

تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)

د. علي عباس

جامعة الشرق الأوسط - الأردن

ملخص: استهدفت الدراسة معرفة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) على عملية صنع القرار، ومدى مقاومة المرؤوسين للقرارات وتنفيذها، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة وزعت على (119) موظفاً في شركة الكهرباء الوطنية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أنماط مختلفة من القيادات الإدارية في الشركة، كما أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي هام على عملية صنع القرار، وأن النمط المتساهل له أهمية قليلة أما النمط الأوتوقراطي فكان تأثيره سلبياً.

وتوصي الدراسة: بتعزيز النمط الديمقراطي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لسلوك النمطين الأوتوقراطي والمتساهل، مع تفعيل مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار والاهتمام بوجهات نظر المرؤوسين.

الكلمات الدالة: أنماط القيادة، مقاومة صنع القرار، المرؤوسين، شركة الكهرباء الوطنية.

Impact of Managerial Leadership Styles on Changing Decision Making Process

(An applied study in Jordanian National Electricity Company)

Abstract: The study aimed to investigate the impact range of Managerial Leadership Styles (Autocratic, Democratic and Loose) on the Decision Making Process, and the resistance range of subjects to the decisions and in its implementation. To achieve these objectives, a questionnaire was developed and distributed to a sample of (119) subjects in the Jordanian National Electricity Company.

Results show existence a different leadership styles in that company, and the impact of democratic style was strongly positive to the decision making process, The loose leadership style has less impact, but autocratic style showed negative impact. Based on those results, the researcher recommend reinforcing democratic style, and some corrective procedures should be applied on autocratic and loose.

KEYWORDS: Leadership Style, Subjects, Decision making resistance, National Electricity Company

المقدمة:

وصف Herbert Symon عملية اتخاذ القرارات: بأنها قلب الإدارة النابض؛ لأنه لا يمكن للمنظمة أن تنمو وتقوم بدون سلسلة من القرارات الرئيسية والفرعية المتكاملة في اتجاه تحقيق الأهداف بكفاءة عالية. (عباس، 2010: 103)

د. علي عباس

وفي وقتنا الحاضر يتميز المدير الناجح بمدى قدرته على اتخاذ القرارات الصائبة والقدرة على توجيه المرؤوسين نحو تنفيذها بدقة، ولما كانت الأعمال التي يتم تنفيذها هي من نتائج قرارات المدير، فهي إذن تعكس شخصيته التي تعتمد على عوامل ظرفية وبيئية. لذلك، فإن شخصية المدير بصفته يُمارس نمطاً معيناً من أنماط القيادة الإدارية كسلوك يُعبّر عن خلاله عن العقيدة والفكر الإداري الذي يؤمن به (عباس، 2008: 65).

إن ذلك السلوك لا بد وأن يؤثر على درجة استجابة المرؤوسين لقراراته وتنفيذها، والتي تصل إلى حد الالتزام التام لبعضهم، أو المعارضة والمقاومة من البعض الآخر، بحسب النمط القيادي الذي يتبعه المدير (111-113: 2005، Andrew)، ومن المعروف أن هناك ثلاثة أنماط عامة للقيادة الإدارية، فمنهم النمط الأوتوقراطي (Autocratic) ومنهم من يتبع النمط الديمقراطي (Democratic) وآخرون يتبعون نمط القيادي المتساهلة (Loose). إن جودة القرارات في منظمات الأعمال تتأثر سلباً أو إيجاباً بحسب دور كل نمط قيادي وأسلوبه، لذا من الصعب في الواقع العملي التعرف على النمط القيادي الأكثر فعالية في صنع القرار الذي تلتزم به كافة المستويات التنظيمية في المنظمة، ومدى تقبل المرؤوسين للقرار والتزامهم به ثم تنفيذه. وعليه، فإن عملية اتخاذ القرارات في المنظمات ترتبط بشكل كبير بأنماط القيادات الإدارية التي تضعها وتُشرف على تنفيذها، ولا شك أن فعالية أنماط القيادة في صنع القرار تتحكم فيها عوامل متعددة ومتداخلة، إلا أن الباحث سيُركز في هذه الدراسة على واحدٍ من تلك العوامل التي يعتقد أن لها أهمية خاصة، ألا وهو (مقاومة القرار) والذي يعكس عدم رغبة العاملين في تنفيذه.

منهجية الدراسة:

- مشكلة الدراسة:

لقد انتهجت شركة الكهرباء الوطنية الأردنية منذ تأسيسها منهج التغيير كأحد أهم القرارات الاستراتيجية في مسيرتها، ومن المهم معرفة مدى مقاومة العاملين فيها لقرارات التغيير كمؤشر يمكن الاستعانة به؛ للحكم على مدى فاعلية أنماط القيادات الإدارية فيها على صنع القرارات باعتبار أن مقاومة القرار مشكلة ترتبط بأهم مرحلة من مراحل عملية صنع القرار ثم تنفيذه، ولإحداث التغيير المستهدف، وبالتالي فإن هذه الدراسة طرحت التساؤلات التالية: هل توجد في الشركة محل الدراسة أنماط مختلفة من القيادة الإدارية؟ وهل يقاوم العاملون (المرؤوسون) قرارات التغيير؟ وهل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية في صنع القرار وبين مقاومة العاملين لذلك القرار؟ وما هي أفضل أنماط القيادة فعالية في صنع القرار؟

تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير

- أهمية الدراسة:

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من كونها تسعى إلى معرفة أي من الأنماط القيادية أكثر قدرة على صنع القرار ثم تنفيذه من خلال المرؤوسين، في ظروف قد يُبدي فيه بعضهم عدم تقبُّل القرار ومقاومته، مما يؤثر بصورة سلبية على جهود إدارة الشركة في تطبيق استراتيجيتها نحو التغيير والتقدم الذي تعمل من أجل تحقيقه. كما اكتسبت هذه الدراسة أهميتها أيضاً من الفوائد التي تعود على أطراف أخرى، فمن حيث شركة الكهرباء الوطنية سوف تتعرف إدارتها على السلوك الفعلي لمدراء الإدارات ورؤساء الوحدات الإدارية عند إتخاذهم القرارات الإستراتيجية والفنية والتشغيلية، وبالنسبة للمكتبات ستشكل الدراسة إثراءً لمحتوياتها المعلوماتية ومرجعاً علمياً للباحثين والطلبة والمجتمع المعني بمثل هذه الردسات، وبالنسبة للباحث فإن معرفته تتعمق أكثر في مجال اختصاصه بالإضافة الى مساهمة هذا البحث في ترقية الباحث نفسه.

- أهداف الدراسة:

لقد سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:-

- 1- الكشف عن أكثر أنماط القيادة الإدارية قدرة على صنع القرار ثم تنفيذه في منظمات الأعمال.
- 2- معرفة الفروقات بين الأدوار التي يؤديها المدراء على اختلاف أنماطهم القيادية في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم.
- 3- التعرف على مدى المقاومة التي يُبديها الأفراد العاملون (المرؤوسون) للقرار كتعبير عن عدم رضاهم عنه.
- 4- التوصل إلى مجموعة من الأفكار التي تُساهم في معالجة هذه المشكلة في منظمات الأعمال.

- فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة التطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية، سيقوم الباحث باختبار صحة الفرضيات التالية:-

H₀₁: لا توجد في الشركة أنماطاً مختلفة من القيادات الإدارية.
H₀₂: لا يقاوم العاملون (المرؤوسون) في العينة المختارة قرار التغيير عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

H₀₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط المتساهل، والنمط الأوتوقراطي) على مقاومة العاملين (المرؤوسين) لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية، عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

ومن هذه الفرضية؛ تم اشتقاق ثلاث فرضيات فرعية:-

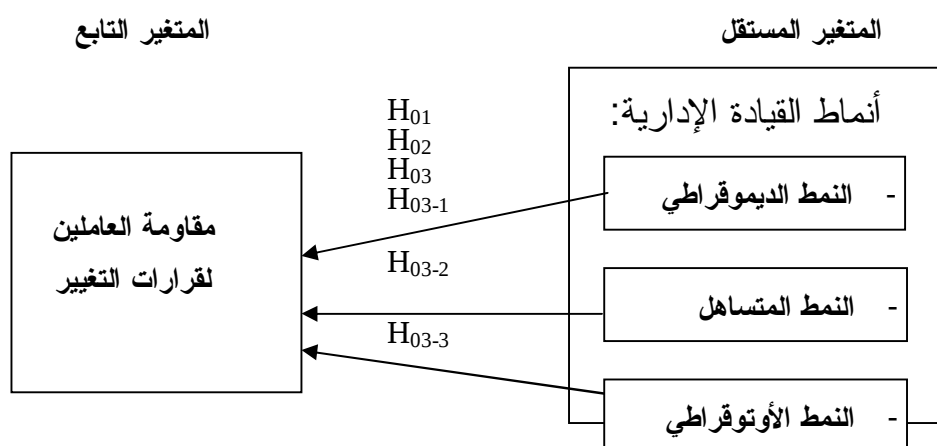
د. علي عباس

- H₀₃₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية عند مستوى دلالة معنوية 0.05.
- H₀₃₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة المتساهل على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية عند مستوى دلالة معنوية 0.05.
- H₀₃₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

- أنموذج الدراسة:

استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة، وتحقيقاً لأهدافها؛ تم بناء أنموذج افتراضي. يتكوّن من متغيرين: الأول مستقل يُمثل أنماط القيادة الإدارية في الشركة المذكورة، والثاني: متغير تابع يمثل مقاومة قرارات التغيير، ويوضّح الشكل التالي ذلك:-

الشكل رقم (1)



منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي والتطبيقي (العلّونة ، 1996: 16-17) للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لتحليل واختبار الفرضيات. بالنظر إلى ملامته لأهداف الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

مثل مجتمع الدراسة جميع العاملين ممن مضى على خدمتهم في الشركة أقدمية (5) سنوات فأكثر، حيث يبلغ عددهم (852) موظفاً، وقد قصد من وضع هذا المعيار أن يكون الموظف قد شهد مراحل التغيير التي نفذتها الشركة اعتباراً من عام 2005 حتى عام 2010، وضبط موقفه تجاه قرارات التغيير، ثم معرفة مدى مقاومته لتلك القرارات، وبناءً عليه أصبح عدد أفراد العينة

تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير

التي تم اختيارها بطريقة عشوائية عنقودية (119) فرداً، أي بنسبة (14%) وهي نسبة ممثلة لمجتمع الدراسة وفق معايير البحث العلمي في هذا المجال.

أداة البحث:

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، والتأكد من صحة الفرضيات؛ فقد اعتمد الباحث على الأدوات التالية:-

أ- **في الجانب النظري** من الدراسة، تم الاعتماد على الكتب والمراجع العربية، والدراسات السابقة المختصة في هذا المجال والمقابلات الشخصية.

ب- **في الجانب التطبيقي**، تم تصميم استبانة لاستخدامها كأداة قياس لمتغيرات الدراسة، بحيث يمكنها قياس أنماط القيادة من وجهة نظر المرؤوسين، وقياس مدى مقاومة العاملين لقرارات التغيير، وقد احتوت الاستبانة على جزئين: الأول: احتوي المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، أما الجزء الثاني من الاستبانة فقد احتوي على (16) عبارة تم توزيعها على متغيري الدراسة كما يلي:-

- **المتغير المستقل:** ويقاس أنماط القيادة، وقد خصص له 12 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، شكل كل بعد منها نمطاً من أنماط القيادات الثلاث:
 - **بُعد النمط الديموقراطي:** تمثله العبارات (1، 4، 7، 10)
 - **بُعد النمط المتساهل:** تمثله العبارات (2، 5، 8، 11)
 - **بُعد النمط الأوتوقراطي:** تمثله العبارات (3، 6، 9، 12)
- وقد صيغت فقرات الاستبانة في صورة عبارات خبرية مفتوحة، وقد استخدم لهذا الغرض مقياس ليكرت (Likert) ذي الأوزان الخمسة، حيث أعطيت الإجابة: موافق تماماً (5 درجات)، موافق (4 درجات)، غير متأكد (3 درجات)، معارض (2 درجة)، ومعارض تماماً (1 درجة).
- **المتغير التابع:** يقيس مدى مقاومة العاملين لقرارات التغيير في الشركة، وقد مثلته العبارات: (13، 14، 15، 16)، وقد عكست أوزانها الخمسة في مقياس ليكرت على العبارات السلبية المذكورة أرقامها في هذا المتغير لتصبح كما يلي: موافق تماماً (1 درجة)، موافق (2 درجة)، غير متأكد (3 درجات)، معارض (4 درجات)، ومعارض تماماً (5 درجات).
- ولتجنب الإحياء والتحيز؛ فقد تم توزيع فقرات الاستبانة بطريقة مشتتة.

د. علي عباس

حدود الدراسة:

تم تعميم نتائج الدراسة ضمن الحدود التالية:

- **حدود مكانية:** حيث اقتصرَت هذه الدراسة على العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية.

- **حدود زمنية:** تتحدد نتائج هذه الدراسة خلال عام 2010، 2011

- **حدود بشرية:** عينة مختارة من العاملين في الشركة ممن مضى على خدمتهم خمس سنوات فأكثر.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم اختيار الأساليب الإحصائية لمعالجة بيانات الدراسة بما يتلاءم وأهدافها؛ بغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تدعم أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)؛ لتحليل بيانات الاستبانة وفق الأساليب الإحصائية التالية:-

- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، المدى، معامل ارتباط بيرسون، معامل الثبات (T)، ومعامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)؛ للتأكد من ثبات (أداة) الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة.

- الانحدار المتعدد البسيط.

الإطار النظري للدراسة:

ما يزال موضوع القيادة الإدارية يُشكّل محور اهتمام كبير من جانب عدد من كتاب الإدارة والباحثين ورجال الأعمال منذ فترة طويلة، لذا استمرت الأبحاث والدراسات حتى يومنا هذا. والتاريخ حافل بقصص النجاح والفشل لجهود البشر القيادية، وتزداد أهمية القيادة الإدارية في العصر الحديث (حريم، 1997: 259) لما تشهده المنظمات من تحديات ومتطلبات التغيير في استراتيجيتها ورؤيتها في ظروف جديدة فرضتها العولمة بأبعادها: الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تقودها الشركات المتعددة الجنسيات، ونشهد في الوقت الحاضر تنافساً حاداً بين تلك الشركات ذاتها من جانب، وبين الشركات الناشئة في دول العالم الثالث من الجانب الآخر، من هناك تبدو الحاجة إلى قيادات إدارية من نوع جديد، قادرة على صنع القرارات الفعالة؛ لمواجهة متطلبات التغيير في منظماتهم، لضمان البقاء والاستمرار والتطور. (John, 2005: 454-244)

تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير

مفهوم القيادة الإدارية:

