

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال (MSC)

بعنوان:

(الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة وجودة

اتخاذ القرارات في شركات التأمين بالخرطوم)

**The Modified Role of Organizational Culture Between
Leadership Styles and Decision Making Quality
Insurance companies in Khartoum**

إشراف:

د. الطاهر أحمد محمد

إعداد:

محمد عصام عوض محمد

1439 هـ - 2017 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الآية

(قَالَ لَهُ مُوسَىٰ هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَيَّ أَنْ تُعَلِّمَنِي مِمَّا عُلِّمْتَ
رُشْدًا (66) قَالَ إِنَّكَ لَنْ تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْرًا (67)
وَكَيفَ تَصْبِرُ عَلَىٰ مَا لَمْ تُحِطْ بِهِ خُبْرًا (68) قَالَ
سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ صَابِرًا وَلَا أَعْصِي لَكَ أَمْرًا)

سورة الكهف الآية (٦٩-٦٥)

الإهداء

إلى من أسأل الله أن يحفظهما، والدي ووالدتي،،،

إلى من أتمنى لهم الخير، إخواني وأختي الأعزاء،،

إلى أصدقائي الطيبين،،

إلى زملائي الكرام،،

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع،،

أهدي هذا البحث،،

الشكر والعرفان

شكراً لله على توفيقه وإحسانه، حمداً لله على فضل وامتنانه، على كل النعم الظاهرة والباطنة، وأن وفقني لإتمام هذا العمل.

الشكر أولاً لذلك الصرح العملاق جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وإلى تلك الكلية العظيمة كلية الدراسات التجارية ويسرني أن أتوجه بالشكر والتقدير وعرفاناً للدكتور/ الطاهر أحمد محمد المشرف على هذا العمل المتواضع وعلى كل ما أسدوه لي من نصح وتوجيه وإرشاد خلال هذه الفترة، ولا ننكر أخلاقه العالية بتعامله وتواضعه، أسأل الله أن يجزيه خير الجزاء، كما أشكر الأساتذة محكمي الاستبانة والأساتذة أعضاء اللجنة لقبول مناقشة هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني أو ساهم في إتمام هذا العمل.

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور المعدل للثقافة التنظيمية القوية في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة في شركات والتأمين وأثرها على اتخاذ القرارات، لذلك ركزنا عليه بصورة كبيرة، أن معظم الدراسات السابقة ركز أما الأنماط التقليدية أو الحديثة عكس هذه الدراسة جمعة بينهما الإثتين وأيضاً تم قياس القرار من منظور جودة اتخاذ القرار عكس الدراسة التي ركزت على مراحل اتخاذ القرار.

وللوصول لمعلومات الدراسة استخدام الدراس الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، حيث وزع (٩٦) استبانة للعاملين في شركات التأمين المستهدفة، بنسبة استرداد (٧٦%)، حيث انحصرت عينة البحث في مساعدي المدير العام ومدراء الإدارات، وللمعالجة البيانات أستخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخداماً لانحدار وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين الأنماط القيادة السائدة واتخاذ القرارات في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل، أن جودة اتخاذ القرار أصبحت من الأشياء المهمة في أي عمل،

هدفت الدراسة لمعرفة الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الأنماط القيادية واتخاذ القرار.

توصلت الدراسة إلى أن ليس هنالك تأثير إيجابي للدور المعدل في العلاقة بين الأنماط القيادية واتخاذ القرار.

من توصيات الدراسة التركيز على نمط القيادة التحويلة ودراسة بصورة أكثر شمولاً.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

ABSTRACT:

The study aimed to identify the role of modified organizational culture in the relationship between the prevailing leadership styles in the insurance companies. And its impact on decision making phases. And we concentrate on it, and we found that most of the previous studies concentrate on conventional or modern styles. But this study collects them to gather, also we measured the decision from its quality. Opposite to the studies which concentrate on decision making stages. In order to access the information of the study.

The researcher used the questionnaire. As a tool, for collecting. Data and information's.

The questionnaire contains (96) samples distributed to employees of the target insurance companies with a recovery rate of 76%.

The research samples limited to assistant manager, s and department manager and for data processing the researcher used (SPSS) program.

So in order to test the hypotheses of the study. The regression was used.

The result of study showed that there is no relationship between the dominant leadership styles and decision making in the existence of the organizational culture as a variable and we note that, the quality of decision making became very significant in any work.

The role of the role of culture in the organizational relationship between leadership styles and decision making.

The study found that there is no positive effect of the modified role in the relationship between leadership styles and decision making.

One of the study recommendations is to concentrate on the transformational leadership pattern and study comprehensively.

The study was based on 'or followed the descriptive method

فهرس الموضوعات:

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ت	الشكر والعرفان
ث	المستخلص
ج	فهرس الموضوعات
خ	فهرس الأشكال
ذ	فهرس الجداول
الفصل الأول : الإطار العام	
١	١-١ : المقدمة
٢	٢-١ : المشكلة البحث
٣	٣-١ : تساؤلات البحث
٤	٤-١ : أهداف البحث
٤	١٥٣ : أهمية البحث
٤	١-٥-١ : نظرية
٥	٢-٥-١ : تطبيقية
٤	٦-١ : تنظيم الدراسة
٥	٧-١ : تعريف الإجراءات
الفصل الثاني : الإطار النظري	
٨	المبحث الأول: الأنماط القيادية
١٩	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية
٣٢	المبحث الثالث: اتخاذ القرارات
٤٠	المبحث الرابع: العلاقة بين المتغيرات حسب الدراسات السابقة
الفصل الثالث: إجراءات منهجية لدراسة	

٤٨	١-٣ : مقدمة
٤٨	٢-٣ : نظرية الدراسة
٥٠	٣-٣ : نموذج الدراسة
٥١	٤-٣ : فرضيات الدراسة
٥١	٥-٣ : منهجية الدراسة
٥٢	٦-٣ : طبيعة الدراسة
٥٢	٧-٣ : مجتمع الدراسة
٥٢	٨-٣ : عينة الدراسة
٥٣	٩-٣ : مصادر الحصول على البيانات
٥٦	١٠-٣ : خيارات المتغيرات
٥٧	١١-٣ : الأساليب الإحصائية
٥٩	الفصل الرابع : تحليل البيانات
الفصل الخامس : النتائج والتوصيات	
٩٥	١-٥ : مناقشة النتائج
٩٧	٢-٥ : تأثيرات النتائج
٩٧	١-٢-٥ : نظرية
٩٧	٢-٢-٥ : تطبيقية
٩٧	٣-٥ : محددات الدراسة
٩٨	٤-٥ : التوصية ببحوث مستقبلية
٩٩	المراجع
١٠٥	الملاحق

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
٥٤	مقياس ليكرت الخماسي	١-٣
٥٧	قياس متغيرات الدراسة	٢-٣
٦٠	معدل استجابة الباحثين	١-٤
٦٢	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	٢-٤
٦٥	التحليل العاملي للمتغير المستقل (الانماط القيادية السائدة)	٣-٤
٦٦	التحليل العاملي للمتغير المعدل (الثقافة التنظيمية القوية)	٤-٤
٦٧	التحليل العاملي للمتغير التابع (اتخاذ القرار)	٥-٤
٦٨	الاعتمادية	٦-٤
٧٠	فرضيات الدراسة	٧-٤
٧٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	٨-٤
٧٥	الارتباطات بين متغيرات الدراسة	٩-٤
٧٨	نتائج تحليل العلاقة بين مكونات الأنماط القيادية السائدة على اتخاذ القرارات	١٠-٤
٨٠	نتائج تحليل العلاقة بين مكونات الأنماط القيادية السائدة على صنع القرارات	١١-٤
٨١	أثر الثقافة التنظيمية القوية (التماسك) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات	١٢-٤
٨٣	أثر الثقافة التنظيمية القوية (التماسك) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات	١٣-٤
٨٥	أثر الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات	١٤-٤
٨٧	أثر الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات	١٥-٤

٨٩	أثر الثقافة التنظيمية القوية (التعاون) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات	١٦-٤
٩١	أثر الثقافة التنظيمية القوية (التعاون) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات	١٧-٤
٩٢	نتائج فرضيات الدراسة حسب تحليل الانحدار المتعدد	١٨-٤

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	الشكل	رقم الشكل
٤١	مراحل اتخاذ القرارات	١-١
٦٩	نموذج الدراسة المعدل	١-٤

الفصل الأول

الإطار العام

١-١ 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. (حسن، العجي: ٢٠١٦م). وتعتبر 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 الأثمنة بالسوق أو الاستثمار ببلد ما، بل يسلط الضوء على مفهوم الحكم والسلطة في تأدية الوظائف، وعلى هذا النحو، كلما إزادة ترتيب متخذ القرار، أرتفع مستوى سلطته وحكمة، وكذلك حاجاته لقواعد بيانات ضخمة تساعد على اتخاذ القرارات سواء بالفاضلة بين خيارين إيجابيين أو المخاطرة باختيار الأخف ضرراً والأقل خطراً على المؤسسة. (بفلاح: ٢٠١٥م)

إن ذلك السلوك لا بد وأن يؤثر على درجة استجابة المرؤوسين لقراراته ولتنفيذها، والتي تصل إلى حد الالتزام التام لعضهم، أو المعارضة والمقاومة من البعض الأخر، بحسب النمط (عباس: ٢٠١٢م). ولكي تستطيع المؤسسات تحقيق النجاح في ظل البيئة، فلا بد أن يتولى قيادتها أشخاص لهم التزام قوي في البحث عن أساليب واستراتيجيات 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. (واعر: ٢٠١٥م)

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: ٢٠١٦م)

٢-١ مشكلة الدراسة:

تم صياغة مشكلة الدراسة على شكل فجوات:

- معظم الدراسة السابقة تناولت اتخاذ القرار بالتركيز على مراحل إتخاذ القرار (دراسة: بالعيد-٢٠١٥م دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار) بينما ركزت هذه الدراسة على دراسة جودة اتخاذ القرار.
- معظم الدراسات السابقة تناولت الأنماط القيادية بالتركيز أما على الأنماط التقليدية أو الأنماط الحديثة مثل دراسة (محمد-٢٠١٦م، مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي- النمط الديمقراطي- نمط القيادة الحرة) على سلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة (واعد-٢٠١٥م، مدى الأنماط القيادية (النمط التحويلي- النمط التبادلي- النمط التشاركي- النمط الأبوي) في تنمية الأبداع الإداري. بينما جمعت هذه الدراسة بين الأنماط القيادية التقليدية والحديثة.
- معظم الدراسة التي تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية واتخاذ القرار ركزت على دراسة الأنماط القيادية مع أبعاد آخر مثل دراسة (محمد-٢٠١٦م، مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي- النمط الديمقراطي- نمط القيادة الحرة) على سلوك المواطنة التنظيمية، بينما ركزت الدراسة على دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية وجودة اتخاذ القرار.

