

LEADERSHIP STYLES AND THEIR IMPACT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE OFFICE OF THE MINISTER OF STATE, GOVERNOR OF DHOFAR IN THE SULTANATE OF OMAN: ORGANIZATIONAL CULTURE AS A MEDIATING VARIABLE

الأنماط القيادية وأثرها على الأداء التنظيمي بمكتب وزير الدولة محافظ ظفار في سلطنة عمان: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط

خالد غانم محمد الكثيري¹، أستاذ مشارك د. محمد محضار عبد المطلب²، د. علي ناصر علي الطحيطاح³

Khalid Ghanim Mohammed Alkathiri^{1*}, Mohamed Mihlar Abdul Muthaliff² & Ali Nasser Ali Al-Tahitah³

¹Ph. D. Candidate in Human Resource Management at Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM), alhazar2020@hotmail.com

²Associate Professor Dr. at Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM), mihlar@usim.edu.my

³Senior Lecturer Dr. at Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM), alinasser@usim.edu.my

*Corresponding Author

Abstract

This quantitative study aims to discuss the impact of leadership styles on organizational performance in the office of the Minister of State, Governor of Dhofar in the Sultanate of Oman, and the role of organizational culture as a mediating variable. The research adopted the descriptive analytical approach and the quantitative approach in data collection. The study population consisted of all workers in the office of the Minister of State in Dhofar Governorate, whose number is (3316) employees. A random sample of (348) employees was chosen, according to krejcie & morgans' (1970) table. A questionnaire was developed, by taking advantage of some literatures. It consisted of (66) statements distributed into (3) domains; the first was to measure leadership styles of (25) statements. Organizational culture of (15) statements. Organizational performance of (26) statements distributed in (4) areas. Analytical methods: descriptive analysis to extract means and deviations, Cronbach alpha coefficient, preliminary data analysis, differentiation validity, multiple linear correlation test, coefficient estimation Quadratic correlation or coefficient of determinations, effect size f (2), structural modeling, direct effect test, and mediator effect test. The results showed that the most frequently used leadership style was the democratic style (3.78), followed by transformational style (3.76), and the least used style was the autocratic style (2.86). Leadership styles affected organizational performance with a high effect size (0.517). It also affected the organizational culture with an effect size of (0.391). Finally, organizational culture acts as a mediating factor in the relationship between leadership styles and organizational performance. With $(0.261) = \beta$, and the value of t is greater than (1.69), which is (5.932).

Keywords: leadership styles, organizational culture, organizational performance.

الملخص

تهدف هذه الدراسة الكمية إلى مناقشة تأثير أنماط القيادة على الأداء التنظيمي، بمكتب وزير الدولة محافظ ظفار بسلطنة عمان، ودور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الكمي في جمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار، البالغ عددهم (3316) موظفاً. وقد تم اختيار عينة عشوائية من (348) موظفاً، حسب جدول (1970) krejcie & morgan. تم تطوير استبانة بالاستفادة من الأدب النظري، تكونت من (66) عبارة موزعة في (3) مجالات؛ الأول لقياس الأنماط القيادية من (25) عبارة. الثقافة التنظيمية من (15) عبارة. الأداء التنظيمي من (26) عبارة موزعة في (4) أبعاد. الأساليب التحليلية: التحليل الوصفي لاستخراج المتوسطات والانحرافات، معامل كرونباخ ألفا، التحليل الأولي للبيانات، صدق التمايز، اختبار الارتباط الخطي المتعدد، تقدير معامل الارتباط التريبيعي أو معامل التحديدات، حجم التأثير (f 2)، النمذجة الهيكلية، اختبار الأثر المباشر، واختبار أثر العامل الوسيط. بينت النتائج: إن أكثر الأنماط القيادية استخداماً كان النمط الديمقراطي (3,78) تلاه التحويلي (3,76)، وأقل الأنماط القيادية النمط الأوتوقراطي (2,86). أثرت الأنماط القيادية على الأداء التنظيمي بحجم أثر عالي (0,517). كما أثرت الثقافة التنظيمية بحجم أثر بقيمة (0,391). وأخيراً فإن الثقافة التنظيمية تعمل كعامل وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية و الأداء التنظيمي؛ مع $\beta = (0,261)$ ، وقيمة t أكبر من (1,69)، وهي (5,932).

كلمات مفتاحية: الأنماط القيادية، الثقافة التنظيمية، الأداء التنظيمي.

المقدمة:

جاء اهتمام الباحثين بالقيادة نتيجة قناعاتهم النظرية ودراساتهم التطبيقية؛ بأن ما يحدث الفرق في مجال فاعلية المنظمات هو قياداتها. فالمنظمات تهتم بموضوع القيادة بحيث تزيد من الأفراد الذين يتصفون بكونهم مديرين وقادة في الوقت نفسه. من هنا تعد القيادة جزءاً أساسياً من العملية الإدارية، ويعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية الإدارية داخل المنظمة (اليعربي، 2018).

