

الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بأهداف التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز

علي جاب الله مفتاح - كلية إدارة الاعمال - جامعة سرت

خليفة فضل المبروك - كلية الاقتصاد - جامعة سرت

المخلص

هدف البحث التعرف على الأنماط القيادية السائدة في الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز وكذلك التعرف على أهداف التغيير في هذه الشركات.

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية. وذلك من خلال إعداد وتطوير استبانة كأداة رئيسية لجميع البيانات الأولية، وقد وزعت الاستبانة على المديرين العاملين في الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز.

وتم استخدام عدة أساليب إحصائية منها بعض الأساليب الوصفية مثل: النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المختلفة.

وتوصل البحث إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

1. رغم الاختلاف الجوهرى بين كل نمط قيادي وآخر إلا أن هناك تقاربا في الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ويمكن تفسير ذلك من خلال الاحتكام إلى النظرية الموقفة (الظرفية) حيث تفسر هذه النظرية الأنماط القيادية المختلفة من خلال الظروف والمواقف المسيطرة.
2. تلعب القيادة الإدارية دورا هاما في تحقيق أهداف الشركات.
3. أهداف التغيير تتأثر وتختلف باختلاف الأنماط القيادية بالشركات موضوع البحث.
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تدل على أن الأنماط القيادية تختلف من نمط لآخر من حيث علاقتها بأهداف التغيير بالشركات موضوع البحث.

مقدمة

تمثل القيادة محور اهتمام الإدارة في جميع مستوياتها لما تقوم به من حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنشودة، بكفاءة وفاعلية عالية، وذلك لما يقوم به القائد من عمليات وصنع الأهداف فهو تمثل حجر الأساس في حياة

المجتمعات والمنظمات ونجاحها واستمرارها، وفي ذلك تأكيد على دور القائد ومكانته المؤثرة في المنظمة أهداف وغايات المنظمة. فبعد الانتهاء من التخطيط ووضع الأهداف للمنظمات، يبدأ تنفيذ الأهداف التي توصل اليها المخططون، وهذا يلقى على عاتق القيادات الإدارية المسؤولة عن صناعة القرار السليم الذي يحقق الأهداف الموضوعية على المدى القريب والبعيد ويعتمد نجاح المنظمات بدرجة كبيرة على الأنماط القيادية المتبعة فيها، (كنمط القيادة الاوتوقراطي والديموقراطي والمتساهل)

تستهدف هذه الدراسة التعرف على الأنماط القيادية (، كنمط القيادة الاوتوقراطي والديموقراطي والمتساهل) والسائدة في الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز وكذلك التعرف على أهداف التغيير في هذه الشركات.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما الأنماط القيادية المتبعة في الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز؟
2. ما العلاقة بين الأنماط القيادية وأهداف التغيير التنظيمي؟

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يعالج موضوعا إداريا يدخل ضمن اهتمامات الكثير من منظمات الاعمال، لما لاختلاف الأنماط القيادية من اثر كبير على عملية تحقيق الأهداف بمنظمات الاعمال.

كما تتبع أهمية هذا البحث من ناحيتين

أولا: الأهمية العملية: -

1. تزويد القيادات الإدارية بمعلومات عن أكثر الأنماط القيادية فاعلية والتي تساعد، هذه القيادات على تطوير أنماطها القيادية لتحقيق الأهداف المنشودة.
2. يؤمل أن يتوصل هذا البحث لنتائج يستفيد منها ذوي العلاقة في الشركات الوطنية العاملة في قطاع النفط وربما الشركات الأخرى العاملة في ليبيا.

ثانيا: الأهمية العلمية: -

تتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث في تحقيق إضافة متواضعة للمكتبة العربية عموما والليبية خصوصا وتزويدها بالمعرفة التي يتضمنها البحث من خلال توضيح المساهمة التي يمكن أن يضيفها البحث، كما إن البحث سوف يسهم في فتح مجال أمام باحثين آخرين في إعداد دراسات وبحوث تتناول الأنماط القيادية وعلاقتها بأهداف التغيير التنظيمي في قطاعات أخرى.

أهداف البحث:

يهدف هذه البحث إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على الأنماط القيادية السائدة في الشركات الوطنية الليبية العاملة في قطاع النفط والغاز.
2. معرفة مدى العلاقة بين الأنماط القيادية وأهداف التغيير.
3. تقديم توصيات / اقتراحات إلى الجهات المعنية في المنظمات موضوع البحث.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

الحدود المكانية: تم تطبيق هذا البحث على (4) شركات وطنية لتصنيع النفط والغاز وهي تابعة المؤسسة الوطنية للنفط باعتبارها الإدارة لإلام لهذه الشركات وهذه الشركات هي:

- 1- شركة رأس لأنوف للنفط والغاز
- 2 - شركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز
- 3- شركة الخليج العربي للنفط.
- 4- شركة الزاوية لتكرير النفط.

وتعتبر هذه الشركات من كبرى الشركات في مجال تصنيع النفط والغاز في ليبيا، وتلعب دورا محوريا في الاقتصاد الليبي.

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفترة من (2010-2011).

