

أثر الأنماط القيادية حسب نموذج شبكة القيادة لبليك وموتون في اختيار استراتيجيات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية*

د. غازي فرحان أبو زيتون	د. خالد محمد كايد حياصات	د. موسى أحمد خير الدين
أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال	أستاذ مساعد زائر	أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية العلوم الإدارية والمالية	إدارة الموارد البشرية	كلية العلوم الإدارية والمالية
جامعة البترا	جامعة أبو ظبي	جامعة البترا
المملكة الأردنية الهاشمية	الإمارات العربية المتحدة	المملكة الأردنية الهاشمية

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية حسب نموذج شبكة القيادة الذي طوره كل من بليك وموتون (Blake & Mouton, 1978) وهي: النمط القيادي المتساهل، والقيادي المتشدد، والقيادي المعتدل، ونمط إدارة النادي الاجتماعي، ونمط إدارة الفريق - وذلك في اختيار استراتيجيات الأعمال المتبعة في شركات التأمين حسب تصنيف مايكل بورتير (Porter, 1985) الذي صنفها إلى ثلاث استراتيجيات هي: استراتيجية القيادة بالتكلفة، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز. ولتحقيق هذا الهدف، تم تطوير استبانة وزعت على عينة من 100 مدير شركة تأمين أردنية. وقد تم استرداد 79 استبانة صالحة (بنسبة استرداد = 79%) وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم، توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- 1- عدم وجود أثر للأنماط القيادية حسب نموذج بليك وموتون في اختيار استراتيجية القيادة بالتكلفة، حيث أظهرت الدراسة عدم وجود أثر للنمط المتساهل والنمط المعتدل والنمط الاجتماعي ونمط قيادة الفريق في اختيار استراتيجية التكلفة، وأظهرت أثراً - فحسب - للنمط المتشدد في اختيار استراتيجية القيادة بالتكلفة.
- 2- وجود أثر للأنماط القيادية حسب نموذج بليك وموتون في اختيار استراتيجية التمايز، حيث أظهرت الدراسة وجود أثر للنمط القيادي المتساهل، المعتدل، الاجتماعي ونمط قيادة الفريق في اختيار استراتيجية التمايز، بينما لم يظهر أثر للنمط المتشدد في اختيار استراتيجية التمايز.
- 3- وجود أثر للأنماط القيادية حسب نموذج بليك وموتون في اختيار استراتيجية التركيز، حيث أظهرت الدراسة وجود هذا الأثر للأنماط القيادية: المتشدد، والمعتدل، والاجتماعي، وقيادة الفريق في اختيار استراتيجية التركيز.

مقدمة الدراسة:

إن نجاح أو فشل منظمات الأعمال في بيئة الأعمال الراهنة التي تقوم على التنافسية العالية على المستويات المحلية والعالمية غالباً ما يعود إلى كفاءة وفاعلية قياداتها الإدارية. وللتدليل على ذلك فإن مجرد الإعلان عن تعيين أحد الرؤساء التنفيذيين (CEO) مديراً لإحدى الشركات، فإن قيمة أسهمها تبدأ في الارتفاع قبل أن يبدأ الرئيس عمله الفعلي، وقبل أن تظهر نتائج عمله (Lepsinger, 2006). وقد أخذ موضوع القيادة ودورها في الخيارات الاستراتيجية اهتماماً واسعاً من

* تم تسلم البحث في يناير 2011، وقُبل للنشر في أبريل 2011.

الباحثين في الإدارة الاستراتيجية، فقد أوضحت دراسة (O'Regan & Ghobadian, 2004) أن وجود قيادات فعالة للمنظمات تعمل على تطوير وتطبيق الاستراتيجيات الملائمة لبيئة العمل الداخلية والخارجية تكون قادرة بالتأكيد على تطوير أداء منظماتهم وتحسين نوعية الأداء وتحقيق التميز. ويرى (Bennis, 2001) أن بيئة الأعمال في وقتنا الحاضر أصبحت تتطلب تحولاً في أدوار القيادة، سواء في بناء المعرفة أو الابتكارات والاختراعات، كما أن أداء المنظمة أصبح يتأثر بشكل كبير بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس الإداري.

لقد شهد قطاع التأمين الأردني كأحد القطاعات الخدمية في الاقتصاد الأردني توسعاً كبيراً، حيث ازداد حجم الإقبال عليه، وتنوعت طبيعة الخدمات المقدمة فيه. وتشير إحصاءات الاتحاد الأردني لشركات التأمين في موقعه الإلكتروني، إلى أن أقساط التأمين في الأردن توسعت من حوالي 90 مليون دينار أردني في 1997، إلى حوالي 220 مليون دينار في 2005 وإلى حوالي 365 مليون في نهاية 2009 (الشفة، 2003)، لذا فإن هذا القطاع الواعد والمتنامي بحاجة إلى قيادات إدارية قادرة على استيعاب الزبائن وإرضائهم وتبني استراتيجيات أعمال تساهم في تطوير أداء هذه الشركات وتعزيز مراكزها التنافسية. من هنا جاءت هذه الورقة بهدف التعرف على الأنماط القيادية السائدة في شركات التأمين الأردنية وتأثيرات كل منها في اختيار استراتيجيات الأعمال، وخاصة استراتيجيات قيادة التكلفة والتميز والتركيز.

مشكلة الدراسة:

دفع تنامي المخاطر التي تواجه منظمات الأعمال في المملكة الأردنية الهاشمية والعالم إلى زيادة إقبال المؤسسات والأشخاص على شركات التأمين كملاذ آمن لممتلكاتهم الرأسمالية وكإحدى الاستراتيجيات المباشرة في معالجة هذه المخاطر، وتحويل هذه المخاطر إلى شركات التأمين، الأمر الذي ساهم في ازدياد الإقبال على خدمات التأمين بأنواعها المختلفة. وعلى سبيل المثال، فقد زادت نسبة الإقبال على التأمين البحري بين عامي 1997 و2007 بنسبة 15.1%، وزادت نسبة الإقبال على تأمين الحوادث العامة للفترة نفسها بنسبة 33%، وزادت نسبة تأمين الحريق بنسبة 28.9%، وزادت نسبة الإقبال على تأمين السيارات للفترة نفسها بنسبة 31.1% (الاتحاد الأردني لشركات التأمين). وقد أدى هذا الإقبال المتزايد على التأمين إلى زيادة حجم الاستثمارات الرأسمالية في هذا القطاع، وذلك بسبب المبالغ المدفوعة كأقساط من قبل الأشخاص أو المؤسسات، أو مبالغ التعويضات المدفوعة من شركات التأمين كما يظهر في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1)

نسبة النمو في قطاع التأمين في الأردن للفترة ما بين 2004 - 2009

السنة	نمو أقساط التأمين %	نسبة نمو تعويضات التأمين %
2004	11.6	14.3
2005	14.5	15.6
2006	17.7	22
2007	12.7	19
2008	14.3	5.5
2009	9.6	18.8

المصدر: إحصائيات الاتحاد الأردني لشركات التأمين منقولة عن موقعه الإلكتروني.

لقد أدى هذا التوسع والنمو الهائل في حجم الاستثمارات في قطاع التأمين إلى الحاجة لوجود قيادات إدارية قادرة على بلورة استراتيجيات أعمال قادرة على تطوير وتوسيع خدماتها، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهدافها وتلبية التوقعات المختلفة لأصحاب المصالح بمن فيهم العملاء.

ومن هنا برزت في أذهان الباحثين مجموعة من الأسئلة يمكن من خلالها التعرف على مشكلة البحث في قطاع التأمين في الأردن، وكما يلي:

- 1- ما هي الأنماط القيادية الموجودة في إدارات شركات التأمين في المملكة الأردنية الهاشمية؟.
- 2- ما هي استراتيجيات الأعمال المتبعة في هذه الشركات؟.
- 3- ما هو أثر الأنماط القيادية الموجودة في اختيار استراتيجيات الأعمال؟.

أهمية الدراسة:

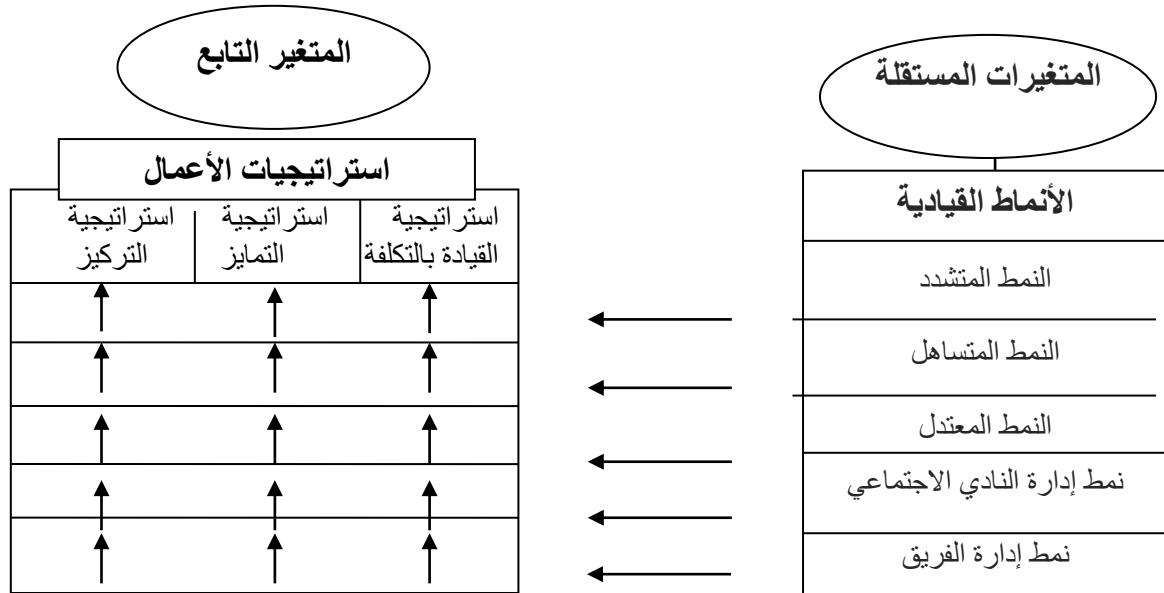
تتبع أهمية الدراسة من الأمور التالية:

