

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### ٥ التمهيدي

ناقش هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والناجحة عن الطرق والوسائل التي اعتمدت عليها في الفصول السابقة من الدراسة، وأتبع بمناقشة وتحليل النتائج المتعلقة بأهداف هذه الدراسة على النتائج المستخلصة من البيانات الكمية، التي تم تحليلها عبر برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، إضافة إلى الجانب النظري الذي تمت مناقشته في الدراسات السابقة، ومن ثم استخلاص التوصيات التي بنيت على ضوء النتائج سالفه الذكر، وأخيرا تم وضع عدد من المقترحات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الأبحاث في هذا الحيز.

#### ٥,١ مناقشة نتائج الدراسة

من خلال عرض النتائج في مناقشة أسئلة الدراسة، يتبين أنه تم التحقق من أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها. تم تحليل العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عمان.

بناء على نتائج تحليل الانحدار الخطي وتحليل التباين ANOVA ، توضح النتائج وجود علاقة بين العوامل المستقلة (الأنماط القيادية) وتحقيق المهام الوظيفية وتحقيق الأدوار وتحقيق الأهداف التنظيمية كعوامل مؤثرة على الأداء التنظيمي.

فيما يتعلق بالعلاقة بين الأنماط القيادية وتحقيق المهام الوظيفية، تشير النتائج إلى وجود علاقة إحصائية معنوية بين النمط الديمقراطي وتحقيق المهام الوظيفية، في حين لا توجد علاقة إحصائية معنوية بين النمط الأوتوقراطي والنمط الأوتوقراطي وتحقيق المهام الوظيفية.

بالنسبة للعلاقة بين الأنماط القيادية وتحقيق الأدوار، توضح النتائج وجود علاقة إحصائية معنوية بين النمط الديمقراطي وتحقيق الأدوار، وكذلك بين النمط الأوتوقراطي وتحقيق الأدوار. أما النمط الأوتوقراطي، فلا توجد علاقة إحصائية معنوية مع تحقيق الأدوار.

وبالنسبة للعلاقة بين الأنماط القيادية وتحقيق الأهداف التنظيمية، تشير النتائج إلى وجود علاقة إحصائية معنوية بين النمط الديمقراطي وتحقيق الأهداف التنظيمية، وكذلك بين النمط الأوتوقراطي وتحقيق الأهداف التنظيمية. أما النمط الأوتوقراطي، فلا توجد علاقة إحصائية معنوية مع تحقيق الأهداف التنظيمية.

بشكل عام، يوضح التحليل أن هناك علاقة إحصائية بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي في محافظ ظفار في سلطنة عمان. تشير النتائج إلى أن زيادة ممارسة الأنماط القيادية تساهم في زيادة تحقيق المهام الوظيفية وتحقيق الأدوار وتحقيق الأهداف التنظيمية بنسبة عالية. ومن الجداول المذكورة في المناقشة، يتضح أن النمط الديمقراطي هو الأكثر تأثيراً على تحقيق المهام الوظيفية وتحقيق الأدوار وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويتضح من خلال عرض النتائج التي تبين عوامل كل متغير من متغيرات هذه الدراسة؛ مدى التحقق من أهداف الدراسة التي تجيب على أسئلتها.

## ٥,١,١ مناقشة نتيجة السؤال الأول

نص السؤال الأول على: "ما أثر الأنماط القيادية على الأداء التنظيمي في محافظ ظفار بسلطنة عُمان؟" وعند الرجوع إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي في الجدول ٤,١٧ نجد تفاوت في العلاقة بين عوامل الأنماط القيادية مع تحقيق المهام الوظيفية، وحسب نتيجة التحليل فإن النمط الديمقراطي حصل في بيتا على قيمة تساوي ٠,٥٧٤ والنسبة الفئوية تساوي ٠,٠٠٠، ويعد هذا أكبر مؤشر، وحصل النمط الأوتوقراطي على ٠,١١٢ في بيتا بينما النسبة الفئوية كانت اعلى من ٠,٠٥ إذ تساوي ٠,٧٦ وأخيرا حصل النمط الأوتوقراطي في بيتا على ٠,٠٨٨ والنسبة الفئوية غير دالة إحصائياً حيث كانت ٠,١١٤ وبهذا أشار تحليل التباين (بي) إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين المحك (تحقيق المهام الوظيفية) وبين (النمط الديمقراطي) كأحد عوامل المتغيرات المستقلة، بينما لا يوجد علاقة إحصائية بين (تحقيق المهام الوظيفية) وبين عاملي (النمط الأوتوقراطي، النمط التحويلي الحر).

