

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة

#### ٤, التمهيدي

يتناول هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التطبيقية في بحث دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي، من خلال فحص عينة من القيادات الإدارية العاملين في محافظ ظفار بسلطنة عمان، وعرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية التي تم جمعها من صحيفة الاستبيان، واستعراض أبرز نتائجها وتحليل فقراتها ومناقشتها، والإجابة على تساؤلاتها، والتحقق من نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث يقوم أسلوب الإحصاء الوصفي على جمع البيانات والمعلومات حول ظاهرة ما ومن ثم تنظيمها وتبويبها، عن طريق استخدام الجداول والرسومات ويمكن الاعتماد على قوانين الإحصاء، التي يتم استخدامها في البحوث العلمية بهدف التقييم واستخلاص النتائج للاستدلال على الظاهرة المدروسة ومدى انتشارها أو أهميتها، حيث تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" وهو البرنامج الإحصائي الذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)، لإعداد الإجابات المتعلقة بفقرات الدراسة، وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وفي مجالات متعددة، ويعتبر واحداً من أهم البرامج الإحصائية المستخدمة في عملية إدخال البيانات وتحليلها وكذا وفي إنشاء الجداول والرسومات البيانية،

(Hinton & McMurray، ٢٠١٤). وعن طريق استخدام التحليل الوصفي والاستكشافي، ثم يليه التحليل العاملي التوكيدي؛ الذي بواسطته تم التحقق من العلاقة والارتباط بين فرضيات الدراسة، كل ذلك تم بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب.

#### ٤,١ التحليل الأولي للبيانات

يهدف التحليل الأولي للبيانات إلى التحقق من مدى ملاءمة البيانات المجمعة للاستخدام في الطرق الإحصائية المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة. وهناك عدد من الإجراءات التي يجب اتباعها قبل تحليل بيانات الدراسة، والتي تشمل الافتراضات الإحصائية التي يتعين على الباحثين المتخصصين في هذا المجال القيام بها. يتطلب هذا الأمر اتخاذ الافتراضات الصحيحة بشأن كل فرضية، والتي تمثل القاعدة الأساسية لإجراء التحليل الإحصائي (البرق وآخرون، ٢٠١٣؛ Hair et al.، ٢٠٠٦). وتشمل هذه الافتراضات فحص وتنقية البيانات، وتوزيع البيانات بشكل طبيعي، وخطية البيانات، وانتشار البواقي. ويهدف هذا الأمر إلى الحصول على نتائج منطقية ومقبولة للتعميم على الظواهر المشابهة.

يُعدُّ تنقيح البيانات إحدى الخطوات الأساسية لضمان سلامة التحليل الإحصائي، إذ يمكن أن تؤثر البيانات غير الدقيقة على نتائج الدراسة بشكل سلبي، ولهذا السبب يتم إجراء هذه الخطوة لتنظيف البيانات وتلخيصها بشكل يسهل فهمها والوصول إلى نتائج أولية دقيقة. ويهدف تنقيح البيانات أيضاً إلى تحسين جودة البيانات وإزالة القيم المفقودة أو القيم المتطرفة إن وجدت، والتأكد من صلاحيتها للاستخدام في التحليل الإحصائي وإعداد الجداول. وتُستخدم بعض المؤشرات الإحصائية في معالجة هذه القيم لضمان حصول على نتائج موثوقة وصحيحة يمكن الاعتماد عليها وتعميم نتائج الدراسة. وتهدف

هذه الخطوة أيضاً إلى تقديم صورة حقيقية ودقيقة للظاهرة المدروسة. وقد تم في هذه الدراسة استخدام بعض المؤشرات الإحصائية لمعالجة البيانات المفقودة والقيم المتطرفة.

#### ٤,١,١ معالجة البيانات المفقودة

تعتبر البيانات المفقودة (*Missing Values*) إحدى المشكلات التي تواجه الباحث عند فرز البيانات وتحليلها، حيث قد يمتنع بعض المستجوبين عن إجابة بعض الفقرات لأسباب معينة، كالتسهم والنسيان من قبل المستجوب، أو لعدم معرفته للإجابة، أو لحساسية الإجابة لبيانات قد يعتبرها سرية، أو لأن المستجوب لم يصل إلى تلك الفقرات لضيق الوقت أو لقلّة اهتمامه (البرق وآخرون، ٢٠١٣) هناك عدد من الطرق لمعالجة البيانات المفقودة؛ منها طريقة حذف تلك البيانات أو استبدالها حسب المتوسط للإجابات، وقد أتبع الباحث في معالجته لبيانات هذه الدراسة طريقة حذف الاستبيانات التي نسبت الفاقد فيها أكثر من ١٠% من الحقول التي لم يتم التأشير عليها (Hair et al., ٢٠٠٦). وتمت معالجة البيانات المفقودة بالمتوسط الحسابي للبيانات التي نسبت المفقود فيها أقل من (١٠%) بواسطة برنامج (SPSS)، باستخدام أمر الاستبدال من قائمة التحويل *Transform* - اختيار الأمر استبدال القيم المفقودة *Replace Missing Values* - نقل جميع البيانات المدخلة إلى نافذة متغير جديد *New Variable*، - اختيار طريقة المتوسط الحسابي *Series mean* - اختيار موافق للحصول على البيانات المفقودة التي تم التعويض عنها، ونسبة البيانات التي قيمت معالجتها في إطار الحد المقبول إحصائياً (العناتي وآخرون، ٢٠١٨).

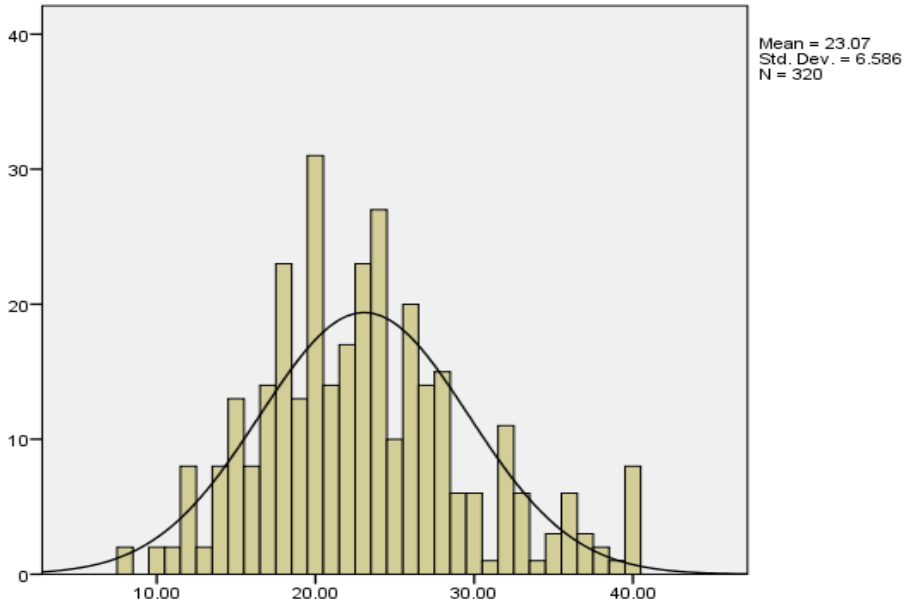
## ٤,١,٢ البيانات ذات القيم المتطرفة

يتم حدوث القيم المتطرفة عادة نتيجة للأخطاء في إدخال البيانات أو بسبب قيم فردية غير عادية في المتغيرات الفردية، وتسبب هذه القيم في تشويش على النتائج الإحصائية الإجمالية (Hair et al., ٢٠٠٦) ومعالجة البيانات المفقودة والقيم المتطرفة، هناك عدة طرق، مثل حذف البيانات أو استبدالها بالمتوسط، وقد تم في هذه الدراسة تقييم القيم المتطرفة المتعددة المتغيرات باستخدام الاختبار المسافة (Mahalanobis) وحذف القيم التي تتجاوز القيمة الجدولية باستخدام برنامج (SPSS)، وتستخدم طريقة اختبار قياسات المسافة ماهاالانوبيس (Mahalanobis) في حساب المسافة بين نقطة والتوزيع، تم تقديمه من قبل البروفيسور بي سي ماهاالانوبيس في عام (١٩٣٦) وتم استخدامه في تطبيقات إحصائية مختلفة منذ ذلك الحين. وتختلف مسافة Mahalanobis من الناحية الحسابية عن المسافة الإقليدية، حيث يحول الأعمدة إلى متغيرات غير مرتبطة، ثم يقوم بقياس الأعمدة لجعل تباينها يساوي ١، وأخيرا، تحسب المسافة الإقليدية (Prabhakaran, ٢٠٢٠).

وفي هذه الدراسة تم إلغاء عدد (١٤) استبانة كانت نسبة الفاقد فيها أكثر من ١٠% (Hair et al., ٢٠٢٠) حيث اتصفت هذه الاستبانات بفاقد في البيانات تجاوز في متوسطه ٦٥% لكل استبانة، وبالتالي تجاوز النسبة المحددة مسبقا، مما استوجب استثناءها بشكل كلي، وقد شكلت نسبة الاستبانات المستبعدة بالكامل قرابة ٤% من إجمالي الاستبانات المستلمة، وصارت البيانات التي تحقق فيها شروط الصلاحية للتحليل ٣١٢ مستجيبا.

### ٤,١,٣ التوزيع الطبيعي للبيانات

غالباً ما تحتوي البيانات على بعض الإجابات الغير منطقية أو غير دقيقة ولذلك فإن التوزيع الطبيعي للبيانات لا يكون مثالياً في معظم الأحيان (عبيدات وآخرون، ٢٠١٧). في هذه الدراسة تم حساب قيمة الالتواء والتفطح واللذان يدلان على انحراف البيانات عن التوزيع الطبيعي، وبعد تحليل البيانات، وجد أن هناك بعض البيانات التي تتميز بانحراف كبير عن التوزيع الطبيعي. تم استخدام منحنى الالتواء والتفطح لتمييز التوزيع الطبيعي للبيانات، وتم ملاحظة أن أغلب القيم لم تتجاوز المحدد القياسي للاحتمالية (-٢ و +٢)، وهي القيمة التي يتم السماح بها من قبل المتخصصين في الإحصاء (باعمر، ٢٠١٩).



الرسم البياني ٤,١: منحنى التوزيع الطبيعي

من خلال المدرج التكراري الموضح بالشكل أعلى هذا والذي يسمى *Histogram* يتبين بأن أغلب البيانات توزعت توزيع طبيعي، وهناك بعض القيم الشاذة التي ليس لها تأثير في التوزيع. والجدول

التالي بين قيم الالتواء والتفلطح لكل متغير، حيث يشاهد بأن كافة القيم واقعة ضمن المعيار المسموح به من قبل الإحصائيين ولم تتجاوز المحك المعياري (- ٢ و + ٢) (إبراهيم، ٢٠١٣).

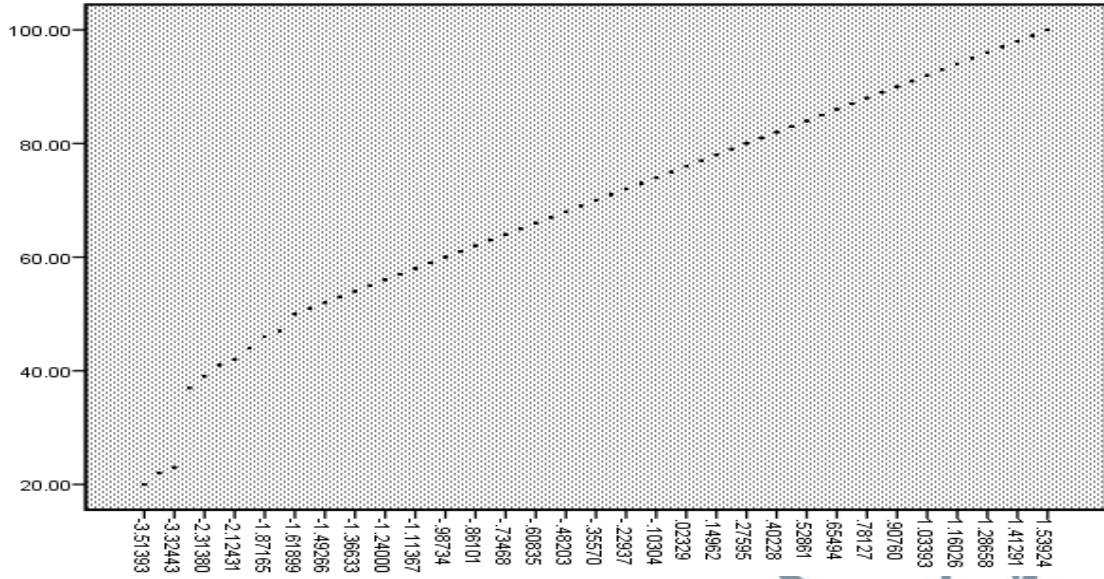
الجدول ١،٠: قيم الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

<i>Kurtosis</i> التفرطح	<i>Skewness</i> الالتواء	
٠,١٢٧	٠,٥١	اوتوقراطي
٠,٠٢٣-	٠,٨٠٩-	ديموقراط
٠,٣٣٤	٠,٨٨٤-	<i>Trans</i>
٠,٠٢٤	٠,٧٢٢-	<i>ability1</i>
٠,٠٣-	٠,٦٨٤-	<i>Courage</i>
٠,٢٣١	٠,٨٥٥-	<i>Trust</i>
٠,١٦٨	٠,٧٩٢-	<i>Deal</i>
٠,١٢٦-	٠,٣٤٣-	مهام وظيفية
٠,٨٧٨	٠,٨-	الأدوار
٠,٠٧-	٠,٤٧٧-	أهداف تنظيمية

المرجع: من مخرجات التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS.