- 1- أهمية القطاع المبحوث، حيث أصبح قطاع التأمين - كما تمت الإشارة إلى ذلك في مقدمة الدراسة - واحدًا من القطاعات الاقتصادية الخدمية المهمة في الأردن، وبالتالي فإن إعداد دراسات بحثية عن هذا القطاع يوفر بيانات عنه أمام أصحاب القرار قد تساهم في تطويره وتحسين أدائه.
- 2- أهمية موضوع البحث، حيث أصبح الاهتمام بالأنماط القيادية في إدارة منظمات الأعمال هام جدًا، للتأكد من وجود قيادات إدارية قادرة على مواكبة التغيرات البيئية، مثل مواجهة آثار الأزمة الاقتصادية التي داهمت الاقتصاد العالمي في نهاية 2008، وأيضًا مثل التغيرات الاجتماعية التي تستهدف المنطقة العربية، وهذه القيادات الإدارية قادرة على تبني استراتيجيات أعمال تساعد شركات التأمين على النمو والازدهار في بيئة الأعمال الراهنة.
- 3- أهمية النتائج المتوقعة من البحث، حيث يتوقع من هذه الدراسة أن تصل إلى نتائج وتقدم توصيات يمكن الاستفادة منها من قبل القيادات الإدارية في قطاع التأمين.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الأنماط القيادية حسب تصنيف نموذج بليك وموتون (Blake and Mouton, 1978) وهي: القيادي المتشدد، القيادي المتساهل، القيادي المعتدل، إدارة النادي الاجتماعي ونمط إدارة الفريق في اختيار استراتيجيات الأعمال المتبعة في شركات التأمين حسب تصنيف مايكل بورتر (Michel Porter, 1985) الذي صنفها إلى ثلاث استراتيجيات هي: استراتيجية القيادة بالتكلفة، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز.

أنموذج الدراسة:



المصدر: تم إعداد هذا النموذج من قبل الباحثين بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة.

شكل رقم (1) أنموذج الدراسة

فرضيات الدراسة

H01: الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) للأنماط القيادية حسب نموذج بليك وموتون في اختبار استراتيجية القيادة بالتكلفة في شركات التأمين الأردنية.

وقد انبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

H011: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للنمط القيادي المتساهل على تبني استراتيجية القيادة بالتكلفة في شركات التأمين الأردنية.

H012: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للنمط القيادي المتشدد على تبني استراتيجية القيادة بالتكلفة في شركات التأمين الأردنية.

H013: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للنمط القيادي المعتدل على تبني استراتيجية القيادة بالتكلفة.

H014: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للنمط القيادي الاجتماعي على تبني استراتيجية القيادة بالتكلفة في شركات التأمين الأردنية.

H015: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لنمط قيادة الفريق على تبني استراتيجية القيادة بالتكلفة في شركات التأمين الأردنية.

H02: الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) للأنماط القيادية حسب نموذج بليك وموتون في اختيار استراتيجية التمايز في شركات التأمين الأردنية.

وقد انبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

H021: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للنمط القيادي المتساهل على اختيار استراتيجية التمايز في شركات التأمين الأردنية.

H022: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للنمط القيادي المتشدد على اختيار استراتيجية التمايز في شركات التأمين الأردنية.

H023: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للنمط القيادي المعتدل على اختيار استراتيجية التمايز في شركات التأمين الأردنية.

H024: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للنمط القيادي الاجتماعي على اختيار استراتيجية التمايز في شركات التأمين الأردنية.

H025: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للنمط القيادي الاجتماعي على اختيار استراتيجية التمايز في شركات التأمين الأردنية.

H03 الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) للأنماط القيادية حسب نموذج بليك وموتون في اختيار استراتيجية التركيز في شركات التأمين الأردنية.

وقد انبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

H031: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للنمط القيادي المتساهل على اختيار استراتيجية التركيز في شركات التأمين الأردنية.

H032: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للنمط القيادي المتشدد على اختيار استراتيجية التركيز في شركات التأمين الأردنية.

H033: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للنمط القيادي المعتدل على اختيار استراتيجية التركيز في شركات التأمين الأردنية.

H034: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للنمط القيادي الاجتماعي على اختيار استراتيجية التركيز في شركات التأمين الأردنية.

H035: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لنمط قيادة الفريق على اختيار استراتيجية التركيز في شركات التأمين الأردنية.

حدود الدراسة:

- 1- الحدود المكانية: المملكة الأردنية الهاشمية.
- 2- الحدود الموضوعية: شركات التأمين الأردنية.
- 3- الحدود الزمنية: 2011.
- 4- الحدود المنهجية: تقتصر دقة النتائج التي تم التوصل إليها على درجة موضوعية ودقة استجابة المبحوثين للأسئلة الواردة في أداة جمع البيانات، ودقة الأرقام والبيانات الكمية التي تم تقديمها لغايات عمل الدراسة الإحصائية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

مفهوم القيادة:

عرف دافت (Daft, 2006) القيادة بأنها القدرة في التأثير على الآخرين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة. وعرفها (المغربي، 2004) بقدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة. وقد ذهب كثير من أهل الفكر الإداري من كتاب وباحثين إلى اعتبار القيادة جوهر العملية الإدارية والمعياري التي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري (كنعان، 2002). وقد ذكر (دويك، 2001) ثلاثة عناصر رئيسة لتحديد قوة فاعلية القيادة الإدارية، وهي:

- 1- عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه والتي يستخدمها لحفزهم على الإنتاج والعمل ومضاعفة الجهود مثل: تقديم المكافآت، والإكراه، وإيجاد أسس مرجعية، والخبرة الشخصية للقائد الإداري.
- 2- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم، حيث يتوقف الكثير من نجاح القائد على قدرته على توحيد جهود العاملين معه وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو الهدف المشترك الذي يسعى إليه والتغلب على الصعوبات التي تواجهه في سبيل ذلك جراء اختلاف ثقافة العاملين وظروفهم النفسية والاجتماعية ليكون منهم فريقاً منسجماً ومتعاوناً.
- 3- تحقيق الهدف الوظيفي لأن الهدف الرئيس لأية عملية توجيه يقوم بها القائد هو تحقيق أهداف المنظمة التي يديرها، وهو هدف مشترك مرغوب. فالمدير الفعال الذي يوفر عناصر القوة لمنظّمته هو بالتأكيد قائد (Daft, 2006).

الفرق بين القيادة والإدارة:

لقد تطرقت العديد من الدراسات الحديثة حول الدور القيادي للمدراء. فالقادة - كما هم المدراء - يلعبون دوراً مهماً في نجاح المنظمات أو فشلها. وتشير الأدبيات ذات الصلة إلى أن المدراء الفعالون هم بالتأكيد قادة لأنهم يوفرون العديد من نقاط القوة لمنظماتهم. عموماً هناك العديد من الفروق الرئيسية بين الإدارة والقيادة، فالإدارة تحافظ على استقرار المنظمة، وتصدر الأوامر، وتحل المشكلات داخل التنظيم، بينما تعمل القيادة على تحديد الرؤية، وتشجع الإبداع، وتتبنى التغيير كاستراتيجية. بمعنى آخر يهتم المدير بما هو موجود، بينما ينقل القائد المنظمة إلى وضع جديد (Daft, 2006).

نظريات القيادة الإدارية:

أشار العديد من المراجع والكتب الإدارية والرسائل والبحوث في مجال الإدارة - وبالأخص في موضوع القيادة - إلى العديد من المفاهيم والآراء التي تفسر الأنماط القيادية ومدى كفاءتها وفعاليتها في الإدارة (العطشان، 2011). واستناداً إلى هذه الأدبيات والمراجع، فقد توافرت ثلاث نظريات أساسية في تفسير القيادة الإدارية (شبيطة، 2001):

أولاً- نظرية السمات "Traits Theory": هي من النظريات الأولى التي سعت إلى تحديد خصائص القيادة الناجحة، وهي مجموعة من السمات التي إذا ما توافرت في فرد معين تكون لديه القدرة على القيادة. من هذه السمات: مستوى الذكاء، والإلمام والاطلاع بأمور العمل، والقدرة على التعبير عن الأفكار، والنضوج العقلي والعاطفي، وتوافر الدافع الذاتي لتحقيق الإنجاز، وجود المهارات الإنسانية والاجتماعية في التعامل مع المرءوسين وتوافر المهارات الإدارية مثل المهارات الفنية (عبد الباقي، 2001).

ثانياً- نظرية الرجل العظيم "Great Man Theory": يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يولدون ولا يصنعون، ويبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قرات ومواهب غير مألوفة، ويملكون سمات وراثية تجعل منهم قادة، لأنهم يمتلكون حرية الإرادة المطلقة، ويتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم، ويتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم (العميان، 2002).

وقد تعرضت نظريتي السمات والرجل العظيم إلى انتقادات عديدة، وقد كان أحد هذه الانتقادات أن الذين وضعوا هذه النظرية لم يتفقوا على نمط منسق للسمات التي يجب توافرها في القائد (زويلف، 2001)، وأشار حريم إلى أن السمات المذكورة التي يجب أن تتوافر في القائد لا تضمن النجاح بصورة مطلقة (حريم، 1997). كما أشار القريوتي إلى أن مسألة قياس هذه السمات هو فارق نسبي (القريوتي، 2004)، وأن هذه النظريات تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة (عبد الباقي، 2001).

ثالثاً- النظريات السلوكية "Behavioral Theories": تدور هذه النظريات حول معرفة الفرد، ودوافعه، وسلوكه من أجل خلق مناخ ودي يحقق الكفاءة والفاعلية في العمل (الرشيدي، 2005) وقد أشار (Robbins, 2007) إلى وجود ثلاث دراسات أساسية حول النظريات السلوكية هي:

أ- دراسات جامعة أوهايو: اعتمدت على بعدين أساسيين لتحديد سلوك القائد الإداري هما: هيكلية المهام (Initiating Structure)، وهو ذلك النوع من السلوك الموجه نحو الأداء وتوجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة. أما البعد الثاني وهو الاهتمام بمشاعر الآخرين (Consideration Structure)، فهو ذلك النوع من السلوك الذي يكون فيه القائد حساساً لمرءوسيه، يحترم أفكارهم ومشاعرهم ويعمل على تعزيز الثقة المتبادلة معهم. ونتيجة لهذين البعدين انبثقت مجموعة من الأنماط القيادية في الإدارة.