الحدود البشرية: تتكون عينة البحث من جميع المديرين العاملين في الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز (موضوع البحث).

الحدود المنهجية: يعتمد هذا البحث الميداني في منهجه على الأسلوب الوصفي التحليلي، كما يستمد بياناته ومعلوماته من مصادر ثانوية جاهزة تتمثل في الكتب والمقالات والأبحاث العلمية، والرسائل الجامعية، ومواقع الانترنت ومصادر أولية تتمثل في جمع البيانات مباشرة من الميدان بواسطة استنابته تم تصميمها لغايات هذه الدراسة، حيث تم اختبار صدق الاستبانة وثباتها من خلال التحكيم والتجريب وإدخال التعديلات اللازمة عليها قبل إعادة تصميمها وتوزيعها بشكل نهائي على مجتمع البحث.

فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين الأنماط القيادية وأهداف التغيير.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة بين القيادة الأوتوقراطية وتغيير سلوكيات الأفراد.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة بين القيادة الأوتوقراطية وإدخال التقنية الحديثة إلى المنظمة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة بين القيادة الأوتوقراطية وتقوية العلاقات بين الأفراد

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد علاقة بين القيادة الديمقراطية وتغيير سلوكيات الأفراد.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد علاقة بين القيادة الديمقراطية وإدخال التقنية الحديثة إلى المنظمة.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد علاقة بين القيادة الديمقراطية وتقوية العلاقات بين الأفراد

الفرضية الفرعية السابعة: يوجد علاقة بين القيادة الحرة وتغيير سلوكيات الأفراد.

الفرضية الفرعية الثامنة: يوجد علاقة بين القيادة الحرة وتقوية العلاقات بين الأفراد

الفرضية الفرعية التاسعة: يوجد علاقة بين القيادة الحرة وإدخال التقنية الحديثة إلى المنظمة.

الفرضية العاشرة: تختلف الأنماط القيادية من حيث علاقتها بأهداف التغيير.

تعريف مصطلحات الدراسة:

المؤسسة الوطنية للنفط:

هي مؤسسة وطنية ليبية تمتلك شركات نفطية كبرى وتشارك وتساهم في عدة شركات نفطية أخرى وتشرف عليها إشراف مباشر من حيث العمليات والتدريب والإنتاج.

الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز:

وهي شركات وطنية ليبية تقوم بتصنيع منتجات النفط والغاز وتتبع المؤسسة الوطنية للنفط.

النمط القيادي (Leadership Approach)

يعنى: مجموعة الأفعال المتكررة والتي تصدر من القائد والتي تؤثر على العاملين وتحثهم نحو تحقيق اهداف معينة في المنظمة (صفحي، 13، 2011).

التعريفات الإجرائية للمتغيرات

الأنماط القيادية:

تقوم عملية القيادة على التأثير في المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة، وحتى يتحقق هذا التأثير لابد للقائد أن يتبع أنماط معينة في القيادة تؤثر على مرؤوسيه وتحثهم على قبول التغيير، وتتنوع الأنماط القيادية وطرق قياسها.

أن معظم الدارسين والباحثين في مجال الأنماط القيادية اعتمدوا الأنماط الرئيسية وبالتقسيمات التالية:

1- القيادة الأوتوقراطية 2- القيادة الديمقراطية 3- القيادة الحرة (العجمي، 2008)

أهداف التغيير:

- تحقيقا غايات هذا البحث، سيتم التعرف على أهداف التغيير كما حددها (العنزي: 2013) وهي كما يلي:
- 1- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتتسجم مع المتغيرات التي حدثت في الظروف المحيطة بها.
 - 2- إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة.
 - 3- تطوير إجراءات العمل في المنظمة.

منهجية البحث:

مصادر جمع البيانات:

أولاً: وسائل جمع البيانات الثانوية: وذلك من خلال مراجعة الباحث للأدبيات من كتب ودوريات ودراسات سابقة ذات علاقة.

ثانياً: وسائل جمع البيانات الأولية: وذلك من خلال الاعتماد على الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإعداد الجانب الميداني من البحث

مجتمع وعينة البحث:

أولاً مجتمع البحث: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الوظائف الإدارية العليا (المديرين) في الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز وهي:

- 1- شركة رأس لأنوف للنفط والغاز
 - 2 - شركة سرت لإنتاج النفط والغاز.
 - 3- شركة الخليج العربي للنفط.
 - 4- شركة الزاوية لتكرير النفط.
- وتعتبر هذه الشركات من كبرى الشركات في مجال تصنيع النفط والغاز في ليبيا، وتلعب دوراً محورياً في الاقتصاد الليبي، وهي تابعة للمؤسسة الوطنية للنفط

ثانياً عينة البحث: تتكون من المديرين العاملين في الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز (موضع البحث)، وقد تم تحديد العينة اعتماداً على قانون النسبة، وحيث أن أفضل

