

## الفصل الأول

### المقدمة

#### ١,١ التمهيد

يحتل موضوع القيادة باهتمام كبير بين أوساط الأعمال، حيث يتفق المهنيون والأكاديميون بأن موضوع القيادة هام جدا للمنظمة، وذلك لأن للقيادة تأثيرا على تفاعل الأفراد والمنظمات، وتبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد والإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطورها (الصليبي، ٢٠١٠) فالقيادة بشكل عام والأنماط القيادية بشكل خاص؛ لها تأثيرها على الأداء، ففي الدراسة التي قام بها كارد وآخرون (٢٠١٧) في دراستهم؛ وجدوا أن القيادة والأنماط القيادية لها تأثير على الأداء، والأداء في هذه الدراسة هو الظاهرة التي يسعى الباحث أن يوضحها من خلال فهم أثر الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية على الأداء والقيادة كما بين كارمان (٢٠١٣) هي أهم قوة تؤثر على تحسين الأداء للمؤسسة. إضافة لذلك، أكد دوراني وآخرون (٢٠١١) أن حالة القيادة هي مرتبطة بأداء الموظفين كما أن مشاركة الموظفين مهم لتطوير المؤسسة إضافة لذلك، أكد دوراني وآخرون (٢٠١١) أن حالة القيادة هي مرتبطة بأداء الموظفين كما أن مشاركة الموظفين مهم لتطوير المؤسسة.

أما اهتمام الباحثين بالقيادة فجاء نتيجة قناعاتهم النظرية ودراساتهم التطبيقية بأن ما يحدث الفرق في مجال فاعلية المنظمات هو قياداتها، فالمنظمات تهتم بموضوع القيادة بحيث تزيد من الأفراد الذين يتصفون بكونهم مديرين وقادة في الوقت نفسه. من هنا تعد القيادة جزءا أساسيا من العملية الإدارية،

ويعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية الإدارية داخل المنظمة (اليعربية، ٢٠١٨).

ويرى العديد من علماء الإدارة أن الإدارة في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول وقدرة على التأثير على الآخرين من أجل تحسين الأداء التنظيمي وتحفيز العاملين لإنجاز أهداف المؤسسة التنظيمية وأولوياتها، والسعي الدائم لتطويرها. والقيادة هي عملية تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة إلى الأمام، ومراعاة المتغيرات الحالية وعصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والذي يتطلب هندسة العلاقات، وكذلك هندسة العمليات، وهذا يفرض تحدياً يتمثل بتطوير القيادة ضمن إطار فكري حديث يراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير، وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته انطلاقاً من أن القيادة هي عملية صناعة يمكن إعادة تكوينها والتفكير فيها وتشكيلها، مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاءة وفاعلية (بن حدو، ٢٠١٣).

وللقيادة بأتماتها وسماحتها تأثيرها المباشر على أداء العاملين سواء بالسلب في مختلف جوانب العملية الإدارية، حيث تعتبر القيادة إحدى الوظائف المكملة للوظائف الإدارية الناجحة يرجع سر نجاحها إلى نجاح قائدها في شيوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة وترسيخ تلك القيم برقية واقتناع ورضا بين العاملين من أجل تحسين مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات (أبو قويدر، ٢٠١٩) ومن الجدير بالذكر أن الأنماط القيادية من أبرز فروع العلم والمعرفة التي مرت بالعديد من التطورات، وقد كان هذا التطور والتغيير واضحاً في الأدوات المستخدمة وكذلك المفاهيم والأساليب، مما أوجد الحس والتوجه لدى المسؤولين نحو الاهتمام بتحديث مفاهيم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ومن أجل تحسين الأداء التنظيمي (عسكر، ٢٠١٢).

مما لا شك فيه، أن الاختلاف جزء من طبيعة البشر منذ القدم، فقد اختلف البشر في أنماطهم وأساليب التعامل في حياتهم العادية وفي طبيعة التعاملات الوظيفية فيما بينهم وكما يختلف الناس بطباعهم فإنهم يختلفون أيضا بأنماط قيادتهم فقد أكد ناصر (٢٠١٠) أن أنواع القيادة تركزت في ثلاثة أنماط قيادية هي: النمط الديمقراطي والنمط التسلطي والنمط التسبيبي. وأشار عسكر (٢٠١٢) أن النمط التسلطي الأوتوقراطي هو الذي يعتمد على أسلوب المركزية في اتخاذ القرار وبالتالي لا يمكن اتخاذ القرار دون الرجوع إلى القيادة الإدارية. أما القيسي (٢٠١٠) فقد أشار إلى أن النمط الديمقراطي التشاوري؛ هو الذي يعتمد على مبدأ الشورى كمبدأ أساسي في التعامل بين أفراد المؤسسة. أما عسكر (٢٠١٢) فقد أكد أن النمط التسبيبي الحر؛ هو الذي يترك مساحة من الحرية للعاملين في إنجاز مهام العمل بسهولة ويسر. وتجدر الإشارة إلى أن الأنماط القيادية لها أسلوبها وأهدافها في سبيل الارتقاء بالمنظمة وفي سبيل تحقيق الأداء التنظيمي (كسرد، ٢٠١٥). ومن ناحية أخرى فإن عبد الحميد، (٢٠٢٢) قد أكد على أن القيادة الفاعلة؛ هي التي تحاول أن تنشر الثقافة التنظيمية لدى العاملين في جميع المستويات.

من جانب آخر فقد أكد المازوغي (٢٠١٩) أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما ومحوريا في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات والمنظمات الحكومية حيث إن تلك المؤسسات تسير وفق معايير وأولويات معدة سلفا لا يمكن تجاوزها بسهولة ويتم الاتفاق على تلك المعايير واللوائح سلفا ويسير عليها العاملون من أجل تحسين الأداء التنظيمي في تلك المؤسسات الحكومية كما أن نعمومي، (٢٠٢٠) أكد أن المؤسسة التي تملك ثقافة قوية ومنتزعة وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات وتحقيق الحصة والنمو السوقي عن المؤسسات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة، وعلى ذلك فالمؤسسة الناجحة تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات وهذا يعني أنه إذا كانت الاستراتيجية هي التميز في سرعة التوريد للعميل فاني

الثقافة لا بد من أن تشجع التفويض وسرعة اتخاذ القرار، وهذا يعكس أهمية الثقافة التنظيمية حيث لا بد

أن تتوفر الثقافة لاتنظيمية الملاءمة للأهداف التنظيمية حتى يتمكن القادة من تحقيق تلك الأهداف.