إن المهمة الأساسية للقائد بذل الجهد والعمل؛ للتأثير في مرؤوسيه، وتوجيه نشاطهم في جو من التعاون نحو تحقيق الهدف الموضوع أصلاً في الخطة. وبناءً على ذلك؛ فالقيادة ما هي إلا سلوك من جانب فرد هو (المدير/القائد) الذي يؤثر على الآخرين بحيث يقبلون قيادته، وبطيعون أوامره (عباس، 2009: 158). وهكذا، يمكن تعريف القيادة بأنها عملية التأثير في سلوك الآخرين؛ لكي يعملوا برغبة وحماس من أجل تحقيق الأهداف (Yogendra and others, 2004: 245). أما القائد: فهو الشخص الذي يقود الجماعة (المرؤوسين)، وهنا، يكمن الفرق بين مفهوم القيادة والقائد. اهتم العديد من الباحثين وكتاب الإدارة منذ وقت طويل بموضوع القيادة، إلا أنهم لم يتوصلوا إلى تعريف جامع ومتفق عليه، بالنظر إلى أن مفهوم القيادة الذي يتغير باستمرار، فنجد على سبيل المثال تعريف (Munson 1921) بأن القيادة هي "إيجاد (خلق) وتوجيه القوة المعنوية" (جاد الرب، 2005: 209). أما في الوقت الحاضر، فقد عرّف (العامري، والغالبي، 2007: 425) القيادة بأنها "عمليات الإيحاء، أو الإلهام، أو التأثير في سلوك الآخرين وجعلهم أكثر التزاماً وإنجازاً للمهام المطلوبة منهم".

وقبل سنوات قليلة، توصلت مجموعة مكونة من (54) أستاذاً من (38) دولة إلى تعريف للقيادة الإدارية بأنها "القدرة على التأثير والتحفيز، وتمكين الآخرين من المساهمة في فاعلية ونجاح المنظمة". (Steven and Others, 2005: 429)

وتعبيراً عن التباينات في مفهوم القيادة الإدارية في الفكر الإداري الحديث، فإنه يمكننا التمييز بين أربع اتجاهات، فمنهم من عرّف القيادة على أساس السلطة المفوضة، ومنهم من عرّفها: على أساس السلطة المقبولة، ومنهم من عرّفها على أساس موضوعي، وآخرون عرّفوا القيادة الإدارية: على أساس مختلط من خلال الجمع بين المفاهيم الثلاثة السابقة (وسيلة، وعبد الناصر، 2009:). وشهد الفكر الإداري المعاصر تجزئة أخرى لمفهوم القيادة سعياً وراء تقدّم أكثر تحديداً لمفهوم القيادة الإدارية، مثل القيادة الكاريزمية Charismatic، والقيادة التبادلية Transactional، والقيادة الرؤيوية Visionary، والقيادة التبادلية Transactional، والقيادة في بيئة العمل الجديدة New-Environment Work، وغيرها من المفاهيم القيادية الناشئة، وهكذا، نلاحظ أن مفاهيم القيادة الإدارية لم تعد كما كانت في السابق، حيث وجدنا نظريات حديثة غيّرت من طبيعة تفسير ظهور القادة، والأساليب المتبعة في تحفيز العاملين، وبناء فرق العمل، ومع تلك المتغيرات تغيّرت بصورة جذرية الطريقة التي كانت تتخذ فيها القرارات،

د. علي عباس

فأصبح تركيز المدير على استخدام نظم المعلومات الإدارية، والأساليب الكمية بدلاً من الطريقة الوصفية التي كانت مُتبعة من قبل.

نخلص من تلك المناقشة لمفهوم القيادة: أن علماء الإدارة في العصر الحديث ركّزوا على العناصر التالية، القائد: أي الشخص الذي يقود الجماعة، المرؤوسين، أي: التجمع البشري في المنظمة أو وحداتها الإدارية، والأهداف: المطلوب تحقيقها، وظروف الموقف الذي يجد فيه القائد نفسه لاتخاذ قرار معين، والتأثير، أي: السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين.

أنماط القيادة الإدارية:

يتشكّل النمط الإداري (Leading Style) من مجموعة السمات والصفات والخصائص المتحدة ببعضها البعض والمحددة لطريقة عمل المدير وتعامله مع مرؤوسيه، وبمعنى آخر، النمط القيادي: هو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف، وبذلك يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله، فليس من الضروري أن يكون للقائد نمط قيادي واحد، فقد تكون له عدة أنماط، ولكن النمط السلوكي الأكثر تكراراً هو الذي يحدد الطابع الذي يسير عليه القائد (زيادة، 2004: 280-281). وقد توصلت العديد من الدراسات وفق المدخل التقليدي لدراسة القيادة - وهو المدخل السائد حتى الآن في منظمات الأعمال - إلى عدة تصنيفات لأنماط القيادة (المغربي، 2007: 246-248) هي:-

- نمط القيادة الأتوقراطية (Autocratic Leadership):

يتميّز ذلك النوع من القيادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخوّلة له، حيث يجبر أتباعه على القيام بأعمالهم وفقاً لإرادته وأهوائه، متبعاً في أحيان كثيرة أساليب التهديد والتخويف لتحقيق أهدافه، دون أن يستمع لأفكار أتباعه، وغالباً ما ينسب النجاح لنفسه، ويلقي بالفشل على أتباعه، ويفضّل الإشراف المباشر عليهم، ويُكرّ عليهم أدوارهم، مما يؤدي إلى القلق، وعدم الاستقرار النفسي لديهم.

- نمط القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership):

يتميّز ذلك النمط بسلوكه المتوازن، فهو يتبع أساليب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق، ويحترم أحاسيس الأفراد، ومشاعرهم، ويجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، فالقائد الديمقراطي يستعين بآراء أتباعه، ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار، وتحقيق التعاون، وإطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكامنة.

تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير

- نمط القيادة المتساهل (Loose Leadership):

على النقيض تماماً من نمط القيادة الأوتوقراطية، فالقائد من ذلك النمط يترك لأتباعه اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف، واختيار أساليب التنفيذ، فهو بذلك تخلى عن دوره الأساسي كمتخذ للقرارات، وأصبح يلعب دور الوسيط، ويتصف بالسلبية (Passive) والتسامح (Permissive) والتودد (Friendly) تجاه أتباعه، وقد يؤدي ذلك السلوك من جانب القائد/المدير إلى التسبب وعدم الانضباط، وانخفاض الإنتاجية، كما أن من سمات تلك القيادة ازدواجية الجهود، وهدر الوقت، ويغلب على ذلك النمط القيادي: التوسع في تفويض السلطات، وعمومية التعليمات، والتردد وعدم الثبات.

صنع القرار (Decision Making):

عندما يبدأ تنفيذ الأهداف الواردة في خطة المنظمة، من الطبيعي حدوث بعض المشكلات، ومن الطبيعي أيضاً وضع حلول معينة لها بعد تحديد ماهية المشكلة بدقة. إن مجموعة الحلول تلك تسمى (بدائل الحلول)، ثم تقوم الإدارة بتقييمها وفق معايير محددة، مثل: زمن التنفيذ، تكلفة التنفيذ، حجم العائد، ونسبة المخاطرة المصاحبة للعائد، وغيرها. والغرض من عملية تقييم البدائل هو ترتيبها حسب أهميتها، ومن ثم اختيار البديل الأول الذي انطبقت عليه معظم المعايير أكثر من غيره، إن بديل الحل الذي يقع عليه الاختيار هو القرار الذي يحظى بالأولوية في حل المشكلة، وإن الصعوبة في عملية صنع القرار تكمن في عملية تقييم بدائل الحلول لاختيار البديل المناسب، وهكذا، يمكن تعريف القرار بأنه "بديل الحل الذي تم اختياره من بين بديلين أو أكثر من بدائل الحلول الموضوعة لحل المشكلة". (John and others, 2005: 163-166).