ويرى العديد من علماء الإدارة؛ أن الإدارة في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول، وقدرة على التأثير في الآخرين، من أجل تحسين الأداء التنظيمي وتحفيز العاملين لإنجاز أهداف المؤسسة التنظيمية وأولوياتها، والسعي الدائم لتطويرها (Grint, K. 2005). فالقيادة هي عملية تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة إلى الأمام، ومراعاة المتغيرات الحالية وعصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والذي يتطلب هندسة العلاقات، وكذلك هندسة العمليات، وهذا يفرض تحدياً يتمثل بتطوير القيادة ضمن إطار فكري حديث يراعي قابلية القيادة للتعليم والتطوير، وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته انطلاقاً من أن القيادة هي عملية صناعة يمكن إعادة تكوينها والتفكير فيها

وتشكيلها، مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية (الفهيدى، 2009).

والقيادة بأنماطها وسماتها لها تأثيرها المباشر على أداء العاملين سواء بالسلب في مختلف جوانب العملية الإدارية، حيث تعتبر القيادة إحدى الوظائف المكتملة للوظائف الإدارية الناجحة يرجع سر نجاحها إلى نجاح قائدها في شيوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة وترسيخ تلك القيم برغبة واقتناع ورضا بين العاملين من أجل تحسين مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات (العتيبي وآخرون، 2007). فالأنماط القيادية لها أسلوبها وأهدافها في سبيل الإرتقاء بالمنظمة وفي سبيل تحقيق الأداء التنظيمي (القحطاني، 2008).

تظهر الأنماط القيادية في ثلاثة أنماط هي: النمط الديمقراطي والنمط التسلطي والنمط التسيبي (عياصرة، 2003). أشار عسكر (2012) أن النمط التسلطي الأوتوقراطي هو الذي يعتمد على أسلوب المركزية في اتخاذ القرار وبالتالي لا يمكن اتخاذ القرار بدون الرجوع إلى القيادة الإدارية. وأشار إلى أن النمط الديمقراطي التشاوري هو الذي يعتمد على مبدأ الشورى كمبدأ أساسي في التعامل بين أفراد المؤسسة. كما أكد أن النمط التسيبي الحر هو الذي يترك مساحة من الحرية للعاملين في إنجاز مهام العمل بسهولة ويسر.

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً ومحورياً في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات والمنظمات، حيث إن تلك المؤسسات تسير وفق معايير وأولويات معده سلفاً لا يمكن تجاوزها بسهولة، حين يتم الاتفاق على تلك المعايير واللوائح سلفاً، ويسير عليها العاملين من أجل تحسين الأداء التنظيمي في تلك المؤسسات (المازوغى، 2019).

تأتي هذه الدراسة في ضوء توصيات حضرة صاحب الجلالة سلطان عُمان حفظه الله ورعاه، بضرورة الاهتمام بالقيادة، لما لهم من دور فاعل في تحسين أداء المؤسسات، من خلال الاهتمام بمهؤلاء القادة الذين بدورهم يهتمون بموظفيهم، في تلبية رغباتهم ومعالجة مشاكلهم، والعمل على تنظيم الرقابة الفاعلية ونظم الترقيات والتقييم الدوري والتقييم العام. ورفع التوصيات المتعلقة بالحاجات التدريبية ليطم توفيرها للموظفين في سبيل تحسين مستويات الأداء لديهم.

مشكلة الدراسة:

يعاني الأداء العام في المؤسسات العمانية من غياب التشخيص الصحيح للمشاكل الإدارية، القائمة على الأسس العلمية التي بموجبها يتم اختيار الأفراد وتعيينهم بالوظائف القيادية (مسن ، 2018). وأكدت دراسة الغساني (2006)؛ المعوقات والتحديات التي تواجه الدور القيادي للمديرين في المؤسسات العمانية، فبالرغم من أن القائد الإداري يلجأ إلى تطبيق النمط التسلطي؛ إلا إنَّ هذا النمط قد أدى إلى استقرار المؤسسات. وترى دراسة العكاري، (2014) أن هناك ضعف واضح في أداء المؤسسات الخدمية والقطاع العام العماني، وضعف في الأداء العام الإداري والمالي، جرّاء ضعف أداء العناصر الإدارية والمالية؛ مما أدى إلى تفشي البيروقراطية والترهل الإداري والمشاكل الاقتصادية والاجتماعية وقصور في الخدمة العامة وقصور في تحقيق المتطلبات.

لقد قام العديد من الباحثين بدراسات حول جوانب إدارية متنوعة في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار، إلا إنَّ هذه

الدراسة هي الأولى التي تنظر في أثر الأنماط القيادية في الأداء التنظيمي، من خلال فهم الدور الوسيط التي تلعبه الثقافة التنظيمية على تلك العلاقة.

والتأكد من وجود مشكلة حقيقية بين أفراد مجتمع الدراسة، فقط فقد أجرى الباحث مقابلة مع (15) موظفا حول الأداء التنظيمي في مكتب وزير الدولة في محافظة ظفار، حول معرفتهم بالأنماط القيادية، وأهمية تلك الأنماط في التأثير على الأداء الوظيفي، فقد بينت النتائج: أن غالبية الآراء (97.8%) يعتقدون أن الأداء التنظيمي في مكتب وزير الدولة في محافظة ظفار يحتاج لتحسين. كما أن نسبة (47.8%) منهم يعتقدون أن الموظفين لا يحققون أهداف المهام الوظيفية. بينما عكست الدراسة الاستطلاعية أن غالبية الموظفين يواجهون المسؤولين في حال اخطؤوا. أما فيما يتعلق بالثقة بالآخرين، فبينت النتائج؛ أن غالبية الموظفين (63.04%) لا يثقون بالآخرين، وهذا الجانب يعكس الثقافة التنظيمية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار. فكان لا بد من دراسة الثقافة التنظيمية، التي لم تدرس من قبل كمتغير وسيط. كما بينت النتائج أن غالبية الموظفين (69.57%) على دراية ومعرفة بالأنماط القيادية المختلفة، وأن معظمهم (95.65%) يؤمنون بضرورة تغيير المدراء للأنماطهم، القيادية. مما يعكس أهمية دراسة أثر الأنماط القيادية في الأداء التنظيمي، من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. وهذا ما تسعى إليه هذه الدراسة لتشخيص الفجوة ودرمها.

