

## أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص

دراسة تطبيقية على شركة سداكو للأغذية والألبان

في المملكة العربية السعودية

د. محمد فراج علي العقلا

الأستاذ المشارك بقسم الإدارة في جامعة الطائف

### 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 لقراراته، 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 الايجابية 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 وتنبع أهمية التطوير والتغيير التنظيمي، من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التطورات والتغيرات المستمرة والسريعة، ليس على البيئة العامة الخارجية فحسب، بل على بيئة المنظمة الإدارية أيضاً وفي شتى النواحي

### ABSTRACT

Leadership is a process characterized by continuous effectiveness and reflects the relationship of one person to another. This is the relationship between the president and the subordinates through which the president can directly affect the behavior of the individuals who work with him and give the necessary information for his decisions.

The dynamics of leadership are due to continuity in changing the conditions of the project which requires continuous change In the plans and policies of the project as well as the same person in constant change, the behavior of the individual is always changed during his life and this change makes it necessary to be an adjustment in the relationship between presidents and the elderly.

In general, leadership is the link between human resources of origin and its future plans and visions. It is the melting pot that interacts with all the concepts and administrative strategies, supports the positive forces in the establishments, minimizes the negative aspects as much as possible, and manages the problems of work and solving them. In other words, this study gained special importance because it dealt with a topic of strategic importance in the field of developing successful administrative leadership

The development and organizational change in business organizations is one of the most important processes that management leaders and supervisors must understand, understand and adopt in order to ensure effective and successful performance. The importance of development and organizational change stems from the fact that the age in which we live is the era of rapid and continuous developments and changes, But also on the Organization's administrative environment and in various aspects

**Keywords:-**

Leadership, dynamics of leadership, Continuous change, necessary information, Human Resources, Administrative strategies, successful administrative leadership, organizational change, successful [performance, administrative environment

**مقدمة**

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 - ٢٠٠٩ )

تعتبر مجموعة شركات سداكو 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 و الفنية 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 وتقييمه وتطويره يعتبر مجالاً خصباً للدراسة والتحليل.

وفي الحقب التاريخية الماضية كان لهذا الدور أثر كبير في تطوير العمليات و الممارسات الإدارية على ارض 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 الاداري تخطيطاً وتنظيماً وتطويراً.

و قد تلاحظ إن القيادة في المنظمات والشركات الخاصة هي الأقدر على إحداث وإدخال تطوير حقيقي وفاعل في أداء العاملين وذلك لطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه و ما يتميز به من مرونة وتنافس وتسابق يتطلب اليقظة المستمرة و النشاط المتواصل والذكاء و المهارات العالية في تصميم المواقف وتدبر ما يحتاج له كل موقف ، وبالتالي فهي تعطي لهذه المهمة قدراً كافياً من العناية والاهتمام ، كما إن إدارة وتطوير الأداء عملية تتبع في أساسها من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيليه 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 وتقييمه 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 المهارات القيادية لمديري سداككو والسماط التي تميزهم ومدى اثر التدريب والتعليم في تطوير هذه المهارات القيادية (ابو النصر- ٢٠٠٩) .

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 ومقدراته المتطورة لايعترف بالدور السلطوي اللا محدود للقيادات الإدارية العليا بل إننا نعلم هؤلاء القادة إذا قلنا إن أمور هذا العالم تسير بمشيتهم وإرادتهم و قراراتهم. 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 - ٢٠٠٨)

ففي عالم اليوم المتمسم بالخبرة المهنية والثورة الإدارية لم يعد القرار بثتى أنواعه وصوره إلهاماً يهبط على القائد الأعلى في لحظة، بل انه محكوم بجملة أسباب وظروف يعرفها ويقدرها خبراء التكنوقراط الذين يمسون اليوم بزمم التخطيط والتوجيه والإدارة لا سيما في القطاعات الاقتصادية والصناعية والعسكرية. لقد أصبحت القيادة قضيه هامة على رأس أجندة العمل في المؤسسات والشركات وأصبح ينظر إلى كبار رجال أصناعه على إنهم قادة كبار يقفون جنباً إلى جنب في مصاف كبار القادة العسكريين وكبار الزعماء السياسيين كما أخذت أسماء العديد من أساتذة الجامعات والأكاديميين المتخصصين في القيادة تلمع وتصبح معروفة. وتعد القيادة من أهم ركائز القوات المسلحة وتعتبر العمود الفقري لما لها من أهمية في إدارة الموارد البشرية وإدارة الرجال (سادلر - ٢٠٠٨).

إن التحديات التي يواجهها الإنسان العربي تزداد ضراوة يوماً بعد يوم وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات ، وإذا كان لا بد من مواكبة هذه التغييرات والتحديات ، فان الاطلاع المستمر والتدريب هما بمثابة التجربة الحقيقية خاصة وإنها تسهم بقوة في المشاركة لإعداد (القيادات الناجحة ) والقادرة على إدارة التغيير والابتكار (العجمي - ٢٠١٠).

تعتبر القيادة ذات طبيعة مركبة ، فهي تتضمن العديد من الجوانب مثل الدافعية ، الرؤية المستقبلية والاتصال واتخاذ القرارات ( طارق-٢٠٠٨ )

إن القيادة العليا في منظمات الأعمال تلعب دوراً كبيراً في وضع إستراتيجية هذه المنظمات بالإضافة إلى وضع الخطط الإستراتيجية طويلة وقصيرة الأجل لذلك لابد من امتلاك هؤلاء القادة مهارات عالية حتى ينجحوا في أداء إعمالهم . 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 ونقشي المحسوبية والفساد الإداري وتجاهل وغياب دور جماعات العمل وفقدان البرامج 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 .

**تحديد مشكلة البحث: وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:**

- ما هو دور القيادات الإدارية في إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي بالقطاع 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 سدافكو؟

هل توجد علاقة دالة بين المهارات المتوفرة للمدراء بشركة سدافكو ومستوياتهم التعليمية؟

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

**حدود البحث:**

**الحدود الزمانية** تغطي الدراسة من الناحية الزمانية : الفترة مابين عامي ٢٠١٥م - ٢٠١٧م .

**الحدود المكانية** شملت الدراسة من الناحية التطبيقية مجموعة شركات سدافكو بإداراتها المختلفة .

**الحدود البشرية** رؤساء مجموعة سدافكو ومديري القطاعات والشركات والمصانع ورؤساء الأقسام

### 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.

### أهداف الدراسة : يهدف هذا البحث إلى:

- التعرف على دور القيادات الإدارية العاملة في شركة سداككو السعودية في إنجاح عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.
- التعرف على مدى علاقة ومقدرة القيادات الإدارية في كافة المستويات القيادية داخل شركة سداككو 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 سداككو بناء على سنوات العمر.