ويتضمن القرار عناصر عدة، أهمها: الهدف من اتخاذ القرار، والدافع من وراء اتخاذ القرار، التنبؤ بما سيحدث في المستقبل في حال اتخاذ القرار، وقيود صنع القرار التي يمكن أن يواجهها متخذ القرار، وهي تتعلق بمدى قدرة المنظمة على التنفيذ (عباس، 2008: 101-106). ويتميز القرار الصائب بخصائص معينة مثل: توفر المعلومات المؤكدة، ووضوح حجم العائد المرغوب فيه، وأن يكون واقعياً وليس متحيزاً لوجهة نظر شخصية، حيث يأخذ في الاعتبار الظروف البيئية الداخلية والخارجية المتعلقة بالمنظمة، مع إشراك المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم، وإقناعهم بنتائجه.

مراحل صنع القرار:

تحتل عملية اتخاذ القرارات بأهمية بالغة في منظمات الأعمال، فقد تناولها العديد من علماء الإدارة بالدراسة والتحليل، والخبراء والمدراء الذين ارتقوا بمنظمتهم إلى أعلى المستويات من

د. علي عباس

حيث الحجم ورأس المال، واستخدام التكنولوجيات في عمليات الإنتاج. وفي وقتنا الراهن يتميز المدير الناجح عن غيره بقدرته على اتخاذ القرارات الصائبة، فالقرار الخاطئ تكلفته عالية، فقد يؤدي بحياة المنظمة إلى الفشل وخطر التصفية. ولكي تتجنب المنظمة أي سوء في عملية اتخاذ القرار، وضع (Thomas and Scott, 2009: 89) إطاراً منهجياً لخطوات صنع القرار على النحو التالي:

- 1- **تحديد المشكلة:** تتعامل المنظمة مع ثلاثة أنواع من المشاكل، هي:
 - **المشاكل المتكررة:** وهي التي يتكرر حدوثها باستمرار، ولها علاقة بالأمور اليومية، مثل: قرارات صرف الأموال، قرارات الإجازات والدوام، وقرارات البيع والشراء العادية، ...
 - **المشاكل الجوهرية:** وهي تلك المشاكل المتعلقة بالتخطيط، التنبؤ، السياسات، الإجراءات، الرقابة، التنظيم، والتوجيه، ...
 - **المشاكل العرضية (الطارئة):** ويقصد بذلك الأحداث والمفاجآت غير المتوقعة داخل المنظمة أو في بيئتها الخارجية، مثلاً: حدوث أزمة سياسية، تغير مفاجئ في السياسات الحكومية، وارتفاع مفاجئ في أسعار الطاقة والمواد.. الخ.
- 2- **وضع بدائل الحلول:** أي وضع البدائل المحتملة لحل المشكلة التي تم تحديدها في الخطوة الأولى.
- 3- **تقييم بدائل الحلول:** وهي أهم وأصعب خطوة في عملية صنع القرار؛ لأنها تهدف إلى تدريج بدائل الحلول حسب أهميتها وقدرتها على حل المشكلة، فالبديل الذي تنطبق عليه المعايير المستخدمة يكون هو بديل الحل الأول، وعادةً ما يقوم متخذ القرار بتقدير النتائج الإيجابية والسلبية المتوقعة من كل بديل على حدة. ومن المعايير التي يهتم بها متخذ القرار: تكلفة القرار، حجم العائد، زمن تنفيذ القرار، نسبة المخاطرة المصاحبة لمعدل العائد، ومدة استرداد رأس المال، وغيرها، وقد يستخدمها كلها أو بعضها لاختيار بديل الحل الأمثل.
- 4- **تنفيذ القرار:** من الضروري أن يقوم متخذ القرار بإقناع القائمين على عملية التنفيذ، ثم مناقشتهم؛ لغرض كسب موافقتهم عليه؛ لتجنب أي مقاومة من طرف بعضهم في تنفيذه.
- 5- **متابعة تنفيذ القرار:** متابعة تنفيذ القرار مهمة للغاية؛ لأنه يعتمد عليها نجاح أو فشل القرار في حل المشكلة، والمتابعة تساعد على اكتشاف الانحرافات، أو معرفة مدى القبول أو المقاومة من جانب التنفيذيين.
- 6- **تقييم النتائج:** أي معرفة نسبة نجاح بديل الحل الذي تم اختياره في حل المشكلة، هل 100%، 90% ... 40%؟ ثم نحكم على كفاءة متخذ القرار ومدى نجاحه.

تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير

والقرارات أنواع مختلفة، حيث يتم تصنيفها وفق أسس عديدة، فقد صنفها (Richard 2006: 325-326) وفق أسس معينة: فإذا صُنِّفت على أساس المستوى الإداري، نجد هناك القرارات التنظيمية، القرارات الشخصية، القرارات الاستراتيجية، والقرارات المبرمجة، وهناك القرارات حسب درجة الإلحاح (Urgency)، والقرارات حسب درجة التأكد، القرارات في حالة المخاطرة، والقرارات في حالة عدم التأكد، ووفق مصدر القرار، تُصنّف على أساس الجهة التي أصدرته، أو المجال الذي ينتمي إليه، فنقول: قرارات إنتاجية أو قرارات مالية، أو تسويقية أو.... ويتّصف القرار الجيد بخصائص يتميز بها (Robert, 2005: 38) مثل: الإمكانات الاقتصادية والفنية المتوفرة لاتخاذ القرار، والمثالية في اتخاذ القرارات، أي وفق أفضل الممكن، والفعالية في التطبيق؛ أي أن يكون قابلاً للتطبيق من الناحية العملية.

الدراسات السابقة:

- دراسة (وسيلة، وعبد الناصر: 2009)، بعنوان أنماط القيادة وفعالية صنع القرار - بوحدة البريد الولائية بسكرة - الجزائر. هدفت الدراسة: إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي وفعالية صنع القرار ومدى مقاومة العاملين لقرارات التغيير، وقد أكدت الدراسة على أنه توجد مقاومة بوحدة البريد الولائية لقرارات التغيير، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وبين مقاومة العاملين للقرارات.
- دراسة (الحربي: 2008) هدفت إلى معرفة أسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية، وقد توصلت الدراسة: إلى عدد من النتائج أهمها: عدم ثقة الرئيس المباشر في مرؤوسيه، وعدم معرفة أهداف التغيير وهما أكثر الأسباب تأثيراً في مقاومة الموظفين للتغيير.
- وقد أشار (السعودي: 2008) بدراسة حول التمكين الإداري، توصل من خلالها إلى أن المروؤس يمكن أن يتصرف حسب درجة تأثره بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس، وذلك بدوره يعتبر تغذية عكسية يستفيد منها القائد في تحسين قراراته، وقد أوصت الدراسة: بضرورة تشجيع القيادة الإدارية على بعض الممارسات الإدارية، كبناء الفريق، والجودة الشاملة؛ لما لها من أثر في تعزيز وبلورة مفهوم التمكين الإداري.
- دراسة (الجريري: 2007) هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، والمبررات الداخلية والخارجية للتغيير، والتغلب على المقاومة التي قد تحصل جراء ذلك، وقد توصلت الدراسة: إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها عدم كفاية إجراءات التغيير وعدم استخدام الأسلوب القيادي المناسب.