#### ٤,١,٤ خطية البيانات

يمكن تعريف خطية البيانات على أنها الشكل الذي يمثل مقدار الانحراف بين إجابة العينة وخط الإجابة المثالي بشكل مستقيم. ويعبر هذا الشكل عن العلاقة الخطية بين المتغيرات، ويتم تمثيله بنقاط متقطعة قريبة من بعضها البعض وملاصقة لخط الإجابة المثالي، ويتم استخدامه للتحقق من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات التفسيرية للعوامل الخارجية والعوامل الداخلية. وتشير الرسم البياني لخطية البيانات في هذه الدراسة إلى عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات، حيث يظهر معظم نقاط الانتشار على شكل خط مستقيم.



المرجع: شكل مستقطع من مخرجات تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS.

### الرسم البياني ٢،٥: خطية البيانات

من الشكل أعلاه يتبين عدم وجود مشكلة الأزواج الخطي بين المتغيرات، حيث يشاهد من الرسم البياني السابق بأن معظم نقاط الانتشار وقعت على شكل خط مستقيم. وأن انتشار البواقي تتبع التوزيع الطبيعي وهو من شروط صحة إجراء تحليل الانحدار. واستناداً إلى النتائج السابق ذكرها يمكن القول إنَّ هناك توزيعاً اعتدالياً للبيانات، فضلاً عن صلاحيتها، وهو ما يُبرر الانتقال إلى استخدام التحليل البارومتري في هذه الدراسة.

### ٤،٢ التحليل الوصفي

يتم استخدام التحليل الوصفي لتلخيص البيانات وتبويبها بطريقة تسهل فهمها واستخلاص معلومات عامة عنها. يتم تحويل البيانات الخام إلى شكل منظم وتقديمها باستخدام أشكال بيانية أو جداول تكرارية ونسب ومتوسطات حسابية. ويتيح ذلك تفسير البيانات واستخلاص النتائج التي تُخدم

أهداف الدراسة. يشمل التحليل الوصفي للبيانات على تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة وكذلك تحليل البيانات الأساسية والجزئية لمفردات الاستبانة.

#### ٤,٢,١ التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

بينت الأشكال التالية عرض بياني للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات

السبعة (المسمى الوظيفي - المؤهل - التخصص - العمر - العمل - الجنس - الشهادات المهنية).

الجدول ٠,٢: التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
٨٧,٢%	٢٧٩	ذكر
١٢,٨%	٤١	أنثى
١٠٠%	٣٢٠	الإجمالي

ويلاحظ في الجدول رقم ٤,٢ الذي يمثل الجنس بأن الغالبية من الذكور حيث بلغ عددهم ٢٧٩

ذكر يمثلون ما نسبته ٨٧,٢% من إجمالي أفراد العينة، و ٤١ من الإناث ويمثلن نسبه ١٢,٨%. ويعزى

الأمر في هذا إلى طبيعة المجتمع العمالي حيث يقل وجود النساء في مثل هذه الوظائف.

الجدول ٠,٣: التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر لأفراد العينة

النسبة	التكرار	الفئة
١,٩%	٦	أقل من ٢٠ سنة
١٨,١%	٥٨	٢١ إلى ٣٠ سنة
٥٠,٩%	١٦٣	٣١ سنة إلى ٤٠ سنة
٢٣,١%	٧٤	٤١ سنة إلى ٥٠ سنة
٥,٩%	١٩	٥١ سنة فأكثر
١٠٠,٠%	٣٢٠	الإجمالي

يبين الجدول رقم (٤,٣) أنَّ العمر توزع على خمسة مستويات عمرية، وأنَّ ١٦٣ فرد يمثلون ما

نسبته ٥٠٪ من إجمالي أفراد العينة هم من الفئة العمرية ٣١ سنة إلى ٤٠ سنة، بينما ٧٤ منهم يمثلون

نسبه ٢٣,١٪ هم من ذوي الفئة العمرية ٤١ سنة إلى ٥٠ سنة، و٥٨ مستجيب يمثلون ما نسبته

١٨,١٪ هم من الفئة العمرية ٢١ إلى ٣٠ سنة، و١٩ يمثلون نسبة ٥,٩٪ هم من ذوي الفئة العمرية ٥١

سنة فأكثر، بينما جاءت الفئة العمرية أقل من ٢٠ سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة مستجيبين ٦ يمثلون

نسبة ١,٩٪.

التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرة لدى أفراد العينة:

اجدول ٤,٤ : التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرة في العمل لأفراد العينة

النسبة	التكرار	الفئة
١٨,٤٪	٥٩	٥ سنوات فأقل
٣١,٣٪	١٠٠	من ٦ إلى ١٠ سنة
٢١,٦٪	٦٩	من ١١ إلى ١٥ سنة
٢٨,٧٪	٩٢	١٦ سنة فأكثر
١٠٠٪	٣٢٠	الإجمالي

أوضح الجدول رقم (٤,٤) الذي يمثل عدد سنوات الخبرة في العمل بأن ١٠٠ من أفراد عينة

الدراسة وهم الفئة الأكثر التي تمثل نسبة ٣١,٣٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم ممن خبرتهم من ٦ إلى

١٠ سنة، بينما ٩٢ منهم يمثلون ما نسبته ٢٨,٧٪ هم ممن خبرتهم ١٦ سنة فأكثر، وأنَّ ٦٩ منهم يمثلون

ما نسبته ٢١,٦٪ هم ممن خبرتهم من ١١ إلى ١٥ سنة، و٥٩ منهم يمثلون ما نسبته ١٨,٤٪ هم ممن

خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

## ٤,٢,٢ التحليل الوصفي للبيانات الأساسية لمفردات الاستبانة

يبدأ التحليل بإجراء تقييم أولي للمتغيرات من خلال الإحصاء الوصفي، ويقدم نظرة عامة موجزة عن التحليل الوصفي للمتغيرات، ويعرض توزيعها من حيث المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وكذلك القيم الدنيا والقصى. ان نتائج حداول التحليل الوصفي تمثل جزءًا حيويًا من دراستنا لأنها تتيح فهم أفضل للتوزيع والتباين في البيانات المجمعة من مؤسسات مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار، فهذه النتائج ليست مجرد أرقام وإحصائيات، بل هي مفتاح فهم العلاقة بين الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي. كما يمكننا استخدام نتائج التحليل الوصفي لفهم التوزيع والانحرافات المعيارية في الأنماط القيادية والأداء التنظيمي لتحقيق أهداف الدراسة.

بشكل عام، نجد أن تقييم الإحصاء الوصفي وربطه بأهداف البحث يعزز فهمنا للعلاقة بين الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، ويمكن أن يساعد في توجيه البحث وتحقيق الأهداف المحددة. وفي هذه الدراسة تم الاستناد في التحليل الوصفي لبيانات متغيرات الدراسة عن طريق الإحصاءات التي تتلاءم مع نوعية هذه البيانات وأهمها:

## ٤,٢,٢,١ تحليل المؤشرات المتعلقة بالمجال الأول الأنماط القيادية

يتضمن هذا المجال على (٢٥) فقرة تتعلق بالأنماط القيادية الثلاثة، وفيما يلي أهم المؤشرات

الإحصائية لهذه الفقرات:

الجدول ٥،٥ : التحليل الوصفي لفقرات النمط الاوتوقراطي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء $\leq 2$	التفطح $\leq 2$	كرونباخ الفا	اختبار المعنوية
Q1	يبدو رئيسي صارما في التعامل مع الموظفين	٢,٧٩	١,٢١١	٠,٣٠	-٧٣١.	٨٢٣.	٠,٠٠٠
Q2	يطلب رئيسي من جميع العاملين التزام الأنظمة والقوانين الرسمية بشكل صارم	٣,٦٢	١,١٣٠	-٥٥٥.	-٣٤٥.	٨٤١.	٠,٠٠٠
Q3	يؤكد رئيسي على الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز العمل	٤,١٥	٩٨٠.	-١,١٤	٨٦٢.	٨٦٣.	٠,٠٠٠
Q4	يحتفظ رئيسي بجميع الصلاحيات والسلطات لنفسه	٢,٨٦	١,٣٣٧	٠,٧٩.	-١,٠٩١	٨١٥.	٠,٠٠٠
Q5	يتعامل رئيسي مع الموظفين بأسلوب أمر التهي	٢,٤٠	١,٢٨٥	٥٧٧.	-٦٧٦.	٨٠٣.	٠,٠٠٠
Q6	يركز رئيسي على اللوم والعقاب وتصيد الأخطاء	٢,٠٣	١,٢٩١	١,٠٥٢	-٠,٦١.	٨١٠.	٠,٠٠٠
Q7	يهتم رئيسي فقط على ما يجب أن يؤديه الموظفون دون الاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية	٢,٣٩	١,٢٩٧	٥٧٤.	-٧٩٨.	٨٢٠.	٠,٠٠٠
Q8	يطلب رئيسي مني تقديم اقتراحات لحل المشكلة لكنه ينفرد هو باتخاذ القرار	٢,٦٦	١,٢٦٤	٢٤٤.	-٤٧٥.	٨٢٥.	٠,٠٠٠
Q9	يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها	٢,٩٦	١,٢٣١	٠,٠٢.	-٨٩٣.	٨١٧.	٠,٠٠٠
	الإجمالي	٢,٨٦	١,٢٦٤	٠,٥٤٨	٠,٤٧٥-	٨٤٢.	٠,٠٠,٠

من خلال معطيات الجدول (٤,٥)، نجد بأن أعلى نسبة لثكرار الإجابات حققها مقياسا محايدا

وأدنى نسب تكرار حصل عليها موافق بشدة، وبلغ إجمالي المتوسط الحسابي للفقرات التي تقيس النمط

الوتوقراطي بلغ (٢,٨٦)، بإجمالي انحراف معياري مقداره (١,٢٦٤)، وإجمالي قيم المتوسط الحسابي هنا

أقرب إلى المتوسط النظري المقدر عند (٣)، وهو ما يدل على أن هذه القيم تعبر عن موافقة المجموعة التي

أجابت على فقرات هذا المقياس، وجاء في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي السؤال رقم (Q3) الذي نصه "يؤكد رئيسي على الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز العمل" بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٥)، وانحراف معياري مقداره (٩٨)، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي السؤال رقم (Q6) ونصه "يركز رئيسي على اللوم والعقاب وتصيد الأخطاء" بمتوسط حسابي مقداره (٢,٠٣)، وانحراف معياري مقداره (١,٢٩١). وهذا يشير إلى تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة. وانحصر الالتواء بين (١,٠٥٢) وبين (-١,١٤٤) وجاءت قيم التفلطح بين (-١,٠٩١)، وبين (٠,٨٦٢)، وهذا يعني أن قيم الالتواء والتفلطح لم تتجاوز المحك المعياري المحدد لأداتي التحقق. فيما جاءت قيم الثبات أكبر من (٠,٨). وإذا ما نظرنا إلى القيم الاحتمالية لاختبار المعنوية لجميع فقرات المقياس نجدتها جاءت بمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، مما يعني أن إجابات المبعوثين ذات دلالة إحصائية كونها لم تتخط القيم المعتمدة للدلالة الإحصائية، وهي (٠,٠٥)، وهذا يعني أن إجابات المبعوثين تقع ضمن الموافقة على الفقرات المعبرة عن مقياس هذا العامل كونها ذات دلالة إحصائية وأن هناك ثباتا في الفقرات التي قاست "النمط الاوتوقراطي" ويلاحظ بأن كل فقرة من الفقرات التي قاست هذا المتغير حصلت على قيم أعلى من قيم المحك، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وفي أغلب فقرات هذا المتغير نسبة الحياد عالية مقارنة بالمتغيرات الأخرى، وقد يرجع السبب في ذلك إلى التطبيق الجزئي للقيادة ذات النمط الاوتوقراطي أو عدم وجودها لدى القيادات العاملة في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار.