### فروض 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 فى الشركة.

### سلوب ومنهج البحث:

اتبع الباحث لأغراض هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي نظرا لما يوفره من إمكانيات الحصول على أكبر قدر من المعلومات و المساعدة فى التوصل إلى أصول المشكلة و مسبباتها والجوانب المؤثرة فيها واقتراح الحلول المناسبة لها إلى جانب منهج دراسة الحالة مجموعة شركات سدا فكو السعودية .  
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية (SPSS) المتمثلة بإستخدام برنامج الإحصائي وإستخدام الإختبارات 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 .

### أدوات جمع المعلومات :-

استخدم الباحث في جمع البيانات والمعلومات استبانته رصد القيادة والمقابلات الشخصية بالإضافة إلى الملاحظات والوثائق الرسمية والحقائق الديموقراطية للمفحوصين .

### إجراءات البحث:

١ - مراجعة الأدبيات المتعلقة بالبحث الحالي

٢ - إعداد أداة البحث:

- سوف يتم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين لضمان الحد الأدنى من الاتساق الداخلي.
- سوف يتم حساب ثبات و صدق الأداة من خلال العينة الاستطلاعية التي سيتم تطبيق (Pilot Testing). أداة الاختبار التجريبي عليها

### مجتمع الدراسة :-

شملت الدراسة العاملين على مستوى القيادات العليا الإدارية لشركات سدا فكو الصناعية لأنهم يعتبرون القوى المؤثرة على كفاءات وأداء الشركات .

يتكون مجتمع البحث المستهدف من القيادات العليا والوسطى والإداريين في الشركة والذي يبلغ عددهم ( 630 ) موظف وموظفة وتم إختيار عينة البحث من مجتمع البحث بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد بلغ حجم عينة البحث 245 موظف وموظفة .

### مفاهيم ومصطلحات الدراسة

#### تعريف القيادة :

من التعريفات التي قيلت في القيادة : "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة" (المغربي - ١٩٩٥).

تعريف آخر : "القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة" (رضوان - ١٩٩٤). فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية .

تعريف آخر : "هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (سالم - ١٩٩٤).

### القيادة الإدارية والاستراتيجية للمنظمة :

إن ما يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات غير الناجحة هو انفرادها بوجود قيادة إدارية كفؤة ديناميكية لأن المدراء أو القادة الإداريين هم مورد رئيسي ونادر لكل مشروع . والقيادة الإدارية والاستراتيجية تتمثل في الإدارة العليا التي تتكون من رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والعاملين وفي بعض الأحيان تشمل أيضاً الإدارة التي تعتمد على مصدر القوة أو السلطة التنظيمية التي تمثلها . ويمكن تصنيف القوة في التنظيم إلى أربعة مصادر Revan 1998:

١- **القوة المكافئة :** وتبرز من إدراك الآخرين بأن استراتيجيي المنظمة يملكون القدرة على تحقيق نتائج إيجابية لهم وأن المكافأة التي يمكن الحصول عليها تكون بشرط التوافق مع رغبات وأهداف صانعي الاستراتيجية .

٢- **القوة القهرية :** وتستند إلى إدراك الأفراد أن صانعو الاستراتيجية هم قادرون بالفعل على تحقيق نتائج سلبية لهؤلاء الذين لا يتصرفون بالطريقة التي يرغب بها القادة .

٣- **القوة الشرعية :**

وهي قدرة التأثير التي تشتق من الميل أو الرغبة لدى الفرد لكي يكون شبيهاً بحامل القوة والقائد الذي يستند إلى هذا النوع من القوة سيتجه للتركيز على الصداقة والارتباط العاطفي بالقائد .

٤- **القوة الخبيرة :**

وهي أكثر استقلالاً من الأنواع الأخرى لأن القائد الاستراتيجي يمتلك كفاءة خاصة أو معرفة أو خبرة وتجربة عميقة فيما يتصل بكل المسائل التي يسعى إلى التأثير فيها وتكون محل اهتمام الآخرين .

النوع الأول والثاني يستند على نظرية التوقع والتحفيز أي توقع المكافأة والجزاء كنتيجة مباشرة للسلوك التنظيمي .

إن الصعوبات المحتملة عند ممارسة السلطة على المدراء أو العاملين الذين يعتبرون أنفسهم خبراء في مجالات تخصصهم أكثر من قادة المنظمة والمشاركين في صنع استراتيجيتها هي إحدى المشاكل التي تواجه المنظمة، لذلك نجد أن القيادة الإدارية للمنظمة تميل إلى التركيز على عملية الإدارة الاستراتيجية أكثر من التركيز على التفاصيل الجوهرية الخاصة بالخطط الوظيفية التي يجري تنفيذها في المنظمة، إن مفتاح ضمان نجاح الإدارة الاستراتيجية يتمثل في مقدرة وكفاءة قائد المنظمة (غالبا ١٩٩٨).

فكثير من الشركات الكبيرة أصبح نجاحها يقترن بأشخاص قادتها حيث أن هؤلاء القادة لهم الفضل الأول في تحقيق أعظم نجاح استراتيجي لمنظماتهم في ميدان الأعمال .

وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء القادة ذوو صفات استثنائية ولكنهم بالتأكيد امتلكوا البراعة الكافية لصياغة وتنفيذ إدارة استراتيجية بالمثابرة والإصرار الكافي للتعبير عن القيم بالكلمات والأفعال خلال عقود من الزمن وفشل الإدارة العليا في وضع وتنفيذ استراتيجيات ناجحة إلا أن هذه المنظمات تمتلك أعداد كبيرة من المدراء وعدد قليل من القادة الإداريين .

### 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 والهياكل التنظيمية، وذلك سبباً 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 وعمليات الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية ( العميان ٢٠٠٢)

وأما فراش وبل (French&Bell) فأنتهما 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 وتعطى تأكيداً خاصاً 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)

## الدراسات السابقة

دراسة مصطفى الطيب أبو قناية ٢٠٠٢.

بعنوان (مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشآت (الخرطوم ٢٠٠٢) رسالة دكتوراة غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة الخرطوم) .