د. علي عباس

- دراسة (مهنا، 2006) هدفت الدراسة: إلى التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وقد توصلت إلى نتيجة رئيسة مفادها: وجود علاقة إيجابية بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات، وتطبق تلك النتيجة على سلوك نمط القيادة الديمقراطي.
 - دراسة (العتيبي: 2002) هدفت تلك الدراسة: إلى التعرف على أساليب مقاومة التغيير التي يتبعها الموظفون، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أكثر الأفراد خوفاً من التغيير هم الذين يشاركون ويخططون للتغيير، لذلك نجدهم أكثر الأفراد مقاومة للتغيير من خلال العديد من الوسائل، كحجب المعلومات السرية، تقليل مشاركة العاملين في عملية التغيير، محاولة كسب الوقت عن طريق تعطيل إجراءات ومراحل التغيير، ووضع تصورات مبالغ فيها عن الفوائد والأضرار المتوقعة من التغيير.
 - دراسة (Brinson 2006, 118) هدفت إلى دراسة مقاومة التغيير من خلال مبدأ المشاركة الجماعية، وقد طُبِّقَت تلك الدراسة الميدانية على مجموعتين في شركة للحاسوب باستخدام أسلوب المشاركة المقارنة في اتخاذ القرارات مع إحدى المجموعتين، في حين ظَلَّت الثانية كما هي. وقد توصلت الدراسة إلى أن المشاركة في النمط الديمقراطي في اتخاذ القرارات في المجموعة الأولى نتجت عنه مقاومة أقل، بالمقارنة مع المجموعة الثانية التي لم تشارك في اتخاذ القرار، كما أوضحت الدراسة إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات في المجموعة الأولى لها تأثير إيجابي على الالتزام بجهود التطوير.
- * من خلال مراجعة الدراسات السابقة، العربية والأجنبية؛ أمكن استنتاج الخلاصة التالية:-
- 1- رغم اختلاف البيئات التي أُجريت فيها تلك الدراسات وتنوع أنشطة المنظمات التي أُجريت فيها دراسات متشابهة، وتنوع ثقافات التنظيمية، أكدت جميعها على وجود مقاومة لقرارات التغيير مما يجعلها ظاهرة تُعاني منها معظم المنظمات في العالم.
 - 2- ركزت بعض الدراسات العربية على استكشاف أثر الأنماط القيادية على مقاومة صنع القرارات، وبعضها الآخر ركز على معرفة الأسباب الكامنة وراء مقاومة قرارات التغيير في المؤسسات، فقد أجمعت: على أن عدم معرفة العاملين لأهداف التغيير وأن العاملين يتصرفون بحسب درجة تأثير كل منهم بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس، وأن هناك علاقة إيجابية بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات، وقد انطبقت هذه النتيجة على النمط القيادي الديمقراطي.

تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير

3- اهتمت بعض الدراسات بمعالجة تلك المشكلة، فقد أكدت على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات؛ لما لها من تأثير إيجابي على الالتزام بجهود التغيير والتقليل من درجة مقاومة القرارات وتنفيذها.

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

أ - الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة :

يوضح الجدول (1) المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

جدول (1) وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1-	الحالة الاجتماعية	متزوج	96	80.7
		غير متزوج	23	19.3
2-	المؤهل العلمي	دون الجامعي	33	27.7
		جامعي	68	57.2
		دراسات عليا	18	15.1
3-	فئة العمر	20 - 30 سنة	30	25.2
		31 - 40 سنة	47	39.5
		41 - 50 سنة	28	23.5
		51 - 60 سنة	14	11.8
		61 سنة فأكثر	—	—
4-	عدد سنوات الخدمة	5 - 10 سنوات	70	58.8
		11 - 15 سنة	28	23.5
		16 - 20 سنة	21	17.6
5-	الشركة	21 - 25 سنة	107	89.9
		25 سنة فأكثر	12	10.1

بيّن الجدول (1) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة، حيث اتضح أن المتغيرات الديموغرافية كان لها أثر كبير في فهم أفراد العينة لأسئلة الاستبانة ثم الإجابة عليها بموضوعية وذلك من خلال المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة. إذ تبين أن ما نسبته (72.3%) من عينة الدراسة هم من حملة الدرجة الجامعية والدراسات العليا. و (27.7%) هم من دون الجامعيين. كما بينت النتائج أن ما نسبته (58.8%) هم ممن تراوحت سنوات خدمتهم من 5 - 10 سنوات. وأن (23.5%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تراوحت سنوات خدمتهم من 11 - 15 سنة. و (17.6%) هم ممن تراوحت سنوات خدمتهم من

د. علي عباس

20-16 سنة، وتشير هذه النتائج إلى أن شركة الكهرباء الوطنية لديها خبرات تراكمية عالية جداً وكفاءات علمية متقدمة قادرة على التغيير بالنظر إلى ما تتميز به تلك الشركة من استقرار وظيفي جاذبة للكفاءات المتميزة.

ب. وصف عينة الدراسة:

ومن أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها؛ قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات القياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha). حيث إن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداة الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل Alpha أعطى تقديراً جيداً للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لـ Alpha لكن من الناحية التطبيقية تعد $(0.60 \geq \text{Alpha})$ مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Sekaran, 2003). انظر الجدول (2).

جدول (2) معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	قيمة (α) ألفا
1 -	النمط الديمقراطي	86.9
2 -	النمط المتساهل	89.6
3 -	النمط الأوتوقراطي	89.2
أنماط القيادة الإدارية ككل		91.1
مقاومة العاملين لقرارات التغيير		73.3
الاستبانة ككل		89.8

وقد دلت معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرتها في تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003). إذ بلغت (89.9) للاستبانة ككل، ويتضح من الجدول (2) أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة (فيما يتعلق بأنماط القيادة الإدارية) هو (89.6) حققه نمط القيادة المتساهل تلاه مباشرة نمط القيادة الأوتوقراطي بقيمة (89.2). أما ما يتعلق بمقاومة العاملين لقرارات التغيير فتبين أن معامل الثبات بلغ (73.3) وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير

التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة:

أولاً: - النمط الديمقراطي:

تشير بيانات الجدول (3) وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

أن مستوى النمط الديمقراطي متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.05 – 3.63)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لذلك النمط والبالغ (3.27)؛ مما يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات. فقد جاءت الفقرة التي نصت على أن "يفسح رئيسي المجال للعاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري بلغ (1.29) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت فقرة "يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار ويهتم بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري بلغ (1.19) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وعليه يمكن القول: إن ذلك النمط يهتم بمشاكل المرؤوسين ومعالجة أخطائهم، خاصة وأن الشركة شهدت تطوراً تكنولوجياً ملموساً. ومما يشير إلى العلاقات الإنسانية الطيبة بين الطرفين، بالإضافة إلى الانسجام والتعاون بينهم من خلال إيصال الأفكار، وتشجيع المشاركة في صنع القرار، الأمر الذي يعزز الثقة بينهما، أما تفويض السلطة فكان بشكل محدود ضيق؛ لأن هذه العبارة لم تحظ بقبول جميع المرؤوسين.

جدول (3) تقييم مستوى النمط الديمقراطي

ت	ت في الاستبيان	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	1	يفسح رئيسي المجال للعاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة	3.63	1.29	1	متوسط
2	4	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار ويهتم بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بالتفاصيل	3.05	1.19	4	متوسط
3	7	يتعاطف رئيسي مع العاملين الذين يعانون صعوبات ومشاكل حقيقية	3.11	1.25	3	متوسط
4	10	يعمل رئيسي على تشجيع العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم	3.28	1.23	2	متوسط
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس النمط الديمقراطي	3.27	1.24		متوسط

د. علي عباس

ثانياً: - النمط المتساهل:

تشير بيانات الجدول (4) وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

أن مستوى النمط المتساهل متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (2.43 - 3.13)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لذلك النمط والبالغ (2.84) ويظهر أن المتوسط الحسابي أقل من (3)، مما يدل على ميل المبحوثين نحو معارضة عبارات بعد ذلك النمط القيادي. فقد جاءت الفقرة التي نصت على أن "يُتيح رئيسي أكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري بلغ (1.23) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة "يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري بلغ (1.11) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وبصورة عامة يمكن القول: إن ذلك النمط من القيادة في الشركة يمنحون مرؤوسيهـم سبـل الاتصال لعرض المشاكل التي تواجههم دون إشراكهم في اتخاذ القرار، تاركين لهم حرية التصرف بناءً على تجربتهم في العمل، وهو ما يُشير إلى الثقة التي يوليها أولئك القادة في مرؤوسيهـم، كما أن تفويض السلطة جاء محدوداً، ومن الملاحظ أن المتوسطات الحسابية جاءت منخفضة نسبياً؛ مما يُشير إلى أن القيادة المتساهلة في الشركة لا تتبنى ذلك النمط بخصائصه المطلقة، وهو ما ينسجم مع التغيرات التنظيمية والتطوير الإداري في الشركة.