يلاحظ في الجدول أن قيم كرونباخ ألفا جاءت مرتفعة؛ وهي أكثر مما ذكر في الفصل الثالث الجدول (٣,٢)، وذلك لأن تلك القيم جاءت نتيجة استجابات عينة صغيرة من (٥٥) موظفا. في حين ارتفع معامل ألفا عند قياس استجابة العينة الرئيسية للدراسة.

الجدول ٤,٦: التحليل الوصفي لفقرات النمط الديمقراطي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء $\leq 2$	التفطح $\leq 2$	كرونباخ الفا	اختبار المعنوية
Q1	يحفز رئيسي الموظفين ويشجعهم على تطوير العمل	٣,٩٧	١,٢٠٤	-٩٦٤.	-٠٨٨.	٩٣٥.	٠,٠٠٠
Q2	ينمي رئيسي روح الابتكار والتجديد والإبداع لدى الموظفين	٣,٧٦	١,٢٩١	-٦٥٧.	-٧٧٨.	٩٣٥.	٠,٠٠٠
Q3	يُشركُ رئيسي العاملين برسم السياسات	٣,٥٣	١,٢٧٩	-٤٧١.	-٨٦٣.	٩٣٣.	٠,٠٠٠
Q4	يخصص رئيسي الوقت للحوار معه والاستماع إليه.	٣,٨٢	١,٢٠٣	-٧٥٦.	-٣٨١.	٩٣٣.	٠,٠٠٠
Q5	يقيم رئيسي علاقات جيدة مع الموظفين	٣,٩٦	١,١٤٧	-٩١٩.	-٠٥٢.	٩٣٣.	٠,٠٠٠
Q6	يفسح رئيسي المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل	٤,٠٠	١,١٤٣	-١,٠١٩	١٨٥.	٩٣٣.	٠,٠٠٠
Q7	يعطي رئيسي المجال أمام العاملين لطرح أفكارهم الجديدة	٣,٨٨	١,١٦٠	-٨٢١.	-٢٣٦.	٩٣٢.	٠,٠٠٠
Q8	يفوض رئيسي العاملين بسلطة اتخاذ القرار	٣,٣١	١,١٨٢	-٢٩٢.	-٦٧٣.	٩٤٣.	٠,٠٠٠
Q9	يهتم رئيسي بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل	٣,٦٢	١,١١٩	-٥٥٧.	-٣٣٦.	٩٥٣.	٠,٠٠٠
Q10	يتعاطف رئيسي مع العاملين الذين يعانون صعوبات ومشاكل حقيقية	٣,٨٢	١,١٩١	-٧٩٣.	-٢٨٧.	٩٣٦.	٠,٠٠٠
Q11	يشجع رئيسي العاملين في مناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها	٣,٩٢	١,١٤٠	-٩١٩.	٠١٣.	٩٣٣.	٠,٠٠٠
	الإجمالي	٣,٧٨	١,١٨٧	-٧٤٢.	-٣١٨.	٩٤٢.	٠,٠٠٠

من خلال معطيات الجدول (٤,٦) نجد بأن أعلى نسبة لتكرار الاجابات حققها مقياس موافق

بشدة وأدنى نسب تكرار حصل عليها مقياس غير موافق بشدة، وبلغ إجمالي المتوسط الحسابي للفقرات

التي تقيس النمط الديمقراطي بلغ (٣,٧٨)، بإجمالي انحراف معياري مقداره (١,١٨٧)، وإجمالي قيم المتوسط الحسابي هنا أكبر من المتوسط النظري المقدر عند (٣)، وهو ما يدل على أن هذه القيم تعبر عن موافقة المجموعة التي أجابت على فقرات هذا المقياس.

جاء في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي السؤال رقم (Q٦) الذي نصه "يفسح رئيسي المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل" بمتوسط حسابي مقداره (٤)، وانحراف معياري مقداره (١,٤٣)، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي السؤال رقم (Q8) ونصه "يفوز رئيسي العاملين بسلطة اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي مقداره (٣,٣١)، وانحراف معياري مقداره (١,١٨٢). وهذا يشير إلى تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة. وانحصر الالتواء بين (-١,٠١٩) وبين (٠,٢٩٢-) وجاءت قيم التفلطح بين (٠,١٨٥)، وبين (-٠,٨٦٣)، وهذا يعني أن قيم الالتواء والتفلطح لم تتجاوز المحك المعياري المحدد لأداتي التحقق. فيما جاءت قيم الثبات أكبر من (٠,٩٣). وإذا ما نظرنا إلى القيم الاحتمالية لاختبار المعنوية لجميع فقرات المقياس نجد أنها جاءت بمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، مما يعني أن إجابات الباحثين ذات دلالة إحصائية كونها لم تتخط القيم المعتمدة للدلالة الإحصائية، وهي (٠,٠٥)، وهذا يعني أن إجابات الباحثين تقع ضمن الموافقة على الفقرات المعبرة عن مقياس هذا العامل كونها ذات دلالة إحصائية وان هناك ثبات في الفقرات التي قاست "النمط الديمقراطي"، ويلاحظ بأن كل فقرة من الفقرات التي قاست هذا المتغير حصلت على قيم أعلى من قيم المحك، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وفي أغلب فقرات هذا المتغير نسبة الموافق بشدة عالية مقارنة بالمتغيرات الأخرى، وقد يرجع السبب في ذلك إلى شعور العاملين بوجود أسلوب القيادة الديمقراطية لدى القيادات العاملة في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار.

الجدول ٥,٧: التحليل الوصفي لفقرات النمط التحويلي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء $\leq 2$	التفطح $\leq 2$	كرونباخ الفا	اختبار المعنوية
Q1	يحرص رئيسي على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين	٣,٧٢	١,١١٠	-٦٤٦.	-٢٢٢.	٩١٨.	٠,٠٠٠
Q2	يراعى رئيسي الفروق الفردية بين الموظفين	٣,٥٦	١,١٢٧	-٤٦٠.	-٤٨٢.	٩٢٨.	٠,٠٠٠
Q3	يعمل رئيسي على إنجاز المهام بروح الفريق	٣,٨٩	١,١٦٦	-٩٣٧.	٠١٨.	٩١٢.	٠,٠٠٠
Q4	يفوض رئيسي السلطة للمسؤولين القادرين على تحمل المسؤولية	٣,٨٦	١,١٣٥	-٩٢٦.	١٥٤.	٩٢٠.	٠,٠٠٠
Q5	يمتلك رئيسي رؤية واضحة للمستقبل	٣,٧٧	١,١٩١	-٧٦٢.	-٢٤١.	٩١٧.	٠,٠٠٠
	الإجمالي	٣,٧٦	١,١٤٦	-٧٤٦.	١٥٥.-	٩٣٤.	٠٠٠,٠

من خلال معطيات الجدول (٤,١٣)، نجد بأن أعلى نسبة لتكرار الإجابات حققها مقياسا موافقا وأدنى نسب تكرار حصل عليها مقياس غير موافق بشدة، وبلغ إجمالي المتوسط الحسابي للفقرات التي تقيس النمط التحويلي بلغ (٣,٧٦)، بإجمالي انحراف معياري مقداره (١,١٤٦)، وإجمالي قيم المتوسط الحسابي هنا أكبر من المتوسط النظري المقدر عند (٣)، وهو ما يدل على أن هذه القيم تعبر عن موافقة المجموعة التي أجابت على فقرات هذا المقياس، وجاء في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي السؤال رقم (Q3) الذي نصه "يعمل رئيسي على إنجاز المهام بروح الفريق" بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٩)، وانحراف معياري مقداره (١,١٦٦).

وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي السؤال رقم (Q2) ونصه "يراعى رئيسا الفروق الفردية بين الموظفين" بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٦)، وانحراف معياري مقداره (١,١٢٧). وهذا يشير إلى تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة. وانحصر الالتواء بين (-٠,٩٣٧) وبين (٠,٤٦-) وجاءت قيم التفطح بين (٠,١٥٤)، وبين (-٠,٤٨٢)، وهذا يعني أن قيم الالتواء والتفطح لم تتجاوز المحك المعياري المحدد لأداتي التحقق. فيما جاءت قيم الثبات أكبر من (٠,٩١).

وإذا ما نظرنا إلى القيم الاحتمالية لاختبار المعنوية لجميع فقرات المقياس نجد أنها جاءت بمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، مما يعني أن إجابات المبعوثين ذات دلالة إحصائية كونها لم تتخط القيم المعتمدة للدلالة الإحصائية، وهي (٠,٠٥)، وهذا يعني أن إجابات المبعوثين تقع ضمن الموافقة على الفقرات المعبرة عن مقياس هذا العامل كونها ذات دلالة إحصائية وأن هناك ثباتاً في الفقرات التي قاست هذا المتغير. وكل فقرة من الفقرات التي قاست "النمط التحويلي" حصلت على قيم أعلى من قيم المحك، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وفي أغلب فقرات هذا المتغير نسبة الموافق بشدة عالية مقارنة بالمتغيرات الأخرى، وقد يرجع السبب في ذلك إلى شعور العاملين بوجود أسلوب القيادة الديمقراطية لدى القيادات العاملة في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار.

#### ٤,٢,٢,٢ تحليل المؤشرات المتعلقة بالمجال الأول الأنماط القيادية:

يتضمن هذا المجال على (٢٠) فقرة تتعلق بالثقافة التنظيمية، وفيما يلي أهم المؤشرات الإحصائية

لهذه الفقرات:

الجدول ٨,٠: التحليل الوصفي لفقرات القدرة على التغيير

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء $\leq 2$	التفاح $\leq 2$	كرونباخ الفا	اختبار المعنوية
Q1	يدرك رئيسي مدى الحاجة للتغيير الي الافضل	٣,٩٣	١,٠٦٨	-٨٩٥.	٢١٩.	٩١٦.	٠,٠٠٠
Q2	يحاول رئيسي اقناعنا بأهمية التغيير	٣,٨١	١,٠٩٨	-٦٨٠.	-٢٧٨.	٩١٣.	٠,٠٠٠
Q3	يعمل رئيسي على تدليل معوقات التغيير	٣,٦٩	١,١١٨	-٥٤٧.	-٤١١.	٩١٥.	٠,٠٠٠
Q4	يضع رئيسي مبررات منطقية للتغيير	٣,٧٣	١,١٠٥	-٦٨١.	-١٥٩.	٩١١.	٠,٠٠٠
Q5	يأخذ رئيسي على عاتق مسؤولية التغيير	٣,٦٧	١,٠٩٦	-٦١٥.	-١٧٢.	٩٣٠.	٠,٠٠٠
	الإجمالي	٣,٧٦٦	١,٠٩٧	-٦٨.	١٦.	٩٣٢.	٠,٠٠٠

من خلال معطيات الجدول (٤,٨)، نجد بأن أعلى نسبة لتكرار الإجابات حققها مقياسا موافقا وأدنى نسب تكرار حصل عليها مقياس غير موافق بشدة، وبلغ إجمالي المتوسط الحسابي للفقرات التي تقيس القدرة على التغيير بلغ (٣,٧٦٦)، بإجمالي انحراف معياري مقداره (١,٠٩٧)، وإجمالي قيم المتوسط الحسابي هنا أكبر من المتوسط النظري المقدر عند (٣)، وهو ما يدل على أن هذه القيم تعبر عن موافقة المجموعة التي أجابت على فقرات هذا المقياس.

جاء في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي السؤال رقم (Q1) الذي نصه "يدرك رئيسي مدى الحاجة للتغيير إلى الأفضل" بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٦)، وانحراف معياري مقداره (١,٠٦٨)، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي السؤال رقم (Q5) ونصه "يأخذ رئيسي على عاتق مسؤولية التغيير" بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٧)، وانحراف معياري مقداره (١,٠٩٦). وهذا يشير إلى تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة. وانحصر الالتواء بين (-٠,٨٩٥) وبين (-٠,٥٤٧) وجاءت قيم التفلطح بين (٠,٢١٩)، وبين (٠,٤-١١)، وهذا يعني أن قيم الالتواء والتفلطح لم تتجاوز المحك المعياري المحدد لأداتي التحقق. فيما جاءت قيم الثبات أكبر من (٠,٩١).