هدفت الدراسة إلى الآتي:

١. 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 .
٢. استخدم الباحث استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات والمعلومات . وتم توزيعها على القيادات الإدارية بعدد(٤٢٨) 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 متغيرات 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 لازالت تطبق الممارسات التقليدية .

### دراسة ( Hit & others ) 1997

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

أجريت الدراسة على عينة تتكون من (١٢٢) من القيادات التنفيذية العليا بالشركات الأمريكية و(١٣٠) 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 عاملا مهما في تحديد نوعية الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات الأمريكية للتعامل مع المؤسسات الكورية بالتحالف معها أو لمنافسة الشركات الكورية. أسفرت الدراسة أيضا 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 والايديولوجيا ونوعية سياسة الدولة بالإضافة إلى العوامل البيئية الأخرى .

أثبتت هذه الدراسة إن الطريقة التي يدير بها القياديون 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 و قد أسفرت هذه الدراسة عن إن مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى الكثير من القيادات الإدارية لازال 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 القيادي 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 اعتمدها نموذجاً مختبراً يمكن للباحثين اعتماده في اختيار أنماط السلوك القيادي ودرجة فاعليتها في البيئات المختلفة .

هدفت الدراسة أيضاً 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 :

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

٢. 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 .  
دراسة دخيل الله تركي الشمدين 2005

بعنوان (مشاركة القيادات الإدارية التربوية في اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم في كليات التقنية في المملكة العربية السعودية)

تناولت الدراسة موضوع مشاركة القيادات الإدارية التربوية التدريسية في اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم في كليات التقنية في المملكة العربية السعودية .

تجسدت مشكلة الدراسة حول فهم طبيعة مشاركة القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات سواء (الإستراتيجية- التشغيلية - التكتيكية ) على أداء العاملين واثار ذلك في خطة تنمية الدولة .

#### هدفت الدراسة إلى:

التعرف على مدى مشاركة القيادات في اتخاذ القرارات وتحليل العلاقة بين مشاركة القيادات الإدارية والتدريبية في اتخاذ القرارات وتطوير الأداء وبين مشاركتها الإدارية وبين المركز الوظيفي والخبرة والمؤهل العلمي .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة ، شملت الدراسة عينة مقدارها (٢٧٣) فرد بنسبة ٢٠% من مجتمع الدراسة البالغ عدده (١٣٦٦) فرد شملت (وكلاء كليات- مديري الشؤون المالية والإدارية ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس ) .  
تم سحب العينة بطريقة عشوائية .

#### النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي :

١. مشاركة وكلاء الكليات التقنية في الموضوعات والقضايا التي ستطرح في مجلس الكليات حازت على موافقة عالية .
٢. مشاركة وكلاء الكليات في ترأس مجالس الكليات حصلت على موافقة عالية .
٣. مشاركة وكلاء الكليات في التنسيق بين النشاطات المختلفة في الكليات حصلت على درجة موافقة عالية .
٤. مشاركة وكلاء ورؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات في مجال الشؤون المالية حصلت على درجة موافقة عالية .

## دراسة غالب مطلق حسن الوخيان

بعنوان (صناعة القرارات على مستوى القيادة الإدارية العليا في الأردن) .

تناولت الدراسة صناعة القرارات على مستوى القيادة الإدارية العليا في الأردن نظراً للمكانة التي تحتلها عملية صنع القرارات الإدارية للمنظمات بلغ عدد أفراد العينة (٤٣) فرد ، استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل للقيادات الإدارية العليا في المؤسسات موضوع الدراسة .

### هدفت الدراسة إلى :

تسليط الضوء على الأنماط المختلفة للقيادات الإدارية الفعالة والتوصل إلى أفضل الأنماط والذي يمكن معه أن يضمن تحقيق أهداف المنظمة واستقرار العاملين .

كذلك هدفت إلى تعريف العاملين والموظفين بأهمية الدور الذي يمكن أن يؤديه والذي يقومون به من خلال مشاركتهم في اتخاذهم للقرارات التي تؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين مع المنظمة .

### النتائج التي توصل إليها الدراسة :

- إن عملية صناعة القرارات الإدارية تمثل مكانه هامة في النشاط الإداري وقد اهتم بها معظم علماء الإدارة .
- أظهرت الدراسة إن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على فعالية صناعة القرارات الإدارية هي ( الأنماط القيادية - المشاركة - العوامل التنظيمية

- العوامل البيئية - العوامل الشخصية للقائد الإداري - التفويض -  
الاتصال) .

### دراسة محمد المهدي مصطفى طه 2006

بعنوان (إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص بالتطبيق على مجموعة بيطار المحدودة ، شركة الصناعات في الفترة من ٢٠٠٠ - ٢٠٠٤م) .  
هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية اختيار العمالة واستيعابها بالمنظمات وإستراتيجيات الدفع والتحفيز ، أو الحفز الإنساني ، ومدى تأثيرها على أداء العاملين ، ودور الإدارة الإستراتيجية في تنمية القدرات البشرية بما يتماشى مع متطلبات المؤسسة وأهدافها بحسبان أن للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية أثراً واضحاً ينعكس على تحديد مستوى أداء وسلوك العنصر البشري ومن ثم مستوى الكفاية والإنتاجية .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي :

إن عدم توافر مكتب أو وحدة للاستقطاب بالمنظمات الخاصة وعدم تطبيق الأسس العلمية في الاختيار للخدمة بملء استمارة التقديم والتعريف بالوظيفة مروراً بالمقابلة وغيرها لما لذلك من آراء في تطبيق إستراتيجية التنمية البشرية وانعكاسها على عملية زيادة قدرات ومهارات العامل .

١- عدم الإعلان عن الوظائف الشاغرة والاكتفاء بالطلبات السابقة المقدمة للمنظمة يفقد المنظمة فرصة العثور على موظف بمؤهلات وقدرات عالية تساعد على تطبيق إستراتيجية التنمية البشرية في المدى الطويل .

٢- لا بد من دراسة المجتمع في مجال الاختيار للخدمة باعتبار أنه جزء مكمل لشخصية المتقدم ويعكس توجهاته وقيمه .

- ٣- لا يمكن توقع نتائج إيجابية ومستوى فعال بدون تهيئة مناخ العمل الداخلي بالمنظمة ويعتمد ذلك على توفير الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تساعد بشكل أو بآخر في تنفيذ سياسات واستراتيجيات عملية التدريب وتأهيل قدرات العاملين بمختلف تخصصاتهم .
- ٤- إن العائد من عملية التدريب ليس مادياً وإنما معنوي وملمس من خلال تنمية مهارات وقدرات العامل كل حسب تخصصه .
- ٥- لا تعدّ تكلفة التدريب بمنظمات الأعمال الخاصة ذات تكاليف عالية إذا ما قورنت بالعائد منها .