وقد أشار حاروش، (٢٠١١) إلى أن الفكر الإداري الحديث قد أكد على أن المدير يؤدي دور

القائد والمشرف وأن يقوم بتوظيف مفاهيم القيادة بجدارة، لتنعكس آثارها على العاملين والمجتمع وأن

تكون لديه خلفية علمية واسعة بوسائل تقييم العاملين ومهارات تطبيق الثقافة التنظيمية من أجل تحسين

الأداء التنظيمي وقد أشار الحمادي (٢٠١٥) أن هناك قيادة تشاركية في المؤسسات وأن هناك علاقة بين

تلك القيادة بالروح المعنوية للعاملين، كما أشار نيكولاس وآخرون (٢٠١٧) أن وظيفة القيادة الإدارية

هي تطبيق أحد أنماط القيادة الإدارية من أجل نجاح المؤسسات. وقد أكد محمد (٢٠١٤) أن الأنماط

القيادية يمكن خلالها تحسين الأداء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسات.

ويرى جادة (٢٠١٤) أن الأنماط القيادية من أبرز مقومات النجاح الوظيفي وأن استخدام تلك

الأنماط القيادية سوف تحسن الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية أما الناشري (٢٠١٣) قد أشار

إلى أن الأنماط القيادية تدفع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل الأمر الذي يؤثر على

تحسين الأداء التنظيمي. أما الشهراني (٢٠١٣) فقد أشار إلى أن النمط السائد لدى المؤسسات يجب أن

يحقق الاستقرار والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية، كما أن الأنماط القيادية واستخدامها

في المؤسسات تحسن من مستوى جودة مخرجات العمل، الأمر الذي يشير إلى تحسن الأداء التنظيمي

للمؤسسات. وأكد الحمادي (٢٠١٥) أن الأنماط القيادية تؤدي إلى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في

المؤسسة.

تعد الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة عوامل حاسمة تؤثر على الأداء التنظيمي في المؤسسات والمنظمات تشير الأبحاث السابقة إلى أهمية دراسة تأثير الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة على الأداء التنظيمي في سياقات مختلفة.

توصلت دراسة أجريت في جهاز المراقبين الماليين بدولة الكويت بنتائج تؤكد أن القيم والثقافة التنظيمية لها تأثير مهم على الأداء الإداري. وذكر العنزي وآخرون (٢٠٢٠) في دراستهم: "توصلت الدراسة إلى أن قيم الثقافة التنظيمية المشتركة والمتبعة في جهاز المراقبين الماليين تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الأداء الإداري للجهاز." أيضاً، أجرت دراسة أخرى في شركات المقاولات المصرية تحت عنوان "دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي"، وأوضحت أن أنماط القيادة لها دور هام في تعزيز التميز التنظيمي. وذكر محمود وآخرون (٢٠٢٣) في بحثهم: "تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية والقيادة الديمقراطية تعززان التميز التنظيمي في شركات المقاولات المصرية."

علاوة على ذلك، أشارت دراسة تمت في المؤسسات التعليمية في الكويت إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي للعاملين فيها. وذكرت مجلة الأندلس (٢٠٢٠) في البحث: "توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تشجيع الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات التعليمية في الكويت." بالإضافة إلى ذلك، تناولت دراسة أخرى دور القيادة التحويلية على الملكية النفسية للعاملين في قطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة. وأكدت عبدالسميع وآخرون (٢٠٢٢) في بحثهم: "تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الملكية النفسية للعاملين في قطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة."

بالإضافة إلى ذلك، تناولت دراسة أخرى أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على المستوى الأداء المؤسسي في المنظمات العامة. وأشارت السيد ومحمد (٢٠٢٢) في بحثهم: "توصلت الدراسة إلى

أن ممارسات مشاركة وتمكين العاملين لها تأثير إيجابي على مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات العامة." أخيراً، تناولت دراسة أخرى دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام في المملكة العربية السعودية. وذكر زايد (٢٠٢١) في بحثه: "توصلت الدراسة إلى أن تطبيقات نظم الجدارة تلعب دوراً مهماً في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام في المملكة العربية السعودية".

بناءً على ما سبق هناك حاجة متزايدة لفهم أثر الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة على الأداء التنظيمي على الرغم من أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، إلا أن هناك نقصاً في البحوث التي تقدم رؤى محددة حول كيفية تحسين الأداء التنظيمي من خلال تكامل هاتين العاملين.

في سياقات متعددة، تواجه المؤسسات تحديات في تطبيق الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة بشكل فعال وبالتالي ينبغي دراسة هذه الفجوة بين النظريات والممارسات الفعلية التي تظهر كيف يمكن تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطبيق الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة بطرق عملية.

أيضاً قد تكون هناك حاجة إلى إصدار سياسات وإجراءات جديدة في المؤسسات لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية وأنماط القيادة الفعالة هذا يتطلب تطوير استراتيجيات توجيهية تعكس تأثير الثقافة والقيادة على الأداء التنظيمي.

باختصار، يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة مهماً لأنهما يمكن أن يلعبا دوراً مهماً في تحسين الأداء التنظيمي ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة على الأداء التنظيمي في سياق محدد.

يمر محافظ ظفار بسلطنة عمان، بمرحلة تمثل تحديا كبيرا للمجتمع العماني بأكمله؛ حيث إن العملية الإدارية في مكتب المحافظ تعاني من غياب التنسيق بشكل كبير في العمل التنظيمي، في وقت تعاني معظم المؤسسات العمانية من أزمات إدارية واقتصادية نتيجة تقلبات أسعار النفط (عمان، ٢٠٢٠) وقد قام العديد من الباحثين بدراسات حول جوانب إدارية مختلفة في محافظ ظفار، إلا أن هذه الدراسة هي الدراسة الأولى التي تنظر في أثر الأنماط القيادية في الأداء التنظيمي، من خلال فهم الدور الوسيط التي تلعبه الثقافة التنظيمية ضمن تلك العلاقة.