جدول (4) تقييم مستوى النمط المتساهل

ت	ت في الاستبيان	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	2	يُتيح رئيسي أكبر قدر من الحرية لموظفيه لإصدار القرارات التي يرونها مناسبة لعملهم	3.13	1.23	1	متوسط
2	5	يعتمد رئيسي على موظفيه دون توجيههم أو إشراكهم في اتخاذ القرار وتقديم المشورة لهم	2.81	1.16	3	متوسط
3	8	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق	2.43	1.11	4	متوسط
4	11	يسهل رئيسي سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات ولا يتدخل إلا عند الطلب منه	3.01	1.24	2	متوسط
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس النمط المتساهل	2.84	1.18		متوسط

تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير

ثالثاً: - النمط الأوتوقراطي:

تشير بيانات الجدول (5) وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

أن مستوى النمط الأوتوقراطي متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (2.86 – 3.60)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.16) وبما أن المتوسط الحسابي لذلك النمط أعلى من (3)، فذلك يدل على ميل المبحوثين إلى قبول عبارات ذلك النمط، فقد جاءت الفقرة التي تنص على أن "يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري بلغ (1.24) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة "يركز رئيسي على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء فهو يهتم فقط على ما يجب أن يؤديه العاملون دون الاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري بلغ (1.38) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. يلاحظ بشكل عام أن ذلك النمط القيادي في الشركة يتعاملون مع مرؤوسيهم بحزم، ويتدخلون بكل صغيرة وكبيرة في تفاصيل العمل وهو ما يتصف به القائد الأوتوقراطي، بالإضافة إلى عدم اهتمامه بالنواحي الإنسانية، وفي ذات الوقت يسعى إلى قبول العاملين لقراراته قبل اتخاذها، وهو ما يشير إلى أن القائد الأوتوقراطي في الشركة من النوع الخير، وربما أن الذي يجعل القائد يمارس ذلك النمط هو وجود نقص في بعض المهارات والمعارف خاصة، وأن بعض الأنشطة تحتاج إلى توجيه مباشر، وبما أن الشركة دائمة التطوير، يتطلب ذلك من المدير أن يكون صارماً مع بعض المرؤوسين الذين لا يجدي معهم أسلوب الإقناع والذين لديهم ميول عدوانية اتجاه قرارات التغيير.

جدول (5) تقييم مستوى النمط الأوتوقراطي

ت	ت في الاستبيان	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	3	يركز رئيسي على اللوم وتصيّد الأخطاء ولا يهتم بمشاكل العاملين وحاجاتهم	2.86	1.38	4	أقل من متوسط
2	6	يطلب رئيسي مني تقديم اقتراحات لحل المشكلة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار	2.94	1.26	3	أقل من متوسط
3	9	يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات ويصر على تنفيذها	3.60	1.24	1	مرتفع
4	12	يبدو رئيسي صارماً في التعامل مع موظفيه	3.26	1.30	2	مرتفع
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس النمط الأوتوقراطي	3.16	1.29		مرتفع نسبياً

رابعاً: - تحليل وتفسير نتائج قياس مقاومة صنع القرار في شركة الكهرباء الوطنية:

من خلال الجزء الثاني من الإستبانة (المتغير التابع) يمكن التعرف على مدى مقاومة العاملين في الشركة . فبعد رصد درجات كل مرؤوس على مقياس ليكرت ككل، وحساب المتوسطات الحسابية لدرجات المرؤوسين؛ يمكن الحصول على مقاومة العاملين لصنع القرار وتنفيذه . وقد اعتمد الباحث التصنيف التالي لتحديد مستويات المقاومة:

المستوى الأول : يقع في المجال (1 - 2,33) ويشير إلى مستوى مقاومة منخفض.

المستوى الثاني : يقع في المجال (2,3 - 3,60) ويشير إلى مستوى مقاومة متوسط.

المستوى الثالث : يقع في المجال (3,61 - 5) ويشير إلى مستوى مقاومة مرتفع نسبياً.

وتم اعتماد هذه الطريقة بناءً على حساب المدى في تحديد طول كل فئة كما يلي :-

- إن أعلى درجة يمكن للمبحوث الحصول عليها هي (20) درجة أي: أن عدد عبارات المقياس (4) × أقصى درجة في المقياس (5) .

- إن أقل درجة يمكن للمبحوث الحصول عليها هي (4) درجات أي: أن عدد عبارات المقياس × أقل درجة في المقياس (1).

وعليه فإن المدى العام هو:

$$16 = 4 - 20$$

تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير

وبما أن مستويات المقاومة عددها ثلاثة؛ فإن طول الفئة هو :

$$5.33 = \frac{16}{3}$$

وبناءً على ذلك يُصبح طول كل فئة من الفئات الثلاث (5.33) وبقسمة حدود كل فئة على (4) نحصل على المتوسطات الحسابية لكل فئة، والتي تمثل الحالات التي اعتمدها الباحث كمؤشر لقياس مستوى مقاومة العاملين لصنع القرار موضحة كما يلي:-

الفئة الأولى : 4 – 9.33 تنتمي إلى المجال (1-2.33).

الفئة الثانية : 9.33 – 14.60 تنتمي إلى المجال (2.34-3.60)

الفئة الثالثة : 14.66 – 20 تنتمي إلى المجال (361-5)

والجدول التالي رقم (6) يوضح بالتفصيل نتائج قياس مقاومة صنع القرار في شركة الكهرباء الوطنية:

تشير بيانات الجدول (6) وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

أن مستوى مقاومة العاملين لقرار المؤسسة متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (2.82 – 3.25)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.07)، فقد جاءت الفقرة التي نصت على أن "يوجد اتصال دائم وحيد بين المسؤولين والعاملين لشرح وتوضيح ما يستجد من تعليمات ومعلومات حول التغيير بالمؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري بلغ (1.10) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فيما حصلت فقرة "أشعر بالرضا عن الوضع الجديد بالمؤسسة وأنفذ التعليمات والقرارات الجديدة التي تدعمه" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري بلغ (1.21) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وبما أن عبارات هذا المتغير التابع سلبية ومتوسطاتها الحسابية أكبر من القيمة (3) التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سُلِّم ليكرت الخماسي. فهذا يدل على ميل المبحوثين إلى معارضتها، ويمكن القول: إن من أسباب تلك المقاومة عدم وجود اتصال دائم وكاف بين المسؤولين والمرووسين وتوضيح مبررات قرارات التغيير في الشركة، ولا تشجيعهم بصورة كافية على عرض أفكارهم حول برامج التغيير. فالمرووسين لا يرون بأن هناك مبررات مقنعة لصنع قرارات التغيير لذلك فهم غير راضين عن الوضع الحالي في الشركة. وبناءً عليه فإن التزامهم بالتعليمات والقرارات الجديدة تعتبر منخفضة.

