

## أثر أنماط القيادة على مقاومة العاملين للقرار في المنظمات: دراسة تجريبية بالتطبيق على اللجنة الدولية للصليب الأحمر (لبنان)

ربيع عبد الكريم ذياب

طالب دكتوراه

كلية إدارة الأعمال - جامعة الجنان

طرابلس - لبنان

### الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر أنماط القيادة على مقاومة القرار في المنظمات-دراسة تجريبية بالتطبيق على اللجنة الدولية للصليب الأحمر (لبنان).

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (16 سؤال) تقيس أثر أنماط القيادة على مقاومة القرار في المنظمات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (61) عامل في الأقسام الإدارية في اللجنة الدولية للصليب الأحمر (لبنان).

ولاختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات ومنها الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الإحصائية الوصفية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وبعد إجراء عملية التحليل توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية (أحد أبعاد أنماط القيادة) على مقاومة القرار في المنظمات بنسبة تأثير 43.8%.
  - يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديموقراطي (أحد أبعاد أنماط القيادة) على مقاومة القرار في المنظمات بنسبة تأثير 30%.
  - يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهل (أحد أبعاد أنماط القيادة) على مقاومة القرار في المنظمات بنسبة تأثير 20%.
  - يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين الأنماط القيادية على مقاومة القرار في المنظمات بنسبة تأثير 31%.
- وقدمت الدراسة جملة من التوصيات أهمها:

- تعزيز النمط الديموقراطي السائد في المؤسسة وحث المسؤولين على إتباعه، لما له من تأثير إيجابي على مقاومة القرارات.
- الابتعاد عن العمل بنمطي الأوتوقراطي والتساهل عند صنع القرارات، لما لهما من آثار سلبية على مقاومة القرارات.
- يجب حث القادة من المنظمة على إشراك العاملين التابعين لهم في صناعة القرارات، كون تعزيز هذا الأمر سوف يساهم في تكوين المواقف الإيجابية نحو القرار.
- إن مدى قبول القرار مهما لفعالية تنفيذه، وعليه يجب على القادة معرفة آراء المرؤوسين الذين يشاركون في التنفيذ ومنحهم أدوار حتى لا تكون لديهم مقاومة للقرار عند تنفيذه.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة، مقاومة التغيير، اتخاذ القرار.

### المقدمة

نتيجة للتطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي تعرفها البيئة الحالية، فإن المؤسسة الاقتصادية تواجه العديد من التحديات التي تهدد بقاءها واستمرارية نشاطاتها، مع ذلك فإن بعض هذه المؤسسات تستطيع أن تتجاوزها في حين



\* تم استلام البحث في فبراير 2024، وقبل للنشر في مارس 2024، وسيتم نشره في أكتوبر 2024.

© المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، 2024، ص 1-18، (معرف الوثائق الرقمي): 10.21608/AJA.2024.272745.1594

أن بعضها الآخر يُعرَضُ للإفلاس والزوال عند أدنى خطر يواجهها، وبالتالي تظهر المشكلة في كيفية اتخاذ القرار الذي يضمن لهذه المؤسسات مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية حتى يُكتب لها البقاء والاستمرار بنجاح، وهو ما يلقي على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية صناعة القرار السليم الذي يسمح للمؤسسة بالارتقاء نحو مستقبل أفضل، حيث يُعدُّ النجّاح الذي تحقّقه أي مؤسسة يتوقّف إلى حدٍ بعيدٍ على قدرة وكفاءة قياداتها على تحديد أهداف واضحة واختيار أنسب الوسائل لتحقيقها حيث يشار إلى القيادة بأنها: مجموعة من المهارات الفنية والقدرات الإبداعية بهدف توجيه أنشطة التغيير نحو تحقيق أهداف (أبو الفضل، 1996).

إن نجاح أي مؤسسة مرهونٌ بمدى تحقيق الأهداف المخطّط لها فإن دور القادة الإداريين هو العمل على اتخاذ قرارات ذات جودة حيث يذكر أن القائد يجب أن يمتلك القدرة على تحديد المشكلة واختيار البديل الأفضل بين البدائل المتاحة للمشاكل موضوع القرار ويوازن بين المخاطر التي قد يسببها القرار والمزايا التي قد يجلبها ويقدر وجهات النظر المختلفة ويسمح للمرؤوسين بطرح البدائل المتعددة، مما يساعد على اختيار البديل الأفضل (كنعان، 2007) حتى تبقى مؤسساتهم جديرة بحق التواجد مستقبلاً، غير أنّ دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف الأنماط القيادية في حد ذاتها والأساليب التي ينتهجها كلّ قائدٍ في صنع القرار بالمؤسسة، لذا جاءت دراستنا هذه لتبرز دور كلّ نمطٍ قياديٍّ في صنع القرار بالمؤسسة والتعرّف على النمط الأكثر فعالية في صنع القرار الذي تلتزم به كافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة، حيث أنّ نمط القيادة الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على جودة وفعالية القرار بالمؤسسة وعلى تقبل والتزام العاملين بتنفيذه، وعليه فنجاح القرار بالمؤسسة يرتبط بشكل كبير بأنماط القيادات التي تديرها.

ولا شك أن فعالية أنماط القيادة في صنع القرار تتحكّم فيها عوامل متعدّدة ومتداخلة، إلا أننا سنسلط الضوء في هذه الدراسة على إحدى العوامل التي نعتقد أنّ لها أهميتها الخاصة ألا وهي مقاومة القرار، التي لها انعكاساتها على تحقيق هدف القرار. وباعتبار أنّ المؤسسة محل الدراسة قد انتهجت نهج التغيير كأحد أهمّ القرارات الإستراتيجية التي عرفتها خلال مسيرتها، فمن الأهمية بمكان التعرّف على مدى مقاومة العاملين لتنفيذ هذا القرار كمؤشرٍ يمكن أن نستعين به للحكم على مدى فعالية أنماط القيادة في صنع القرار باعتبار أن مقاومة القرار ترتبط بأهمّ مرحلة من مراحل عملية صنع القرار وهي مرحلة التنفيذ.

## الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

### القيادة الإدارية وصنع القرار بالمؤسسة

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف، باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤيته بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك في إطار الظروف التي يواجهها، والمقصود بفاعلية القيادة: «الدرجة التي يُنجز بها القائد مهمة أهداف العمل من خلال الجماعة التي يقودها، بحيث يحققون هذه الأهداف لرغبتهم في إنجازها (عاشور، 1989).

### 1- مفهوم القيادة:

أ- تعريف القيادة: على الرغم من اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين بدراسة موضوع القيادة، إلا أنهم لم يتمكنوا من الاتفاق على تعريف موحد لمفهومها، وذلك بسبب اختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها للقيادة والظروف التي عاشوها، وعلى هذا الأساس سوف نقوم في هذا المجال بتعريف القيادة بشكل عام ثم تعريف القيادة بشكل الإدارية بشكل خاص، ومن ثم استخلاص تعريف لها.

- تُعرّف القيادة على أنها « فنّ استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة» (العويسات، 2005).

- ويعرفها آخرون بأنها «عبارة عن النشاط الذي يسمح بالتأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف» (BERGERON, 2004).

- عرّف ريتشارد ايتال القيادة على أنها «تفاعل خصائص القائد الشخصية وخصائص التابعين وكذلك المواقف التي يمزون بها أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة» (العديلي، 1993).

وبناءً على ما تمّ ذكره يتّضح لنا أن لموضوع القيادة جوانب كثيرة وعناصر مختلفة، واستناداً على مختلف هذه العناصر يمكننا استخلاص أنّ القيادة بمفهومها العام هي: «قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم طواعيةً للتعاون على تحقيق هدف مشترك في إطار ظروفٍ موقفٍ ما».

ب- تعريف القيادة الإدارية: أثار تعريف القيادة الإدارية خلافاً واسعاً في الفكر الإداري، إلى درجة أنه يمكن التمييز في هذا الشأن بين أربع اتجاهات نرى أنه من الضروري عرضها قبل إبراز التفرقة بين القائد والمدير (أبو زيد فهبي، 2003).

- تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة: يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه من الضروري أن يتمتع القائد الإداري بسلطة إصدار الأوامر على المرؤوسين الذين يتعين عليهم إطاعتها، وعلى الرغم من صحة توجه أصحاب هذا الاتجاه إلا أنه لا يمكن أن تقتصر القيادة الإدارية فقط على هذا العنصر وحده.

- تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة المقبولة: المقصود هنا أن تستمد القيادة الإدارية سلطتها من القدرة على التأثير في الآخرين طواعية، وهذا صحيح إلا أنّ الاقتصار على عنصر الاستمالة فقط أمرٌ فيه نظر، فهم وسيلة ضمن وسائل التأثير الأخرى للقيادة الإدارية.