- معظم الدراسة السابقة ركزت على دراسة العلاقة المباشرة بين الأنماط القيادية وجودة اتخاذ القرار مثل دراسة (واعد-٢٠١٥م، مدى الأنماط القيادية (النمط التحويلي- النمط التبادلي- النمط التشاركي- النمط الأبوي) في تنمية الأبداع الإداري. بينما جمعت هذه الدراسة بين الأنماط القيادية التقليدية والحديثة، بينما ركز الدراسة الحالية على دراسة العلاقة في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل، ومن أسباب إختيار المتغير المعدل
- 1- معظم الدراسة السابقة ركزت على دراسة العلاقة المباشرة بين الأنماط القيادة والإبداع الإداري مثل دراسة (واعد-٢٠١٥م، مدى الأنماط القيادية (النمط التحويلي- النمط التبادلي- النمط التشاركي- النمط الأبوي) في تنمية الأبداع الإداري. بينما جمعت هذه الدراسة بين الأنماط القيادية التقليدية والحديثة.
- 2- الدراسة السابقة نظرة للثقافة التنظيمية لأنها عنصر مهم جداً كمتغير ظرفي لذا تم أستخدامها كمتغير معدل مثل دراسة (فرج الله، ٢٠١٦، دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء).

٣-١ تساؤلات الدراسة:

- 1- ما هو مستوى جودة اتخاذ القرار؟
- 2- ما هو مستوى النمط القيادي السائد؟
- 3- ما هو أثر النمط القيادي على جودة اتخاذ القرار؟
- 4- ما هو أثر الأنماط القيادية على جودة إتخاذ القرار في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل؟

٤-١ أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى جودة اتخاذ القرار.
- التعرف على مستوى النمط القيادي السائد.
- التعرف على أثر الأنماط القيادية على جودة اتخاذ القرار.

- التعرف على أثر الأنماط القيادية على جودة اتخاذ القرار في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل.

١-٥ أهمية الدراسة:

تم تقسيم أهمية الدراسة إلى الآتي:

١-٥-١ الأهمية النظرية:

من المتوقع أن تضيف هذه الدراسة إلى المجالات المعرفية بالآتي:

- دراسة الأنماط القيادية التقليدية والحديثة.
- دراسة اتخاذ القرار من منظور جودة اتخاذ القرار.
- دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة على جودة اتخاذ القرار في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل.
- دراسة الثقافة التنظيمية بالتركيز على الثقافة التنظيمية القوية.
- محدودية الدراسات السودانية التي تناولت موضوع الدراسة.

١-٥-٢ الأهمية التطبيقية:

- التعرف على الثقافة التنظيمية القوية وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة وجودة اتخاذ القرارات.
- كما يمكن أن يقدم المساعدة للمسؤولين في شركات التأمين لتطوير وحدادتها.

١-٦ تنظيم الدراسة:

تكونت هذه الدراسة من عدة فصول تم تقسيمها على النحو التالي:

- الفصل الأول: الإطار العام. والذي ضم (المقدمة- المشكلة- التساؤلات- الأهمية- تنظيم الدراسة- التعريفات الإجرائية).

- الفصل الثاني: الأطار النظري. والذي ضم (الأنماط القيادية- اتخاذ القرار- الثقافة التنظيمية- العلاقة بين المتغيرات حسب الدراسات السابقة).
- الفصل الثالث: إجراءات منهجية للدراسة. والذي ضم (نظرية الدراسة- نموذج الدراسة- فرضيات الدراسة- منهجية الدراسة- طبيعة الدراسة- عينة الدراسة- مصادر الحصول على البيانات- خيارات المتغيرات- الأساليب الإحصائية).
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.
- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات. والذي ضم (مناقشة النتائج- تأثيرات النتائج- محددات الدراسة- التوصية ببحوث مستقبلية- المراجع- الملاحق).

٧-١ التعريفات الإجرائية:

- النمط: هو عبارة عن سلوك متكرر ومميز لشخص ما. (جبرة: ١٣٢٦هـ)
- القيادة: هي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم طواعية للتعاون على تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف ما. (واعر: ٢٠١٦م)
- القيادة الإدارية: هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير واستمالتهم بقصد تحقيق هدف معين. (إبراهيم: ٢٠١٦م)
- النمط القيادي: السلوك المتكرر للقائد عبر فترة طويلة من الزمن من خلال خبرته، وتعليمه، وتدريبه، وتجدر الإشارة بأن نمط القائد ليس نمط يراه في نفسه، ولكن سلكه من منظور المرؤوسين. (إبراهيم: ٢٠١٦م)
- 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. (خير الدين: ٢٠١٦)

- النمط الديمقراطي: هو النمط الذي يركز على التشاور بين القائد والمرؤوسين بغرض المشاركة في تحديد أهداف المنظمة ورسم خططها ولا يميل القائد إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على المرؤوسين لكل يعلم على تشجيع إقامة علاقات ودية بين أفراد الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريقهم. (خير الدين: ٢٠١٦م)
- 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. (واعر: ٢٠١٦م)
- 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. (أحمد: ٢٠١٥م)
- نمط القيادة التشاركية: هو ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين واستثمار أفكارهم في عملية صنع القرار، والذي يقترن 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. (واعر: ٢٠١٥م)
- اتخاذ القرارات: هو الفصل بين عدة اختيارات متاحة وتفضيل أحدها بناءً على معلومات دقيقة، أي أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على بديلين أو أكثر وعلى وجود هدف، لأنه إذا لم يوجد إلا بديل فليس هنالك قرار ليتخذ، وعلى هذا فإن أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود البدائل (بديل أو أكثر). (مستغوني: ٢٠١٥م)
- الثقافة: هي مجموعة من الأفكار والقيم والمعتقدات والمعايير التنظيمية الشائعة. (سعدالكريم - أحمد: ٢٠١٦م)

- 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. (سعدالكريم- أحمد: ٢٠١٦م)
- صنع القرارات: حكم صادر، وهو اختيار بين الصواب والخطاء، وعلى الأسواء الأحوال، وهو بين الصواب تقريباً والخطأ المحتمل. (حسن: ٢٠١٥)

المبحث الاول:

انماط القيادة:

مقدمة:

القيادة موضوع مقعد يهتم به كل من علماء السياسة والاجتماع والعلوم العسكرية، بالإضافة إلى الإدارة، كما أن هذه العلوم مصدر الكثير مما نعرفه عن القيادة الإدارية، إلا أن القيادة الإدارية تختلف عن القيادة العسكرية أو السياسية التي غالباً ما تهتم بقيادة دول وجماعات وجيوش أو حروب، وغالباً ما تكون بحجم إنساني كبير، أما القيادة الإدارية، فهي جانب في عمل ومسؤولية كل إداري، أي كل من يؤدي عمله بواسطة آخرين، ويحتاج إليهم وإلى تعاونهم ليؤدي هذا العمل: فهي مهارة يحتاجها رئيس فريق العمل الذي قد لا يتجاوز عدد أعضائه الأربعة، المشرف على وحدة صغيرة، مدير الفرع الصغير، ... الخ، بالإضافة إلى المدراء في كل المستويات الإدارية ومنها الإدارة العليا. (نائف، ٢٠٠٣م: ص ٣٦٣)

تعريفات القيادة الإدارية:

لا شك في أن القيادة (Lesdership) ليست قدرة خارقة والقادة ليسوا سلالة خاصة من البشر قادرة على تحقيق ما لم يستطع الآخريين مهما فعلوا أن يأتوا به. ولكن في المقابل وفي نفس الوقت فإن القيادة توصيفاً وظيفياً كالذي نجده في نظام وصف الوظائف، أو مركزاً إدارياً يستطيع تحقيق متطلباتها كل من يوضع في ذلك المركز. لهذا لا بد من التأكيد على إن القيادة هي ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرة على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق. في مسحة للبحوث والنظريات الخاصة بالقيادة أن هنالك العديد من التعريفات التي وردت لمفهوم القيادة تساوي عدد الأشخاص الذين حاولوا تعريف هذا المفهوم. وقد عرف مفهوم القيادة الإدارية على أنها عبارة عن عملية التوجيه والتأثير على الأنشطة المتعلقة بمهام أفراد المجموعة.

أن المهمة الأساسية للقائد هي بذل الجهد والعمل على التأثير في مرؤوسيه، وتوجيه نشاطهم في جو من التعاون نحو تحقيق الهدف الموضوع أصلاً في الخطة، وبناء على ذلك فالقيادة ما هي إلا سلوك من جانب فرد هو (المدير/القائد) الذي يؤثر على سلوك الآخرين، بحيث يقبلون قيادته ويطيعون أوامره، وهنا يمكن أن نعرف القيادة بأنها عملية توجيه المرؤوسين نحو إنجاز الهدف، أما القائد فهو الشخص الذي يقود الجماعة وهم المرؤوسين، وهنا يكمن الفرق بين القائد وعملية القيادة. (عباس، ٢٠٠٩م: ص١٥٨-١٥٩)

الأنماط القيادية:

النمط styles هو سلوك الفرد كما يراه غيرها، ليس كما يراه هو. فطريقتك في العمل والتعامل مع الآخرين هي من الجوانب المهمة والتي تميزك عن سواك، وهذا ما يمكن أن يطلق عليه نمطك بشكل عام. أما النمط الإداري فهو الذي يتشكل مع مجموعة من السمات والصفات والخصائص المتحددة ببعض والمحددة لطريقة عمل المدير وتعامله مع مرؤوسيه. ليبقى النمط القيادي، والذي نحن بصدد، هو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين معه باتجاه أهداف المنظمة. وبهذا يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في أحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله. وإن ذلك يجعلنا ننظر إلى النمط بأنه الطريقة التي يسلكها القائد الإداري باتجاه مرؤوسيه وصولاً إلى الأهداف المشتركة. (زيادة، ٢٠٠٤م: ص ٢٨٠-٢٨١).