ب- دراسات جامعة ميتشغان: وقد حددت هي أيضاً بعدين أساسيين هما: توجه القائد نحو العاملين (Employee - Centered Leaders) وتوجه القائد للإنتاج (Job - Centered Leaders) وانبثق عن ذلك أيضاً مجموعة من الأنماط القيادية.

ج- **نظرية شبكة القيادة The Leadership Grid**: وضع كل Blake & Mouton من جامعة تكساس في الولايات المتحدة هذه النظرية التي افترضوا فيها أن اهتمامات القادة تنحصر في بُعدين هما الاهتمام بالأفراد وبالإنجاز، وهذا يشبه ما جاءت به دراسات جامعتي أوهايو وميتشغان. وتعتمد الشبكة الإدارية على درجات متفاوتة من الاهتمام بالإنجاز والأفراد، لكن (Blake & Mouton) أكدا على خمسة نماذج قيادية، أربعة منها على زوايا الشبكة، وواحدة في الوسط (الطراونة، 2005). شكل (2) يوضح أنماط القيادة كما جاء بها Blake & Mouton.

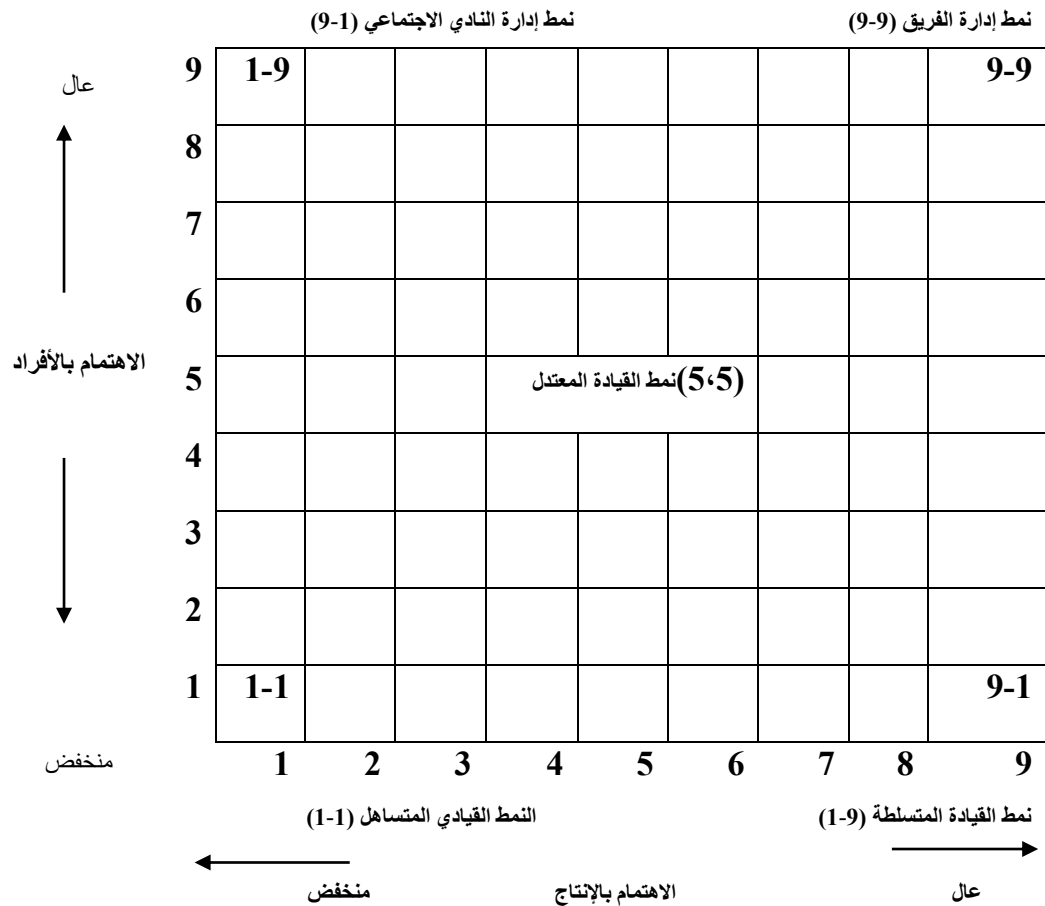
- **النمط 1-1 (القيادة المتساهلة)**: يشير إلى أدنى اهتمام بالعاملين والإنجاز، وهذا النوع من القادة لديه الشعور بكونه قائدًا، لكنه انسحابي وعديم التدخل، وغالبًا ما يكون لديه اتصال ضعيف بالمرعوسين، ويمكن وصفه بأنه غير مهتم، وغير ملتزم، ومتذمر، وغير مبالٍ.

- **النمط 1-9 (القيادة المتسلطة)**: يشير إلى اهتمام القائد بالإنجاز ليكون بأفضل صورة مع أن اهتمامه يكون بأقل صورة بالنسبة للأفراد، إذ يتم النظر إلى الموظفين على أنهم أدوات لتحقيق الأهداف، ولا يتم التواصل مع التابعين إلا بهدف إعطاء تعليمات عن أداء العمل، وهذا الأسلوب مدفوع بالنتائج، وينظر للموظفين كأدوات لتحقيق النتائج، القائد في هذا النمط متحكم وكثير المطالب، وقيادته صعبة، ويستخدم السلطة بشكل مفرط.

- **النمط 1-9 (إدارة النادي الاجتماعي)**: يشير إلى اهتمام القائد بالعاملين بأعلى صورة، بينما يخصص أدنى اهتمام للإنجاز، لديه اهتمام قليل بتحقيق المهام، مع اهتمام عال بالعلاقات بين الأشخاص، وفي ظل عدم الاهتمام بالعمل يركز القائد على اتجاهات الموظفين ومشاعرهم، وتلبية حاجاتهم الشخصية والاجتماعية، وهم يحاولون إيجاد مناخ إيجابي من خلال تبني مبدأ الموافقة مع الآخرين ومساعدتهم والعمل على راحتهم.

- **النمط 9-9 (إدارة الفريق)**: يشير إلى أقصى اهتمام بالعاملين والإنجاز، ويسود المنظمة الثقة والروح المعنوية العالية، القائد لديه تركيز قوي على كل من العمل والعلاقات بين الموظفين، وهو يشجع وجود درجة عالية من المشاركة والعمل كفريق في المنظمة، ويلبي الحاجات الأساسية لدى الموظفين ليشركوا في عملهم ويلتزموا به، والقائد في هذا النوع يحفز على المشاركة، يتصرف بحزم، يطرح القضايا للنقاش المفتوح، يجعل الأولويات واضحة، يتصرف بعقل منفتح، يستمتع بالعمل.

- **النمط 5-5 (القيادة المعتدلة)**: يوازن القائد بين الإنجاز والعاملين، فيسعى إلى تحقيق رضا معتدل لدى العاملين، ويعمل على التوفيق بين من لديهم اهتمام متوسط بالعمل، والذين يؤدون عملهم باهتمام شديد، القائد يتجنب الصراع، ويؤكد على مستويات أداء وعلاقات بين الموظفين متوسطة، يفضل القائد عدم الاختلاف، ويتجاهل قناعاته من أجل تحقيق التقدم. والشكل رقم (2) يوضح الأنماط القيادية الخمسة وفقًا لنموذج شبكة القيادة كما يراها Blake and Mouton.



المصدر: Managerial Grid from R. Blake & J. Mouton, "Daft, Richard, 2006)

الشكل رقم (3) الأنماط القيادية الخمسة وفقاً لنموذج شبكة القيادة

رابعاً- النظريات الموقفية: تقوم هذه النظريات على فلسفة مؤداها أن وظائف القيادة ونمط سلوك القائد في موقف محدد هي بحد ذاتها قيادة، وأنه لا يوجد نمط أو أسلوب قيادي أمثل يصلح لجميع المواقف، ومن النظريات الموقفية، نظرية فيدلر Fiedler's Contingency Theory، ونظرية هيرسي وبلانشارد Hersey and Blanchard's Situational Theory، ونظرية مسار الهدف Path-Goal Theory لروبرت هاوس (الطوالية، 2008).

استراتيجيات الأعمال:

تعرف الاستراتيجية على أنها مجموعة القرارات والأفعال التي تمارسها الإدارة بهدف الوصول إلى غايات الشركة وتحقيقاً لرسالتها (Heizer and Render, 2006)، وتطوير الاستراتيجية هي إحدى مراحل التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر إحدى مراحل الإدارة الاستراتيجية.

وقد أشار كل من (Jones, 2004)، (Wleelen and Hunger, 2000)، (القطامين، 2002) وآخرون إلى أن الخطط الاستراتيجية تقع في ثلاثة مستويات رئيسية:

أولاً- الاستراتيجية على مستوى الشركة (Corporate level Strategy):

تتضمن مجموعة أفعال وقرارات تقوم بتوجيه الشركة نحو تحقيق رسالتها، وتتضمن ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات:

أ- استراتيجية النمو Growth Strategy: تتضمن التوسع في ممارسة الأعمال، إما عن طريقة تبني استراتيجية التركيز (Focus Strategy)، وذلك عن طريق التكامل الرأسي (Vertical Integration)، أو التكامل الأفقي (Horizontal Integration)، أو عن طريقة استراتيجية التنوع (Diversification Strategy)، إما عن طريق التنوع المرتبط (Related Diversification)، أو عن طريق التنوع غير المرتبط (Unrelated Diversification).

ب- استراتيجية الثبات (Stability Strategy): تتضمن الانتظار والمحافظة على الوضع القائم بانتظار التغيرات القادمة التي ستحصل في البيئة، وذلك عن طريق استخدام استراتيجية الحذر (Pause Strategy) أو استراتيجية عدم التغيير (No Change Strategy).