- تعريف القيادة الإدارية على أساس موضوعي: تُعرف القيادة الإدارية بالنظر إلى موضوعها المتمثل في أداء الوظائف الإدارية، وعلى الرغم من صحة هذا الاتجاه الذي يركّز على وظيفة القيادة إلا أنه يهمل تماماً وسيلة القيادة.

- تعريف القيادة الإدارية على أساس مختلط: من خلال الجمع بين المعايير السابقة فالقيادة الإدارية تبتغي تحقيق أهداف إدارية معينة ووسيلتها في ذلك إما التأثير على العاملين عن طريق السلطة الرسمية، أو إقناعهم بقبول هذه السلطة من خلال الاستمالة. ولا غنى للقيادة عن استعمال كلتا الوسيلتين في التأثير على أن تبدأ أولاً بالاستمالة، فإن لم تجد نفعاً فلا مفر من استعمال السلطة الرسمية.

ورغم ما تقدّمنا به فإن تعريف القيادة الإدارية بشكل واضح يتطلّب منا التّطرّق لكلّ المفاهيم التالية:

- القائد: هو الشخص الذي يوجّه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أنّ هناك علاقة بين شخص يوجّه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه (صالح حسن، 2004).

- المدير: هو فرد مسؤول، يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله، مكلف بممارسة وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة (CARRON, 2001).

- القائد الإداري: هو كلّ مسؤول قادر على التأثير في الآخرين ويملك سلطة إدارية (أبو زيد فهبي، 2003).

ممّا سبق يمكن القول:

أنّ القائد هو الذي يمارس عملية القيادة وهو يعتمد بالأساس على الاستمالة والإقناع في تأثيره على الآخرين، أمّا المدير فهو يعتمد على سلطته الرسمية المستمدة من منصبه الوظيفي في التأثير على الآخرين.

وبناءً على العرض السابق يمكن استخلاص تعريف للقيادة الإدارية كالتالي: «هي قدرة الفرد المسؤول على التأثير في الأفراد والجماعات بالمؤسّسة، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف معينة، باستعمال التأثير الشخصي أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة».

## 2- عناصر القيادة:

بما أنّ القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأيّ منّا أن يكون قائداً بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وُجد من «يقود» ومن «يقادون» و«هدف مشترك» مطلوب تحقيقه في إطار «ظروف موقف معين» يمارس القائد فيه «تأثيره على الجماعة».

وعليه يمكن القول أنّ عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية، تصبح دراسة أي منها بمنعزل عن العناصر الأخرى أمر مضرّاً قد يكتنفه اللبس والغموض في محاولة الفهم الجيد للقيادة. ولإثراء فهم القيادة نحاول إلقاء الضوء على مختلف عناصرها:

- القائد: يُعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس (العتيبي وآخرون، 2007)، وتحدّد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.
- الجماعة: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يُقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمّع بشريّ، فإنّ تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حُسن تقدير لهذه الحاجات.
- الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجّه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما (كلالدة، 1997).
- ظروف الموقف: فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتّخاذ قرار في موقف ما.
- التأثير: يُعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتّبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتمّ تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه (CARRON, 2001).

### 3- أنماط القيادة وصنع القرار بالمؤسسة:

تعدّ عملية صناعة القرار من المراحل الهامة والضرورية لنجاح العمل الإداري لأيّ مؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، ويختلف أسلوب صناعة القرار من نمط قيادي إلى آخر، ويُقصد بالتمّط القيادي «السلوك المتمركز المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكّل نمطاً يميّزه عن بقية القادة» (العميان، 2005)، ولقد توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعدّدة لأنماط القيادة، غير أننا سوف نتطرّق لأبرزها ولأسلوب كلّ منها في صناعة القرار:

- أ- القيادة الأوتوقراطية: توجد هناك أنماط متعدّدة لسلوك القائد الأوتوقراطي تتداخل فيما بينها، وسنعرض فيما يلي أشكال القيادة الأوتوقراطية والخصائص المميّزة لسلوك القائد في كلّ شكل:
  - القيادة الأوتوقراطية التسلّطية: يتميّز هذا النمط من القادة بأنه يحاول تركيز كلّ السلطات في يده، فهو لا يفوّض سلطته لأنّه لا يثق في مرؤوسيه لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار تمّ يعلنه عليهم، أمّا طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسياً وصارماً معهم، يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصرّ على إطاعة مرؤوسيه لها (LAFLAM, 1981).
  - كما لا يتّصل بمرؤوسيه إلا عندما يعرض عليهم نماذج العمل، لذا فإن اتّصاله يكون فقط من الأعلى إلى الأسفل، أمّا سلوكه خلال العمل فيتميّز بتردده لاتّخاذ القرار أحياناً وافتقاده بعد النظر وهذا ما يؤدي إلى عدم قدرته على التكيّف مع المواقف بفاعلية (نواف، 2007).
  - القيادة الأوتوقراطية الخيرة: تظهر المهارات الرئيسية لهذا النمط في حمل مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء، وهو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أنّه باستطاعته استخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل، غير أنّه يفضّل أن يتصرّف معهم أولاً عن طريق الإقناع وأن وجد أنّ هذا الأسلوب غير مجدي لجأ إلى الإكراه، كما أنّه يؤمن بالمشاركة في صنع القرارات ووسيلته في ذلك الحصول على موافقة المرؤوسين وقبولهم لقراراته قبل اتّخاذها، إذ أنّه يدرك مقدّمًا أنّ البعض منهم قد يعارض هذه القرارات لذلك يحاول أن يبيّن لهم المنافع التي ستترتّب على قبولهم لها، كلّ ذلك إدراكاً منه لكسب رضا العاملين الإقناع أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لتنفيذها) أبو زيد فهي، 2003).
  - والواضح أنّ القائد في هذه الحالة -مثل الحالة الأولى- له ميول استبدادية غير أنّه يحاول الحصول على قبول العاملين معه بقراراته قبل اتّخاذها، فإن أفلح في ذلك قضي الأمر وإلا فرضها عليهم بالقهر والإجبار كما يفعل القائد المتسلّط.
  - القيادة الأوتوقراطية اللبقة: يعدّ هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبداداً وأقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يعتقد هذا القائد أنّ مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكنّه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعلياً فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريده. ويعتمد هذا القائد أسلوب المؤتمرات الإخبارية: وهي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتّخاذها

من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استنتجها، قصد الكشف عن إمكانية قبول القرار والحصول على طاعة وتأييد المرؤوسين للقرار الذي ينوي اتخاذه، وهو في كل الأحوال يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار ولا يأخذ آراءهم بعين الجدّة مهما كانت فعّالة، وضمن هذا النمط قد يعطي القادة مرؤوسهم قدرًا من الحرية من أجل مشاركتهم في صنع القرار (عياصرة، 2006).

ب- القيادة الديمقراطية: لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم. (PAPIN, 1995)

وبشكل عام يمكن القول أنّ القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه وكذا المشاركة في صنع القرار، فضلًا عن تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءتهم وخبراتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الاطلاع بالمهام القيادية الهامة.

- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: حتى يستطيع القائد أن يحقق علاقات طيبة بين مرؤوسيه عليه أن يعمل على (أبو زيد فهد، 2003):
  - سيادة روح الفريق بين العاملين.
  - حساسية القائد الإداري إزاء المشاعر الإنسانية لمرؤوسيه.
  - عناية القائد بتفهم مشاكل المرؤوسين ومعالجتها.
  - تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين.

- المشاركة في صنع القرار: يُقصد بالمشاركة دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي يساعده على اتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذه، كما أنّ المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير التنظيمي وتقبله، وتساعد على تيسير سبل الاتصال الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه (كنعان، 2006).

- تفويض السلطة: إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمّل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها (عياصرة، 2006).

ج- القيادة المتساهلة: من أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة المتساهلة والتي كشفت عنها الدراسات الخصائص التالية (كنعان، 2006).

- إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية إلى مرؤوسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وأتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات بطريقة عامّة وغير محددة لأنّ ذلك يعطي للمرؤوس المزيد من الحرية في ممارسة أعماله، وفرصة الاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله.
- أتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة يرى أنّ أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجددًا إلا إذا سهّل لمرؤوسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

#### 4- صنع القرار بالمؤسسة:

تعدّ عملية صنع القرار من السلوكيات الإنسانية المهمة، وذلك أن الفرد يقوم باتخاذ عدد من القرارات عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته، وفي المقابل فإنّ عملية صنع القرار تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة. وهنا وصفت عملية صنع القرار بأنها جوهر العملية الإدارية والقلب

النَّابض للمؤسسة، إذ يُعدّ النجاح الذي تحقّقه أي مؤسسة يتوقف إلى حدّ بعيد على قدرة وكفاءة قياداتها على اتّخاذ القرارات الرّشيدة.