وسوف نتناول في هذه الدراسة مجموعة من الأنماط وهي:

1. نمط القيادة الأوتوقراطية.
2. نمط القيادة الديمقراطية.
3. نمط القيادة التحويلية.
4. نمط القيادة التشاركية.
5. نمط القيادة التبادلية.

نمط القيادة الأوتوقراطية:

وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، يتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كمال بالجماعة التي يديرها. (الدوري، ٢٠١٠م: ص ١٨٨).

يعتمد القائد هنا على السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين وأنظمة المنظمة ويميل هذا النوع من القيادة بالتفرد بعملية صنع القرار ووضع السياسات والخطط دون مشاركة المرؤوسين ويتميز القائد بالحزم الشديد وتحديده الدقيق للواجبات والسلطات الممنوحة لكل فرد في المنظمة.

ويختلف عن القائد الديكتاتوري بأنه نشيط وفعال وليس متسلطاً على مرؤوسيه كالقائد الديكتاتوري وهو فعال في إقناع مرؤوسيه بما يريد. (هلال- النحاس: ٢٠٠٩م، ص ٢٢٩)

يعتبر القائد المستبد أقرب إلى الرئيس مه إلى القائد، لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير إرادتهم. ويعتبر بأنه هو مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماماً كبيراً لآراء غيره من المرؤوسين، ويعتقد أنه من حقه أن يتحكم في أتباعه بسبب ما له من امتيازات عليهم. والقائد الأوتوقراطي يتصف غالباً بالصراحة والإيجابية والموضوعية، فهو يعرف ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء، ويتجه يعترف بأخطائه، وكلمته هي القانون الذي لا يعلى عليه ويفاخر بأعماله وقلما يعترف بأخطائه، ويستخدم التأثيرات السلبية والإيجابية أو قد يلجأ إلى وسائل ترغيبه كالثناء، أو المديح، أو قد يلجأ إلى المناورة والاحتواء بحيث يوهم المرؤوسين بالاهتمام بأرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

وبصفة عامة يكمن القول إن القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية) قد تغيد في المدى القصير، وبخاصة في الأزمات، أو عند نشأة الجماعة، ولكنها في المدى الطويل تضر أيما ضرر، حيث يتحول المرؤوسون من الإعجاب بالقائد إلى التذمر منه، وعدم الرضى عنه، وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءاتهم ومن ثم نشاطهم وإنتاجهم، كما أن هذا النمط من القيادة يبعث على التراخي في العلم حال غيابه. (عباس، ٢٠٠٩م: ص ١٦١).

يتصف النمط الأوتوقراطي بأنه يفضل مركزية السلطة واتخاذ القرارات، والأسلوب الذي يستخدمه في عملية التحفيز هو المكافأة والعقاب، وهو ميل للآلية في العمل، حيث يطلب تنفيذ الأمر دون اعتراض، ولا يهتم بالجوانب الإنسانية المتعلقة بالتعامل مع العنصر البشري. (وصفي، ٢٠٠٢م: ص ٣٨٥).

فكلمة (أوتوقراطية) استبدادية تعني حكومة الفرد المطلق، أو الجماعة أو الدولة خاضعة لحكم فرد ذي سلطان مطلق.

الأسلوب الأوتوقراطي هو أن يقوم القائد بصنع معظم القرارات الهامة، ويمارس الأوتوقراطيون الطريقة المركزية في اتخاذ القرارات ويسمح عموماً للموظفين بفرصة ضئيلة للاشتراك فيها، ويكن الاتصال الصاعد محدداً 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 (عمر، ٢٠٠٩م: ص ٥٥-٥٦).

يعرف أن هذا النوع من القيادة أيضاً بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية). ويعود تاريخ هذه القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه حيث كانت القوة ضرباً من ضروب الحياة، فالدولة القوي تحتل الدولة الضعيفة، والقبيلة القوية تغزو القبائل وتسبي نساءهم وأولادهم، والرجل القوي هو الذي يبرز من بين الآخرين مثال عنتر بن شداد و الإسكندر ونابليون وهتلر وغيرهم، ويتميز هذا النوع من القيادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، ويتغل القائد الاستبدادي السلطة المخولة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمالهم وفقاً لإرادته و أهوائه متبعاً، في أكثر الأحيان، أساليب التهديد والتخويف مستغلاً سلطته أو مركزه أو قوة شخصيته للتوصل إلى أهدافه. وقد دلت الدراسات أن القائد الاستبدادي لا يكثر عادة بالتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم، فهو الذي يقوم باختيار الأهداف وتحديدها واختيار سبل تحقيقها من غير أن يكون لإتباعه رأي فعال.

ويلاحظ أن القيادة الاستبدادية تتصف برفع شأن معتقدها حتى على حساب ومصالح الآخرين العاملين معهم، وغالباً ما ينسب القائد الأوتوقراطي كل نجاح في ذلك العمل لنفسه وجهود بينما يقوم عند الفشل بإلقاء اللائمة على أتباعه ومرؤوسيه. ويتصف القائد الأوتوقراطي أيضاً بحبه للإشراف المباشر على أعمال مرؤوسيه وعدم السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات لاعتقاده بأنه هو الشخص الوحيد المؤهل لذلك. كما، أن تشككه في أعوانه يؤدي به إلى القلق وعدم الاستقرار النفسي. (محمد، ٢٠٠٧م: ص ٢٤٦-٢٤٧).

يشبه القائد الأوتوقراطي القائد الدكتاتوري من حيث السلطة وعدم فسح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة. إلا أن القائد الأوتوقراطي يمكن وصفه بأنه نشيط وفعال ويشغل بجد وبكثرة، وبالرغم من مركزية السلطة لديه إلا أنه ليس متسلطاً على مرؤوسيه كالقائد الدكتاتوري، وإنما فعال ي إقناع مرؤوسيه بما يريده منهم أن يعملوه، كذلك يقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه سوى التنفيذ. (عبد، ٢٠١٠م: ص ١٤٣)

نمط القيادة الديمقراطية:

يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها، وتتخذ القرارات بشكل جماعي عبر المشاركة الفعالة لجميع المواقع في الهيكل التنظيمي للمنظمة. (زكريا الدوري، ٢٠١٠: ١٨٨). تتميز القيادة الديمقراطية بأسلوب مشاركة العاملين في عملية صنع القرار والتخطيط ووضع السياسات، فالقائد هنا يقترح الأعمال مع توصياته ولكنه سيهتم بموافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ ويؤمن القائد بقدرات وإمكانيات مرؤوسيه ويستطيع توظيفها لصالح العمل. (هلال - النحاس: ٢٠٠٩م، ص ٢٢٩)

على نقيض القيادة الاستبدادية، نجد أن القيادة الديمقراطية تشبع حاجات كل من القائد والمرؤوسين، كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل، ويتقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي تؤمن بها، والقائد من هذا النمط يشرك الأعضاء معه فيما يصدره من قرارات، وبذلك يضيف إلى قوته قوة الجماعة كلها. ومهمته الرئيسية تنظيمية

أكثر من أنها توجيهية أو رقابية. وتتسم القيادة الديمقراطية بالحريّة في ممارسة شؤون الجماعة، ومناقشة مشاكلها بصورة جماعية. أما أهم مشاكل القيادة الديمقراطية فتتمثل في أنها ينبغي أن يكون الأعضاء على درجة عالية من الوعي والإلهام بشؤون جماعتهم، وما يحيط بها من ظروف حتى تمارس الديمقراطية بالأسلوب السليم وتنجم الآثار الفعالة، كذلك فهي تتسم بالبطء في اتخاذ القرارات لقيامها على عقد الاجتماعات والمناقشات وضورة التعرف على مختلف وجهات النظر. ويمكن التمييز بين نوعين من القيادة الديمقراطية، هما القيادة الجماعية التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم بالإجماع، وذلك مصداقاً لقول الله تبارك وتعالى في سورة الشورى (٢٨) "وأمرهم شورى بينهم" أما النوع الثاني فيقوم على القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين. ولا يتخذ القائد قراراً إلا بعد أن يستشير معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر، ويلم بكافة الآراء والحلول. (عباس، ٢٠٠٩م: ص ١٦١-١٦٢).

وهو نمط وسط بين الاوتوقراطي والحر، ومن صفاته الأساسية أنه يسمح بمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ويراعي الجوانب الإنسانية في العمل.

لقد تبين من خلال الدراسات والممارسات العملية لهذه الأنماط أن النمط الديمقراطي هو أنسبها، وهو ما يميز الرئيس عن القائد، فالنمط الأول والثاني لا يمكن أن يجعل من الرئيس قائداً إدارياً، لأنهما يحدثان أثراً سلبياً في الروح المعنوية، أما النمط الثالث فلا ينصح باستخدامه مع مرؤوسين من ذوي المستويات الإدارية الدنيا، الذين لين لديهم القدرة على فهم الأمور بشكلها المطلوب وحمل المسؤولية. (وصفي، ٢٠٠٢م: ص ٣٨٥-٣٨٦).

من الواضح في الأسلوب الديمقراطي أن التفاعل بين جميع العاملين يصبح سمة واضحة تحققها الاجتماعات التي تعقد من وقت لآخر لبحث مختلف القضايا المتصلة بالعمل ويتسم الاتصال الإداري في هذه الأسلوب. (طرف، ٢٠٠٩م).

لقد عانت المشروعات الاقتصادية الكثير في ظل نوعي القيادة السابقين. فقد أدت قيادة عدم التدخل إلى حد بعيد من الفوضى بين العمال بسبب تضارب أهداف العاملين وأهواءهم وتخلي

القائد عن دورة في التوجيه والإرشاد، كما أدت القيادة الأوتوقراطية إلى تجميد الأفكار البشرية وشل حركة التغيير والتطور والإبداع أن لم تتفق وأفكار القائد الذي يرغب في الإشراف على كل صغيرة وكبيرة يقوم بها مرؤوسيه. ونتيجة لهذا وتظافر ظروف أخرى كظهور النقابات العالمية وازدياد ثقافة العاملين وارتفاع معدل مستوى معيشة العامل فوق حد الكفاف أخذت إدارة المشروعات الاقتصادية في انتهاج نوع جديد من القيادة يعرف القيادة الديمقراطية. ويمكن تصنيف هذا النوع القيادي الجديد كحل وسط بين القيادة التعسفية وقيادة عدم التدخل.

فالقيادة الديمقراطية تتبع أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، ولهذا فإن القائد الديمقراطي يستأنس براء أتباعه ويعير أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكامنة.

