة أيضاً عن اختلاف كبير في التوجهات الإستراتيجية بين القيادات الأمريكية والكورية ونمط القيادات الإدارية ، حيث وجد إن القيادات الإدارية في كورية تركز على زيادة حجم المبيعات ، ونصيب السوق وجاذبية الصناعة ، إذ إن سياسة الدولة بكوريا تشجع على النمو

والتوسع بينما وجد إن القيادات الأمريكية تركز على التنبؤ بالطلب ، والتدفقات النقدية ، والعائد الاستثماري (الاهتمام بالربحية.)

وقد أدى ذلك إلى الاختلاف في الإرث الثقافي والايولوجيا ونوعية سياسة الدولة بالإضافة إلى العوامل البيئية الأخرى.

أثبتت هذه الدراسة إن الطريقة التي يدير بها القبايدون مؤسساتهم والممارسات الإدارية هي نتائج هذه العوامل وهي تؤثر بصورة كبيرة في تشكيل نمط القيادات الإدارية (Tyler1997).

دراسة (Bogdan Kavcic) 1997

وهي إحدى الدراسات التي أجريت في مجموعة من الشركات الناجحة في جمهورية (سلوفاكيا) حول العوامل التي تحدد فعالية القيادات الإدارية ، حيث اعتبر إن من أهم هذه العوامل ممارسة الإدارة الإستراتيجية وقد أسفرت هذه الدراسة عن إن مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى الكثير من القيادات الإدارية لا زال في شكل مفاهيم فردية ضعيفة ، كما إن معنى الإستراتيجية يشوبه الغموض وتختلف من فرد لآخر لدى معظم عينة الدراسة ، إن القيادات الإدارية في (سلوفاكيا) التعرف كيف تطبق عناصر الإستراتيجية في الواقع العملي في عصرنا الحالي .

(Bogdan1989) .

دراسة ماجد عبد المهدي المساعد 2003

بعنوان (النظرية الموقفية في القيادة) نظرية دورة الحياة) وأثرها على النمط القبايدي في الإدارة الشرطية في المملكة الأردنية الهاشمية. (

تناولت الدراسة النظرية الموقفية (نظرية دورة الحياة.)

هدفت الدراسة إلى اختبار تطبيق النظرية في مديرية الأمن العام في المملكة الأردنية الهاشمية لتحديد وتحليل الأنماط القيادية ودرجة فاعليتها للمدراء ولرؤساء الأقسام ، وللتعرف على ملامتها للبيئة الأردنية وبالتحديد جهاز الأمن العام ، حيث قدمت هذه النظرية عبر الدراسات التي اعتمدتها نموذجا مختبرا يمكن للباحثين اعتماده في اختيار أنماط السلوك القبايدي ودرجة فاعليتها في البيئات المختلفة.

هدفت الدراسة أيضا إلى تنمية الوعي لدى القيادات الإدارية وأهمية الحاجة إلى معرفة الأنماط القيادية المختلفة وتأصيلها فيهم وتوجيههم نحو الأنماط القيادية التي تحقق نجاحهم وفعاليتهم.

فرضيات الدراسة :

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات نضج القادة الإداريين في جهاز الأمن العام تعزى للمناصب القيادية.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية ممارسة الأنماط القيادية عند القادة الإداريين في جهاز الأمن العام تعزى للمناصب القيادية.

انتهج الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي واختيار عينة من مجتمع الدراسة المكون من العاملين في مديرية الأمن العام (مدراء ، رؤساء شعب ، رؤساء الأقسام.)

النتائج التي توصل إليها:

1- هنالك اختلاف دال إحصائي بين القادة الإداريين على اختلاف مناصبهم فيما يتعلق بمدى ملائمة النمط القيادي المتبع لمستوى ونضج العاملين.

2 - دلت النتائج على إن السلوك القيادي في مديرية الأمن العام يتوافق تمام مع النظرية الموقفية في القيادة وهذا ما يبرزه نضج العاملين وفقا للمناصب القيادية.

دلت النتائج انه لا يوجد اختلاف بين القادة الإداريين في أنماطهم القيادية تعزى للمنصب القيادي الذي يشغلونه.

