

أثر أساليب القيادة على استراتيجيات صناعة القرار في ظل حالة اليقين والمخاطرة وعدم اليقين

الباحث / ماجد رشاد زكي بهي الدين

إشراف

أ.د/ محمد سعد

استاذ الإدارة الاستراتيجية في الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

الملخص :

هدفت ها البحث إلى قياس العلاقة بين أساليب القيادة باستراتيجيات صناعة القرار في شركة إيجاس. وتحليل الدور المعدل لحالة اليقين والمخاطرة وعدم اليقين للعلاقة بين أساليب القيادة واستراتيجيات صناعة القرار في شركة إيجاس. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة الميدانية، لوصف الظاهرة موضوع الدراسة (أثر أساليب القيادة على استراتيجيات صناعة القرار في ظل حالة اليقين والمخاطرة وعدم اليقين)، وتحليل بياناتها وبيات العلاقة بين مكوناتها. اعتمد البحث على أداة جمع البيانات التي تمثلت في استمارة استبيان إلكترونية مكونة من أربعة محاور رئيسية تتمثل في (البيانات الديموجرافية للمستقصى، والمتغير المستقل (أساليب القيادة) بأبعاده، والمتغير التابع (استراتيجيات صناعة القرار) بأبعاده، والمتغير المعدل (حالة اليقين – حالة المخاطرة – حالة عدم اليقين). وتوصل البحث إلى قبول فروض الدراسة جزئيًا

الكلمات المفتاحية: القيادة، أساليب القيادة، صناعة القرار، اليقين، المخاطرة، عدم اليقين.

The impact of leadership styles on decision-making strategies in a state of certainty, risk and uncertainty

Majid Rashad Zakie Bahey El Din

Supervised by

Dr. Muhammad Saad

Professor of Organizational Studies

University of London - European Universities in Egypt

Abstract :

This research aimed to measure the relationship between leadership styles and decision-making strategies in EGAS Company. And to analyze the moderating role of certainty, risk and uncertainty in the relationship between leadership styles and decision-making strategies in EGAS Company. The researcher relied on the descriptive analytical approach to conduct the field study, to describe the phenomenon under study (the effect of leadership styles on decision-making strategies under certainty, risk and uncertainty). And analyzing its data and the relationship between its components. The research relied on the data collection tool, which was an electronic questionnaire consisting of four main axes, which are (demographic data of the respondent, the independent variable (leadership styles) with its dimensions, the dependent variable (decision-making strategies) with its dimensions, and the moderating variable (state of certainty - state of risk - state of uncertainty). The research concluded that the study hypotheses were partially accepted.

Keywords: Leadership, leadership styles, decision making, certainty, risk, uncertainty.

مقدمة

تُعد القيادة من أهم عناصر نجاح أى منظمة، حيث تعتمد فاعلية القيادة على التوافق السليم بين شخصية القائد ومتغيرات فى المواقف، وطبيعة العلاقة بين القائد والعاملين، ووضوح المهمة، ودرجة قوة مركز القائد. (جرادات، ٢٠٢٠)

ولكن، تعدد أساليب القيادة؛ أدى ذلك إلى صعوبة اتباع نمط قيادى واحد لمعالجة المواقف التى تواجهها المنظمات، إلا أن تصنيف أساليب القيادة والتى أوضحها (أبو حامده، ٢٠٢١)، وهى (الديمقراطى، الديكتاتورى، الفوضوى، الدبلوماسى) تُمثل أكثر تأثيراً على بعض المتغيرات، ومنها الرضا الوظيفى، وتحسين الأداء، وصنع واتخاذ القرارات؛ فإنه من الممكن لها تأثير مباشر على نجاح المنظمة بصفة عامة، والقائد فى صنع قراراته بصفة خاصة. (الشمري، ٢٠٢٢)

فتعتبر عملية صنع القرار محل اهتمام على الصعيدين المحلى والعالمى، فهى نقطة الإنطلاق وجوهر العملية الإدارية، وأن محور صنع القرار هو العنصر البشرى الذى عن طريقه يتم التعاون والتنسيق بين الأفراد وجهودهم المختلفة، فعملية صنع القرار تتم فى جميع الأنشطة. (جرار، ٢٠١٧)

وتعتبر مرحلة عملية اتخاذ القرار من المراحل المهمة التى يواجهها القائد، حيث أن عسارة جهوده تنعكس من خلال القرار الذى يتخذه بصدد مشكلة ما. وبالرغم من أهمية المراحل الأولية التى يتخطاها القائد فى حل مشكلة ما، مثل تحديد المشكلة، ووضع النموذج المناسب له، وصياغة الفرضيات الخاصة بها، ومن ثم جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة؛ إلا أن عملية اتخاذ القرار تكون النتيجة النهائية لجميع تلك الخطوات، فإذا كان القرار صائباً انعكس ذلك بشكل إيجابى على المنظمة. أما إذا كان القرار غير مناسباً فسيكون انعكاس ذلك سلبياً على المنظمة، ويكون القائد قد فشل فى تحقيق أهدافها، وإن كان حريصاً ودقيقاً فى تنفيذ المراحل السابقة فى حل المشكلة. (الشريدة، ٢٠١٩)

وهناك أساليب متعددة في عملية اتخاذ القرار تعتمد على طبيعة القرارات المتاحة، وكذلك طبيعة المعلومات المتوفرة عن الحالات والظروف التي تحصل بعد اتخاذ القرار. والتي من أهم تلك الأساليب أن القرارات يتم اتخاذها في ظل مبدأ عدم اليقين (Uncertainty) حول ماهية الظروف التي تحصل بعد اتخاذ القرار، وتعرف بحالات الطبيعة (States of Nature). (الصعوب، ٢٠٢١)

ومن هذا المنطلق، وبناءً على ما تقدم ذكره تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على تساؤلها الرئيسي من خلال مناقشة النتائج، ويتمثل هاذ التساؤل في الآتي:

ما أثر أساليب القيادة على استراتيجيات صناعة القرار المتمثلة في (منهج اتخاذ القرارات، ثقافة اتخاذ القرارات، كفاءة متخذ القرار، أسلوب متخذ القرار)، وذلك في ظل حالة اليقين والمخاطرة وعدم اليقين؟

أولاً: مشكلة البحث

تختلف الأساليب القيادية من شخص لأخر تبعاً للاختلاف في السمات الشخصية والقيادية لدى كل شخص، حيثُ تعتبر السمات القيادية واحدة من الأبعاد الهامة في تحديد شخصية القائد. وتعتبر عملية صنع القرار جوهر العملية الإدارية، ولهذا عدم اتخاذ القرار وفق استراتيجيات ومنهجيات متبعة في صنع القرار كمنهج اتخاذ القرارات، وثقافة اتخاذ القرارات، وكفاءة متخذ القرار، أسلوب متخذ القرار، بمنظمات الأعمال من شأنه أن يكرس الإخفاق والتصلب من بعض المهام المرجو انجازها.