ج- استراتيجية التراجع (Retrenchment Strategy): وتتضمن عمل تراجع في مواجهة بعض الصعوبات والتهديدات الموجودة في البيئة، وذلك باستخدام استراتيجية المروحة (Turnaround Strategy)، أو استراتيجية التخندق (Captive Strategy)، أو استراتيجية التخلص من (Sell-out Strategy).

ثانياً- الاستراتيجية على مستوى الأعمال Business Level Strategies:

هذا المستوى الاستراتيجي هو موضوع البحث في هذه الدراسة، وقد حدد (Mickle Porter, 1985) ثلاث استراتيجيات على مستوى الأعمال:

أ- استراتيجية القيادة بالتكلفة Cost Leadership Strategy: وتركز هذه الاستراتيجية على تخليص الأنشطة والعمليات من التكلفة الإضافية التي لا تضيف قيمة للزبون، وتتمكن بالتالي من تقليل تكلفتها النهائية، الأمر الذي يساعدها في تحقيق فترة تنافسية تتفوق بها على المنافسين في تقديم أسعار أقل لبيع المنتجات.

ب- استراتيجية التمايز Differentiation Strategy: تركز هذه الاستراتيجية على التركيز على جودة المنتج ورفع سمعة الشركة والصورة الذهنية عن المنتج، بما يمكن الشركة من تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها، بحيث تتمكن من تحقيق أرباح أعلى من المنافسين نتيجة إقبال الزبائن على المنتج بسبب تمايزه من حيث الجودة أو السعر أو خدمات ما قبل وبعد البيع.

ج- استراتيجية التركيز Focus Strategy: هذه الاستراتيجية تركز على منتج معين، أو سوق معين، أو شريحة معينة من الزبائن، تمكنها من التخصص والإبداع في تقديم المنتج الذي يلبي حاجة هذا السوق أو الشريحة بما يساعد في تحقيق حجم مبيعات كبير من هذا المنتج أو في هذا السوق، وبالتالي تحقيق ربح مرضٍ.

ثالثاً- الاستراتيجية على المستوى التشغيلي Operational Level Strategy:

في هذا المستوى يقوم المدراء في المستوى التشغيلي باتخاذ قرارات وأفعال على مدى قصير ومتوسط، في موقع عملهم، بهدف برمجة العمل في الإنتاج أو الصيانة أو المشتريات مثلاً، أو في التسويق والمبيعات... إلخ، بهدف الوصول للأهداف المرسومة في المستوى الوظيفي أو مستوى الأعمال. وتختلف أنواع الاستراتيجيات حسب الموقع التشغيلي وطبيعته.

نبذه عن تطور شركات التأمين الأردنية:

بدأت مسيرة قطاع التأمين الأردني منذ عام 1946، عندما باشرت شركة الشرق للتأمين (مصرية الجنسية) أعمالها من خلال مكتب تمثيلي "وكالة"، ثم تبعتها بعد ذلك شركة التأمين العربية في عام 1951، ثم باشرت الشركة الأمريكية للتأمين على الحياة عملها في 1958، أما التأسيس الفعلي لشركات التأمين الأردنية فقد ابتداءً 1951 عندما أسست شركة التأمين الأردنية مركزها الرئيس في عمان، وأصبح لها فروع ووكالات خارج المملكة، وتبعتها شركة الشرق الأوسط للتأمين بعد عشر سنوات (أي عام 1961)، وبقي الحال كذلك حتى أوائل السبعينيات عندما تأسست الشركة المتحدة للتأمين في 1972، وتبعتها بعد ذلك شركات التأمين الأردنية الأخرى التي أصبح عددها عام 1985 (22) شركة وطنية، إضافة إلى (11) وكالة أجنبية، وهكذا أصبح عدد الشركات في سوق التأمين الأردني (33) شركة. ونتيجة تزايد عدد شركات التأمين في الأردن، ولعدم استيعاب السوق الأردني هذا العدد الكبير، قامت الحكومة الأردنية بوضع قانون صدر بالاستناد إلى أحكام المادة (61) من قانون مراقبة أعمال التأمين رقم (30) لسنة 1984، الذي حدد رأس مال شركات التأمين بحد أدنى 600 ألف دينار، وعلى الشركات التي يقل رأس مالها عن ذلك تصحيح أوضاعها عن طريق الاندماج، وكان حصيلة ذلك أن أصبح عدد الشركات (17) شركة فقط، وبقي وضع الشركات على ما هو عليه حتى 1995، وبمقتضى المادة (31) من الدستور، وبناء على قرار مجلس الوزراء بتاريخ 1995/9/5 تم وضع نظام شركات التأمين، والمنشور بالجريدة الرسمية رقم 4072 تاريخ 1995/10/1. حيث تم بموجبه رفع رأس مال شركات التأمين إلى مليوني دينار كحد أدنى، وعليه يصبح بالإمكان تأسيس شركات تأمين جديدة برأس مال قدره مليون دينار، وعلى الشركات العاملة أن تقوم بتعديل أوضاعها، وفقاً لهذا النظام خلال سنتين من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية. وبهذا ارتفع عدد شركات التأمين الأردنية إلى 28 شركة مع نهاية 2011، لكن عدد الشركات التي تمارس جميع أنواع التأمين لم يتجاوز (16) شركة فقط (الشلة، 2003).

الدراسات السابقة:

أولاً- الدراسات العربية:

1- دراسة عبيدات (2003) التي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية وفقاً لنظرية شبكة القيادة وعلاقتها بفاعلية الوقت من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن. كما هدفت إلى بيان أثر كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي على فاعلية إدارة الوقت. وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن والبالغ عددهم (926) مديراً ومديرة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية اشتملت على (283) مديراً ومديرة، وكان عدد الاستبانات المستردة (253) استبانة بنسبة استرداد = 89%. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية الوقت باختلاف الأنماط الإدارية وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية.

2- دراسة تبوك (2001) التي هدفت إلى التعرف على دور القيادات الإدارية وتحديد أهم المعوقات التي تقلل من جهودها في التطوير التنظيمي في الهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان. وقد تم إجراء دراسة مسحية شاملة على مجتمع الدراسة والمكون من (214) إدارياً، كما دلت أهم النتائج على عدم اختلاف دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي باختلاف كل من (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة) بينما تختلف باختلاف المستوى الوظيفي.

3- دراسة شبيطة (2001) التي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة التي يمارسها مديرو وزارة التربية الداخلية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفي الوزارة. وبيان أثر متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي في النمط القيادي. وأجريت الدراسة على عينة من موظفي الداخلية موزعين على ست مديريات في خمس محافظات شمال فلسطين، وقد بلغ حجمها (120) موظفًا. ودلت نتائج الدراسة على ضرورة الاهتمام بتطوير كفاءة موظفي الوزارة أصحاب الخبرة البسيطة من خلال الدورات التدريبية وضرورة فتح قنوات الاتصال بين موظفي هذه الدراسة. كما دلت على أن النمط القيادي السائد من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية هو الديمقراطي، الدكتاتوري، التسبيبي على التوالي.

4- دراسة حسين (1999) التي هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين الأساليب القيادية لمديري المدارس وأثرها في مستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وفقًا لكل من نموذج القيادة الموقفية ونظرية هيرزبيرج. اختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، وتضمنت (268) معلمًا ومعلمة. ودلت نتائج الدراسة على وجود علاقة بين الأساليب القيادية للمديرين ومستوى رضا العاملين معهم.

ثانيًا - الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Duygulu, Ethem & Ciraklar, Nurkan (2009)، وهدفت إلى توضيح الدور الذي تلعبه أنماط القيادة على فاعلية أداء فرق العمل في المنظمات غير الربحية. ولتحقيق هذه الغاية، تم توزيع استبانة على ثلاث منظمات ناجحة في تركيا. ولدراسة هذه العلاقة تم استخدام المنهج التجريبي بين هذين المتغيرين. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين الدور الذي تلعبه القيادة في بناء فريق العمل وبين فاعلية الفريق، وأن إدارة التنوع في فرق العمل تعد متغيرًا هامًا لكل أعضاء الفريق بغض النظر عن كفاءة ومؤهلات كل واحد منه، وأن الاتصال الفعال وبناء الإجماع والتفويض الفعال والسلطة والمكافأة بناء على الأداء - أمور لها تأثير على العاملين المهنيين أكثر من العاملين غير المهنيين.

2- دراسة (Idris & Anuar (2008، التي تمت في ماليزيا إلى معرفة تأثير نمط القيادة المتبع في المنظمات على أدائها. وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة قوية بين نمط الإدارة التحويلية والأداء المالي للمنظمة، وأن الأداء الجيد للإدارة يلعب دور المتغير الوسيط بين نمط القيادة وأداء الشركة.

3- دراسة (Polities (2001 التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة وإدارة المعرفة في استراليا. وقد تم استخدام معايير القياس الموجودة في استبانة "هانس وسيمز (1987) لإدارة الذات، وقد حددت هذه الاستبانة ستة أبعاد لقياس مستوى تشجيع أساليب القيادة هي: مراقبة الذات، وتحديد الأهداف، وتقوية الذات، والنقد الشخصي، والتوقعات الإيجابية والقيام بالتجارب. وقد تم اختيار العينة من العاملين في المصانع كبيرة الحجم في مدينة سدني، وبلغ حجمها (280) موظف واستجاب منهم (227) موظفًا، أي بنسبة 81%. وأوضحت نتائج الدراسة أن القيادة في إدارة الذات Self-management لها علاقة مباشرة مع القدرة على الحصول على المعرفة. كذلك فإن القدرة القيادية على تأسيس وإدارة الهياكل الإدارية لها علاقة سلبية مع بعض أبعاد الحصول على المعرفة، وأن القائد الذي يتحلى بالمعرفة يتقهم العلاقة الاستراتيجية بين الحصول على المعرفة وأساليب العمل وأبعاده.