### الاطار التطبيقي للبحث

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

#### ١- الجنس:

يبين جدول رقم (١) ٦٩,٩% من عينة البحث من الذكور، و٣٠,١% من عينة البحث من الإناث.

#### جدول رقم (١) توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	١٦٧	٦٩,٩
أنثى	٧٢	٣٠,١
المجموع	٢٣٩	١٠٠,٠

٢- العمر:

يبين جدول رقم (٢) أن نسبة (٢) من عينة البحث بلغت أعمارهم أقل من "أقل من ٢٥ سنة"، و(٤٣,٥%) من عينة البحث تراوحت أعمارهم من "٢٥- أقل من ٣٥ سنة"، و(٣٧,٢%) من عينة البحث تراوحت أعمارهم من "٣٥- أقل من ٤٥ سنة"، و(١٥,١%) من عينة البحث بلغت أعمارهم من "٤٥ سنة فأكثر".

جدول رقم (٢) توزيع عينة البحث حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٢٥ سنة	١٠	٤,٢
من ٢٥- أقل من ٣٥ سنة	١٠٤	٤٣,٥
من ٣٥- ٤٥ سنة	٨٩	٣٧,٢
٤٥ سنة فأكثر	٣٦	١٥,١
المجموع	٢٣٩	١٠٠,٠

٣- المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (٣) أن نسبة (٩,١%) من عينة البحث مؤهلهم العلمي "بكالوريوس" و(٧٩,٥%) من عينة البحث مؤهلهم العلمي "دبلومة دراسات عليا"، و(٩,٦%) من عينة البحث مؤهلهم العلمي "ماجستير".

جدول رقم (٣) توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	٢٦	١٠,٩
دبلومة دراسات عليا	١٩٠	٧٩,٥
ماجستير	٢٣	٩,٦

دكتوراة	٠	٠,٠
المجموع	٢٣٩	١٠٠,٠

٤- سنوات الخدمة:

يبين جدول رقم (٤) أن نسبة (١٨,٠%) من عينة البحث بلغت سنوات الخبرة لديهم "أقل من ٥ سنوات"، و(٢٨,٥%) من عينة البحث تراوحت سنوات الخبرة لديهم من "٥-١٠ سنة"، و(٣٨,٥%) من عينة البحث تراوحت سنوات الخبرة لديهم من "١١-١٥ سنة"، و(١٥,١%) من عينة البحث بلغت سنوات الخبرة لديهم "أكثر من ١٥ سنة".

جدول رقم (٤) توزيع عينة البحث حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٤٣	١٨,٠
من ٥-١٠ سنة	٦٨	٢٨,٥
١١-١٥ سنة	٩٢	٣٨,٥
أكثر من ١٥ سنة	٣٦	١٥,١
المجموع	٢٣٩	١٠٠,٠

٥- المسمى الوظيفي الذي تعمل به:

يبين جدول رقم (٥) أن نسبة (٥,٠%) من عينة البحث المسمى الوظيفي لهم "مدير"، و(٥,٩%) من عينة البحث المسمى الوظيفي لهم "نائب مدير"، و(٤٣,١%) من عينة البحث المسمى الوظيفي لهم "رئيس قسم"، و(٤٦,٠%) من عينة البحث المسمى الوظيفي لهم "وظائف أخرى".

جدول رقم (٥) توزيع عينة البحث حسب متغير المسمى الوظيفي الذي تعمل به

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي الذي تعمل به
٥,٠	١٢	مدير
٥,٩	١٤	نائب مدير
٤٣,١	١٠٣	رئيس قسم
٤٦,٠	١١٠	أخرى
١٠٠,٠	٢٣٩	المجموع

٥- الدرجة الوظيفية:

يبين جدول رقم (٦) أن نسبة (١٦,٤%) من عينة البحث تراوحت الدرجات الوظيفية من "١-٣ درجات" و(٤٤,٥%) من عينة البحث تراوحت الدرجات الوظيفية من "٤-٦ درجات"، و(٣٩,٠%) من عينة البحث تراوحت الدرجات الوظيفية من "١-٣ أكثر من ٦ درجات".

جدول رقم (٦) توزيع عينة البحث حسب متغير الدرجة

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة
١٦,٤	٢٤	١-٣ درجة
٤٤,٥	٦٥	٤-٦ درجة
٣٩,٠	٥٧	أكثر من ٦ درجات
١٠٠,٠	١٤٦	المجموع

## أداة البحث:

لقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

**القسم الأول:** يتكون من البيانات الشخصية لمجتمع البحث ويتكون من (٨) فقرات.

**القسم الثانى:** يتناول توجهات أفراد عينة البحث نحو القيادات الإدارية ودورها فى إحداث التطوير والتغيير التنظيمى الإيجابى فى شركة سداكو للأغذية والالبان، وتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور كما يلي:

**المحور الأول:** يناقش النمط القيادى السائد فى المؤسسات، ويتكون من (٣١) فقرة، وقد قسم إلى ثلاث محاور فرعية كما يلي:

النمط الديمقراطى ويتكون من (١١) فقرة.

النمط البيروقراطى ويتكون من (١١) فقرة.

النمط الحر ويتكون من (٩) فقرة.

**المحور الثانى:** يناقش دور النمط القيادى السائد فى المؤسسة فى عملية التطوير والتغيير التنظيمى، ويتكون من (٣١) فقرة، وقد قسم إلى ثلاث محاور فرعية كما يلي:

النمط القيادى السائد على مستوى الأفراد ويتكون من (١٣) فقرة.

النمط القيادى السائد على مستوى الجماعة ويتكون من (٧) فقرات.

النمط القيادى السائد على مستوى التنظيم ويتكون من (١١) فقرات.

**المحور الثالث:** يناقش القدرات القيادية الموجودة لدى قيادتك في المؤسسة، ويتكون من (٢٤) فقرة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من (٥) درجات (من ١-٥) حسب الجدول رقم (٧).

**جدول رقم (٧) مقياس الإجابة على الفقرات**

التصنيف	موافق بشدة				أعارض بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

#### صدق وثبات الاستبانة:

تم تقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

صدق فقرات الاستبيان: تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

#### ١- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من ثمانية أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود وكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة ، متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

#### ٢- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (٣٠) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

### صدق الاتساق البنائي لمحاور البحث:

جدول رقم (٨) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور البحث مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (٠,٠٥) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (٠,٣٦١).