والمشكلة التي يحاول الباحث إيجاد حل لها في شركة إيجاس تتمثل في التراجع في القرارات وسوء اختيار واتخاذ القرار؛ مما يؤدي إلى تحقيق خسائر على المستوى المادي والزمني كتكلفة لذلك، في ظل حالة اليقين والمخاطرة وعدم اليقين. تختلف الأساليب القيادية من شخص لأخر تبعاً للاختلاف في السمات الشخصية والقيادية لدى كل شخص، حيثُ تعتبر السمات القيادية واحدة من الأبعاد الهامة في تحديد شخصية القائد. وتعتبر عملية صنع القرار جوهر العملية الإدارية، ولهذا عدم اتخاذ القرار وفق استراتيجيات ومنهجيات متبعة في صنع القرار كمنهج اتخاذ القرارات، وثقافة اتخاذ

القرارات، وكفاءة متخذ القرار، أسلوب متخذ القرار، بمنظمات الأعمال من شأنه أن يكرّس الإخفاق والتصلب من بعض المهام المرجو انجازها.

والمشكلة التي يحاول الباحث إيجاد حل لها في شركة إيجاس تتمثل في التراجع في القرارات وسوء اختيار واتخاذ القرار؛ مما يؤدي إلى تحقيق خسائر على المستوى المادي والزمني كتكلفة لذلك، في ظل حالة اليقين والمخاطرة وعدم اليقين.

ثانياً: الدراسات السابقة

جدول (١): ملخص لأهم الدراسات السابقة

المؤلف/ السنة	عنوان الدراسة	أهم نتائج الدراسة
أبو حامده، ٢٠٢١	أثر أنماط القيادة الإدارية على معدل الأداء المالي: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية	وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي: وجود أثر معنوي لأنماط القيادة الإدارية على الأداء المالي لشركة البوتاس العربية، في حين كان كل من (النمط الديكتاتوري، والنمط الفوضوي) ذات أثر سلبي.
العقيلي، ٢٠٢٣	القيادة التبادلية لدى عمداء الكليات في جامعة جرش وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس	أن مستوى القيادة التبادلية ومستوى عمليات إدارة المعرفة لدى عمداء الكليات في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بمستوى مرتفع، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى القيادة التبادلية لدى عمداء الكليات في الجامعة محل الدراسة وبين عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
الجبور، ٢٠٢٣	أثر القيادة التحويلية في الاندماج الوظيفي في الجامعات الرسمية في الأردن	أن المناخ التنظيمي يتوسط أثر العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي. علاوة على ذلك، أن جميع أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التأثير الفكري، الإهتمام بالفرد)، لها تأثير إيجابي على الاندماج الوظيفي، في حين أن أبعاد الاندماج الوظيفي في الجامعات الرسمية في الأردن جاء بدرجة مرتفعة.
هتهت، ٢٠٢٠	أثر الذكاء الإصطناعي على جودة صناعة القرار في وزارة الاقتصاد الوطني في المحافظات الجنوبية	وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الإصطناعي بأبعاده المختلفة ومستوى جودة صناعة القرارات في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني. يؤثر الذكاء الإصطناعي في جودة صناعة القرار، وذلك من خلال بُعد التدريب والتطوير في جودة صناعة القرارات، ويُفسر ما نسبته ٥٠.٤% من نسبة التغير في جودة صناعة القرار.
جيطان، ٢٠٢٠	دور توصيات العلاقات العامة في صناعة القرار لدى الإدارة العليا في البلديات مراكز المحافظات: بلدية نابلس نموذجاً	أن توصيات العلاقات العامة تحظى بمكانة مهمة، وتُشكل اهتماماً لدى الإدارة العليا عند اتخاذ القرار في جلسات المجلس البلدي، وتوصلت إلى أن أغلب توصيات العلاقات تأخذ بها الإدارة العليا، ووفق التحليل كانت ما نسبته ٧٩% من التوصيات توافق عليها الإدارة العليا، حيث تأخذ الإدارة العليا بتوصيات العلاقات العامة، وأكد ما نسبته ٧٥% من المبحوثين أن الإدارة العليا تأخذ بعين الاعتبار توصيات العلاقات العامة في جلسات المجلس البلدي عند اتخاذ القرار.
حمد، ٢٠١٩	أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة صنع القرار: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الأردنية	وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتطويرها، وتنظيم المعرفة وتقييمها، ونقل المعرفة واستخدامها، وتخزين المعرفة) في جودة صنع القرار في شركات

صناعة الأدوية الأردنية، وكذلك وجود أثر دال احصائيًا لعمليات إدارة المعرفة بجميع أبعادها في تحديد المشكلة، ووجود أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة في تطوير وتقييم البدائل، ووجود تأثير ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة في اختيار البديل الأنسب، ووجود تأثير ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة في تطوير وتقييم البدائل، ووجود تأثير ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة في المتابعة والتقييم للقرار في شركات صناعة الأدوية الأردنية.		
أن المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة تواجه مشكلة مخطر متغير في الأسعار بدراسات تقديرية من خلال المؤسسات الرائدة في السوق العالمية، إضافة إلى اعتمادها على ضخامة المخزون من مادة الفوسفات بزيادة الإنتاج وتخفيض الأسعار للتكيف مع أي ظرف غير محتمل لتغطية الخسائر المحتملة.	اتخاذ القرارات الاستثمارية في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد	عمارة، ٢٠١٨

ثالثًا: أسئلة الدراسة

- ١/ ما هي العلاقة بين أساليب القيادة واستراتيجيات صناعة القرار في شركة إيجاس؟
- ٢/ ما الدور المعدل لحالة اليقين والمخاطرة وعدم اليقين للعلاقة بين أساليب القيادة واستراتيجيات صناعة القرار في شركة إيجاس؟

رابعًا: أهمية الدراسة الأهمية العلمية

تُكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تقديم إطار نظري يُضيف المزيد من الدراسات حول المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة والمساهمة في الكشف عن أثر أساليب القيادة على استراتيجيات صناعة القرار في ظل حالة عدم اليقين، ويؤمل أن تكون هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة، حيث أن مثل هذه البحوث التطبيقية قد تُسهم في تفعيل أنماط القيادة وصناعة القرار في تطوير الأعمال الإدارية خاصة في حالة عدم اليقين والمخاطرة وعدم اليقين، وذلك في شركات البترول، ويؤمل أيضًا أن تدفع هذه الدراسة العديد من الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات البحثية للبحوث الجديدة في موضوع الدراسة من خلال ما ستقدمه من أدب نظري ودراسات سابقة وأدوات بحث سيتم اليقين من صدقها وثباتها، ويمكن توظيفها واستخدامها في دراسات مستقبلية. (الشمري، ٢٠٢٢)