وإذا ما نظرنا إلى القيم الاحتمالية لاختبار المعنوية لجميع فقرات المقياس نجدها جاءت بمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، مما يعني أن إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية كونها لم تتخط القيم المعتمدة للدلالة الإحصائية، وهي (٠,٠٥)، وهذا يعني أن إجابات المبحوثين تقع ضمن الموافقة على الفقرات المعبرة عن مقياس هذا العامل كونها ذات دلالة إحصائية وأن هناك ثباتا في الفقرات التي قاست هذا المتغير. ويلاحظ بأن كل فقرة من الفقرات التي قاست "القدرة على التغيير" حصلت على قيم أعلى من قيم المحك، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وفي أغلب فقرات هذا

المتغير نسبة الموافق بشدة عالية مقارنة بالمتغيرات الأخرى، وقد يرجع السبب في ذلك إلى شعور العاملين بوجود أسلوب القيادة الديمقراطية لدى القيادات العاملة في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار.

الجدول ٩،٠: التحليل الوصفي لفقرات الشجاعة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء $\leq 2$	التفطح $\leq 2$	كرونباخ الفا	اختبار المعنوية
Q1	يواجه رئيسي الشدائد بشجاعة للحفاظ على أداء العمل بصورة مرضية	٣,٨٧	١,١٣٦	-٧١٤.	-٣٥٥.	٨٧١.	٠,٠٠٠
Q2	يجب رئيسي المخاطرة المحسوبة	٣,٢٠	١,١٨٣	-٣١٨.	-٥٩٣.	٩٢٩.	٠,٠٠٠
Q3	لا يتردد رئيسي في اتخاذ قرار التغيير الهادف	٣,٦٦	١,١٩٦	-٥٨٤.	-٥٤٤.	٨٦٢.	٠,٠٠٠
Q4	إن رئيسي حازم في إحفاق الحق	٣,٨٣	١,١٣٨	-٧٨٣.	-١٠٦.	٨٦٤.	٠,٠٠٠
Q5	يواجه رئيسي الخصوم بمبررات منطقية	٣,٧٨	١,١٥٥	-٦٠٧.	-٥٣٩.	٨٧٠.	٠,٠٠٠
	الإجمالي	٣,٦٧	١,١٧٦	٦.-	٤٣.-	٩٠٢.	٠,٠٠٠

من خلال معطيات الجدول (٩،٠)، نجد بأن أعلى نسبة لتكرار الإجابات حققها مقياسا موافقا بشدة وأدنى نسب تكرار حصل عليها مقياس غير موافق بشدة، وبلغ إجمالي المتوسط الحسابي لفقرات التي تقيس الشجاعة بلغ (٣,٦٧)، بإجمالي انحراف معياري مقداره (١,١٧٦)، وإجمالي قيم المتوسط الحسابي هنا أكبر من المتوسط النظري المقدر عند (٣)، وهو ما يدل على أن هذه القيم تعبر عن موافقة المجموعة التي أجابت على فقرات هذا المقياس، وجاء في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي السؤال رقم (Q1) الذي نصه "يواجه رئيسي الشدائد بشجاعة للحفاظ على أداء العمل بصورة مرضية" بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٧)، وانحراف معياري مقداره (١,١٣٦)، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي السؤال رقم (Q2) ونصه "يجب رئيسي المخاطرة المحسوبة" بمتوسط حسابي مقداره (٣,٢٠)، وانحراف معياري مقداره (١,١٨٣). وهذا يشير إلى تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة. وانحصر

الالتواء بين (-٠,٧٨٣) وبين (-٠,٣١٨) وجاءت قيم التفلطح بين (-٠,٥٩٣) وبين (-٠,١٠٦)، وهذا

يعني أن قيم الالتواء والتفلطح لم تتجاوز المحك المعياري المحدد لأداتي التحقق.

وقد جاءت قيم الثبات أكبر من (٠,٨٧). وإذا ما نظرنا إلى القيم الاحتمالية لاختبار المعنوية

لجميع فقرات المقياس نجد أنها جاءت بمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، مما يعني أن إجابات المبعوثين ذات دلالة

إحصائية كونها لم تتخط القيم المعتمدة للدلالة الإحصائية، وهي (٠,٠٥)، وهذا يعني أن إجابات

المبعوثين تقع ضمن الموافقة على الفقرات المعبرة عن مقياس هذا العامل كونها ذات دلالة إحصائية وأن

هناك ثباتاً في الفقرات التي قاست هذا المتغير. ويلاحظ بأن كل فقرة من الفقرات التي قاست "الشجاعة"

حصلت على قيم أعلى من قيم المحك، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا

المجال. وفي أغلب فقرات هذا المتغير نسبة الموافق بشدة عالية مقارنة بالمتغيرات الأخرى، وقد يرجع

السبب في ذلك إلى شعور العاملين بوجود أسلوب القيادة الديمقراطية لدى القيادات العاملة في مكتب

وزير الدولة ومحافظ ظفار.

#### الجدول ١٠،١٠: التحليل الوصفي لفقرات الثقة في الآخرين

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء $\leq 2$	التفلطح $\leq 2$	كرونباخ الفا	اختبار المعنوية
Q1	يؤمن رئيسي بأهمية المشاركة في عملية التغيير	٣,٨٥	١,١٣٠	-٧٩٧.	-١٣٥.	٩٤٥.	٠,٠٠٠
Q2	يُشعرُ رئيسي الآخرين بالثقة الكبيرة فيهم	٣,٨٦	١,١٥٦	-٨٠٩.	-١٩٤.	٩٣٦.	٠,٠٠٠
Q3	يحترم رئيسي مشاعر الآخرين	٣,٩٣	١,١١٨	-٨٥٣.	-٠٦٣.	٩٣٥.	٠,٠٠٠
Q4	يعمل رئيسي على تمكين العاملين من القيام بالمهام الموكلة لهم	٣,٩٦	١,٠٨١	-٨٣٤.	-٠١٣.	٩٣٦.	٠,٠٠٠
Q5	يعمل رئيسي على غرس القيم المثلى في الثقافة التنظيمية السائدة في العمل	٣,٨٥	١,١١٧	-٧٣٩.	-١٨٧.	٩٣٤.	٠,٠٠٠
	الإجمالي	٣,٨٩	١,١٢	٨١.-	١١٨.-	٩٤٩.	٠,٠٠٠

من خلال معطيات الجدول (٤,١٠)، نجد بأن أعلى نسبة لتكرار الاجابات حققها مقياس موافق بشدة وأدنى نسب تكرار حصل عليها مقياس غير موافق بشدة، وبلغ إجمالي المتوسط الحسابي للفقرات التي تقيس الثقة في الآخرين بلغ (٣,٨٩)، بإجمالي انحراف معياري مقداره (١,١٢)، وإجمالي قيم المتوسط الحسابي هنا أكبر من المتوسط النظري المقدر عند (٣)، وهو ما يدل على أن هذه القيم تعبر عن موافقة المجموعة التي أجابت على فقرات هذا المقياس، وجاء في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي السؤال رقم (Q4) الذي نصه "يعمل رئيسي على تمكين العاملين من القيام بالمهام الموكلة لهم" بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٦)، وانحراف معياري مقداره (١,٠٨)، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي السؤال رقم (Q5) ونصه "يعمل رئيسي على غرس القيم المثلي في الثقافة التنظيمية السائدة في العمل" بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٥)، وانحراف معياري مقداره (١,١٧). وهذا يشير إلى تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة. وانحصر الالتواء بين (-٠,٨٥) وبين (-٠,٧٣) وجاءت قيم التفلطح بين (٠,٢١٩)، وبين (٠,٤-١١)، وهذا يعني أن قيم الالتواء والتفلطح لم تتجاوز المحك المعياري المحدد لأداتي التحقق. فيما جاءت قيم الثبات أكبر من (٠,٩١).

وإذا ما نظرنا إلى القيم الاحتمالية لاختبار المعنوية لجميع فقرات المقياس نجدها جاءت بمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، مما يعني أن إجابات المبعوثين ذات دلالة إحصائية كونها لم تتخط القيم المعتمدة للدلالة الإحصائية، وهي (٠,٠٥)، وهذا يعني أن إجابات المبعوثين تقع ضمن الموافقة على الفقرات المعبرة عن مقياس هذا العامل كونها ذات دلالة إحصائية وأن هناك ثباتا في الفقرات التي قاست هذا المتغير. ويلاحظ بأن كل فقرة من الفقرات التي قاست "الثقة في الآخرين" حصلت على قيم أعلى من قيم المحك، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وفي أغلب فقرات هذا المتغير نسبة

الموافق بشدة عالية مقارنة بالمتغيرات الأخرى، وقد يرجع السبب في ذلك إلى شعور العاملين بوجود أسلوب القيادة الديمقراطية لدى القيادات العاملة في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار.

الجدول ١١،٠: التحليل الوصفي لفقرات القدرة على التعامل مع القضايا الغامضة أو المعقدة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء $\leq 2$	التفطح $\leq 2$	كرونباخ الفا	اختبار المعنوية
Q1	يستطيع رئيسي التعامل مع المواقف الغامضة عند مواجهتها	٣,٨٣	١,١٠٠	٧٤٢.-	١٠٥.-	٩١٤.	٠,٠٠٠
Q2	يستطيع رئيسي التعامل مع القضايا المعقدة التي تحتوي على التقنيات الحديثة	٣,٦٥	١,١٤٣	٥٥١.-	٤٧٦.-	٩١٩.	٠,٠٠٠
Q3	يعمل رئيسي بجذر عند عدم التأكد من قضية ما	٣,٨٩	١,١٣٠	٨٨٦.-	٠٥٥.	٩٢٢.	٠,٠٠٠
Q4	يعمل رئيسي على تطوير قدرات ومهارات الموظفين	٣,٧٤	١,٢٠٥	٦١٤.-	٦٠٩.-	٩١٦.	٠,٠٠٠
Q5	يلتزم رئيسي بالقيم المثلى في سلوكه الإجمالي	٣,٩٦	١,١٣٠	٩٦١.-	١٤٧.	٩١٦.	٠,٠٠٠
		٣,٨	١,١٤	٧٥.-	١٩٨.-	٩٣٣.	٠٠٠,٠

من خلال معطيات الجدول (١١،٤)، نجد بأن أعلى نسبة لتكرار الإجابات حققها مقياسا موافقا بشدة وأدنى نسب تكرار حصل عليها مقياس غير موافق بشدة، وبلغ إجمالي المتوسط الحسابي لفقرات التي تقيس القدرة على التعامل مع القضايا الغامضة أو المعقدة بلغ (٣,٨)، بإجمالي انحراف معياري مقداره (١,١٤)، وإجمالي قيم المتوسط الحسابي هنا أكبر من المتوسط النظري المقدر عند (٣)، وهو ما يدل على أن هذه القيم تعبر عن موافقة المجموعة التي أجابت على فقرات هذا المقياس، وجاء في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي السؤال رقم (Q5) الذي نصه "يلتزم رئيسي بالقيم المثلى في سلوكه" بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٦)، وانحراف معياري مقداره (١,١٣)، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي السؤال رقم (Q2) ونصه "يستطيع رئيسي التعامل مع القضايا المعقدة التي تحتوي على

التقنيات الحديثة" بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٥)، وانحراف معياري مقداره (١,١٤٣). وهذا يشير إلى تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة. وانحصر الالتواء بين (-٠,٩٦) وبين (٠,٥٥-) وجاءت قيم التفلطح بين (٠,١٤٧)، وبين (-٠,٦٠٩)، وهذا يعني أن قيم الالتواء والتفلطح لم تتجاوز المحك المعياري المحدد لأداتي التحقق. فيما جاءت قيم الثبات أكبر من (٠,٩١).

وإذا ما نظرنا إلى القيم الاحتمالية لاختبار المعنوية لجميع فقرات المقياس نجدها جاءت بمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، مما يعني أن إجابات المبعوثين ذات دلالة إحصائية كونها لم تتخط القيم المعتمدة للدلالة الإحصائية، وهي (٠,٠٥)، وهذا يعني أن إجابات المبعوثين تقع ضمن الموافقة على الفقرات المعبرة عن مقياس هذا العامل كونها ذات دلالة إحصائية وأن هناك ثباتا في الفقرات التي قاست هذا المتغير. أي إن كل فقرة من الفقرات التي قاست "القدرة على التعامل مع القضايا الغامضة أو المعقدة" حصلت على قيم أعلى من قيم المحك، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وفي أغلب فقرات هذا المتغير نسبة الموافق بشدة عالية مقارنة بالمتغيرات الأخرى، وقد يرجع السبب في ذلك إلى شعور العاملين بوجود أسلوب القيادة الديمقراطية لدى القيادات العاملة في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار.