أهداف الدراسة:

- أ. قياس أنماط القيادة الإدارية المتبعة في مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عُمان.
- ب. التحقق من تأثير الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، في مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عُمان.

الدراسات السابقة:

يهدف عرض الدراسات السابقة إلى تقديم فكرة للقارئ عن تفاعلات متغيرات الدراسة فيما بينها، وكيف عرضت الأدبيات تلك التفاعلات، وفي هذا الإطار يعرض الباحث مجموعتين من الدراسات السابقة: الأولى ناقشت الأنماط القيادية وأثرها في الأداء التنظيمي، والمجموعة الثانية ناقشت أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي. ولا شك أن الفائدة الكامنة في عرض الأدبيات السابقة إنما يكمن في تأكيد وجود الفجوة في تلك الدراسات؛ بطريقة تبين الحاجة لإجراء الدراسة الحالية.

أولاً: أثر الأنماط القيادية على الأداء التنظيمي: ناقشت العديد من الدراسات العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي.

دراسة المازوغي (2019) أثر قيادة الموارد البشرية على تحسين الاداء التنظيمي، وقد تناول الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. وقد وجد أن العدالة التنظيمية كان لها دور إيجابي في العلاقة بين القيادات التحويلية وتحسين مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الليبية، ولقد أبرزت الدراسة ضرورة التوسع في التعرف على تأثير القيادات التحويلية على العدالة الإجرائية

كأحد أبرز المتغيرات الوسيطة التي يمكن من خلالها التعرف على مدى تأثيرها على تحسين مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

دراسة العوكلي (2019) فقد درس أثر القيادات التحويلية وعلاقتها بتحسين مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن العدالة التنظيمية لها دور إيجابي في العلاقة بين القيادات التحويلية وتحسين مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الليبية، ولقد أبرزت الدراسة ضرورة التوسع في التعرف على تأثير القيادات التحويلية على العدالة الإجرائية كأحد أبرز المتغيرات الوسيطة التي يمكن من خلالها التعرف على مدى تأثيرها على تحسين مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

دراسة علي (2019) فقد درس العلاقة بين القيادة التحويلية والتوجهات الثقافية التنظيمية، وكذلك التأثير المشترك للقيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على أداء وحدة الأعمال. قام حوالي 300 موظف في مؤسسة مالية كبيرة في اليونان بملاء عدد من الاستبيانات التي تقيس توجهات الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية. تم الحصول على قياس أداء وحدة الأعمال من قبل المؤسسة قيد الدراسة. أظهر تحليل المسار أن الإنجاز والتوجهات الثقافية التكيفية كان لها تأثير مباشر على الأداء. علاوة على ذلك، كان للقيادة التحويلية والتوجه الإنساني تأثير إيجابي غير مباشر على الأداء من خلال توجيه الإنجاز. يتمثل أحد قيود البحث في أن الاتجاه السببي للعلاقات بين المتنبئين والمعايير تم تحديده جزئياً من خلال التحكم في تأثير الأداء في الماضي على تصورات الثقافة التنظيمية والقيادة. على المستوى العملي، تشير النتائج إلى أن العلاقات الاجتماعية البناءة والإيجابية في العمل يجب أن تكون مصحوبة بتحديد الأهداف وإنجاز المهمة إذا كان الأداء التنظيمي العالي هو المطلوب.

ثانياً: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي

دراسة أبوسوار (2019) أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية في توسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي وذلك بالتطبيق على شركة (أوتوباش) المحدودة للسيارات الخراطوم وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي كما اتضح وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية لشركة (أوتوباش) المحدودة للسيارات الخراطوم وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي، فضلاً عن وجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء.

وقد ناقش فرج الله (2016) الثقافة التنظيمية كمتغير معدل على العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء. وقد وجد بأن الثقافة التنظيمية لها دور إيجابي في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.

ومن خلال هذا الاستعراض السريع للأدبيات ذات الصلة بالدراسة الحالية؛ نجد أن الدراسات قد خلصت إلى وجود تأثير

القيادات على تحسين الاداء التنظيمي، وأن العدالة التنظيمية كان لها دور إيجابي في العلاقة بين القيادات التحويلية وتحسين مستوى الولاء التنظيمي. كان لممارسة القيادة دوراً في بتحسين مستوى الولاء التنظيمي. وكان للقيادة التحويلية والتوجه الإنساني؛ تأثير إيجابي غير مباشر على الأداء من خلال توجيه الإنجاز كمتغير وسيط.