الأهمية العملية

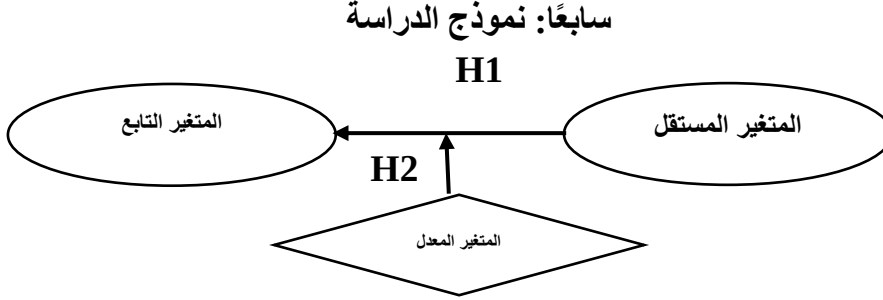
تُكمن أهمية الدراسة التطبيقية من خلال اسهامها في تزويد مراكز المسؤولية والمسؤولين في جميع إدارات وأقسام قطاع البترول بصفة عامة وفي شركة إيجاس بصفة خاصة، بالمعلومات عن واقع أثر أساليب القيادة على استراتيجيات صناعة القرار في ظل حالة اليقين، والمخاطرة، وعدم اليقين (سرور، ٢٠٢١)، كما يأمل الباحث أن تُسهم النتائج التي ستُحققها هذه الدراسة وتوصيتها في تحقيق النقلة النوعية المرجوة في شركات البترول، وشركة إيجاس بالأخص، والاستفادة بتطبيق أساليب القيادة التي تنطبق مع حياة المنظمة الداخلية والتي تتماشى مع طبيعة الثقافة التنظيمية؛ مما يساعد في صنع اتخاذ القرارات في حالات المنظمة الثلاثة (اليقين – المخاطرة – عدم اليقين)

خامساً: أهداف البحث

- ١/ قياس العلاقة بين أساليب القيادة باستراتيجيات صناعة القرار في شركة إيجاس.
- ٢/ تحليل الدور المعدل لحالة اليقين والمخاطرة وعدم اليقين للعلاقة بين أساليب القيادة واستراتيجيات صناعة القرار في شركة إيجاس.

سادساً: فرضيات الدراسة

- ١/ يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين أساليب القيادة واستراتيجيات صناعة القرار في شركة إيجاس.
- ٢/ يوجد أثر ذو دلالة احصائية لحالة اليقين والمخاطرة وعدم اليقين كمتغير معدل بين أساليب القيادة واستراتيجيات صناعة القرار في شركة إيجاس.



شكل رقم (١): نموذج الدراسة
المصدر: إعداد الباحث

ثامناً: منهجية الدراسة

يُعرض هذا الجزء وصف مجتمع وعينة البحث، وأداة جمع البيانات، وأيضاً تحليل الاتجاهات لمتغيرات الدراسة أساليب القيادة كمتغير مستقل، استراتيجيات صناعة القرار كمتغير تابع، حالة اليقين وحالة المخاطرة وحالة عدم اليقين كمتغير معدل، وأبعادهم الفرعية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة الميدانية، لوصف الظاهرة موضوع الدراسة (أثر أساليب القيادة على استراتيجيات صناعة القرار في ظل حالة اليقين والمخاطرة وعدم اليقين)، وتحليل بياناتها وبيات العلاقة بين مكوناتها.

كما اعتمدت الدراسة على أداة جمع البيانات التي تمثلت في استبيان إلكترونية مكونة من أربعة محاور رئيسية تتمثل في (البيانات الديموجرافية للمستقصى، والمتغير المستقل (أساليب القيادة) بأبعاده، والمتغير التابع (استراتيجيات صناعة القرار) بأبعاده، والمتغير المعدل (حالة اليقين - حالة المخاطرة - حالة عدم اليقين)، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة للتعرف على آرائهم من خلال الإجابة على التساؤلات المطروحة من قبل الباحث من خلال ارسال اللينك عبر الواتساب، وربطها بـ Excel sheet لجمع آراء عينة الدراسة. وقد مر إعداد صحيفة الاستبيان بتحديد البيانات المطلوبة للتحقق من صحة أو خطأ الفروض، ثم استعراض صحائف

الإستبيان التي سبق إعدادها في هذا المجال، وأخيرًا التأكد من وضوح الأسئلة من عدمه، وذلك من خلال عرضها على عينة مجتمع البحث، وأفاد ذلك في حذف بعض الكلمات واستبدالها بكلمات أكثر وضوحًا.

مصادر بيانات الدراسة

لتحقيق الهدف الرئيسى من الدراسة الحالية المتمثل في قياس أثر أساليب القيادة على استراتيجيات صناعة القرار في ظل حالة اليقين والمخاطرة وعدم اليقين؛ تم اللجوء إلى مصدرين رئيسيين لجمع البيانات والمعلومات، وتتمثل هذه المصادر في الآتي:

- **مصادر أولية:** تمثلت في البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة، والتي تم تطويرها بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وتساؤلاتها بالإعتماد على جهود الباحثين السابقين والمراجعة النظرية للدراسات السابقة.
- **مصادر ثانوية:** وتتمثل في المعلومات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية وبنك المعرفة (دار المنظومة) والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة لوضع الأسس العلمية والإطار النظرى، حيثُ اشتملت هذه المراجع على الأبحاث المنشورة بصورة ورقية أو إلكترونية.

مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في موظفى شركة إيجاس، والذي يبلغ عددهم (١٠٠٩)، لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة والوقوف على قياس أثر أساليب القيادة على استراتيجيات صناعة القرار في ظل اليقين والمخاطرة وعدم اليقين. اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها في وصف وتحليل أبعاد مشكلة الدراسة واختبار الفرضيات البحثية التي قامت عليها على استخدام المنهج الوصفى التحليلي؛ حيثُ تطلب الأمر جمع البيانات اللازمة من مصادر لها المختلفة المكتبية والميدانية. كما اعتمد الباحث على أخذ عينات ميسرة من موظفين الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية (إيجاس) باعتبارها أحد الكيانات الخمسة الرئيسية لقطاع البترول،

وذلك لإعتبارات الجهد والوقت والتكلفة وسهولة الحصول على المعلومات لدى الباحث.

وتم تحديد حجم العينة الإجمالية باستخدام المعادلة التالية، وذلك عند مستوى ثقة ٩٥%، وعند حدود خطأ معياري ٥%.

$$N = \frac{Q(1-Q)}{d^2} + \frac{Q(1-Q)}{n^2}$$

حيث أن N = حجم عينة الدراسة.

Q = نسبة تتراوح بين الصفر والواحد ونفترضها ٠.٥.

n = حجم المجتمع الكلي.

d = نسبة الخطأ المسموح بها ونفترضها ٠.٠٥.

د.م = الدرجة المعيارية وهي تساوي ١.٩٦ عند معامل ثقة ٩٥%.