جدول (6) تقييم مستوى مقاومة العاملين لقرار المؤسسة

ت	ت في الاستبيان	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	13	تشجيع الإدارة العاملين على تقديم أفكارهم والتعبير عن آرائهم تجاه برامج التغيير	3.24	1.28	2	متوسط
2	14	أشعر بالرضا عن الوضع الجديد بالشركة وأنفذ التعليمات الجديدة	2.82	1.21	4	متوسط
3	15	يوجد اتصال دائم بين المسؤولين والعاملين حول التغيير في الشركة	3.25	1.10	1	متوسط
4	16	أرى بأن قرارات التغيير بالشركة مسبقة بمبررات مقنعة ومعلنة للعاملين	2.96	1.25	3	متوسط
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس النمط الأوتوقراطي	3.07	1.21		متوسط

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى (H_{01}):

لاختبار تلك الفرضية؛ تم اختبار t لعينة واحدة؛ للتحقق من وجود أنماط مختلفة من القيادات الإدارية، وكما هو موضح في الجدول (6).

جدول (7)

نتائج اختبار t للتحقق من وجود أنماط مختلفة من القيادات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t المحسوبة	t الجدولية	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
وجود أنماط مختلفة من القيادات الإدارية	3.091	0405	2.449	1.657	118	0.016

يوضح الجدول (7) نتيجة وجود أنماط مختلفة من القيادات الإدارية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن شركة الكهرباء الوطنية توجد فيها أنماط مختلفة من القيادات الإدارية، إذا بلغت قيمة t المحسوبة (2.449) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة t الجدولية البالغة (1.657)، ومما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الأولى، وعليه ترفض الفرضية

تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير

الصفريّة وتقبل الفرضية البديلة التي نصت على "وجود أنماط مختلفة من القيادات الإداريّة في شركة الكهرباء الوطنيّة".

الفرضيّة الثانيّة (H0₂):

لاختبار تلك الفرضية؛ تم اختبار t لعينة واحدة؛ للتحقق من عدم مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنيّة، وكما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8)

نتائج اختبار t للتحقق من عدم مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنيّة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t المحسوبة	t الجدوليّة	DF درجات الحرارة	Sig* مستوى الدلالة
مقاومة العاملين لقرارات التغيير	3.067	0.999	0.734	1.657	118	0.464

يوضّح الجدول (8) نتيجة مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنيّة. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن العاملين لا يقاومون قرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنيّة، إذا بلغت قيمة t المحسوبة (0.734) وهي غير دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة t الجدولية البالغة (1.657)؛ ومما يؤكّد عدم صحة قبول الفرضية الثانيّة، وعليه ترفض الفرضية الصفريّة التي نصت على "لا يقاوم العاملون (المروّسون) قرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنيّة".

الفرضيّة الثالثّة (H0₃):

لاختبار تلك الفرضية؛ تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، كما هو موضح في الجدول (9).

جدول (9)

نتائج اختبار أثر أنماط القيادة الإدارية على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرارة	Sig* مستوى الدلالة
مقاومة العاملين لقرارات التغيير	0.383	0.146	6.579	النمط الديمقراطي	3	0.000
				النمط المتساهل	115	
				النمط الأوتوقراطي	118	

* يكون الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول (9) أثر أنماط القيادة الإدارية على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية؛ إذ بلغ معامل الارتباط R (0.383) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.146)، أي: أن ما قيمته (0.146) من التغيرات في مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية ناتج عن التغيير في أنماط القيادة الإدارية، كما بلغت قيمة درجات التأثير β (0.263) للنمط الديمقراطي؛ و (0.265) للنمط المتساهل؛ و (0.009) للنمط الأوتوقراطي؛ ومما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أنماط القيادة الإدارية يؤدي إلى زيادة في مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية بقيمة (0.263) للنمط الديمقراطي؛ و (0.265) للنمط المتساهل؛ و (0.009) للنمط الأوتوقراطي. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (6.579) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ ومما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي نصت على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية".

تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير

وللتحقق من أثر كل نمط من أنماط القيادة الإدارية على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية؛ تم تقسيم الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط؛ لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى (H0₃₋₁):

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية.

لاختبار تلك الفرضية؛ تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (10).

جدول (10)

نتائج اختبار أثر أنماط القيادة الديمقراطي على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة

الكهرباء الوطنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرارة	Sig* مستوى الدلالة
مقاومة العاملين لقرارات التغيير	0.357	0.128	17.137	0.404	1	0.000
					117	
					118	

* يكون الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول (10) أثر نمط القيادة الديمقراطي على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.357) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.128)، أي: أن ما قيمته (0.128) من التغيرات في مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية ناتج عن التغير في نمط القيادة الديمقراطي، كما بلغت قيمة درجات التأثير β (0.404)؛ ومما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في نمط القيادة الديمقراطي يؤدي إلى زيادة في مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية بقيمة (0.404). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (17.137) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ وما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل

د. علي عباس

الفرضية البديلة التي نصت على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية".

الفرضية الفرعية الثانية (H03-2):

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة المتساهل على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية.

لاختبار تلك الفرضية؛ تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (11).

جدول (11)

نتائج اختبار أنماط القيادة المتساهل على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرارة	Sig* مستوى الدلالة
مقاومة العاملين لقرارات التغيير	0.345	0.119	15.825	0.484	1	0.000
					117	
					118	

* يكون الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول (11) أثر نمط القيادة المتساهل على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة المتساهل على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية؛ إذا بلغ معامل الارتباط R (0.345) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.119)، أي: أن ما قيمته (0.128) من التغيرات في مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية؛ ناتج عن التغير في نمط القيادة المتساهل، كما بلغت قيمة درجات التأثير β (0.484)، ومما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في نمط القيادة المتساهل يؤدي إلى زيادة في مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية بقيمة (0.484)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (15.825) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ ومما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي نصت على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة المتساهل على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية".

تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير

الفرضية الفرعية الثالثة (H0₃₋₃):

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الأتوقراطي على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية.

لاختبار تلك الفرضية؛ تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (12).

جدول (12)

نتائج اختبار أثر أنماط القيادة الأتوقراطي على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرارة	Sig* مستوى الدلالة
مقاومة العاملين لقرارات التغيير	0.209	0.044	5.370	0.234	1	0.022
					117	
					118	

* يكون الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول (12) أثر نمط القيادة الأتوقراطي على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الأتوقراطي على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية. إذا بلغ معامل الارتباط R (0.209) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.044)، أي أن ما قيمته (0.044) من التغيرات في مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية ناتج عن التغيير في نمط القيادة الأتوقراطي، كما بلغت قيمة درجات التأثير β (0.234)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في نمط القيادة الأتوقراطي يؤدي إلى زيادة في مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية بقيمة (0.234). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (5.370) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الأتوقراطي على مقاومة العاملين لقرارات التغيير في شركة الكهرباء الوطنية".