واستناداً لما توصلت إليه هذه الأدبيات، فإنه يمكن صياغة الفرضية الآتية:

فرضية الدراسة: توجد علاقة وساطة للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي في مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان.

منهجية الدراسة:

يقوم المنهج الوصفي التحليلي بوصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب الظاهرة، والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج منها لتعميمها. فالمنهج الوصفي لا يقوم بحصر الظواهر ووصفها جميعها، وإنما يقوم بانتقاء الظواهر التي تخدم الغرض من الدراسة ثم يصفها ليتوصل بذلك إلى إثبات الحقيقة العلمية (العساف, 2006).

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد (العاملين، الفنيين، والإداريين) في مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار، البالغ عددهم الكلي (3316) موظفاً. وقد تم اختيار عينة عشوائية لتكون (348) موظفاً محافظة ظفار، بحسب جدول جريستي وموغان (1970) krejcie & morgan.

مقياس الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري، تم تطوير الاستبانة، وفق مقياس ليكرت الخماسي، لجمع البيانات من عينة موظفي المكتب. وقد تكونت من أربعة أقسام:

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي: (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، المسمى الوظيفي، ومدة الخبرة في العمل).

القسم الثاني: يتكون من (66) عبارة موزعة في (3) مجالات

المجال الأول: لقياس الأنماط القيادية تكون من (25) عبارة موزعة في (3) أنماط هي؛ النمط الأوتوقراطي (9) عبارات، النمط الديمقراطي (11) عبارة، النمط التحويلي (5) عبارات،

المجال الثاني: لقياس الثقافة التنظيمية تكون من (15) عبارة موزعة في (3) أبعاد هي؛ الشجاعة (5) عبارات، الثقة (5) عبارات، والقدرة على التغيير (5) عبارات.

المجال الثالث: لقياس متغير الأداء التنظيمي تكون من (26) عبارة موزعة في (4) أبعاد هي؛ القدرة على التعامل مع

الأمر الغامضة (5) عبارات، تحقيق الأدوار (6) عبارات، أداء المهام (7) عبارات، تحقيق الأهداف (8) عبارات، ويوضح الجدول رقم (3،1) مقياس الدراسة حسب المتغيرات.

جدول (3،1): مقياس الدراسة حسب المتغيرات

م	عنوان المجال	الابعاد	عدد العبارات	مصدر الاستبانة
1	الأنماط القيادية	النمط الأوتوقراطي	9	الجماسي (2010)
		النمط الديمقراطي	11	بشاوي (2008)
		النمط التحويلي	5	العساف (2005)
	الثقافة التنظيمية	الشجاعة	5	يوفراف (2017)
		الثقة	5	
		القدرة على التغيير	5	
3	الأداء التنظيمي	القدرة على التعامل مع الأمور الغامضة	5	يوفراف (2017)
		تحقيق الأهداف	8	الجعدي (2016)
		تحقيق الأدوار	6	الجعدي (2016)
		أداء المهام	7	الكساسبة (2010)

صدق وثبات المقياس:

صدق المحكمين: أي الصدق الظاهري لأجل التحقق من صدق الاستبانة، فقد تم ارسالها لمجموعة من (7) أكاديميين من المتخصصين في إدارة الموارد البشرية، وذلك بهدف أخذ تغذيتهم الراجعة، وتقييم صلاحيته، للتأكد من أن محتوى عبارات الاستبانة صالح لقياس ما وضعت لقياسه. وتؤكد الدراسات أنه يجب التأكد من الصدق، بحيث تكون الاستبانة شاملة، وتكون فقراتها واضحة بحيث يفهمها كل من يقرأها (Creswell, 2014).

وقد تم الأخذ بجميع التعديلات التي أقرها المحكمون، ولم يتم حذف أية عبارة. تراوحت تقديرات المحكمين للمقياس من 81% إلى 88%، وبلغت نسبة الاتفاق 84%. وهذا المعدل أكبر مما أقره لاين، (1986) Lynn في أن عدد المحكمين إذا كان من (6 إلى 8) محكمين؛ ينبغي أن تكون درجة الاتفاق (83%) للتحقق من صدق المقياس.

ثبات المقياس: بعد للتحقق من الصدق، تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال التطبيق المزدوج، لاستخراج قيم ألفا كرونباخ. حيث تم توزيع (55) استبانة، وتم إعادة توزيعها على نفس العينة بعد فترة حوالي أسبوعين من التوزيع الأول، بمعنى أنه لو تم إعادة استخدام الاستبانة؛ فإنها ستعطي دائما نفس النتائج في حال تم استخدامها مرتين على المجموعة نفسها وتحت نفس الظروف (Creswell, & Guetterman, 2019). ثم جرى تحليل الإجابات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد أشارت نتائج التحقق من ثبات الاستبانة إلى ما يلي:

جدول (3،2): ثبات الاستبانة حسب قيمة ألفا لكل مجال من المجالات

م	المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
1	النمط الأوتوقراطي	9	0,720
2	النمط الديمقراطي	11	0,703
3	النمط التحويلي	5	0,716
	المجال الأول ككل	25	0,824
4	الشجاعة	5	0,706
5	الثقة في الآخرين	5	0,711
6	القدرة على التغيير	5	0,730
	المجال الثاني ككل	15	0,807
7	القدرة على التعامل مع القضايا المعقدة	5	0,730
8	أداء المهام	7	0.705
9	تحقيق الأدوار	6	0,711
10	تحقيق الأهداف	8	0,706
	المجال الثالث ككل	26	0,823
	إجمالي المقياس ككل	66	0.841