#### أ- مفهوم صنع القرار:

##### - تعريف القرار:

• القرار هو «الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معيّن، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معيّنة واختيار الحل الأمثل من بينها» (شيجا، 1998).

• ويُعرف القرار على أنّه «أفضل بديل لحلّ المشكلة أو هو الحل (ماهر، 2007).

##### - تعريف اتّخاذ القرار:

• هو «اختيار أنسب بديل لحل مشكلة معيّنة» (LAFLAM, 1981).

• وهو «أنشطة يتم اتّباعها لتحديد المشكلة، بدائل الحل، تقييم البدائل واختيار البديل المناسب لحلّ المشكلة، وأهم خطوة تشير إلى اتّخاذ القرار وهو اختيار البديل المناسب (ماهر، 2007).

من خلال هذين التعريفين يمكن اعتبار اتّخاذ القرار هو اتّخاذ بديل بين عدّة بدائل، وأن هذا الاختيار يتمّ بعد دراسة موسّعة لكلّ جوانب مشكلة موضوع القرار، وعليه يجب أن يكون عددًا من البدائل المتاحة ليتسنى لمتخذ القرار اختيار البديل الأمثل للوصول للأهداف المرجوة، وإن لم يكن هناك لما كانت مشكلة لعدم وجود مجال للاختيار وبالتالي لا توجد حاجة لاتّخاذ القرار، وعليه فمن المهم التمييز بين اتّخاذ القرار في حدّ ذاته وعملية صنع القرار.

#### ب- تعريف صنع القرار:

- «هو عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيّرات والتي تخضع بمجمّلها للتدقيق والتّمحيص للوصول إلى حلّ في مجال التّطبيق العملي وحيّز التّنفيذ» (كلالدة، 1997).

- «يشير إلى ذلك النّظام المتكامل من الأنشطة، أو تلك العمليّات الخاصّة بتحديد المشكلة والبدائل والتقييم واختيار البديل المناسب، أي أنّ لك النّظام المتّبع أو الخطوات التي يمرّ بها القائد الإداري ما هي إلا صناعة يقوم بها الفرد للقرار» (ماهر، 2007).

وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك فرق بين مفهومي صنع القرار واتّخاذ القرار فالأول يركّز على جمع البدائل وتحليلها للتعرف على الحلول المتوقعة منها لحلّ المشكلة، أمّا اتّخاذ القرار فهو بمثابة إحدى خطوات عمليّة صنع القرار، بمعنى أنّ عمليّة صنع القرار تحتوي اتّخاذ القرار كجزء من مراحلها الحاسمة في إطار عمليّة صنع القرار.

#### ج- المراحل المنهجية لصنع القرار بالمؤسسة:

تمرّ عمليّة صنع القرار بالمؤسسة بالعديد من المراحل، وتجدر الإشارة هنا أنّ مراحل صنع القرار غير متفق عليها بين الكتاب، ويمكن تلخيص مراحل هذه العمليّة فيما يلي (المصري، 2004):

- تعريف وتحديد المشكلة: والتي تعتبر الخطوة الأولى في سبيل الوصول إلى حلّ لها، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإنّ القرار الذي سوف يتّخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملاءمته للمشكلة التي صدر بشأنها.

- تحديد الأهداف: يرتبط تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها بتعريف المشكلة والحلول المقترحة للقضاء عليها، فالهدف هو النتيجة التي تخطّط للوصول إليها.

- جمع البيانات: يتمّ في هذه المرحلة جمع كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة، ويتوقّف عمل هذه المرحلة على كفاءة البيانات التي تعتمد في النهاية على التّوفيق في جمعها في الوقت المناسب لاستخدامها.

- تسجيل الحقائق وتصنيفها: لا تُعتبر المعلومات التي جمّعت عن المشكلة ذات فائدة بدون تسجيل وتصنيف، أي أنّه يجب في هذه المرحلة تحضير البيانات وتصنيفها بالطّرق التي تيسّر معالجتها والاستفادة منها.

- تحديد البدائل الممكنة: يتمّ في هذه المرحلة حصر البدائل (الحلول) الممكنة للمشكلة وفقًا للبيانات والمعلومات التي تمّ جمعها في المرحلة السابقة واستبعاد البدائل غير المناسبة حتّى يتسنى إيجاد حلّ ممكن للمشكلة.

- تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل: أين يتم المفاضلة بين البدائل المختلفة على ضوء الهدف المقرر، أي تعيين ما يتمتع به كلّ بديل من مزايا وما يتّصف به من عيوب، ومدى إمكانيّته في حلّ المشكلة موضع الدراسة، تُعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل وأكثرها تعقيداً.
- تنفيذ ومتابعة تنفيذ القرارات: لا تنتهي عملية صنع القرار باختيار البديل الأفضل، بل تمتدّ إلى تهيئة المناخ الملائم لتطبيقه واختيار التوقيت المناسب لقرارات التنفيذ، كما ينبغي أيضاً متابعة تنفيذ القرارات من خلال المقارنة المستمرة بين ما هو مستهدف وبين الأداء الفعّال.

ومن الأهمية بمكان أن نوضّح ونحن بصدد مرحلة تنفيذ القرارات أن نأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة على تنفيذ هذا القرار وبخاصة مدى قبول أفراد المؤسسة للقرار واستعدادهم لتنفيذه، فالتنفيذ الفعلي للقرار وقابليّته للتنفيذ هي الاختبار الفعلي لجودة القرار، فعملية التنفيذ مرحلة مهمّة من مراحل صنع القرار، وعليه فإن أي مقاومة من طرف العاملين سوف تعيق كلّ مجهودات صنع القرار وتحول دون فعاليّته.

#### د- مقوّمات القرار الفعّال:

إنّ اتّخاذ القرارات الإداريّة من المهام الجوهريّة للقائد الإداري، وعليه فإنّ نجاح أي مؤسسة يتوقّف إلى حدّ كبير على قدرة قياداتها على صنع قرارات ذات فعاليّة، والمقصود بفاعليّة صنع القرار مدى سلامة خطوات صنع القرار ونجاحها في تحقيق الأهداف التي وُضعت من أجلها، ويمكن إدراج مقوّمات القرار الفعّال فيما يلي (كنعان، 2005):

- قدرة القائد على تحديد المشكلة.
  - قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة لمشكلة موضوع القرار.
  - أن يوازن القائد بين المخاطر التي قد يسبّبها القرار والمزايا التي قد يجلبها.
  - مدى تقدير القائد لوجهات النّظر المختلفة والسّماح للمرؤوسين بطرح البدائل المتعدّدة، ممّا يساعد على التّوصّل إلى البديل الأفضل الذي يحقّق الهدف المطلوب، ومن جهة أخرى التزام المرؤوسين بتنفيذ هذا القرار باعتبار أنّ العاملين الذين يشاركون في صنع القرار يدركون الحاجة إليه ويكونون أقلّ عرضة لرفضه.
- فالمرؤوسون كما يقول سايمون «لا يمكن النّظر إليهم كأدوات ميكانيكيّة بل كأفراد لكلّ منهم رغبات ودوافع، كما أنّهم ليسوا مجرّدين من كلّ معرفة وقدرة على حلّ المشكلات، بل من الممكن أن يساهموا من خلال آراءهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار القائد من بينها البديل الأفضل.

#### الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات التي تناولت تأثير أنماط القيادة على مقاومة القرارات، وسيعرض الباحث مجموعة من هذه الدراسات:

دراسة (عباس، 2012)، وهدفت إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة الإداريّة (الأوتوقراطيّة، الديمقراطيّة، المتساهلة) على عمليّة صنع القرار، ومدى مقاومة المرؤوسين للقرارات وتنفيذها، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة وُزعت على (119) موظّفاً في شركة الكهرباء الوطنيّة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أنماط مختلفة من القيادات الإداريّة في الشركة، كما أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي هامّ على عملية صنع القرار، وأن النمط المتساهل له أهميّة قليلة أما النمط الأوتوقراطي فكان تأثيره سلبياً. وتوصي الدراسة: بتعزيز النمط الديمقراطي، واتخاذ الإجراءات التصحيحيّة لسلك النمطين الأوتوقراطي والمتساهل، مع تفعيل مشاركة المرؤوسين في عمليّة صنع القرار والاهتمام بوجهات نظر المرؤوسين.

