

أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي
بمحافظ ظفار بسلطنة عمان

خالد غانم محمد الهزار الكثيري

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي
بمحافظة ظفار بسلطنة عمان

خالد غانم محمد الهزار الكثيري

بحث مقدّم لنيل درجة الدكتوراه في الموارد البشرية

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

مايو ٢٠٢٤

الإقرار

بسم الله الرحمن الرحيم

إني أقر وأعترف، أن هذا البحث العلمي نتيجة جهدي الشخصي، أما المقتطفات والاقتراسات فقد أشرت إلى مصادرها في متن البحث.

Alalid

التوقيع:

التاريخ: ٢٤ مايو ٢٠٢٤

الاسم: خالد غانم محمد الهزار الكثيري

الرقم الجامعي: ٤١٦٠١٧٢

العنوان: محافظة ظفار، صلالة، سلطنة عُمان

الشكر والتقدير

الحمد لله في البداية والنهاية، الحمد لله رب العالمين، والشكر له في الخفاء والجهر. والصلاة والسلام على حبيبنا رسول الله، محمد بن عبد الله. أما بعد، فإنني أخص بالشكر والعرفان جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، وكلية القيادة والإدارة، ومركز الدراسات العليا بالجامعة، وجميع من قدم لي يد العون والمساعدة لإتمام هذا البحث. وأود أن أبرز شكري وتقديري للمشرف الرئيس، الأستاذ الدكتور محمد محضار عبد المطلب، والمشرف الدكتور علي ناصر الطحيطاح، لما بذلاه من جهود متميزة وإرشادات قيمة. بارك الله فيهما وجزاهما خير الجزاء عما قدماه لي. كما أتوجه بالشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل في هيئة التدريس بكلية القيادة والإدارة، وعلى رأسهم عميد الكلية ومساعديه. لا يسعني في الختام إلا أن أعرب عن بالغ شكري وامتناني لوالديّ الكريمين، داعيًا الله أن يحفظهما كما ربياني في صغري.

ومن الله التوفيق.

الباحث خالد الكثيري

ABSTRAK

Kajian kuantitatif ini bertujuan untuk membincangkan dan menganalisis hubungan antara gaya kepimpinan dan prestasi organisasi di Pejabat Menteri Negara dan Gabenor Dhofar di Kesultanan Oman, dengan tumpuan kepada peranan budaya organisasi sebagai pembolehubah pengantara pada masa itu. tempoh (2019: 2023). Masalah kajian timbul kerana ketiadaan peranan kepimpinan pentadbiran dalam menyelesaikan masalah pekerja di pejabat, dan kelemahan pengawasan dan tindakan susulan daripada pemimpin pentadbiran di pejabat. Oleh itu, adalah perlu untuk mengetahui dimensi budaya organisasi yang lazim dan dimensi prestasi organisasi yang lazim. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk memahami gaya kepimpinan yang mana mempengaruhi dimensi prestasi organisasi, dan memahami peranan budaya organisasi sebagai pembolehubah pengantara terhadap hubungan antara gaya kepimpinan dan prestasi organisasi. Kajian ini bergantung pada teori prestasi organisasi, teori corak tingkah laku, dan teori sumber untuk menganalisis gaya kepimpinan dan kesannya terhadap prestasi organisasi. Kajian ini menggunakan kaedah deskriptif analitikal (kuantitatif), dan soal selidik diedarkan kepada sekumpulan pekerja di pejabat. Saiz populasi kajian ialah 3,316 pekerja, dan sampel rawak seramai 348 pekerja telah dipilih menggunakan jadual Krejci dan Morgan. Soal selidik ini direka bentuk mengikut skala Likert lima mata, berdasarkan skala yang digunakan dalam (8) kajian. Ia terdiri daripada (65) pernyataan yang diedarkan kepada (4) bahagian. Kaedah statistik yang digunakan dalam program Smart Plus ialah analisis deskriptif, kesahan diskriminasi, korelasi linear berganda, pemodelan struktur, ujian kesan langsung, dan ujian kesan faktor pengantara. Hasil kajian menunjukkan: Gaya kepimpinan yang paling kerap digunakan ialah gaya demokrasi, diikuti oleh gaya transformasi, dan gaya kepimpinan yang paling kerap digunakan ialah gaya autokratik. Keputusan juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan langsung yang signifikan secara statistik antara gaya kepimpinan (demokratik, transformasi, dan autokratik) dan pencapaian tugas. Pada kadar 55%, terdapat juga hubungan positif antara setiap gaya kepimpinan (demokratik, transformasi dan autokratik) dan pemenuhan peranan pada kadar 70%. Gaya kepimpinan yang dinyatakan di atas menunjukkan pencapaian matlamat organisasi sebanyak 73%. Hasil kajian juga menunjukkan hubungan antara gaya kepimpinan dan budaya organisasi pada kadar 75%. Bagi kesan budaya organisasi terhadap prestasi organisasi pula, keputusan menunjukkan hubungan antara budaya organisasi dengan pencapaian tugas kerja berjumlah 61%. Terdapat kesan antara budaya organisasi dan pencapaian peranan pada kadar 56%, dan antara budaya organisasi dan pencapaian matlamat organisasi pada kadar 73%. Oleh itu, keputusan menunjukkan bahawa gaya kepimpinan mempengaruhi prestasi kerja dan budaya organisasi, dan budaya organisasi mempengaruhi prestasi organisasi secara positif.