تشير معاملات الثبات في الجدول (3،2) أعلاه إلى تمتع عبارات ومجالات المقياس بدرجة ثبات عالية تقع أعلى من

(0,7)، بحيث تؤكد صلاحية المقياس لقياس ما وضع لقياسه. فبحسب (Creswell, & Guetterman, 2019) فإن قيمة معامل ألفا عندما تزيد عن (0,6 لغاية 0,7) يعتبر المقياس مشكوك فيه، ومن (0,7 إلى 0,8) المقياس مقبول، ومن (0,8 إلى 0,9) المقياس جيد، أعلى من (0,9) المقياس ممتاز. أما دون (0,5) فالمقياس مرفوض.

الأساليب الاحصائية المتبعة:

أ. التكرارات والنسب المئوية Frequencies and Percentages.

ب. المتوسط (الوسط) الحسابي Mean.

ت. الانحراف المعياري Standard Deviation.

ث. معامل الثبات كرونباخ الفا Cronbach's Alpha.

ج. التحليل الأولي للبيانات: لمعالجة البيانات المفقودة والقيم المتطرفة

ح. التوزيع الطبيعي للبيانات

خ. الالتواء والتفلطح Kurtosis & Skewness.

د. الانحدار الخطي المتعدد، لقياس أثر المتغير المستقل والوسيط على المتغير التابع.

نتائج الدراسة:

إجابة السؤال الأول: ما أنماط القيادة الإدارية المتبعة في مكتب وزير الدولة محافظ ظفار بسلطنة عُمان؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء التحليل الوصفي للمجال الأول من المقياس (الأنماط القيادية)، لأجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة. الجدول الآتي يبين التفاصيل:

الجدول (4,1) التحليل الوصفي للنمط الأوتوقراطي في مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار (ن=348)

الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يبدو رئيسي صارما في التعامل مع الموظفين	2.79	1.211	متوسط
2	يطلب رئيسي من جميع العاملين التزام الأنظمة والقوانين الرسمية بشكل صارم	3.62	1.130	مرتفع
3	يؤكد رئيسي على الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز العمل	4.15	.980	مرتفع
4	يحتفظ رئيسي بجميع الصلاحيات والسلطات لنفسه	2.86	1.337	متوسط

قليل	1.285	2.40	يتعامل رئيسي مع الموظفين بأسلوب أمر النهي	5
قليل	1.291	2.03	يركز رئيسي على اللوم والعقاب وتصيد الأخطاء	6
قليل	1.297	2.39	يهتم رئيسي فقط بما يجب أن يؤديه الموظفون دون الاهتمام بمشاكلهم	7
متوسط	1.264	2.66	يطلب رئيسي مني تقديم اقتراحات لحل المشكلة لكنه ينفرد هو باتخاذ القرار	8
متوسط	1.231	2.96	يصدر رئيسي الأوامر التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها	9
متوسط	1.264	2.86	إجمالي النمط الأوتوقراطي	

يبين الجدول أعلاه أن نمط القيادة الأوتوقراطي كان بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,86) وانحراف معياري قدره (1,264). جاءت بالمرتبة الأولى عبارة: "يؤكد رئيسي على الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز العمل" بتقدير مرتفع بمتوسط حسابي (4,15)، وانحراف (0,98). وحلت بالمرتبة الثانية بتقدير مرتفع أيضا عبارة: "يطلب رئيسي من جميع العاملين التزام الأنظمة والقوانين الرسمية بشكل صارم"؛ بمتوسط (3,62)، وانحراف (1,13). واحتلت عبارة: "يركز رئيسي على اللوم والعقاب وتصيد الأخطاء" المركز الأخير بتقدير قليل بمتوسط (2,03)، وانحراف معياري (1,291).

الجدول (4,2) التحليل الوصفي للنمط الديمقراطي في مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار (ن=348)

الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يحفز رئيسي الموظفين ويشجعهم على تطوير العمل	3.97	1.204	مرتفع
2	ينمي رئيسي روح الابتكار والتجديد والإبداع لدى الموظفين	3.76	1.291	مرتفع
3	يُشركُ رئيسي العاملين برسم السياسات	3.53	1.279	مرتفع
4	يخصص رئيسي الوقت للحوار معه والاستماع إليه.	3.82	1.203	مرتفع
5	يقيم رئيسي علاقات جيدة مع الموظفين	3.96	1.147	مرتفع
6	يفسح رئيسي المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل	4.00	1.143	مرتفع

مرتفع	1.160	3.88	يعطي رئيسي المجال أمام العاملين لطرح أفكارهم الجديدة	7
متوسط	1.182	3.31	يفوض رئيسي العاملين بسلطة اتخاذ القرار	8
مرتفع	1.119	3.62	يهتم رئيسي بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل	9
مرتفع	1.191	3.82	يتعاطف رئيسي مع العاملين الذين يعانون صعوبات ومشاكل حقيقة	10
مرتفع	1.140	3.92	يشجع رئيسي العاملين في مناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها	11
مرتفع	1.187	3.78	إجمالي النمط الديمقراطي	