وقد بين الجدول رقم (٤,١٣) إنَّ هناك علاقة بين عوامل الأنماط القيادية مع تحقيق الادوار، حيث حصل النمط الديمقراطي في بيتا على ٠,٥٩ والنسبة الفئوية تساوي (٠,٠٠٠)، ويعد هذا أكبر مؤشر، وحصل النمط الأوتوقراطي في بيتا على ٠,١٦٧ والنسبة الفئوية ٠,٠٠٢، وأخيرا النمط التحويلي الحر الذي حصل على قيمة بيتا تساوي ٠,٦٢ والنسبة الفئوية تساوي ٠,٣٠١، وهذه النسبة غير دالة إحصائياً، إلاَّ إنَّ النتيجة بشكل عام تؤكد أنَّ هناك جودة عامة للنموذج.

وأوضح الجدول رقم (٤,١٤) وجود علاقة بين عوامل الأنماط القيادية مع تحقيق الأهداف التنظيمية، وحسب نتيجة التحليل فإن النمط الديمقراطي حصل في بيتا على قيمة تساوي ٠,٧١٩ والنسبة الفئوية تساوي ٠,٠٠٠، ويعد هذا أكبر مؤشر، يليه النمط الأوتوقراطي حيث حصل على

٠,١٣١ كقيمة بيتا والنسبة الفئوية تساوي ٠,٠٠٦، وأخيرا النمط التحويلي الحر الذي حصل على قيمة

بيتا تساوي ٠,٠٨٨، والنسبة الفئوية تساوي ٠,٠٩٩، وهذه النسبة غير دالة إحصائياً.

من خلال ما سبق فإنه يمكن التأكيد على وجود علاقة بين الانماط القيادية - وبين الأداء

التنظيمي في محافظ ظفار مجال الدراسة": حيث بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل التباين

بي ANOVA، الموضح في الجدول رقم (٤,١٧) إنَّ هناك علاقة بين المتغيرات المستقلة (عوامل الأنماط

القيادية) وبين تحقيق المهام الوظيفية كأحد عوامل المتغير التابع الأداء التنظيمي، حيث جاءت إلقاء

الإحصائية تساوي (٤٤,٨٠٨) بنسبة فئوية مقدارها ٠,٠٠٠، وحصل معامل التحديد ( $R^2$ ) على ٠,٥٥،

بانحراف معياري مقداره ٠,٠٨. وهذا يعني أنَّه عندما تزداد ممارسة الانماط القيادية بمقدار وحدةٍ واحدةٍ فإن

تحقيق المهام الوظيفية تزداد بمعدل ٥٥٪. وأوضح الجدول رقم ٤,٢٩، إنَّ هناك علاقة بين المتغيرات

المستقلة (عوامل الأنماط القيادية) وبين تحقيق الأدوار كأحد عوامل المتغير التابع الأداء التنظيمي، حيث

جاءت إلقاء الإحصائية تساوي (١٠٢,٣١٨)، بنسبة فئوية مقدارها (٠,٠٠٠)، وحصل معامل التحديد

( $R^2$ ) على ٠,٧٠٢، بانحراف معياري ٠,٥٧٠. مما يعني أنَّه عندما تزداد ممارسة الانماط القيادية بمقدار

وحدةٍ واحدةٍ فإنَّ تحقيق الأدوار تزداد بمعدل ٧٠٪. كما نجد في الجدول (٤,١٧)، إنَّ هناك علاقة

بين المتغيرات المستقلة (عوامل الأنماط القيادية) وبين تحقيق الأهداف التنظيمية كأحد عوامل المتغير التابع

الأداء التنظيمي، حيث جاءت إلقاء الإحصائية تساوي (٣٦٤,٩٩)، بنسبة فئوية مقدارها (٠,٠٠٠)،

ووصل معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى (٠,٧٣١) بانحراف معياري وصل إلى (٠,٥٣٤) مما يعني أنَّه عندما

تزداد ممارسة الانماط القيادية بمقدار وحدةٍ واحدةٍ فإنَّ تحقيق الأهداف التنظيمية تزداد بمعدل ٧٣٪.

وهذا يعني أنّ الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي؛ النمط الأوتوقراطي، النمط التحويلي الحر) يفسر ما نسبته (٦٦٪) من التغير الحاصل في الأداء التنظيمي بينما (٣٤٪) تفسرها متغيرات أخرى لم يتطرق لها النموذج، وبالتالي فإنّ الفرضية الأولى تعد مقبولة.