وبالتعويض في المعادلة:

$$N = \frac{(0.5 - 1) \cdot 0.5}{\frac{0.5}{(1.96)^2} + \frac{(0.5 - 1) \cdot 0.5}{(1009)^2}} = 279 \text{ مفردة.}$$

أساليب تحليل البيانات

تم الاعتماد في تحليل بيانات الدراسة الميدانية – التي سيتم الحصول عليها بواسطة استمارات الاستبيان – على تطبيق أساليب التحليل الإحصائي الأكثر ملائمة لطبيعة تلك البيانات، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية: Descriptive Methods

(درجة الثبات: معامل كرونباخ ألفا، الأوساط الحسابية، درجة الصدق: معامل الإتساق الداخلي، الإنحرافات المعيارية).

ثانيًا: الأساليب الإحصائية الاستدلالية: Inferential Methods:

(تحليل التباين أحادي الاتجاه، تحليل الانحدار البسيط، تحليل التباين ثنائي الاتجاه، تحليل الانحدار المتعدد المتدرج، معامل بيرسون للإرتباط البسيط، اختبار T، معامل بيرسون للإرتباط المتعدد).

حدود الدراسة:

الحدود المكانية : شركة إيجاس.

الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على موظفين الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية (إيجاس) باعتبارها أحد الكيانات الخمسة الرئيسية لقطاع البترول، وذلك لإعتبارات الجهد والوقت والتكلفة وسهولة الحصول على المعلومات لدى الباحث.

الحدود الزمنية : قامت الباحثة بإجراء الدراسة في الفترة من ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٢.

الإطار النظري

أولاً: أساليب القيادة

تشكل القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في جميع المنظمات، حيث أصبحت القيادة الحكيمة والواعية في العصر الحالي أمراً لا غنى عنه لتوجيه وإرشاد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة. (الشمري، ٢٠٢٢)

ومن هذه الزاوية يتوقف نجاح العمل الإداري على القيادة، وذلك لأن القائد يلعب دوراً هاماً في تحديد الأهداف ورسم الأساليب والمهام وطرق تحقيقها، والتأثير في الموظفين والموظفات وحثهم على العمل بغية إلزامهم التنظيمي. (الشحنة، ٢٠٢٠)

مفهوم القيادة

القيادة هي جوهر عملية الإدارة وقلبها؛ لذا تُعد القيادة الفعالة إحدى الخصائص الرئيسية التي يمكن من خلالها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة؛ إذ أنها توجه وتنسق العمليات والإجراءات في المنظمة وفقاً للظروف المحيطة؛ تتأثر وتؤثر

بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها. وتعتبر القيادة الفعّالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء. (Wellman, 2017) كما تُعد القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش، والخلاف بين الكُتّاب والباحثين، فقد تباينت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة في الفكر الإداري، وهو الأمر الذي قد يعود سببه إلى مفهوم أن القيادة تحكمه مجموعة من العوامل الاجتماعية، السياسية، الثقافية، والنظام القيمي السائد في المجتمع، والأهداف المراد تحقيقها؛ لذا فإن من الصعوبة تحديد مفهوم موحد للقيادة. (Gyanchandani, 2017) فعرّفها (صديق، ٢٠٢٢) بأنها "العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الإتجاه المرغوب".

أساليب القيادة

القيادة التبادلية

ترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الإتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته يحصلون على الثناء والمكافأة والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب. حيث يؤكد القادة التبادليين على معايير العمل وأهدافه، والتركيز على إكمال المهمة وإلتزام العاملين بها، وتطبيق معايير التحفيز من خلال المكافأة والعقوبات التنظيمية للتأثير على أداء العاملين؛ فالصفة المميزة للقيادة التبادلية كما حددها Schuster هي القوة، وأينما وجدت فهناك علاقة تبادلية وتتبع القيادة مدخل. (محادين، ٢٠١٦)

فالقيادة التبادلية عبارة عن عملية تبادل ما بين القادة والتابعين، حيث أن القائد الذي يتبع أسس القيادة التبادلية يبحث في كل ما يتعلق بمتطلبات ترجع لإحتياجات الموظفين بشكل أساسي، وعلى أثره قيام القيادي الناجح بتقسيم مهام العمل والواجبات تبعاً للسلم الوظيفي وتقسيماته، وذلك تبعاً للمؤهل العلمي والخبرات العملية، ويقوم على تقسيم مهام العمل للموظفين كل حسب مؤهله وخبرته، وعلى ذلك توضع مكافآت مالية ومعنوية لكل موظف منجز لعمله ويُقدّره، وتبعاً لذلك؛ فإن ثقة العاملين برئيسهم ثقة

عالية وعن محبة أخلاقية تُمكنهم من إنجاز أعمالهم بحب وإخلاص وأمانة. (فريوان، ٢٠٢٠)

عناصر القيادة التبادلية

تشمل القيادة التبادلية على مجموعة من العناصر أوضحها كلاً من (سهاونة، ٢٠٢٣)، و(العقيلي، ٢٠٢٣)، و(العويني، ٢٠٢٢) فيما يلي:

المكافأة المشروطة، وتُمثل عملية تبادلية بين القائد ومرؤوسيه، وهي الدعم المادي الذي يعطيه القائد للمرؤوسين في حالة إنجازهم عملاً معيناً وتحقيق النتائج المرغوبة، من خلال استخدام الحوافز الإيجابية كالترقية وكتب الشكر والثناء والتقدير، وقد تكون حوافز مادية، ويتم من خلالها الوصول إلى الحلول النهائية ومعالجة العثرات التي تقع أثناء العمل، وتشجع العاملين أيضاً على الإستمرار بالمحاولة، وتبيّن أن الفئة التي تستفيد من مثل هذا النوع من القيادة من يمتلكون المهارات الأقل، وتأخذ المكافآت الطارئة شكلين المكافأة على إنجاز الأعمال بشكل جيد بالإضافة إلى ذلك يمكن النظر إليها كنوصيات لمكافأة الجهد القيم بما في ذلك احترام العاملين وفرض العقوبات الطارئة التي تُفرض من قبل المدراء. **الإدارة بالاستثناء**، وتعني عدم تدخل القائد في أعمال المرؤوسين إلا في الحالات الاستثنائية التي يحدث فيها مشاكل خاصة بالعمل، حيث يقوم هذا البعد على أساس أن العمل مدام يسير وفقاً لما هو مخطط فلا داعي لتدخل القائد، حي يتدخل فقط في الأمور غير العادية لإتخاذ القرار المناسب، وذلك حتى يتفرغ القائد للأمور الأكثر أهمية والتي لا يستطيع أن يقوم بها أحد غيره، ويرى البعض أنه ليس هناك اختلاف بين نمط القيادة التحويلي ونمط القيادة التبادلي، ويرى البعض الآخر أن القيادة هي إدارة التغيير، أما القيادة التبادلية فهي الإدارة بكفاءة، وأن سلوكيات القيادة التحويلية أكثر فعالية من سلوكيات القيادة التبادلية، حيث إنها تزيد من إلتزام المرؤوسين وتزيد الجهود والأداء والرضا عن العمل والإبتكار وسلوكيات المواطنة التنظيمية وتقلل من الضغوط والإحترق الوظيفي. **العقوبة المشروطة**، تتجزأ هذه العقوبات إلى قسمين مادية وغير مادية، يلحقها القائد بالمرؤوسين في حال عدم الإلتزام بالقوانين والأنظمة المنصوص عليها؛ مما أدى إلى عدم تحقيق الأهداف

والخطط المرسومة التي وضعها القائد وتم الإتفاق عليه ما بينه وبين العاملين، على أسس مشروطة. **المجاملة**، وتُمثل أحد الجوانب الإنسانية التي نشأت من خلال ساعات العمل التي تقوم على المحبة والتآلف ما بين القائد ومرووسيه من خلال العلاقات الإجتماعية، والإحترام المتبادل فيما بينهم، والثناء على إنجازاتهم وتقديرها ودعمهم من جميع الجوانب.