ومن الدراسات الشهيرة في هذا المجال في دراسة القيادة بين مجموعة من الشباب، حيث أخذوا في دراستهم ثلاثة أنواع من القيادات (الأوتوقراطية- الديمقراطية- عدم التدخل) وقد بينت هذه الدراسة أن القائد الأوتوقراطي كان يستخدم لغة الأمر، وكان يصدر أوامر متضاربة تسبب الفوضى ويقدم الانتقادات غير البناءة ويقوم بالمدح أو الاستحسان ي غير موضعه. وأما القائد الديمقراطي فكان يأخذ بالمبادرة في تنمية المقدرة والحرية في إتباعه ويقدم اقتراحات توجيهية بناءة ويشير في أتباعه طريقة توجيه الذات، وكان يبدو أكثر مرحاً وثقة بالنفس. وأما قائد عدم التدخل فقد كان سلبياً في معاملة أتباعه، مسامحاً وودوداً، وكان يقدم المعلومات المطلوبة لإتباعه ولكن ليس تلقائياً.

وقد أسفرت الدراسة عن ملاحظات قيمة في سلوك الجماعة. فالجماعات التي أتبعته القيادة الأوتوقراطية كانت تتصف بالانكالية واللامبالاة وتضامناً في الاستياء والثروة، وانخفاض الإنتاج بصورة ملموسة عند تغيب القادة عن مكان العمل أكثر من غيرها من الجماعات. أما الجماعات التي استخدمت القيادة الديمقراطية فقد أثبتت اعتماد أفرادها بعضهم على بعض أثناء العمل، وتضامناً حول إنجاز العمل المطلوب بدلاً من الاستياء والثورة، والمبادرة بتقديم عد من

النشاطات واقتراح السياسات أكثر من غيرهم من الجماعات. وعند تغيب القائد أخذ أفراد الجماعات الديمقراطية ببدء العمل على عاتقهم والقيادة الديمقراطية أحياناً أخرى. فقد كان أعضاؤها يتصفون بالود والثقة تجاه قائدهم إلا أنهم كانوا أكثر استياء من الجماعات الديمقراطية، وكان إنتاجهم أقل بكثير من إنتاج الجماعات عند تغيب القائد عن مكان العمل كما ظهر نوع من التماثل في سلوك أفراد الجماعات. (محمد، ٢٠٠٧م: ص ٢٤٧-٢٤٨).

نمط 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 Burns Macgregor ثم تواليت 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. (واعر، ٢٠١٥م: ٤٠)

تعرف القيادة التحويلية على انها: عملية تسعى من خلالها لكل من القائد والتابعين إلى رفع كل منها إلى أعلى مستويات الدافعة والأخلاق. (فواز، ٢٠١٣م: ص ١١)

خصائص القيادة التحويلية:

- هي دعامة لتنمية الإبداع الابتكار.
- يقوم القائد التحويلي بتحفيز مرؤوسيه وإثارتهم للعمل أكثر وإنتاج أكبر مما هو متوقع.
- تسند القيادة التحويلية على التفكير غير التقليدي لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة.
- الفرق التي يقودها هذا النمط ذات إنتاجية عالية كما تقوم بتقديم منتجات فريدة.
- المثالية، التأثير الكاريزماتي، الثقة والاحترام هي من خصائص هذه القيادة.
- القائد التحويلي شخص محب للمخاطر المحسوبة والقدرة على المواجهة.
- تشجع النمو الذاتي للمرؤوسين.

- تمكين العاملين، حيث يشرك أعضاء الجماعة في صنع القرارات.
- تركز القيادة التحويلية على توجيه المصالح الذاتية للمرؤوسين نحو المصالح الجماعية.
- القيادة التحويلية قيادة ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير الذي يسهم بنقل المؤسسة من واقع حالي إي واقع جديد متميز.
- كما أن القادة التحويليين يحفزون الآخرين للعمل بوتيرة تتعدى ما هو متوقع منهم أن يعملوه. (واعر، ٢٠١٥م: ص ٤١-٤٣)

نمط القيادة التبادلية:

القيادة التبادلية هي تلك التبادلات التي تحدث بين القائد والتابعين بهدف تبادل شيء قيم من وجهة نظر الطرفين، فهي علاقة قائمة على فكرة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى لتحقيق أهداف المنظمة.

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، فالمرؤوسين 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 وأخلاقيات العمل. (أحمد، ٢٠١٥: ص ١٨-١٩)

عرفت القيادة التبادلية بأنها مجموعة من النماذج التي تقوم على عملية التبادل بين القائد والتابعين. (عبد الكريم، ٢٠١٢م: ص ٢٣).

خصائص القيادة التبادلية:

- تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والتابع.
- التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم.

- القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب.
- يتبع القائد التبادلي أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة.
- يركز على النوع وعلى تحسين الرضى الوظيفي.
- ضغط العمل لا يسمح بالتقييم الجيد.
- يتصف هذا النمط بالديموقراطية. (أحمد، ٢٠١٥: ص ٢٠)

نمط القيادة التشاركية:

أن مبدأ القيادة التشاركية قديم قدم الإنسان نفسه، فالعمل الجماعي والتعاون والتطوع مفاهيم سائدة منذ القدم، وتقوم فلسفة هذا الاتجاه على قيام القائد بمناقشة المشاكل مع مرؤوسيه ثم اتخاذ القرار الجماعي بكيفية علاجها، وهي بذلك عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، بحث يتم المشاركة النفسية والعاطفية للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يدفعه إلى تحقيق أهدافها، وعلى أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم.

وتعد القيادة التشاركية من القيادات القديمة الحديثة التي تناولت موضع اتخاذ القرارات بشكل خاص، حيث يشرك القائد التشاركي مرؤوسيه في القرارات مما يزيد من دافعيتهم والتزامهم نحو مؤسساتهم وتفترض هذه القيادة أن المشاركة في صنع القرارات تجعل المرؤوسين يتفهمون القرارات ويسعون إلى تحقيقها دون معارضة، كما يصبحون أكثر تعاوناً عندما تجمعهم أهداف مشتركة.

ويرى ريتشارد بيتنجر أن القيادة التشاركية هي النمط الأكثر إتاحة لفرص مشاركة العاملين بالعمل وفق طريقتهم وتقييم الحلول لمشكلاتهم.

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 أنماط القيادة لأنه يقوم على الانفتاح ودعم الجهود لاتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، ويعد هذا النمط من أهم

أنماط القيادة لأنه يقوم على الانفتاح والتفاعل والإيجابي والتعاون المستمر بين القائد ومرؤوسيه، حيث يشركهم في تحديد وتحقيق الأهداف. (واعر، ٢٠١٥م: ص ٤٧-٤٨)

خصائص القيادة التشاركية:

- يهدف القائد التشاركي إلى الحصول على أفضل ما يمكن أن يقدمه المرؤوسين من عمل.
- يستفيد من كل الفرص المتاحة.
- أن من أهم خصائص القائد التشاركي هو أنه يؤمن بأن الفرد له احترامه وكرامته وحرية.
- يعتبر هذا القائد وسيطاً رغب أن صاحب القرار النهائي والمسؤول مسؤولية مباشرة عن النتائج.
- يسعى لتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار مع تفويض بعض سلطته لمرؤوسيه.
- الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.
- تشجيع المرؤوسين على العمل بروح الفريق وعلى المبادرة ودعم روح الإبداع والابتكار لديهم.
- سهولة الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه.
- يثق القائد التشاركي في مرؤوسيه. (واعر، ٢٠١٥م: ص ٥٠)

المبحث الثاني

اتخاذ القرار

مقدمة:

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 مجهوداتهم وحسهم 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، فبعض هذه القرارات تكلف أموال كثيرة عند تنفيذها والبعض الآخر يكون له تأثير على استراتيجية المنظمة، في حيث أن بعض القرارات غير مهمة ويكون تأثيرها محدود على عدد قليل من أعضاء المنشأة. (هلال- النحاس، ٢٠٠٩: ص ٩٩)

تعد عملية 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. (عبد القادر، ٢٠٠٨: ١٩١).

مفهوم اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرارات هي لب وظيفة المدير، فبينما يعد التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، القيادة، والرقابة هي الوظائف الرئيسية للإدارة، نجد كلاً منها يتصل - بوضوح - بالقرارات ... القرارات لتنفيذ الخطة، ووضح الأهداف.... وما إلى ذلك. ولا مكان بأن الحاجة لاتخاذ القرارات الفعالة أكثر أهمية من عملية التخطيط. (ديسلر، ص ١٦٥). اتخاذ القرارات من الواجبات الهامة بالنسبة للمدير في أي مستوى إداري، كما أنه في حالة وجود مشكلة في المنظمة فإنه يكون هناك حاجة إلى قرار لعلاج تلك المشكلة وقد يكون هناك أكثر من طريقة للعلاج ولكن المدير يقارن البدائل الممكنة لعلاج المشكلة ويختار أفضل بديل يحقق أهداف المنظمة. (هلال- النحاس، ٢٠٠٩م: ص ١٠٠). فالقرار هو الاختيار المدرك والواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين. فليس القرار هو الاستجابة التلقائية أو ردة الفعل المباشرة، وإنما اختيار بوعي قائم على التدبر والحساب في الغاية المراد تحقيقها والوسيلة التي ينبغي استخدامها، الأصل في القرار هو حالة عدم التأكد الناتجة لوجود منهجين لسلوك أو بديلين أو أكثر في موقف معين، وتتوفر حرية الاختيار لأحد تلك البدائل دونها أي ضغط أو إجبار لاختيار بديل واحد لذاته. إذا ما أحاطت ظروف ترغم اعتماد بديل معين، ومن ذلك ما يخرج عن مفهوم القرار إذاً، وجود البدائل في موقف معين وتوفر الحرية كاملة للاختيار الواعي بين تلك البدائل هو ما يعبر عن فهمنا للقرار في منظمة الأعمال. (فهومي، ٢٠٠٤م: ص ١٢٩). تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر أو خلاصة وغاية العملية الإدارية.

يشير إلى عملية الاختيار من بين عدة بدائل بقدر تحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة. (عبد المعز، ٢٠٠١م: ٢١٦)

أهمية القرارات:

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير. ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرار بأنها قلب الإدارة، وأن مفاهيم النظرية تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني.