4- دراسة (Rowe 2001)، التي أجريت الدراسة في كندا. وهدفت إلى التعرف على أهمية القيادة الاستراتيجية في خلق الثروة للمؤسسة. حيث إن عملية الربح وخلق الثروات في المؤسسات هي عملية معقدة، وإن القيادة الاستراتيجية تؤدي إلى خلق الثروات وارتفاع عائد الاستثمارات، بالإضافة إلى ذلك فإن القيادة الاستراتيجية تختلف عن القيادة الإدارية التي يكون العائد المالي لجهد متوسطاً والمخاطرة أقل. واستنتجت الدراسة أن المنظمات التي تهتم إدارتها بتوفير القيادة الاستراتيجية وكذلك النظرة المستقبلية في أدائها لأعمالها - تحقق نتائج مؤسسية ومالية أفضل مما تحققه القيادات التقليدية المؤسسية.

5- دراسة (Petrack, et, al. 1999)، وهدفت الدراسة التي أجريت في أمريكا إلى التعرف على مدى قدرة المهارات القيادية كموارد غير ملموسة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وقد توصلت الدراسة إلى أنه لكي تصل منظمات الأعمال إلى العالمية، فعليها أن توفر بضائعها بأعلى نوعية وأقل تكلفة ممكنة، وأن قدرة المنظمات على المنافسة الفعالة في بيئة اليوم المعقدة ستضعف إن ركزت على تحقيق الربح فقط دون الاهتمام بالشهرة العالمية والبيئة المحيطة بها. كما أشارت إلى بعض الأمثلة التي تصور أهمية اتباع أسلوب قيادي عالمي لتحسين الثروة غير الملموسة والسمعة (الشهرة) التي تساعد على المنافسة العالمية، مثل شركة (Coca-cola) وفريق قيادة (Optimums) للحاسب الإلكتروني والموزع الرسمي لمنتجات مايكروسوفت. كما أوضحت نتائج الدراسة أن تأثير القيادات التي تؤدي إلى تغيير الأداء للأفضل لا تنطبق دائماً على الشركات التي توظف السلالات الآسيوية والشركسية. وبالتالي فإن الأبحاث المتعلقة بالقيادات الإدارية يجب أن تكون أكثر توسعاً في الأمور النظرية وأن تأخذ بالاعتبار الاتجاهات الثقافية والقيم الأخلاقية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

قام الباحثون بعمل مقارنة بين الأدبيات السابقة ودراساتهم، حيث تم بيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال الجدول رقم 4.

جدول رقم 4

مقارنة بين الأدبيات السابقة ودراسة الباحثين

التسلسل	الأدبيات السابقة	مقارنة بين الأدبيات السابقة والدراسة الحالية
1	ركزت بعض الدراسات السابقة على دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الوقت وإدارة المعرفة والتطوير التنظيمي.	ركزت الدراسة الحالية على التعرف على أثر الأنماط القيادية على استراتيجيات الأعمال.
2	ركزت بعض الدراسات السابقة على دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي وخلق الثروة للمؤسسة والأداء الفردي للأفراد والإبداع.	ركزت الدراسة الحالية على معرفة استراتيجيات الأعمال للقادة الإداريين وفقاً للنمط القيادي المتبع.
3	أجريت الدراسة في قطاعات الصناعة والقطاع الحكومي ووزارة التربية الأردنية وقطاع البنوك.	طبقت الدراسة الحالية على قطاع التأمين في شركات التأمين الأردنية.

منهجية الدراسة:

مجتمع الدراسة وعينتها:

بلغ عدد شركات التأمين العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية وقت إعداد هذه الدراسة حسب إحصاءات الموقع الإلكتروني لاتحاد شركات التأمين 28 شركة، وقد تم اعتماد الشركات التي تقدم جميع أنواع التأمين لهذه الدراسة ويبلغ عددها 16 شركة، وتم استبعاد الشركات التي تمارس بعض أنواع التأمين والبالغ عددها 12 شركة، وقد تم الاتصال بالشركات الست عشرة، لتحديد عدد المدراء في كل شركة من هذه الشركات، ولكن تم استثناء ثلاث شركات، لأنها تعاني من مشكلات إدارية ومالية حسب البيانات المقدمة لنا، كما إن هناك شركتان لم تتعاون معنا في جمع البيانات، وعليه فقد تم إجراء الدراسة على المدراء العاملين في الشركات الإحدى عشرة المتبقية. وعليه فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع المدراء العاملين في شركات التأمين التي تخصصت في تقديم جميع أنواع التأمين وتعاونت لإجراء هذه الدراسة، والبالغ عددهم وقت إعداد الدراسة 137 مديراً، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من بين هذه الشركات، وذلك لضمان عدالة توزيع العينة والتمثيل النسبي لأعداد المدراء في الشركات المختلفة. وبحسب جدول اختيار حجم العينة من مجتمع معلوم (Uma Sekran, 2007) فإن حجم العينة لمجتمع دراستنا يساوي 100 مدير، وقد تم توزيعهم في العينة العشوائية الطبقية. وقد تم استرداد ما مجموعه 79 استبانة صالحة، أي بنسبة استرداد = 79% كما هو موضح في جدول رقم (5).

جدول رقم 5
تحديد عناصر العينة العشوائية الطبقية

التسلسل	اسم الشركة	عدد المدراء في المجتمع	نسبة المدراء في المجتمع	عدد المدراء في العينة	أعضاء العينة المستجيبين
1	شركة التأمين الأردنية	14	10%	10	6
2	شركة التأمين العامة العربية	14	10%	10	9
3	الشركة العربية الألمانية	17	13%	13	9
4	الشركة المتحدة للتأمين	10	7%	7	7
5	شركة دلتا للتأمين	10	7%	7	7
6	شركة التأمين الإسلامية	11	8%	8	5
7	شركة القدس للتأمين	16	12%	12	9
8	شركة النسر للتأمين	14	10%	10	7
9	الشركة الأردنية الإماراتية للتأمين	10	8%	8	6
10	الشركة الأولى للتأمين	7	5%	5	5
11	شركة الشرق الأوسط للتأمين	14	10%	10	9
	المجموع	137	100%	100	79

وبعد إجراء الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة، ظهرت خصائص عينة الدراسة الموضحة في جدول رقم 6.

جدول رقم 6
خصائص عينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	67.1
	انثى	32.9
	المجموع	100%

تابع جدول رقم 6- خصائص عينة الدراسة:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
25 سنة فأقل	6	7.6
30-26 سنة	15	19.5
35 - 31 سنة	14	17.7
40 - 36 سنة	16	20.3
45-41 سنة	7	8.9
أكثر من 45 سنة	21	26.6
المجموع	79	%100
5 سنوات	14	17.7
10 - 6 سنوات	16	20.3
15 - 11 سنة	13	16.5
16 سنة فأكثر	36	45.6
المجموع	79	%100
أعزب	17	21.5
متزوج	60	75.9
أرمل	2	20.5
مطلق	0	0.0
المجموع	79	%100
الثانوية العامة فأقل	3	3.8
الدرجة الجامعية الأولى	39	49.4
دبلوم عال	26	32.9
ماجستير	11	13.9
دكتوراه	0	0.0
المجموع	79	%100
مدير عام	6	7.6
مدير دائرة	30	38.5
رئيس قسم	20	25.3
رئيس شعبة	11	13.9
غير ذلك	12	15.2
المجموع	79	%100

أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر البيانات لإتمام هذه الدراسة:

1- المصادر الثانوية: اعتمدت هذه المصادر على الكتب، والمنشورات، والدوريات، والأبحاث المنشورة وغير المنشورة، والموقع الإلكتروني لاتحاد شركات التأمين، وذلك بهدف استكشاف مشكلة الدراسة وكتابة الجانب النظري والاطلاع على الدراسات السابقة.

2- المصادر الأولية: استخدمت هذه المصادر بهدف جمع البيانات والمعلومات الأولية اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي واختيار الفرضيات، ولهذه الغاية فقد تم تطوير استبانة^(*) لتتكون من ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: يتضمن خطابًا لحث المستجيبين على التعاون في ملء الاستبانة.

(*) للاطلاع على استبانة الدراسة، يمكن الرجوع لإدارة المجلة.

أثر الأنماط القيادية حسب نموذج شبكة القيادة...

- الجزء الثاني: يتضمن المعلومات الأساسية (الخصائص الديموغرافية) لأفراد العينة، مثل: النوع، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية.
- الجزء الثالث: تضمن أسئلة الدراسة، وهي المعايير التي تم استخدامها بهدف قياس المتغيرات المستقلة (الأنماط القيادية) والمتغيرات التابعة (استراتيجيات الأعمال) كما يظهر في جدول رقم 7.

جدول رقم 7

أسئلة المتغير المستقل

المتغير	الأسئلة
المتغيرات المستقلة	1 - 32
النمط القيادي المتساهل	1 - 7
النمط القيادي المتشدد	8 - 14
النمط القيادي المعتدل	15 - 19
نمط إدارة النادي الاجتماعي	20 - 25
نمط إدارة الفريق	26 - 32
المتغيرات التابعة	33 - 48
استراتيجية قيادة التكلفة	33 - 37
استراتيجية التمايز	38 - 43
استراتيجية التركيز	44 - 48

وقد تم اعتماد الإجابات حسب قياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

صدق أداة الدراسة Validity:

عقد الباحثون أكثر من اجتماع لتطوير أداة جمع البيانات وتبادل الأفكار والآراء بهدف إغنائها، كما تم الاتصال بمجموعة من المديرين في شركات التأمين الأردنية للتأكد من وضوح الأسئلة، كما تم عرض هذه الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والأكاديميين، حتى تكون هذه الأداة في المستوى الملائم لقياس متغيرات الدراسة.

ثبات أداة الدراسة Reliability:

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام مقياس كرونباخ ألفا Chronback Alpha وقد جاءت النتائج كما في جدول رقم 8.

جدول رقم 8

قياس ثبات الدراسة

الأسئلة	كرونباخ ألفا
Q1-----Q48	0.84

وقد أظهرت نتيجة الاختبار وجود مستوى ثبات مرتفع لأداة جمع البيانات (0.84).

التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

قام الباحثون باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في إجراء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

تحليل التوزيع الطبيعي للبيانات:

يهدف هذا التحليل إلى معرفة مدى التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار K-S (Kolmogrov Smirnov) وكانت النتائج على النحو الذي هو في جدول رقم 9.

جدول رقم 9
قياس التوزيع الطبيعي للبيانات

البيانات	K-S	p-value
النمط القيادي المتساهل	0.751	0.626
النمط القيادي المتشدد	0.888	0.409
النمط القيادي المعتدل	1.038	0.231
النمط القيادي الاجتماعي	0.996	0.274
نمط قيادة الفريق	0.636	0.814
استراتيجية القيادة بالتكلفة	1.127	0.157
استراتيجية التمايز	0.790	0.561
استراتيجية التركيز	0.951	0.326

وكما يظهر في جدول التوزيع الطبيعي فإن قيمة P-value لجميع المتغيرات أكبر من 0.05، وهذا دليل على أن البيانات في عينة الدراسة موزعة طبيعياً.

اختبار الفرضيات:

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى H01 والفرضيات الخمس التابعة لها والتي تقيس أثر الأنماط القيادية على اختيار استراتيجية القيادة بالتكلفة. وقد تم إجراء الاختبار باستخدام الانحدار المتعدد Multiple Regression للفرضية الرئيسة والانحدار البسيط Simple Regression للفرضيات الفرعية، وكانت النتائج كما هي موجودة في جدول رقم 10 للفرضية الرئيسة، و جدول رقم 11 للفرضيات الفرعية على النحو التالي:

1- قبول الفرضية الرئيسة الأولى H01 التي تقول بعدم وجود أثر للأنماط القيادية مجتمعة في اختبار استراتيجية القيادة بالتكلفة، حيث كانت قيمة $f\text{-calculated} = 1.223$ وهي أقل من $f\text{-tabulated} = 3.99$ وهذا يعني أن نتيجة الاختبار تقع في منطقة قبول الفرضية الصفرية. ويؤكد هذه النتيجة قيمة $P\text{-value} = 0.307$ وهي أكبر من مستوى الدلالة $0.05 = \alpha$ ، وهذا يعني قبول الفرضية التي تقول بعدم وجود أثر للأنماط القيادية على استراتيجية القيادة بالتكلفة.

جدول رقم 10

نتائج اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الرئيسة الثلاث

رقم الفرضية	الفرضية	R	R2	F	P-value
H01	أثر الأنماط القيادية على استراتيجية القيادة بالتكلفة.	0.278	0.077	1.223	0.307
H02	أثر الأنماط القيادية على استراتيجية التمايز.	0.467	0.218	4.08	0.003
H03	أثر الأنماط القيادية على استراتيجية التركيز.	0.543	0.295	6.119	0.000

$\alpha = 0.05$, $f\text{-tabulated} = 3.99$, $df = 78$

- 2- قبول الفرضية الفرعية **H011**، لأن النتائج أظهرت أن $t\text{-calculated} = 1.376$ وهي أصغر من $t\text{-tabulated} = 1.665$ ، وبالتالي فإنها تقع داخل منطقة قبول الفرضية الصفرية، وهذا ما تؤكدته قيمة $P=0.173$ value لأنها أكبر من $\alpha = 0.05$ وهذا دليل ثانٍ على قبول الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود أثر للنمط القيادي المتساهل في اختيار استراتيجية القيادة بالتكلفة.
- 3- رفض الفرضية الفرعية **H012**، لأن النتائج أظهرت أن $t\text{-calculated} = 2.006$ وهي أكبر من $t\text{-tabulated} = 1.665$ وبالتالي فإنها تقع خارج منطقة قبول الفرضية الصفرية، وهذا ما تؤكدته قيمة $P\text{-value} = 0.048$ لأنها أقل من $\alpha = 0.05$ وهذا دليل ثانٍ على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر للنمط القيادي المتشدد في اختيار استراتيجية القيادة بالتكلفة.
- 4- قبول الفرضية الفرعية **H013**، لأن النتائج أظهرت أن $t\text{-calculated} = 1.542$ وهي أصغر من $t\text{-tabulated} = 1.665$ وبالتالي فإنها تقع داخل منطقة قبول الفرضية الصفرية، وهذا ما تؤكدته قيمة $P\text{-value} = 0.127$ لأنها أكبر من $\alpha = 0.05$ وهذا دليل ثانٍ على قبول الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود أثر للنمط القيادي المعتدل في اختيار استراتيجية القيادة بالتكلفة.
- 5- قبول الفرضية الفرعية **H014**، لأن النتائج أظهرت أن $t\text{-calculated} = 1.627$ وهي أصغر من $t\text{-tabulated} = 1.665$ وبالتالي فإنها تقع داخل منطقة قبول الفرضية الصفرية، وهذا ما تؤكدته قيمة $P\text{-value} = 0.108$ لأنها أكبر من $\alpha = 0.05$ وهذا دليل ثانٍ على قبول الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود أثر للنمط القيادي الاجتماعي في اختيار استراتيجية القيادة بالتكلفة.
- 6- قبول الفرضية الفرعية **H015**، لأن النتائج أظهرت أن $t\text{-calculated} = 0.767$ وهي أصغر من $t\text{-tabulated} = 1.665$ وبالتالي فإنها تقع داخل منطقة قبول الفرضية الصفرية، وهذا ما تؤكدته قيمة $P\text{-value} = 0.446$ لأنها أكبر من $\alpha = 0.05$ وهذا دليل ثانٍ على قبول الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود أثر لنمط قيادة الفريق في اختيار استراتيجية القيادة بالتكلفة.

جدول رقم 11

نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضيات الفرعية الخمس التابعة للفرضية الرئيسية **H01**

الفرضية	R	R ²	β	t	P-value
أثر النمط القيادي المتساهل	0.155	0.024	0.137	1.376	0.173
النمط القيادي المتشدد	0.223	0.05	0.234	2.006	0.048
النمط القيادي المعتدل	0.173	0.03	0.145	1.542	0.127
النمط القيادي الاجتماعي	0.182	0.033	0.191	1.627	0.108
نمط قيادة الفريق	0.087	0.008	0.084	0.767	0.446

$\mu = 3.5, \alpha = 0.05, df = 78, t\text{-tabulated} = 1.665$

ثانيًا - اختبار الفرضية الرئيسية الثانية **H02** والفرضيات الخمس التابعة لها والتي تقيس أثر الأنماط القيادية على اختيار استراتيجية التمايز: تم استخدام الانحدار المتعدد **Multiple Regression** لاختبار الفرضية الرئيسية والانحدار البسيط **Simple Regression** لاختبار الفرضيات الفرعية، وكانت النتائج كما هي موجودة في جدول رقم 10 للفرضية الرئيسية والجدول رقم 12 للفرضيات الفرعية على النحو التالي:

- 1- رفض الفرضية الرئيسية الثانية **H02** التي تنص على عدم وجود أثر للأنماط القيادية على اختيار استراتيجية التمايز، حيث أظهرت نتيجة اختبار الانحدار المتعدد أن قيمة $f\text{-calculated} = 4.08$ هي أكبر من قيمة $f\text{-tabulated} = 3.99$ ، أي أن نتيجة الاختبار تقع خارج منطقة قبول الفرضية الصفرية وهذا ما تؤكد قيمة $p\text{-value} = 0.003$ وهي أقل من قيمة $\alpha = 0.05$ ، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر للأنماط القيادية على اختيار استراتيجية التمايز.
- 2- قبول الفرضية الفرعية **H021**، لأن النتائج أظهرت أن $t\text{-calculated} = 0.167$ وهي أصغر من $t\text{-tabulated} = 1.665$ وبالتالي فإنها تقع داخل منطقة قبول الفرضية الصفرية، وهذا ما تؤكد قيمة $P = 0.867$ value لأنها أكبر من $\alpha = 0.05$ وهذا دليل ثانٍ على قبول الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود أثر للنمط القيادي المتساهل في اختيار استراتيجية التمايز.
- 3- رفض الفرضية الفرعية **H022**، لأن النتائج أظهرت أن $t\text{-calculated} = 2.275$ وهي أكبر من $t\text{-tabulated} = 1.665$ وبالتالي فإنها تقع خارج منطقة قبول الفرضية الصفرية، وهذا ما تؤكد قيمة $P = 0.026$ value لأنها أقل من $\alpha = 0.05$ وهذا دليل ثانٍ على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر للنمط القيادي المتشدد في اختيار استراتيجية التمايز.
- 4- قبول الفرضية الفرعية **H023**، لأن النتائج أظهرت أن $t\text{-calculated} = 0.961$ وهي أصغر من $t\text{-tabulated} = 1.665$ وبالتالي فإنها تقع داخل منطقة قبول الفرضية الصفرية، وهذا ما تؤكد قيمة $P = 0.339$ value لأنها أكبر من $\alpha = 0.05$ وهذا دليل ثانٍ على قبول الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود أثر للنمط القيادي المعتدل في اختيار استراتيجية التمايز.
- 5- رفض الفرضية الفرعية **H024**، لأن النتائج أظهرت أن $t\text{-calculated} = 2.104$ وهي أكبر من $t\text{-tabulated} = 1.665$ وبالتالي فإنها تقع خارج منطقة قبول الفرضية الصفرية، وهذا ما تؤكد قيمة $P\text{-value} = 0.039$ لأنها أقل من $\alpha = 0.05$ وهذا دليل ثانٍ على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر للنمط القيادي الاجتماعي في اختيار استراتيجية التمايز.
- 6- رفض الفرضية الفرعية **H025**، لأن النتائج أظهرت أن $t\text{-calculated} = 3.913$ وهي أكبر من $t\text{-tabulated} = 1.665$ وبالتالي فإنها تقع خارج منطقة قبول الفرضية الصفرية، وهذا ما تؤكد قيمة $P\text{-value} = 0.00$ لأنها أقل من $\alpha = 0.05$ وهذا دليل ثانٍ على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر لنمط قيادة الفريق في اختيار استراتيجية التمايز.