حجم عينة يتحقق عند نسبة 50%، فقد تم اعتمادها لهذا الغرض وعلى مستوى ثقة 95% ومستوى خطأ مسموح به 5%، (أبو صالح، 2008: 34) فإن حجم العينة هو موظفاً موزعين على عينة البحث كما في الجدول التالي:

$$384 = \frac{2(0,50)^2(1,96)^2}{2(0,05)^2}$$

الجدول رقم (1) توزيع عينة البحث

إدارة دنيا نسبة 30%	إدارة وسطى نسبة 60%	إدارة عليا نسبة 10%	عدد أفراد العينة	عدد العاملين الكلي	اسم الشركة
62	121	20	203	2417	شركة سرت
9	18	3	30	5665	شركة الخليج العربي
22	44	7	73	3747	شركة رأس لأنوف
31	60	10	101	3235	شركة الزاوية
124	243	40	407	15064	المجموع

ولغايات هذا البحث تم اختيار ما نسبته 90% من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، وذلك لقياس الأنماط القيادية وأهداف التغيير للإدارة العليا بالنسبة للوسطى وكذلك الإدارة الوسطى بالنسبة للدنيا، وتم اختيار ما نسبته 10% من الإدارة العليا لقياس أهداف التغيير المتبعة في المنظمات باعتبار إن عمليات التغيير تتم من خلال الإدارة العليا.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical package for

social sciences في تحليل البيانات الأولية التي سيتم جمعها لأغراض هذه الدراسة، وتماشياً مع طبيعة هذا البحث، وأهدافه، وأسئلته، سيتم استخدام عدة أساليب إحصائية منها:

1- الإحصاء الوصفي (Descriptive Analysis) مثل: النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات الاستبانة المختلفة من أجل عرض وتبويب وقراءة أهم ملامح وخصائص عينة البحث.

2-كرو نباخ ألفا (cronbach's Alpha)، والهدف من استخدام هذا المقياس، هو قياس ثبات أداة البحث (Reliability).

3-الانحدار المتعدد ((Multiple Regression): تم استخدام الانحدار المتعدد الذي يسمح باختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

4-الانحدار البسيط (Simple regression): تم استخدام الانحدار البسيط لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة:

أولا الإطار النظري:

أنماط القيادة الإدارية:

أن عملية القيادة تقوم على التأثير في المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة، وحتى يتحقق هذا التأثير لا بد للقائد من استخدام أنماط معينة في القيادة لتوجيه المرؤوسين وحثهم على الإنجاز والأداء بفاعلية أكبر. وقد قام علماء النفس الإدارة والاجتماع بدراسات متعددة لتحديد أفضل الأنماط التقليدية والتي من خلالها يستطيع القائد أن يحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وقد تعددت التصنيفات لأنماط القيادة ولكن اغلب الدراسات اعتمدت على ثلاثة أنماط قيادية وهي:

أولاً. القيادة الأوتوقراطية/ الديكتاتورية Autocratic Leadership

تبين لدى التطبيق العملي للقيادة الأوتوقراطية وجود عدة أشكال تتجسد في ثلاثة نماذج وهي: القيادة الأوتوقراطية المتسلطة والقيادة الأوتوقراطية الخيرة. والقيادة الأوتوقراطية اللبقة. ويمكن القول: أن الصفة الغالبة لهذه الأشكال هي تركيز السلطة بيد القائد فقط، وممارسة جميع فعاليات الإدارة من قبله دون مشاركة العاملين.

1- القيادة الأوتوقراطية المتسلطة Authoritarian Autocratic

يتميز هذا النمط بنظرته إلى الفرد العامل كأداة للعمل وكمصدر من مصادر الإنتاج، بغض النظر عن كونه مخلوقاً اجتماعياً يخضع لمتغيرات نفسية واجتماعية. ويلجأ القائد إلى استخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي في تأثيره على المرؤوسين، دون مشاورتهم واخذ رأيهم حين اتخاذه القرارات، لأنه يعتقد أنهم غير مؤهلين للمشاركة وتولي مهام السلطة خشية ارتكابهم أخطاء يكون هو مسئولاً عنها. وهو الذي يحدد سياسة الجماعة ويرسم الخطط الرئيسية ويمارس الاتصال الرسمي ذا الاتجاه الواحد (الاتصال الصاعد). كما انه يقوم باستخدام الرقابة المباشرة على سلوك المرؤوسين حتى يضمن عدم وقوعهم في الأخطاء. والقائد في هذا النمط يعتمد إلى التهديد بالعقاب دون أي تقدير لمشاعر وعواطف المرؤوسين، وفي حال ظهور أية خلافات أو مشكلات في العمل فإنه

يحاول إخمادها، وهو يعتقد أن هذا النمط هو الأمثل في التعامل مع المرؤوسين لأنه يفترض بأن الفرد العامل لا يعمل إلا بوجود الضغط والمراقبة الشديدة عليه. (القحطاني:2011:65).

2- القيادة الأوتوقراطية الخيرة Benevolent Autocratic

يتميز هذا النمط باستخدام القائد الإقناع في معاملة مرؤوسيه، بالإضافة إلى تحليه بالطيبة عندما يريد من مرؤوسيه أن ينفذوا عملا ما دون أن يخلق لديهم الاستياء، ولكنه يلجأ إلى القسوة والإكراه عندما يشعر أن مرؤوسيه لم ينفذوا عملهم بشكل جيد، وهو يؤمن أحيانا بالمشاركة في اتخاذ القرارات في بعض الأحيان. ومن الملاحظ أن القائد الأوتوقراطي الخير يكون في الغالب شخصا طموحا يؤدي عمله بإخلاص وكفاءة ويتميز بأنه حازم ونشط وملتزم بانجاز أعماله ويهتم بالتكلفة والعائد (كنعان، 1980:354)(الدهان:1992:163).