وتنسجم نتائج هذه الدراسة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي توصلت إلى أنّ هناك نتائج إيجابية للعلاقة بين الأنماط القيادية - وبين الأداء التنظيمي، مثل دراسة كاردا وآخرون (٢٠١٧) التي وجدوا أنّ للأنماط القيادية تأثير على الأداء. فيما بين كارمات (٢٠١٣) إنّ النمط القيادي الجيد هو أهم قوة تؤثر على تحسين الأداء للمؤسسة. فيما أكد دوراني وآخرون (٢٠١١) إنّ حالة القيادة هي مرتبطة بأداء الموظفين، وإنّ مشاركة الموظفين مهم لتطوير المؤسسة. كما انسجمت الدراسة مع دراسة (عسكر، ٢٠١٢؛ القحطاني، ٢٠٠٨). التي بينت إنّ الأنماط القيادية لها دور في تحسين الأداء التنظيمي. و اشار محمد (٢٠١٤؛ جادة ٢٠١٤) إنّ استخدام الأنماط القيادية تحسن الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية. بل توصل الناشري (٢٠١٣) إلى أنّ الأنماط القيادية تدفع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة مما يؤثر على تحسين الأداء التنظيمي. وتؤدي الأنماط القيادية دورا مهما في اعطاء المدراء القدرة على اتخاذ القرارات المهمة وتساعد العاملين على تأدية وظائفهم بشكل جيد (ياسين وبهرفاني، ٢٠١٦).

وبحسب أوبيورو وآخرون، (٢٠١١) فإن أحد الأسباب لوجود علاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي هو أنّ تلك العلاقة هي ضرورية للتنافسية التي تعتمد على الإبداع في عصرنا. ومن الدراسات ما اقترحت أنّ القيادة الفعالة بإمكانها تحسين الأداء التنظيمي في العصر الحالي (المازوغي، ٢٠١٩؛ وطه، ٢٠١٧). وللقيادة الإدارية أهميتها في رفع الأداء وذلك من خلال استغلال الأنماط القيادية الفعالة المناسبة للعمل والتفاعل داخل المنظمة. (Naranjo-Valencia, 2016). ومما سبق يتضح " طبيعة العلاقة

بين الانماط القيادية كتغاير متعدد في الأداء التنظيمي " وهذا يجيب على السؤال الأول الذي ينص على

"هل يوجد علاقة إحصائية بين الانماط القيادية والأداء التنظيمي في محافظ ظفار بسلطنة عُمان؟"

## ٥,١,٢ مناقشة نتيجة السؤال الثاني

نص السؤال على: "ما أثر الأنماط القيادية على الثقافة التنظيمية في محافظ ظفار بسلطنة عُمان؟"

وعند الرجوع إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي لعوامل الأنماط القيادية مع الثقافة التنظيمية في الجدول

٤,٣٤، نجد أنَّ النمط الديمقراطي حصل في بيتا على قيمة تساوي ٠,٨٥، وجاءت قيمة تي ٢٥,٦١٩،

والنسبة الفائية تساوي (٠,٠٠٠)، ويعد هذا أكبر مؤشر، يليه النمط الأوتوقراطي حيث حصل على

٠,٣٩ في قيمة بيتا والنسبة الفائية تساوي ٠,٢٤٨، وهذه النسبة غير دالة إحصائياً. وحل أخيراً النمط

التحويلي الحر الذي حصل على قيمة بيتا تساوي ٠,٢٩، والنسبة الفائية تساوي ٠,٤٤٢، وهذه

النسبة غير دالة إحصائياً. من خلال ما سبق فإنه يمكن التأكيد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

بين النمط القيادي الديمقراطي – وبين الثقافة التنظيمية في محافظ ظفار مجال الدراسة.

في حين أشارت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحليل التباين بي ANOVA، في الجدول

٤,٣٣، أشارت إلى أنَّ هناك علاقة بين المتغيرات المستقلة (عوامل الأنماط القيادية: النمط الديمقراطي؛

النمط التحويلي، النمط الأوتوقراطي) وبين الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، حيث جاءت إلقاء

الإحصائية تساوي (308.438)، بنسبة فائية مقدارها 0.000، ووصل معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى 0.745.