الملخص

تهدف هذه الدراسة الكمية إلى مناقشة وتحليل العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي في محافظ ظفار بسلطنة عُمان، مع التركيز على دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط خلال الفترة الزمنية من ٢٠١٩ إلى ٢٠٢٣. تبرز مشكلة الدراسة في غياب فاعلية القيادة الإدارية بالمكتب في حل مشكلات العاملين، وضعف الرقابة والمتابعة من جانب القيادات الإدارية. ومن ثم، تسعى الدراسة لاستكشاف أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة وأبعاد الأداء التنظيمي، بهدف فهم تأثير الأنماط القيادية على أبعاد الأداء التنظيمي، ودور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة. تستند الدراسة إلى نظريات الأداء التنظيمي، والأنماط السلوكية القيادية، ونظرية الموارد لتحليل تأثير الأنماط القيادية على الأداء التنظيمي. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (الكمي)، حيث وُزعت استبانات على عينة عشوائية مكونة من ٣٤٨ موظفًا من مجتمع الدراسة البالغ عدده ٣٣١٦ موظفًا، وذلك باستخدام جدول كرجيسي ومورغان. صُممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، استنادًا إلى مقاييس مستخدمة في ثماني دراسات سابقة، وتكونت من ٦٥ عبارة موزعة على أربعة أقسام. تم استخدام برنامج سمارت بلس لتطبيق الأساليب الإحصائية التالية: التحليل الوصفي، صدق التمايز، الارتباط الخطي المتعدد، النمذجة الهيكلية، اختبار الأثر المباشر، واختبار أثر العامل الوسيط. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي هو الأكثر استخدامًا، يليه النمط التحويلي، في حين كان النمط الأوتوقراطي هو الأقل استخدامًا. كما تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي، التحويلي، والأوتوقراطي) وتحقيق المهام بنسبة ٥٥%، وبين هذه الأنماط وتحقيق الأدوار بنسبة ٧٠%، وتحقيق الأهداف التنظيمية بنسبة ٧٣%. كذلك، أوضحت النتائج وجود علاقة بين الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية بنسبة ٧٥%، وبين الثقافة التنظيمية وتحقيق المهام الوظيفية بنسبة ٦١%، وتحقيق الأدوار بنسبة ٥٦%، وتحقيق الأهداف التنظيمية بنسبة ٧٣%. بذلك، تؤكد الدراسة أن الأنماط القيادية لها تأثير مباشر على الأداء الوظيفي والثقافة التنظيمية، وأن الثقافة التنظيمية بدورها تؤثر إيجابيًا على الأداء التنظيمي.