يبين الجدول أعلاه أن نمط القيادة الديمقراطي كان بمستوى مرتفع، حيث بلغ معدل المتوسطات الحسابية (3,78) وانحراف معياري قدره (1,187). جاءت بالمرتبة الأولى العبارة (6): "يفسح رئيسي المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل" بتقدير مرتفع بمتوسط حسابي (4,00)، وانحراف (1,143). وحلت بالمرتبة الثانية بتقدير مرتفع أيضا العبارة (1): "يحفز رئيسي الموظفين ويشجعهم على تطوير العمل"؛ بمتوسط (3,97)، وانحراف (1,204). واحتلت عبارة: "يفوض رئيسي العاملين بسلطة اتخاذ القرار" المركز الأخير بتقدير متوسط بمتوسط (3,31)، وانحراف معياري (1,182).

الجدول (4,3) التحليل الوصفي للنمط التحويلي في مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار (ن=348)

الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يحرص رئيسي على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين	3.72	1.110	مرتفع
2	يراعى رئيسي الفروق الفردية بين الموظفين	3.56	1.127	مرتفع
3	يعمل رئيسي على إنجاز المهام بروح الفريق	3.89	1.166	مرتفع
4	يفوض رئيسي السلطة للمسؤولين القادرين على تحمل المسؤولية	3.86	1.135	مرتفع
5	يمتلك رئيسي رؤية واضحة للمستقبل	3.77	1.191	مرتفع
6	إجمالي النمط التحويلي	3.76	1.146	مرتفع

يبين الجدول أعلاه أن نمط القيادة التحويلية كان بمستوى مرتفع، حيث جاءت جميع عبارات المجال بمستوى مرتفع. بلغ معدل المتوسطات الحسابية (3,76) وانحراف معياري قدره (1,146). جاءت بالمرتبة الأولى العبارة (3): "يعمل رئيسي على أنجاز المهام بروح الفريق" بتقدير مرتفع بمتوسط حسابي (3,89)، وانحراف (1,166). وحلت بالمرتبة الثانية بتقدير مرتفع أيضا العبارة (4): "يفوض رئيسي السلطة للمسؤولين القادرين على تحمل المسؤولية"؛ بمتوسط (3,86)، وانحراف (1,135). واحتلت عبارة: "يراعى رئيسي الفروق الفردية بين الموظفين" المركز الأخير بتقدير مرتفع بمتوسط (3,56)، وانحراف معياري (1,127).

يتبين أن نمط القيادة الديمقراطي كان أكثر الأنماط، حين ظهر بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (3,78) وانحراف (1,187). وحل ثانيا بمستوى مرتفع أيضاً نمط القيادة التحويلي بفارق ضئيل مع النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي (3,76) وانحراف (1,146). وجاء نمط القيادة الأوتوقراطي أقل الأنماط بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,86) وانحراف معياري قدره (1,264).

إجابة السؤال الثاني: ما تأثير الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، في مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multi collinearity Test).

إذ يعتبر اختبار الارتباط الخطي المتعدد أحد اختبارات الانحدار المتعددة، ويتم استخدام هذا الاختبار في الدراسة للتأكد من أن جميع عناصر المتغيرات المستقلة المتغير المعتدل ترتبط ببعضها بعضا. يستخدم اختبار الارتباط الخطي المتعدد عاملين رئيسيين هما؛ التسامح وعوامل تضخم التباين (VIF). وفقاً لكالينيس (2018)، يجب أن يكون قبول قيم التسامح إذا كانت أقل من 3، بينما أوصى شاتفيلد (2018) بأن يكون VIF أقل من 5. وفقاً للجدول التالي (4,4)، المتغيرات (النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط التحويلي، والقدرة على التغيير، والشجاعة، والثقة في الآخرين، والقدرة على التعامل مع القضايا الغامضة أو المعقدة) حصلت على نتائج مقبولة، حيث تراوحت قيم التسامح بين (0,221 و 0,730)، بينما تراوحت قيم VIF بين (1,003 و 2,513).

الجدول (4,4): الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة

متغيرات الدراسة المستقلة	تضخم التباين VIF	التباين المسموح <i>Tolerance</i>
النمط الأوتوقراطي	1.921	0,221
النمط الديمقراطي	1.309	0,576
النمط التحويلي	2.040	0,49

0.733	1,637	القدرة على التغيير
0.346	2,513	الشجاعة
0.560	2,44	الثقة في الآخرين
0,53	1,003	القدرة على التعامل مع القضايا الغامضة أو المعقدة

تقدير مُعامل الارتباط التربيعي أو مُعامل التحديدات R2 / Coefficient of Determination

معامل التحديد هو قياس إحصائي يفحص كيف يمكن تفسير الاختلافات في متغير واحد بالاختلاف في متغير ثانٍ، عند التنبؤ بنتيجة حدث معين. بعبارة أخرى: هذا المعامل المعروف أكثر باسم (R-squared) أو (R2) ، يقيم مدى قوة العلاقة الخطية بين متغيرين، ويعتمد عليه الباحثون كثيراً عند إجراء تحليل الاتجاه (هاير وآخرون، 2017).