من خلال معطيات الجدول (٤,١٢)، نجد بأن أعلى نسبة لتكرار الإجابات حققها مقياسا موافقا وأدنى نسب تكرار حصل عليها مقياس غير موافق بشدة، وبلغ إجمالي المتوسط الحسابي للفقرات التي تقيس المهام بلغ (٣,٦)، بإجمالي انحراف معياري مقداره (١,٠٨٤)، وإجمالي قيم المتوسط الحسابي هنا أكبر من المتوسط النظري المقدر عند (٣)، وهو ما يدل على أن هذه القيم تعبر عن موافقة المجموعة التي أجابت على فقرات هذا المقياس، وجاء في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي السؤال رقم (IQ) الذي نصه "إن الموظفين على علم تام بالمهام والمسؤوليات قبل بدء العمل" بمتوسط حسابي مقداره

(٣,٨١)، وانحراف معياري مقداره (١,٠٠٨)، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي السؤال رقم (Q4) ونصه "يقوم العاملون في محافظ ظفار بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بشكل جيد" بمتوسط حسابي مقداره (٣,٤٦)، وانحراف معياري مقداره (١,١٠٥). وهذا يشير إلى تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة. وانحصر الالتواء بين (-٠,٦١) وبين (٠,٣٨٤-) وجاءت قيم التفلطح بين (٠,٦١٨)، وبين (-٠,١٥٢)، وهذا يعني أن قيم الالتواء والتفلطح لم تتجاوز المحك المعياري المحدد لأداتي التحقق. فيما جاءت قيم الثبات أكبر من (٠,٨٤).

الجدول ١٢: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار المعنوية لفقرات المهام

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء $\leq 2$	التفلطح $\leq 2$	كرونباخ الفا	اختبار المعنوية
Q1	إن الموظفين على علم تام بالمهام والمسؤوليات قبل بدء العمل	٣,٨١	١,٠٠٨	-٤٧٣.	-٥٤٠.	٨٥١.	٠,٠٠٠
Q2	الموظفون على علم بالوصف الوظيفي مما يجعلهم قادرين على معرفة مدى ملائمة قدراتهم للمهام الوظيفية المسندة إليهم	٣,٦٤	١,١٤٤	-٤٧٦.	-٦١٨.	٨٤٦.	٠,٠٠٠
Q3	يوزع رئيسي المهام حسب القدرات والمسؤوليات للموظفين	٣,٧٦	١,١٠٠	-٦١٣.	-٣٧٨.	٨٤٩.	٠,٠٠٠
Q4	يقوم العاملون في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بشكل جيد	٣,٤٦	١,١٠٥	-٤٥٩.	-٢٦٥.	٨٥٤.	٠,٠٠٠
Q5	يتمتع موظفو مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بالمهارات التي تؤهلهم بتنفيذ المهام الموكلة إليهم	٣,٤٩	١,٠٧٧	-٣٨٤.	-٣٠٩.	٨٥٠.	٠,٠٠٠
Q6	يقوم رئيسي بتحديد المهام الوظيفية لكل العاملين ويحافظ على عدم تداخل المهام مع بعضها البعض	٣,٥٩	١,٠٧٠	-٥٥٣.	-١٥٢.	٨٤٦.	٠,٠٠٠
	الإجمالي	٣,٦	١,٠٨٤	-٤٩٣.	-٣٧٧.	٨٧١.	٠,٠٠٠

وإذا ما نظرنا إلى القيم الاحتمالية لاختبار المعنوية لجميع فقرات المقياس نجد أنها جاءت بمستوى دلالة (0,000)، مما يعني أن إجابات المبعوثين ذات دلالة إحصائية كونها لم تتخط القيم المعتمدة للدلالة الإحصائية، وهي (0,05)، وهذا يعني أن إجابات المبعوثين تقع ضمن الموافقة على الفقرات المعبرة عن مقياس هذا العامل كونها ذات دلالة إحصائية وأن هناك ثباتاً في الفقرات التي قاست هذا المتغير. أي إن كل فقرة من الفقرات التي قاست "المهام" حصلت على قيم أعلى من قيم المحك، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وفي أغلب فقرات هذا المتغير نسبة الموافقة بشدة عالية مقارنة بالمتغيرات الأخرى، وقد يرجع السبب في ذلك إلى شعور العاملين بوجود أسلوب القيادة الديمقراطية لدى القيادات العاملة في محافظ ظفار.

#### الجدول ١٣،٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار المعنوية لفقرات الأدوار

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء $\leq 2$	التفطح $\leq 2$	كرونباخ الفا	اختبار المعنوية
Q1	أقوم بلعب جميع الأدوار التي يكلفني بها رئيس العمل	٣,٨٦	١,٠٥٧	-٧٥٧.	١١٢.	٨٩٨.	٠,٠٠٠
Q2	ألتزم بجميع الاجراءات والسياسات التي يطلبها مني رئيسي في العمل	٤,٠٤	٩٢٦.	-٩٥٧.	٨٦٣.	٨٧٢.	٠,٠٠٠
Q3	يقوم رئيسي بتحديد صلاحيات العمل للموظفين بشكل واضح لتعزيز أدورهم.	٣,٨٧	١,٠٢٤	-٧٥٧.	١٨٥.	٨٧٢.	٠,٠٠٠
Q4	ألتزم بتنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا.	٤,١٣	٩٢٨.	-١,٠٠٨	٧٨٠.	٨٦٩.	٠,٠٠٠
Q5	تقوم الإدارة العليا بوضع البرامج وخطط العمل بطريقة منهجية وصحيحة في تحديد الأدوار للموظفين.	٤,٠١	١,٠١٢	-٨٤٠.	٠٧٦.	٨٧٤.	٠,٠٠٠
Q6	يعزز التزام الموظفين بسياسات وإجراءات العمل من تكامل الأدوار.	٣,٧٦	١,٠١٦	-٤٩٠.	-٢٥٧.	٨٩١.	٠,٠٠٠
	الإجمالي	٣,٩٥	٩٩.	-٨٠٢.	٢٩.	٨٩٧.	٠,٠٠٠

من خلال معطيات الجدول (٤,١٣)، نجد بأن أعلى نسبة لتكرار الاجابات حققها مقياس موافق بشدة وأدنى نسب تكرر حصل عليها مقياس غير موافق بشدة، وبلغ إجمالي المتوسط الحسابي لل فقرات التي تقيس الادوار بلغ (٣,٩٥)، بإجمالي انحراف معياري مقداره (٩٩٠)، وإجمالي قيم المتوسط الحسابي هنا أكبر من المتوسط النظري المقدر عند (٣)، وهو ما يدل على أن هذه القيم تعبر عن موافقة المجموعة التي أجابت على فقرات هذا المقياس، وجاء في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي السؤال رقم (Q4) الذي نصه "ألترم بتنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا" بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٣)، وانحراف معياري مقداره (٩٣٠)، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي السؤال رقم (Q6) ونصه "يعزز التزام الموظفين بسياسات وإجراءات العمل من تكامل الأدوار" بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٦)، وانحراف معياري مقداره (١,٠١٦). وهذا يشير إلى تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة. وانحصر الالتواء بين (-١,٠٠٨) وبين (-٤٩٠) وجاءت قيم التفلطح بين (٨٦٣٠)، وبين (-٢٥٧٠)، وهذا يعني أن قيم الالتواء والتفلطح لم تتجاوز المحك المعياري المحدد لأداتي التحقق. فيما جاءت قيم الثبات أكبر من (٠,٨٦).

وإذا ما نظرنا إلى القيم الاحتمالية لاختبار المعنوية لجميع فقرات المقياس نجدها جاءت بمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، مما يعني أن إجابات الباحثين ذات دلالة إحصائية كونها لم تتخط القيم المعتمدة للدلالة الإحصائية، وهي (٠,٠٥)، وهذا يعني أن إجابات الباحثين تقع ضمن الموافقة على الفقرات المعبرة عن مقياس هذا العامل كونها ذات دلالة إحصائية وأن هناك ثبات في الفقرات التي قاست هذا المتغير. أي إن كل فقرة من الفقرات التي قاست "الادوار" حصلت على قيم أعلى من قيم المحك، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وفي اغلب فقرات هذا المتغير نسبة

الموافق بشدة عالية مقارنة بالمتغيرات الأخرى، وقد يرجع السبب في ذلك إلى شعور العاملين بأن هناك توزيع للأدوار لدى القيادات العاملة في محافظ ظفار.

الجدول ١٤، ٠: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار المعنوية لفقرات تحقيق الأهداف

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء $\leq 2$	التفلطح $\leq 2$	كرونباخ الفا	اختبار المعنوية
Q1	يحقق الموظفون الأهداف التي تضعها الإدارة العليا لهم.	٣,٨٦	٩٨٢.	-٤٦٩.	-٤٥٩.	٩٤٥.	٠,٠٠٠
Q2	يتم تقييم تحقيق الموظفين للأهداف من قبل الإدارة بشكل مستمر	٣,٧٨	١,٠١٥	-٥٦٤.	-١٧٢.	٩٤١.	٠,٠٠٠
Q3	يتم إمداد الموظفين بالمعلومات اللازمة من أجل القيام بالعمل بشكل صحيح	٣,٦٩	١,٠٧١	-٥٣٥.	-٣٤٠.	٩٣٨.	٠,٠٠٠
Q4	يتم تزويد الموظفين بأي موارد لمساعدتهم على تحقيق الأهداف	٣,٧٧	١,١١٥	-٦٢٤.	-٤٣٧.	٩٤٠.	٠,٠٠٠
Q5	يتم مناقشة تحقيق الأهداف مع الرئيس المباشر	٣,٧٣	١,٠٥٨	-٥٠٦.	-٣١٠.	٩٤١.	٠,٠٠٠
Q6	لدى الموظفين المهارات والقدرات التي تؤهلهم من تحقيق الأهداف الموضوعية لهم من قبل الإدارة.	٣,٨٨	٩٩١.	-٥٩٥.	-٠٩١.	٩٤٤.	٠,٠٠٠
Q7	يقوم الموظفون بتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تأخير.	٣,٧٤	١,٠١٩	-٥٠٨.	-١٨٧.	٩٤١.	٠,٠٠٠

٠,٠٠٠	٩٤٢.	-٤١١.	-٤٣٨.	١,٠٢١	٣,٧٧	يقوم العاملون بتنفيذ المهام المطلوبة منهم على أكمل وجه.	Q8
٠,٠٠٠	٩٤٩.	٣٠١.-	٥٣.-	١,٠٣	٣,٧٨	الإجمالي	

من خلال معطيات الجدول (٤,١٤)، نجد بأن أعلى نسبة لتكرار الإجابات حققها مقياسا موافقا وأدنى نسب تكرار حصل عليها مقياس غير موافق بشدة، وبلغ إجمالي المتوسط الحسابي لل فقرات التي تقيس تحقيق الأهداف بلغ (٣,٧٨)، بإجمالي انحراف معياري مقداره (١,٠٣)، وإجمالي قيم المتوسط الحسابي هنا أكبر من المتوسط النظري المقدر عند (٣)، وهو ما يدل على أن هذه القيم تعبر عن موافقة المجموعة التي أجابت على فقرات هذا المقياس، وجاء في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي السؤال رقم (Q6) الذي نصه "لدى الموظفين المهارات والقدرات التي تؤهلهم من تحقيق الأهداف الموضوعه لهم من قبل الإدارة" بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٨)، وانحراف معياري مقداره (٠,٩١)، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي السؤال رقم (Q٣) ونصه "يتم إمداد الموظفين بالمعلومات اللازمة من أجل القيام بالعمل بشكل صحيح" بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٩)، وانحراف معياري مقداره (١,٠٧١). وهذا يشير إلى تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة. وانحصر الالتواء بين (-٠,٤٣٨) وجاءت قيم التفلطح بين (-٠,٤٥٩)، وبين (٠,٠٩١)، وهذا يعني أن قيم الالتواء والتفلطح لم تتجاوز المحك المعياري المحدد لأداتي التحقق. فيما جاءت قيم الثبات أكبر من (٠,٩٣). وإذا ما نظرنا إلى القيم الاحتمالية لاختبار المعنوية لجميع فقرات المقياس نجد أنها جاءت بمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، مما يعني أن إجابات المبعوثين ذات دلالة إحصائية كونها لم تتخط القيم المعتمدة للدلالة الإحصائية، وهي (٠,٠٥)، وهذا يعني أن إجابات المبعوثين تقع ضمن الموافقة على الفقرات المعبرة عن مقياس هذا العامل كونها ذات دلالة إحصائية وأن هناك ثباتا في الفقرات التي قاست هذا المتغير. أي إن كل فقرة من الفقرات التي قاست "تحقيق الأهداف" حصلت على قيم أعلى من قيم المحك، وهذا يعني

أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وفي أغلب فقرات هذا المتغير نسبة الموافقة بشدة عالية مقارنة بالمتغيرات الأخرى، وقد يرجع السبب في ذلك إلى شعور العاملين بوجود أسلوب القيادة الديمقراطية لدى القيادات العاملة في محافظ ظفار.