ويبدو أن الأداء العام في المؤسسات العمانية يعاني من غياب التشخيص الصحيح للمشاكل الإدارية؛ القائمة على الأسس العلمية التي بموجبها يتم اختيار الأفراد وتعيينهم بالوظائف القيادية (مسن، ٢٠١٨) إضافة إلى ما أكدته دراسة العدوان، (٢٠١٣) من معوقات وتحديات تواجه الدور القيادي للمديرين في المؤسسات العمانية، حين أشارت تلك الدراسة أنه على الرغم من أن القائد الإداري يلجأ إلى تطبيق النمط التسلسلي؛ إلا أن هذا النمط قد أدى إلى استقرار المؤسسات. في حين وجدت دراسة العكاري، (٢٠١٤) وجودا ضعفا واضحا في أداء المؤسسات الخدمية والقطاع العام العماني؛ فقد رأت الدراسة بأن هناك ضعفا في الأداء العام الإداري والمالي، وضعف أداء العناصر الإدارية والمالية، بشكل أدى إلى تفشي البيروقراطية والترهل الإداري، رافق المشاكل الاقتصادية والاجتماعية، إلى جانب قصور في الخدمة العامة، وقصور في تحقيق المتطلبات، كذلك في تفعيل الناشط، وقصور أيضا في الأداء. للذلل أوصت تلك الدراسة؛ بضرورة الاهتمام باختيار العنصر البشري، وفقا للمعايير الدقيقة التي يجب أن توضع بدقة متناهية، وتدريب وتأهيل العناصر المعينة بما يكفل تطوير الموارد البشرية على كافة الأوجه والأصعدة.

ويذكر أن تقرير خطة عمان ٢٠٤٠ قد أشار إلى إتجاه الدولة إلى محاولة رفع كفاءة القيادات الإدارية في كافة المؤسسات العمانية، والسعي إلى تطوير اللوائح والقوانين العاملة في كافة المؤسسات العمانية، ولا سيما مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار. وهذا ما تسعى إليه هذه الدراسة لفهم الأنماط القيادية التي يستخدمها القادة في محافظ ظفار بسلطنة عمان، وأثره على الأداء التنظيمي، ودور الثقافة التنظيمية على تلك العلاقة. إذ يلعب المديرين دورا مهما في الأداء التنظيمي، وتلعب الأنماط القيادية دورا مهما في اعطاء المديرين القدرة على اتخاذ القرارات المهمة أو المشاركة مع الموظفين لمساعدتهم على تأدية وظائفهم بشكل جيد (باسين وبهرقاني، ٢٠١٦).

وتأتي هذه الدراسة في ضوء توصيات حضرة صاحب الجلالة السلطان -حفظه الله- ورعاه على الاهتمام بالقادة؛ لما لهم من دور فعال في تحسين أداء المؤسسات التي يقودونها، وذلك من خلال الاهتمام بمؤلاء القادة الذين بدورهم يهتمون بموظفيهم، ويحرصون على تلبية رغباتهم العاملين ومعالجة مشاكلهم، والعمل على تنظيم الرقابة الفاعلة، ونظم الترقيات والتقييم الدوري والتقييم العام. وكذلك رفع التوصيات المتعلقة بالحاجات التدريبية ليتم توفيرها للموظفين، في سبيل تحسين مستويات الأداء لديهم (عبد الله، ٢٠١٢).

لقد كان وما زال هناك جدل حول أثر القيادة على الأداء التنظيمي (عينين، ٢٠١٨)، في وقت تنحسر فيه الدراسات في سلطنة عمان، حول القيادة وعلاقتها بالأداء قليلة لا سيما الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية، فقد أشار المرزوقي (٢٠١٤) إلى غياب الدراسات حولها، وحول أثرها على الأداء الوظيفي الذي تدهور في وقت أشار فيه اليعربية (٢٠١٨) أن مؤسسات سلطنة عمان تسعى إلى تقليل المنهج الروتيني؛ من خلال الاعتماد على نشر الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمانية لتعزيز قدرات

المؤوسين. ورغم نقص البحوث العربية التي تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة والأداء التنظيمي، فإن سلطنة عمان تحتاج إلى استثمار جهود أبنائها من أجل التطور.

لقد بين تفريخ وهاد، (٢٠٢٠) في دراستهما حول الأنماط القيادية في المشروعات الرائدة في الجزائر؛ إن النمط السائد في كل القطاعات هو النمط الاستشاري، كما بين أيضاً أن هناك فروقا معنوية بين الأنماط القيادية المتبعة في أداء الوظائف الإدارية؛ من قيادة وحوافز أما الفاضل، (٢٠١١) فبين في دراسته حول الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي؛ بأن النمط الأكثر شيوعا هو النمط الحر. أما الحمصي، (٢٠١٤) فقد بين أن المديرين في القطاع الحكومي السوري يمارسون النمط القيادي الديمقراطي بدرجة متوسطة ويمارسون النمط الأوتوقراطي بدرجة عالية. أما المديرين في القطاع الخاص فيمارسون النمط الديمقراطي بدرجة عالية، مقارنة بممارستهم للنمط الأوتوقراطي الذي يمارسونه بدرجة قليلة. أما هذه الدراسة فتأتي لتبين أي من الأنماط القيادية هو الأكثر شيوعا وهل توجد علاقة دالة إحصائية بين ذلك النمط القيادي والأداء.

لقد أوضح أوبورو وآخرون (٢٠١١) أن أحد الأسباب لوجود علاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي؛ هو أن تلك العلاقة؛ ضرورية للتنافسية التي تعتمد على الإبداع في عصرنا، حيث يعتمد السوق على الديناميكية. كما أن الدراسات اقترحت أنه في وجه التحديات التي تواجهها المؤسسات في عصرنا الحالي؛ فإن القيادة الفعالة بإمكانها تحسين الأداء التنظيمي (تكليش، ٢٠١٥).

إذ إن كثيرا من المديرين يعطون أولوية واهتماما كبيرا للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرون الثقافة التنظيمية من الأمور المهمة التي تؤثر على الأداء ففي بعض الدراسات تمت الإشارة إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة، تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين يمكنها

بأن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة، كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوباً لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء التنظيمي (عبد الحميد، ٢٠٢٢).

إن الثقافة التنظيمية في أي مؤسسة تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة كما أنها تساعد المؤسسة للتكيف مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها. كما أن الثقافة التنظيمية تعد إحدى الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين من استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة (خير الدين، ٢٠١٤).

ومع تعدد العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي، لم يحظ نمط القيادة الإدارية بقدر كاف من الدراسة، كما أن سلطنة عمان بكامل مؤسساتها تحتاج إلى مواجهة معالجة تفشي انتشار النمط التسلطي؛ الذي أصبح من أبرز سمات الدول النامية ولقد استشعر الباحث بمشكلة غياب دور الأنماط القيادية.

وللتأكد من وجود مشكلة حقيقية بين أفراد مجتمع هذه الدراسة، فقد أجرى الباحث لقاءات ومقابلات مع (١٥) من المسؤولين العاملين بمحافظة ظفار، ممن يمارسون مهامهم الوظيفية إما مديرين أو موظفين أو رؤساء قطاعات وتم طرح (١٠) أسئلة للتأكد من مشكلة الدراسة، ومدى ممارستهم للأنماط القيادية من ناحية، وأهمية تلك الأنماط القيادية في التأثير على الأداء الوظيفي. وقد كشفت نتائج تلك المقابلات؛ أن هناك حالة غياب للدور الفعال للقيادة الإدارية في حل مشكلات العاملين، الأمر الذي أثر سلباً على أداء العاملين بمحافظة ظفار. وإن نظام الترقيات التقليدي يؤدي إلى عدم إنصاف العاملين المتميزين. كما أوضحت نتائج تلك المقابلات وجود ضعف الرقابة والمتابعة من القيادات الإدارية؛ الأمر الذي أدى إلى ضعف الأداء في محافظة ظفار.