3- القيادة الأوتوقراطية اللبقة: Authoritarian Autocratic

يعد هذا النمط اقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبداداً وأقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يتصرف القائد بلباقة وود مع مرؤوسيه ويستخدم المرونة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل. ويعتقد هذا القائد بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية، لكنه يوهم المرؤوسين بأنه يشركهم في اتخاذ القرار وهو في الواقع سينفرد باتخاذها، ويعتمد هذا القائد أسلوب المؤتمرات الإخبارية، وهي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استتجها، وهو لا يأخذ آراءهم بعين الجدية مهما كانت فعالة إنما يحاول الحصول على طاعتهم له وتأييدهم لقراراته. وضمن هذا النموذج قد يعطي بعض القادة قدرا من الحرية إلى مرؤوسيهم بهدف إشراكهم في صنع القرارات (كنعان:2012:150).

ثانيا - القيادة الديمقراطية: Democratic Leadership:

قد تبين للباحثين أن نمط القيادة الأوتوقراطية لم يعد يتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة، حيث أصبحت المنظمات كبيرة الحجم ومعقدة، وأصبح العاملون فيها مؤهلين ومختصين، وبدأت الإدارة تعتمد على الفلسفة الديمقراطية وما ترتكز عليه من علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم لمشاركته في بعض مهامه وتقديره لحاجاتهم النفسية والاجتماعية والعمل على إشباعها، وقد تم التوصل إلى ذلك باستخدام النمط الديمقراطي.

ثالثا: القيادة الحرة (النمط المتساهل) Free Leadership

يشير (Newstrom & Davis, 2013: 223) إلى أن هذا النمط من القيادة يعتمد على المرؤوسين في إنجاز الأهداف وحل المشاكل، إذ يكون للقائد دور ضئيل في العمل. ويعرف نمط القيادة التساهلي بأنه ذلك النمط من

القيادة الذي يركز على حرية الفرد العامل إلى حد الإفراط إذ يتم الاهتمام فقط بالعلاقات الإنسانية، دون الاهتمام بالعمل والإنتاج، فالقيادة في هذا النمط تعتبر قيادة متسامحة ولينة ويتمتع أتباعها بدرجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالها وتعتمد على المرؤوسين في صياغة ووضع الأهداف والوسائل ال زمة لتحقيقها، ويصاحب هذا النوع من القيادة مظاهر الهزل والتسيب و انخفاض الأداء، وقد يؤدي ترك القائد لسلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح بحكم المستشار، أي إن القيادة في هذا النمط تكون بصورة شكلية فقط، او القرارات دائماً مؤجلة ، ولا وجود للتغذية العكسية، وليس هنالك محاولات لتحفيز المرؤوسين أو ادراك حاجاتهم واشباعها

ويمتاز هذا النمط بازدواجية الجهود أو تداخلها واضاعة الكثير من الوقت واهمال بعض النواحي المهمة من أوجه النشاط، وكذلك التوسع في تفويض السلطات وعمومية التعليمات، والتردد وعدم الاستقرار، وبإيجاز فان القائد يتنازل عن دوره كموجه وملهم لعمل الأفراد والجماعات، فيصبح دوره وسيطاً أو ثانوياً بل ينحو منحى سلبي أ، ويصبح عمله مقتصر ا ر على إعطاء المعلومات عند الطلب،

ومن عيوب هذا النمط أنه لا يمد المرؤوسين بقيادة سليمة وفاعلة لأنه يفتقر إلى الحماس المطلوب والدافعية أو الحوافز لعمل ذلك، ولهذا فان تأثيره في سلوك الأفراد محدود للغاية، وقد يتناسب هذا الأسلوب في قيادة الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عقلية وعلمية عالية، كونهم قادرين على تحليل المواقف المختلفة واتخاذ القرارات المناسبة لها.

وفي الواقع فان لكل نمط من تلك الأنماط القيادية محاسن ومساوئ، ويصعب أن يتبنى المدير نمطاً معيناً بشكل مستمر، فقد تتداخل هذه الأنماط، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط ولكن مع هذا يغلب على سلوكه نمط معين يصنف على أساسه، إذ يندر أن يكون سلوك القائد اوتوقراطيا أو ديموقراطي أو تساهلي طوال الوقت، لكنة يتنوع في إتباع هذه الأنماط ليتكيف مع المواقف والظروف التي يتعرض لها التنظيم وافراده

ويرى الباحث إن الأسلوب القيادي المثالي هو الذي يتفق مع توقعات وخبرات جماعة معينة في ظروف معينة، فالقيادة الصالحة هي القيادة القريبة من الواقع، وان ممارسة القيادة تتطلب أن يكون القائد قادرا على إدارة وقته، ولديه القدرة على التأثير في سلوك الجماعة، وأن يكون لديه القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للبيئة الخارجية بتعدد أشكالها وصورها، وأن يكون القائد لديه مرونة

عالية لكي يستطيع أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكن تغييرها، وبذلك تكون لديه القدرة على مواجهة المواقف الحرجة وتحملها، وتكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في ظل هذه الظروف.