نمط القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من الأساليب القيادية الحديثة التي بدأ تطبيقها في المنظمات، فهي تقوم على أساس أن القائد هو القدوة للمرووسين، وهو المحفز لهم، وأن شخصية القائد التحويلي هي المؤثرة بالمرووسين؛ وذلك من خلال استمالة عواطفهم وزيادة دافعيتهم نحو العمل بكافة طاقاتهم؛ لغرض تحقيق كافة الأهداف التنظيمية. (المومني، ٢٠٢٣)

ويُشير (الحربي، ٢٠١٧) أن ظهور القيادة التحويلية كاتجاه حديث وواضح كان مع بداية العقد التاسع من القرن الماضي، حيث أثبتت فعاليتها كونها تقوم على علاقة أخلاقية تشاركية بين القادة والعاملين؛ مما يسهم كثيرًا في تحقيق تغير جوهري في أداء المنظمة، ويتطلب أن يمتلك القائد كاريزما التأثير القائم على القدوة والحفز الإلهامي للمرووسين، واستثارة التفكير الإبداعي، والإهتمام بحاجات المرووسين.

فعرها (الغامدي، ٢٠٢١) بأنها "قيادة استراتيجية، وتعتبر من أهم النماذج الحديثة للقيادة، وهي من طراز خاص تأخذ على عاتقها عملية التغيير والتحويل بالشكل الذي يلائم ضغوط البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة، وبما يؤمن تحقيق أهداف المنظمة بأبعادها الكمية والنوعية والزمينية المحددة".

أبعاد القيادة التحويلية

التأثير المثالي: يُشير التأثير المثالي إلى التأثير القائم على القدوة والمثال، حيث إن القائد الذي يمتلك رؤية واضحة وشعور قوى بأهداف المنظمة ورسالتها وتطوير رؤى جديدة تخدم المنظمة ويمارس السلوكيات التي تتلائم مع هذه الصفات سوف يحصل إحترام وتقدير موظفيه، كما يجعله نموذجًا يُقتدى به (عميرة & عاشور، ٢٠٢٠)

التحفيز الإلهامي: يُشير الحافز الإلهامي إلى حب التحدي ومدى قدرة القائد على تحفيز الأفراد العاملين من خلال صياغة رؤية ملهمة وطموحة وتهيئة مناخ من الأمان النفسي حيث يتواجد الأفراد العاملين من خلال صياغة رؤية ملهمة وطموحة وتهيئة مناخ الأمان النفسي حيث يتواجد الأفراد العاملين، بحيث يقوم القائد بتوضيح الجوانب الإيجابية لعمليات التحديث التي قد تتغير في العمل وإتمام المهمات الموكلة على أكمل وجه، إذ يقوم بإيصال التوقعات العالية التي يطمح بها إلى العاملين وتشجيعهم على تحمل المخاطر وتنشيطهم لأداء يتجاوز التوقعات، بحيث يلتزم القائد بالأهداف بنفسه بدايةً ثم يقوم باستثارة الأفراد العاملين على تحقيقها وتحفيزهم على ذلك. (عميرة & عاشور، ٢٠٢٠)

التأثير الفكري: يُشير التأثير الفكري إلى القدرة التي يتمتع بها القائد على قيادة الأفراد العاملين ورغبة في جعلهم يواجهون المشكلات وخاصةً المتكررة والروتينية بطرق جديدة ومبتكرة، وتدريبهم على مواجهة التحديات والصعوبات التي تعيق الأداء بحيث يتم وصفها بالمشكلات التي تحتاج إلى حلول، وهذه الحلول يجب أن تكون منطقية بحيث يكون القائد متعاطف مع الأفراد العاملين ويستمع لمقترحاتهم ويشاركهم في مشاعرهم من أجل الوصول إلى حلول إبداعية تفيد المنظمة في حل هذه المشكلات. (الزهراني & شريف، ٢٠١٩)

الإهتمام بالفرد: يُعد الإهتمام بالأفراد العاملين ومشاعرهم وتفهم الفروقات الفردية بينهم والعمل على تلبية احتياجاتهم واهتمامتهم والتعامل مع كل فرد بما يتناسب مع اهتمامته وفكره من أهم الأمور التي تساعد على انجازه للعمل بكل طاقة وجهد، حيث إن حاجاتهم ليست واحدة والاستماع إلى مشاكلهم والمساعدة في حلها، إذ تُعد زيادة العلاقات فيما بينهم إحدى أهم المحاور التي يهتم بها القائد التحويلي والعمل على توجيههم وتدريبهم لمساعدتهم على النمو والتقدم. (عميرة & عاشور، ٢٠٢٠)

استراتيجيات صنع القرار في حالة اليقين، الماطرة، عدم اليقين

ويتم صنع القرار في بيئة المنظمة في حالات مختلفة، تقوم كل حالة منها على مقدار إمكانية التنبؤ بالنتائج لكل بديل من بدائل القرارات والتي تمثل في اتخاذ القرار في حالة اليقين/ المخاطرة/ عدم اليقين، حيث أن متخذ القرار في هذه الحالة يعلم بدقة الظروف

المحيطة بالموضوع الذي يتطلب اتخاذ القرار فيه، وتكون نتائج القرار معلومة سابقة. اتخاذ القرار في حالة عدم اليقين/ المخاطرة/ عدم اليقين، يكون متخذ القرار في هذه الحالة على علم تام بجميع المعلومات الملائمة والازمة لإتخاذ القرار، وتفترض أيضاً أن متخذ القرار يستطيع أن يحدد كل الاستراتيجيات الممكنة والمتطلبات اللازمة لتنفيذها، ويتعرف على وجه اليقين بنتيجة كل استراتيجية، غير أنه لسوء الحظ فإن معظم القرارات التنظيمية لا تُصنع في حالة اليقين، ويتم في هذه الحالة افتراض ظروف اليقين من مجرد التبسيط وعلى أساس اعتبارات عدة تتمثل في وجود احتمالات عدم تأكد ضئيلة يمكن تجاهلها دون الوقوع في خطأ كبير، وجود احتمالات عدم اليقين الملموس، إلا أن صعوبة التحليل وتكلفته تدفع إلى افتراض ظروف يعود تقديرها لخدمة متخذ القرار، إدخال عنصر عدم اليقين عن طريق أخذ بعض متوسطات النتائج. (جيطان، ٢٠٢٠)