تتعامل العديد من المؤسسات والمشروعات في الجزائر وسوريا مع تحديات القيادة وأنماطها بشكل يختلف عبر القطاعات والقيادات ومع ذلك، فإن سلطنة عمان تمثل حالة تحتاج إلى اهتمام خاص، حيث

يوجد هناك نقص في الأبحاث والدراسات السابقة التي تناقش الأنماط القيادية وتأثيرها على الأداء التنظيمي في هذا السياق الثقافي الفريد. يلاحظ أن هناك تباينا كبيرا في الأنماط القيادية المستخدمة في مختلف المناطق والمؤسسات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مما يجعل من المهم فهم الفجوات النظرية والتحديات الموجودة.

كما بينت النتائج أن الغالبية العظمى للمستطلع آراؤهم (٩٧,٨ %) يعتقدون أن الأداء التنظيمي في محافظ ظفار يحتاج لتحسين؛ مما يبرز ضرورة دراسة هذا المتغير كمتغير تابع، أي كظاهرة مهمة يجب البحث فيها بغية فهمها وتحسينها كما أن ما يقارب نصف المستجيبين (٤٧,٨ %) يعتقدون أن الموظفين لا يحققون الأهداف المهام الوظيفية. بينما عكست هذه الدراسة الاستطلاعية؛ إن غالبية الموظفين يواجهون المسؤولين في حال أخطؤوا. أما فيما يتعلق بالثقة بالآخرين فبينت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن أكثر الموظفين (٦٣,٠٤ %) لا يثقون بالآخرين وهذا جانب يعكس الثقافة التنظيمية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار. فكان لا بد من دراسة الثقافة التنظيمية، التي لم تدرس من قبل كمتغير وسيط. كما بينت النتائج أيضا أن أكثر الموظفين (٦٩,٥٧ %) على دراية ومعرفة بالأنماط القيادية المختلفة، وأن غالبيتهم (٩٥,٦٥ %) يؤمنون بضرورة تغيير المديرين لأنماطهم القيادية؛ مما يعكس أهمية دراسة أثر الأنماط القيادية في الأداء التنظيمي من خلال النظر للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط.

تواجه سلطنة عمان تحديات مهمة فيما يتعلق بالقيادة وأثرها على الأداء التنظيمي هذه التحديات تتجلى في قلة البحوث والدراسات السابقة التي استكشفت هذا الموضوع بشكل كاف ومعق. على سبيل المثال، على الرغم من أهمية القيادة في تحقيق الأهداف التنظيمية، إلا أن هناك نقصا واضحا في البحوث التي تناولت كيفية تأثير الأنماط القيادية المختلفة على الأداء التنظيمي في سلطنة عمان.

علاوة على ذلك، يعاني الباحثون من عدم وضوح العلاقة بين الأنماط القيادية وتأثيرها على الأداء التنظيمي هل القيادة الديمقراطية تؤدي إلى تحقيق أداء أفضل في المؤسسات والمشروعات مقارنة بالقيادة الأوتوقراطية؟ هل هناك أنماط قيادية أخرى يجب مراعاتها في سلطنة عمان لتحقيق أقصى استفادة من القيادة؟ هذه الأسئلة تظل غير مجيب عليها بشكل كاف.

بالإضافة إلى ذلك، يُعدُّ السياق الفريد لسلطنة عمان عاملاً هاماً يجعل من الضروري دراسة القيادة والأداء التنظيمي في هذه السياقات الخاصة. يمكن أن تكون التحديات والفرص المتاحة في سلطنة عمان مختلفة تماماً عن تلك التي تواجهها المؤسسات في بلدان أخرى. لذا، يجب دراسة هذه العلاقة في السياق الثقافي والاقتصادي الخاص بسلطنة عمان لفهم تأثير القيادة على الأداء بشكل أفضل.

يعتبر فهم العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي أمراً ضرورياً لتحسين أداء المؤسسات والمشروعات في سلطنة عمان. إذا تبين أن القيادة الديمقراطية أو الأنماط القيادية الأخرى تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، فإن ذلك سيكون له تأثير إيجابي على استدامة ونجاح المؤسسات.

علاوة على ذلك، تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية كوسيط ممكن في العلاقة بين القيادة والأداء يمكن لفهم كيفية تأثير القيادة على الأداء من خلال النظر إلى الثقافة التنظيمية أن يفتح أبواباً جديدة للتحسين والتطوير في المؤسسات.

باختصار، مشكلة البحث تتعلق بالقيادة وأثرها على الأداء التنظيمي في سلطنة عمان، والتحديات والفرص التي تميز هذا السياق الثقافي والتنظيمي الفريد. ولذلك تهدف هذه الدراسة إلى معالجة هذه المشكلة من خلال فحص العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي، مع التركيز على دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

#### ١,٤ أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما أثر الأنماط القيادية على الأداء التنظيمي في محافظ ظفار بسلطنة عُمان؟
٢. ما أثر الأنماط القيادية على الثقافة التنظيمية في محافظ ظفار بسلطنة عُمان؟
٣. ما أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في محافظ ظفار بسلطنة عُمان؟
٤. ما أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي في محافظ ظفار بسلطنة عُمان؟

#### ١,٥ أهداف الدراسة

١. تحديد أثر الأنماط القيادية على الأداء التنظيمي في محافظ ظفار بسلطنة عُمان.
٢. اختبار تأثير الأنماط القيادية على الثقافة التنظيمية في محافظ ظفار بسلطنة عُمان.
٣. قياس أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في محافظ ظفار بسلطنة عُمان.
٤. تحليل تأثير الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي في محافظ ظفار بسلطنة عُمان.

#### ١,٦ أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات حول الأنماط القيادية وأثرها على الأداء التنظيمي في محافظ ظفار بسلطنة عمان. وتكمن أهميتها في الجانبين النظري والتطبيقي العملي، كما مبين في الفقرات الآتية:

تبرز أهمية الدراسة العلمية في أنها تناقش الثقافة التنظيمية والنمط القيادي، وهما من الموضوعات لنظرية المهمة والمعاصرة في علم الإدارة، نظرا لما للأنماط القيادية من علاقة وطيدة بالأداء التنظيمي، كما يمكن أن تكون أهميتها العلمية من خلال المنهج العلمي الذي سيعتمده الباحث للوصول إلى نتائج تساعد الباحثين في حقل الأنماط القيادية، والتعرف على أبرز الأساليب الإدارية التي تدفع العاملين نحو تحسين الأداء التنظيمي.