دراسة (عبد الناصر، 2019)، وهدفت إلى معرفة أثر أنماط القيادة على فعالية القرار في المؤسسات، وتكونت عينة الدراسة من (115) عاملاً في وحدة البريد الولائيّة-بسكرة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لأنماط القيادة على فعالية القرارات في المنظمات وقد أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي هو النمط الأفضل الذي له تأثير إيجابي على فعالية القرارات، أما الأنماط الأخرى (المتساهل والأوتوقراطي)، كان لهم تأثير سلبي على فعالية القرارات لأنهما يسببان مقاومة لتنفيذ القرارات.

دراسة (دي جونغ، 2007)، وهدفت هذه الدراسة الميدانية إلى دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والسلوك الإبداعي للعاملين، بالإضافة إلى تطوير واختبار مقياس للسلوك لإبداعي، اشتملت العينة البحثية على (703) عامل و (94) مدير في المنظمات الهولندية المتعددة، وقد توصلت الدراسة إلى إنشاء نموذج لقياس السلوك الإبداعي من أربعة أبعاد أساسية: استكشاف الفرص، توليد الأفكار، والتحدي، وتطبيق الإبداع، كما أظهرت الدراسة أن السمات الأكثر أهمية لقيادة الإبداع مرتبطة بشكل كبير بتعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات وإتاحة حرية التخطيط والتنفيذ، وإثارة الحماس والتحدي في العمل، والدعم المباشر للعاملين عن طريق إعطاء العاملين الثقة وتقدير للجهود الإبداعية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للبحوث والدراسات السابقة، يمكن استخلاص ما يلي:

- أ- إن غالبية البحوث والدراسات السابقة التي تم عرضها، ساهمت بشكل كبير في وضع الإطار العام للبحث الحالي، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة للاحية اعتمادها بمعظمها المنهج الوصفي التحليلي، بحيث استخدمت الاستبانة كأداة للوصول إلى المعلومات العلمية، والإجابة عن أسئلة الدراسة.
- ب- اتفقت معظم الدراسات السابقة على أن هناك دور كبير للقيادة في تقبل العاملين للقرارات المتخذة حيث أظهرت وجود رابط ما بين أنماط القيادة ومقاومة العاملين للقرارات .
- ج- إن أغلب البحوث والدراسات السابقة تمت في بيئات عربية وأجنبية، تختلف عن ظروف العمل في لبنان، وبذلك تظهر أهمية تطبيق الدراسة في البيئة اللبنانية، وهذا ما يميز بحث الحالي وبدلاً على وجود فجوة معرفية (GAP)، نبغي التصدي لها.

### مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة حول «ما هي أفضل الأنماط القيادية في فعالية القرار؟» من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل يوجد تأثير لنمط القيادة الأوتوقراطية على مقاومة العاملين للقرار في المنظمات؟
- هل يوجد تأثير لنمط القيادة الديموقراطية على مقاومة العاملين للقرار في المنظمات؟
- هل يوجد تأثير لنمط القيادة المتساهلة على مقاومة العاملين للقرار في المنظمات؟

### أهداف الدراسة

يهدف الدراسة إلى:

- التعرف على أفضل أنواع أنماط القيادة.
- تحديد تأثير نمط القيادة الأوتوقراطية على مقاومة العاملين للقرار في المنظمات.
- التعرف على تأثير نمط القيادة الديموقراطية على مقاومة العاملين للقرار في المنظمات.
- توضيح تأثير نمط القيادة المتساهلة على مقاومة العاملين للقرار في المنظمات.

### فرضيات الدراسة

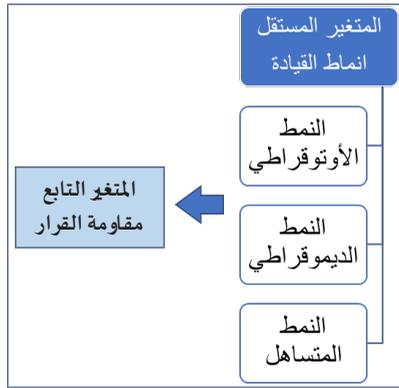
#### متغيرات الدراسة

يمكن تحديد المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة على النحو التالي:

| المتغير التابع | المتغير المستقل (أنماط القيادة)                          |
|----------------|--|
| مقاومة القرار  | النمط الأوتوقراطي<br>النمط الديموقراطي<br>النمط المتساهل |

#### نموذج الدراسة:

لتوضيح المتغير المستقل ومستوياته، والمتغير التابع، فقد قام الباحث ببناء نموذج للدراسة وفق الشكل رقم (1):



الشكل رقم (1): نموذج الدراسة

يظهر الشكل رقم (1) نموذج الدراسة بحيث يبيّن التالي: المتغير المستقل وهو أنماط القيادة وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مستويات (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط المتساهل) لمعرفة تأثيرها على المتغير التابع، مقاومة القرار.

#### فرضيات الدراسة:

يقوم الدراسة على الفرضيات الرئيسية التالية:

- H1: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a=0.05) بين الأنماط القيادية على مقاومة القرار في المنظمات.
- H0: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a=0.05) بين الأنماط القيادية على مقاومة القرار في المنظمات.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- H01: الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية (أحد أبعاد أنماط القيادة) على مقاومة القرار في المنظمات.
- H02: الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي (أحد أبعاد أنماط القيادة) على مقاومة القرار في المنظمات.
- H03: الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهل (أحد أبعاد أنماط القيادة) على مقاومة القرار في المنظمات.

#### أهمية الدراسة:

- تأتي أهمية الدراسة من الموضوع الذي تعرضت له، وهو: أنماط القيادة وفعالية صنع القرار في المنظمات-دراسة تجريبية بالتطبيق على اللجنة الدولية للصليب الأحمر (لبنان)، وهو من المواضيع الأساسية والحساسة الذي يضمن مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية حتى يكتب لها البقاء والاستمرار بنجاح. لذا تتمثل أهمية الدراسة في جانبين اثنين، هما:
- أولاً: الجانب النظري: ويتمثل في عرض المفاهيم الخاصة بأنماط القيادة وعملية صنع قرار وفعاليتها، باعتبار هذا عنوان من العناوين التي باتت تشغل الباحثين والدارسين بشكل واسع، خصوصاً في هذه الفترة الأخيرة نتيجة للتطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي تعرفها البيئي الحالية.
  - ثانياً: الجانب التطبيقي: ويتمثل في الكشف الميداني لمعرفة أثر أنماط القيادة على مقاومة القرار في المنظمات، بالإضافة على التوصيات التي يفترض أن تكون مفيدة لأصحاب القرار في اللجنة الدولية للصليب الأحمر (لبنان)، كما قام الباحث بتقسي أنواع أنماط القيادة وجمعها مجملة من المصادر المختلفة، مما أضفى رؤية متكاملة للقارئ.

#### تصميم الدراسة

##### منهج الدراسة

المنهج هو: «الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة واكتساب الحقيقة والإجابة عن الأسئلة التي يثيرها موضوع الدراسة» (عبد الغني، 2007)، انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء العاملين في اللجنة الدولية للصليب الأحمر (لبنان)، ووصولاً إلى تحقيق الهدف من الدراسة بقياس أنماط القيادة بأبعادها (النمط الديمقراطي، النمط المتساهل، النمط الأوتوقراطي) على مقاومة القرارات، ولاستكمال الهدف الذي تسعى الدراسة لتحقيقه، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كونه من أكثر المناهج اعتماداً في الدراسات الإنسانية والعلوم التربوية، والذي يعتمد على الظاهرة كما توجد في الواقع والمرتكزة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها وفقاً للخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن، ويهتم هذا المنهج بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كميّاً وكيفياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي

وصفًا رقميًا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، كما أنّ هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يعتمد إلى معالجة البيانات وتحليلها إحصائيًا (بركات، 2007)، لكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، كالعلاقة بين الكلّ والجزء، والعلاقة بين السبب والنتيجة، من أجل تفسيرها، الأمر الذي يساعد الباحث على فهم الظاهرة بعمقٍ أكثر، واختبار صحة فرضيات الدراسة، وللوصول إلى استنتاجات تُسهم في تحسين الواقع وتطويره.

### مجتمع الدراسة وعينته

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في اللجنة الدولية للصليب الأحمر (لبنان)، والبالغ عددهم (145) موظفًا إداريًا موزعين على الأقسام. قام الباحث بإرسال الاستمارة عبر رابط إلكتروني، وتمّ ملؤها كاملةً، وبعد تفحص الاستبانة لم يستبعد أيّة واحدة منها، نظرًا لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة عليها، وبذلك يكون عدد الاستبانة الخاضعة للدراسة (61) استبانة.