أهداف التغيير التنظيمي

إن الهدف الرئيسي للمنظمات هو تحسين الفعالية التنظيمية للمنظمة، أي حسن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة ومن هذه الأهداف:

1. تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتتسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة، مثل الانتقال من العمل الفردي في المنظمة إلى تشجيع العمل الجماعي على شكل فرق عمل.
2. إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المنظمة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.
3. تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن (العنزي:2013;16).

ويرى الباحثان أن أهداف التغيير التنظيمي تتسع لتشمل أي هدف موائم لطبيعة التغيير المنوي إدخاله للمساهمة في رفع فعالية المنظمة، وبذلك يمكن أن تشمل أهداف المنظمات أهداف أخرى غير الأهداف سالفه الذكر، ما دامت عملية التغيير موجهة لإجراء تغيير في أي نظام من نظم المنظمة الداخلية، أو في جزء من الأنظمة الفرعية بهدف رفع فاعلية المنظمة وتحسين قدرتها على مواجهة البيئة الخارجية والتكيف معها.

3. ثانياً الدراسات السابقة:

توجد العديد من الدراسات التي تناولت موضوع أبعاد إدارة التغيير بشكل مباشر ومتخصص، وكذلك الدراسات ذات العلاقة بأهداف هذه الدراسة.

1. الدراسة الأولى: دراسة (الشريف، 2004) بعنوان (الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي)، وهدفت الدراسة إلى معرفة أنماط القيادة السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي.

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي ودرجة عالية والنمط الحرة بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.
- تبين إن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدي كل من نمط القيادة الحرة ونمط القيادة الأوتوقراطي.

2. الدراسة الثانية: دراسة أبو الغنم (2113) بعنوان: "أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على مقاومة التغيير لدى فئة الإداريين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 115 فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة، شملت اختبار R، الانحدار المتعدد البسيط R1، R2، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبار ANOVA، واختبار وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، وقد تم تحليل بيانات الاستبانة وقياس الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر أنماط القيادة تأثيراً على مقاومة التغيير هو النمط الديموقراطي يليه النمط المتساهل وأقلهم تأثيراً هو النمط الأوتوقراطي.

3. الدراسة الثالثة: دراسة العنزي (2014) بعنوان **أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الكويت**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي، وذلك من خلال دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، أما مجتمع الدراسة فتكون من (255) مستجيباً يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة، وقد اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها على النحو الآتي: أظهرت النتائج وجود تأثير للأنماط القيادية على اتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي متغير وسيط. كما أظهرت وجود تأثير للنمط القيادي الديموقراطي على اتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي متغير وسيط، كما أظهرت النتائج وجود تأثير للنمط القيادي الدكتاتوري على اتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي متغير وسيط، كذلك تبين وجود تأثير للنمط القيادي التساهلي على اتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي متغير وسيط.

أداة البحث:

استخدمت الاستبانة التي تعتبر الأداة الرئيسية في جمع المعلومات وتحليلها للخروج بنتائج تظهر إبعاد موضوع الأنماط القيادية وإهداف التغيير. وقد تم تطوير الاستبانة بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة، وإلى الدراسات السابقة التي تتعرض للموضوع بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الاستبيانات السابقة لجمع المعلومات، وكذلك بمقابلة بعض المدراء في الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز والاستفادة مما لديهم من معلومات أسهمت في بناء الاستبانة.

وتتكون الاستبانة من جزئين:

الجزء الأول: يحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالأنماط القيادية فيشتمل على (27) سؤالاً من (1-27) **إما الجزء الثاني:** من الاستبانة فيشتمل على (12) سؤالاً خصصت لقياس المتغيرات المتعلقة وأهداف التغيير، (28-39) وتم استخدام مقياس ليكرث المتدرج المخصص لقياس الاتجاهات.

وقد قسمت الأسئلة كما يلي لقياس متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (2) تقسيم متغيرات الدراسة

الأسئلة التي تقيسه	المتغير
27-1	الأنماط القيادية
35-28	أهداف التغيير

عرض نتائج البحث:

توزيع استبانات الدراسة:

لقد تم توزيع (407) استبانات على العينة المأخوذة من مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة الصالحة لغايات التحليل (292) استبانة، وبذلك بلغت نسبة استرداد الاستبانات (71.7%).
قد تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأنماط القيادية وأهداف التغيير في الشركات، حيث تم تلخيصها في الجدول (3)

جدول رقم (3) الأنماط القيادية المتبعة في الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز

الانحراف المعياري	متوسط أداة القياس	الوسط الحسابي	النمط القيادي
0.69	3	3.25	القيادة الأوتوقراطية
0.68	3	3.23	القيادة الديمقراطية
0.63	3	3.20	القيادة الحرة

نلاحظ من الجدول (3) أن الأنماط القيادية تسود بدرجات متفاوتة بسيطة، الأمر الذي يمكن القول معه أنها تسود بنفس الدرجة إلى حد كبير والدليل على ذلك هو تقارب أوساطها الحسابية وانحرافات المعيارية بدرجة كبيرة.