جدول رقم (٨) معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور البحث مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	النمط القيادي السائد لديكم في المؤسسة	٠,٤٢٨	٠,٠١٨
الثاني	دور النمط القيادي السائد في المؤسسة في عملية التطوير والتغيير التنظيمي	٠,٨٨٧	٠,٠٠٠
الثالث	القدرات القيادية الموجودة لدى قيادتكم في المؤسسة	٠,٦٦٨	٠,٠٠٠

قيمة r الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠,٣٦١

### ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

وتم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

١- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط

سييرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب  
المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r_r}{r_r + 1}$$
 حيث  $r_r$  تعبر عن معامل الارتباط وقد بين جدول رقم

(٩) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبانة.

#### جدول رقم (٩) معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	محتوى المحور	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	النمط القيادي السائد لديكم في المؤسسة	٣١	٠,٦٨٤٧	٠,٨١٢٩
الثاني	دور النمط القيادي السائد في المؤسسة في عملية التطوير والتغيير التنظيمي	٣١	٠,٩٠٢٥	٠,٩٤٨٨
الثالث	القدرات القيادية الموجودة لدى قيادتكم في المؤسسة	٢٤	٠,٨٢٢٠	٠,٩٠٢٣
	جميع الفقرات	٨٦	٠,٨١٢٥	٠,٨٩٦٦

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠,٣٦١

#### ٢- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين جدول رقم (١٠) أن معاملات الثبات مرتفعة.

#### جدول رقم (١٠) معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	النمط القيادي السائد لديكم في المؤسسة	٣١	٠,٨٧٢٥
الثاني	دور النمط القيادي السائد في المؤسسة في عملية التطوير والتغيير التنظيمي	٣١	٠,٩٧١٥
الثالث	القدرات القيادية الموجودة لدى قيادتكم في المؤسسة	٢٤	٠,٩٣٧٤
	جميع الفقرات	٨٦	٠,٩١٢٥

### المعالجات الإحصائية:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

١. النسب المئوية والتكرارات.
٢. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
٣. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
٤. معادلة سبيرمان براون للثبات.
٥. اختبار كولومجروف- سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ (1- Sample K-S).
٦. اختبار (t) لمتوسط عينة واحدة (One Sample T test).
٧. اختبار (t) للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
٨. اختبار (t) تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.
٩. اختبار شفیه للفرق المتعددة مثنى مثنى بين المتوسطات للعينات.

### جميع المحاور:

تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (١١) والذي يبين آراء أفراد عينة البحث في محاور البحث المتعلقة بالقيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في شركة سداكو للأغذية والالبان مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل عنصر كما يلي:

ويتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة المتعلقة ب(القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في شركة سداكو للأغذية والالبان) تساوي (٣,٥٢)، والوزن النسبي يساوي (٧٠,٤٩%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة تساوي (٢٢,٤٧٦) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (١,٩٧)، ومستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن القيادات الإدارية لها دور فعال في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في شركة سداكو للأغذية والالبان.

ويرى الباحث في هذه النتيجة أنها تعبر عن حقيقة، أنه بدون القيادات الإدارية في المؤسسة لن يكون هنالك عملية تطوير وتغيير التنظيمي إيجابي والعكس صحيح والسبب هو عملية التأثير التي يقوم بها القادة في سلوك الأفراد والجماعات والتنظيم نفسه وبما يتمتع به القادة من مميزات وقدرات وصلاحيات لذلك.

جدول رقم (١١) تحليل محاور البحث

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١	النمط القيادي السائد لديكم في المؤسسة	٣,١٠	٠,٣٧١	٦١,٩٦	٤,٠٨٤	٠,٠٠٠
٢	دور النمط القيادي السائد في المؤسسة في عملية التطوير والتغيير التنظيمي	٣,٨٨	٠,٥٤٤	٧٧,٦٤	٢٥,٠٧٠	٠,٠٠٠
٣	القدرات القيادية الموجودة لدى قيادتكم في المؤسسة	٣,٦١	٠,٥٦٥	٧٢,٢٨	١٦,٧٨٧	٠,٠٠٠
	جميع المحاور	٣,٥٢	٠,٣٦١	٧٠,٤٩	٢٢,٤٧٦	٠,٠٠٠

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "٢٣٨" ومستوى دلالة "٠,٠٥" يساوي ١,٩٧

اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$  بين القيادات الإدارية بحسب نمطها (نوع القيادة) وعملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

١- توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$  بين القيادات الإدارية الديمقراطية وعملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين القيادات الإدارية الديمقراطية وعملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (١٢) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، كما أن قيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (٠,١٣٥)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  إحصائية بين القيادات الإدارية الديمقراطية وعملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

جدول رقم (١٢) معامل الارتباط بين القيادات الإدارية الديمقراطية وعملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي

المحور	الإحصاءات	عملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على		
		مستوى الأفراد	مستوى الجماعة	مستوى التنظيم
القيادات الإدارية الديمقراطية	معامل الارتباط	٠,٤٧٦	٠,٦١٣	٠,٥٥٥
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
	حجم العينة	٢٣٩	٢٣٩	٢٣٩

قيمة r الجدولية عند درجة حرية "٢٣٧" ومستوى دلالة "٠,٠٥" يساوي ٠,١٣٥

٢- توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$  بين القيادات الإدارية البيروقراطية وعملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين القيادات الإدارية البيروقراطية وعملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (١٣) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، كما أن القيمة المطلقة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي

أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص د/ محمد فراج على العقلا ٢٠١٩/١/٢٩

تساوي (٠,١٣٥)، مما يدل على وجود علاقة سلبية (حيث أن معاملات الارتباط سالبة) ذات دلالة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  إحصائية بين القيادات الإدارية البيروقراطية وعملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

### جدول رقم (١٣) معامل الارتباط بين القيادات الإدارية البيروقراطية وعملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي

المحور	الإحصاءات	عملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على		
		مستوى الأفراد	مستوى الجماعة	مستوى جميع المستويات
القيادات الإدارية البيروقراطية	معامل الارتباط	-٠,١٢٩	-٠,٣٠٥	-٠,٢٢٢
	مستوى الدلالة	٠,٠٤٦	٠,٠٠٠	٠,٠٠١
	حجم العينة	٢٣٩	٢٣٩	٢٣٩