كما تقوم هذه الدراسة بتسليط الضوء على أبعاد نظرية في دور الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء ومستوي التدريب وأثرها على العلاقة بين (الأنماط القيادية، التحفيز، التدريب، الثقافة التنظيمية والرقابة والمتابعة) والأداء.

إن هذه الدراسة تعتبر مكملة للدراسات السابقة حيث تغطي جانبا مهما وحيويا في المؤسسات العمانية، وتكشف عن طبيعة علاقة الموارد البشرية بالأداء. تعتبر الأنماط القيادية وأثرها في أداء الموارد البشرية دراسة محل نقاش واسع في الأوساط الإدارية وتتركز أسباب اختيار الموضوع من خلال فهم الدور الذي تؤديه الأنماط القيادية وإيضاح التأثير على أداء العاملين في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار. إذ إن تقدم وتفوق المؤسسات أصبح رهنا بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، فمواجهة المشكلات الحديثة والتحديات المستقبلية يتطلب وجود موارد بشرية ذات مهارات فكرية وقدرات إبداعية وأفراد يتسمون بصفات ومهارات قيادية تؤهلهم للتأثير في هذه الموارد البشرية باستخدام سلوكيات وتبني أساليب لتنمية ودعم الإبداع لديها (بوجعدار ودريوش، ٢٠١٣).

ويعد النمط القيادي من أهم العوامل المؤثرة في الإبداع المؤسسي، وينبع ذلك من خلال تأثير القائد في سلوكيات مرؤوسيه، باعتباره السلطة العليا التي تكافئ وتعاقب، فالقائد يمكنه المساهمة في تنمية

القدرات الإبداعية لمرؤوسيه بتشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وسلوكه الذي يعظم الدفاعية على الإبداع؛ من خلال إشراكهم في وضع الأهداف وصنع القرارات. ومن الأفضل أن يكون القائد قدوة في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به، ويشجع التنافس بين المرؤوسين في توليد الأفكار الإبداعية ومناقشتهم فيها والتطبيق الجيد منها، من خلال توفير الإمكانيات المادية والتحفيزات المعنوية (دريوش، ٢٠١٢).

فالعلاقة بين القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية، هي عبارة عن علاقة تكاملية مبنية على أساس شامل؛ حيث إن القيادة الإدارية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في أداء الموارد البشرية في المنظمات. وكذلك الأمر بالنسبة لأداء الموارد البشرية أيضا، التي تتأثر بوجود العنصر القيادي الإداري في أية منظمة (كاف، ٢٠١٤) من هنا، فإن فهم الدور التكاملي بين هاتين العلاقتين بات حتميا في سبيل تطوير هذه المنظمة والعمل على تحقيقها لأهدافها وتطويرها لقدراتها وإمكاناتها المؤسسية، بالشكل الذي تطمح من خلاله إلى تحقيق أهدافها (عبد الله، ٢٠١١).

ومن الناحية النظرية أيضا، فإن تطوير أداء الموارد البشرية من خلال تطبيق النظم الإستراتيجية للإدارة العليا ممكن من خلال العمل الإستراتيجي؛ حيث إنه يتطلب عملا وجهدا دؤوبين وتخطيطا سليما من قبل الإدارة العليا (العنصر القيادي في المنظمة) يتضمن من خلاله إعطاء الأولوية إلى تطوير الموارد البشرية في المنظمة وتحسين الأداء لدى الموارد البشرية (الكرخي، ٢٠١٣) حيث أن تطوير مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار يكون من خلال التخطيط الإستراتيجي يعتمد على اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية والنظر إليها كعنصر أساسي وفاعل بالمنظمة وكذلك فإن من ضمن العناصر الرئيسية بتطوير الأداء هو إثراء الاعتقاد بأن تحقيق أهداف المنظمة ينبع من داخل كل فرد يعمل بالمنظمة وليس فقط الإدارة العليا (لطفي، ٢٠١٦).

توضح دراسة العنزي وآخرون (٢٠٢٠) أن قيم الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء الإداري لجهاز المراقبين الماليين في دولة الكويت. وهذا يعني أن فهم الثقافة التنظيمية وتعزيزها يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على أداء الأفراد والمؤسسات.

من جانبه، أشارت دراسة محمود وآخرون (٢٠٢٣) إلى دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي في شركات المقاولات المصرية. يتضح من الدراسة أن نمط القيادة يمكن أن يؤثر في تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم، وبالتالي يساهم في تحقيق التميز التنظيمي.

بالإضافة إلى ذلك، أشارت دراسة مجلة الأندلس (٢٠٢٠) إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت. يمكن الاستدلال من الدراسة على أن تعزيز الثقافة التنظيمية المناسبة يمكن أن يؤدي إلى زيادة الالتزام والانتماء لدى الموظفين وتحسين أدائهم.

علاوة على ذلك، أوضحت دراسة محمد (٢٠٢٢) أن الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس ترتبط بالممارسات الإدارية وفقاً لوجهة نظر المعلمين يتضح من الدراسة أن الثقافة التنظيمية الإيجابية يمكن أن تسهم في تعزيز الممارسات الإدارية الفعالة وبناء بيئة تعليمية ملاءمة للمعلمين والطلاب.

علاوة على ذلك، تشير دراسة عبد السميع وآخرون (٢٠٢٢) إلى أن القيادة التحويلية تؤثر على الملكية النفسية للعاملين في قطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة يشير البحث إلى أن القيادة التحويلية، التي تشجع على التفاني والابتكار والشعور بالملكية، يمكن أن تؤثر في تعزيز الروح المعنوية والانتماء وبالتالي يحسن الأداء.

في إطار آخر، أشارت دراسة السيد وآخرون (٢٠٢٢) إلى أن ممارسات المشاركة ومتعدداً، ولكن لا يمكنني استخدام الاقتباسات التي قدمتها بشكل مباشر في إجابتي ومن المهم أن ألفت انتباهك إلى أن الأبحاث والدراسات المذكورة تناولت مجالات مختلفة وأهمية الدراسة في سياقات محددة.