والجدول التالي يوضح معايير ظروف اتخاذ القرارات

جدول رقم (١): معايير ظروف صنع واتخاذ القرارات

البيئة (أ)	البيئة (ب)	بيئته
مستقرة	بيئته مستقرة بسيطة (حالة اليقين/ اليقين)	بيئته مستقرة معقدة (حالة المخاطرة)
متغيرة	بيئته متغيرة بسيطة (بين المخاطرة وعدم اليقين/ عدم اليقين)	بيئته متغيرة ومعقدة (حالة عدم اليقين/ عدم اليقين)

المصدر: فرج الله، ٢٠١١، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم اليقين

يتضح من الجدول السابق أنه يتم صنع واتخاذ القرارات في ظل معايير مختلفة تختلف وفقاً لإختلاف البيئة التنظيمية التي تتم فيها صنع القرارات، ووفقاً درجة توفر المعلومات، فمثلاً القرارات في حالة اليقين Decisions Under Certainty ، وهي التي تُتخذ في ظروف اليقين التام من طبيعة المتغيرات والعوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات، وبالتالي آثار القرار ونتائجه تكون معروفة بصورة مسبقة. القرارات في حالة المخاطرة Decisions Under Risk ، هي التي تُتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة

الحدوث في المستقبل، وكذلك درجة احتمال حدوثها. القرارات في حالة عدم اليقين Decisions Under Uncertainty، وهي التي غالباً ما تقوم بها الإدارة العليا عند تحديد أهداف المشروع العامة وسياسته، ويصعب على الإدارة تحديد الظروف المتوقع وجودها أو حدوثها، بسبب عدم توفر معلومات كافية، وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة نتائج الإحصاء الوصفية

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لأسلوب القيادة التبادلي جاءت متوسطة من وجهة نظر العاملين في شركة إيجاس بمتوسط حسابي (٢.١٥٥٠)، وكذا الدرجة الكلية لأسلوب القيادة التحويلي جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (٢.١٣٠١)، وهذا اختلفت فيه الدراسة الحالية مع دراسة (البري، ٢٠٢٣) حيث جاءت القيادة التحويلية في المقدمة بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، ثم القيادة التبادلية بمتوسط حسابي (٣.٨٤). وهذا يعزى أن شركة إيجاس تتبع أسلوب القيادة التبادلي أكثر من أسلوب القيادة التحويلي، وفيما يلي عرض النتائج لكل أسلوب من أساليب القيادة على حدى:

١/ أسلوب القيادة التبادلي:

أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد القيادة التبادلية جاءت بدرجات متوسطة متباينة، حيث جاءت العقوبة المشروطة في المقدمة، ويليهما المكافأة المشروطة، ثم الأداء بالاستثناء، وأخيراً المجاملة بمتوسطات (٢.٣٧٣٣، ٢.١٧٣٨، ١.٩٩٩١، ١.٩٧٩١) على التوالي.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (سهاونة، ٢٠٢٣) في ترتيب الأبعاد، حيث جاءت في المقدمة العقوبة المشروطة ثم الأداء بالاستثناء ثم المجاملة وأخيراً المكافأة المشروطة.

وكذا اختلفت مع دراسة (العقيلي، ٢٠٢٣)، ودراسة (العويوني، ٢٠٢٣) في عدم تناولها بُعد المجاملة، وكذلك في ترتيب الأبعاد، فأظهرت دراسة (العقيلي، ٢٠٢٣) أن الأداء بالاستثناء جاء في المقدمة ثم المكافأة المشروطة، ثم العقوبة المشروطة، بينما

دراسة (العبويني، ٢٠٢٣) أوضحت أن المكافأة المشروطة جاءت في المقدمة يليها الأداء بالاستثناء، وأخيرًا المجاملة.

٢/ أسلوب القيادة التحويلي

أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجات متوسطة متباينة، حيث جاء التأثير الفكري في المقدمة يليه الإهتمام بالفرد ثم التحفيز الإلهامي وأخيرًا التأثير المثالي. واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الجبور، ٢٠٢٣) في ترتيب أبعاد القيادة التحويلية حيث جاء التأثير المثالي في المقدمة ويليهِ التحفيز الإلهامي ثم الإهتمام بالفرد وأخيرًا التأثير الفكري. وكذلك اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (المومني، ٢٠٢٣) فجاء التأثير الفكري في المقدمة، ثم التأثير المثالي يليهِ التحفيز الإلهامي وأخيرًا الإهتمام بالفرد. أما بالنسبة لدراسة (ذوقان، ٢٠٢٣) فجاء التأثير المثالي في المقدمة، ثم الإهتمام بالفرد يليهِ التحفيز الإلهامي وأخيرًا التأثير الفكري.

وتعزى هذه النتائج أنه ينبغي تحديد مسؤولية الموظفين مهنيًا في شركة إيجاس من أجل معرفة الموظفين الكفاء في أداء أعمالهم والذي يُقدر بتقديم مكافأة من قبل مدير الشركة مقابل الجهود المبذولة لتمييز الموظف المبدع في عمله.

كما تعزى النتائج أن مدير الشركة يتابع اكتشاف الأخطاء وإيجاد حلول للمشكلات، ويبيّن التعليمات والإرشادات المطلوبة للموظفين تجنبًا لتحولهم إلى المساءلة، إضافةً إلى أن المدير يستبعد الموظف الغير فاعل عن دائرة صنع القرار.

كما أنه يتابع الأخطاء التي تؤثر على تحقيق الأهداف، ويحفز ويشجع العاملين على تحقيق الأهداف من خلال زرع الثقة في نفس الموظفين. إضافةً إلى أنه يحرص على الالتزام بالعلاقات الإنسانية مع الموظفين وتجنب الحديث عن الموظفين في غيابهم وهذا كأحد أنواع احترام الموظفين.

وتعزى النتائج أن إدارة شركة إيجاس تتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة بينها وبين العاملين في الشركة. وتركز على القيم والمعتقدات الإيجابية وتُحث على تمثيلها. علاوةً على إهتمام إدارة الشركة بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية الشركة وإثارة الحماس بين الموظفين أكثر مما تتوقع الموظفين. وذلك من خلال تشجيع إدارة الشركة

العاملين على الإبداع والابتكار واقتراح طرق جديدة لإنجاز مهام العمل مع مراعاة الفروق الفردية بين العاملين تقديرهم عندما ينجزوا أعمال متميزة.

كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الدرجة الكلية لصنع القرار في حالة المخاطرة جاءت بمتوسط حسابي (٢.٤٠٩٦)، حيث جاء صنع القرار التجنبى في حالة المخاطرة في المقدمة بمتوسط حسابي (٢.٧٢٣٣). وهذه النتيجة تعزى أن إدارة الشركة تقوم باتخاذ القرارات الضرورية والمهمة بصورة عامة في اللظات الأخيرة. وهذا ما يوضح أن إدارة الشركة تتجنب القرارات المهمة في حالة المخاطرة، وكذلك تقوم بتأجيل بعض القرارات قدر الإمكان.