بانحراف معياري وصل إلى ٠.47. مما يبين هذا أنَّ الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي؛ النمط التحويلي،

النمط الأوتوقراطي) يفسر ما نسبته (٧٥٪) من التغير الحاصل في الأداء التنظيمي، بينما (٢٥٪) تفسرها

متغيرات أخرى لم يتطرق لها النموذج، وبالتالي فإنَّ الفرضية الثانية تعد مقبولة.

وتنسجم نتائج هذه الدراسة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي توصلت إلى أنّ هناك نتائج إيجابية للعلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي وبين الثقافة التنظيمية كدراسة بوراس (٢٠١٤) التي وجدت أنّ القيادات التحويلية لها علاقة إيجابية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين. وكذا دراسة شريف وآخرون (٢٠١٤) التي خلصت إلى أنّ القيادات التحويلية لها علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية على الثقافة التنظيمية. بينما يرى (Boglarsk, and Kwantes, (2007) إنّ قوة إدراك الثقافة التنظيمية له صلة وثيقة بفاعلية كل من القائد والموظفين، وأنّ أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية القائد أكبر من أثره على فاعلية الموظفين. حين خلصت دراسة عسكر، (٢٠١٢) إلى أنّ هناك تأثير إيجابي للقيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية.

في دراسة أخرى أجريت في مصر بواسطة محمود وآخرين (٢٠٢٣)، تم استكشاف دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي في شركات المقاولات المصرية وفي دراسة أجريت في مصر من قبل عبدالسميع وآخرين (٢٠٢٢)، تم استكشاف تأثير القيادة التحويلية على الملكية النفسية للعاملين في وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة

ومما سبق يتضح "العلاقة بين الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية" وهذا يجيب على السؤال الثاني من أسئلة هذه الدراسة الذي ينص على "هل يوجد علاقة إحصائية بين الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية في محافظ ظفار بسلطنة عُمان".

### ٥,١,٣ مناقشة نتيجة السؤال الثالث

نص السؤال على: "ما أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في محافظ ظفار بسلطنة عُمان؟" وعند الرجوع إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي بين الثقافة التنظيمية وبين عوامل الأداء التنظيمي نجد تفاوت في العلاقة ففي الجداول ٤,٣٦، حصلت العلاقة بين الثقافة التنظيمية مع تحقيق المهام

الوظيفية، في بيتا على قيمة تساوي . ٦٠٧ والنسبة الفائية تساوي . ٠٠٠٠، ويؤكد هذا أنّ هناك جودة عامة للنموذج، وأشار تحليل التباين إلى وجود علاقة دالة إحصائية ومقدار قيمة (بي) . ٥٤٧. ويعد هذا مؤشر على أنّ هناك جودة عامة للنموذج.

بينما في الجدول (٤,١٧)، حصلت الثقافة التنظيمية في بيتا على قيمة تساوي 559. والنسبة الفائية تساوي . ٠٠٠٠، وأشار تحليل التباين إلى وجود علاقة دالة إحصائية ومقدار قيمة (بي) تساوي ٥٧٣. ويعد هذا مؤشر على أنّ هناك جودة عامة للنموذج.

وكانت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين تحقيق الأهداف التنظيمية حسب نتيجة التحليل في الجدول (٤,١٧) حصلت في بيتا على قيمة تساوي . ٧٣١ والنسبة الفائية تساوي (٠,٠٠٠)، وأشار تحليل التباين إلى وجود علاقة دالة إحصائية ومقدار قيمة (بي) تساوي . ٠٠,٦٣٢. ويعد هذا مؤشر على أنّ هناك جودة عامة للنموذج.

في حين أشارت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحليل التباين بي ANOVA، المبينة في الفصل الرابع من هذه الدراسة في الجدول ٤,٣٥، بينت نتائج أنّ هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وبين تحقيق المهام الوظيفية كأحد عوامل المتغير التابع الأداء التنظيمي، حيث جاءت إلقاء الإحصائية تساوي (١٨٦,٠٠٦)، بنسبة فائية مقدارها (٠,٠٠٠)، ووصل معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى (٦٠٧٠) بانحراف معياري بلغ (٠,٦٧).

وفي الجدول (٤,١٧)، أنّ هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وبين تحقيق الادوار كأحد عوامل المتغير التابع الأداء التنظيمي، حيث جاءت إلقاء الإحصائية تساوي (١٤٤,٢٢٨)، بنسبة فائية مقدارها (٠,٠٠٠)، ووصل معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى ٥٥٩. بانحراف معياري وصل إلى ٠,٧٩.