ABSTRACT

This quantitative study aims to discuss and analyze the relationship between leadership styles and organizational performance in the Office of the Minister of State and Governor of Dhofar in Oman, with a focus on the role of organizational culture as a mediating variable over the period (2019: 2023). The problem of the study arises in the absence of the role of administrative leadership in solving the problems of employees in the office, and the weakness of oversight and follow-up from administrative leaders in the office. Therefore, it was necessary to know the dimensions of the prevailing organizational culture and the prevailing dimensions of organizational performance. Therefore, the study aimed to understand which leadership styles affect the dimensions of organizational performance, and to understand the role of organizational culture as a mediating variable on the relationship between leadership styles and organizational performance. The study relied on organizational performance theory, behavioral patterns theory, and resource theory to analyze leadership styles and their impact on organizational performance. This study used the descriptive analytical (quantitative) method, and the questionnaire was distributed to a group of employees in the office. The size of the study population was 3,316 employees, and a random sample of 348 employees was selected using the Krejci and Morgan table. The questionnaire was designed according to a five-point Likert scale, in light of the scales used in (8) studies. It consisted of (65) statements distributed into (4) sections. The statistical methods used in the Smart PLS program are descriptive analysis, discriminant validity, multiple linear correlation, structural modeling, direct effect testing, and mediating factor effect testing. The study findings showed; The most commonly used leadership style was the democratic style, followed by the transformational style, and the least of all leadership styles was the autocratic style. The findings also showed that there is a direct, statistically significant relationship between the leadership styles (democratic, transformational, and autocratic) and the achievement of tasks; At a rate of 55%, there was also a positive relationship between each of the leadership styles (democratic, transformative, and autocratic) and role fulfillment at a rate of 70%. And between the aforementioned leadership styles and the achievement of organizational goals by 73%. The findings also showed a relationship between leadership styles and organizational culture by 75%. As for the impact of organizational culture on organizational performance, the results showed a relationship between organizational culture and the achievement of job tasks amounted to 61%. There was an effect between the organizational culture and the fulfillment of roles by 56%, and between the organizational culture and the achievement of organizational goals by 73%. Thus, the findings showed that leadership styles affect job performance and organizational culture, and organizational culture affects organizational performance positively.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
ب	الإقرار
ج	الشكر والتقدير
د	ABSTRAK
هـ	الملخص
و	ABSTRACT
ز	فهرس المحتويات
م	قائمة الجداول
ن	قائمة الرسوم البيانية
س	قائمة الملاحق
	الفصل الأول: المقدمة
١	١,١ التمهيد
٣	١,٢ خلفية الدراسة
٧	١,٣ مشكلة الدراسة
١٣	١,٤ أسئلة الدراسة
١٣	١,٥ أهداف الدراسة
١٣	١,٦ أهمية الدراسة
١٤	١,٦,١ الأهمية العلمية
١٨	١,٦,٢ الأهمية التطبيقية
٢٠	١,٧ حدود الدراسة
٢٠	١,٨ مصطلحات الدراسة
٢٠	١,٨,١ الأنماط القيادية
٢١	١,٨,٢ النمط الديمقراطي
٢٢	١,٨,٣ النمط الأوتوقراطي
٢٣	١,٨,٤ النمط التحويلي
٢٣	١,٨,٥ الثقافة التنظيمية

٢٤	١,٨,٦ القدرة على التغيير
٢٤	١,٨,٧ الشجاعة
٢٥	١,٨,٨ الثقة في الآخرين
٢٥	١,٨,٩ القدرة على التعامل مع القضايا الغامضة والمعقدة
٢٥	١,٨,١٠ الأداء التنظيمي
٢٦	١,٨,١١ المهام الوظيفية
٢٦	١,٨,١٢ الأدوار
٢٦	١,٨,١٣ تحقيق الأهداف
٢٧	١,٩ ملخص الفصل الأول

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢٨	٢,١ التمهيد
٢٩	٢,٢ القيادة الإدارية
٢٩	٢,٢,١ تعريف ومفهوم القيادة الإدارية
٣٤	٢,٢,٢ قسم القيادة الإدارية
٣٤	٢,٢,٣ أهمية القيادة الإدارية
٣٨	٢,٢,٣,١ أهمية القيادة الإدارية للمنظمة
٣٩	٢,٢,٣,٢ أهمية القيادة الإدارية للإدارة وللأفراد
٣٩	٢,٢,٤ خصائص القيادة
٤٥	٢,٢,٤,١ تصنيفات القيادة: دراسات سابقة وتحليل شامل
٤٦	٢,٢,٤,٢ خصائص القيادة الإدارية
٤٦	٢,٢,٤,٣ المدخل الفردي: نظرية السمات
٤٧	٢,٢,٤,٤ المدخل الاجتماعي: نظرية الموقف
٤٧	٢,٢,٥ أنماط القيادة الإدارية
٥٢	٢,٢,٥,١ النمط الأوتوقراطي
٥٤	٢,٢,٥,٢ النمط الديمقراطي
٥٥	٢,٣ النظريات الحديثة في القيادة
٥٥	٢,٣,١ نظرية القيادة التبادلية