وجاء صنع القرار الحدسى في حالة المخاطرة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٤٤٦٦)، وهذه النتيجة تعزى أن الشركة تمتلك صانع القرار ذو الخبرة الكافية وأن قرارات الإدارة تتسم بالإبداع رغم اتخاذها، وأن اتخاذ القرار في الشركة يعتمد على الموهبة لصنع القرار الاستراتيجى وأن إدارة الشركة قادرة على إعطاء وصف دقيق لمبررات اتخاذ قراراتها.

وجاء صنع القرار العفوى في حالة المخاطرة في المرتبة الثالثة، حيث جاء بمتوسط (٢.٤٤٣٠). وهذه النتيجة تعزى أن شركة إيجاس غالباً ما تتخذ قراراتها دون أن يكون لديها معلومة سابقة، وأنها تعتقد أن عملها صحيح عند الإنتهاء من اتخاذ القرار.

وجاء صنع القرار التشاركى في حالة المخاطرة في المرتبة الرابعة، حيث جاءت بمتوسط (٢.٣٣٧٦). وهذا يعنى أن إدارة الشركة تعطى الحرية للعاملين للمشاركة في النشاطات الإبداعية التى تسعى لتحقيق الأهداف المرسومة، كما تضمن إدارة الشركة مشاركة جميع العاملين في صنع اتخاذ بعض القرارات.

وأخيراً جاء صنع القرار العقلانى في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٠٥٥٩). وهذه النتيجة تعزى أن إدارة الشركة تحتاج أن تكون أكثر عقلانية عند اتخاذ القرارات التى تتعلق بمواجهة الأزمات. وأنها تحتاج إلى التفكير المكثف عند القيام باتخاذ القرارات.

وأظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الدرجة الكلية لصنع القرار في حالة عدم اليقين جاءت متوسط حسابي (٢.٣٦٠٠)، حيث جاء صنع القرار الحدسي في حالة عدم اليقين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٥٨٥٧). وهذه النتيجة تعزى أن شركة إيجاس تمتاز بسرعة اكتشاف المشكلات فيها في ظل ظروف عدم اليقين. وأن الشركة تنتم في قراراتها على الإبداع برغم سرعة اتخاذها. وجاء صنع القرار التجنبى في حالة عدم اليقين في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٤٩٠٣)، وهذا يعنى أن الشركة تؤجل التفكير في القرارات المهمة لأنها تعرضها للإضطرابات، كما إنها تحاول الإمتناع عن اتخاذ القرارات المهمة عند وجود قوة تجربها على ذلك. وجاء صنع القرار العفوى في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٣٧١٣)، وهذه النتيجة تعنى أن الشركة تقوم باتخاذ أغلب قراراتها دون الإهتمام للمشاكل التى ينبغى أن تتجنب عنها أو عن القرارات السابقة. وجاء صنع القرار التشاركى في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٣٣٥٥)، وهذا يعنى أن الشركة تحتاج المزيد من تأهيل وتطوير قدرات العاملين للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وأخيراً جاء صنع القرار العقلانى بمتوسط حسابي (٢.٠١٧٢)، وهذا يعنى أن ينبغى على الشركة التركيز ودراسة الحقائق التى ضمن صلاحيات المدير والتأكد من صحتها قبل اتخاذ القرار.

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الدرجة الكلية لصنع القرار في حالة اليقين جاءت بمتوسط سابي (٢.٣١٧١)، حيث جاء صنع القرار التجنبى في حالة اليقين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٤٧٦٠)، وهذه النتيجة تعزى أن الشركة تحاول الإمتناع عن اتخاذ القرارات المهمة عند وجود قوة تجربها على ذلك، وأن الشركة تقوم باتخاذ القرارات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٤٥٦٦)، وهذه النتيجة تعزى أن إدارة الشركة قادرة على إعفاء وصف دقيق لمبررات اتخاذ قراراتها وأنها تعتمد على الوهبة لصنع القرار الاستراتيجى. واء صنع القرار التشاركى في المرحلة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٣٤٠٥)، وهذا يعزى أن إدارة الشركة تقوم ببث ودراسة آراء المديرين وأن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تستند على المعلومات التى يتم الحصول عليها من العاملين. وجاء صنع القرار العفوى في المرتبة الرابعة بمتوسط

حسابي (٢٠٢٧)، وهذه النتيجة تعزى أن الشركة تقوم باتخاذ القرارات المناسبة بسرعة وتعتقد أن عملها صحيح عند الإنهاء من اتخاذ القرار. وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء صنع القرار العقلاني بمتوسط سابي (٢٠٣٥٨)، وهذه النتيجة تعزى أن الشركة تستخدم الأسلوب المنطقي في عملية اتخاذ جميع القرارات.

وتعزى هذه النتائج أن صنع القرار العقلاني جاء في المرتبة الخامسة في الحالات الثلاثة (اليقين - المخاطرة - عدم اليقين). وجاء صنع القرار التجنبي في المرتبة الأولى في حالتي (اليقين - المخاطرة). وجاء صنع القرار الحدسي في المرتبة الثانية في حالتي (اليقين - المخاطرة). وجاء صنع القرار العوي في المرحلة الثالثة في حالتي (المخاطرة - عدم اليقين). وجاء صنع القرار التشاركي في المرحلة الرابعة في حالتي (المخاطرة - عدم اليقين).

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة وفرضيات الدراسة

١/ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على ما هي العلاقة بين أساليب القيادة واستراتيجيات صنع القرار في شركة إيجاس؛ والذي تم الإجابة عليه من خلال قياس الفرضية الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية بين أساليب القيادة واستراتيجيات صناعة القرار في شركة إيجاس.

حيث أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة التبادلية في صنع القرار العقلاني في حالة عدم ليقين، وصنع القرار (العفوى - التشاركي) في حالة عدم اليقين، أما في حالة المخاطر فلا يوجد أي تأثير للقياد التبادلية في صنع القرار (العقلاني - العفوى - التجنبي - التشاركي - الحدسي).

كما أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير ذو دلالة اصائية للقيادة التحويلية في صنع القرار (العقلاني - التشاركي) في التي (اليقين - المخاطرة)، بينما يوجد تأثير للقيادة التحويلية في صنع القرار (العقلاني - العفوى - التشاركي) في الة عدم اليقين.

٢/ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على ما الدور المعدل لحالة اليقين والمخاطرة وعدم اليقين للعلاقة بين أساليب القيادة واستراتيجيات صناعة القرار في شركة إيجاس؟ والذي تم الإجابة عليه من خلال قياس الفرضية الثانية التي تنص

على وجود أثر ذو دلالة احصائية لحالة اليقين والمخاطرة وعدم اليقين كمتغير معدل بين أساليب القيادة واستراتيجيات صناعة القرار في شركة إيجاس.