كما بين الجدول (٤,١٧)، أنّ هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وبين تحقيق الأهداف التنظيمية كأحد عوامل المتغير التابع الأداء التنظيمي، حيث جاءت إلقاء الإحصائية تساوي (١٤٤,٢٢٨)، بنسبة فائبة مقدارها (٠,٠٠٠)، ووصل معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى ٧٣١٠ بانحراف معياري وصل إلى ٠,٥٥. وعند مراجعة عدد من الدراسات السابقة المبينة في الفصل الثاني، نجد أنّ العديد من الدراسات من اعتبر الثقافة التنظيمية متغيراً مؤثراً ومنهم من اعتبرها متغيراً وسيسطاً بين متغيرات مستقلة وبين الأداء التنظيمي كمتغير تابع فنجد مثلاً أبوسوار (٢٠١٩) توصل إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي. ويرى فرج الله (٢٠١٦) إنّ الثقافة التنظيمية لها دور إيجابي في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء. في حين توصل ماثيو واخرون (٢٠١٢) إلى أنّ الأداء الوظيفي له أثر إيجابي على الأداء الوظيفي.

وتوافق هذا مع ما أكد عليه حنيني، (٢٠١٤)؛ وعبد الرزاق وآخرون (٢٠١٩) من أنّ الثقافة التنظيمية تخلق مناخ عمل جيداً مبني على الثقة المتبادلة بين الأفراد فهذا يخلق نوعاً من الالتزام بالعمل مما يؤدي إلى تحسين في الأداء الوظيفي.

كما تتوافق مع دراسة شريفي وحاجي، (٢٠١٢) التي توصلت إلى أنه يوجد ترابط بين سلوك الموظفين واتجاهاتهم التي تؤثر على الأداء الوظيفي، وهذه السلوكيات تتأثر بالثقافة التنظيمية.

أشارت دراسة أبو سمورة (٢٠١٢) إنّ الثقافة التنظيمية لها علاقة إيجابية موجبة على الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين. كما أنّ المزوغي (٢٠١٩) أشار إلى أنه يوجد علاقة إحصائية موجبة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

كما اشارت دراسة أجريت في دولة الكويت بواسطة العنزي وآخرين (٢٠٢٠)، تم التوصل إلى أن قيم الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء الإداري لجهاز المراقبين الماليين، وتسلط دراسة أخرى نشرت في مجلة

الأندلس (٢٠٢٠) الضوء على أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.

ومما سبق يتضح: وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وبين الأداء التنظيمي؛ وهذا يجيب على السؤال الثالث الذي ينص على: "ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين الأداء التنظيمي في محافظ ظفار بسلطنة عُمان؟".

#### ٤,١,٥ مناقشة نتيجة السؤال الرابع

ينص السؤال الرابع على: "ما أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي في محافظ ظفار بسلطنة عُمان؟" ومراجعة الجدول رقم (٤,١٧) المبين في الفصل الرابع من هذه الدراسة؛ يتضح أن 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.

بذلك توصل الباحث إلى أن الثقافة التنظيمية لعبت دور التوسط في العلاقة بين المزايا القيادية والأداء التنظيمي. وكان التوسيط جزئياً: أي شبه نقي (quasi-mediation) وقد حدث ذلك عندما أصبح للمتغير الوسيط تأثير مباشر على المتغير التابع، بالإضافة إلى دوره في توسيط العلاقة بين المتغير المستقل والتابع. في هذه الحالة، يتحول التأثير الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع؛ ليصبح مكوناً من تأثيره المباشر زائداً التأثير الذي يتم من خلال المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية؛ حسبما ذكره بارون وغاني، (Baron, & Kenny, 1986).

وتنسجم هذه النتيجة مع العديد من الدراسات التي توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العلاقة بين المزايا القيادية والأداء التنظيمي، مثل دراسة درس حمزة وآخرون (٢٠١٣). وكذا دراسة عباس

مشرف (٢٠١٤) التي خلصت إلى أنّ الثقافة التنظيمية لها دورٌ معدّل أو مؤثر على العلاقة بين الرأس المال الفكري والأداء.