ويخصص الجدول التالي (٤,١٥) جداول التحليل الوصفي في جدول واحد ليوضح الاجمالي لكل

متغير كما يلي:-

الجدول ٤,١٥: ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار المعنوية لكل متغير

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء $\leq 2$	التفلطح $\leq 2$	كرونباخ الفا	اختبار المعنوية
	النمط الاوتوقراطي	٢,٨٦	١,٢٦٤	٠,٥٤٨	-٠,٤٧٥	٨٤٢.	٠,٠٠٠
الأنماط القيادية الثلاثة	النمط الديمقراطي	٣,٧٨	١,١٨٧	-٧٤٢.	-٣١٨.	٩٤٢.	٠,٠٠٠
	النمط التحويلي	٣,٧٦	١,١٤٦	-٧٤٦.	-١٥٥.	٩٣٤.	٠,٠٠٠
	القدرة علي التغيير	٣,٧٦٦	١,٠٩٧	-٦٨.	-١٦.	٩٣٢.	٠,٠٠٠
الثقافة التنظيمية	الشجاعة	٣,٦٧	١,١٧٦	-٦.	-٤٣.	٩٠٢.	٠,٠٠٠
	الثقة في الآخرين	٣,٨٩	١,١٢	-٨١.	-١١٨.	٩٤٩.	٠,٠٠٠
	التعامل مع القضايا الغامضة	٣,٨	١,١٤	-٧٥.	-١٩٨.	٩٣٣.	٠,٠٠٠
	المهام	٣,٦	١,٠٨٤	-٤٩٣.	-٣٧٧.	٨٧١.	٠,٠٠٠
الأداء التنظيمي	الأدوار	٣,٩٥	٩٩.	-٨٠٢.	٢٩.	٨٩٧.	٠,٠٠٠
	تحقيق الأهداف	٣,٧٨	١,٠٣	-٥٣.	-٣٠١.	٩٤٩.	٠,٠٠٠

### ٤,٣ مقاييس نموذج الدراسة

نموذج القياس هو جزء من النموذج الذي يفحص العلاقة بين المتغيرات الكامنة ومقاييسها. النموذج الهيكلي هو العلاقة بين المتغيرات الكامنة. لاختبار نموذج القياس، يقوم الباحثون عادةً بإشباع النموذج الهيكلي، من خلال السماح لجميع الكمون بالارتباط. ثم يكون أي غير ملائم في نموذج القياس. كان الغرض من تقييم نموذج القياس هو تقييم العلاقة بين كل مؤشر والبناء المرتبط به، وكذلك التأكد من أن كل بناء يختلف عن الآخر. نظرًا لأن جميع التركيبات في هذه الدراسة تم تشغيلها في الوضع الانعكاسي، فقد تم استخدام العديد من الاختبارات لفحص هذه المخاوف، وتم الحصول على نتائج مقبولة. أجرت هذه الدراسة تحليل الموثوقية والصلاحية المطلوبة. في الجدولين ٤,٢١ و ٤,٢٢، يتم تقديم تقييم نموذج القياس لكل عنصر مما يوضح أن جميع القيم التي تم تحقيقها أعلى من الحد المطلوب (Hair et al., ٢٠١٧).

### ٤,٣,١ نسبة التشبع في النموذج القياسي (Loading)

التحليل العائلي هو طريقة إحصائية تُستخدم لوصف التباين بين المتغيرات الملاحظة والمترابطة من حيث عدد قليل من المتغيرات التي يمكن ملاحظتها والتي تسمى العوامل. تحليل العامل هو أسلوب يستخدم لتقليل عدد كبير من المتغيرات إلى عدد أقل من العوامل. تستخلص هذه التقنية الحد الأقصى من التباين المشترك من جميع المتغيرات وتضعها في درجة مشتركة. كمؤشر لجميع المتغيرات، يمكننا استخدام هذه الدرجة لمزيد من التحليل. يعد تحليل العامل جزءًا من النموذج الخطي العام وتفترض هذه الطريقة أيضًا عدة افتراضات: هناك علاقة خطية، ولا توجد علاقة

خطية متعددة، وتتضمن المتغيرات ذات الصلة في التحليل، وهناك ارتباط حقيقي بين المتغيرات والعوامل.

تتوفر عدة طرق، ولكن يتم استخدام تحليل المكونات الرئيسية بشكل أكثر شيوعًا.

الجدول ١٦،٠: مقاييس النموذج الأولي

العوامل	الفقرات	التشبع	كرونباخ الفا	الموثوقية المجمعة	الصلاحية
الانماط النمط القيادية الاولتوقراطي	AS_1	٠,٧٠٢	٠,٨٤٢	٠,٨١٨	٠,٦٣٣
	AS_2	٠,٦٠٦			
	AS_3	٠,٦٠٤			
	AS_4	٠,٧٤٧			
	AS_5	٠,٧٠٩			
	AS_6	٠,٦٢٨			
	AS_7	٠,٦٠٢			
	AS_8	٠,٧٠٢			
	AS_9	٠,٥٩٣			
النمط الديمقراطي	DS_1	٠,٦٨٣	٠,٩٤٢	٠,٨٥٦	٠,٥٩٩
	DS_2	٠,٧٢٩			
	DS_3	٠,٧٨٧			
	DS_4	٠,٧٤١			
	DS_5	٠,٨٠٩			
	DS_6	٠,٧٨٨			
	DS_7	٠,٨١٦			
	DS_8	٠,٦١٤			

				٠,٦٦٤	DS_9	
				٠,٦٧٩	DS_10	
				٠,٦٨٣	DS_11	
٠,٦٧٣	٠,٩١١	٠,٩٣٤	٠,٦٢٥	TS_1	النمط	
			٠,٥٣٨	TS_2	التحويلي	
			٠,٦٣٤	TS_3		
			٠,٧٩١	TS_4		
			٠,٧٧٢	TS_5		

الجدول ٤,١٦، واصل

الصلاحية	الموثوقية المجمعة	كرونباخ الفا	التشعب	الفقرات	العوامل
٠,٥٤٩	٠,٨٦٥	٠,٩٣٢	٠,٧٦٨	ATC_1	الثقافة
			٠,٧٦٢	ATC_2	القدرة على التغيير
			٠,٦١٣	ATC_3	التنظيمية
			٠,٧٢٤	ATC_4	
			٠,٧٢٢	ATC_5	
٠,٦١٦	٠,٩٧٦	٠,٩٠٢	٠,٨٠١	C_1	الشجاعة
			٠,٧٨٥	C_2	
			٠,٧٣٧	C_3	
			٠,٧٥٤	C_4	
			٠,٦٢٤	C_5	
٠,٥٦٦	٠,٨١٩	٠,٩٤٩	٠,٧٢٧	TO_1	الثقة في الآخرين
			٠,٧٢٤	TO_2	
			٠,٧٢١	TO_3	
			٠,٨٥٢	TO_4	
			٠,٧٨٨	TO_5	
٠,٦٦١	٠,٨٩١	٠,٩٣٣	٠,٧٢٠	ADACI_1	القدرة على التعامل مع القضايا
			٠,٧٥٣	ADACI_2	
			٠,٥٨٦	ADACI_3	

الجدول ٤,١٦، واصل

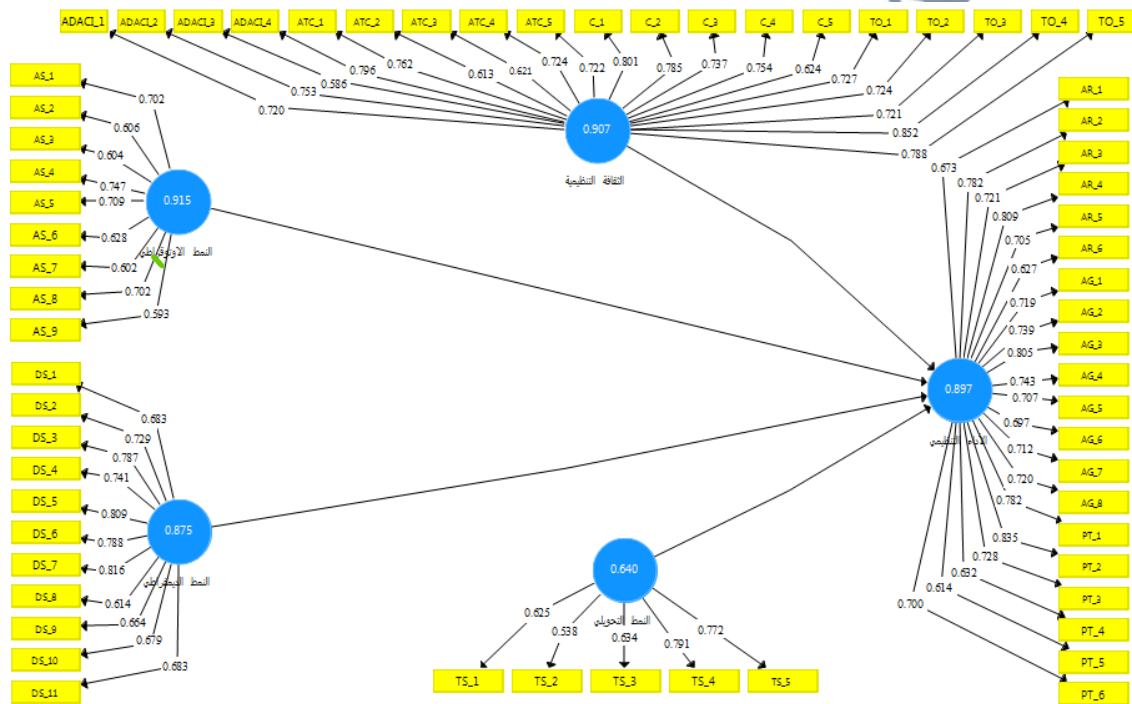
العوامل	الفقرات	التشبع	كرونباخ الفا	الموثوقية المجمعة	الصلاحية
الغامضة أو	ADACI_4	٠,٧٩٦			
المعقدة	ADACI_5	٠,٧٤٢			
الأداء	AR_1	٠,٦٧٣	٠,٨٧١	٠,٨٥٢	٠,٥٤٦
التنظيمي	AR_2	٠,٧٨٢			
	AR_3	٠,٧٢١			
	AR_4	٠,٨٠٩			
	AR_5	٠,٧٠٥			
	AR_6	٠,٦٢٧			
تحقيق	AG_1	٠,٧١٩	٠,٨٩٧	٠,٨٧١	٠,٦٣٦
الأهداف	AG_2	٠,٧٣٩			
	AG_3	٠,٨٠٥			
	AG_4	٠,٧٤٣			
	AG_5	٠,٧٠٧			
	AG_6	٠,٦٩٧			
	AG_7	٠,٧١٢			
	AG_8	٠,٧٢٠			
أداء المهام	PT_1	٠,٧٨٢	٠,٩٤٩	٠,٩٦١	٠,٥٣٦
	PT_2	٠,٨٣٥			
	PT_3	٠,٧٢٨			
	PT_4	٠,٦٣٢			
	PT_5	٠,٦١٤			
	PT_6	٠,٧٠٠			

يبين الجدول (٤،١٦) أعلاه مساهمة كل فقرة في التباين المشترك الحاصل بين الفقرات، ونجد أنّ

مقدار هذا التباين جاء واقع بين اعلى نسبة مقدارها (٨١٪) حصلت عليها الفقرة رقم ديمقراط٧، فيما

كان أدنى نسبة تحقق في الفقرة رقم اوتوقراطي٩ بمقدار (٥٩٪)، وهذه النسبة تفسر مقدار التباينات التي

تتعلق بكل فقرة.



الرسم البياني ٣،٤ : التباين المشترك الحاصل بين فقرات المتغيرات

#### ٤،٤ معاملات الثبات *Coefficients of Reliability*

يشير المعامل إلى مدى تباين النتائج في الدرجة. ويختلف هذا عن معامل الارتباط القياسي، الذي

عادة ما يتطلب تربيعه لتقدير التباين (Cohen & Swerdlik، ٢٠٠٥).