حيث أظهرت النتائج أن وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية في حالة اليقين من خلال المقارنات المتعددة للاستراتيجية التجنبية، حيث انخفضت تدريجياً في حالة المخاطرة وانخفضت بشكل ملحوظ في حالة عدم اليقين.

يليه القيادة التبادلية في حالة اليقين وارتفعت نسبياً في حالة المخاطرة واستقرت تقريباً في حالة عدم اليقين.

أما بالنسبة للاستراتيجيات (العقلانية – العفوية – الحدسية – التشاركية) فلا يوجد أى تأثير؛ لذا يمكن قبول الفرض الثانى جزئياً.

ثانياً: نتائج الدراسة

الفرض	نص الفرض	نتيجة الفرض
الرئيسى الأول	يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين أساليب القيادة واستراتيجيات صناعة القرار في شركة إيجاس.	قبول الفرض جزئياً
الرئيسى الثانى	يوجد أثر ذو دلالة احصائية لحالة اليقين والمخاطرة وعدم اليقين كمتغير معدل بين أساليب القيادة واستراتيجيات صناعة القرار في شركة إيجاس.	قبول الفرض جزئياً

ثالثاً: التوصيات

التوصية	الجهة المسؤولة	آلية التنفيذ
تعزيز ثقة مديرين الشركة محل الدراسة بمدخلى القيادة التبادلية والتحويلية وأثرهما في صنع القرار	إدارة الموارد البشرية	تنظيم لقاءات توعية تعمل على تعزيز الثقة لدى المديرين
توفير الإمتيازات المادية والمعنوية التى من شأنها أن تساعد على توفير بيئة مناسبة ومحفزة للعمل تزيد من أساليب القيادة التبادلية والتحويلية	الإدارة العليا للشركة الإدارة المالية إدارة الموارد البشرية	تقديم مكافآت مادية ومعنوية للمديرين ذات الكفاءة العالية
تشجيع الموظفين على التحدى والعمل بروح الفريق والمشاركة في تحقيق الأهداف المرجوة	المدراء إدارة الموارد البشرية	من خلال زياد التأثير الفكرى لدى الموظفين ورفع مستوى الوعى الفكرى لديهم
ضرورة اعتماد الشركة على منهج لعملية صنع القرار بها، بحيث يكون منهج متكامل في جميع الظروف والأوضاع التى تعمل بها الشركة والذي يسهم في رفع جودة صناعة القرار ، وإظهار قوة العاملين بالشركة بشكل أفضل	الإدارة العليا المدراء إدارة الجودة إدارة الرقابة الداخلية	تطوير منهج عملية صنع القرار عقد اجتماعات دورية للمتابعة تشكيل لجنة للمراقبة
ضرورة اعتماد سياسات عامة لعمل الشركة بما يتناسب مع عملها، وذلك لخلق صورة شاملة لدى العاملين في الشركة والبدء في تكوين ثقافة قوية وموحدة للشركة وفي عملية صنع واتخاذ القرار	الإدارة العليا المدراء	عقد ورش عمل تشكيل لجنة متابعة اجتماعات دورية لراى اتخاذ القرار
وضع استراتيجيات مرنة تتكيف مع التطورات البيئية المحيطة وبالشك الذى يحقق الموائمة ما بين الأنشطة الداخلية فى الشركة وبين متغيرات بيئة أعمالها	الإدارة العليا إدارة الطوارئ	تطوير استراتيجيات المنظمة لتصبح مرنة تتكيف فى جميع الحالات التى تطرأ على الشركة سواء فى حالة اليقين أو المخاطرة أو عدم اليقين

قائمة المراجع

- أبو حامده، أفنان بسام أيوب، ٢٠٢١، أثر أنماط القيادة الإدارية على معدل الأداء المالي: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- الجبور، مشعل عودة عوض، ٢٠٢٣، أثر القيادة التحويلية في الاندماج الوظيفي في الجامعات الرسمية في الأردن: المناخ التنظيمي متغير وسيط، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- جرادات، محمد عبدالكريم فلاح، ٢٠٢٠، درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقتها بفاعلية الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- جرار، طارق توفيق محمد، ٢٠١٧، دور آليات ومنهجية صنع القرار في تعزيز المواطنة: السلطة الوطنية الفلسطينية نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الحربي، عبدالله، ٢٠١٧، مجالات المهارات القيادية للمعلم، الدواومي، جامعة شقراء.
- ذوقان، غسان نايف طلب، ٢٠٢٣، العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية واستراتيجية تطويرية مقترحة، رسالة دكتوراه، الجامعة العربية الأمريكية - جنين، فلسطين.
- الزهراني، ر & شريف، ش، ٢٠١٩، ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلد ١٣، العدد ٢٠، ٨٥-٤١.
- سهاون، ليلي جهاد ساير، ٢٠٢٣، درجة ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة المفرق للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
- الشحنة، عبدالمنعم، ٢٠٢٠، أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الإبتدائي لمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، ٢٩، ١٧٦-٧٢.
- الشريدة، صالح زياد، ٢٠١٩، أثر نظم ذكاء الأعمال على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في دائرة الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
- الشمري، عائشة بنت غالي بن عليوى، ٢٠٢٢، أنماط القيادة النسائية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين والموظفات، رسالة ماجستير، جامعة حفر الباطن، السعودية.

- الصعوب، لارا نهار عبدالرحيم، ٢٠٢١، المرونة الاستراتيجية وعلاقتها باتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعات الأردنية بإقليم اللجنوب، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- العبويني، سجي محمود عايش، ٢٠٢٢، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة وعلاقتها بروح الزمالة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- العقيلي، محمود خالد، ٢٠٢٣، القيادة التبادلية لدى عمداء الكليات في جامعة جرش وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة جرش، الأردن.
- عامرة، ياسمينه، ٢٠١٨، اتاذ القرارات الاستثمارية في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos بتبسة، بحث ومقالات، مج ١١، ع ١، مجلة العلم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
- عمائرة، رضا & عاشور، محمد، ٢٠٢٠، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسمية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨(٣)، ٤٠٩-٣٨٦.
- الغامدي، على بن مرزوق بن معيض، ٢٠٢١، فاعلية برنامج تدريبي على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض، جامعة سوهاج، المجلة التربوية، ج(٨٢)، ٧٢١-٧٨٤.
- فرج الله، محمد موسى، ٢٠١١، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية في ظل ظروف عدم التأكد: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين.
- فريوان، منيرة محمد، ٢٠٢٢، درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٨(١٠)، ١٨٠-٢٠٦.
- محادين، عثمان، ٢٠١٦، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- المومني، رنيم محمد، ٢٠٢٣، القيادة التحويلية لدى مديري المدارس بمحافظة عجلون ودورها في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، الأردن.

- Gyanchandani, R. (2017). The Effect of Transformational Leadership Style on Team Performance in IT Sector> IUP Journal of Soft Skills, 11(3), 29-44.
- Wellman, N. (2017). Authority or community? A relational models theory of group-level leadership emergence, Academy of Management Review, 42 (2), 596-617.