وتوافقت هذه النتيجة كذلك مع دراسة لي وكيم، (٢٠١٧) التي خلصت إلى أنّ الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً مهماً في تعزيز العلاقة الإيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء. ومما سبق يتضح أنّ هنالك أثر للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي، وهذا يجيب على السؤال الرابع الذي ينص على "ما أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي في محافظ ظفار بسطنة عُمان؟"

و استناداً إلى النتائج، يظهر أن الثقافة التنظيمية لها تأثير في تقليل تأثير الأنماط القيادية على الأداء التنظيمي، وأن هذا التأثير المتوسط لم يؤثر على الدلالة الإحصائية.

تتفق النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العلاقة بين المزايا القيادية والأداء التنظيمي. على سبيل المثال، دراسة حمزة وآخرون (٢٠١٣) ودراسة عباس مشرف (٢٠١٤) ودراسة لي وكيم (٢٠١٧) توصلت جميعها إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز العلاقة بين العوامل المختلفة مثل المزايا القيادية والمسؤولية الاجتماعية والرأس المال الفكري والأداء التنظيمي.

بناءً على ذلك، تؤكد النتائج أن هناك تأثيراً للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي في محافظ ظفار بسطنة عمان. وبالتالي، يتم تلبية السؤال الرابع الذي يتعلق بتأثير الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

هذا وقد استُخدمت في النتائج بعض الاقتباسات من الدراسات السابقة التي تتناول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعوامل المختلفة في البيئة التنظيمية. وتشمل هذه الاقتباسات الدراسة التي أجريت في

جهاز المراقبين الماليين بدولة الكويت (العنزي وآخرون، ٢٠٢٠)، ودراسة دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي في شركات المقاولات المصرية (محمد عبد الشافي وآخرون، ٢٠٢٣)، ودراسة أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت (مجلة الأندلس، ٢٠٢٠).

## ٥,٢ إسهامات الدراسة

تساهم نتائج الدراسة في عدة جوانب وتقدم إسهامات هامة في فهم العلاقة بين الانماط القيادية والأداء التنظيمي في محافظ ظفار في سلطنة عمان. مشير إلى بعض الجوانب التي تم تسليط الضوء عليها وتعتبر إسهامات رئيسية للدراسة:

تحليل العلاقة بين الانماط القيادية وتحقيق المهام الوظيفية: قدمت الدراسة تحليلاً دقيقاً للعلاقة بين الانماط القيادية وتحقيق المهام الوظيفية في المكتب المدرس. أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي وتحقيق المهام الوظيفية، مما يشير إلى أن تبني هذا النمط من قبل القادة يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على أداء المهام.

تحليل العلاقة بين الانماط القيادية وتحقيق الأدوار: كشفت الدراسة أيضاً عن وجود علاقة بين الانماط القيادية وتحقيق الأدوار في المكتب المدرس. أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي يعتبر الأكثر تأثيراً في تحقيق الأدوار، مما يشير إلى أهمية تبني هذا النمط في تعزيز أداء أعضاء الفريق وتحقيق أهدافهم المحددة.

تحليل العلاقة بين الانماط القيادية وتحقيق الأهداف التنظيمية: أظهرت الدراسة أن الانماط القيادية لها أيضاً تأثير على تحقيق الأهداف التنظيمية في المكتب المدرس. وجدت النتائج أن النمط الديمقراطي

يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الأهداف التنظيمية، مما يشير إلى أن تبني هذا النمط يمكن أن يساهم في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها.

الإشارة إلى جودة النموذج: توضح الدراسة أن هناك جودة عامة للنموذج الذي تم استخدامه في الدراسة. يعني ذلك أن النموذج المستخدم يمكن أن يكون أداة فعالة لتقييم الأنماط القيادية والأداء التنظيمي في سياق المكتب المدرس.

وبالتالي نتائج الدراسة تقدم إسهامات هامة على الصعيدين النظري والتطبيقي كما يلي:

#### ٥,٢,١ الإسهامات النظرية

توسيع فهم العلاقة بين القيادة والأداء التنظيمي، حيث تعزز هذه الدراسة من فهمنا للتفاعل المعقد بين أنماط القيادة والأداء التنظيمي وتسلط الضوء على الأنماط القيادية التي تلعب دورًا مهمًا في تحقيق أهداف المنظمة.

بفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية والأداء، تقدم الدراسة إسهامات في مجال دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء وكيف يمكن للقيادة تشجيع الثقافات المناسبة لتحسين الأداء.

تساهم الدراسة في بناء نموذج نظري متكامل يمكن أن يكون قاعدة للبحوث المستقبلية في مجال القيادة والأداء التنظيمي.