### أساليب الحصول على المعلومات

- المصدر الأولي: للبحث في الجانب الميداني لجأ الباحث إلى توزيع استبانة خاصّة، قام بإعدادها، لدراسة مفردات الدراسة، وجمع المعلومات اللازمة في هذا الإطار، ومن ثمّ تفرغ هذه المعلومات وتحليلها، باستعمال برنامج SPSS الإحصائي، والاستفادة من الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة وفرضياتها.
- المصدر الثانوي: هو المسح المكتبي، حيث عمد الباحث إلى مراجعة ومطالعة كتب ومراجع عربيّة وأجنبيّة متعلّقة بموضوع الدراسة لمعالجة الإطار النظري للدراسة، وعدد من الدورات والمقالات والتقارير التي رأى الباحث أنّها تسهم في إثراء الدراسة بشكلٍ علميٍّ، والإطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة لأخذ تصوّر عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في هذا الإطار، بالإضافة للبحث والمطالعة في مواقع مختلفة من الشبكة العنكبوتيّة.

### أدوات الدراسة

لجأ الباحث إلى عدّة أدوات في سبيل الحصول على كافّة المعلومات المرتبطة بالدراسة بطريقة سليمة، ويهدف استخراج البيانات الصّحيحة.

الاستبانة: تُعتبر من الأدوات المهمّة والأساسيّة لجمع البيانات في الدراسة الميدانيّة، وأكثر الوسائل استعمالاً، ويعود ذلك إلى إمكانية تحكّم الباحث في الأسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع الدراسة لمعرفة آرائهم واتّجاهاتهم بما يتناسب وأهداف الدراسة المحدّدة، ومن خلالها تتمّ معالجة الجوانب التحليليّة لموضوع الدراسة (أبو علام، 2010).

قام الباحث بإعداد الاستبانة وصياغة عباراتها بصيغتها الأولى بعد الإطلاع على أدبيات الدراسة والاستفادة من عدّة استبانة لدراسات سابقة عالجت جوانب من موضوع هذه الدراسة فضلاً عن المراجع العلميّة ذات الصّلة، ثمّ عرضها على المشرف العلميّ على هذه الدراسة وكان لتوجيهاته دور كبير في بناء الاستبانة وتعديل صياغتها، بعد ذلك تمّ عرض الاستبانة على عددٍ من المحكّمين الذين أبدوا ملاحظاتهم عليها والتي كانت موضع الاعتبار والاهتمام من قِبَل الباحث، ثمّ أجرى عليها التعديلات وأخرجها بشكلها النهائيّ.

محتويات الاستبانة: قسّم الباحث الاستبانة إلى ثلاثة أقسام، وكانت على الشكل الآتي:

- القسم الأول: رسالة موجّهة إلى عيّنة الدراسة، يعتملها اسم الجامعة، ومذيّلة باسم الباحث، كما تحتوي شرح الهدف من الاستبانة، ويأمل فيها الباحث التعاون من أفراد العيّنة بالإجابة على كامل عباراتها بدقّة وموضوعيّة مع الشكر لهم.
- القسم الثاني: عبارة عن البيانات الشّخصيّة والوظيفيّة لعيّنة الدراسة، والتي توزّعت على ستّة عناوين، هي المتغيّرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخدمة).
- القسم الثالث: يتضمّن العبارات المتعلّقة بمتغيّرات الدراسة التي يجيب عليها مائل الاستبانة، ويتكوّن من أربعة محاور، ثلاثة منها تمثّل أنماط القيادة في الدراسة وتتكوّن من (12) عبارة، والرابع يمثّل المتغيّر الثاني فيها ويتكوّن من (4) عبارات، وبذلك يكون مجموع عبارات الاستبانة (16) عبارة، وهي على الشكل الآتي:

- المحور الأول: النمط الديمقراطي، تمثله العبارات (1-4-7-10).
- المحور الثاني: النمط المتساهل، تمثله العبارات (2-5-8-11).
- المحور الثالث: النمط الأوتوقراطي، تمثله العبارات (3-6-9-12).
- المحور الرابع: مقاومة القرار، تمثله العبارات (13-14-15-16).

اعتمد الباحث في تصميم الاستبانة، على أسلوب القياس المستند على مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale)، لقياس السلوكيات، ويُستعمل هذا المقياس في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاءات، ويُعدّ من الطّرق الشّائعة الاستعمال في قياس الاتجاهات العلميّة والبحوث الإدارية والتّربويّة والنّفسية والاجتماعية، لاختصارها الوقت والجهد، كما أنّ مقياس ليكرت يتميّز بسهولة التّصميم والتّطبيق والتّصحيح وارتفاع درجة ثباته وصدقه، ويعتمد على ردود تدلّ على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما، لتكون بدائل الإجابة على كلّ عبارة مكوّنة من خمس احتمالات متدرّجة بدءًا بكلمة موافق بشدّة وانتهاءً بكلمة غير موافق بشدّة (سبعون وآخرون، 2012، ص 156).

#### جدول رقم (1)

##### الأوزان الأوليّة للعبارات بحسب الإجابات

| العبارات ذات البعد الإيجابي | غير موافق بشدّة | غير موافق | محايد موافق | موافق بشدّة |
|-----------------------------|-----------------|-----------|-------------|-------------|
| المقياس                     | 1               | 2         | 3           | 4           |
|                             | 5               |           |             |             |

من إعداد الباحث، بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

#### جدول رقم (2)

##### الوزن المرّجّح للمتوسّط الحسابي للعبارات

| العبارات ذات البعد الإيجابي | غير موافق بشدّة | غير موافق | محايد موافق | موافق بشدّة |
|-----------------------------|-----------------|-----------|-------------|-------------|
| المقياس                     | 1               | 2         | 3           | 4           |
| الوزن                       | 1-1.8           | 1.81-2.6  | 2.61-3.4    | 3.41-4.2    |
|                             |                 |           |             | 4.21-5      |

من إعداد الباحث، بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

قيمة ليكرت: وهي نسبة الرضا أو علامة تقييم السؤال

أو المحور، حيث يُعتبر من أفضل أساليب قياس الاتجاهات (يُستعمل المتوسّط المرّجّح إذا كان المتغيّر يأخذ قيمًا تختلف من حيث أهمّيّتها) وهذا ما تمّ أخذه بعين الاعتبار وذلك على التّحو الآتي:

بعد القيام بحساب المدى (5-4=1) والطّول الفعلي

(0.8=5/4) تمّ تحديد بداية مناطق هذه العبارات الواردة

في الجدول رقم (2) وفق مقياس ليكرت الخماسي وذلك على الشّكل الآتي (شبلي، 2001):

- غير موافق بشدّة: تكون بداية الخليّة الأولى في مقياس ليكرت من (1) لأنّ المقياس لا يبدأ من الصّففر، فإنّ نهاية الخليّة الأولى تكون

(1+0.8=1.8)، وهذا يعني أنّ أيّ وسط حسابي يقع بين القيمة (1) والقيمة (1.8) يُعدّ ضمن الخليّة الأولى.

- غير موافق: تكون بداية الخليّة الثانية في مقياس ليكرت أكبر من (1.8) ونهايتها تكون (2.6=0.8+1.8)، ولهذا يُعدّ أيّ وسط حسابي أكبر من (1.8) وأقلّ من (2.6) ضمن الخليّة الثانية.

- محايد: تكون بداية الخليّة الثالثة في مقياس ليكرت أكبر من (2.6) ونهايتها تكون (3.4=0.8+2.6)، ولهذا يُعدّ أيّ وسط حسابي أكبر من (2.6) وأقلّ من (3.4) ضمن الخليّة الثالثة.

- موافق: تكون بداية الخليّة الرابعة في مقياس ليكرت أكبر من (3.4) ونهايتها تكون (4.2=0.8+3.4) ولهذا يُعدّ أيّ وسط حسابي أكبر من (3.4) وأقلّ من (4.2) ضمن الخليّة الرابعة.

- موافق بشدّة: تكون بداية الخليّة الخامسة في مقياس ليكرت أكبر من (4.2) ونهايتها تكون (5=0.8+4.2)، ولهذا يُعدّ أيّ وسط حسابي أكبر من (4.2) وأقلّ من (5) ضمن الخليّة الخامسة.

البرنامج الإحصائي: استخدم الباحث لتحليل بيانات الاستبانة التي تمّ جمعها لأغراض الدّراسة برنامج الحزّم الإحصائيّة للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences.

### الأساليب الإحصائيّة المستخدمة:

استخدم الباحث الأساليب والتّقنيّات الإحصائيّة من أجل اختبار فرضيّات الدّراسة، وتتمثّل هذه الأساليب

والتّقنيّات في:

أولاً - الأساليب الإحصائيّة الوصفية (ذوقان وآخرون، 2003)

- النّسبة المئويّة (Percentage)، والتكرار (Frequency): لعرض البيانات التي تعكس الإجابات المختلفة لأفراد العيّنة وتحديد نسب تكرار إجاباتهم على عبارات الاستبانة.