لتحديد مدى موثوقية درجات الاختبار، يجب على الباحث الحصول على ملاحظتين على الأقل

من نفس المجموعة. وتوفر العلاقة بين مجموعة الملاحظات معامل الموثوقية. بالتالي، يمكن تصميم دراسات

مختلفة لتحديد مدى الموثوقية، مثل اختبار الموثوقية-إعادة الاختبار، وموثوقية الاتساق الداخلي

(Cronbach, 2004)، وموثوقية النصف المنقسم (Feldt & Brennan, 1989)، وموثوقية المتوسط (Allen & Yen, 2002)، وغيرها. تستخدم هذه الاختبارات بشكل شائع كقياس للاتساق الداخلي أو موثوقية درجة الاختبار النفسي لعينة من الممتحنين، وتستخدم في العلوم الاجتماعية والأعمال والتمريض والتخصصات الأخرى

تم استخدام اختبار الموثوقية في الدراسة لغرض إيجاد مؤشرات الموثوقية والتأكد من الاتساق الداخلي بين عناصر المتغيرات. يستخدم هذا الاختبار عاملين هما: "كرونباخ الفا" و "الثبات المركب". وفقاً لهير وآخرون (2017)، يجب أن تكون قيمة موثوقية كرونباخ الفا والثبات المركب فوق 0,7 لكي يتم قبولها.

استناداً إلى الجدول (4,22) أظهرت النتائج إلى أنه يوجد اتساقاً داخلياً كبيراً مع قيم كرونباخ الفا والثبات المركب، حيث وجد أن المتغيرات (النمط الاوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط التحويلي، والقدرة على التغيير، والشجاعة، والثقة في الآخرين، والقدرة على التعامل مع القضايا الغامضة أو المعقدة، وتحقيق الادوار، وتحقيق الأهداف، وأداء المهام) حصلت على قيم كرونباخ الفا تتراوح بين 0,842 و 0,949، بينما قيم الثبات المركب فقد كانت تتراوح بين 0,818 و 0,976.

#### 4,5 توسط التباين المستخلص (AVE) *Average Variance Extracted*

في الإحصاء (نظرية الاختبار الكلاسيكية)، يعد متوسط التباين المستخرج (AVE) مقياساً لمقدار التباين الذي يتم التقاطه بواسطة الإنشاء فيما يتعلق بمقدار التباين بسبب خطأ القياس. يتم استخدام مجموعة من المؤشرات، مثل متوسط التباين المستخرج (AVE)، بشكل شائع للتحقق من صحة التركيبات. في الإحصاء، يعد AVE مقياساً لمقدار التباين الذي يتم التقاطه بواسطة

الإنشاء فيما يتعلق بكمية التباين بسبب خطأ القياس. تتكون هذه المؤشرات التقليدية من عوامل التحميل الناتجة عن المربعات الصغرى المقدرة أو الانحدارات القصوى للاحتمالية. وبالتالي، فإن الاقتراح الجديد الذي يوفر عوامل تحميل جديدة قد ينتج عنه مؤشر AVE أكثر إفادة. وبالتالي، تتكون هذه الدراسة من تحسين المؤشر باستخدام الانحدارات التكيفية.

في نفس نطاق تحديد موثوقية البيانات وصلاحيتها، يتم استخدام اختبار التباين المستخلص للتأكد أكثر من صلاحية البيانات وموثوقيتها، وكذلك اختبار "فونيل لاركر". يعتمد اختبار التباين المستخلص على قيمة لتكون اعلى من ٠,٥ (هاير وآخرون، ٢٠١٧).

وفقاً للجدول التالي (٤,٢٢) اظهرت النتائج أنّ المتغيرات (النمط الاوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط التحويلي، والقدرة على التغيير، والشجاعة، والثقة في الآخرين، والقدرة على التعامل مع القضايا الغامضة أو المعقدة، وتحقيق الادوار، وتحقيق الأهداف، وأداء المهام) حصلت على قيم تباين مستخلص مقبولة وصالحة للدراسة حيث إنّ القيم تراوحت بين ٠,٥٣٦ و ٠,٦٧٣.

#### ٤,٦ صدق التمايز *Discriminant Validity*

مطلوب تحليل (AVE) متوسط التباين المستخرج المناسب لإثبات الصلاحية التمييزية. في تحليل AVE، يتحقق الباحث مما إذا كان الجذر التربيعي لكل قيمة AVE مرتبطة بكل بنية كامنة أكبر بكثير من أي ارتباط بين أي بناءين كامنين. يتم قياس التباين الموضح للبناء بواسطة AVE. يريد الباحث بصدق فحص ما إذا كانت عناصر البناء تفسر تبايناً أكثر من عناصر التركيبات الأخرى عند مقارنة AVE مع معامل الارتباط.



تحقيق	٠,٣٩٢	٠,٤٢٢	٠,٢٤٢	٠,١٦٥	٠,٣٠٢	٠,٢٥٧	٠,١٨٣	٠,٨٢٦
الادوار								
تحقيق	٠,٣١١	٠,٢٢٢	٠,٢٩١	٠,٣٦٠	٠,٢١١	٠,٤١٢	٠,٢٧٣	٠,٨٢١
الأهداف								
أداء المهام	٠,٢١٨	٠,٣٦٦	٠,١٧٨	٠,٢٥١	٠,١٣٤	٠,٢٩٣	٠,٤٨٧	٠,٨٦٦

#### ٤,٧ اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity Test)

تعد العلاقة الخطية المتعددة (أو العلاقة الخطية المتداخلة) ظاهرة إحصائية في تحليل الانحدار الخطي المتعدد حيث يوجد متغيران مستقلان أو متبئان (أو أكثر) مرتبطان ارتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض أو مترابطين. ينتهك وجود العلاقات الخطية المتعددة أحد الافتراضات الأساسية لتحليل الانحدار الخطي المتعدد، وبالتالي فهو يمثل مشكلة؛ معاملات الانحدار المتوقعة لم تعد موثوقة.

يعتبر اختبار الارتباط الخطي المتعدد أحد اختبارات الانحدار المتعددة، ويتم استخدام هذا الاختبار في الدراسة للتأكد من أنَّ جميع عناصر المتغيرات المستقلة المتغير المعتدل ترتبط ببعضها بعضاً. يستخدم اختبار الارتباط الخطي المتعدد عاملين رئيسيين هما: التسامح وعوامل تضخم التباين (VIF).

وفقاً لـ كالفينيس (٢٠١٨)، يجب أن يكون قبول قيم التسامح (Tolerance) أكبر من (٠,١). وقيمة عوامل تضخم التباين أقل من (١٠) أي  $(VIF) < 10$

بينما أوصى شاتفيلد (٢٠١٨) بأن يكون (VIF) أقل من (٥) متفادياً الرقم أقل من (١٠). فبحسب تقديره تكون الحدود بين (٥ إلى ١٠) ممكن أن تُشير إلى وجود بعض التعدد الخطي، لكنه قد تكون هناك مشكلة لكنها ليست خطيرة (hatfield, 2018).

وفقاً للجدول التالي ٤,٢٣، فإن متغيرات (النمط الاوتوقراطي، 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 ٠,٢٢١ إلى ٠,٧٣٠؛ وجميع القيم أكثر من (٠,١). بينما تراوحت قيم (VIF) بين ١,٠٠٣ و ٢,٥١٣؛ وهي أقل من (٥).

الجدول ١٨،٠: الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة

متغيرات الدراسة المستقلة	تضخم التباين VIF	التباين المسموح <i>Tolerance</i>
النمط الاوتوقراطي	١,٩٢١	٠,٢٢١
النمط الديمقراطي	١,٣٠٩	٠,٥٧٦
النمط التحويلي	٢,٠٤٠	٠,٤٩٠
القدرة على التغيير	١,٦٣٧	٠,٧٣٣
الشجاعة	٢,٥١٣	٠,٣٤٦
الثقة في الآخرين	٢,٤٤٠	٠,٥٦٠
القدرة على التعامل مع القضايا الغامضة أو المعقدة	١,٠٠٣	٠,٥٣٠

#### ٤,٧,١ معامل الارتباط التربيعي أو مُعامل التحديدات *Coefficient of Determination/R2*

معامل التحديد هو مقياس إحصائي يفحص كيف يمكن تفسير الاختلافات في متغير واحد بالاختلاف في متغير ثان، 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، ٢٠١٧).

يبين الجدول رقم ٤,١٨ 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 ٧٣,٨٪ وهي تمثل قيمة تقدير متوسطة للنموذج المقترح في الدراسة للتنبؤ بالاداء التنظيمي من خلال العوامل المقترحة.

الجدول ١٩،٠: مُعامل الارتباط التريعي

العامل التابع	R Square	R Square Adjusted
الأداء التنظيمي	٠,٧٣٨	٠,٦٨٣

٤,٧,٢ حجم التأثير f2

بحسب كوهين، (١٩٨٨) فإن كوهين (f2) مناسب لحساب حجم التأثير ضمن نموذج الانحدار المتعدد؛ حيث يكون المتغير المستقل محل الاهتمام، والمتغير التابع مستمرين. يتم تقديم Cohen's f2 بشكل شائع في شكل مناسب لحجم التأثير العالمي.  $f2 = R^2 - R^2_{1-2}$

كما يظهر الجدول (٤,٢٠) الآتي قياس حجم الأثر لمتغيرات الدراسة على الأداء التنظيمي، الذي يتضح من خلاله أن أكثر المتغيرات أثراً على الأداء التنظيمي هو متغير الانماط القيادية وبحجم أثر ٠,٥١٧، متجاوز الحد ٠,١٥ الذي يشير إلى حجم أثر عالي ذو معنى. كما وجدت الثقافة التنظيمية بحجم أثر عالي بقيمة ٠,٣٩١. تؤكد هذه النتائج الدور الهام لمتغيرات الانماط القيادية والثقافة التنظيمية نحو تعزيز الاداء التنظيمي في محافظة ظفار بسلطنة عُمان.

الجدول ٢٠،٠: حجم التأثير f2

متغيرات الدراسة	حجم التأثير f2
الانماط القيادية	٠,٥١٧
الثقافة التنظيمية	٠,٣٩١

٤,٨ النمذجة الهيكلية (Structural Modeling)

نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM): هي تقنية قوية ومتعددة المتغيرات، وجدت بشكل متزايد في التحقيقات العلمية لاختبار وتقييم العلاقات السببية متعددة المتغيرات. تختلف PLS-SEM عن مناهج

النمذجة الأخرى؛ لأنها تختبر التأثيرات المباشرة وغير المباشرة على العلاقات السببية المفترضة مسبقاً. PLS-SEM هي طريقة إحصائية عمرها ما يقرب من (١٠٠) عام تطورت على مدى ثلاثة أجيال. طور الجيل الأول من PLS-SEM منطق النمذجة السببية باستخدام تحليل المسار (Wright، ١٩١٨)، ثم تم تحويل PLS-SEM بواسطة العلوم الاجتماعية لتشمل تحليل العوامل. من خلال جيلها الثاني، وسعت PLS-SEM قدرتها. بدأ الجيل الثالث من PLS-SEM في عام ٢٠٠٠ مع تطوير Judea Pearl "للمنموذج السببي الهيكلي"، تلاه دمج Lee (٢٠٠٧) لنمذجة Bayesian Pearl (٢٠٠٣).

PLS-SEM عبارة عن مزيج من طريقتين إحصائيتين: تحليل العوامل المؤكدة وتحليل المسار. يهدف تحليل العامل التأكيدي، الذي نشأ في القياس النفسي، إلى تقدير السمات النفسية الكامنة، مثل الموقف والرضا (غالتون، ١٨٨٨؛ بيرسون ولي ١٩٠٣؛ سيرمان ١٩٠٤). من ناحية أخرى، بدأ تحليل المسار في القياسات الحيوية وكان يهدف إلى إيجاد العلاقة السببية بين المتغيرات من خلال إنشاء مخطط مسار (رايت، ١٩١٨، ١٩٢٠، ١٩٢١). تم تقديم تحليل المسار في الاقتصاد القياسي السابق مع معادلات متزامنة (Haavelmo، ١٩٤٣). وفي أوائل السبعينيات جمعت PLS-SEM بين الطريقتين المذكورتين أعلاه (Joreskog، ١٩٦٩، ١٩٧٠، ١٩٧٨؛ Joreskog & Goldberger، ١٩٧٥) وأصبحت شائعة في العديد من المجالات، مثل العلوم الاجتماعية، والأعمال التجارية، والعلوم الطبية والصحية، والعلوم الطبيعية.