جدول رقم (4) أهداف التغيير في الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز

الانحراف المعياري	متوسط أداة القياس	الوسط الحسابي	الهدف
0.95	3	3.02	تغيير سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة لتتسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بها
1.09	3	3.55	إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي
1.0	3	3.89	تطوير إجراءات العمل في المنظمة

نلاحظ من الجدول (4) أن من أهم أهداف التغيير هو تطوير إجراءات العمل في البيئة يليها إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة، أما تقوية العلاقات بين أفراد المنظمة فقد كان الاهتمام لأهداف للتغيير أقل من الأهداف الأخرى، ويمكن تفسير ذلك بأن القيادات في الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز بشكل عام تسعى لتحقيق أهداف المنظمات من ثم تنظر إلى أهمية إمداد العاملين بمعلومات عن التغيير أو نتائجه.

اختبار الفرضيات:

سوف يتم الاعتماد على قاعدة القرار التالية عند اختبار الفرضيات:

تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة للاختبار الإحصائي أقل من القيمة الجدولية له وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة للاختبار الإحصائي أكبر من القيمة الجدولية له.

الفرضية الرئيسية:

HO: توجد علاقة بين الأنماط القيادية وأهداف التغيير.

Ha: توجد علاقة بين الأنماط القيادية وأهداف التغيير.

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب أن قيمة (T المحسوبة=46.30581) أكبر من قيمتها الجدولية (2.60)، وتبعاً لقاعدة القرار السابقة فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) وهذا يعني وجود علاقة بين الأنماط القيادية وأهداف التغيير.

الفرضية الفرعية الأولى:

Ho: توجد علاقة بين القيادة الأوتوقراطية وتغيير سلوكيات الأفراد.

Ha: توجد علاقة بين القيادة الأوتوقراطية وتغيير سلوكيات الأفراد.

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب أن قيمة (T المحسوبة=0.16) أقل من قيمتها الجدولية (1.96)، وتبعاً لقاعدة القرار السابقة فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونقبل الفرضية البديلة

(Ha) وهذا يعني أنه توجد علاقة بين القيادة الأوتوقراطية وتغيير سلوكيات الأفراد، إن هذه النتيجة كانت متوقعة لأن طبيعة القيادة الأوتوقراطية تهتم بالنتائج والإنتاجية أكثر من اهتمامها بالأفراد أنفسهم.

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho: توجد علاقة بين القيادة الأوتوقراطية وإدخال التقنية الحديثة إلى المنظمة.

Ha: توجد علاقة بين القيادة الأوتوقراطية وإدخال التقنية الحديثة إلى المنظمة.

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب أن قيمة (T) المحسوبة=3.255) أكبر من قيمتها الجدولية(0.0012)، وتبعاً لقاعدة القرار السابقة فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) وهذا يعني أنه توجد علاقة بين القيادة الأوتوقراطية وإدخال التقنية الحديثة إلى المنظمة، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه مهما اختلفت الأساليب القيادية المستخدمة في الشركات فإنها تسعى إلى إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للشركات باعتبار أن التقنية الحديثة تلعب دوراً مهماً في تطوير نظم العمل الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho: توجد علاقة بين القيادة الأوتوقراطية وتطوير إجراءات العمل في المنظمة.

Ha: توجد علاقة بين القيادة الأوتوقراطية وتطوير إجراءات العمل في المنظمة.

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب أن قيمة (T) المحسوبة=-3.275) أكبر من قيمتها الجدولية(0.0012)، وتبعاً لقاعدة القرار السابقة فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) وهذا يعني أنه توجد علاقة بين القيادة الأوتوقراطية وتطوير إجراءات العمل في المنظمة، وتعتبر هذه العلاقة عكسية وذلك لأن قيمة BETA سالبة. ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن القائد في مثل هذه الحالات يفرض طريقة معينة يلتزم بها العاملون، ومن المعلوم أن تطوير إجراءات العمل يحتاج إلى الاتصال الرسمي باتجاهين ولكن وفي مثل هذه الحالة فإن الاتصال يكون باتجاه واحد فقط وهذا بدوره يؤدي إلى عدم الاستماع لآراء واقتراحات العاملين، وبالتالي عدم تطوير إجراءات العمل.

الفرضية الفرعية الرابعة

Ho: توجد علاقة بين القيادة الديمقراطية وتغيير سلوكيات الأفراد.

Ha: توجد علاقة بين القيادة الديمقراطية وتغيير سلوكيات الأفراد.

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب أن قيمة (T) المحسوبة=10.894) أكبر من قيمتها الجدولية(1.96)، وتبعاً لقاعدة القرار السابقة فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) وهذا يعني أنه توجد علاقة بين القيادة الديمقراطية وتغيير سلوكيات الأفراد، إن من طبيعة القيادة الديمقراطية

الاهتمام بالأفراد وحتى تتحقق أهداف الشركات فإنها تسعى لتغيير سلوكيات الأفراد مثل الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي، وهذا يفسر طبيعة العلاقة الإيجابية والقوية بين القيادة الديمقراطية وتغيير سلوكيات الأفراد.
الفرضية الفرعية الخامسة:

Ho: توجد علاقة بين القيادة الديمقراطية وإدخال التقنية الحديثة إلى المنظمة.