قيمة  $r$  الجدولية عند درجة حرية "٢٣٧" ومستوى دلالة "٠,٠٥" يساوي ٠,١٣٥

٣- توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$  بين القيادات الإدارية الحرة وعملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين القيادات الإدارية الحرة وعملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (١٤) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥)، كما أن القيمة المطلقة ( $r$ ) المحسوبة أقل من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي (٠,١٣٥)، مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  إحصائية بين القيادات الإدارية الحرة وعملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

جدول رقم (١٤) معامل الارتباط بين القيادات الإدارية الحرة وعملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي

المحور	الإحصاءات	عملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على		
		مستوى الأفراد	مستوى الجماعة	مستوى جميع المستويات
القيادات الإدارية الحرة	معامل الارتباط	٠,٠٠٣	-٠,٠٦٧	٠,٠٠٢
	مستوى الدلالة	٠,٩٦٣	٠,٣٠٦	٠,٩٧٧
	حجم العينة	٢٣٩	٢٣٩	٢٣٩

قيمة ٢ الجدولية عند درجة حرية "٢٣٧" ومستوى دلالة "٠,٠٥" يساوي ٠,١٣٥

وتتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسة الشريف (٢٠٠٤) والتي توصلت إلى أنه يوجد علاقة ذات ارتباطات إحصائية وموجبة بين نمط القيادي الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي مع النمط الأتوقراطي وتتفق النتائج أيضاً مع نتائج دراسة (العذقي) والتي توصلت إلى أن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يشكل أحد المعوقات المهمة لكفاءة الأداء وأن انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين يؤثر سلباً على برامج التطوير والتغيير، ويرى الباحث أن النمط القيادي الديمقراطي هو أفضل الأنماط القيادية لإحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي وذلك كونه يعطي للمرؤوسين درجة عالية من الحرية في أداء المهام الموكلة إليهم.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$  بين القدرة القيادة الإدارية وعملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين القدرة القيادة الإدارية وعملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (١٥) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، كما أن قيمة (٢) المحسوبة أكبر من قيمة ٢ الجدولية والتي تساوي (٠,١٣٥)، مما يدل

أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص د/ محمد فراج على العقلا ٢٩/١/٢٠١٩

على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  إحصائية بين القدرة القيادة الإدارية وعملية إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

وتتقارب هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الرشودي، ٢٠٠٢) والتي توصلت إلى أنه يوجد علاقة موجبة ذات دلالات إحصائية بين المهارات القيادية وفعالية الأداء الوظيفي وبين تنمية المهارات وفعالية الأداء الوظيفي، ويرى الباحث أن القدرات القيادية من المهارات والخبرات... وإلخ تؤثر بشكل كبير على عملية التطوير والتغيير في المؤسسة.

جدول رقم (١٥) معامل الارتباط بين قدرة القيادة الإدارية وعملية إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي

المحور	الإحصاءات	عملية إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على		
		مستوى الأفراد	مستوى الجماعة	مستوى التنظيم
قدرة القيادة الإدارية	معامل الارتباط	٠,٣٣٩	٠,٥١٦	٠,٦٣٥
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
	حجم العينة	٢٣٩	٢٣٩	٢٣٩

قيمة ٢ الجدولية عند درجة حرية "٢٣٧" ومستوى دلالة "٠,٠٥" يساوي ٠,١٣٥

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$  بين قدرة القيادة الإدارية والنمط القيادي المستخدم.

استخدام لاختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين القدرة القيادة الإدارية والنمط القيادي المستخدم عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والناتج مبينة فى جدول رقم (١٦) والذي يبين ما يلي:

١. وجود علاقة إيجابية بين القدرة القيادة الإدارية والنمط الديمقراطي حيث أن قيمة (r) المحسوبة تساوي وهي أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (٠,١٣٥) كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥).

٢. وجود علاقة سلبية بين القدرة القيادة الإدارية والنمط البيروقراطي حيث أن قيمة (r) المحسوبة تساوي (-٠,٢٦٩) والقيمة المطلقة لها أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (٠,١٣٥) كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥).

٣. وجود علاقة سلبية بين القدرة القيادة الإدارية والنمط الحر حيث أن قيمة (r) المحسوبة تساوي (-٠,١٥٩) والقيمة المطلقة لها أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (٠,١٣٥) كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٠١٤) وهي أقل من (٠,٠٥).

إن قيمة مستوى الدلالة لجميع الأنماط تساوي (٠,١٨٥) وهي أكبر من (٠,٠٥)، كما أن قيمة (r) المحسوبة تساوي (٠,٠٨٦) وهي أقل من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (٠,١٣٥)، مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  إحصائية بين القدرة القيادة الإدارية والنمط القيادي المستخدم.

أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص د/ محمد فراج على العقلا ٢٩/١/٢٠١٩

يرى الباحث أن هذه النتيجة تؤكد أن القدرات القيادية التي يتمتع بها القائد من مهارات وخبرات وسمات تجعل القائد يميل دائماً إلى النمط القيادي الديمقراطي في المشاركة في اتخاذ القرار وتقدير جهود العاملين وذلك لتفهمه لمؤوسيه بدرجة عالية والابتعاد عن الأنماط القيادية الأخرى مثل نمط القيادة البيروقراطية أو الحرة.

جدول رقم (١٦) معامل الارتباط بين القدرة القيادية الإدارية والنمط القيادي

#### المستخدم

المحور	الإحصاءات	النمط القيادي المستخدم		
		الديمقراطي	البيروقراطي	الحرة
القدرة القيادية الإدارية	معامل الارتباط	٠,٥٣٩	-٠,٢٦٩	-٠,١٥٩
	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠١٤
	حجم العينة	٢٣٩	٢٣٩	٢٣٩

قيمة ٢ الجدولية عند درجة حرية "٢٣٧" ومستوى دلالة "٠,٠٥" يساوي ٠,١٣٥

## خاتمة البحث

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

إن القيادة بصفة عامة تعد حلقة الوصل بين الموارد البشرية بالمنشأة وخططها وتصوراتها المستقبلية وتعتبر البوتقة التي تتصهر وتتفاعل من خلالها كافة المفاهيم والاستراتيجيات الإدارية وتدعم القوى الايجابية 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 إستراتيجية 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

## النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

من خلال الدراسة البحثية التي أجريت تم التوصل إلى النتائج التالية:

هدف البحث إلى التعرف على "دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في شركة سداكو للأغذية والالبان السعودية. وكانت نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

الأنماط القيادية السائدة:

إن النمط القيادي السائد في شركة سداكو للأغذية والالبان هو النمط الديمقراطي بنسبة (٧٤,٢٥%) ويستخدم بدرجة مقبولة ويليه النمط القيادي البيروقراطي بنسبة (٥٧,٧٨%) ويستخدم بدرجة متوسطة ويليه النمط القيادي الحر بنسبة (٥٠,٨٣%) ويستخدم بدرجة أقل من البيروقراطي.