#### ٤,٨,١ اختبار الأثر المباشر (*Direct Effect Test*)

بهذا الاختبار يصل الباحث إلى أهم اختبارين في الدراسة وحيث يتم اختبار فرضيات الدراسة. يتم تطبيق اختبار الأثر المباشر لمعرفة نوع العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. تم استخدام اختبار

التأثير المباشر لاختبار العلاقات بين (الانماط القيادية والثقافة التنظيمية) والأداء التنظيمي في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بسلطنة عُمان.

٤,٩ الإجابة عن أسئلة الدراسة

٤,٩,١ 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. حسب نتيجة التحليل فإن النمط الديمقراطي حصل في بيتا على قيمة تساوي ٠,٥٧٤ والنسبة الفئوية تساوي ٠,٠٠٠، ويعد هذا أكبر مؤشر، وحصل النمط الاوتوقراطي على ٠,١١٣ 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) كاحد عوامل المتغيرات المستقلة، بينما لا يوجد علاقة إحصائية بين (تحقيق المهام الوظيفية) وبين عاملي (النمط الاوتوقراطي، النمط التحويلي الحر).

٤,٩,٢ 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 أنّ النمط الديمقراطي حصل في بيتا على قيمة تساوي ٠,٠٨٥، وجاءت قيمة تي ٢٥,٦١٩ والنسبة الفئوية تساوي (٠,٠٠٠). ويعد هذا أكبر مؤشر، يليه النمط الأوتوقراطي حيث حصل على

٠,٠٣٩ في قيمة بيتا والنسبة الفئوية تساوي ٠,٢٤٨، وهذه النسبة غير دالة إحصائياً. وحل أخيراً النمط التحويلي الحر الذي حصل على قيمة بيتا تساوي ٠,٠٢٩، والنسبة الفئوية 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 فقط.

### ٤,٩,٣ 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 الجدول (٤,٣٦)، حصلت العلاقة بين الثقافة التنظيمية مع تحقيق المهام الوظيفية، في بيتا على قيمة تساوي ٠,٦٠٧ والنسبة الفئوية تساوي ٠,٠٠٠، ويؤكد هذا أن هناك جودة عامة للنموذج، وأشار تحليل التباين إلى وجود علاقة دالة إحصائية ومقدار قيمة (بي) ٥٤٧. وبعد هذا مؤشر على أن هناك جودة عامة للنموذج.

بينما في الجدول (٤,١٧)، حصلت الثقافة التنظيمية في بيتا على قيمة تساوي ٠,٥٥٩ والنسبة الفئوية تساوي ٠,٠٠٠، وأشار تحليل التباين إلى وجود علاقة دالة إحصائية ومقدار قيمة (بي) تساوي ٠,٥٧٣. وبعد هذا مؤشر على أن 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 ٠,٧٣١ والنسبة الفئوية تساوي (٠,٠٠٠)، وأشار تحليل التباين إلى وجود علاقة دالة إحصائية ومقدار قيمة (بي) تساوي ٠,٦٣٢. وبعد هذا مؤشر على أن هناك جودة عامة للنموذج.

#### ٤,٩,٤ نتيجة السؤال الرابع

نص السؤال الرابع على: "ما أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي في محافظ ظفار بسطنة عُمان؟"

ومراجعة الجدول رقم (٤,١٧) المبين أعلاه؛ يتضح أنّ الثقافة التنظيمية ساهمت في التقليل من تأثير الأنماط القيادية على الأداء. أي إنّ تأثير التوسط في هذه الفرضية قلل من التأثير المباشر ولم يؤثر على الدلالة الإحصائية. بذلك توصل الباحث إلى أنّ 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 & Baron, Kenny, (1986).

في هذه الحالة لم يكن التوسط نقياً (pure) بل كان جزئياً، لأن المتغير الوسيط لم يؤدي إلى تغيير كلي في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع بدون أي تأثير مباشر للمتغير المستقل. بمعنى آخر، كان تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يتم من خلال المتغير الوسيط، ولهذا كان التوسط شبه نقياً حسبما أكده ماك كينون وآخرون، (2004) MacKinnon, et. al., .

٤,١٠ تدقيق فرضيات الدراسة: الاستنادات التالية تم استنتاجها بناءً على النتائج الموضحة في الجدول (٤,٢١).

#### ٤,١٠,١ تدقيق الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي في محافظ ظفار بسلطنة

عُمان، وكان حجم الأثر النمط الأوتوقراطي على الأداء التنظيمي = ٠,٣٦٤ وقيمة T = ٤,٧٥٥ و P-

Value = ٠,٠٠٠، وكان حجم الأثر النمط الديمقراطي على الأداء التنظيمي = ٠,١٥٦ وقيمة T =

٣,٤٦٧ و P-Value = ٠,٠٠٠، وكان حجم الأثر النمط التحويلي على الأداء التنظيمي = ٠,١٦٨

وقيمة T = ٢,٥٠٧ و P-Value = ٠,٠٠٠.

#### ٤,١٠,٢ تدقيق الفرضية الثانية:

كان حجم الأثر النمط الأوتوقراطي على الثقافة التنظيمية = ٠,١٤٤ وقيمة T = ٦,٥٤٥ و P-

Value = ٠,٠٠٠، وكان حجم الأثر النمط الديمقراطي على الثقافة التنظيمية = ٠,٠٩٢ وقيمة T =

١٠,٢٢٢ و P-Value = ٠,٠٠٠، وكان حجم الأثر النمط التحويلي على الثقافة التنظيمية = ٠,١٠٨

وقيمة T = ٢,٢٥٠ و P-Value = ٠,٠٠٠.

#### ٤,١٠,٣ تدقيق الفرضية الثالثة:

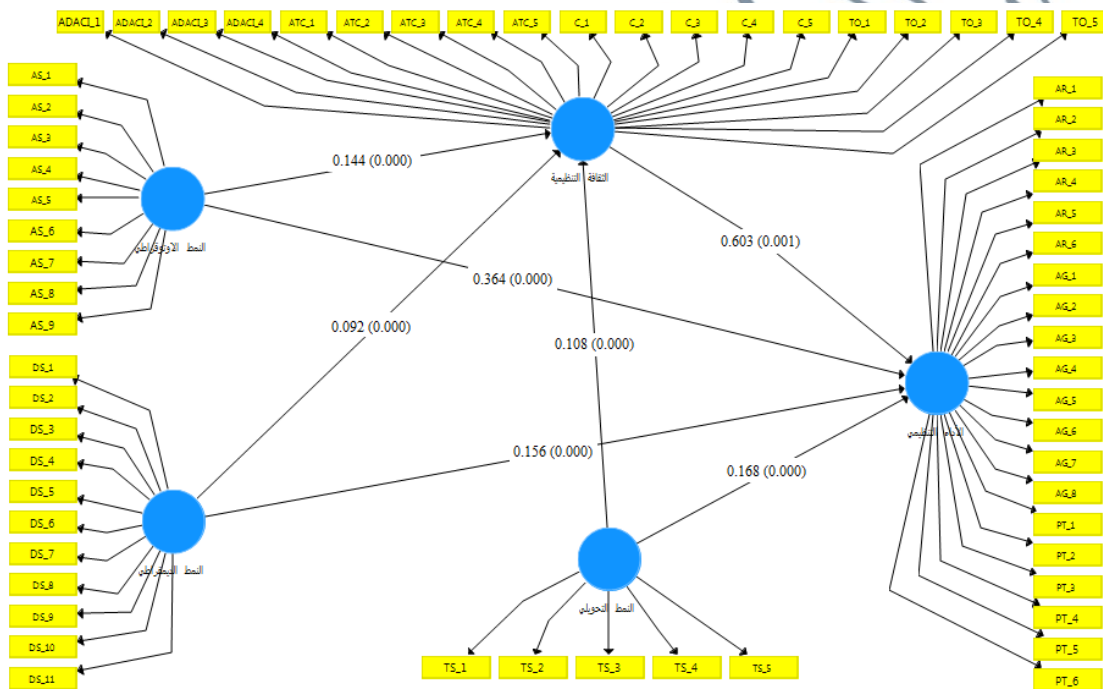
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في مكتب وزير الدولة ومحافظ

ظفار بسلطنة عُمان، وكان حجم الأثر = ٠,٦٠٣ وقيمة T = ٦,٧٤٣ و P-Value = ٠,٠٠٠١

الجدول ٠,٢١: اختبار فرضيات الأثر المباشر

المسار	حجم الأثر	الانحراف المعياري	قيمة T	p values
النمط الأوتوقراطي - < الأداء التنظيمي	٠,٣٦٤	٠,٠٣٢	٤,٧٥٥	٠,٠٠٠

٠,٠٠٠	٣,٤٦٧	٠,٠٤٥	٠,١٥٦	النمط الديمقراطي - < الأداء التنظيمي
٠,٠٠٠	٢,٥٠٧	٠,٠٦٧	٠,١٦٨	النمط التحويلي - < الأداء التنظيمي
٠,٠٠٠	٦,٥٤٥	٠,٠٢٢	٠,١٤٤	النمط الأوتوقراطي - < الثقافة التنظيمية
٠,٠٠٠	١٠,٢٢٢	٠,٠٠٩	٠,٠٩٢	النمط الديمقراطي - < الثقافة التنظيمية
٠,٠٠٠	٢,٢٥٠	٠,٠٤٨	٠,١٠٨	النمط التحويلي - < الثقافة التنظيمية
٠,٠٠١	٦,٧٤٣	٠,٠٧٤	٠,٦٠٣	الثقافة التنظيمية - < الأداء التنظيمي



الرسم البياني ٤: نتائج اختبار فرضيات الأثر المباشر

### اختبار أثر العامل الوسيط (Mediation Effect Test)

تم استخدام اختبار أثر العامل الوسيط في الدراسة للتحقيق في فرضية الدراسة التي تنص على وجود علاقة وساطة للثقافة التنظيمية للعلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي في محافظ ظفار بسلطنة عُمان. يعرض الجدول التالي ٢٢ و٤ نتائج اختبار العامل الوسيط استناداً إلى منهجية برشر وهيس، ويمكن لهذه النتائج أن تؤثر نتيجة الفرضية الرابعة الآتية:

٤,١٠,٤ تدقيق الفرضية الرابعة:

الثقافة التنظيمية تعمل كعامل وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي في محافظ ظفار بسلطنة عُمان تأثيراً إيجابياً وبشكل ملحوظ مع  $\beta = ٠,٢٦١$ ، وقيمة  $t$  أكبر من ١,٦٩، وهي ٥,٩٣٢، والمستوى الأدنى = ٠,٠٥٧، والمستوى الأعلى = ٠,٩٨٤.

الجدول ٢٢: اختبار أثر العامل الوسيط

العلاقة	المسار $a$	المسار $b$	تأثير غير مباشر	الخطأ المعياري	قيمة $T$	المستوى الأدنى %٩٥	المستوى الأعلى %٩٥	القرار
الأنماط القيادية ->								
الثقافة التنظيمية -> الأداء التنظيمي	٠,٣٤٥	٠,٤٨٥	٠,٢٦١	٠,٠٤٨	٥,٩٣٢	٠,٠٥٧	٠,٩٨٤	وساطة

### ٤,١١ ملخص الفصل الرابع

سعت الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي، في محافظ ظفار بسلطنة عُمان. تم تقديم إطار بحث لدراسة العلاقات المذكورة. يحتوي إطار

البحث على ثلاثة متغيرات مستقلة تتبع الانماط القيادية وهي (النمط الاوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط التحويلي)، بالإضافة إلى أربع متغيرات وسيطة تتبع الثقافة التنظيمية وهي (القدرة على التغيير، والشجاعة، والثقة في الآخرين، والقدرة على التعامل مع القضايا الغامضة أو المعقدة)، وثلاثة متغيرات تابعة تتبع الاداء التنظيمي وهي (تحقيق الادوار، وتحقيق الأهداف، وأداء المهام).

تم تطوير الفصل الحالي لغرض فحص واختبار البيانات المجمعة لتحقيق أهداف البحث وفحص فرضيات البحث. تم إجراء العديد من الاختبارات على البيانات التي تم جمعها، والتي تم شرحها بالتفصيل في هذا الفصل. هذه الاختبارات هي التحليل الأولي والتحليل الديموغرافي ونمذجة القياس والنموذج الهيكلي واختبار الفرضيات. يحتوي كل اختبار من هذه الاختبارات على بعض الاختبارات الفرعية التي تم شرحها وتفصيلها بالتفصيل في هذا الفصل.