Ha: توجد علاقة بين القيادة الديمقراطية وإدخال التقنية الحديثة إلى المنظمة.

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب أن قيمة (T المحسوبة=4.95) أكبر من قيمتها الجدولية(1.96)، وتبعاً لقاعدة القرار السابقة فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) وهذا يعني أنه توجد علاقة بين القيادة الديمقراطية وإدخال التقنية الحديثة إلى المنظمة، إن عملية إدخال التقنية الحديثة إلى الشركة تلعب دوراً مهماً في تطوير نظمها الداخلية، وبالتالي فإنه مهما اختلفت الأساليب القيادية فإنها تسعى إلى استخدام هذه التقنيات خاصة أن هذه الشركات تعيش في عصر المعلوماتية، وهذا يفسر طبيعة العلاقة الإيجابية بين القيادة الديمقراطية وإدخال التقنية الحديثة إلى الشركة.
الفرضية الفرعية السادسة :

Ho: توجد علاقة بين القيادة الديمقراطية وتطوير إجراءات العمل.

Ha: توجد علاقة بين القيادة الديمقراطية وتطوير إجراءات العمل.

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب أن قيمة (T المحسوبة=8.629) أكبر من قيمتها الجدولية(1.96)، وتبعاً لقاعدة القرار السابقة فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) وهذا يعني أنه توجد علاقة بين القيادة الديمقراطية وتطوير إجراءات العمل، إن أسلوب المشاركة الذي تتبعه القيادة الديمقراطية والتواصل المستمر بين القائد والمرؤوسين يؤدي إلى تشجيع الأفراد على اقتراح الأفكار الجديدة وتطوير إجراءات العمل.

الفرضية الفرعية السابعة:

Ho: توجد علاقة بين القيادة الحرة وتغيير سلوكيات الأفراد.

Ha : توجد علاقة بين القيادة الحرة وتغيير سلوكيات الأفراد.

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب أن قيمة (T المحسوبة=10.998) أكبر من قيمتها الجدولية(1.96)، وتبعاً لقاعدة القرار السابقة فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) وهذا يعني أنه توجد علاقة بين القيادة الحرة وتغيير سلوكيات الأفراد، يمكن تفسير هذه العلاقة الإيجابية بأن القيادة الحرة تفوض المرؤوسين صلاحيات واسعة لأداء مهامهم ولاتخاذ القرار، وهذا يشجع الأفراد على اتباع السلوك الملائم بما يحقق الأهداف المرجوة.

الفرضية الفرعية الثامنة:

Ho: توجد علاقة بين القيادة الحرة وإدخال التقنية الحديثة إلى المنظمة.

Ha: توجد علاقة بين القيادة الحرة وإدخال التقنية الحديثة إلى المنظمة.

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب أن قيمة (T المحسوبة=5.774) أكبر من قيمتها الجدولية(1.96)، وتبعاً لقاعدة القرار السابقة فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) وهذا يعني أنه توجد علاقة بين القيادة الحرة وإدخال التقنية الحديثة إلى المنظمة، وكما أشرنا في السابق فإن التقنية الحديثة تلعب دوراً مهماً في المنظمات وذلك بغض النظر عن الأسلوب القيادة المتبع، وهذا يفسر العلاقة الإيجابية بين القيادة الحرة وإدخال التقنية الحديثة إلى المنظمة.

الفرضية الفرعية التاسعة:

Ho: توجد علاقة بين القيادة الحرة وتطوير إجراءات العمل في المنظمة.

Ha: توجد علاقة بين القيادة الحرة وتطوير إجراءات العمل في المنظمة.

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب أن قيمة (T المحسوبة=5.975) أكبر من قيمتها الجدولية(1.96)، وتبعاً لقاعدة القرار السابقة فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) وهذا يعني أنه توجد علاقة بين القيادة الحرة وتطوير إجراءات العمل في المنظمة، وتفسر هذه العلاقة الإيجابية بأن القائد عادة ما يقوم بتحديد السياسات العامة والخطوط الرئيسية للعمل ويترك للمرؤوسين حرية التصرف في سبيل تحقيق الهدف المطلوب، وهذا يشجع الأفراد على اقتراح الأفكار الجديدة التي بدورها تساعد في تطوير إجراءات العمل، ويتم مناقشتها مع القائد في جو يسوده روح المشاركة والنقاش المفتوح.

الفرضية الفرعية العاشرة:

Ho: تختلف الأنماط القيادية من حيث علاقتها بأهداف التغيير.

Ha: تختلف الأنماط القيادية من حيث علاقتها بأهداف التغيير.

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب أن قيمة (F المحسوبة=32.294) أكبر من قيمتها الجدولية(3)، وتبعاً لقاعدة القرار السابقة فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha) وهذا يعني أن الأنماط القيادية تختلف من حيث علاقتها بأهداف التغيير، ومن خلال التغيير تتأثر بالأنماط القيادية المتبعة في الشركات.