كما وصف المدير بأنها متخذ قرارات وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري. ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات بأنها محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة. وذلك أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، وأنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ ترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها. (الطروانة، ٢٠١٢م: ص ١٧٨). اتخاذ القرارات هو لب الإدارة وقلبها. فالقرارات ما هي إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض، وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات التي تتسلسل في درجاتها إلى أن تصل إلى قرارات صغيرة جداً، فكل قرار يسبقه قرار إلى أن يتم تنفيذ الأهداف (التي هي في ذاتها قرار) كما أن القرارات التي تقرر من أعلى يتبعها قرارات اتخذت في المستويات الإدارية الأقل. عرف البعض القرار بأنه فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله. (عبد المعز، ٢٠٠١م: ٢١٧-٢١٨)

مراحل اتخاذ القرار:

1. تحديد المشكلة:

تعتبر أول مرحلة من مراحل اتخاذ القرارات تحديد المشكلة وتحتل ٥٠% من الحل وفي هذه المرحلة على متخذ القرار التفريق بين الظاهرة والمشكلة.

أ. الظاهرة

ب. المشكلة

وفي الغالب نجد بأن المشكلة الظاهرية لا تعتبر عن المشكلة الحقيقية بأي شكل من الأشكال فعلى سبيل المثال لو أن مدير الشركة لاحظ كثرة تأخر الموظفين ففي هذه الحالة الظاهرة أمام

المدير هي تأخر الموظفين بينما المشكلة الحقيقية قد تكون وجود مشاكل بين الموظفين أو مشاكل مع المشرفين.

لا بد أن نفرق بين المشكلة الحقيقية والظاهرة حتى نصل إلى درجة ٥٠% من الحل عند تحديد المشكلة بشكل صحيح عن طريق البحث عن جذور المشكلة الحقيقية عن طريق مشاهدة ما يحصل على الواقع والاعتماد عليه. (هلال- النحاس، ٢٠٠٩م: ص ١٠٦)

وتعني تحديد المشكلة أو الحالة التي لا يرضى عنها المدير في الجهاز الإداري ويريد التخلص منها، ويجب على المدير التحري عن السبب الرئيس بشأنها لذلك يقع على من له سلطة اتخاذ القرار واجب الاستعانة بأهل الخبرة الفنية أو المتخصصة والخطأ في تحديد المشكلة يؤدي إلى أخطاء في جميع المراحل التالية لها، أي يجب التعرف على مشكلات القرار الإداري ووضع أوليات لحل المشكلات وإعادة صياغة المشكلة. (الطروانة، ٢٠١٢م: ص ١٨٨)

عادة ما تبدأ عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالتعرف بالمشكلة الرئيسية فربما يؤدي النقص في الطاقة إلى حدوث انخفاض في المبيعات، أو قد يواجه المدير بالإعلانات المتزايدة من جانب المنافسين. هذه، وحشد كبير مثلها، تعد أنواعاً لما يمكن أن يواجه المدير يومياً من المشكلات.

وللوهلة الأولى، قد يبدو أن التعريف بالمشكلة هو الطريق المستقيم الملائم، لكن ليس هذا هو الحادث دائماً، وأحد المغالطات الشائعة في تعريف المشكلة هو التركيز على الظواهر أو الأعراض المضللة. (ديسلر: ص ١٦٦)

إشارة البدء في عملية اتخاذ القرار تنطلق من هذه المرحلة وهي وجود مشكلة. حتى يتم تحدي المشكلة بسهولة لا بد من تحقق أربعة شروط تصاغ بشكل أسئلة ينبغي الإجابة عليها جميعاً بنعم:

١. هل هنالك اختلاف فعلي بين ما هو قائم وما هو مستهدف؟
٢. هل ذلك الاختلاف ذو شأن بالنسبة لمتخذ القرار؟
٣. هل أن متخذ القرار مندفع إلى العمل بشأن هذا الاختلاف؟

17. هل لمتخذ القرار القدرات والأموال للعمل على حل ذلك؟

من الطبيعي أن يختلف الأفراد، من متخذ القرار، من حيث درجة التوسع في كل أمر من هذه الأمور الأربعة. فهناك من يحسمها بسرعة وهناك من يتأني في كل منها. من الطبيعي أيضاً أن يتباين ذلك من موقف لآخر ومن مشكلة لأخرى فهناك مشكلة محددة ومعرفة وهناك أخرى غير محددة وغامضة، ووفقاً للمستوى الإداري الذي تحصل ضمنه عملية اتخاذ تلك القرارات. (فهمي، ٢٠٠٤م: ص ١٣١). وتحديد وتشخيص المشكلة أو الموقف أو الهدف الذي يرتبط تحقيقه بتنفيذ القرار. ويجب أن يكون هذا التحديد دقيقاً وواضحاً وأن يكون في صورة كمية رقمية كمية ما أمكن حتى يسهل تقييم النتائج وحتى يتم العلاج بدقة. (العلي، ٢٠١٥م: ص ١٨٥). تحديد المشكلة يعني التعرف على جميع جوانب المشكلة التي هي موضوع اتخاذ القرار، وذلك بمعرفة الظروف الخاصة المحيطة بها والمؤثرة عليها دقيقاً وصحيحاً لكيلا يتأثر القرار وأنه سيكون انعكاس تلك المعرفة على أية حالة. (رسالن- جاد الله، ٢٠٠٨م: ص ٧٧). أن أول خطوة في عملية اتخاذ القرار هي التعرف على المشكلة ومعرفة مسبباتها ودراسة أعراضها وجمع المعلومات عنها وتحليلها وذلك لتحديد الأهداف المراد تحقيقها وهي عندما يدرك الشخص ان هنالك فرقاً بين وصفه الحالي والوضع المثالي وهي الفجوة التي يجب أن تسد بواسطة قرار سليم وناجح. (علي حسين- رشاد الساعد، ٢٠٠١م: ص ٢٢)

تبدأ دورة القرار عندما تظهر مشكلة أو وضع يتطلب الحسم، وقد يرجع ذلك إلى وجود فجوة بين الهدف المطلوب الوصول إليه أو المستوى المراد تحقيقه وما هو محقق بالفعل خاصة فيما يتعلق بالأداء الفعلي. وإذا كانت المشكلة تظهر في الفرق بين ما هو مراد وما هو محقق أو موجود، فإن الأمر يتطلب أيضاً الوقوف على مدى حدة المشكلة وصعوبتها وتكرارها، وأهميتها، ومداهما الزمني، وأسبابها، وتوفير المعلومات عنها. وهذا التحديد يتطلب أيضاً وصفاً للمشكلة في ضوء أبعاد الزمان والمكان والحجم والأهمية، بل وإمكان التعبير عن المشكلة تعبيراً كمياً، ويتطلب أيضاً بيان جوانب المشكلة وأجزائها، ثم تحديد العوامل التي تقف وراءها سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية، ذاتية موضوعية. (رانيا، ٢٠٠١م: ص ٢٣٠-٢٣١)

من الضروري تحديد المشكلة التي نريد حلها وأن تميزها عن المشاكل الأخرى المتشابهة ولا يكفي في هذه المرحلة مجرد اكتشاف المشكلة وتعريفها بل يجب أن يكون لدى المسؤولين الرغبة في حلها وترشيد القرارات بشأنها، ويعتبر تعريف المشكلة الخطوة الأولى في سبيل الوصول على حل لها ويجب أن نفرق هنا بين ظواهر المشكلة نفسها، (المصري، ٢٠٠١م: ٨٤)

2- جمع المعلومات والبيانات:

جمع المعلومات والبيانات حيال مشكلة معينة يجب أن يتم بالشكل السليم من خلال مقابلة الموظفين أن عن طريق الاوراق والسجلات أو عن طريق تقييم استبيان حيل الموضوع المراد بحثه وتوجيه أسئلة معينة لمعرفة آراء حيل عمل المشكلة.

وفي هذه المرحلة يجب أن يؤخذ في عين الاعتبار عند جمع المعلومات والبيانات عنصرا هما التكلفة بحيث لا تكون تكاليف جمع المعلومات والبيانات كبيرة جداً وأيضاً الوقت المتاح لاتخاذ القرار. يجب أن تتخذ في الوقت المناسب فلذلك يتم جمع المعلومات والبيانات وفقاً للوقت المتاح. (هلال - النحاس، ٢٠٠٩م: ص ١٠٧)

تجميع وتحليل وتقييم البيانات الشاملة والدقيقة (الكمية أو الرقمية والنوعية) المرتبطة بالموقف أو المشكلة أو الهدف سواء كانت هذه البيانات:

- داخلية متعلقة بالمنشأة.

- خارجية متعلقة بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنشأة. متعلقة بالمنشآت المماثلة أو المنافسة.

مع ضرورة استبعاد كافة البيانات غير الضرورية وذلك لمنع الإسراف في الجهد والوقت. (العلي، ٢٠١٥م: ص ١٨٥)

جمع جميع البدائل التي تلبي نفس الحاجة وتحقق نفس الهدف ولكن بصورة مختلفة بشكل ظاهري. (رسلان - جاد الله، ٢٠٠٨م: ص ٧٧)

البيانات والمعلومات أساسيات صنع القرار واتخاذها أيضاً وتشمل البيانات ما هو متصل بالأمور الداخلية والأمور الخارجية على السواء، وهذه البيانات تمثل أساس تحديد البدائل المختلفة لحل المشكلة. (عبد المعز، ٢٠٠١م: ص ٢٣١)

3- مراحل البحث عن بدائل:

وفي هذه المرحلة يتم البحث عن الحلول المختلفة لحل المشكلة القائمة وتتطلب من المدير الاستعانة بآراء الغير مثل المتخصصين وعلى متخذ القرار جميع البدائل الممكنة ويستطيع التعرف عليها من خلال:

١. خبراته السابقة في المواقف المماثلة.

٢. أن يعمل المدير قدر طاقته إلى الوصول إلى البدائل وحلو ابتكارية وفعالة.

غير أنه يلاحظ إذا كان المدير لمواجهة الموقف أن يدرس جميع الحلول الممكنة فإن مواجهة موقف معين يقتضي منه ألا يتخذ قراراً فعدم اتخاذ للقرار قد يكون هو ذاته الحل الأمثل.

(٢٠١٢م: ص ١٨٨)

وقد تأخذ مرحلة البحث عن البدائل إحدى طريقتين:

١. البحث عن البدائل المتاحة وتحديد النتائج المحتملة ترتبها على كل بديل، مع تقدير

احتمال حدوث كل من تلك النتائج ومراجعة تلك التقديرات كلما حدثت المعلومات، وهذا

ما أطلق عليه دارسوا صنع القرار النموذج الرشيد.

٢. البحث عن البدائل المتفككة مع النسق لصنع القرار ومع خبراته وتصورات المسبقة، ولذلك

ترفض البدائل التي تتناقض مع هذا النسق أو التي أثبتت الخبرة السابقة عدم جدواها.

(هلال- النحاس، ٢٠٠٩م: ص ١٠٧-١٠٨)

إن اتخاذ القرار الفعال، يتطلب بدائل عدة ليختار من بينها، وسواء كنا تختار من بين خطط بديلة، مرشحين لوظائف، سيارات، أو تجهيزات، فإن وجود بعضاً من الخيارات يعد شرطاً

لاتخاذ القرار الفعال. وفي الحقيقة فإنه ما لم يكن لك اختيار، فليس هنالك قرار لتتخذه. وفي بعض الأحيان لا تكون هنالك مشكلة في تنمية البدائل الجيدة، فعلى سبيل المثال قد تقوم بالإعلان عن آلة تلزم لمصنعك، فتتهال عليك العروض، لكن في الغالب فإن البدائل الجيدة ليست أمراً سهلاً. فهي قدراً من الإبداع، والتفكير، والمناقشة. إن الإبداع، والاستخدام الفعال للجماعات وسنناقشها بعد ذلك يعدان عاملين رئيسيين هامين في تنمية البدائل. (جاري ديسلر، ص ١٦٧-١٦٨). وأيضاً هي مجرد تسطير وترتيب للبدائل التي يمكن لها أن تدخل في عملية اتخاذ القرار. لا تجري أي عملية مفاضلة هنا، مجرد إعداد قائمة بالبدائل المتاحة والتي يمكن أن يتم الاختيار بينها. (فريد فهمي، ٢٠٠٤م: ص ١٣١). ولإيجاد وطرح كافة البدائل المتاحة أو الحلول الممكنة للمشكلة ويجب أن تكون هذه البدائل واقعية وقابلة للقياس وتساهم في حل المشكلة وتراعي ظروف وإمكانيات المنشأة. (العلي، ٢٠١٥م: ص ١٨٦). وأيضاً هي عبارة عن الحلول للمشكلة أو المشاكل التي تواجه الإداري وهنا لا بد من جمع المعلومات الكاملة عن كل بديل، وبعد ذلك يتم استبعاد أي بديل لا يتفق مع الهدف للمنظمة ودراسة البديل الذي يحقق الأهداف ويتفق معها، وهنا لا بد أن يكون أكثر من بديل. إن عملية البحث عن البدائل وإيجاد الحلول ليس بالعملية السهلة لأي منظمة. (علي- رشاد، ٢٠٠١م: ص ٢٣). وتنتقل هذه الخطوات من التسليم بأنه لا يوجد حل فريد للمشكلة- أية مشكلة نظراً لتعددية الأسباب المنشئة لها، ومن الضروري التأكد من البدائل المطروحة تساهم في حل المشكلة القائمة، وأنه يمكن تنفيذها عملياً. (عبد المعز، ٢٠٠١م: ص ٢٣١)

4- مرحلة تقييم كل بديل واختيار الأفضل:

وتتضمن هذه المرحلة إعداد البدائل لعلاج المشكلة وتقييمها، وقد يتطلب ذلك إلغاء بعض البدائل بسبب وجود قيود على متخذ القرار تتعلق بالعوامل البيئية الداخلية والخارجية.

وعلى سبيل المثال فقد يحدث انخفاض في المبيعات في إحدى الشركات ويضع المدير عدة بدائل لعلاج تلك المشكلة، منها زيادة عدد مندوبي البيع أو عقاب مدير المبيعات حيث لم يضع برنامجاً للرقابة على مندوبي البيع، أو إيفاد مسئول البيع في دورة تدريبية، أو زيادة حوافز

ومرتبات مدير المبيعات، بالدراسة أتضح أن القرار الأخير هو أنسب قرار حيث أتضح لرئيس الشركة أن مرتب مدير المبيعات يعادل مرتب أحد مندوبي البيع القدامى إلا أن رئيس الشركة لم يستطع إصدار قرار حيث أنه لا يمنه رفع مرتب مدير المبيعات لوجود لائحة يتم تطبيقها ولا يمكن مخالفتها. وبعد استبعاد البدائل التي لا يمكن تطبيقها يتم اختيار أفضل بديل من البدائل المتبقية في ضوء مجموعة من العوامل ومن بينها التكلفة والعائد لكل بديل. (هلال- النحاس، ٢٠٠٩م: ص ١٠٨). وعندما يتضح للمدير البدائل المتاحة وجب عليه بعد ذلك أن يقوم بتقييم كل بديل في النقاط التالية:

- I. إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.
- II. تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث الاقتصاد والسرعة والإتقان.
- III. آثار تنفيذ البديل على العمل داخل المنظمة أو خارجها في المجتمع ككل.
- IV. الآثار النفسية والاجتماعية للبديل.
- V. مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البديل.
- VI. استجابة المرؤوسين للبديل.
- VII. الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل.

ومن الطبيعي أن نجاح المدير في تقييمه للبدائل أمر يتوقف على مدى صدق وحداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها وعلى مدى وصول هذه المعلومات في الموقف المناسب قبل إصدار القرار. يتم مقارنة البدائل من حيث المزايا والعيوب ثم اختيار البدائل الأفضل والأحسن طبقاً للنواحي التي ذكرت في مرحلة التقييم. وتوقف الاختيار على كفاءة وقوة شخصية وقدرته على التصرف السليم، وحالته النفسية والظروف المحيطة بالعمل، ويتطلب هذا خبرة ودراسة علمية. (الطروانة، ٢٠١٢: ص ١٨٨ - ١٨٩). وتقييم البدائل المختلفة والمفاضلة بينهما، ويتم ذلك في ضوء مزايا وعيوب كل بديل وتقييمها من حيث العائد والمخاطرة المرتبطة بها، وفي ضوء ظروف وإمكانيات المنشأة. يجب أن تستند عملية تقييم البدائل والمفاضلة بينها إلى معايير موضوعية محددة كالواقعية والكفاءة والوقت والتكلفة والمخاطرة (بحيث يتم تفضيل البديل الذي

يكون أكثر واقعية من حيث قابلية للتنفيذ) وأعلى كفاءة في حل المشكلة ويتضمن أسرع وقت لحل المشكلة وأقل تكلفة وأدنى مخاطرة عند تنفيذه.

اختيار أنسب وأفضل البدائل تم الوصول إليها لعلاج المشكلة أو لمواجهة الموقف، والبديل الأفضل كما سبق القول هو ذلك البديل الذي يكون أكثر واقعية وأعلى كفاءة ويتضمن أقل وقت وأدنى مخاطر وأقل تكلفة عند تنفيذه واتخاذ القرار به، وذلك للبدء في تنفيذه ويجب أن يكون القرار واضح ومحدد الصياغة لا يشوبه الغموض والإبهام. كما يجب تعريف المنفذين بالقرار لتحديد مسؤولياتهم عن تنفيذه ومساءلتهم عن التقصير في التنفيذ. (العلي، ٢٠١٥م: ١٨٦). يتم عمل مقارنة البدائل بعضها ببعض، ومقارنتها مع مقاييس ومعايير معينة لكي نصل إلى ما نحن بحاجة إليه. تعتمد عملية اختيار البديل على المعايير بشكل أساسي، ومن ثم على الخبرة الشخصية، فالتجربة. وكنتيجة للمرحلة السابقة من التقسم والمقارنة يتم أخذ القرار بشأنه، ويعالج أي خطأ قد يحدث فور حدوثه. (محمد رسلان- جميلة جاد الله، ٢٠٠٨م: ص ٧٨). في هذه المرحلة لا بد من بذل جهد كبير من قبل الإدارة وبالذات عند مقارنة البدائل بعضها ببعض، لا بد من معرفة مميزات وعيوب كل بديل على حدة ثم مقارنة هذه المميزات مع مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة أي تقدير النتائج أما سلبياً أو إيجابياً واستبعاد أي بديل تكون سلبياته أكثر من إيجابياته وهنا لابد للمنظمة أن يكون لها معايير للمقارنة ومنها المعايير المالية والفنية والإدارية و الاجتماعية والإنسانية والتي لها ارتباط مباشرة بالتكاليف، ومن ثم الارتباط بالأرباح وكذلك الارتباط برأس المال والفائدة والإنتاجية والعمالة ... إلخ.

إن عملية الاختيار للبديل الأنسب تعتبر من أهم وأصعب الخطوات في القرار الإداري حيث إن تحديد الأصلح من البدائل واستبعاد الغير صالح من هذه البدائل يتأثر إلى حد كبير مع سلوكيات متخذ القرار وكذلك خبرته ومهاراته وهذه تتفاوت من شخص إلى آخر فربما ما يراه مدير مناسب من البدائل لا يراه آخر ولكن إلى حد ما دامت هنالك معايير تحكم هذه الاختيار فإنه ولا بد وأن يكون بينياً من أسس صحيحة. (علي حسين- رشاد الساعد، ٢٠٠١م: ص ٢٣-٢٤).

أن يقوم كل بديل في ضوء المعايير المقترحة بما يتضمن ذلك بيان النتائج المترتبة على كل بديل، وما يعنيه ذلك من الوقوف على:

- 1- إسهام كل بديل في حل المشكلة من جميع جوانبها.
- 2- الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة.
- 3- القدرة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل بديل.
- 4- الآثار الجانبية المترتبة على تنفيذ كل بديل من هذه البدائل.

وفي ضوء ذلك تتم مقارنة البدائل المقترحة.

وفي ضوء مقارنة البدائل المقترحة يتم اتخاذ القرار باختيار أفضل بديل منها، يعتبر أكثر احتمالاً للنجاح في حل المشكلة وبآثار جانبية أقل.