جدول رقم 12

اختبار الانحدار البسيط للفرضيات الفرعية الخمسة التابعة للفرضية الرئيسية **H02**

النمط	R	R ²	β	T	P-value
النمط القيادي المتساهل	0.019	0.00	-0.015	-0.167	0.867
النمط القيادي المتشدد	0.251	0.063	0.233	2.275	0.0262
النمط القيادي المعتدل	0.109	0.012	0.081	0.961	0.339
النمط القيادي الاجتماعي	0.233	0.54	0.216	2.104	0.039
نمط قيادة الفريق	0.407	0.166	0.348	3.913	0.00

ثالثاً- اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة **H03** والفرضيات الفرعية الخمسة التابعة لها والتي تقيس أثر الأنماط القيادية في اختيار استراتيجية التركيز. وقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد **Multiple Regression** لاختبار الفرضية الرئيسة والانحدار البسيط **Simple Regression** لاختبار الفرضيات الفرعية ' وكانت النتائج كما هي موجودة في جدول رقم 10 للفرضية الرئيسة و جدول رقم 13 للفرضيات الفرعية على النحو التالي:

1- رفض الفرضية الرئيسة الثالثة **H03** والتي تنص على عدم وجود أثر للأنماط القيادية على اختيار استراتيجية التركيز، حيث أظهرت نتيجة اختبار الانحدار المتعدد ان قيمة $f\text{-calculated}=6.119$ وهي أكبر من قيمة $f\text{-tabulated}=3.99$ أي ان نتيجة الاختبار تقع خارج منطقة قبول الفرضية الصفرية وهذا ما تؤكد قيمة $p\text{-value}=0.000$ وهي أقل من قيمة $\alpha=0.05$ ، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر للأنماط القيادية على اختيار استراتيجية التركيز.

2- قبول الفرضية الفرعية **H031**، لأن النتائج أظهرت أن $t\text{-calculated}=1.653$ وهي أصغر من $t\text{-tabulated}=1.665$ وبالتالي فإنها تقع داخل منطقة قبول الفرضية الصفرية، وهذا ما تؤكد قيمة $P=0.102$ value لأنها أكبر من $\alpha=0.05$ وهذا دليل ثانٍ على قبول الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود أثر للنمط القيادي المتساهل في اختيار استراتيجية التركيز.

3- رفض الفرضية الفرعية **H032**، لأن النتائج أظهرت أن $t\text{-calculated}=4.478$ وهي أكبر من $t\text{-tabulated}=1.665$ وبالتالي فإنها تقع خارج منطقة قبول الفرضية الصفرية، وهذا ما تؤكد قيمة $P=0.00$ value لأنها أقل من $\alpha=0.05$ وهذا دليل ثانٍ على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر للنمط القيادي المتشدد في اختيار استراتيجية التركيز.

4- رفض الفرضية الفرعية **H033**، لأن النتائج أظهرت أن $t\text{-calculated}=1.83$ وهي أكبر من $t\text{-tabulated}=1.665$ وبالتالي فإنها تقع خارج منطقة قبول الفرضية الصفرية، وهذا ما تؤكد قيمة $P\text{-value}=0.041$ لأنها أقل من $\alpha=0.05$ وهذا دليل ثانٍ على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر للنمط القيادي المعتدل في اختيار استراتيجية التركيز.

5- رفض الفرضية الفرعية **H034**، لأن النتائج أظهرت أن $t\text{-calculated}=3.311$ وهي أكبر من $t\text{-tabulated}=1.665$ وبالتالي فإنها تقع خارج منطقة قبول الفرضية الصفرية، وهذا ما تؤكد قيمة $P\text{-value}=0.001$ لأنها أقل من $\alpha=0.05$ وهذا دليل ثانٍ على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر للنمط القيادي الاجتماعي في اختيار استراتيجية التركيز.

6- رفض الفرضية الفرعية **H035**، لأن النتائج أظهرت أن $t\text{-calculated}=2.786$ وهي أكبر من $t\text{-tabulated}=1.665$ وبالتالي فإنها تقع خارج منطقة قبول الفرضية الصفرية، وهذا ما تؤكد قيمة $P=0.007$ value لأنها أقل من $\alpha=0.05$ وهذا دليل ثانٍ على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر لنمط قيادة الفريق في اختيار استراتيجية التركيز.

جدول رقم 13

اختبار الانحدار البسيط للفرضيات الفرعية الخمس التابعة للفرضية الرئيسية H03

النمط	R	R2	β	t	P-value
النمط القيادي المتساهل	0.185	0.034	0.204	1.653	0.102
النمط القيادي المتشدد	0.4550	0.207	0.595	4.478	0.000
النمط القيادي المعتدل	0.204	0.042	0.213	1.83	0.041
النمط القيادي الاجتماعي	0.353	0.125	0.461	3.311	0.001
نمط قيادة الفريق	0.303	0.092	0.364	2.760	0.007

$\mu = 3.5$, $\alpha = 0.05$, $df = 78$, $t_{\text{tabulated}} = 1.665$

مناقشة وتفسير النتائج:

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1- عدم وجود أثر للأنماط القيادية حسب نموذج بليك وموتون في اختيار استراتيجية القيادة بالتكلفة، حيث أظهرت الدراسة عدم وجود أثر للنمط المتساهل والنمط المعتدل والنمط الاجتماعي ونمط قيادة الفريق في اختيار استراتيجية التكلفة، وأظهرت فقط أثراً للنمط المتشدد في اختيار استراتيجية القيادة بالتكلفة. ويرى الباحثون أن هذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به غالبية أدبيات الإدارة والتنظيم (القيوتي، 2010) من أن المنظمات التي تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة " التي تركز على ضبط النفقات وتقليل التكاليف لزيادة حصتها السوقية" - يناسبها التنظيمات التي تعتمد درجة عالية من المركزية والرقابة المحكمة وإجراءات الحد من النفقات الإدارية، والاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير (Economies of Scale). ولعل الشركات اليابانية التي تعمل في صناعة السيارات تتبع هذه الاستراتيجية للتنافس مع الشركات العالمية بسبب المنافسة العالية في هذا القطاع من الصناعة. وهذا ما ينطبق أيضاً على قطاع التأمين في الأردن، حيث يشهد هذا القطاع درجة عالية من التنافسية ونموً عالياً، مما يتطلب ضرورة ضبط نفقات التشغيل، وبالتالي الحاجة إلى قيادة مركزية ودرجة عالية من الرسمية والرقابة المحكمة.

2- وجود أثر للأنماط القيادية حسب نموذج بليك وموتون في اختيار استراتيجية التمايز، حيث أظهرت الدراسة وجود أثر للنمط القيادي المتساهل، والمعتدل، والاجتماعي ونمط قيادة الفريق في اختيار استراتيجية التمايز، بينما لم يظهر أثر للنمط المتشدد في اختيار استراتيجية التمايز.

وحيث إن استراتيجية التمايز تعتمد على قيام المنظمة بإنتاج وتسويق منتج مميز ومختلف عما تنتجه المنظمات المنافسة من حيث الجودة والمواصفات وأسلوب تقديم الخدمة من أجل الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين، فإن التوجه نحو اللامركزية في القيادة، وتفويض العاملين مزيداً من السلطات في اتخاذ القرار، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار والاهتمام بهم وتحفيزهم وتقهم حاجاتهم وتعزيز العلاقات الاجتماعية واللائسسية فيما بينهم سيزيد من ولائهم للمنظمة وينمي لديهم العمل بروح الفريق والتميز. وهذا ما ينطبق على كل من النمط القيادي المتساهل الذي يطبق بشكل واسع في مؤسسات البحث العلمي التي تتبنى الإبداع والبحث والتطوير كاستراتيجية، ونمط إدارة النادي الاجتماعي الذي يعتمد أسلوب العلاقات الإنسانية والاهتمام بتقهم حاجات الفرد وإشباعها، ونمط قيادة

الفريق الذي يعتمد مشاركة المرءوسين في اتخاذ القرار، وبالتالي رفع روحهم المعنوية وزيادة ولائهم للتنظيم، والقيادة المعتدلة التي تهتم بالعمل والإنتاج والفرد على حد سواء.

3- وجود أثر للأنماط القيادية حسب نموذج بليك وموتون في اختيار استراتيجية التركيز، حيث أظهرت الدراسة وجود هذا الأثر للأنماط القيادية: المتشدد، والمعتدل، والاجتماعي، وقيادة الفريق في اختيار استراتيجية التركيز. ويرى الباحثون أن هذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به غالبية الدراسات السابقة (القيوتي، 2010) من أن استراتيجية التركيز يناسبها النمط اللامركزي في القيادة الذي يقوم على مشاركة المرءوسين وتقويضهم السلطات المناسبة لاتخاذ القرارات وإنجاز العمل، بينما نمط القيادة المتشدد يلائم استراتيجية قيادة التكلفة ولا يلائم استراتيجية التمايز أو التركيز. ولأن نتيجة هذه الدراسة خالفت في جزء منها ما ذكره القويوتي، يرى الباحثون أن هذا بحاجة إلى مزيد من الدراسة والبحث.

التوصيات:

1- توصي الدراسة بتعزيز نمط إدارة الفريق لما له من أثر في تنمية قدرات وإمكانات العاملين ومساعدتهم على الابتكار من جهة والقدرة على خدمة الزبائن من جهة أخرى. وقد أظهرت نتائج الدراسة قدرة هذا النمط على التأثير في اختيار استراتيجيتي التمايز والتركيز.

2- لأن نمط الفريق ليس له أثر في اختيار استراتيجية القيادة بالتكلفة، يوصي الباحثون بضرورة اتباع شركات التأمين الأردنية لنمط إدارة الفريق (لفوائده الإدارية الكبيرة) بدلاً من اتباع النمط المتشدد، مع مراعاة تمكين العاملين عن طريق تدريبهم وتحفيزهم ومنحهم صلاحيات اتخاذ القرار في مواقعهم حتى يصبح نمط إدارة الفريق مناسباً لاختيار الاستراتيجيات الثلاث حسب الظروف البيئية.