٥٦	نظرية القيادة التحويلية ٢,٣,٢
٥٦	نظرية القيادة الكارزمية ٢,٣,٣
٥٧	نظرية القيادة الرؤية ٢,٣,٤
٥٨	القيادة الإلهامية ٢,٣,٥
٥٩	نظرية القيادة القائمة على الفريق ٢,٣,٦
٥٩	نظرية القيادة الإستراتيجية ٢,٣,٧
٦٢	الثقافة التنظيمية ٢,٤
٦٢	مفهوم الثقافة التنظيمية ٢,٤,١
٦٤	أهمية الثقافة التنظيمية ٢,٤,٢
٦٥	قياس الثقافة التنظيمية ٢,٤,٣
٦٩	عناصر الثقافة التنظيمية ٢,٤,٤
٧٠	أنواع الثقافة التنظيمية ٢,٤,٥
٧٢	نماذج الثقافة التنظيمية ٢,٤,٦
٧٣	الأداء التنظيمي ٢,٥
٧٨	أهمية الأداء التنظيمي ٢,٥,١
٨٢	عناصر الأداء التنظيمي ٢,٥,٢
٨٧	محددات الأداء الوظيفي ٢,٥,٣
٨٩	محددات الأداء التنظيمي ٢,٥,٤
٩٢	الأداء التنظيمي من منظور إسلامي ٢,٥,٥
٩٨	أنماط الأداء التنظيمي ٢,٥,٦
٩٨	أولاً: أداء المهمة والأداء السياقي ٢,٥,٦,١
٩٩	ثانياً: الأداء السلبي والأداء المتكيف ٢,٥,٦,٢
١٠٠	أبعاد كفاءة الأداء التنظيمي ٢,٥,٧
١٠٠	أولاً: المهام ٢,٥,٧,١
١٠٥	ثانياً: الأدوار ٢,٥,٧,٢
١٠٦	عناصر الأدوار ٢,٥,٧,٢,١
١١١	ثالثاً: تحقيق الأهداف ٢,٥,٧,٣
١١٢	تحقيق أهداف المنظمة ٢,٥,٧,٣,١

١١٥	٢,٦ الدراسات السابقة
١١٦	٢,٦,١ أثر الأنماط القيادية على الأداء التنظيمي
١١٩	٢,٦,٢ أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي
١٢١	٢,٦,٣ أثر القيادة على الثقافة التنظيمية
١٢٣	٢,٦,٤ أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي
١٢٥	٢,٧ نموذج الدراسة
١٢٦	٢,٨ النظريات الداعمة للدراسة
١٢٦	٢,٨,١ أولاً: نظرية الأداء التنظيمي
١٢٧	٢,٨,٢ ثانياً: نظرية الأنماط السلوكية
١٢٨	٢,٨,٣ ثالثاً: نظرية الموارد
١٢٨	٢,٩ ملخص الفصل الثاني
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
١٣٠	٣,١ التمهيد
١٣١	٣,٢ تصميم ومنهج الدراسة
١٣٢	٣,٢,١ خطوات تصميم الدراسة
١٣٣	٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة
١٣٤	٣,٤ أدوات الدراسة
١٣٤	٣,٤,١ الوثائق والمصادر الأولية
١٣٥	٣,٤,٢ الإستهانة
١٣٧	٣,٥ جمع البيانات
١٣٨	٣,٦ صدق وثبات المقياس (<i>Validity and Reliability</i>)
١٣٨	٣,٦,١ صدق المقياس (<i>Validity</i>)
١٣٩	٣,٦,٢ الثبات (<i>Reliability</i>)
١٤١	٣,٧ الدراسة الاستطلاعية
١٤١	٣,٨ الأساليب التحليلية
١٤٤	٣,٩ خلاصة الفصل

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

١٤٥	٤,١ التمهيدي
١٤٦	٤,٢ التحليل الأولي للبيانات
Error! Bookmark not defined.	٤,٢,١ فحص البيانات وتنقيحها
١٤٧	٤,٢,١,١ معالجة البيانات المفقودة
١٤٨	٤,٢,١,٢ حذف البيانات ذات القيم المتطرفة
١٤٩	٤,٢,٢ التوزيع الطبيعي للبيانات
١٥٠	٤,٢,٣ خطة البيانات
١٥١	٤,٣ التحليل الوصفي
١٥٢	٤,٣,١ التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
١٥٤	٤,٣,٢ التحليل الوصفي للبيانات الأساسية لمفردات الاستبانة
١٥٤	٤,٣,٢,١ تحليل المؤشرات المتعلقة بالمجال الأول الأنماط القيادية
١٦٠	٤,٣,٢,٢ تحليل المؤشرات المتعلقة بالمجال الأول الأنماط القيادية:
١٧٣	٤,٤ مقاييس نموذج الدراسة
١٧٣	٤,٤,١ نسبة التشبع في النموذج القياسي (Loading)
١٧٧	٤,٤,٢ معاملات الثبات (Coefficients of Reliability)
١٧٨	٤,٤,٣ متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted (AVE)
١٧٩	٤,٤,٤ صدق التمايز (Discriminant Validity)
١٨١	٤,٤,٥ اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity Test)
	٤,٤,٦ تقدير مُعامل الارتباط التربيعي أو مُعامل التحديدات (Coefficient of
١٨٢	٢ Determination/R
١٨٣	٤,٤,٧ جم التأثير f ٢
١٨٣	٤,٥ النمذجة الهيكلية (Structural Modeling)
١٨٤	٤,٥,١ اختبار الأثر المباشر (Direct Effect Test)
١٩٠	٤,٥,٢ اختبار أثر العامل الوسيط (Mediation Effect Test)
١٩٠	٤,٦ ملخص الفصل الرابع