تتوقف صعوبة الاختيار والزمن الذي تستغرقه على درجة المخاطرة المترتبة على كل بديل، وتتنوع أساليب اتخاذ القرار لتشمل أساليب متنوعة، منها أسلوب (مصفوفة العائد) وفيه يتركز الاهتمام على العائد المحتمل أو النتائج المتوقعة عند تنفيذ البديل المختار، وأسلوب (شجرة القرارات) وفيه تعطى قيمة معينة لاحتمالات حدوث كل تصرف من التصرفات البديلة والنتائج المتوقعة عند حدوثها، ويشمل ذلك:

- تحديد ما يمكن حدوثه من تصرفات لك بديل، وحساب احتمالات هذا الحدوث.
 - حساب نتائج كل تصرف، ثم اختيار البديل الأفضل. (عبد المعز، ٢٠٠١م: ص ٢٣٢)
- 5- مراحل تنفيذ القرار:

عقب القرار تبدأ عملية التنفيذ، وهي عملية معقدة تتطوي على تفاصيل كثيرة شأنها شأن عملية صنع القرار. إن التنفيذ يتطلب سلسلة من القرارات الفرعية. ويسند عملية التنفيذ أساساً إلى الجهاز الإداري. هذا الجهاز قد ينقصه في بعض الأحيان ما يتطلب تنفيذ القرار من حيوية ووضوح رؤية بالنسبة إلى أهداف هذا القرار، ويؤدي هذه بطبيعة الحال إلى تخبط عملية التنفيذ وتشويه الهدف أن الأهداف الأصلية للقرار. (هلال- النحاس، ٢٠٠٩م: ١٠٩)

إنه من الخطأ الاعتقاد بأن مهمة أي متخذ قرار أنه اعتماده للقرار المطلوب قد انتهى كل شيء لأن القرار ليس بإقراره وإنما بتنفيذه وغالباً متخذ القرار لا يقوم بتنفيذه والذين يقومون بتنفيذه هم عادة يمثلون المستوى الأول من الإدارة وهم العاملون والفنيون لذلك لا بد من التعاون وهنا يأتي دور وظيفة التنظيمي والإعداد وتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذ القرار، وهنا كذلك تدخل عملية التحفيز للموظفين ودفعهم لإنجاز هذا القرار وهذا يتم بواسطة تحفيزهم مادياً ومعنوياً وربما معنوياً أهم لأن اقتناع هؤلاء الموظفين بما يقومون بإنجازه سوف يدفعهم على الاهتمام وبذل الجهد أكثر. وهذا لا يتحقق إلا إذا كانوا قد شاركوا في اتخاذ القرار واختيار هذا البديل.

(حسين- رشاد ٢٠٠١م: ص ٢٤)

6- مرحلة تقييم القرار:

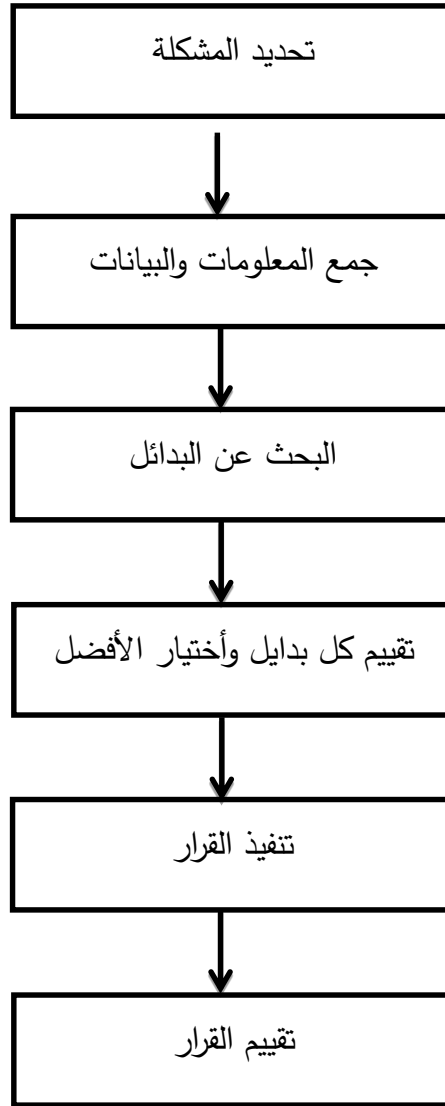
يعتبر تقييم القرارات علمية ضرورية ينبغي أن يقوم بها من يتبنى منهج صنع القرار، ويخضع للتقييم لعدد من المعايير.

١. حالة المعلومات المتوفرة لدى صانع القرار، هل هي كاملة أم ناقصة، مشوهة أم سليمة؟
٢. درجة المشورة في اتخاذ القرار: هل اتخاذ القرار بعد مشاورات ودراسة، ومع من حدث التشاور.
٣. أهمية أو إلحاح القرار.
٤. آثار القرار ونتائجه، ويضمن هذا البحث ما إذا كان الغرض من القرار قد تحقق وبأية درجة. (هلال- النحاس، ٢٠٠٩م: ص ١٠٩)

إن أي إدارة لا يمكن أن تقف حدود تنفيذ القرار لأن متابعة تطبيقه والرقابة في عملية تطبيقه لمعرفة أي انحرافات أو أخلاقيات ليقوموا بتقييمها قبل وقوعها إذا أمكن. هي من أهم مسؤولياتهم الرقابية وكذلك بعد التطبيق لا بد من المراقبة لمعرفة أن ما تم التخطيط له أصلاً قد تم تحقيقه فعلاً وهذا تم تحقيقه فعلاً وهذا لا يتم إلا بجمع المعلومات وفحصها وتحليلها لمعرفة

النتائج التي تحققت نتيجة لاختيار هذا البديل وتطبيقه وهل كانت النتائج إيجابية أم سلبية.
(حسين- الساعد، ٢٠٠١م: ص٢٥)

الشكل رقم (١ - ٢): يوضح مراحل اتخاذ القرارات



(محسن هلال- أيمن النحاس، مبادي الإدارة، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية (مصر)، ٢٠٠٩).

المبحث الثالث

الثقافة التنظيمية

مقدمة:

لقد نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام كبير من قبل الدراسين في علم الاجتماع والإدارة وعلم النفس والاقتصاد وهذا لما لها من أثر كبير في تشكيل هوية المؤسسة. فالثقافة التنظيمية تتطور مع الوقت، وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها، وتستمد الثقافة التنظيمية من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها المؤسسة، وهي التي ترسم الصورة الذهنية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من كل. وتلك الثقافة التي تيسر اندماج العاملين الجدد في المؤسسة، وتعزز الالتزام كل من ينتمي إليها بقيمها وأهدافها. والثقافة التنظيمية مثلها مثل الثقافة المجتمعية تسيطر على سلوك من ينتمون إليها وتتحكم فيه رؤيتهم للعالم وتفاعلهم معه، وتفسر كل التعقيدات الخفية في حياة المؤسسة. (نورالدين، ٢٠١٣-٢٠١٤م، ص ٨٠)

مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة عرف عدة تعاريف تتشابه في عدد أجزائها وتختلف في أخرى، ولا يمكن عرض كل هذه التعريفات أو عدد كبير منها (أمال- حنان، ٢٠١٤-٢٠١٥م: ص٤).

وتعبر 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، (ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩م: ص ٦).

خصائص الثقافة التنظيمية:

المنظمات مثل الإنسان، متشابهة ومختلفة في نفس الوقت، وكل منها متميزة عن الأخرى، وتقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها وقيمتها واعتقاداتها. ورغم هذا التمايز في الثقافة التنظيمية بين منظمة وأخرى إلا أن الثقافة تملك خصائص عامة يمكن أن توصف بها (غالبا، ٢٠١٣: ص ٢٣). توصف الثقافة التنظيمية بأنها ظهرت وتبلورت في إطار نظريات التنظيم، وهي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وتمنحها هويتها المتميزة، كما توصف بأنها اجتماعية لأنها تستند إلى ثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه العاملون فيها حيث تتشابه المنظمات العاملة في المجتمع نفسه في كثير من خصائصها. مع ذلك وبالرغم من التشابه تظل لكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن المنظمات الأخرى فثقافة المنظمات الحكومية غير ثقافة منظمات القطاع الخاص وثقافة المنظمات الربحية تختلف عن ثقافة غير الربحية مع أهمية ملاحظة أن ثقافة المنظمات داخل القطاع نفسه تتفاوت لتكون لك منظمة ثقافتها التنظيمية المتميزة عن غيرها. لقد أصبح موضوع ثقافة المنظمة من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في مجالات السلوك التنظيمي، فهي تحدد وإلى حد كبير نجاح المنظمة أو فشلها لأنها تربط بين النجاح والتركيز على القيم التي تدفع العاملين بالمنظمة للالتزام والجدية والمشاركة في صناعة القرارات وتحسين الخدمة والاهتمام بالعملاء.

1- أنها نظام مركب

2- أنها نظام متكامل

3- أنها نظام تراكمي مستمر

4- أنها نظام متغير ومتطور

5- أنها نظام متكيف (ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩م: ص

(١٠

أهمية الثقافة التنظيمية:

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في مجالات السلوك التنظيمي وفي كونها تعطي للتنظيم هويته المحددة حيث يمكن التعرف على المنظمة من خلال الافتراضات الأساسية والفهم والقواعد الضمنية التي تتحكم سلوكيات أعضائها بالداخل، كما أنها تعمل كوسيلة رقابية تتابع طريقة أداء العمل بالولاء والانتماء وتحقق الاستقرار التنظيمي وتضع معايير محددة لاستقطاب الكفاءات التي تتفق ثقافتها مع ثقافة المنظمة، كما تعين على اختيار نمط الإدارة الذي يتناسب معها ويدعم القيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا، في الوقت نفسه تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تعين على التنبؤ بأسلوب مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة بحكم المعرفة المسبقة التي غلفت تعاملات أعضاء المنظمة مع المشكلات الداخلية والخارجية، وتعتبر الثقافة التنظيمية الجيدة وسيلة تيسر التوجه نحو الجودة فهي النتيجة الطبيعية للتأسيس الواضح لثقافة المنظمة، كما أن وجودها يدعم العمل الجماعي وينظم العلاقات الإنسانية ويعين على فهم الأحداث التي تمر بها المنظمة وإتباع السياسات التي تنتهجها ووضع الطرق التي تمكن الجمهور المتعامل مع المنظمة من التفاعل معها، حيث تبرز كل جوانب الأهمية هذه كما ترى الباحثة عندما تقوم ثقافة المنظمة على توجهات إيجابية تدعم الكفاءة التنظيمية وتدفع المنظمة نحو أهدافها المرسومة. (ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩م: ص ٧). ولقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المنظمات، ولدى كثير من المديرين كما جاء في الرخيمي حيث يؤكد على ذلك كل من بيترز، ووترمان في الكتاب الأكثر مبيعاً (البحث عن التميز)، حيث تناولوا الشركات الأكثر نجاحاً في الولايات المتحدة الأمريكية فيشيران إلى أنه بال استثناء فإن سيطرة وسيادة، وتماسك، وترابط الثقافة في تكل الشركات أثبت أنه عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح.