- المتوسط الحسابي (Mean): لترتيب إجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): لقياس مدى التبعثر الإحصائي، أي لتشخيص مدى التجانس والتشتت في قيم الاستجابة عن وسطها الحسابي، حيث يدل الانحراف المعياري على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات بحيث يكون الوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري (شبلي، 2001).

#### ثانياً- الأساليب الإحصائية الاستدلالية (ذوقان وآخرون، 2003)

- اختبار (الدلالة الإحصائية): لتثبيت وجود علاقة بين الفرضيات من عدمها.
- اختبار معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient): للتأكد من ثبات كل عبارة من عبارات الاستبانة بالإضافة إلى حساب ثبات الاستبانة بشكل عام، حيث تُعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا تساوي 60% وما فوق، وكلما زادت قيمة معامل ألفا كلما زادت درجة الثبات من أسئلة الاستبانة.
- اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): يُستعمل هذا الاختبار لقياس مقدار قوة ارتباط العبارات بمحورها.
- معامل الارتباط ( $R^2$ ): يُستعمل لقياس قدرة المتغير المستقل بأبعاده في التأثير على المتغير التابع.

#### أ- صدق أداة الدراسة

يُقصد بصدق أداة الدراسة (الاستبانة) مدى تمكّن الأداة من قياس ما صُممت لقياسه، وللتحقّق من صدق الاستبانة لجأ الباحث إلى عرضها بصورتها الأولى على الأستاذ المشرف على الدراسة وعلى عدد من المحكّمين ذوي الكفاءة والخبرة في مجال إعداد الاستبانات وقوائم القياس، للوقوف على قدرتها من تحقيق الغاية المرجوة منها، حيث قام المحكّمون بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة عبارات الاستبانة، ومدى انتماء العبارات إلى كلّ مجال من مجالات الاستبانة وكذلك وضوح وسلامة الصياغة اللغوية وبعدها تمّ إجراء التعديلات المناسبة المطلوبة على محتوى كلّ محور من محاور الاستبانة.

#### ب- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يُقصد بصدق الاتساق الداخلي هو مدى اتساق أو ارتباط كلّ عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، أي وثيقة الصلة بموضوع الدراسة (غرابية، 2003)، وقد عمد الباحث إلى إجراء اختبار معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة الاتساق الداخلي للاستبانة. تشير معامل ارتباط بيرسون في الجدول رقم (4) التي تراوحت بين 0.640 و0.790 إلى أنّ ارتباط أربع من المحاور بالاستبانة ارتباط قويّ باستثناء محور واحد (تخطيط القوى العاملة) الذي صنف ارتباطه بمتوسط وهي نتيجة مقبولة، بمستوى الدلالة أقلّ من 0.05، وهذا ما يدلّ على صدق بناء الاستبانة.

#### جدول رقم (3)

| مقياس مستوى الارتباط |           |
|----------------------|-----------|
| المدى                | المستوى   |
| من 0 إلى 0.09        | لا علاقة  |
| من 0.1 إلى 0.3       | ضعيف جداً |
| من 0.31 إلى 0.49     | ضعيف      |
| من 0.5 إلى 0.69      | متوسط     |
| من 0.7 إلى 0.89      | قويّ      |
| من 0.9 إلى 1         | قويّ جداً |

#### جدول رقم (4)

#### معامل ارتباط بيرسون بين المحاور والاستبانة ككل

| # الترتيب المحور | اسم المحور        | الدلالة | مستوى معامل الارتباط | مستوى الارتباط الترتيبي |
|------------------|-------------------|---------|----------------------|-------------------------|
| 1                | النمط الأوتوقراطي | 0.000   | 0.707**              | قويّ                    |
| 2                | النمط الديمقراطي  | 0.000   | 0.640**              | متوسط                   |
| 3                | النمط المتساهل    | 0.000   | 0.745**              | قويّ                    |
| 5                | مقاومة القرار     | 0.000   | 0.750**              | قويّ                    |

#### ج- ثبات أداة الدراسة

يُعتبر الثبات من متطلّبات الدراسة، لأنّه يعطي اتساقاً في النتائج عندما تُطبّق مرّات متعدّدة، وهو غاية في الأهميّة حيث نلاحظ بأنّ تطوير أيّ معيار أو مؤشّر واستعماله من دون اختبار مُسبق، هو إجراء بحثي ضعيف، ومن أجل أن يكون المقياس مفيداً فإنّه يجب أن يمتلك خاصيّتي الثبات (Reliability) والصدق (Validity)، ويكون المقياس ثابتاً حين يعطي الإجابة نفسها باستمرار (غرابية، 2002).

يتّضح من الجدول رقم (5) أنّ معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (00.81) لإجمالي عبارات الاستبانة، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0.602 كحد أدنى و 0.749 كحد أقصى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة وهذه النسب العالية تُظهر إمكانية الاعتماد على الاستبانة في اختبار الفرضيات من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

جدول رقم (5)

قيمة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة بناءً على إجابات العينة الكاملة

| المحور        | العنوان           | عدد ألفا العبارات كرونباخ |
|---------------|-------------------|---------------------------|
| المحور الأول  | النمط الأوتوقراطي | 0.616                     |
| المحور الثاني | النمط الديمقراطي  | 0.749                     |
| المحور الثالث | النمط المتساهل    | 0.602                     |
| المحور الرابع | مقاومة القرار     | 0.660                     |
| أنماط القيادة |                   | 0.778                     |
| الاستبانة ككل |                   | 0.810                     |

جدول رقم (6)

جدول وصف خصائص العينة

| الترتيب التنازلي | النسبة المئوية | التكرار | فئة المتغير  | المتغير        |
|------------------|----------------|---------|--------------|----------------|
| 1                | 59%            | 36      | ذكر          | الجنس          |
| 2                | 41%            | 25      | أنثى         |                |
| 3                | 13.1%          | 8       | 28-18        | العمر          |
| 2                | 36.1%          | 22      | 39-29        |                |
| 1                | 37.7%          | 23      | 49-40        |                |
| 3                | 13.1%          | 8       | أكبر من 49   |                |
| 3                | 4.9%           | 3       | ثانوية عامة  | المستوى العلمي |
| 2                | 41%            | 25      | إجازة        |                |
| 1                | 54.1%          | 33      | دراسات عليا  | سنوات الخدمة   |
| 3                | 16.4%          | 10      | أقل من 5     |                |
| 2                | 24.6%          | 15      | من 5 إلى 10  |                |
| 1                | 34.4%          | 21      | من 11 إلى 15 |                |
| 2                | 24.6%          | 15      | أكثر من 15   |                |

وعليه ومن خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي مما يجعلنا نطبقها على كامل العينة.

الدراسة الميدانية:

عرض نتائج المتغيرات الديموغرافية:

- يشكّل الذكور (59%) من نسبة المستطلّعين في الدراسة، بينما تشكّل الإناث نسبة أقل (41%)، وهذا مؤشر على أنّ العاملين بأكثرهم من الذكور.

- أنّ النسبة الأعلى لأعمار العاملين في المؤسسة حسب العينة، تتراوح ما بين 40 إلى 49 سنة (37.7%) وهي فئة أصحاب الخبرات الذين ما زالوا في أوج عطائهم، تليها من 29 إلى 39 سنة بنسبة (36.1%)، ثم أكبر من 49 بنسبة (13.1%) وأيضاً من 18 إلى 28 سنة بنسبة (13.1%).

- يظهر التوزيع النسبي للمستوى العلمي للعاملين أنّ النسبة الأعلى (54.1%) لحملة شهادات الدراسات العليا، ثم لحملة شهادات الإجازة (41%)، أما الثانوي فهي النسبة الأدنى (4.9%) وهذه النسب تتناسب مع المؤسسة مجتمع الدراسة.

- يُظهر الجدول أنّ النسبة الأعلى لسنوات الخدمة في المؤسسة حسب العينة، تتراوح ما بين 11 إلى 15 سنة (34.4%) وهي فئة أصحاب الخبرات، تليها من 5 إلى 10 سنوات وأكثر من 15 بنسبة متساوية (24.6%)، ثم أقل من 5 سنوات بنسبة (16.4%).

نتائج الدراسة

قام الباحث بإدخال محاور الدراسة، وتحليل نتائج أسئلتها على مرحلتين:

1- تحليل النسبة المئوية وقيمة ليكرت<sup>(2)</sup> لكل سؤال.

2- تحليل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى الارتباط، ومستوى الدلالة الإحصائية لكل سؤال.

جدول رقم (7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة للمحور الأول

| # | العبرة  | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة المعياري | الانحراف المعياري |
|---|---|-----------------|------------------------|-------------------|
| 1 | يفسح رئيسي المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة.                               | 3.68            | موافق                  | 0.730             |
| 2 | يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار ويهتم بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل.                                | 3.81            | موافق                  | 0.948             |
| 3 | يتعاطف رئيسي مع العاملين الذين يعانون صعوبات ومشاكل حقيقية.   | 3.79            | موافق                  | 0.760             |
| 4 | يعمل رئيسي على تشجيع ومشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها. | 4.00            | موافق                  | 0.984             |
|   | المعدّل العام   | 3.82            | موافق                  | 0.801             |

1- نتائج المحور الأول: النمط الديمقراطي

يمثّل الجدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الأول.

2 قيمة ليكرت وهي نسبة الرضا أو علامة تقييم السؤال أو المحور، وتحسب على الشكل التالي:

$$\text{قيمة ليكرت} = \text{مجموع نسبة (أوافق بشدة*1 + أوافق*0.7 + محايد*0.5 + لا أوافق*0.3 + لا أوافق بشدة*0.1)}$$

يزيد المتوسط الحسابي لكل عبارات المحور الأول عن 3.82 وهذه النتيجة تدلّ على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات التي تعبّر عن محور النمط الديمقراطي، كذلك معدل الانحراف المعياري للعبارات هو ما دون 1 وهذه علامة على عدم التشتت في الإجابات.

## 2- نتائج المحور الثاني: النمط المتساهل

يمثّل الجدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني.

### جدول رقم (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة للمحور الثاني

| # | العبارة   | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | الانحراف المعياري |
|---|---|-----------------|---------------|-------------------|
| 1 | يتيح رئيسي أكبر قدر من الحرية لموظفيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل. | 3.73            | موافق         | 0.971             |
| 2 | يعتمد رئيسي على موظفيه دون توجيههم أو إشراكهم في اتخاذ القرار، ويقتصر دوره فقط في تقديم المشورة.      | 3.29            | محايد         | 0.906             |
| 3 | يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق.   | 3.71            | موافق         | 1.054             |
| 4 | يسهل رئيسي سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات ولا يتدخل إلا عندما تصبح المشاكل حادة.             | 4.00            | موافق         | 0.916             |
|   | المعدّل العام   | 3.68            | موافق         | 0.716             |

يزيد المتوسط الحسابي لكل عبارات المحور الثاني عن 3.68 وهذه النتيجة تدلّ على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات التي تعبّر عن محور النمط المتساهل، كذلك إنّ الانحراف المعياري لكل العبارات هو ما دون 1 وهذه علامة على انعدام التشتت في الإجابات.

## 3- نتائج المحور الثالث: النمط الأوتوقراطي

يمثّل الجدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث.

### جدول رقم (9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة للمحور الثالث

| # | العبارة   | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | الانحراف المعياري |
|---|---|-----------------|---------------|-------------------|
| 1 | يركز رئيسي على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء، فهو مهتم فقط على ما يجب أن يؤديه العاملون دون الاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية. | 3.35            | محايد         | 1.346             |
| 2 | يطلب رئيسي مني تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار.  | 3.90            | موافق         | 962.              |
| 3 | يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات التي تتناول كل التفاصيل ويصر على تنفيذها.   | 4.08            | موافق         | 848.              |
| 4 | يبدو رئيسي صارما في التعامل مع موظفيه.  | 3.78            | موافق         | 1.197             |
|   | المعدّل العام   | 3.77            | موافق         | 0.839             |

## 4- نتائج المحور الرابع: مقاومة القرارات

يمثّل الجدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات المحور الرابع.

### جدول رقم (10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة للمحور الرابع

| # | العبارة   | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | الانحراف المعياري |
|---|---|-----------------|---------------|-------------------|
| 1 | تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكارهم والتعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير.                             | 3.92            | موافق         | 885.              |
| 2 | أشعر الرضا عن الوضع الجديد بالمؤسسة وأنفذ التعليمات والقرارات الجديدة التي تدعمه.                           | 3.83            | موافق         | 925.              |
| 3 | يوجد اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين لشرح وتوضيح ما يستجد من تعليمات ومعلومات حول التغيير بالمؤسسة. | 3.37            | محايد         | 1.126             |
| 4 | أرى أن قرار التغيير بالمؤسسة مسبوق بمبررات مقنعة وأن أهدافه واضحة ومعلنة للعاملين.                          | 3.54            | موافق         | 1.133             |
|   | المعدّل العام   | 3.66            | موافق         | 816.              |

من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

## 5- نتائج اختبار فرضيات الدراسة

إنّ الفرضية الأساسية للدراسة هي الفرضية الصفرية أو العدمية التي تقول: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة ومقاومة القرار ولتحديد علاقة الارتباط وقياس قوته بين محاور الدراسة اعتمد الباحث على معامل ارتباط بيرسون Pearson's Rho Correlation، واستخدام الباحث اختبار معامل التحديد R Square ( $R^2$ ) لتحديد حجم تأثير أبعاد المتغير الأول على المتغير الثاني، وقد جاءت النتائج على الشكل الآتي:

### الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين الأنماط القيادية على مقاومة القرار في المنظمات.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

### جدول رقم (11)

نوع الارتباط استناداً إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون

| نوع الارتباط        | المدى (Range)           |
|---------------------|-------------------------|
| ارتباط إيجابي تام   | +1                      |
| ارتباط إيجابي قوي   | من 0.7 إلى ما دون 1     |
| ارتباط إيجابي متوسط | من 0.4 إلى ما دون 0.7   |
| ارتباط إيجابي ضعيف  | بين 0 و 0.4             |
| لا ارتباط           | صفر                     |
| ارتباط سلبي ضعيف    | بين 0 و -0.4            |
| ارتباط سلبي متوسط   | من -0.4 إلى ما دون -0.7 |
| ارتباط سلبي قوي     | من -0.7 إلى ما دون -1   |
| ارتباط سلبي تام     | -1                      |

من إعداد الباحث.

لاختبار الفرضيات قمنا بفرز المبحوثين وتحليل الإجابات بحيث تمكنا من فرزهم ضمن ثلاث فئات:

- الفئة الأولى: تضم المبحوثين الذين يرون أن رؤسائهم يمارسون نمطاً قيادياً ديموقراطياً حيث كان عددهم 40.
- الفئة الثانية: تضم المبحوثين الذين يرون أن رؤسائهم يمارسون نمطاً قيادياً متساهلاً حيث كان عددهم 06.
- الفئة الثالثة: تضم المبحوثين الذين يرون أن رؤسائهم يمارسون نمطاً قيادياً أوتوقراطياً حيث كان عددهم 15.

### جدول رقم (12)

اختباري بيرسون ومعامل التأثير ( $R^2$ ) بين أنماط القيادة ومقاومة القرار

| المتغير التابع | الفئات                   | المتغيرات المستقلة   | النسبة | معامل ارتباط بيرسون | مستوى المعنوية | درجة الارتباط       | معامل التأثير ( $R^2$ ) |
|----------------|--------------------------|----------------------|--------|---------------------|----------------|---------------------|-------------------------|
| مقاومة القرار  | الفئة الأولى (15 فرد)    | النمط الأوتوقراطي    | 25%    | 0.763               | 0.000          | ارتباط إيجابي قوي   | 43.8%                   |
|                | الفئة الثانية (40 أفراد) | النمط الديموقراطي    | 65%    | -0.510*             | 0.000          | ارتباط سلبي متوسط   | 30%                     |
|                | الفئة الثالثة (6 أفراد)  | النمط المتساهل       | 10%    | 0.312*              | 0.000          | ارتباط إيجابي ضعيف  | 20%                     |
|                |                          | <b>أنماط القيادة</b> |        | 0.461               | 0.000          | ارتباط إيجابي متوسط | 31%                     |

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

بالنظر إلى الجدول رقم (12) يظهر لنا التالي:

- تمثل الفئة الأولى 25% من المبحوثين، والتي ترى أن نمط قيادة مسؤوليها هو نمطاً أوتوقراطياً، ويشير الجدول رقم (12) أنّ قيمة مستوى المعنوية تساوي 0.000 وهي أقلّ من 0.05 (5%)، وهذا يدلّ على أنّ هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي ومقاومة القرار، ودرجة هذه العلاقة تساوي 0.763. ما يشير إلى أنّ العلاقة بينهما إيجابية قوية، أي كلما كان النمط أوتوقراطياً كلما كان هناك مقاومة للقرارات. كما تبين بأنّ نسبة تأثير النمط الأوتوقراطي على مقاومة القرار وصل إلى 43.8% لذلك يرفض الباحث الفرضية الصفرية ويقبل الفرضية البديلة.
- تمثل الفئة الثانية 65% من المبحوثين، والتي ترى أن نمط قيادة مسؤوليها هو نمطاً ديموقراطياً، ويشير الجدول رقم (12) أنّ قيمة مستوى المعنوية تساوي 0.000 وهي أقلّ من 0.05 (5%)، وهذا يدلّ على أنّ هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديموقراطي ومقاومة القرار، ودرجة هذه العلاقة تساوي -0.510، ما يشير إلى أنّ العلاقة بينهما سلبية متوسطة، أي كلما كان النمط أوتوقراطياً كلما كان هناك مقاومة منخفضة للقرارات. كما تبين بأنّ نسبة تأثير النمط الديموقراطي على مقاومة القرار وصل إلى 30% لذلك يرفض الباحث الفرضية الصفرية ويقبل الفرضية البديلة.
- تمثل الفئة الثالثة 10% من المبحوثين، والتي ترى أن نمط قيادة مسؤوليها هو نمطاً متساهلاً، ويشير الجدول رقم (12) أنّ قيمة مستوى المعنوية تساوي 0.000 وهي أقلّ من 0.05 (5%)، وهذا يدلّ على أنّ هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتساهل ومقاومة القرار، ودرجة هذه العلاقة تساوي 0.312، ما يشير إلى أنّ العلاقة بينهما إيجابية ضعيفة، أي كلما كان النمط متساهلاً كلما كان ارتفع مستوى مقاومة القرارات. كما تبين بأنّ نسبة تأثير النمط المتساهل على مقاومة القرار وصل إلى 20% لذلك يرفض الباحث الفرضية الصفرية ويقبل الفرضية البديلة.