يبين الجدول رقم (4,5) قيم معامل الارتباط التربيعي، التي تشير إلى مدى تفسير المتغير التابع للدراسة من خلال المتغيرات المستقلة المحددة في النموذج. تظهر قيمة معامل الارتباط التربيعي عند قيمة 73.8% وهي تمثل قيمة تقدير متوسطة للنموذج المقترح في الدراسة للتنبؤ بالأداء التنظيمي من خلال العوامل المقترحة.

الجدول (4,5): مُعامل الارتباط التربيعي

R Square Adjusted	R Square	العامل التابع
0,391	0,738	الأداء التنظيمي

حجم التأثير (f2):

لقد تم اختيار كوهين f² كمقياس مناسب لحجم التأثير المحلي للمتغيرات داخل نموذج انحدار متعدد المتغيرات، مختلط التأثيرات. وبحسب شاليس وآخرون، (Selys, et. al., (2012) فإنَّ معادلة كوهين، (1988)؛ (f²) مناسبة لحساب حجم التأثير ضمن نموذج الانحدار المتعدد؛ حيث يكون المتغير المستقل محل الاهتمام والمتغير التابع مستمرين. يتم تقدير Cohen's f² بشكل شائع في شكل مناسب لحجم التأثير العالمي:

$$f^2 = R^2 - R^2_1$$

يظهر الجدول رقم (4,6) قياس حجم الأثر لمتغيرات الدراسة على الأداء التنظيمي، الذي يتضح من خلاله أن أكثر

المتغيرات أثرا على الأداء التنظيمي؛ هو متغير الأنماط القيادية، وبحجم أثر (0,517) متجاوزا الحد (0,15) الذي يشير إلى حجم أثر عالي ذو معنى. كما وجدت الثقافة التنظيمية بحجم أثر عالي بقيمة (0,391). تؤكد هذه النتائج الدور الهام لمتغيرات الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية نحو تعزيز الأداء التنظيمي في مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار في سلطنة عمان.

الجدول (4,6) قياس حجم التأثير حسب كوهين f 2

متغيرات الدراسة	حجم التأثير f 2
الأنماط القيادية	0,517
الثقافة التنظيمية	0,391

اختبار أثر العامل الوسيط (Mediation Effect Test)

فرضية الدراسة: توجد علاقة وساطة للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي في مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان.

تم استخدام اختبار أثر العامل الوسيط في الدراسة، للتحقق في فرضية الدراسة التي تنص على وجود علاقة وساطة للثقافة التنظيمية للعلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي في مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. يعرض الجدول التالي (4,7) نتائج اختبار العامل الوسيط استنادا إلى منهجية برشر وهيس:

الجدول (4,7): اختبار أثر العامل الوسيط

العلاقة	المسار a	المسار b	تأثير غير مباشر	الخطأ المعياري	قيمة T	المستوى الأدنى %95	المستوى الأعلى %95	القرار
الأنماط القيادية ←	0.345	0.485	0.261	0.048	5.932	0.057	0.984	وساطة
الثقافة التنظيمية ← الأداء التنظيمي								

استنادا لهذه النتائج، يمكن أن تستنتج ما يلي: إنَّ الثقافة التنظيمية تعمل كعامل وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية و الأداء التنظيمي، في مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان؛ بتأثير إيجابي وبشكل ملحوظ مع $\beta = 0,261$ ،

وقيمة t أكبر من 1,69، وهي 5,932، والمستوى الأدنى = 0,057، والمستوى الأعلى = 0,984.

الخلاصة:

ناقشت الدراسة الأنماط القيادية التي يستخدمها المدراء بمكتب وزير الدولة محافظ ظفار، وتأثيرها في الأداء التنظيمي، كما هدفت للتحقق من الدور الوسيط التي تلعبها الثقافة التنظيمية على هذه العلاقة. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ. إن أكثر الأنماط القيادية استخداما كان النمط الديمقراطي (3,78) تلاه التحويلي (3,76)، وأقل الأنماط القيادية النمط الأوتوقراطي (2,86).

ب. أثرت الأنماط القيادية على الأداء التنظيمي بحجم أثر عالي (0,517). كما أثرت الثقافة التنظيمية بحجم أثر بقيمة (0,391).

ت. إن الثقافة التنظيمية ساهمت في التقليل من تأثير الأنماط القيادية على الأداء. أي إن تأثير التوسط في هذه الفرضية قلل من التأثير المباشر ولم يؤثر على الدلالة الإحصائية. وهكذا فإن الثقافة التنظيمية تعمل كعامل وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي؛ مع $\beta = (0,261)$ ، وقيمة t أكبر من (1,69)، وهي (5,932).

قائمة المراجع:

- أبوسوار، أبو القاسم علي. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، دراسة تطبيقية على شركة اوتوباش المحدودة للسيارات، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة الخرطوم، السودان.
- أحمد فرج الله، 2016، دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، ورقة بحثية منشورة، مجلة العلوم الإدارية، العدد 1.
- عسكر، عبد العزيز محمد. (2012)، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- العوكلي، شعيب. (2019)، أثر القيادات التحويلية وعلاقتها بتحسين مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة جامعة شاة علم، ماليزيا.
- عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن، 2003، الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن.