#### ٥,٢,٢ الإسهامات التطبيقية

الدراسة معلومات قيمة للقيادة وصناع القرار في محافظ ظفار بسلطنة عمان. يمكنهم استخدام هذه المعلومات لتحسين إدارتهم واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة.

من خلال فهم العلاقة بين القيادة والأداء التنظيمي، يمكن لمحافظ ظفار تطوير استراتيجيات تعزز

من أداء المنظمة بشكل عام.

توفر الدراسة منهجًا وأساليب يمكن استخدامها في الأبحاث المستقبلية في مجال القيادة والأداء

التنظيمي، مما يساهم في توجيه البحوث وزيادة الفهم في هذا المجال.

### ٥,٣ التوصيات

بناءً على النتائج التي تمت مناقشتها توصي هذه الدراسة بما يلي.

أولاً: إعطاء فرصة أكبر للنساء للعب دور قيادي أكثر فعالية، حيث كان عدد النساء اللواتي

شاركن في الدراسة مقارنة بالرجال (١٢,٨٪)، مما يعكس تدني مستوى المناصب القيادية التي تتولاها

النساء العمانيات في محافظ ظفار، وهذا سينعكس إيجاباً على زيادة الفعالية القيادية والتي بدورها

ستساهم في تحسين الأداء الوظيفي في محافظ ظفار.

ثانياً: اخضاع الموظفين في محافظ ظفار لدورات تدريبية حول القيادة والانماط القيادية ودور الثقافة

التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي. فنسبة كبيرة من المبحوثين (٣٨,٤٪) لم يتلقوا دورة تدريبية واحدة

في مجال القيادة، مما يعكس قلة الدورات التدريبية التي تمنح للموظفين في مجال القيادة. كما بينت النتائج

في الفصل الرابع أن ٦٢,٢٪ من المبحوثين لم يتلقوا دورة تدريبية واحدة حول الثقافة التنظيمية. إضافة

لما نسبته ٥٨,٨٪ من المبحوثين الذين لم يتلقوا تدريباً حول الأداء الوظيفي وكيفية تحسينه، لذا؛ توصي

الدراسة وبقوة؛ منح الموظفين الدورات التدريبية المتعلقة بالقيادة والثقافة التنظيمية نظراً لدورها في تحسين

الأداء الوظيفي، لا سيما أن معظم المبحوثين أكدوا على دور القائد وتأثيره في الثقافة التنظيمية والأداء

الوظيفي.

ثالثاً: يتوجب تخصيص برامج تدريبية حول الأنماط القيادية لما لها دور في تحسين الأداء الوظيفي

(٦٦%) حسبما بينت النتائج، لا سيما تعزيز وتحسين النمط القيادي الديمقراطي، الذي حصل على أعلى قيمة بين الأنماط الأخرى، حيث كان له تأثير في تحسين الأداء الوظيفي وهذا ربما يتماشى مع طبيعة الموظفين العمانيين الذين يفضلون القادة الذين يمارسون هذا النمط من الأنماط القيادية، ومما يعزز هذه الوصية وجود تأثير للأنماط القيادية في خلق ثقافة تنظيمية تساعد على تحسين الأداء الوظيفي فكما بينت النتائج فإن الأنماط القيادية تؤثر في خلق ثقافة تنظيمية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

رابعاً: توصي الدراسة المسؤولين وصانعي القرار في مكتب محافظ ظفار؛ بأخذ الثقافة التنظيمية بعين الاعتبار عندما يتعلق الأمر بخلق ثقافة تنظيمية إيجابية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي وهذا يتحقق بتعزيز قيم معينة كالثقة بين أفراد المؤسسة ببعضهم البعض وثقتهم بقادتهم وهذا يمكن تحقيقه من خلال العمل على تشجيع الموظفين على التشاور فيما بينهم، برامج تدريبية لتعزيز قيمة الثقة في الآخرين والشجاعة على التعامل مع الأمور الغامضة فخلق ثقافة تنظيمية صحية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي فكما بينت النتائج فقد ساهمت الثقافة التنظيمية بمعدل ٧٣% (R2) في تحسين الأداء التنظيمي، لذا؛ توصي هذه الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الصحية التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي إضافة إلى الدور التي تلعبه الثقافة التنظيمية في توسط العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي.