❖ ملخص البحث:

أظهرت الدراسة أنّ أنماط القيادة المُتبعة في شركة سداكو للأغذية والألبان تُؤثر بشكلٍ إيجابي على تطوير الشركة، حيث تُساهم في تحسين الأداء المالي، وتعزيز الابتكار، ورفع مستوى رضا الموظفين. كما أظهرت الدراسة أنّ القيادة في شركة سداكو للأغذية والألبان تواجه بعض التحديات، مثل: قلة الخبرة لدى بعض القادة، وصعوبة التواصل مع الموظفين، وقلة الموارد. وخلصت الدراسة إلى أنّ تعزيز دور القيادة في تطوير شركة سداكو للأغذية والألبان يمكن تحقيقه من خلال اتخاذ بعض الإجراءات، مثل: توفير برامج تدريبية للقادة، وتحسين قنوات التواصل بين القادة والموظفين، وتوفير الموارد اللازمة للقيادة. كما توصلت الدراسة إلى أنّ أنماط القيادة المختلفة لها تأثير متفاوت على تطوير شركة سداكو للأغذية والألبان. القيادة التحويلية: ترتبط القيادة التحويلية بشكلٍ إيجابي بتطوير شركة سداكو للأغذية والألبان من خلال تحفيز الموظفين، وتعزيز الابتكار، وخلق رؤية مشتركة. القيادة الديمقراطية: ترتبط القيادة الديمقراطية بشكلٍ إيجابي بتطوير شركة سداكو للأغذية والألبان من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وتعزيز العمل الجماعي، وخلق بيئة عمل إيجابية. القيادة البيروقراطية: ترتبط القيادة البيروقراطية بشكلٍ سلبي بتطوير شركة سداكو للأغذية والألبان من خلال التركيز

❖ المراجع

- 1- مدحت أبو النصر، قادة المستقبل، القاهرة، المجموعة العربية للنشر، ط 1، (القاهرة ، 2009 م) ص 9
- 2- أيمن النحاس ومحسن هلال، مبادئ الإدارة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية (الإسكندرية، 2009 م) ص 227
- 3- فليب سادلر، القيادة، ترجمة هدى فواد، مجموعة النيل العربية، (القاهرة 2008 م) ، ص 11
- 4- حسنين العجمي ، القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع (عمان ، 2010 م) ص 17
- 5- طارق طه ، الإدارة ، دار الفكر الجامعي (الإسكندرية ، 2008 م) ص 555
- 6-د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة ،مركز الكتب الأردني ،1994م، ص 185،
- 7- الإدارة الاستراتيجية، نقلاً عن - p 150The Basis of Social Power, French and Raven 167 .
- 8-د. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،1998م، ص89.
- 9- دراسة مصطفى الطيب ابو قناية بعنوان (مفاهيم الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشأة (الخرطوم2002) رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة الخرطوم).
- 10- الجميلي، مطر بن عبد المحسن ، 2008 ، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى ، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية.
- 11 . الشقحاء، عادل بن صالح، ٢٠٠٣ ، علاقة الانماط القيادية بمستوى

- الابداع الاداري رسالة ماجستير غير منشوره جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية .
12. العازمي، محمد بزيح حامد ٢٠٠٦ القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري . رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية .
- 13 . المغربي، كامل ، وآخرون، (أساسيات في الإدارة)، دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٥م . ص ١٦٣-١٦٤
14. كشمولة، عمر محمد صبحي ٢٠٠٧ تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق .
- 15 . مجمعي ناصر محمد ابراهيم ٢٠٠٣ انماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة علاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض، السعودية
16. القريوتي محمد قاسم، ٢٠٠٩ السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة دار وائل للنشر، عمان، الاردن .
- 17 . النمر، سعود بن محمد ١٤١٧هـ، الادارة العامة الاسس والوظائف . الطبعة الرابعة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية.
18. حريم، حسين (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار ومكتبة حامد.
19. حمود خضير كاظم (٢٠٠٢)، "السلوك التنظيمي" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
20. درة، عبد الباقي (١٩٨١)، "التغير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية جامعة بغداد، مركز البحوث، مجلد (٩) عدد (٤).
- 21 . روبنسون، دانا جاينس (٢٠٠٠)، التغيير: "أدوات تحول الأفكار إلى نتائج"، تعريب إصدارات بميك، الإشراف العلمي : د/ عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة.
- 22 . السلمي ، علي ، (١٩٨٣)، تحليل النظم السلوكية"، مكتبة غريب، القاهرة.

- 23 . الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (١٩٩٨)، "الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي"، عمان، مطبعة وائل للنشر .
- 24 . الطجم، عبد الله عبد الغني (١٩٩٥)، "التطوير التنظيمي والمفاهيم والنماذج والاستراتيجيات جدة، دار حافظ للنشر والتوزيع.
- 25 . رضوان شفيق السلوكية الإدارية المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع، 1994م .سالم، فؤاد الشيخ وآخرون، (المفاهيم الإدارية الحديثة)، مركز الكتب الأردني، ١٩٩٤م .