الفهيد، عبد الله عبده محمد. 2009، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز

- في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- القحطاني، سالم بن سعيد، 2008، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المازوغي، أبوبكر، 2019، أثر قيادة إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الخدمات العامة فرع طرابلس، ليبيا.
- مسن. سالم بنحيت حم. (2014). العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي وأثرها على التنمية المستدامة دراسة ميدانية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة ظفار. كلية التجارة والعلوم الإدارية.
- اليعربي، علي بن سيف بن سعود، 2018، الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين.

REFERENCE LIST

- Ali, M. (2019). The Influence of Motivation, Transactional Leadership, Organizational Culture on Performance. In *Social and Humaniora Research Symposium (SoRes 2018)*. Atlantis Press.
- Creswell, J. W., & Guetterman, T. C. (2019). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (6th ed.). Pearson.
- Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches (4th ed.). Sage.
- Grint, K. 2005. The art of leadership. Oxford University Press. Oxford.
- Lynn, M. (1986) Determination and Quantification of Content Validity Index. *Nursing Research*, 35, 382-386.
- Selys, A.S. Rose, J.S. Dieker, L.c. Hedeker, D. & Mermelstein, R.j. (2012). A Practical Guide to Calculating Cohen's f^2 , a Measure of Local Effect Size, from PROC MIXED. *Front Psychol*, (3), 111, doi: [10.3389/fpsyg.2012.00111](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2012.00111), PMID: [22529829](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22529829/)

ARABIC REFERENCES IN ROMAN ALPHABET

- 'Abuswar, 'A. Q. (2019). 'Athar Altakhtit Alastiratijii Ealaa Al'ada' Almuasisii Althaqafat Altanzimiat Kamutaghayir Wasiti, Dirasat Tatbiqiat Ealaa Sharikat Awtubash Almahdudat Lilsayaarati, Risalat Dukturat Manshurat, Jamieat Alkhartum, Alsuwdan.
- 'Ahmadu, Fa.Al. (2016). Dawr Althaqafat Altanzimiat Kamutaghayir Mueadal fi Alealaqat Bayn Ras Almal Alfikrii Watatwir Al'ada'i: Dirasat Maydaniat Ealaa Aljamieat Alfilastiniat Aleamilat fi Qitae Ghazati, Waraqat Bahthiat Manshuratin, Majalat Aleulum Al'idariati, Aleadad 1 .
- Easkar, Ea. Ea. (2012), Alqiadat Altasharukiat Waealaqatuha Bialthaqafat Altanzimiat Ladaa Mudiri Almadaris Alhukumiat Bimuhafazat Ghazat min Wijhat Nazar Almuealimina, Risalat Majistir, Kuliyyat Altarbiati, Jamieat Al'azhar, Filastin.
- Aleawkali, S. (2019), 'Athar Alqiadat Altahwiliat Waealaqatiha Bitahsin Mustawi Alwala' Altanzimii fi Aljamieat Alliybiat Min Wijhat Nazar 'Aeda' Hayyat Altadrisi, Risalat Dukturat Ghayr Manshurtin, Kuliyyat Al'iidarati Jamieat Shaat Eilma, Malizia.
- Eiasirati, Ea. 'A. (2003). Al'anmat Alqiadiat Limudiri Almadaris Althaanawiat Waealaqatiha Bidafieiat

Almuealimin Nahw Mihnatihim Kamuealimin fi Wizarat Altarbiat Waltaelim Fi Al'urduni, Risalat Dukturat, Kuliyyat Aldirasat Altarbawiat Aleulya, Jamieat Euman Lildirasat Aleulya, Al'urdunn.

Alfahidi, Ei. Al. (2009). 'Anmat Alsuluk Alqiadii Alsaayidat Ladaya Mudiri 'Iidarat Altarbiat Waltaelim Bimuhafazat Taeizu fi Aljumphuriat Alyaminiat Waealaqatiha Bialmunakh Altanzimii min Wijhat Nazar Ruasa' Al'aqam Aleamilin Maeahum, Risalat Majistir, Kuliyyat Aleulum Altarbawiat, Jamieat Alsharq Al'awsat Lildaarisat Aleulya, Al'urdunn.

Alqahtani, Sa. Si. (2008). Alqiadat Al'iidariat Altahawul Nahw Namudhaj Alqiadii Alealamii, Maktabat Almalik Fahd Alwataniati, Alrayad, Almamlakat Alearabiat Alsaediati.

Almazughi, 'Ab. (2019). 'Athar Qiadat 'Iidarat Almawarid Albashariat Ealaa Al'ada' Altanzimi: Dirasat Halat Sharikat Alkhadamat Aleamat Fare Tarabuls, Libya.

Musina. S. Bi. (2014). Aleawamil Alharijat Liltakhtit Alastratiji Wa'athariha Ealaa Altanmiat Almustadamat Dirasatan Maydaniatan fi Maktab Wazir Aldawlat Wamuhafiz Zifaar Bisaltanat Eaman. Saltanat Eaman: Risalat Majistir Ghayr Manshuratin. Jamieat Zafari. Kuliyyat Altijarat Waleulum Al'iidariati.

Alyarbi, Ea. S. (2018). Al'anmat Alqiadiat Waealaqatuha Bial'iibdae Al'iidarii Ladaa Mudiri Madaris Altaelim Al'asasii fi Muhafazat Shamal Alsharqiat Bisaltanat Euman min Wijhat Nazar Aleamilina.