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

١٩٢	٥,١ التمهيد
١٩٢	٥,٢ مناقشة نتائج الدراسة
١٩٤	٥,٢,١ نتائج السؤال الأول
١٩٧	٥,٢,٢ نتائج السؤال الثاني
١٩٨	٥,٢,٣ نتائج السؤال الثالث
٢٠١	٥,٢,٤ نتائج السؤال الرابع
٢٠٣	٥,٣ اسهامات الدراسة
٢٠٤	٥,٣,١ الإسهامات النظرية
٢٠٤	٥,٣,٢ الإسهامات التطبيقية
٢٠٥	٥,٤ التوصيات
٢٠٦	٥,٥ قيود الدراسة والأبحاث المستقبلية
٢٠٧	٥,٦ الخلاصة العامة
٢١٠	قائمة المراجع والمصادر
٢٢٧	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
١٣٦	الجدول ٣,١: تفاصيل مقياس الدراسة حسب المتغيرات ومصادر الاستبانة
١٣٩	الجدول ٣,٢: تفسير قيم معامل ألفا للثبات
١٤٠	الجدول ٣,٣: قيم ثبات الاستبانة بحسب معامل ألفا كرونباخ
١٥٠	الجدول ٤,١: قيم الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة
١٥٢	الجدول ٤,٢: التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس
١٥٢	الجدول ٤,٣: التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر لأفراد العينة
١٥٣	الجدول ٤,٤: التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرة في العمل لأفراد العينة
١٥٥	الجدول ٤,٥: التحليل الوصفي لفقرات النمط الاوتوقراطي
١٥٧	الجدول ٤,٦: التحليل الوصفي لفقرات النمط الديمقراطي
١٥٩	الجدول ٤,٧: التحليل الوصفي لفقرات النمط التحويلي
١٦٠	الجدول ٤,٨: التحليل الوصفي لفقرات القدرة على التغيير
١٦٢	الجدول ٤,٩: التحليل الوصفي لفقرات الشجاعة
١٦٣	الجدول ٤,١٠: التحليل الوصفي لفقرات الثقة في الآخرين
١٦٥	الجدول ٤,١١: التحليل الوصفي لفقرات القدرة على التعامل مع القضايا الغامضة أو المعقدة
١٦٧	الجدول ٤,١٢: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار المعنوية لفقرات المهام
١٦٨	الجدول ٤,١٣: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار المعنوية لفقرات الأدوار
١٧٠	الجدول ٤,١٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار المعنوية لفقرات تحقيق الأهداف
١٧٢	الجدول ٤,١٥: ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار المعنوية لكل متغير
١٧٤	الجدول ٤,١٦: مقاييس النموذج الأولي
١٨٠	الجدول ٤,١٧: نتائج الصلاحية التمييزية بمقياس Fornell-Larcker
١٨٢	الجدول ٤,١٨: الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة
١٨٣	الجدول ٤,١٩: مُعامل الارتباط التربيعي
١٨٣	الجدول ٤,٢٠: حجم التأثير f2
١٨٨	الجدول ٤,٢١: اختبار فرضيات الأثر المباشر
١٩٠	الجدول ٤,٢٢: اختبار أثر العامل الوسيط

قائمة الرسوم البيانية

الصفحة	الرسم البياني
١٢٦	الرسم البياني ٢,١: نموذج الدراسة
١٤٩	الرسم البياني ٤,١: منحى التوزيع الطبيعي
١٥١	الرسم البياني ٤,٢: خطية البيانات
١٧٧	الرسم البياني ٤,٣: التباين المشترك الحاصل بين فقرات المتغيرات
١٨٩	الرسم البياني ٤,٤: نتائج اختبار فرضيات الأثر المباشر

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق
٢٢٧	الملحق أ: أسئلة مقابلات مع العاملين في محافظ ظفار للتأكد من مشكلة الدراسة
٢٢٨	الملحق ب: أسئلة إستبيان مشكلة الدراسة
٢٢٩	الملحق ج: أسئلة الدراسة الاستطلاعية بتاريخ ٦ أغسطس ٢٠٢٠
٢٣٠	الملحق د: الاستبانة

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA