

العلاقة بين ممارسات القيادة المدركة واتخاذ القرارات: الدور المعدل للثقافة التنظيمية

*The relationship between perceived leadership practices and decision-making: the moderating role of organizational culture*

ط د. محمد عصام عوض محمد

جامعة القصيم - المملكة العربية السعودية

Mohammedsam002898@gmail.com

د. الطاهر احمد محمد علي<sup>1</sup>

جامعة القصيم - المملكة العربية السعودية

Tahirahmed123@yahoo.com

تاريخ النشر: 2020/11/16

تاريخ الاستقبال: 2020/06/22

**المستخلص:**

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات القيادة المدركة واتخاذ القرارات في شركات التأمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، حيث تم توزيع عدد (96) استبانة للعاملين في شركات التأمين المستهدفة، بوقد تم استرداد (76%) من الاستبانات الموزعة، حيث أُنحصرت عينة الدراسة في مساعدي المدير العام ومدراء الإدارات، ولمعالجة بيانات الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الانحدار. وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين الأنماط القيادة السائدة واتخاذ القرارات في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات نظرية وتطبيقية لمتخذي القرار بجانب دراسات مستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** التماسك، المشاركة، القيادة التحويلية، اتخاذ القرار

**ABSTRACT**

The study aimed to know the modified role of organizational culture in the relationship between perceived leadership practices and decision-making in insurance companies, the study used the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as a tool to collect information and data, where (96) questionnaires were distributed to workers in the targeted insurance companies, with (76%) were retrieved from the distributed questionnaires, as the study sample was confined to the assistant general manager and managers of departments, and to process the study data a statistical packages for social sciences program was used (SPSS), and to test the study hypotheses, the regression was used. The results showed that there is no relationship between the dominant leadership patterns and decision-making in the presence of organizational culture as a modified variable, and the study reached several theoretical and practical recommendations for decision-makers as well as future studies.

**key words:**

Cohesion, participation, transformational leadership, decision-making

**المقدمة:**

تتغلغل عملية اتخاذ القرارات بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة، وهي لا تقتصر على فرد دون غيره أو مستوى دون سواه، والجميع يمارسها لأداء مهامه، وحتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات يتطلب أن تتوفر المعلومات في المكان والزمان المناسبين. واتخاذ القرارات يؤدي دوراً مهماً في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، هذا إلى جانب كونه عملية إدارية مهمة في حد ذاته، إذ أن نجاح الإداري أو إخفاقه ينسب إلى قراره، لأن المدير الناجح يعرف من خلال قرارته الناجحة. (طاهر، العجمي: 2016م)، تعتبر عملية اتخاذ القرارات ركيزة أساسية في العمل المؤسسي، وتزداد أهميته مع تصاعد الضغوط التنافسية بين الشركات، والتعقيدات الإدارية، إضافة إلى تغيير سلوكيات الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية والتجارية محط أنظار كل المساهمين والفرقاء، لأنه لا يعبر فقط عن مفاضلة بين خيارات متعددة لإيجاد حلول لمشاكل محددة كمسألة تثبيت الأمانة بالسوق أو الاستثمار ببلد ما، بل يسلط الضوء على مفهوم الحكم والسلطة في تأدية الوظائف، وعلى هذا النحو، كلما ازدادت ترتيب متخذ القرار، أرتفع مستوى سلطته وحكمته، وكذلك حاجاته لقواعد بيانات ضخمة تساعد على

<sup>1</sup> المؤلف المرسل، الطاهر احمد محمد علي: Tahirahmed123@yahoo.com

اتخاذ القرارات سواء بالفاضلة بين خيارين إيجابيين أو المخاطرة باختيار الأخرى والأقل خطراً على المؤسسة. (يونسي، 2015م)، إن ذلك السلوك لا بد وأن يؤثر على درجة استحباب المرؤوسين لقراراته ولتنفيذها، والتي تصل إلى حد الالتزام التام لعضهم، أو المعارضة والمقاومة من البعض الأخر، بحسب النمط. (عباس: 2012م)، ولكي تستطيع المؤسسات تحقيق النجاح في ظل البيئة، فلا بد أن يتولى قيادتها أشخاص لهم التزام قوي في البحث عن أساليب وإستراتيجيات جديدة ومتطورة في التعامل مع هذه المتغيرات البيئية المعقدة، ولهم القدرة على التأثير في العاملين وحشد طاقاتهم وتنمية القدرات الإبداعية لديهم وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لذلك. (وسلية: 2015م)، ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها في تمييز المنظمة عن غيرها من المنظمات، من خلال تأكيدها لقيم الابتكار والإبداع بهدف الحصول على أداء متميز يسهم في تحقيق أهدافها بصفة عامة. (شاطري: 2016م)

### مشكلة البحث:

ذكرت عدد من الدراسات السابقة أن هنالك تأثير بين الثقافة التنظيمية وممارسات القيادة المدركة واتخاذ القرارات، ذكرت دراسة (عالية، 2016م) مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي - النمط الديمقراطي - نمط القيادة الحرة) على سلوك المواطنة التنظيمية. ذكرت دراسة (وسلية 2015م) مدى الأنماط القيادية (النمط التحويلي - النمط التبادلي - النمط التشاركي - النمط الأبوي) في تنمية الأبداع الإداري. ذكرت دراسة (هبة، نبهان، زهران، 2016) دور المعلومات في التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرار. ذكرت دراسة (أمنة، 2015م) دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار. ذكرت دراسة (نهي، 2016م) دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية حيث الثقافة التنظيمية الأبعاد الأتية (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية). ذكرت دراسة (شاطري، 2016) دور الثقافة التنظيمية القوية (التماسك - المشاركة - التعاون) في تحسين أداء العاملين. وبناء على نتائج الدراسات السابقة يمكن بلورة الفجوة في الأتي : يعتبر هذا البحث الأول من نوعه لأنه جمع بين ثلاث متغيرات في دراسة واحدة، وكذلك لا توجد دراسة مشابهة لدراسة الحالية على مستوى القطر، لأنها تناولت ممارسات القيادة المدركة في المتغير المستقل والثقافة التنظيمية كمتغير معدل واتخاذ القرارات في المتغير التابع على مستوى القطر. ومعظم الدراسات السابقة كانت خارج القطر. ومعظم الدراسات السابقة ركزت على أنماط القيادة في المتغير المستقل واختلفت مع الدراسة في المتغير التابع. وهنالك بعض الدراسات ركزت على دراسات الأنماط التقليدية والبعض الآخر ركز على الأنماط الحديثة، بينما هذه الدراسة ركز على دراسة الأنماط التقليدية والحديثة. ومعظم الدراسات السابقة ركز على دراسة العلاقة المباشرة بين ممارسات القيادة المدركة واتخاذ القرارات دون إدخال أي متغير آخر، وهو ما دفع الباحث لإدخال الثقافة التنظيمية (كمتغير معدل). ومبررات استخدام الثقافة كمتغير المعدل: استخدام الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في دراسة المهدي، 2014م) بعنوان الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي، رسالة دكتوراه. ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي: هل يوجد علاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل. وتفرعت منها الأسئلة التالية:

1. هل توجد علاقة بين ممارسات القيادة المدركة واتخاذ القرارات؟

2. هل الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين ممارسات القيادة المدركة واتخاذ القرارات؟

أسباب اختيار مشكلة البحث: تتلخص الأسباب في الأسباب التالية:

1. معرفة مدى تعديل الثقافة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات القيادة المدركة واتخاذ القرارات

2. عدم وجود دراسات تناولت الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات القيادة المدركة واتخاذ القرارات

أهمية البحث: تم تقسيم أهمية الدراسة إلى الآتي:

الأهمية النظرية: من المتوقع أن تضيف هذه الدراسة إلى المجالات المعرفية بالآتي:

- تكتسب الدراسة أهميتها لتناول أبعاد الثقافة التنظيمية القوية في العلاقة بين ممارسات القيادة المدركة واتخاذ القرارات والتي تسهم في تحقيق الدور المنوط بها.
- إلقاء الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية حيث يعد الاهتمام بها يقدم دليل على الاهتمام بالإدارة وكفاءتها وتطويرها وتنميتها وتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية.
- يمكن أن يساهم البحث في التعرف على أكثر الأنماط تأثيراً على اتخاذ القرارات في وجود الثقافة التنظيمية القوية كمتغير معدل.
- يعد هذا البحث مكملاً لما سبق من بحوث ودراسات في مجال الثقافة التنظيمية وممارسات القيادة المدركة واتخاذ القرارات.
- عرض الإطار النظري والدراسات السابقة المفسرة للثقافة التنظيمية الأنماط القيادية واتخاذ القرارات لكون إضافة للطلبة بهدف الاستفادة منها وتقديم دراسات أخرى حول هذا الموضوع.
- محدودية الدراسات السودانية التي تناولت موضوع الدراسة.

#### الأهمية التطبيقية:

- التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بممارسات القيادة المدركة واتخاذ القرارات
- كما يمكن أن يقدم المساعدة للمسؤولين في شركات التأمين لتطوير لدى وحدادتها.

#### أهداف البحث:

1. التعرف على الأنماط القيادية السائدة في شركات التأمين، وتحديد مدى مساهمته في اتخاذ القرارات.
  2. التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل.
  3. محاولة التوصل إلى بعض التوصيات التي قد تؤدي إلى تساعد على اتخاذ القرارات في شركات التأمين والنمط المناسب لاتخاذ القرارات.
- فرضيات البحث:** بناء على نموذج الدراسة تم بناء الفرضيات وتقسيمها إلى الآتي:
- الفرضية الأولى : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة المدركة (الأوتوقراطية، التحويلية، التشاركية، التبادلية) واتخاذ القرارات
- الفرضية الثانية: الثقافة التنظيمية (التماسك، المشاركة، التعاون) تعدل العلاقة بين ممارسات القيادة المدركة(الأوتوقراطية، التحويلية، التشاركية، التبادلية) واتخاذ القرارات.

#### حدود البحث:

1. الحدود المكانية: الشركات العاملة في مجال التأمين
2. الحدود الموضوعية: الدور المعدل للثقافة التنظيمية القوية في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات
3. الحدود الزمانية: 2016م-2020م

#### التعريفات الإجرائية:

#### المتغير المستقل

ممارسات القيادة المدركة: تشير الى درجة تكامل قدرات القائد من وجهة نظر التابعين ودورها في تعزيز دورهم في الوصول الى الرؤية المشتركة وصولاً نحو أداء يفوق التوقعات (جلاب، كاظم، 2017). ومن تلك الممارسات:

**النمط الأوتوقراطي:** هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكاً تسلطياً ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة. (بن شويخ : 2016)

**نمط القيادة التحويلية:** إن القائد التحويلي هو قائد جذب له حضور قوي وشخصية مؤثرة، يهتم بشكل أساسي بإحداث التغيير وتحويل المؤسسة والعاملين إلى وضع أفضل، وهو يعتمد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية (الكاريزما) والقدرة على إلهام الآخرين وإثارة حماسهم ودفعهم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية. (وسيلة : 2015)

**نمط القيادة التبادلية:** ويقوم هذا النمط على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج، والمراقبة للتنبؤ بظهور المشكلات وحلها فوراً. (عزالدين : 2015م)

**نمط القيادة التشاركية:** هو ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين واستثمار أفكارهم في عملية صنع القرار، والذي يقتزن بالنمط القيادي الديمقراطي، إذ يعتمد القائد التشاركي على الاتصال الواضح الفعال وتشجيعه للدافعية وتفويض بعض صلاحياته إلى مرؤوسيه لتحديد الأهداف وكذلك إقامة علاقات إنسانية معهم. (وسيلة : 2015م)

#### المتغير التابع:

**اتخاذ القرارات:** هو الفصل بين عدة اختيارات متاحة وتفضيل أحدها بناءً على معلومات دقيقة، أي أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على بديلين أو أكثر وهي وجود هدف، لأنه إذا لم يوجد إلا بديل فليس هنالك قرار ليتخذ، وعلى هذا فإن أساس علمية اتخاذ القرارات هو وجود البدائل (بديل أو أكثر). (آمنة : 2015م)

**صنع القرارات:** هي عملية تحديد المشكلة، وتطوير البدائل لحلها، ثم اختيار انسب هذه البدائل وتنفيذها ومتابعته لتحقيق أعلى نسبة من هدف حل المشكلات التي تعترض الأداء. (أبو الغنم، 2016)

#### المتغير المعدل:

**الثقافة التنظيمية:** هي تلك المنظومة القيمية التي تمارس لإنجاز الأعمال لتصبح مكوناً أساسياً، القائم على مجموعة من القيم والعادات والأعراف والسلوكيات وأساسيات التعامل، المؤثرة في ولائهم وسلوكهم وتشمل التمسك والمشاركة والتعاون. (رمضان - خديجة : 2016م)

#### الدراسات السابقة:

1. **دراسة (عالية إبراهيم محمد-2016م) المملكة العربية السعودية** هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (172) موظفة. وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج منها، تفوق نمط القيادة الديمقراطية، يليه نمط القيادة الحرة، يليه نمط القيادة الأوتوقراطية. ووجود درجة ممارسة مرتفعة لسوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بنسبة بلغت 7.32%. كما أظهرت الدراسة أيضاً وجود تأثير لنمط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة 1.31% وشبه غياب لتأثير نمط القيادة الإوتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية.

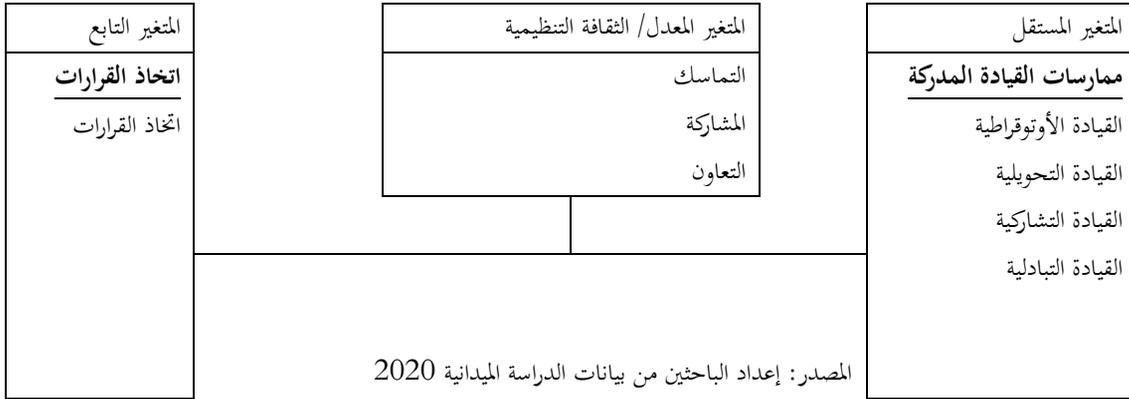
2. **دراسة (آمنة مسغوني- 2016م) الجزائر:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي وهذا من خلال الإجابة على التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي؟ وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة بين آليات إتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين بمؤسسة سونغاز. توجد علاقة بين توفر المعلومات لإتخاذ القرارات ورضا متخذي القرار. لا توجد علاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار ورضا متخذي القرار. توجد فروق بين الإداريين والتقنيين في مستوى الرضا على الأداء الوظيفي، حيث أن التقنيين أكثر من الإداريين.

3. **دراسة (محمد شاطري-2016م) الجزائر:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الإجابة على إشكالية البحث (دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين)، وتوصل الباحث إلى صحة وقبول الفرضيات التي إستنتجها. وجود ثقافة تنظيمية قوية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة بنسبة مرتفعة وفق مقياس الدراسة، مستوى أداء الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة جاء مرتفعاً وفق مقياس الدراسة، وجود دور للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة عند مستوى الدلالة.

**نموذج الدراسة:** يعتمد النموذج المقترح للدراسة على تقسيم المتغير المستقل (ممارسات القيادة المدركة) الى الأبعاد التالية: القيادة الأوتوقراطية، القيادة التحويلية، القيادة التشاركية، القيادة التبادلية. أما المتغير التابع اتخاذ القرارات. أما المتغير المعدل (الثقافة التنظيمية) قسمت الى ابعاد التماسك، المشاركة، التعاون.

شكل (1): نموذج الدراسة ( المعدل )



### المحور الأول: ممارسات القيادة المدركة:

أولاً: القيادة المدركة وإبعادها:

#### 1- تعريف القيادة:

تعرف قيادة بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. (الدوري، 2010م: ص 189)، فالقيادة عملية تتميز بحركية مستمرة (Dynamic) تعبر عن علاقة شخص بأخر وهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس. ولذا فهي عملية يمكن للرئيس أن يؤثر بوساطتها تأثيراً مباشراً في سلوك الأفراد الذين يعملون معه، والتي بواسطتها يمكن للمرؤوس إعطاء المعلومات الراجعة الضرورية لقرارات المدير فيما بعد. فمن ناحية تعود ضرورة ديناميكية القيادة إلى الاستمرارية في تغير ظروف المشروع التي تدعو إلى تغير متواصل في خططه وسياساته، ومن الناحية الأخرى فإن العنصر الإنساني في تغير مستمر حيث إن سلوك الفرد و مقدرته ومشاعره وإحساساته واحتياجاته تتغير دائماً خلال فترة حياته مما يجعل دوام التعديل في علاقاته مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه أمراً حتمياً. (محمد، 2007م: ص 234).

#### 2- القيادة المدركة:

ينطوي على بيان مدى اهتمام القادة بمصلحة التابعين وتقدير القادة لاسهامات التابعين في تحقيق المقصود. أي مدى اعتقاد التابعين بمساهمة القائد في التركيز على حاجاتهم واهتماماتهم التي تجعلهم يبذلون أقصى درجة ممكنة من الجهد والعطاء مقابل معاملتهم بالمثل من قبل قادتهم وانعكاس هذا الجهد إيجابياً عن طريق دعم القائد لهم في صورة حوافز تشجع حاجاتهم وتحقق توقعاتهم المختلفة. (جلاب، كاظم، 2017)

#### 3- أبعاد ممارسات القيادة المدركة:

أ- **قيادة الأوتوقراطية:** وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، يتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كمال بالجماعة التي يديرها. (الدوري، 2010م: ص 188). الأسلوب الأوتوقراطي هو أن يقوم القائد بصنع معظم القرارات الهامة، ويمارس

الأوتوقراطيون الطريقة المركزية في اتخاذ القرارات ويسمح عموماً للموظفين بفرصة ضئيلة للاشتراك فيها، ويكمن الاتصال الصاعد محددًا بحيث يتأكد القائد من أن كل فرد يعرف تماماً أين يقف وماذا يفعل. والقادة الأوتوقراطيون لديهم ثقة كبيرة في قدراتهم ويعتقدون بأن طريقتهم في صنع القرارات هي الأفضل من غيرها. فالإرشادات تكون واضحة ومفصلة بحيث يتأكدون من أن الموظفين يمكنهم أن يقوموا بالعمل بالشكل الصحيح (سليمان، 2009م: ص55-56).

**ب- القيادة التحويلية:** يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري والذي ظهر لأول مرة في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد العالم الأمريكي Macgregor Burns ثم توالت الأبحاث والدراسات تباعاً، ولقد أكد بيرنز في كتابه (القيادة) على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة إبداعية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة، لذلك ركز على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى مرؤوسيه. (بجبي، 2018)

**ج- القيادة التبادلية:** القيادة التبادلية مبنية على أساس تبادل العملية بين القائد والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يتعرف على احتياجات التابعين ورغباتهم، ثم يقوم بوضع وتحديد المسؤوليات والأدوار للمرؤوسين بما يتناسب مع هذه الاحتياجات التابعين ورغباتهم، ثم يقوم بوضع وتحديد المسؤوليات والأدوار للمرؤوسين بما يتناسب مع هذه الاحتياجات والرغبات لكي تتحقق الأهداف الموضوعية ولتأدية مهمات معينة، المرؤوسين يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لوظائفهم ومهامهم عندما يكملونها بالشكل المطلوب، وأن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم لأن ذلك من الممكن أن يحسن في الإنتاجية وإخلاقيات العمل. (عزالدين، 2015: ص18-19)

**د- القيادة التشاركية:** القيادة التشاركية هي أسلوب عمل مشترك بين القائد والمرؤوسين، يهدف إلى فهم وتشخيص المشكلات ودعم الجهود لاتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، ويعد هذا النمط من أهم أنما القيادة لأنه يقوم على الانفتاح ودعم الجهود لاتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، ويعد هذا النمط من أهم أنماط القيادة لأنه يقوم على الانفتاح والتفاعل الإيجابي والتعاون المستمر بين القائد و مرؤوسيه، حيث يشركهم في تحديد وتحقيق الأهداف. (وسيلة، 2015م: ص47-48)

#### ثانياً: مهام القيادة:

ليقوم القائد بمهامه بنجاح لا بد من أن تتوفر فيه الخبرات الضرورية في مجال عمله، و ان يتمتع بقدرات إجتماعية تمكنه من التعامل مع مرؤوسيه الذين جاؤوا من بيئات مختلفة يحملون معهم عادات وتقاليد متفاوتة، و أن يعطى القائد الإداري السلطة الكافية لمساعدته على أداء مهام عمله. (عباس، 2009م: 159)

#### المحور الثاني: اتخاذ القرارات

##### أولاً: مفهوم وأنواع اتخاذ القرارات

##### 1- مفهوم اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي جوهر العملية الإدارية، حيث أن جمع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة تحتاج إلى قرار لتنفيذ هذه الوظائف، فعلي سبيل المثال عندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل التخطيط وعندما تضع الإدارة التنظيم المناسب للمنشأة فإنها تتخذ مجموعة من القرارات بشأن الهيكل التنظيمي وكذلك بالنسبة لوظيفة التوجيه فإن الإدارة تتخذ مجموعة من القرارات التي تعمل على تنسيق جهوداتهم وحسبهم على العمل وحل مشاكلهم. القرار عبارة عن الاختيار الأفضل بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة غالباً ما يتخذ المدير الجديد من القرارات يومياً، وهذه القرارات يومياً ليست متساوية الأهمية بالنسبة للمنظمة، فبعض هذه القرارات تكلف أموال كثيرة عند تنفيذها والبعض الآخر يكون له تأثير على إستراتيجية المنظمة، في حيث أن بعض القرارات غير مهمة ويكون تأثيرها محدود على عدد قليل من أعضاء المنشأة. (هلال، النحاس، 2009، ص99)، تعد علمية اتخاذ القرار المحور الأساسي في العمل الإداري وترتبط بها جميع الوظائف الإدارية، إذ لا يمكن للمدير أن

يمارس عمله بدون اتخاذ القرارات التي توجه المرؤوسين وتسهل إنجاز المهمات، لذلك يعتمد نجاح الكثير من الفعاليات الإدارية على إمكانية المدير في اختيار القرار والموقف الصائب الذي يتيح الاستثمار الأفضل للإمكانات والموارد المتاحة في المنظمة ويحقق لها في الوقت نفسه، القدرة على حل المشاكل ومواجهة الظروف التي تعترض سبيل المنظمة أو الإدارة التي يشرف عليها، في الوصول إلى الأهداف المرغوبة. (صلاح، 2008: ص 191). وتعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها عملية الاختيار والمفاضلة لواحد من بين عدة بدائل للأهداف و وسائل تحقيقها، أو لمواجهة مشكلة معينة وعلاجها. (مراد ، 2015م: ص 181)

## 2- أنواع القرارات:

يمكن تقسيم القرارات إلى أنواع مختلفة وفقا للممارسات التي يقوم بإدائها المدير، فالمدير يقوم بالعديد من القرارات وفقا لطبيعة أثرها على المنظمة وأهمية المتغيرات التي يتعامل معها والمشكلة التي يواجهها والظروف المحيطة بها ولذلك يمكن تصنيف القرارات إلى ما يلي: القرارات الفردية والقرارات الجماعية، القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية، (بالعجوز، 2008)، القرارات الإستراتيجية (الشواور، 2004)، والقرارات الروتينية، (عباس، 2007). والقرارات المبرجة والغير مبرجة.

## ثانيا: عناصر اتخاذ القرارات والمعوقات التي تؤثر على اتخاذ القرارات:

1- **عناصر اتخاذ القرارات:** تتضمن عملية اتخاذ القرارات الإدارية مجموعة من العناصر هي: صانع القرار، موضوع القرار، الأهداف والدافعية، البيانات والمعلومات، البدائل المتاحة، المناخ الذي يتم فيه القرار. (فياض وقداة، 2010):

## 2- المعوقات التي تؤثر على اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرارات تتأثر بعوامل مختلفة ومتعددة، تؤثر على طبيعة القرارات ومدى نجاحها في تلبية احتياجات المؤسسة والبيئة والعناصر المستفيدة منها، وقد ذكر (الذنيبات والقيروني، 2010) العديد من هذه العوامل ومن أبرزها ما يلي:

أ- تنازع الاختصاصات بين كثير من المسؤولين الذين يتشاركون في مجالات عمل متداخلة، وذلك لعدم تحديد سلطات ومسؤوليات كل منهم مما يؤدي إلى تناحرهم وعدم إمكانية اتفاقهم على حل المشكلة أو اتخاذ القرار.

ب- عدم توافر المعلومات حول المشكلة المراد حلها في الوقت وبالشكل المناسب، وذلك لصعوبة جمعها وتصنيفها وتخزينها واسترجاعها بالشكل المطلوب.

ج- تدخل السلطة العليا في إلغاء بعض القرارات اصغاء لبعض أصحاب المصلحة، مما يؤثر في نفسية متخذي القرار ويجعلهم مترددون في ممارسة حقوقهم المشروعة في اتخاذ القرارات.

## المحور الثالث: الثقافة التنظيمية:

### أولا: مفهوم وتعريف الثقافة التنظيمية:

1- **مفهوم الثقافة التنظيمية:** والثقافة التنظيمية مثلها مثل الثقافة المجتمعية تسيطر على سلوك من ينتمون إليها وتتحكم فيه رؤيتهم للعالم وتفاعلهم معه، وتفسير كل التعقيدات الخفية في حياة المؤسسة. (نور الدين، 2013-2014م، ص 80)

2- **تعريف الثقافة التنظيمية:** تعددت مفاهيم الثقافة، فمن المفاهيم الشائعة الاستعمال تعريف الدكتور حامد عامر الذي يقتصر على الجانب المعرفي والوجداني للثقافة فيعرفها على أنها: جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والانفعالات والوجدان التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة وفي علاقات أفراد بعضهم البعض وغيرهم من المجتمعات. (مداحي، مردود ، 2014-2015م: ص 4)، تعبر الثقافة التنظيمية عن الثقافة السائدة في المنظمة والتي تشمل مجموعة من المقومات التي لا يمكن مشاهدتها أو لمسها لكنها تشكل الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات بأنواعها العامة والخاصة، فثقافة أي منظمة يبينها الأفراد العاملون داخلها وتبنى من أجلهم، فيه القيم التي ترسم حدود التفاعل بين الموظفين وتحكم تعاملاتهم مع بعضهم البعض ومع المتعاملين معهم من خارج المنظمة، وهي نظام لمعاني مشتركة يحرص العاملون على الالتزام بها والتعامل من خلالها، فهي تستند في تكوينها إلى التنظيم بنوعيه الرسمي وغير الرسمي،

وإلى القيم والمعتقدات التي يحملها العاملون داخل المنظمة باعتبارها نتاجاً لكل الثقافات التي تجمعها المنظمة ممثلة في أعضائها، الذين تشكل اتجاهاتهم وسلوكياتهم واستجاباتهم للمواقف بما تعكس أنماط سلوكية معينة ويرسم أسلوب أداء للعمل يختلف بين كل منظمة وأخرى، فالثقافة كما يقول هاريسون وستوكس تعطي التنظيم مناخاً معيناً تتسم به كما أنها تمثل للمنظمة ما تعنيه الشخصية بالنسبة للإنسان، وهي التي تدفع الموظفين لتبني أنماط معينة من القيم والمعتقدات المشتركة كما تعبر عن السلوكيات العملية التي تعارف أعضاء المنظمة على العمل بموجبها سواء تم ذلك بشكل رسمي أو غير رسمي، حيث تعتبر في مجملها كل قيم الموظفين وسلوكياتهم وتصرفاتهم وطريقة تعاملهم التي يلمسها المتعاملين مع التنظيم ويدركها حتى المجتمع الذي تتواجد المنظمة داخله. (ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، 2009م: ص 6)، ويعرفها كل من فرنش وبيجر زواتش بأنها الفلسفات إيديولوجيات والقيم والمفاهيم والمعتقدات المشتركة وكذلك الطموحات والآمال والاتجاهات والمعايير التي تربطها الجماعة، وكل هذا الخصائص النفسية المتشابهة توضح مدى التوافق والاتفاق والاتساق الاجتماعي سواء كان ضمنياً أو كان واضحاً وظاهراً، وتتضمن أيضاً كيفية التعامل مع القرارات وكيفية التعامل مع المشكلات، وتشمل كذلك الطبيعة البشرية والمعايير السلوكية حيث أنها قواعد غير مكتوبة تصف السلوكيات والاتجاهات التي يضغط بها الأفراد أو الجماعات على أفراد وجماعات أخرى حتى يتبعوا هذه المعايير وهي قواعد يتوارثها الأجيال من خلال القصص والحكايات والخبرة والطقوس التي تتبعها الشركات والمؤسسات. (محمد، 2008م: ص 15)

#### ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية:

**1-التعاون:** يؤكد على التوجهات الداخلية المرنة، حيث يركز شكل أساس على تقاسم المعلومات، الثقة، التمكين، والعمل بروح الفريق. والمنظمة التي تشدد على التعاون فأما ترغب في التواصل إلى مجتمع يسود الود، ويثق كل فرد بالآخر كأسرة كبيرة، (Lin, & Sh, 2007, p 438)

**2-المشاركة:** يشير إلى زيادة مشاركة المديرين للمرؤوسين في اتخاذ القرار لاعتقادهم بأن ذلك سيحسن من فاعلية المنظمة، ولا ينتج عن ذلك التقليل من قوتهم التنظيمية. وعلى العكس من ذلك تكون المشاركة في أدنى مستوياتها عندما يعتقد المدراء بأن المشاركة تؤدي إلى التقليل من قوتهم التنظيمية. (J.Parnegg and W.Crandall, 2001, p 532)

**3-التماسك (الاتساق والثبات):** يؤكد على التوجهات الداخلية والرقابية، حيث يركز على القوانين والأنظمة والكفاءة. كما يشير إلى العلاقات المتبادلة بين أفراد المنظمة ومدى هذه العلاقات، مع ضرورة إدراك أهمية هذه العلاقات في تحقيق التضامن بين الأفراد. (Carmeli, 2005, p 177)

#### المحور الرابع إجرائيات الدراسة الميدانية:

##### أولاً منهج الدراسة:

يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة بقصد اكتشافه للحقيقة، ويعرف أيضاً على أنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، أما من أجل الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها وكون كل ظاهرة أو مشكلة محل الدراسة تتميز بصفات وخصائص خاصة تميزها عن غيرها وجب أن تكون لكل دراسة منهجاً خاصاً يتوافق وطبيعة المعطيات والمتغيرات المتعلقة بها. فالدراسة بطبيعتها قد تكون استكشافية أو وصفية أو لاختبار صحة الفروض على مدى تطور المعلومات الموجودة في ذلك المجال حيث أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

##### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها وادواتها:

**1-مجتمع الدراسة:** هو العناصر محل البحث أي مجموعة العناصر خصائص. يتكون مجتمع الدراسة من فئات وهما (مساعد مدير العام - مدراء الإدارات) العاملين في مؤسسات التأمين بولاية الخرطوم.

**2- عينة الدراسة:** تم تطبيق الدراسة الميدانية، وذلك بالاعتماد على عينة قصدية من الموظفين بدرجة (مدراء الإدارات ومساعد مدير، والمدير العام) في مؤسسات التأمين داخل ولاية الخرطوم، وكان عدد الشركات التي تم استهدافها (5) شركات وهي (شركة شكيان لتأمين- شركة التأمين الإسلامية- شركة التأمينات المحدودة- شركة الشرق الأوسط (س) لتأمين- شركة البركة لتأمين)، وتم اختيار عدد (96) مبحوثاً يمثلون مجموع عينة الدراسة وهي عبارة عن عينة قصدية.

**3- أدوات البحث:** أدوات البحث هي الوسائل التي يتم بها جمع المعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث. والتحقق من الفروض. وتم تحديد تلك الأدوات وفق طبيعة المشكلة والنتائج المرجوة تعتمد بالضرورة على دقة البيانات والمعلومات لأغراض الدراسة، وبالتالي تكون على درجة عالية من الموضوعية (علي، 2004م)، أستخدم الباحثين أداة الاستبانة وتم توزيعها للعاملين في بعض شركات التأمين (2020) ثالثاً: المعالجة الإحصائية:

### 1- التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل ممارسات القيادة المدركة:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير المستقل والمكون من خمسة محاور مع بعضها البعض وعدد عباراتها (23) عباراه وتم استخدام نقطة حذف بمقدار ( 0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) و التشعبات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات ، حيث تم التوصل إلى ثلاثة مكونات أساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس ممارسات القيادة المدركة وتفسر تلك المكونات مجتمعة (67.862 %) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقاً (Hair, J.F, 1998, et, al). كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطاً بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماماً ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة Component matrix rotated بالشكل الموضح في الجدول رقم (1)

جدول رقم (1): التحليل العاملي للمتغير المستقل الأنماط القيادية السائدة

المتغيرات	العبارات	1	2	3
نمط القيادة التحويلية	D1	.860	-.036	-.069
	E2	.765	.002	.186
	D3	.762	.136	.206
	D4	.554	-.326	.381
نمط القيادة الأوتوقراطية	B1	.109	.884	-.002
	B3	-.097	.772	-.004
نمط القيادة التشاركية الديمقراطية	E5	.152	-.235	.801
	C4	.135	.398	.754
KMO		0.662		
الجزر الكامن		122.414		
نسبة التباين		67.862		

$N = 434, p > 0.01$  ملاحظة:

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2020

**2- التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل للثقافة التنظيمية القوية:** تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير المستقل والمكون من ثلاثة محاور مع بعضها البعض وعدد عباراتها (14) عباراه وتم استخدام نقطة حذف بمقدار ( 0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) والتشعبات لا تقل

عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات ، حيث تم التوصل إلى ثلاثة مكونات أساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس الثقافة التنظيمية القوية وتفسر تلك المكونات مجتمعة (72.426 %) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F., 1998, at all). كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (2)

جدول رقم (2): التحليل العاملي للمتغير المعدل للثقافة التنظيمية القوية

المتغيرات	العبارات	1	2	3
التعاون	I2	.882	.030	.191
	I3	.806	.222	.118
	I1	.768	.155	-.011
التماسك	G3	.133	.879	-.096
	G2	.101	.780	.122
	H4	.221	.635	.382
المشاركة	H1	.054	-.033	.928
	H3	.157	.224	.826
KMO		0.631		
الجزر الكامن		170.325		
نسبة التباين		72.426		

N=434, p\*\* &gt; 0.01 ملاحظة:

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2020

### 3- التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع اتخاذ القرارات:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير التابع والمكون من محور واحد مع بعضها البعض وعدد عباراتها (10) عبارات وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) و التشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات ، حيث تم التوصل إلى مكونين واحد أساسيين (عوامل) من جميع العبارات في مقياس اتخاذ القرار وتفسر تلك المكونات مجتمعة (61.896 %) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F., 1998, at all) ، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة Component matrix rotated بالشكل الموضح في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) التحليل العاملي للمتغير التابع اتخاذ القرارات

المتغيرات	العبارات	1	2
اتخاذ القرارات	F4	.794	.077
	F3	.775	-.180
	F5	.751	.150
صنع القرارات	F10	-.023	.821
	F8	.329	.727
	F9	-.123	.727
KMO		0.654	
الجزر الكامن		65.669	
نسبة التباين		61.896	

N=434, p\*\* &gt; 0.01 ملاحظة:

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2020

**رابعا: نتائج الدراسة ومناقشتها****1- الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة :**

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي ، إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي 1 ، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير ، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally ، 1967) إلى أن المصدقية من 0.50 - 0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لاكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 .

جدول رقم (4): الاعتمادية (alpha Cronbach's)

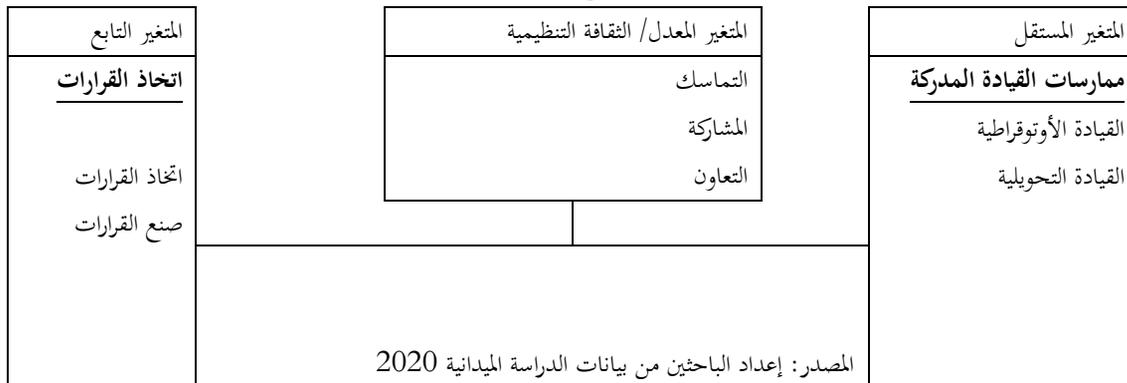
المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
المتغير المستقل	القيادة التحويلية	0.756
	القيادة الأوتوقراطي	0.657
	القيادة التشاركية التبادلية	0.471
المتغير التابع	اتخاذ القرار 1	0.676
	اتخاذ القرار 2	0.647
المتغير المعدل	المشاركة	0.747
	التعاون	0.741
	التماسك	0.710

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2020

**2- نموذج الدراسة المعدل:**

بناء على نتائج التحليل العاملي التوكيدي والاعتمادية حذفت بعض المحاور من المتغير المستقل وتبقي محوري نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة الأوتوقراطي كما انقسم المحور التابع إلى محورين وبقيت محاور المتغير المعدل كما هي مما حدا إلى تعديل نموذج وفرضيات الدراسة كما في الشكل أدناه .

شكل (2): نموذج الدراسة ( المعدل )

**فرضيات الدراسة:-**

الفرضية الرئيسية الأولى : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة المدركة (الأوتوقراطية، التحويلية) واتخاذ القرارات  
الفرضية الرئيسية الثانية : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة المدركة (الأوتوقراطية، التحويلية) وصنع القرارات.  
الفرضية الرئيسية الثالثة: الثقافة التنظيمية (التماسك) تعدل العلاقة بين ممارسات القيادة المدركة (الأوتوقراطية، التحويلية) واتخاذ القرارات.

- الفرضية الرئيسية الرابعة : الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة) تعدل العلاقة بين ممارسات القيادة المدركة (الأوتوقراطية، التحويلية) واتخاذ القرارات.
- الفرضية الرئيسية الخامسة : الثقافة التنظيمية (التعاون) تعدل العلاقة بين ممارسات القيادة المدركة (الأوتوقراطية، التحويلية) واتخاذ القرارات.
- الفرضية الرئيسية السادسة: الثقافة التنظيمية (التماسك) تعدل العلاقة بين ممارسات القيادة المدركة (الأوتوقراطية، التحويلية) وصنع القرارات.
- الفرضية الرئيسية السابعة : الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة) تعدل العلاقة بين ممارسات القيادة المدركة (الأوتوقراطية، التحويلية) وصنع القرارات.
- الفرضية الرئيسية الثامنة : الثقافة التنظيمية القوية (التعاون) تعدل العلاقة بين ممارسات القيادة المدركة (الأوتوقراطية، التحويلية) وصنع القرارات.

### 3-متوسطات وانحرافات متغيرات الدراسة:

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة في الجدول رقم (5) أن اتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية نحو اغلب الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة و يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة ويلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي للمتغير المستقل ممارسات القيادة المدركة بعد نمط القيادة أوتوقراطي (وسط حسابي = 2.6789، انحراف معياري=1.03578) اكبر متوسط، يليه الوسط الحسابي ل بعد نمط القيادة التحويلية (وسط حسابي = 1.6789 ، انحراف معياري=0.58893) ويلاحظ أن الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي)3 مما يشير إلى ضعف متغيرات الدراسة تحت الدراسة . كما يستنتج من ذات الجدول رقم (4.19) أن المستقصين قيد الدراسة يعطون اهتمام اقل من المعتاد أو المتعارف عليه لمتغيرات الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (4.19) أن المستقصين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بعد القيادة الأوتوقراطي حيث الأوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: نمط القيادة أوتوقراطي ثم نمط القيادة التحويلية. يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي للمتغير التابع اتخاذ القرار بعد اتخاذ القرار2(وسط حسابي = 1.8967، انحراف معياري=0.62891) اكبر متوسط، يليه الوسط الحسابي ل بعد اتخاذ القرار1 (وسط حسابي = 1.5587 ، انحراف معياري=0.54852) ويلاحظ أن الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي)3 مما يشير إلى ضعف متغيرات الدراسة تحت الدراسة . كما يستنتج من ذات الجدول رقم (4.19) أن المستقصين قيد الدراسة يعطون اهتمام اقل من المعتاد أو المتعارف عليه لمتغيرات الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (4.19) أن المستقصين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بعد اتخاذ القرار2 من حيث الأوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: صنع القرارات ، اتخاذ القرارات. يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي للمتغير المعدل للثقافة التنظيمية القوية بعد المشاركة (وسط حسابي = 1.8732، انحراف معياري=0.63086) اكبر متوسط، يليه الوسط الحسابي ل بعد التماسك (وسط حسابي = 1.7934 ، انحراف معياري=0.73973) يليه أخيرا بعد التعاون (وسط حسابي = 1.70606 وانحراف معياري = 0.73286 ) ويلاحظ أن الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي)3 مما يشير إلى ضعف متغيرات الدراسة تحت الدراسة . كما يستنتج من ذات الجدول رقم (4.19) أن المستقصين قيد الدراسة يعطون اهتمام اقل من المعتاد أو المتعارف عليه لمتغيرات الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (4.19) أن المستقصين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بعد المشاركة من حيث الأوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: المشاركة ثم التماسك وأخيرا التعاون.

جدول رقم(5): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الحسابي الوسط	المعياري الانحراف
نمط القيادة التحويلية	1.6789	.58893
نمط القيادة أوتوقراطي	2.6127	1.03578

.54852	1.5587	اتخاذ القرارات
.62891	1.8967	صنع القرارات
.73973	1.7934	التماسك
.73286	1.7606	التعاون
.63086	1.8732	المشاركة

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2020

**4-الارتباطات بين متغيرات الدراسة:**

اجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فان ذلك يعنى أن الارتباط قويا بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من(0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) إلى (0.70) و تعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط اكثر من (0.70) الجدول أدناه رقم (20.4) يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة. ويلاحظ من الجدول رقم (6) أن الارتباط بين بعد المتغير المستقل نمط القيادة التحويلية يرتبط عكسيا وبصورة معنوية ضعيفة مع المتغير المستقل نمط القيادة الأوتوقراطي حيث كانت قيمة الارتباط = (-0.90)، كما له ارتباط أيجابي معنوي ضعيف مع المتغير اتخاذ القرار1 حيث كانت قيمة الارتباط = (0.033) ، كما نجد أن له ارتباط معنوي متوسط مع المتغير التابع اتخاذ القرار2 وكانت قيمة الارتباط = (0.506). وله ارتباط معنوي متوسط مع المتغير المعدل التماسك حيث بلغت قيمة الارتباط (0.311) وارتباط معنوي ضعيف مع المتغير المعدل (التعاون ، المشاركة) حيث بلغت قيمة الارتباط علي التوالي (0.111)،(0.170)

جدول رقم (6): الارتباطات بين متغيرات الدراسة Correlation Coefficient for All Variable Person's

المتغيرات	القيادة التحويلية	القيادة أوتوقراطي	اتخاذ القرارات	صنع القرارات	التماسك	التعاون	المشاركة
نمط القيادة التحويلية	1						
نمط القيادة أوتوقراطي	-0.90	1					
اتخاذ القرارات	.033	-.142	1				
صنع القرارات	.506**	.058	.248*	1			
التماسك	.311**	.143	.015	.199	1		
التعاون	.111	.096	.152	.173	.519**	1	
المشاركة	.170	.088	-.088	.147	.463**	.392**	1

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2020

**5-اختبار الفرضيات**

اختبار الفرضيات: تناقش هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات حيث يتناول هذا الجزء اختبار عدد (4) فرضية متعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العاملي والاعتمادية، كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة و تأثير المتغير الوسيط والمتغير المعدل في العلاقات.

اختبار الفرضية الأولى : هنالك علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية الساندة واتخاذ القرارات:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه لا توجد هنالك علاقة إيجابية للأنماط القيادية السائدة و اتخاذ القرارات حيث كانت قيم مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة . وقد أشار اختبار F إلى أن نموذج الانحدار ليس ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (00.711) بمستوى دلالة (0.495= sig) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.143) مما يشير إلى أن 14% تقريبا من التغيرات في درجة اتخاذ القرارات تفسرها ممارسات القيادة المدركة أي كلما زادت القيادة المدركة زادت درجة اتخاذ القرار وتبقى 85% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية. أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين الأنماط القيادية السائدة و اتخاذ القرارات فقد أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (17.4) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى أنه لا توجد هنالك علاقة إيجابية معنوية بين الأنماط القيادية السائدة(نمط القيادة التحويلية) واتخاذ القرارات حيث بلغت قيمة بيتا (0.20) و مستوى المعنوية (0.868) كما لا توجد علاقة إيجابية معنوية بين الأنماط القيادية السائدة(نمط القيادة الأوتوقراطي) واتخاذ القرارات، وهذه النتيجة تجعل العلاقة غير مدعومة كون نمط القيادة التحويلية و نمط القيادة الأوتوقراطي لم يبلغا مستوى الدلالة المعتمد كما موضح في الجدول رقم (7) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات الأنماط القيادية السائدة علي اتخاذ القرارات.

جدول رقم (7): نتائج تحليل العلاقة بين مكونات الأنماط القيادية السائدة علي اتخاذ القرارات

المتغير المستقل	اتخاذ القرارات	Sig
نمط القيادة التحويلية	.020	.868
نمط القيادة أوتوقراطي	-.140	.250
$R^2$	0.020	
Ajusted $R^2$	0.008-	
$R^2$	0.020	
F change	0.711	

مستوى المعنوية:  $0 > p^{***}, 0.05 > p^{**}, 0.10 > p^*$

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2020

### الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر الأنماط القيادية السائدة صنع القرارات، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه توجد هنالك علاقة إيجابية للأنماط القيادية السائدة و صنع القرارات حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة . وقد أشار اختبار F إلى أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (12.359) بمستوى دلالة (0.000= sig) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.516) مما يشير إلى أن 52% تقريبا من التغيرات في درجة صنع القرارات تفسرها الأنماط القيادية السائدة أي كلما زادت الأنماط القيادية السائدة زادت درجة صنع القرارات وتبقى 48% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية . أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين الأنماط القيادية السائدة و صنع القرارات فقد أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (17.4) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى أنه لا توجد هنالك علاقة إيجابية معنوية بين الأنماط القيادية السائدة(نمط القيادة الأوتوقراطي) وصنع القرارات حيث بلغت قيمة بيتا (0.105) و مستوى المعنوية (0.320) كما توجد علاقة إيجابية معنوية بين الأنماط القيادية السائدة(نمط القيادة التحويلية) وصنع القرارات ، وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة جزئيا كون نمط القيادة

الأوتوقراطي لم يبلغ مستوى الدلالة المعتمد كما موضح في الجدول رقم (8) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات الأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات.

جدول رقم (8): نتائج تحليل العلاقة بين مكونات الأنماط القيادية السائدة علي صنع القرارات

المتغير المستقل	صنع القرارات	Sig
نمط القيادة التحويلية	.515	.000
نمط القيادة أوتوقراطي	.105	.320
R <sup>2</sup>	0.020	
Ajusted R <sup>2</sup>	0.008-	
R <sup>2</sup>	0.020	
F change	0.711	

مستوى المعنوية:  $0 > p^{***}, 0.05 > p^{**}, 0.10 > p^*$

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2020

جدول رقم (9): يوضح أثر الثقافة التنظيمية القوية (التماسك) علي العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
نمط القيادة التحويلية	.020	.009	.288
نمط القيادة أوتوقراطي	-.140	-.146	.388
الثقافة التنظيمية بعد التماسك		.032	1.119
الثقافة التنظيمية بعد التماسك* نمط القيادة التحويلية			-.617
الثقافة التنظيمية بعد التماسك* نمط القيادة الأوتوقراطي			** -1.019
R <sup>2</sup>	0.020	0.021	0.078
Adjusted R	0.008-	0.022-	0.008
R	0.020	0.001	0.057
F change	0.711	.063	2.012

Note :Level of significant:  $0 > p^{***}, 0.10 > p^{**}, 0.05 > p^*$

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2020

الفرضية الرئيسية الثالثة: الثقافة التنظيمية القوية (التماسك) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات:

تم حساب معامل بيتا لكل مكون من مكونات المتغير المستقل الأنماط القيادية السائدة المختبرة في النموذج الأول وكذلك تم حساب قيم تبين هذه المكونات في النموذج الثاني الجدول رقم (9) أذناه يوضح أثر الثقافة التنظيمية القوية بعد (التماسك) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة علي اتخاذ القرارات حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أنه لا توجد علاقة مؤثرة للثقافة التنظيمية بعد (التماسك) في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات فنجد في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة التحويلية) \* اتخاذ القرارات بلغت نسبة بيتا (-0.617) ومستوى الدلالة (0.300)، بينما لا يوجد تأثير موجب للأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة الأوتوقراطي) \* للثقافة التنظيمية بعد (التماسك) حيث كانت قيمة بيتا (1.019) ومستوى دلالة (0.690)، وهذا يدل على أن للثقافة التنظيمية بعد (التماسك) لا يعدل الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة التحويلية) واتخاذ القرارات .

جدول رقم (10): يوضح أثر الثقافة التنظيمية القوية (التماسك) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
نمط القيادة التحويلية	.515	.506	.599
نمط القيادة الأوتوقراطي	.105	.100	.132
الثقافة التنظيمية بعد التماسك		.027	.164
الثقافة التنظيمية بعد التماسك*نمط القيادة التحويلية			-.155
الثقافة التنظيمية بعد التماسك*نمط القيادة الأوتوقراطي			-.071
R2	0.267	0.267	0.286
Adjusted R	0.245	0.234	0.212
R	0.267	0.001	0.001
F change	12.359	.060	0.044

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2020  
Note :Level of significant: \*p\*\*, 0.10>p\*\*\*, 0.05>p.0>

## الفرضية الرئيسية الرابعة: الثقافة التنظيمية القوية (التماسك) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات:

تم حساب معامل بيتا لكل مكون من مكونات المتغير المستقل الأنماط القيادية السائدة المختبرة في النموذج الأول وكذلك تم حساب قيم تباین هذه المكونات في النموذج الثاني الجدول رقم (10) أذناه يوضح أثر الثقافة التنظيمية القوية بعد (التماسك) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة علي صنع القرارات حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أنه لا توجد علاقة مؤثرة للثقافة التنظيمية بعد (التماسك) في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة التحويلية) وصنع القرارات فنجد في العلاقة بين القيادة التحويلية\* صنع القرارات بلغت نسبة بيتا (-0.155) ومستوى الدلالة (0.770)، بينما لا يوجد تأثير موجب نمط القيادة الأوتوقراطي\* للثقافة التنظيمية بعد (التماسك) حيث كانت قيمة بيتا (-0.071) ومستوى دلالة (0.876) ، وهذا يدل على أن للثقافة التنظيمية بعد (التماسك) لا يعدل الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة التحويلية) وصنع القرارات .

جدول رقم (11): يوضح أثر الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
نمط القيادة التحويلية	.020	.035	.621
نمط القيادة أوتوقراطي	-.140	-.131	.172
الثقافة التنظيمية بعد المشاركة		-.083	.739
الثقافة التنظيمية بعد المشاركة*نمط القيادة التحويلية			-.870
الثقافة التنظيمية بعد المشاركة*نمط القيادة الأوتوقراطي			-.501
R2	0.020	0.027	0.060
Adjusted R	0.008-	0.017-	0.013
R	0.020	0.007	0.032
F change	0.711	.452	1.123

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2020  
Note :Level of significant: \*p\*\*, 0.10>p\*\*\*, 0.05>p.0>

## الفرضية الرئيسية الخامسة: الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات:

تم حساب معامل بيتا لكل مكون من مكونات المتغير المستقل الأنماط القيادية السائدة المختبرة في النموذج الأول وكذلك تم حساب قيم تباین هذه المكونات في النموذج الثاني الجدول رقم (11) أذناه يوضح أثر الثقافة التنظيمية القوية بعد (المشاركة) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة علي اتخاذ القرارات حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أنه لا توجد علاقة مؤثرة للثقافة التنظيمية بعد (المشاركة) في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات فنجد في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة التحويلية)\* اتخاذ القرارات بلغت نسبة بيتا (-0.870) ومستوى الدلالة (0.197)، بينما لا يوجد تأثير موجب للأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة الأوتوقراطي)\* للثقافة التنظيمية بعد (المشاركة) حيث كانت قيمة بيتا (-0.501) ومستوى دلالة (0.314) ، وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية بعد (المشاركة) لا يعدل الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات .

**الفرضية الرئيسية السادسة: الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات:** تم حساب معامل بيتا لكل مكون من مكونات المتغير المستقل الأنماط القيادية السائدة المختبرة في النموذج الأول وكذلك تم حساب قيم تبين هذه المكونات في النموذج الثاني الجدول رقم (12) أذناه يوضح أثر الثقافة التنظيمية القوية بعد (المشاركة) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة علي صنع القرارات حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أنه لا توجد علاقة مؤثرة للثقافة التنظيمية بعد (المشاركة) في العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وصنع القرارات فنجد في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة التحويلية) \* صنع القرارات بلغت نسبة بيتا (-0.497) ومستوى الدلالة (0.394)، بينما لا يوجد تأثير موجب للأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة الأوتوقراطي) \* للثقافة التنظيمية بعد (المشاركة) حيث كانت قيمة بيتا (0.408) ومستوى دلالة (0.345)، وهذا يدل على أن للثقافة التنظيمية بعد (المشاركة) لا يعدل الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة التحويلية) وصنع القرارات.

جدول رقم (12): يوضح أثر الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
نمط القيادة التحويلية	.515	.506	.882
نمط القيادة أوتوقراطي	.105	.099	-.188
الثقافة التنظيمية بعد المشاركة		.052	.070
الثقافة التنظيمية بعد المشاركة* نمط القيادة التحويلية			-.497
الثقافة التنظيمية بعد المشاركة* نمط القيادة الأوتوقراطي			.408
R2	0.267	0.269	0.292
Adjusted R	0.245	0.236	0.238
R	0.267	0.003	0.023
F change	12.359	.239	1.060

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2020  
Note :Level of significant: \*p\*\*، 0.10>p\*\*\*، 0.05>p.0>

**الفرضية الرئيسية السابعة: الثقافة التنظيمية القوية (التعاون) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات:** تم حساب معامل بيتا لكل مكون من مكونات المتغير المستقل الأنماط القيادية السائدة المختبرة في النموذج الأول وكذلك تم حساب قيم تبين هذه المكونات في النموذج الثاني الجدول رقم (13) أذناه يوضح أثر الثقافة التنظيمية القوية بعد (المشاركة) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة علي اتخاذ القرار 1 حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أنه لا توجد علاقة مؤثرة للثقافة التنظيمية بعد (التعاون) في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات فنجد في العلاقة بين القيادة التحويلية \* اتخاذ القرار 1 بلغت نسبة بيتا (0.009) ومستوى الدلالة (0.983)، بينما لا يوجد تأثير موجب لنمط القيادة الأوتوقراطي \* للثقافة التنظيمية بعد (التعاون) حيث كانت قيمة بيتا (-1.581) ومستوى دلالة (0.001)، وهذا يدل على أن للثقافة التنظيمية بعد (التعاون) لا يعدل الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات.

جدول رقم (13): يوضح أثر الثقافة التنظيمية القوية (التعاون) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
نمط القيادة لتحويلية	.020	.000	-.057
نمط القيادة أوتوقراطي	-.140	-.158	.700
الثقافة التنظيمية بعد التعاون		.167	1.348
الثقافة التنظيمية بعد التعاون* نمط القيادة التحويلية			.009
الثقافة التنظيمية بعد التعاون* نمط القيادة الأوتوقراطي			-1.581
R2	0.020	0.048	0.212
Adjusted R	-0.008	0.005	0.152
R	0.020	0.027	0.165
F change	0.711	.9171	6.794

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2020  
Note :Level of significant: \*p\*\*، 0.10>p\*\*\*، 0.05>p.0>

**الفرضية الرئيسية الثامنة: الثقافة التنظيمية القوية (التعاون) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات:**

تم حساب معامل بيتا لكل مكون من مكونات المتغير المستقل الأنماط القيادية السائدة المختبرة في النموذج الأول وكذلك تم حساب قيم تبين هذه المكونات في النموذج الثاني الجدول رقم (14) أذناه يوضح أثر الثقافة التنظيمية القوية بعد (التعاون) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة على صنع القرارات حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أنه لا توجد علاقة مؤثرة للثقافة التنظيمية بعد (التعاون) في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة التحويلية) وصنع القرارات فنجد في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة التحويلية) \* اتخذت القرارات بلغت نسبة بيتا (0.233) ومستوى الدلالة (0.588)، بينما لا يوجد تأثير موجب للأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة الأوتوقراطي) \* للثقافة التنظيمية بعد (التعاون) حيث كانت قيمة بيتا (0.139) ومستوى دلالة (0.744) ، وهذا يدل على أن للثقافة التنظيمية بعد (التعاون) لا يعدل الأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات.

**جدول رقم (14): يوضح أثر الثقافة التنظيمية القوية (التعاون) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات**

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
نمط القيادة التحويلية	.515	.502	.360
نمط القيادة أوتوقراطي	.105	.093	.019
الثقافة التنظيمية بعد التعاون		.108	-.151
الثقافة التنظيمية بعد التعاون* نمط القيادة التحويلية			.233
الثقافة التنظيمية بعد التعاون* نمط القيادة الأوتوقراطي			.139
R2	0.267	0.278	0.282
Adjusted R	0.245	0.246	0.227
R	0.267	0.011	0.004
F change	12.359	.0661	0.167

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2020  
Note :Level of significant: \*p\*\*, 0.10>p\*\*\*, 0.05>p.0>

**6- مناقشة النتائج:**

أ- **العلاقة بين أبعاد الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات:** أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة إيجابية بين البعد نمط القيادة أرسوقراطية واتخاذ القرارات، وكذلك عدم وجود علاقة إيجابية بين البعد نمط القيادة التحويلية واتخاذ القرارات.. وبمقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية واتخاذ القرارات نجد أن نتائج دراسات (بن شويخ- 2016) تتفق مع الدراسة الحالية بأنها لا يوجد تأثير للأنماط القيادية على الأداء الوظيفي. وقد يعزى ذلك إلى حداثة الموضوع وصعوبة فهمه من قبل العاملين في محل الدراسة.

ب- **العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات:** أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطي وصنع القرارات، وكذلك عدم وجود علاقة بين نمط القيادة التحويلية وصنع القرارات. وبمقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية نجد أن نتائج الدراسة (بن شويخ- 2016) لا تتفق مع الدراسة الحالية بأنه لا يوجد تأثير للأنماط القيادية على الأداء الوظيفي.. وقد يعزى ذلك إلى حداثة الموضوع وصعوبة فهمه من قبل العاملين في محل الدراسة.

ج- **العلاقة بين الثقافة التنظيمية القوية والأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات:** أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة إيجابية بين البعد التماسك ونمط القيادة الأوتوقراطي واتخاذ القرارات، وكذلك عدم وجود علاقة بين التماسك ونمط القيادة التحويلية واتخاذ القرارات، وأيضا عدم وجود علاقة بين المشاركة ونمط القيادة أرسوقراطية واتخاذ القرارات، وكذلك عدم وجود علاقة بين المشاركة ونمط القيادة التحويلية واتخاذ القرارات، وأيضا عدم وجود علاقة بين التعاون ونمط القيادة الأوتوقراطية واتخاذ القرارات، وعدم وجود علاقة بين التعاون ونمط القيادة التحويلية واتخاذ القرارات، بمقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة نجد أن (وسيلة، 2015م) وجود أثر لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري وتختلف الدراسة مع الدراسة السابقة في أن الدراسة الحالية لا توجد علاقة بين الأنماط القيادية واتخاذ القرارات، وكذلك دراسة ( الشاطري، 2016م) تخلف مع الدراسة الحالية لأن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء العاملين. وقد يعزى ذلك إلى

عدم وجود الثقافة التنظيمية القوي في محل الدراسة، وعدم وجد مدراء يمارسون نمط القيادة أرسوقراطية ونمط القيادة التحويلية. ولا يوجد أثر للثقافة التنظيمية القوي في البيئة محل الدراسة على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات.

د- **العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية القوية والأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات.** أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة إيجابية بين البعد التماسك ونمط القيادة الأوتوقراطي وصنع القرارات، وكذلك عدم وجود علاقة بين التماسك ونمط القيادة التحويلية وصنع القرارات، وأيضاً عدم وجود علاقة بين المشاركة ونمط القيادة أرسوقراطية وصنع القرارات، وكذلك عدم وجود علاقة بين المشاركة ونمط القيادة التحويلية وصنع القرارات، وأيضاً عدم وجود علاقة بين التعاون ونمط القيادة الأوتوقراطية وصنع القرارات، وعدم وجود علاقة بين التعاون ونمط القيادة التحويلية وصنع القرارات، وبمقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة نجد أن دراسة (بوزيد ومفيدة-2016م) نجد أن هنالك علاقة بين الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي في الدراسة السابقة وهذا يختلف مع الدراسة الحالية في أنه لا توجد علاقة بين الأنماط القيادية واتخاذ القرارات ، ( الشاطري-2016م) تخلف مع الدراسة الحالية لأن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء العاملين. وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود الثقافة التنظيمية القوي في محل الدراسة، وعدم وجد مدراء يمارسون نمط القيادة أرسوقراطية ونمط القيادة التحويلية. ولا يوجد أثر للثقافة التنظيمية القوي في البيئة محل الدراسة على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات.

## 7-الخاتمة:

### أ-تأثيرات النتائج:

**التأثيرات النظرية:** تناولت هذه الدراسة موضوع العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات، وكما تم اختيار الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات، واختبار تأثير الدور المعدل للعلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات وأتضح من الدراسة عدم وجود علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية واتخاذ القرارات، وأن الثقافة التنظيمية لا تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية واتخاذ القرارات، كل هذه الجوانب تعد من التأثيرات النظرية للدراسة.

**ب-التأثيرات التطبيقية:** من خلال نتائج الدراسة أتضح أن لا يوجد علاقة بين الأنماط القيادية واتخاذ القرارات ولا يوجد تأثير إيجابي لهذه العلاقة ، وعدم اهتمام المؤسسات بالثقافة التنظيمية القوية ومراعاتها من قبل متخذي القرار.

**ج-محددات الدراسة:** من الطبيعي وجود قصور في أي دراسة ميدانية قد يجد من تعميم النتائج، كذلك صعوبة أن تشمل الدراسة على كل الجوانب والأبعاد ذات الصلة بموضوع الدراسة إذ الوقت والتكلفة لا يسمحان بذلك ويمكن تلخيص محددات هذه الدراسة في الآتي: يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية القوية من المواضيع الحديث في إدارة الأعمال لذلك توجد صعوبة من قبل المجتمع السوداني، قلة المراجع في ما يتعلق بالثقافة التنظيمية حيث تم التركيز على الدراسات السابقة، تم الاعتماد على الاستبيان كمصدر من مصادر جمع المعلومات وبالرغم من أنه وسيلة فاعلة لجمع المعلومات إلا أنه لا يتيح للمستجوب الإجابة بجرية على الأسئلة، صعوبة الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية القوية، اختيار عينة من العاملين في شركات التأمين باعتبارهم الشريحة الأكثر وعياً بموضوع الثقافة التنظيمية القوية.

**د-التوصية ببحوث مستقبلية:** بناء على محددات الدراسة وصعوبة أن تشمل الدراسة على كل الجوانب ذات الصلة بموضوع الدراسة يمكن التوصية بدراسات مستقبلية لتلافي ذلك القصور. دراسة أثر الثقافة التنظيمية القوية في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات على مؤسسات أخرى، دراسة أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات، دراسة أثر الثقافة التنظيمية القوية على اتخاذ القرارات، دراسة أثر الثقافة التنظيمية القوية على الأنماط القيادية.

### المراجع:

1. آمنة مسغوني- سهلة شوية، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، الجزائر، رسالة ماجستير، 2015م.
2. أحمد موسى المهدي، بعنوان الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي، السودان، رسالة دكتوراه، 2014م.
3. الذنبيات، محمد، والقريوتي، محمد والصباغ، زهير (2010)، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر.
4. بن شويخ خير الدين، دور أنماط القيادة في تنمية الأداء الوظيفي، السعودية، رسالة ماجستير، 2016م.
5. بوزيد- مفيد، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الجزائر، رسالة ماجستير، 2016م.

6. حسام دهب جلاب، رباب إبراهيم كاظم، دور القيادة التحويلية المدركة في تعزيز توجهات المسار الوظيفي المتقلب، دراسة تحليلية لآراء موظفي المصارف الاهلية في محافظة الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19 العدد 2 لسنة 2017، جامعة القادسية، بغداد.
7. رمضان سعد كريم الترهوني- خديجة أحمد عثمان مجيح، التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، ليبيا، 2016.
8. زكريا الدوري- نجم العزاوي- بلال خلف السكارنة- شفيق شاكر العملة- محمد عبدالقادر، مبادئ الإدارة ومدخل الإدارة ووظائفها، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان (الأردن)، 2010م.
9. سليمان عمر محمد طرف- القائد الإداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م.
10. خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية مجلد 2، عدد 5 (2016)
11. صلاح عبدالقادر النعيمي، الإدارة، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن(عمان)، الطبعة العربية، 2008م
12. طاهر حسن- مضر العجمي، كفاءة القرار وفعاليتها بين أرححية استخدام النمط العاطفي والعقلاني في اتخاذ القرار، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الأول، 2016م.
13. عالية إبراهيم محمد، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، السعودية، رسالة ماجستير، 2016م.
14. علي عباس، تأثير أنماط القيادة على صنع القرار، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين، العدد الأول، 2012م.
15. علي عباس، (2007)، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
16. كامل محمد المغربي، الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2007م.
17. محسن هلال- أيمن النحاس، مبادئ الإدارة، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية (مصر)، 2009م.
18. محمد بن علي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، جامعة أم القرى، رسالة ماجستير، 2008م.
19. محمد شاطري، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، الجزائر، رسالة ماجستير، 2016م.
20. محمود أحمد فياض، وعيسى يوسف قعادة (2010)، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
21. مداحي أمال- مردود حنان، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، جامعة أكلي منحدر أوالحاج- البويوة، الجزائر، رسالة ماجستير، 2015م.
22. مراد حسين العلي، مبادئ الإدارة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015م. مراد حسين العلي، مبادئ الإدارة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015م.
23. نهي عواد رشيد ساعد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية، فلسطين، رسالة ماجستير، 2016م.
24. نورالدين بورس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، رسالة ماجستير، 2013-2014م.
25. هبة سالم، نبهان حارث، خلفان زاهر، دور المعلومات في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، رسالة ماجستير: 2016
26. ورقة علمية مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية- معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية (الرياض)، 2009م.
27. وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، الجزائر، رسالة دكتوراه، 2015م.
28. يحيى عبد الله محمد الجبري، (2018)، درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية للتربية المتخصصة، المجلد (7)، العدد (5)، آذار 2018.
29. يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، جامعة محمد خيضر، الجزائر، رسالة ماجستير، 2015م.
30. A.Carmeli, (The Relationship between Organizational Culture and Withdrawal Intentions and Behavior), International Journal of Manpower, Vol. 26, No.2, 2005
31. hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Analysis"5<sup>th</sup>ed, NJ: Prentice-Hall, Inc, p 10
32. J.Parnell and W.Crandell, (Rethinking Participative Decision Making: A Retinement of the Peopensity for Participative Decision Maling Scage) Personnel Review, Vol. 30, No.5, 2001.
- Sh.Chang and Ch.Lin, Exploring Organizational Culture for Information Security Management, Industrial Management & Data Systems, Vol. 107, No. 3, 2007