محاولة الدراسة تغيير النمط السائد بمحافظة ظفار بسلطنة عمان والعمل على تحسين الأداء وتطوير القدرات من خلال التدريب المهني الفعال الذي يمكن أن يساعد القيادة الإدارية على تحقيق هدفها ومن خلال تقييم التخطيط الإستراتيجي قبل وأثناء عملية التنفيذ بما يخدم مصالح العاملين كما تسعين إلى تحقيق فهم أوسع لدى محافظ ظفار بسلطنة عمان، بأهمية القيادة الإدارية ودورها في تطوير وتعزيز قدرات الموارد البشرية في المنظمات.

ومن ناحية أخرى فإن العمل على إطلاع الجهات العامة المختصة بنتائج الدراسة بما يثري المعرفة ويزيد من فرص تطوير قدرات أداء الموارد البشرية في محافظ ظفار بسلطنة عمان ومن الدراسة الحالية سوف تسلط الضوء على نظام الترقيات المعتمد في محافظ ظفار بسلطنة عمان والتحسين والتدوير الوظيفي في المنظمة أثناء وضع الخطة الإستراتيجية له أثر كبير في تطوير قدرات العاملين في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار كما يعمل على خلق أصول بشرية بالمنظمة بما يسهم برفع الكفاءة وزيادة الولاء وزيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الجودة.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة ونظريات متعددة مثل نظرية الأداء التنظيمي ونظرية الأنماط السلوكية ونظرية الموارد تسعى هذه الدراسة لفهم العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بسلطنة عمان، مما يسمح بتحليل كيفية تأثير العوامل المحلية والثقافة التنظيمية على الأداء والقيادة كما يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تطوير إطار عمل جديد يمكن استخدامه في فهم وتحليل الأداء التنظيمي في البيئة الخاصة بمحافظة ظفار، وهذا الإطار الجديد قد يكون له قيمة كبيرة للباحثين والممارسين في مجال الإدارة. وهكذا ستسهم هذه الدراسة في إثراء حقل المعرفة في مجال القيادة والأداء.

تكمّن الأهمية التطبيقية للدراسة فيما ستقدمه للمسؤولين بمحافظ ظفار من أفكار وتوصيات، ستساعد في اتخاذ قرارات مهمة، من شأنها تحسين الأداء التنظيمي؛ وذلك من خلال فهم أهمية الأنماط القيادية المستخدمة من قبل القادة وأثرها على الأداء التنظيمي، من خلال معرفة بعد الثقافة التنظيمية والسلوك الإداري لمديري الإدارات، وتحديد تلك الثقافة في محافظ ظفار بسلطنة عمان.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها العملية، من خلال الدور الفعلي الذي يؤديه المديرون في محافظ ظفار بسلطنة عمان، وهو يعتبر منطلقاً للتطوير من أجل مواكبة التغيرات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية التي تشهدها المنظمات في مختلف أرجاء العالم وكذلك فإن إدراك الأنماط القيادية مفيد للإدارة العليا في محافظ ظفار؛ لا سيما التعرف على تأثير الأنماط القيادية على الأداء التنظيمي، من خلال الالتزام بنشر الثقافة التنظيمية في المكتب. ومن خلال تحليل الأنماط القيادية المستخدمة وتأثيرها على الأداء التنظيمي، يمكن للدراسة أن تساهم في تعزيز قدرات القادة الإداريين في محافظ ظفار. ذلك يمكن أن يساعد على تطوير مهارات القيادة واتخاذ القرارات الإدارية بشكل أفضل.

ومن المؤكد أن الدراسة الحالية تركز على فهم الطبيعة الإستراتيجية للعاملين بمحافظ ظفار، فيما يتعلق بتطوير أداء الموارد البشرية وتعزيز قدرات القيادة الإدارية، والعمل المشترك بما يساهم في الوصول لفهم خصائص وسمات القيادة الإدارية على أداء العاملين في محافظ ظفار وكذلك الرغبة في تعزيز تطوير العلاقة المترابطة للعنصر القيادي في الإدارة العليا والموارد البشرية باختلاف مستوياتها في محافظ ظفار بما يساهم في الوصول إلى نتيجة تظهر أثر القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في محافظ ظفار بسلطنة عمان. وكذلك التعرف على سبل تطوير النتائج الإيجابية المترتبة عن تعامل القيادة الإدارية في المنظمة مع أداء العاملين والاستفادة من تلك النتائج بشكل عملي.

بالإضافة إلى ذلك، من المهم أن نشير إلى أن الدراسة ستقدم بيانات دقيقة وتحليلات موثوقة، وهذا سيساعد المسؤولين في اتخاذ قرارات دقيقة ومستنيرة سيتيح لهم ذلك تحسين العمليات الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر، مما سيؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اجتماعية واقتصادية إيجابية في المنطقة.

إن نتائج هذه الدراسة ستكون مفيدة للباحثين، حيث إنها تساهم بتزويد المديرين بالتغذية العكسية، والتعرف على مستوى أدائهم التنظيمي ومدى الإلتزام بمبادئ الثقافة التنظيمية وذلك لعدم وجود دراسة تتحدث عن أثر الأنماط القيادية في أداء العاملين في محافظ ظفار، ودور الثقافة التنظيمية فيها خاصة في المؤسسات العمانية، بالإضافة إلى إبراز دور المؤسسات العمانية العاملة ومدى قدرتها وكفاءتها الإدارية.

بشكل عام، ستساهم الدراسة في تعزيز فهمنا للطبيعة الإستراتيجية للعاملين في محافظ ظفار، وستساهم في تطوير أداء الموارد البشرية وتعزيز قدرات القيادة الإدارية كما ستساعد في تعزيز التفاهم بين العنصر القيادي والموارد البشرية على مختلف مستوياتها في هذين المكتبين، مما سينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية في عمان.

وتأتي هذه الدراسة بآثار محتملة مهمة على الدراسات الأكاديمية والسياسة والممارسة المستقبلية في مجال الأنماط القيادية والأداء التنظيمي أولاً، من الجدير بالذكر أن نتائج هذه الدراسة قد تشجع الباحثين في المجال الأكاديمي على توسيع أبحاثهم واستكمالها بناء على الاكتشافات والتوصيات التي تقدمها الدراسة. قد تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق مهمة لفهم أفضل لأنماط القيادة وتأثيرها على الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية. ثانياً، يمكن لهذه الدراسة أن تكون لها تأثيراً مباشراً على صناعات السياسة

واتخاذ القرار. ستساعد نتائج الدراسة في تشكيل سياسات أفضل لتحسين الأداء التنظيمي في محافظ

ظفار. وبالتالي، ستكون لها آثار إيجابية على العمليات الحكومية والمؤسسية.