دور الأنماط القيادية في إحداث عملية التطوير والتغيير:

تبين النتائج أن هناك دور كبير للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم. حيث كانت نسبة التغيير والتطوير على مستوى الأفراد (٧٩,٢٩%) وعلى مستوى الجماعة (٧٧,٣٦%) وعلى مستوى التنظيم (٧٥,٨٨%) مما يبين أن هناك دور كبير للقيادات في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

### القدرات القيادية:

تبين النتائج أنه هنالك توافر للقدرات القيادية بدرجة مقبولة في القيادات الإدارية في شركة سدا فكو للأغذية والالبان حيث بلغت نسبة توافر تلك القدرات على مستوى القادة (٧٢,٢٨%).

وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  إحصائية بين قدرة القيادة الإدارية وعملية إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

### أثر بعض المتغيرات على التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي:

متغير الجنس: عدم وجود فروق في التعامل بين الذكور والإناث وكذلك العمر والمؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية ولكن بوجود فرق في التعامل في المسمى الوظيفي.

متغير العمر: قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (٠,٦١١) وهي أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في شركة سدا فكو للأغذية والالبان تعزى للعمر.

المؤهل العلمي: أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (٠,٦٥٤) وهي أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في شركة سدا فكو للأغذية والالبان تعزى للمؤهل العلمي.

مدة الخدمة: أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (٠,٢١٠) وهي أكبر من (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول القيادات

أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص د/ محمد فراج على العقلا ٢٩/١/٢٠١٩

الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في شركة سداكو للأغذية والالبان تعزى لمدة الخدمة.

### ثانياً: التوصيات:

من خلال استخلاصنا للنتائج نوصي بالتالي:

- تعزيز التوجه الديمقراطي لدى القادة في شركة سداكو للأغذية والالبان من خلال:
  ١. مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار والاهتمام بأرائهم.
  ٢. زيادة الثقة بين القائد ومرؤوسيه وحسن الاستماع للمرؤوسين من قبل القادة.
  ٣. تشجيع المرؤوسين على الإبداع والتميز.
  ٤. طرح الأفكار على المرؤوسين من قبل القادة ومناقشتها معهم.
  ٥. تقدير جهود المرؤوسين وممارسة إشراف عام على العمل.
  ٦. الاهتمام بالمرؤوسين الحاملين للمؤهلات العلمية.
  ٧. اعتماد الدرجات الوظيفية بدرجة الأداء والتميز في العمل.
  ٨. الاهتمام بأصحاب الخبرات في العمل والاستفادة من خبراتهم.
- زيادة الاهتمام بتطوير القدرات القيادية في شركة سداكو من خلال التدريب والإعداد والتأهيل الجيد للقادة، بما ينسجم ويتوافق والمسئوليات المكلف بها القائد.
- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع القيادة والتطوير والتغيير التنظيمي.

### تاريخ شركة سدا فكو السعودية



أسست الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية (سدا فكو) في عام ١٩٧٦، وهي شركة رائدة في مجال تصنيع، بيع وتوزيع الأغذية، مقرها الرئيسي في جدة، المملكة العربية السعودية. تزاوّل سدا فكو أعمالها في منطقة الشرق الأوسط. تنتج وتسوق سدا فكو الأغذية تحت علامتها "السعودية" ويتصدر حليب "السعودية" مكانه رياديته في سوق المملكة العربية السعودية كذلك معجون طماطم آيس كريم السعودية، كما تنتج سدا فكو الأغذية الخفيفة تحت علامته "كريسي".

نمت الشركة عبر الأعوام الثلاثين الماضية وفي عام ٢٠٠٥ أصبحت شركة سدا فكو شركة مساهمة عامة مدرجة في سوق أسهم المملكة العربية السعودية.

تنتج مصانع سدا فكو حاليا أكثر من ٣٠ مليون كرتون من المنتجات سنوياً، وتقطع شاحناتها مسافات طويلة تصل إجمالها ١٢ مليون كيلومتر في السنة لتوصيل المنتجات إلى المستودعات في جميع أنحاء المملكة ودول مجلس التعاون الخليجي، وتنفذ أكثر من ٤٠٠ رحلة مبيعات لتوزيع منتجات الشركة لأكثر من ٢٥٠٠٠ عميل.

وتقع مرافق التصنيع الرئيسية لسدا فكو في جدة (مصنعين) وقد تم إعادة إفتتاح مصنعها في الدمام.

لدى سدا فكو ١٩ مستودع لبيع وتوزيع المنتجات في المملكة العربية السعودية، ومستودع في قطر ومستودع في البحرين ومستودع في الاردن وتنتج هذه المستودعات للشركة إمكانية إنتشار وإختراق واسع للسوق، وبالإضافة إلى ذلك فإن

الشركة تواصل عملياتها إلى الكويت والإمارات العربية المتحدة من خلال موزعين/ وكلاء خارجيين.

تلتزم شركة سدا فكو بضمان مستويات عالية من الجودة في عمليات الإنتاج، وحصلت الشركة على شهادة الأيزو لمصنعها في جدة.. تشمل منتجات الشركة ما يقارب ٨٥ صنف لجميع الفئات بما في ذلك الحليب طويل الأمد ومعجون الطماطم والآيس كريم والجبنه وحليب البودرة سريع الذوبان والقشطة وعصائر الفواكه والزبدة والبطاطا المقلية<sup>١</sup>.

### لمحة عن الشركة

منذ تأسيسها في عام ١٩٧٦، كانت الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية (سدا فكو) رائدة في إنتاج الحليب المعالج بالحرارة العالية (طويل الأجل) في المملكة العربية السعودية حيث إستحوذت علامة "السعودية" على أكثر من نصف سوق الحليب طويل الأجل وما يقارب ثلث الحصة الإجمالية للحليب. بالإضافة إلى الحليب طويل الأجل، تصنع الشركة أيضا معجون الطماطم، الآيس كريم ، الأغذية الخفيفة والمشروبات، حيث تتمتع الشركة بوضع رائد في سوق معجون الطماطم تحت علامة "السعودية".