ووفقاً لنموذج بليك وموتون، فإن اتباع نمط قيادة الفريق يعني إعطاء اهتمام عال بالعمل والعاملين على حد سواء، حيث يحتل هذا النمط النقطة (9،9) على شبكة القيادة الإدارية. وهذا يعني من جهة الاهتمام بالإنتاجية، الكفاءة والفاعلية في العمل لتحقيق أعلى إنتاج ممكن، ومن جهة أخرى فإنه يهتم بالعاملين ويسعى إلى تحفيزهم وإرضائهم، وهذا يعني إطلاق طاقات العاملين وتوفير مناخ عمل يساهم في ابتكار خدمات جديدة تقدم لعملاء شركات التأمين. ولأننا نعيش في بيئة ديناميكية متحركة ومعقدة، فإن تطوير أداء العاملين وتمكينهم سيساعد في مواجهة هذه الظروف مع الاحتفاظ بالاهتمام بالإنتاج والكفاءة في الأداء، وهذا ما يميز نمط قيادة الفريق، لأنه من جهة يناسب استراتيجيتي التمايز والتركيز كما ظهر في نتائج هذه الدراسة ومن جهة أخرى فإنه سيساعد مع الوقت على زيادة إقبال العملاء على خدمات التأمين في الشركة، وهذا سيزيد من حجم العمل ويوصل إلى اقتصادات التشغيل التي تساعد المنظمة على تخفيض سعر الخدمات وتبني استراتيجية القيادة بالتكلفة وزيادة حصتها السوقية.

3- كما يوصي الباحثون بإجراء أبحاث مستقبلية لدراسة علاقة كل استراتيجية من استراتيجيات الأعمال الثلاث بالأنماط القيادية السائدة، سواء أكان ذلك حسب نموذج بليك وموتون، أم حسب أي من نماذج القيادة الأخرى، وبالتحديد دراسة أثر الأنماط القيادية في اختيار استراتيجية التركيز بسبب اختلاف نتائج هذه الدراسة عما ورد في أدبيات القيادة.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- الاتحاد الأردني لشركات التأمين، *موسوعة قوانين وأنظمة وتعليمات وقرارات واتفاقيات التأمين في الأردن*، عمان: الاتحاد.
- الدويك، تيسير. (2001). *أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي*. ط 3. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الرشيد، سالم. (2005). أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الأردنية. عمان، الأردن.
- السالم، مؤيد (1999). "العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية"، *دراسات*، المجلد 26، ع 1.
- الشلة، منى. (2003). "تطبيق مصفوفة GE في عملية التخطيط الاستراتيجي على شركات التأمين الأردنية وعلاقتها بتحسين الأداء"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الصرن، رعد حسن. (2000). *إدارة الإبداع والابتكار*. ج 1. (سلسلة الرضا للمعلومات)، سوريا.
- الطحان، عبد الرزاق أحمد. (2000). "أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية: دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية". *رسالة ماجستير*، جامعة اليرموك.
- الطوالة، توفيق حامد. (2008). أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- العطشان، السنوسي عبد الرحمن. (2011). أثر الأنماط القيادية في استراتيجية التغيير التنظيمي، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، جامعة العلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- العميان، رفيق. (2002). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الفاق، تحرير محمود. (2005). أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرءوسين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- القريوتي، محمد قاسم. (2010). *نظرية المنظمة والتنظيم*. ط 4. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد قاسم. (2004). *مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف*. ط 2. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- القطامين، أحمد. (2002). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية*. عمان، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- المغربي، كامل محمد. (2004). *السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم*. عمان، الأردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- تبوك، سالم بن سهيل. (2001). "دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية للهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان". *رسالة ماجستير*، الجامعة الأردنية.
- حبتور، عبد العزيز صالح (2004). *الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (1997). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات*. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- حنفي، عبد الغفار؛ وعبد السلام أبو قحف. (2002). *محاضرات في السلوك التنظيمي*. القاهرة: مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية.
- زويلف، مهدي حسن. (2001). *الإدارة نظريات ومبادئ*. عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة.

- شبيطة، مها توفيق. (2001). "أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري الداخلية من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها في محافظة شمال فلسطين وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم". *رسالة ماجستير*. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- صبري، هالة عبد القادر. (2010). "أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مجلد 6، عدد 4.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2001). *السلوك التنظيمي*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبيدات، سهيل أحمد. (2003). "الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم". *أطروحة دكتوراه غير منشورة*. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- عياصرة، علي أحمد. (2003). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. *أطروحة دكتوراه*. الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- كنعان، نواف. (2002). *القيادة الإدارية*. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ثانيًا - مراجع باللغة الأجنبية:

- Bennis, W. (2001). *Farewell to Old Leadership in Management and Leadership Excellence*, New York, Gulf Publishing Company.
- Cherrington, D. and Others. (2001). "Organizational Effectiveness". 2nd Ed. Chapter 17. Provo, UT: Pearson Custom Publishing, Boston.
- Clifford, L. (2000). "A Gap Mishap – But it still Deserves a Look". *Fortune*.
- Daft, Richard L. (2006). *The New Era of Management*. International Edition, Thompson, South-Western.
- Daft, R. (2000). *Management*. 5th Ed., Dryden Press. Harcourt College Publishers. USA.
- Daft R. L. and R. A. Noe. (2001). *Organizational Behavior*. Fort Worth, USA, Harcourt College Publisher.
- Dess, Gregory G. and Others. (2005). *Strategic Management: Creating Competitive advantage*. 2nd ed., Boston Burr Ridge: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Duygulu, Ethem and Nurkan Ciraklar. (2009). "Effect of Leadership Roles on Team Effectiveness". *Ege Academic Review*, Vol. 9, No. 2.
- George, J. M. and G. R. Jones. (2002). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Heizer Jay, Barry Render. (2006). *Operation Management*. 8th Ed., Pearson Education.
- Hodgetts M. H. and F. Luthans. (2003). *International Management*. Boston: McGraw Hill.
- Huczynski, A. and D. Buchanan. (2001). *Organizational Behavior*. Harlow England. Prentice Hall.
- Idris, Fazli and Khairul Anuar. (2008). "The Impact of Leadership Style: A Best Practice on Company Performances: Empirical Evidence from Business Firms in Malaysia" *Total Quality Management*, Vol. 19, No 1-2.
- Jones, G. R. (2004). *Organizational Theory, Design, and Change*. 4th Ed., New Jersey, U.S.A: Pearson Education Inc.
- Kotler, Philip. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. 9th Ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Lepsinger, Richard. (2006). "Effective Leadership" *Strategic Finance*, pp: 25-55. (On line) available: www.peaobus.org.
- Nelson D. L. and J. C. Quick. (2003). *Organizational Behavior*. Australia Thompson.

- O'Regan Nicholas and Ghobadian Abby (2004). "Leadership & Strategy: Making it Happen." *Journal of General Management*, Vol. 29, No. 3.
- Pernick, R. (2001). "Creating a Leadership Development Program: Nine Essential Tasks". *Public Personnel Management*, winter, Vol. 30, Issue 4.
- Petrick Joseph A. and Others. (1999). "Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, Vol. 13 Issue 1, P 58, 12p, 1Chart, 1 Diagram.
- Politis John D. (2001). "The Relationship of Various Leadership Styles to knowledge Management". *Leadership & Organization Development Journal*, MCB University Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Pride, W. and O. Ferrell. (2000). *Marketing: Concepts and Strategies*. Houghton Mifflin Company, Boston, New York, USA.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. (2007). *Organizational Behaviors*, 12th Ed., Upper Saddle, River, New Jersey, Prentice Hall International.
- Rowe, Alan. (2004). *Creative Intelligence, Leadership, and the Challenge of the Future*. Pearson Education, Inc. Inform IT. Indiana.
- Rowe, W. G. (2001). "Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership". *Academy of Management Executive*, Feb., Vol. 15, Issue 1.
- Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods for Business*, 4th Ed., John Wily & Sons INC., N.Y.
- Stamm B.V. (2003). *The Innovation Wave: Meeting the Corporate Challenge*. London: John Wiley & Sons, Ltd.
- Vecchio R. P. (2003). "Organizational Behavior. Sydney, Thompson.
- Whleen, Thomas L. and J. David Hunger. (2004). *Strategic Management Business Policy*. 9th Ed., Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

**Impact of Leadership Styles According to
The Leadership Grid Model of Blake and Mouton
On the Selection of Business Strategies:
A Field Study on the Insurance Companies in Jordan**

Dr. Gazi F. Abu Zeiton

Assistant Professor
Bus. Admin. Dept
Petra University

Dr. Khaled M. Hyasat

Visiting Assistant Professor
For HRM
Abu Dhabi University

Dr. Mousa A. Khairuddin

Assistant Professor
Bus. Admin. Dept
Petra University

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the impact of the leadership styles according to the two-dimensional leadership theory called the Leadership Grid Model of Blake and Mouton that built on five management styles which are (Impoverished, Authority –Compliance, Middle-of-the-Road, Country Club and Team Management Style) on the selection of business strategies at the Jordanian insurance companies. For the purpose of this study, a questionnaire has been developed and distributed to 100 managers from the Jordanian insurance companies, 79 acceptable questionnaires have been received back at a percentage of 79%. Following to data analysis and hypothesis testing, conclusions summarizing the most important findings have been presented as follows:

- 1- There is no significant impact of leadership styles according to Blake & Mouton model on the adoption of the cost leadership strategy. Meanwhile the study revealed that is no impact of the impoverished style, middle of the road style, country club style, and team management style on the cost leadership strategy, it revealed a significant impact of the authority compliance leadership style on this strategy.
- 2- There is a significant impact of leadership styles according to Blake & Mouton model on the adoption of the differentiation strategy. Meanwhile the study revealed an impact of the impoverished style, middle of the road style, country club style, and team management style on the differentiation strategy, it revealed no significant impact of the authority compliance leadership style on this strategy.
- 3- There is a significant impact of leadership styles according to Blake & Mouton model on the adoption of the focus strategy. The study revealed an impact of the authority compliance leadership style, middle of the road style, country club style, and team management style on the focus strategy.