د. علي عباس

تحليل وتقييم أنماط القيادة وفعالية صنع القرار في شركة الكهرباء الوطنية:

بناءً على ما سبق، قام الباحث بفرز وتحليل إجابات المبحوثين على عبارات المتغير المستقل في الاستبانة التي تقيس أنماط القيادة، حيث أمكن تصنيف المبحوثين إلى ثلاثة فئات حسب الأنماط القيادية التي ينتمون إليها على النحو الآتي:

- الفئة الأولى : تضم المبحوثين الذين يرون أن رؤسائهم يمارسون نمطاً قيادياً ديمقراطياً حيث كان عددهم (85) فرداً.
- الفئة الثانية : وتضم المبحوثين الذين يرون رؤسائهم يمارسون نمطاً قيادياً متساهلاً حيث كان عددهم (11) فرداً.
- الفئة الثالثة : وهم المبحوثون الذين يرون رؤسائهم يمارسون نمطاً قيادياً أوتوقراطياً وعددهم (23) فرداً.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لمقاومة صنع القرار في كل فئة من الفئات الثلاث، للتمكن من معرفة مستوى مقاومة كل منهم لصنع القرار، ويوضح الجدول (13) هذه العملية:

جدول (13)

مدى التباين في مستويات مقاومة صنع القرار بحسب كل نمط من أنماط القيادة

معامل ارتباط بيرسون r	مقاومة العاملين لصنع القرار		القيادة الإدارية		عدد مفردات عينة الدراسة 119 فرداً: ↓
	مستوى مقاومة القرار حسب كل فئة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	أنماط القيادة	
-0.55	منخفض	1.63	71%	النمط الديمقراطي	الفئة الأولى: (85) فرداً
0.43	مرتفع	4.44	9.2%	النمط المتساهل	الفئة الثانية: (11) فرداً
0.46	مرتفع جداً	4.77	19.3%	النمط الأوتوقراطي	الفئة الثالثة: (23) فرداً

يُلاحظ في الجدول وجود مستويات مختلفة لمقاومة صنع القرار باختلاف أنماط القيادة، ويلاحظ كذلك أن أكثر الأنماط تأثيراً، وبناءً على قيمة F المحسوبة، وقيمة r هو نمط القيادة الديمقراطية، يليه نمط القيادة المتساهل، وأخيراً: نمط القيادة الأوتوقراطية.

تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير

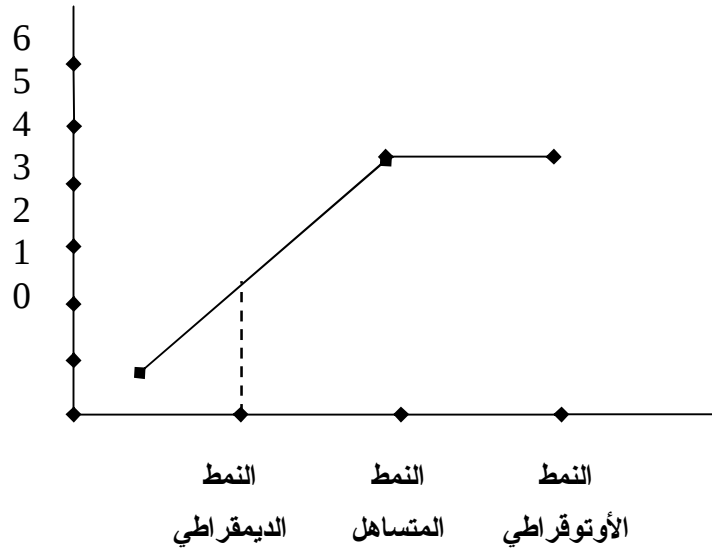
الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

- بناءً على ما سبق، يمكن استنتاج ما يلي: -
 - كلما كان النمط القيادي ديمقراطياً زاد تأثيره الإيجابي على مستوى مقاومة صنع القرار في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية؛ مما يشير إلى أن النمط الديمقراطي المعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة في صنع القرار، والتفويض السليم، والاتصال الجيد يؤدي إلى تقبل العاملين للقرار.
 - وبخصوص النمطين القيايين المتساهل والأوتوقراطي، فقد أوضحت النتائج أن لهما تأثيراً سلبياً على مستوى مقاومة المرؤوسين لصنع القرار وتنفيذه؛ وذلك بسبب عدم إشراكهم في صنعته وعدم إدراكهم لأهميته. ويوضح الشكل البياني رقم (2) ذلك:

الشكل رقم (2)

علاقة أنماط القيادة بمستوى مقاومة المرؤوسين لصنع القرار في الشركة



التوصيات:

كما ذكرنا سابقاً: أن شركة الكهرباء الوطنية لديها خبرات تراكمية عالية جداً في مجال عملها، وحيث ظهر ذلك هذا من خلال احتفاظ الشركة بكفاءات علمية وفنية متقدمة، قادرة على صنع قرارات التغيير باتجاه تحقيق رؤيتها الإستراتيجية لمستقبل الشركة، وإلى تميزها باستقرار وظيفي وعوامل جاذبة للكفاءات العلمية والفنية ولكي تحافظ على مكاسبها تلك؛ فإن عليها الالتفاف إلى معالجة بعض المشكلات الموجودة في القيادة والتوجيه في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يُوصي الباحث بما يلي:-

- تعزيز النمط القيادي الديمقراطي السائد في الشركة؛ لما له من تأثير إيجابي على مقاومة صنع القرار وقيادة التغيير.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لسلوك النمطين القيايين المتساهل والأوتوقراطي، من خلال إجراء تنظيمي مناسب، أو إلحاقهم ببرامج تدريب متقدمة؛ لأن طريقة القائد في اتخاذ القرارات دائماً تعكس إما نزعة الشخصية وإما التنظيمية لماضيه قبل أن يصبح قائداً.
- تفعيل مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل صنع القرار وتنفيذه؛ لأن ذلك يُساهم في تقبلهم لقرارات التغيير، ويساعدهم على إدراك الحاجة إليه، وبالتالي: يصبحون أقل عرضة لمقاومته.
- الاهتمام بآراء المرؤوسين ومقترحاتهم؛ لأن ذلك يُساهم في تكوين المواقف الإيجابية عند تنفيذ القرار، ومنحهم التفويض الملائم، ورفع سوية الاتصال والتنسيق بين كافة الأطراف ذات العلاقة بالقرار.

المراجع والهوامش:

- 1- السعودي، موسى: (2008). دراسات، مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي/الجامعة الأردنية م: 35، ع2، الأردن، عمان.
- 2- العلانة، علي سليم: (1996). أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 3- العنبي، سعد بن مرزوق: (2002). دراسة بعنوان الخوف من التغيير في بيئة العمل، جامعة الملك سعود. الرياض، م.ع.س.
- 4- الحربي، عبد الله: (2008). أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية- رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، م.ع.س.

تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير

- 5- الجرجري، أحمد سليمان: (2007). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثامن، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، عمان.
- 6- جاد الرب، سيد أحمد: (2005). السلوك التنظيمي، جامعة قناة السويس، مطبعة العشري، الإسماعيلية ج.م.ع.
- 7- حريم، حسين: (1997). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 8- زيادة، فريد فهمي: (2004). المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، ط4، مطبعة الشعب، الأردن، إربد.
- 9- عباس، علي: (2010). أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط5، الأردن، عمان.
- 10- عباس، علي: (2008). الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 11- وسيلة، واعر، وعبد الناصر موسى: (2009). أنماط القيادة وفعالية صنع القرار، بحوث وأوراق الملتقى الدولي - صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة الجمهورية الجزائرية.
- 12- مهنا، إبراهيم عفيف: (2006)، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية - جامعة النجاح، نابلس فلسطين.
- 13- Andrew J. Dubrin: (2005). **Leadership, Research finding – practice and skills**. Biztantra publ. Co. India – N.D.
- 14- Brinson, L. (2006) The Managements of Change and the Impact Change resistance , Vournal of International business 2006 Vol 3.P.118
- 15- John L. pierce and others: (2006) Leaders and Leadership process. Singapore.
- 16- John Adaire: (2005) Inspiring Leadership, John and Talbot publ. comp., U.S.A.
- 17- Richard L. Daft: (2006). New era of Management. Thomas South – Western publ. U.S.A.
- 18- Robert Eales: (2005). The effective Leader, Robert E. Publisher. India N.D.
- 19- Steven L. McShane: (2005). Organizational Behavior. 3rd ed. Tata McGraw-Hill publ. India- N.D.
- 20- Thomas S. Batman and Scott A. Snell: (2009). Management, Leading and Collaboration in Competitive World. McGraw-Hill, U.S.A.
- 21- Yodendra and others: (2004). Organizational Behavior. AITP publ. India- N.D.