أضافت سدا فكو خلال العامين الماضيين إلى مجموعة منتجاتها من خلال إطلاق منتجات جديدة تمثلت في القشطة ،الجبن ، الزبدة ،الحليب المجفف ،الكاتشب ،حليب الأطفال المدعم للنمو ومنتجات البطاطس المقلية المجمدة.

جاءت هذه الإضافات الجديدة نتيجة لإلتزام سدا فكو برسالتها "تسعى إلى تطوير، إنتاج و تسويق مجموعه من المنتجات المغذية للمستهلكين من جميع الأعمار وخلق أكبر قيمة مضافة لمصلحة مساهمي الشركة من خلال العمل كفريق". تظل هذه

<sup>1</sup> <http://www.sadafco.com/ar> موقع الشركة على الانترنت

أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص د/ محمد فراج على العقلا ٢٩/١/٢٠١٩

الرسالة الحافز للشركة على إكتشاف إحتياجات المستهلكين والبحث عن المزيد من المنتجات لإضافتها إلى مجموعة علامة "السعودية".

### مراجع البحث

#### المراجع العربية

١. مدحت أبو النصر ، قادة المستقبل ، القاهرة ، المجموعة العربية للنشر ، ط ١ ، ( القاهرة ، ٢٠٠٩ م ) ص ٩
٢. أيمن النحاس ومحسن هلال ، مبادئ الإدارة ، ط ١ ، مكتبة الوفاء القانونية (الإسكندرية ، ٢٠٠٩ م ) ص ٢٢٧
٣. فليب سادلر ، القيادة ، ترجمة هدى فواد ، مجموعة النيل العربية ، ( القاهرة ٢٠٠٨ م ) ، ص ١١
٤. حسنين العجمي ، القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط ٢ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع (عمان ، ٢٠١٠ م ) ص ١٧
٥. طارق طه ، الإدارة ، دار الفكر الجامعي (الإسكندرية ، ٢٠٠٨ م ) ص ٥٥٥
٦. د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، ١٩٩٤م، ص ١٨٥
٧. الإدارة الاستراتيجية، نقلاً عن -150 p, Social Power of Basis The Raven and French 167 .
٨. د. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ١٩٩٨م، ص ٨٩ .

٩. دراسة مصطفى الطيب ابو قناية بعنوان (مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشأة (الخرطوم ٢٠٠٢ ) رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة الخرطوم ) .
١٠. الجميلي , مطر بن عبد المحسن , ٢٠٠٨ , الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة نايف العربية للعلوم الامنية , السعودية .
١١. الشقحاء , عادل بن صالح , ٢٠٠٣ , علاقة الانماط القيادية بمستوى الابداع الاداري , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة نايف للعلوم الامنية , السعودية .
١٢. العازمي , محمد بزيح حامد , ٢٠٠٦ , القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة نايف العربية للعلوم الامنية , السعودية .
١٣. المغربي , كامل وآخرون , (أساسيات في الإدارة) , دار الفكر للنشر والتوزيع , ١٩٩٥ م . ص ١٦٣-١٦٤
١٤. كشمولة, عمر محمد صبحي , ٢٠٠٧ , تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة الموصل , العراق .
١٥. مجممي , ناصر محمد ابراهيم , ٢٠٠٣ , انماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة الملك سعود , كلية التربية , الرياض , السعودية .

أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص د/ محمد فراج على العقلا ٢٩/١/٢٠١٩

١٦. القريوتي ، محمد قاسم ، ٢٠٠٩ ، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، الطبعة الخامسة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن .
١٧. النمر ، سعود بن محمد، ١٤١٧ هـ ، الإدارة العامة الاسس والوظائف ، الطبعة الرابعة ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، السعودية .
١٨. حريم، حسين (٢٠٠٤)، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، عمان، دار ومكتبة حامد.
١٩. حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢)، "السلوك التنظيمي" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
٢٠. درة، عبد الباقي (١٩٨١)، "التغير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مركز البحوث، مجلد (٩)، عدد (٤).
٢١. روبنسون، دانا جاينس (٢٠٠٠)، التغيير: أدوات تحول الأفكار إلى نتائج، تعريب إصدارات بيمك، الإشراف العلمي: د/ عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، القاهرة.
٢٢. السلمي، علي (١٩٨٣)، "تحليل النظم السلوكية"، مكتبة غريب، القاهرة.
٢٣. الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (١٩٩٨)، "الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي"، عمان، مطبعة وائل للنشر.
٢٤. الطجم، عبد الله عبد الغني (١٩٩٥)، "التطوير التنظيمي والمفاهيم والنماذج والاستراتيجيات" جدة، دار حافظ للنشر والتوزيع.
٢٥. رضوان، شفيق، (السلوكية الإدارية)، المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع، ١٩٩٤ م. سالم، فؤاد الشيخ وآخرون، (المفاهيم الإدارية الحديثة)، مركز الكتب الأردني، ١٩٩٤ م .

### المراجع الأجنبية:

1. Hunt, JG, Larson, Laryl (1977) leadership: The cutting Edge, shouthern Illinois University ptss, car bondale, iltinois.
2. Likert, R (1961) New York, MC Grew Hill Book Co.
3. Tead, O (1963) The Art Of Leadership, New York, MC Grew Hill inc.
4. White, L.P. (1962) Introduction to The study of Public administration 3<sup>rd</sup>, Macmillan Co., New York, N.Y.
5. Daft,Richard L., (2001 )," organization theory and design" ,7th ed., south-western college publishing , Ohio
6. Durbin,A.I.,( 1990 ), "Effectiveness Business psychology" , 3rd ed. ,prentice-Hall international , Englewood ,new jersey, U.S.A.
7. Hit.M.A.Dacin,B.B,Tyler &D,Park,"Understanding the Differences in Korean & U.S. Executives" Strategic Oriantaion.Strategic Management Jounal,vol.(18) No.2Feb.1997)
8. (2)( Kavic. Bogdan "Top Management Efficiency in Self-Management-Enterprises" Public Enterpises Journal Yog-slaria 1989 Vol. 9 No,4 pp.325-345)

أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص /د/ محمد فراج على العقلا ٢٠١٩/١/٢٩

---