#### ٥,٤ قيود الدراسة والأبحاث المستقبلية

حجم العينة صغيرة نسبياً، مما قد يقلل من قدرة الباحثين على تعميم النتائج على مستوى أوسع كما قد تكون النتائج أقل دقة بسبب حجم العينة، وقد تكون الاستنتاجات أقل قوة في التحليلات

الإحصائية. كما تقتصر الدراسة على محافظ ظفار بسلطنة عمان، وهذا يعني أن نتائج الدراسة قد تكون محدودة لهذا المكان الجغرافي وقد لا يمكن تعميمها على سياقات أخرى.

بالتالي يمكن للبحوث المستقبلية زيادة حجم العينة من خلال تطبيقها على عدة وزارات بسلطة عمان لزيادة دقة النتائج وقدرة التعميم على مستوى أوسع. كما يمكن دراسة أنماط القيادة والأداء التنظيمي في سياقات ومناطق جغرافية متعددة لفهم تباينات وتشابكات العلاقة بينهما. أيضا دمج أساليب بحث متعددة مثل المقابلات واستبيانات الأداء للحصول على رؤى شاملة حول العلاقة بين القيادة والأداء التنظيمي.

## ٥,٥ الخاتمة

هدفت هذه الدراسة للبحث في الأنماط القيادية التي يستخدمها مديرو محافظ ظفار وتأثيرها في الأداء التنظيمي كما هدفت للتحقق من الدور الوسيط التي تلعبها الثقافة التنظيمية على هذه العلاقة. الدراسة استندت على فحص دقيق لكيفية تأثير القيادة على الأداء التنظيمي والدور الحاسم الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز أو تقييد هذا التأثير.

أولاً، تبين من النتائج أن النمط الديمقراطي كان الأكثر استخداماً بين الأنماط القيادية في محافظ ظفار، يليه النمط التحويلي، بينما كان النمط الأوتوقراطي هو الأقل شيوعاً. هذا يشير إلى تفضيل واضح لأساليب القيادة التي تشجع على المشاركة والتواصل الفعال بين المديرين والموظفين، والتي تعكس بيئة تنظيمية تقدر التعاون والمشاركة في صنع القرار.

ثانياً، أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المختلفة (الديمقراطي، التحويلي، والأوتوقراطي) وتحقيق المهام، الأدوار، والأهداف التنظيمية، مع نسب تتراوح بين

٥٥ % و ٧٣ % . هذا يؤكد على أهمية اختيار النمط القيادي المناسب لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف المرجوة.

ثالثاً، كشفت الدراسة عن علاقة مباشرة بين الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية بنسبة تأثير بلغت ٧٥ % . هذا يدل على أن القيادة لا تؤثر فقط على الأداء التنظيمي بشكل مباشر، بل تلعب دوراً حيوياً في تشكيل الثقافة التنظيمية، والتي بدورها تؤثر على الأداء.

رابعاً، بينت النتائج وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المهام الوظيفية والأدوار والأهداف التنظيمية، مع نسب تأثير تتراوح بين ٥٦ % و ٧٣ % . هذا يؤكد على أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد خلفية للعمليات التنظيمية، بل هي عامل محوري يؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي.

إن العلاقة الوثيقة بين الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية وتأثيرهما المشترك على الأداء التنظيمي تشير إلى ضرورة اتباع نهج شامل في الإدارة يأخذ في الاعتبار كل من أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية لتحقيق أفضل النتائج. يجب على القادة أن يكونوا واعين بأثر أساليبهم القيادية ليس فقط على الأداء الفوري للموظفين، بل أيضاً على الثقافة التنظيمية الأوسع نطاقاً، والتي يمكن أن تعزز أو تقيد هذا الأداء على المدى الطويل.

بالإضافة إلى ذلك، توصي الدراسة بضرورة إجراء مزيد من البحوث لتوسيع نطاق الفهم حول كيفية تفاعل الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في سياقات مختلفة داخل سلطنة عمان. من المهم أيضاً التركيز على تطوير برامج تدريبية مستمرة للقادة والموظفين على حد سواء لتعزيز فهمهم ومهاراتهم في مجالات القيادة، الثقافة التنظيمية، والأداء التنظيمي.

في الختام، تقدم هذه الدراسة إسهامات قيمة في مجال الإدارة والقيادة، وتسلط الضوء على العلاقة المعقدة بين الأنماط القيادية، الثقافة التنظيمية، والأداء التنظيمي. توفر النتائج بصيرة مهمة

للمديرين وصانعي السياسات في مجال تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز أنماط قيادية فعالة وثقافة

تنظيمية ملائمة.

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