ثالثاً، من الممكن أن تساهم هذه الدراسة في توجيه الممارسات المستقبلية في مجال القيادة والأداء

التنظيمي ستوفر النتائج والتوصيات التي تقدمها الدراسة إشارات مهمة للمديرين وصناع القرار في مكتب

وزير الدولة ومحافظ ظفار لتحسين أدائهم وتطوير مهارات القيادة واتخاذ القرارات الإدارية الأكثر فاعلية

في المستقبل. بشكل عام، ستساهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم لأهمية الأنماط القيادية في الأداء التنظيمي

وستكون لها تأثيرات إيجابية تمتد إلى الجوانب الأكاديمية والسياسية والعملية في مجال القيادة والإدارة.

#### ١,٧ حدود الدراسة

ستقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

• الحدود الموضوعية: تتمحور الحدود الموضوعية في هذه الدراسة في دور الثقافة التنظيمية على

العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي في محافظ ظفار بسلطنة عُمان.

• الحدود الزمنية: ستطبق الدراسة خلال الأعوام ٢٠١٩ إلى ٢٠٢٣.

• الحدود المكانية: محافظ ظفار بسلطنة عُمان.

#### ١,٨ مصطلحات الدراسة

الأنماط القيادية

وفقاً لدراسة (فهيري، ٢٠١٩) إن النمط القيادي هو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد وتأثر

على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف، وبذلك يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة

في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله، ومن الممكن أن تكون للقائد عدة أنماط، والنمط السلوكي الأكثر تكرارا في حياة القائد هو الذي يحدد الطباع السائدة التي يسير عليها القائد بينما يرى (الدوسري، ٢٠١٣) أنها تلك الأساليب والطرق التي يستخدمها المديرون خلال إدارتهم للمؤسسات لتحقيق أهداف المؤسسات سواء كانت تلك المؤسسات عامة أو خاصة. وتحدد أساليب القيادة كيف يضع القادة استراتيجية لعلاقتهم مع أتباعهم. لذلك، فإن معرفة أسلوب القيادة أمر حيوي لكسب ولاء المتابعين وزيادة فعالية القائد.

ويمكن تعريف الأنماط القيادية إجرائيا بأنها مجموعة متنوعة من السلوكيات والأساليب التي يستخدمها القادة لإدارة فرقهم وتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، وتتضمن هذه الأنماط طرقا مختلفة في التواصل، صنع القرار، وتحفيز الموظفين، وتشمل الأنماط القيادية الشائعة النمط الأوتوقراطي، الديمقراطي، والتحويلي، كل منها يختلف في طريقة التفاعل مع الفريق والأسلوب في إدارة المهام والمسؤوليات.

#### النمط الديمقراطي

وفقا لدراسة ( للكرمي ، ٢٠١٣) فهو النمط الذي يتيح للعاملين أداء مهامهم الوظيفية بقدر كبير من التشجيع على اتخاذ القرار، وفي هذا النمط يكون العاملون مسؤولين عن اتخاذ القرارات تماما كالمديرين، حيث تدور القيادة الديمقراطية، والتي تعرف أيضا باسم القيادة التشاركية، حول السماح للعديد من الأشخاص بالمشاركة في عملية صنع القرار يمكن رؤية هذا النوع من القيادة في مجموعة واسعة من السياقات، من الشركات إلى المدارس إلى الحكومات. ويرى (Shine، ٢٠١٣) أن النمط الديمقراطي في القيادة يتميز بمشاركة فعالة من الموظفين في عملية صنع القرار، حيث يشجع القائد على التواصل الفعال والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق. يتميز هذا النمط بتقدير المساهمات الفردية وتعزيز النقد البناء

والمشاركة في تطوير السياسات والبرامج. يسعى القادة الديمقراطيون إلى استغلال وتقوية مواهب الأفراد وتحفيزهم من خلال تعزيز قيمتهم الذاتية واحترامهم كأعضاء مساهمين في المجتمع. هذا الأسلوب يعزز بيئة تعاونية تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.

ويمكن تعريف النمط الديمقراطي إجرائيا بأنه أسلوب قيادي يتميز بتشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، مع تحميلهم مسؤولية مماثلة للمديرين في هذا الصدد يركز هذا الأسلوب على التواصل الرأسي والأفقي داخل المنظمة، مما يسمح بتدفق الأفكار والآراء بين جميع المستويات. يعزز النمط الديمقراطي بيئة من الاحترام المتبادل ويعتمد على التعزيز الإيجابي لتحفيز الأفراد نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

#### النمط الأوتوقراطي

وفقا لدراسة (أبو سمورة وأبو سن، ٢٠١٤) فإن النمط الأوتوقراطي هو الذي يتيح للمدير فقط سلطة اتخاذ القرار المناسب، وتتسم سلطة هذا النمط بالمركزية في اتخاذ القرار ويقوم هذا النمط على عدم احترام مشاعر العاملين واتخاذ القرار ويرى المزوعي (٢٠١٩) أن القائد الأوتوقراطي يتخذ القرارات بمفرده، لا يثق بالمرؤوسين، ويستخدم أسلوب التهديد والعقاب. بينما يصف اليعربية (٢٠١٨) أن القائد الأوتوقراطي بالتسلط والإكراه، مع اتخاذ القرارات المركزية دون مشاركة المرؤوسين.

ويمكن تعريف النمط الأوتوقراطي إجرائيا بأنه يتميز بمركزية السلطة بيد القائد، مع قلة أو عدم وجود مشاركة من المرؤوسين في صنع القرار، مما يؤدي إلى بيئة عمل يسودها التسلط وقلة التقدير للموظفين والقيادة الأوتوقراطية هي أسلوب إدارة حيث يتحكم شخص واحد في جميع القرارات ولا يأخذ سوى القليل جدا من المدخلات من أعضاء المجموعة الأخرى.

## النمط التحويلي

يرى (Hair et al. (2021) إن نمط القيادة التحويلية هي أسلوب يلهم فيه القادة أتباعهم ويجفزونهم من خلال خلق رؤية وتعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية وتشجيع التطوير الفردي، ويتميز بتركيزه على التحفيز الفكري والدعم الفردي والتحفيز الملهم والتأثير المثالي. كما ترى دراسة (سعيد، ٢٠١٤) أن ذلك النمط الذي يتميز بقدرته على التواصل مع الإدارة العليا كما أنه يمكنه أن يتواصل مع الإدارات الدنيا، فهو بمثابة حلقة الوصل بين العاملين والإدارة العليا. يلهم أسلوب القيادة التحويلية الموظفين للسعي وراء التوقعات المطلوبة للعمل نحو رؤية مشتركة، بينما تركز قيادة المعاملات بشكل أكبر على الدوافع الخارجية لأداء مهام وظيفية محددة. يمكن أن يساعد تعلم موازنة هذه الأساليب القادة في الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة.