النتائج والتوصيات

أولا النتائج:

بناء على ما تقدم من عرض لخصائص العينة، ومن تحليل لنتائج اختبار فرضيات، أظهر البحث النتائج التالية:

1. إن للقيادة الإدارية دوراً مهماً في تحقيق أهداف الشركات، تتأثر بالأنماط القيادية
2. أظهرت الدراسة أن أهداف التغيير تتأثر وتختلف باختلاف الأنماط القيادية.
3. رغم الاختلاف الجوهرى بين أي نمط قيادي وآخر إلا أن هناك تقارباً في الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ويمكن تفسير ذلك من خلال الاحتكام إلى النظرية الموقفية (الظرفية) والتي تساعد في التوفيق بين الأساليب القيادية السابقة، حيث تفسر هذه النظرية الأنماط القيادية المختلفة من خلال الظروف والمواقف المسيطرة.
4. دلت النتائج على أن تغيير سلوكيات الأفراد له علاقة بنوع القيادة، فهذا التغيير السلوكي يحصل في حال توفر قيادة حرة أو ديمقراطية.
5. تبين النتائج أن إدخال التقنية الحديثة إلى المنظمة، له علاقة بوجود القيادات الأوتوقراطية والديمقراطية والحرية.
6. أظهرت النتائج وجود علاقة بين القيادتين الديمقراطية والحرية وتطوير إجراءات العمل.
7. تبين النتائج أن أنماط القيادة تختلف بحسب علاقتها بالأهداف المرجوة من التغيير.

ثانياً التوصيات:

1. المزيد من التوعية لإدارات الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز بأهمية استخدام الأنماط القيادية الملائمة في المواقف الملائمة وذلك من خلال عقد حلقات بحث ودورات تدريبية تتم من خلال التعاون بين الشركات والجامعات الليبية.
2. توعية بأن التغيير هو عملية مستمرة وتعيشها بشكل دائم وحتى تنجح هذه الشركات بإدارة هذا التغيير يتحتم عليها مراعاة ما يلي:
 - أ. تغيير سلوكيات الأفراد العاملين في الشركات وذلك من خلال التدريب وتحسين المهارات والاتجاهات وتحفيز الأفراد.
 - ب. تغيير الهيكل التنظيمي ونظم وإجراءات العمل وذلك من خلال تعديل الممارسات التنظيمية والإجراءات والسياسات التي تؤثر في الأفراد.
 - ج. تغيير المناخ التنظيمي والعلاقات بين الأفراد في الشركة من خلال استخدام الأساليب التي تكفل تحسين وعي العاملين وتحسين شعورهم تجاه الغير وكذلك إيجاد نظام لمناخ العمل يتسم بالثقة المتبادلة.
 - د. دراسة الأنماط القيادية المتبعة في الشركات بشكل دوري، ودراسة فعالية هذه الأنماط في تحقيق أهداف التغيير المرجوة.
3. الاهتمام بالأهداف النهائية أو النتائج المتوقعة والتي تعتبر دليلاً واضحاً على نجاح قادة التغيير ويتم على ضوءها استخدام النمط القيادي الملائم.
4. ضرورة التواصل مع البيئة الخارجية حيث أن الإدارة الناجحة هي التي تستطيع التلاؤم مع البيئة الخارجية والإفادة منها في تحقيق أهدافها النهائية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب العربية:

- 1- أبو صالح، محمد صبحي، (2008)، الطرق الإحصائية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- أبو الغنم، شروق (2013) أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 3- الدهان، أميمة، (1992)، نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان، ص161.
- 4- العجمي، محمد حسين(2008)، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 5- الشريف، طلال عبد الملك،(2004) ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم.
- 6- القحطاني، سالم بن سعيد حسن، (2011)، القيادة الإدارية - التحول نحو نموذج القيادة العالمي، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
- 7- صفحي، يحيى بن موسى بن عبدالله (2011)، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية - المملكة المتحدة البريطانية.
- 8- كنعان، نواف، (2012)، القيادة الإدارية. مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن
- 9- العنزى، يوسف صالح الحمد، (2013)، اثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط - الأردن.
- 10-العنزي احمد عواد عابر(2014) إثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الكويت "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 11-الطراونة، تحسين، (2005) القيادة الإدارية المعهد الوطني للتدريب، عمان الأردن، برنامج إعداد القيادات الإدارية المبكرة (البرنامج الرابع) الجزء الثاني.
- 12- الباحثين ،سامي عبدا لله،(2002)، القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير، الإدارة العامة ،المجلد 44 ،العدد(1)،معهد الإدارة العامة الرياض.

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

- 1- Newstrom. S. & Davis, P. (2013), **Leadership in the Emergency Services: A Framework for Developing Emotionally Intelligent Leadership**, University of Wollongong, David Rae, NSW State Emergency Services, AFAC & Bushfire CRC Conference, Darling Harbour, Australia

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

1- موقع المؤسسة الوطنية للنفط - ليبيا. <http://noclibya.com.ly>