- انطلاقاً مما تقدّم، يشير الجدول رقم (12) أن مستوى المعنوية تساوي 0.000 وهي أقلّ من 0.05 (5%)، وهذا يدلّ على أن هناك علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة ومقاومة القرار، ودرجة هذه العلاقة تساوي 0.461، ما يشير إلى أنّ العلاقة بينهما إيجابية متوسطة، بنسبة تأثير 31% لذلك يرفض الباحث الفرضية الصفرية الرئيسية ويقبل الفرضية البديلة: «يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a=0.05) بين الأنماط القيادية على مقاومة القرار في المنظمات».

## النتائج

- أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت مجموعة من الفرضيات تعلقت بتأثير أنماط القيادة على مستوى مقاومة القرارات وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضيتها. ومن أبرز هذه النتائج:
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية (أحد أبعاد أنماط القيادة) على مقاومة القرار في المنظمات بنسبة تأثير 43.8%.
  - يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديموقراطي (أحد أبعاد أنماط القيادة) على مقاومة القرار في المنظمات بنسبة تأثير 30%.
  - يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهل (أحد أبعاد أنماط القيادة) على مقاومة القرار في المنظمات بنسبة تأثير 20%.
  - يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a=0.05) بين الأنماط القيادية على مقاومة القرار في المنظمات بنسبة تأثير 31%.

## التوصيات:

- وفق للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري ونتائج التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات الآتية:
- 1- تعزيز النمط الديموقراطي السائد في المؤسسة وحث المسؤولين على إتباعه، لما له من تأثير إيجابي على مقاومة القرارات.
  - 2- الابتعاد عن العمل بنمطي الأوتوقراطي والتساهل عند صنع القرارات، لما لهما من آثار سلبية على مقاومة القرارات.
  - 3- يجب حث القادة من المنظمة على إشراك العاملين التابعين لهم في صناعة القرارات، كون تعزيز هذا الأمر سوف يساهم في تكوين المواقف الإيجابية نحو القرار.
  - 4- إن مدى قبول القرار مهماً لفعالية تنفيذه، وعليه يجب على القادة معرفة آراء المرؤوسين الذين يشاركون في التنفيذ ومنحهم أدوار حتى لا تكون لديهم مقاومة للقرار عند تنفيذه.

## حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة موضوع التعرف على أثر أنماط القيادة على مقاومة القرار في المنظمات لدى اللجنة الدولية للصليب الأحمر في لبنان.
- الحدود البشرية: العاملين في اللجنة الدولية للصليب الأحمر.
- حدود مكان الإشكالية: ستمت الدراسة على العاملين للجنة الدولية للصليب الأحمر في لبنان.
- حدود زمان الإشكالية: يغطي الدراسة فترة الدراسة الميدانية (2022).
- واجه الباحث معوقات مرتبطة بتجاوب العاملين في ملئ الاستبانة وذلك نتيجة ضغوط العمل التي يعاني منها العاملين في الصليب الأحمر حيث اضطررنا لتحصيل أرقام هواتف عدد كبير من العاملين والتواصل معهم بشكل مباشر لحثهم على ملئ الاستبانة.

## المراجع

### أولاً- المراجع باللغة العربية:

- أبو الفضل، عبد الشافي (1996): القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ط1، ص321.
- أبو زيد فهد، مصطفى، حسين عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 501-507.
- أبو زيد فهد، مصطفى، حسين عثمان، مرجع سابق، ص:529.
- أبو علام، رجاء محمود، *مناهج البحث في العلوم النفسانية والتربوية*، دار النشر للجامعات، مصر، ط 3، 2010.
- العديلي، ناصر، إدارة السلوك التنظيمي، بدون دار نشر، الرياض، 1993، ص: 226-227.
- العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص:274.
- المصري، أحمد، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص: 251-254.
- بركات، نافذ محمد، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، مطابع الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
- جمال الدين لعويصات: «مبادئ الإدارة»، دار هومة، الجزائر، 2005.
- ذوقان، عبيدات، وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- سبعون، سعيد وجرادي، حفصة، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012.
- شبلي، عثمان، الإحصاء الاجتماعي، مكتبة النهضة، القاهرة، مصر، 2001.
- شبحا، إبراهيم، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998، ص:341.
- صالح حسن، ماهر، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 18.
- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص:164.
- عاشور، احمد، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1989، ص:160.
- عبد الغني، عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2007.
- عياصرة، علي، محمد محمود العودة فاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عماد 2006 ص:115.
- غرايبة، فوزي عبد الرحيم، وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل، الأردن، 2002.
- كلالدة، ظاهر، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1997، ص:21.
- كنعان، نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 390.
- كنعان، نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 155-160.
- لعويصات، جمال الدين، مبادئ الإدارة، دار همومة للطباعة والنشر والتوزيع، أبو ظبي، 2005، ص:04.
- ماهر، أحمد، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص:21.

### ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية:

- BERGERON, Pierre, *La gestion modern*, getan morin éditeur, Canada, 2004, P: 399.
- CARRON, Jean.luc, Sabine SEPARI, *Organisation et gestion de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2001, P:55.
- LAFLAM, Marcel, *Le management: approche systématique*, Getan morin, Canada, 1981, P:314.
- PAPIN, Robert, *L'art de diriger*, Dunod, Paris, 1995, P:21.

## The Impact of Leadership Styles on Workers' Resistance to Decisions in Organizations: An Empirical Study Applied to the International Committee of the Red Cross (Lebanon)

Rabih Abdel Karim Diab

PhD student

Faculty of Business Administration, Jinan University

Tripoli, Lebanon

10211148@students.jinan.edu.lb

### ABSTRACT

The study aimed to reveal the impact of leadership styles on resistance to decisions in organizations - an experimental study applied to the International Committee of the Red Cross (Lebanon).

To achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire that included (16 questions) that measured the impact of leadership styles on resistance to decisions in organizations from the point of view of members of the study sample, which consisted of (61) workers in the administrative departments of the International Committee of the Red Cross (Lebanon).

To test the study hypotheses, a set of statistical methods were used to analyze the data and test the hypotheses, including descriptive statistical methods and descriptive statistical methods within the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program. After conducting the analysis process, the study reached a number of results, the most important of which were:

- There is a statistically significant effect between the autocratic leadership style (one of the dimensions of leadership styles) on resistance to decisions in organizations, with an impact rate of 43.8%.
- There is a statistically significant effect between the democratic leadership style (one of the dimensions of leadership styles) on resistance to decisions in organizations, with an impact rate of 30%.
- There is a statistically significant effect between the permissive leadership style (one of the dimensions of leadership styles) on resistance to decisions in organizations, with an impact rate of 20%.
- There is a statistically significant effect at a significant level ( $\alpha = 0.05$ ) between leadership styles on resistance to decisions in organizations, with an effect rate of 31%.

The study presented a number of recommendations, the most important of which are:

- Strengthening the prevailing democratic style in the institution and urging officials to follow it, because it has a positive impact on resistance to decisions.
- Stay away from autocratic and permissive styles when making decisions, as they have negative effects on resistance to decisions.
- Leaders from the organization should be urged to involve their employees in decision-making, as promoting this will contribute to the formation of positive attitudes towards the decision.
- The extent of acceptance of the decision is important for the effectiveness of its implementation, and therefore leaders must know the opinions of subordinates who participate in implementation and give them roles so that they do not have resistance to the decision when implementing it.

**Keywords:** Leadership Styles, Resistance to Change, Decision Making.