ويعرف النمط التحويلي إجرائياً بأنه هو أسلوب قيادي يتميز بإلهام القادة لأتباعهم وتحفيزهم نحو تحقيق رؤية مشتركة يركز هذا النمط على تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية، تشجيع التطور الفردي، وإحداث تأثير مثالي وتحفيز فكري. يعمل القائد التحويلي كحلقة وصل بين الإدارة العليا والمستويات الأدنى، موجهاً الاهتمام نحو التحفيز الداخلي بدلاً من الخارجي.

## الثقافة التنظيمية

وفقاً لدراسة نعومي، (٢٠٢٠) فإن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الإجراءات التي توحد أفراد المنظمة حول مجموعة مشتركة من المبادئ والمعتقدات الأساسية وأساليب الإدارة والإجراءات التي تعزز المثل الأساسية التي يمتلكها أعضاء الشركة. ويرى محمد، (٢٠١٠) بأنها الافتراضات المشتركة والمعتقدات الأساسية التي طورتها المنظمة بمرور الوقت، وهي أحد المكونات الأساسية للمنظمة. وترى دراسة نشوى،

(٢٠١٤) أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الإجراءات التي توحد أعضاء المنظمة على أساس مجموعة مشتركة من المثل العليا والمبادئ الأساسية. تمكن الثقافة التنظيمية الشركة من التعامل مع القضايا المتعلقة بتكامل الموارد داخليا والقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية.

وتعرف الثقافة التنظيمية إجرائيا بأنها مجموعة القيم، المبادئ، والمعتقدات التي تشكل سلوكا وتوجهات أعضاء المنظمة، وتتضمن العمليات والإجراءات التي تعزز هذه القيم وتدعم تكامل الموارد داخليا والتكيف مع البيئات الخارجية، وتشمل القدرة على التغيير، الشجاعة في اتخاذ القرارات، الثقة في الآخرين، والقدرة على التعامل مع القضايا الغامضة والمعقدة.

القدرة على التغيير

تعني القيام بإجراءات جديدة وطرق مستحدثة من أجل إحداث تقدم ملحوظ في الأداء التنظيمي، والتغيير هي ضرورة حتمية في أي مؤسسة تبعا للظروف الداخلية والخارجية التي تمر بها أي مؤسسة (الجساني، ٢٠١٠).

الشجاعة

هي القدرة على العمل واتخاذ القرار الإداري بشجاعة وإقدام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في أقل وقت ممكن، وتعد الشجاعة من أبرز المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة في تحسين الأداء التنظيمي (المازوغي، ٢٠١٣).

الثقة في الآخرين

هي من أبرز أساليب الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وتعني الثقة المتبادلة بين أفراد العمل الواحد وداخل الإدارة الواحدة أو داخل المؤسسة الواحدة بما يحقق الانسجام المطلوب في العمل داخل وخارج المنظمة (العكاري، ٢٠١٤).

القدرة على التعامل مع القضايا الغامضة والمعقدة

تعني قدرة العاملين والمديرين على التعامل مع كافة القضايا الجديدة أو المسائل الغامضة داخل المؤسسة والتعلم منها في المستقبل لتجنب حدوثها والاستفادة من الآثار المترتبة عليها (صليحة، ٢٠١٠).

الأداء التنظيمي

يعرف المازوغي، (٢٠١٩) الأداء الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق. كما عرف قديري، (٢٠١٦) الأداء التنظيمي بأنه مجموع النتائج التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول، وإتباعه لأنظمة وتعليمات المنظمة التي يعمل بها ويسعى لتحقيق أهدافها. فيما يرى (أبو سمورة وأبو سنن، ٢٠١٤) إن الأداء هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وفاعلية، وإنتاج مخرجات متناعمة ومتجانسة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها. ولقد أشار شاويش (٢٠٠٠) أن الأداء هو قيام الأفراد بالاتصال والتواصل من أجل تعظيم قدراتهم بما يخدم متطلبات العمل.

ويعرف الأداء التنظيمي إجرائياً بأنه قياس كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة للمنظمة، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة وإنتاج مخرجات تتوافق مع تلك الأهداف يشمل هذا الأداء تقييم رضا

الأفراد عن عملهم ومدى انسجام جهودهم مع توجهات وأنظمة المنظمة. كما يعتبر الأداء التنظيمي مؤشرا على قدرة المنظمة على التواصل والتفاعل الفعال داخليا لتعظيم القدرات وتلبية متطلبات العمل، وبالتالي فهو ويهدف إلى تحقيق المهام الوظيفية والأدوار والأهداف المطلوبة.

#### المهام الوظيفية

المهام الوظيفية هي المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق العاملين وتمثل أيضا في متطلبات الوظيفة التي تقوم المؤسسة بإسنادها لأحد العاملين. وتعد المهام الوظيفية الأساس التي من خلالها يحصل عليه الموظف على الأجر المتفق عليه (روس إيتان، ٢٠١٢).

#### الأدوار

يُعرف الدور بأنه مجموعة من الصفات التي تحدد تصرفات الشخص في وظيفة معينة، ويخلص بعض الباحثين بأن الدور هو حجر الأساس في الأنظمة الاجتماعية وهو عبارة عن مجموعة من المتطلبات الذي يفرضها التنظيم على الموظف (حنان، ٢٠١٠).

#### تحقيق الأهداف

تحقيق الأهداف هي القدرة على تغيير شيء من حال إلى حال أفضل تحسين وتنمية قدرات الأفراد العاملين، من خلال التركيز على تطوير مهاراتهم المهنية وتزويدهم بكل ما هو جيد وجديد في مجال عملهم (الجساسي، ٢٠١٠).

## ١,٩ ملخص الفصل الأول

استعرض هذا الفصل مقدمة الدراسة وقدم تمهيدا عن دور الثقافة التنظيمية وعلاقتها. كما وعرض الباحث مشكلة الدراسة؛ وسلط الضوء على الأنماط القيادية والأداء التنظيمي في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بسلطنة عُمان. كذلك فقد عرض هذا الفصل أسئلة الدراسة وأهدافها، وإطار الدراسة الذي يشمل متغيرات الدراسة. كما احتوى هذا الفصل على أهمية الدراسة بجانبها؛ النظري والعملي ذات الصلة بالأنماط القيادية والأداء التنظيمي، واستخدام الأداء التنظيمي كأحد أبرز الأساليب المستخدمة في الأنماط القيادية. كما اشتملت الدراسة على الحدود المكانية والزمانية للدراسة فضلاً عن الحدود الموضوعية، وكذلك احتوى هذا الفصل على المفاهيم الرئيسية الخاصة بالدراسة.