ويوضح الرخيمي ذلك بقوله فالكثير من المديرين في هذه الأيام يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرون الثقافة كأصل هام، ففي بعض الدراسات تمت الإشارة إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة، تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات

المتغيرة للعملاء، والعاملين وأصحاب الأسهم وأن ذلك يمكنها بأن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة. (علي، ٢٠٠٨م: ص ١٦). وتأتي أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في عملية اتخاذ القرار، يوجد داخل الثقافة القيم الأساسية التي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة والتي تحتاج إلى التحدي، وتملي هذه القيم حل المشكلات في الحياة الاعتيادية، وكذلك الاقتراب من ذلك في الحالات غير الاعتيادية، إضافة إلى ذلك فتثقافة المؤسسة تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة. كما تساعد المؤسسة للتكيف مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها. وتعتبر الثقافة أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين من استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة. ويمكن للثقافة أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي والسلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها. (خيرالدين، ٢٠١٤-٢٠١٥م: ص ٨)

أنواع الثقافة التنظيمية:

هنالك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هنالك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفة)

1- الثقافة القوية: تعرف الثقافة القوية بأنها: الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليه الإدارة، ويمكن القول إنثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تخطى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون. (مداحي - مردود، ٢٠١٤-٢٠١٥م: ص ١٤)

توجد الثقافة التنظيمية القوية عندما يكون هنالك اتفاق كبير وتمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، ويمكن الحكم على مدى قوة الثقافة التنظيمية

من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها، تكما أن بقاء الثقافة القوية يستمر لأجل طويل. (غالبا، ٢٠١٣م: ص ٣٠)

تعرف الثقافة القوية بأنها: الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة. ويمكن القول إن الثقافة المنظمة قوي في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة. ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون. (إلياس سالم، ٢٠٠٦م: ص ٢١)

أنواع الثقافة التنظيمية القوية:

تتمتع الثقافة التنظيمية القوية بمجموعة من الأبعاد التي تميزها عن باقي أنواع الثقافات الأخرى إذ نجد عدة مؤشرات وأبعاد نقول حالة وجودها أن ثقافة المنظمة قوية تتمثل في ثلاثة أبعاد أساسية هي التماسك، والمشاركة، والتعاون.

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

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 المديرين بأن المشاركة تؤدي إلى التقليل من قوتهم التنظيمية. (J.Parnegg and W.Crandall, 2001, p 532)

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. (A.Carmeli, 2005, p 177)

2- الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة بين أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التماسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. (مداحي - مردود، ٢٠١٤-٢٠١٥م: ص ١٥). ويكون هنالك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف ثقافة المنظمة بضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع، ولهذا النوع من الثقافة التنظيمية أثر ضئيل في أداء المنظمة وفعاليتها. (محمد غالب، ٢٠١٣م: ص ٣٠). وأيضا هي الثقافة التي لا يتم اعتناقه بقوة من أعضاء المنظمة ولا يحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التماسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. في حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيه الشعور بالغبية عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط. (إلياس سالم، ٢٠٠٦م: ص ٢٢-٢٣)

3- الثقافة المثالية:

يرى البعض ضرورة وجود ثقافة منظمة مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح. (مداحي - مردود، ٢٠١٤-٢٠١٥م: ص ١٥).

4- الثقافة التكيفية (الموقفة):

يقترح بعض الباحثين مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ، ذلك أنه توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية. (مداحي - مردود، ٢٠١٤-٢٠١٥م: ص ١٥). ويقترح بعض الباحثين أمثال كالورى ودراكر مدخل موقفي للثقافة التنظيمية أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (Fit way) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية (سالم، ٢٠٠٦م: ص ٢٣)

المبحث الرابع

العلاقة بين المتغيرات حسب الدراسات السابقة

العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات:

توصلت دراسة (عالية، ٢٠١٦م) والتي هدفت إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. الى العديد من النتائج منها، تفوق نمط القيادة الديمقراطية، يليه نمط القيادة الحرة، يليه نمط القيادة الأوتوقراطية. ووجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بنسبة بلغت ٧,٣٢%. كما أظهرت الدراسة أيضاً وجود تأثير لنمط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة ١,٣١% وشبه غياب لتأثير نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية. كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه أنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الوظيفية الحالية) وكذلك دراسة (بن شويخ، ٢٠١٦) والتي هدفت الى معرفة دور الأنماط القيادية في تنمية الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات الرياضية، والتي توصلت الى ان للنمط القيادي الديمقراطي دور في تنمية الأداء الوظيفي للموظفين داخل المنظمات الرياضية، للنمط القيادي الأوتوقراطي دور في تنمية الأداء الوظيفي للموظفين داخل المنظمات الرياضية، للنمط القيادي المتسبب دور في تنمية الأداء الوظيفي للموظفين داخل المنظمات الرياضية. وكذلك دراسة (بوزيد، ٢٠١٦) والتي هدفت الى معرفة الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: هنالك علاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي. النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٢) مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة كان جيد بلغ متوسطة الحاسبي (٣,٤٤) توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: على المكتبة الاهتمام بمشكلات العاملين واحتياجاتهم، والحرص على قيام الموظفين بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم

العملية وتنمية قدراتهم لحل مشكلات العمل بطرق إبداعية، وتنمية النمط الديمقراطي، والعمل على توفير ظروف عمل ملائمة للموظفين، وضع نظام لترقية وفقاً لمعايير معينة معمول بها. ونجد أيضاً دراسة (وسيلة، ٢٠١٥م) والتي هدفت إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري، وتم تحديد أبعاد القيادة التحويلية لتشمل: الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية التأثير المثالي (الكاريزما)، الاهتمام الإنساني بالفرد، أما بالنسبة للقيادة التبادلية فتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد هي: المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة، كما تم قياس القيادة التشاركية من خلال خمس أبعاد: التفويض، الاتصال، التحفيز، العلاقات الإنسانية، المشاركة، في حين تم قياس القيادة الأبوية من خلال ثلاثة أبعاد وهي: القائد الخير، القائد الأخلاقي، القائد المتسلط، بينما تم قياس الأبعاد الإداري (المتغير التابع) من خلال خمسة أبعاد وهي: الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة، قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يمارس القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كل من النمط القيادي التحويلي والتشاركي والتبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي. وهناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) والإبداع الإداري بمجمع صيدال، وأن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي التأثير المثالي والاهتمام الإنساني بالفرد. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح كل من التفويض، الاتصال، العلاقات الإنسانية، المشاركة. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأبوية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعد القائد الخير. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير مدة الخدمة في المؤسسة لصالح

العاملين ممن تتراوح مدة خبرتهم في المؤسسة من ٦ سنة - ١٥ سنة، بينما دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تغزى إلى متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر، التخصص. ودراسة (هاني، وأميرة، ٢٠١٥م)، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين فيها وفقاً لنموذج جولمان للأنماط القيادية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة مكونة من (٣٤) فقرة موزعة على الأنماط القيادية الستة لنموذج جولمان. وهي: صاحب الرؤية. التواصل. والمدرّب. والديمقراطي. والضابط. والقسري. وتوصلت الدراسة إلى أن صاحب الرؤية هو الأكثر شيوعاً وبدرجة عالية. تبعه وبدرجة عالية أيضاً النمط التواصل والمدرّب والديمقراطي والضابط، وجاء النمط القسري في الدرجة الوسطى. كذلك وجدت الدراسة أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح المعلمين الأقل خبرة. ولمتغير المدارس لصالح المدارس الخاصة. بينما لم تظهر فروق لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. وقدم الباحثان مجموعة من التوصيات في ضوء نتائج الدراسة. ودراسة على عباس (٢٠١٢م) استهدفت الدراسة معرفة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) على عملية صنع القرار، ومدى مقاومة المرؤوسين للقرارات وتنفيذها، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أنماط مختلفة من القيادات الإدارية في الشركة، كما أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي هام على عملية صنع القرار، وأن النمط المتساهل له أهمية قليلة أما النمط الأوتوقراطي فكان تأثيره سلبياً. وتوصي الدراسة: بتعزيز النمط الديمقراطي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لسلك النمطين الأوتوقراطي والمتساهل، مع تفعيل مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار والاهتمام بوجهات نظر المرؤوسين.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية السائدة:

توصلت دراسة (نهى، ٢٠١٦م) وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية، خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج

نلخص أهمها فيما يلي: أظهرت النتائج أن نسبة القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بلغ ٨٠,٦%. وأظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بلغ ٧٥,٤%. وأظهرت النتائج أن هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة وبين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. وكذلك دراسة (شاطري-٢٠١٦م) هدفت الدراسة إلى الإجابة على إشكالية البحث (دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين)، وتوصل الباحث إلى صحة وقبول الفرضيات التي استنتجها. ووجود ثقافة تنظيمية قوية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة بنسبة مرتفعة وفق مقياس الدراسة. ومستوى أداء الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة جاء مرتفعاً وفق مقياس الدراسة. ووجود دور للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة عند مستوى الدلالة. وكذلك دراسة (بكاي، ٢٠١٦م) هدفت هذه الدراسة إلى معالجة موضوع التنوع الثقافي في المنظمات متعددة الجنسيات وعلاقتها بإدراك القيم التنظيمية من خلال تحديد مجموعة من التساؤلات حول مدى وجود فروق في أبعاد الثقافة الوطنية حسب نموذج هوفستد، والفروق في إدراك القيم التنظيمية حسب نموذج فرنسيس وودكوك بين الجنسيات العاملة في هذا المنظمات، ومدى وجود علاقة بين متخلف أبعاد الثقافة الوطنية وإدراك القيم التنظيمية، ومدى تفاعل جنسية الموظفين مع أبعاد ثقافتهم في إدراكهم للقيم التنظيمية. وقد بينت نتائج الدراسة وجود فروق بين الجنسية الجزائرية والجنسية الكوبية في أبعاد الثقافة الوطنية وفي إدراكهم للقيم التنظيمية، كما بينت النتائج أيضاً عدة ارتباطات بين أبعاد الثقافة الوطنية وأبعاد إدراك القيم التنظيمية، وأخيراً أكدت النتائج وجود أكثر لتفاعل أبعاد الثقافة الوطنية للموظفين مع جنسياتهم في إدراكهم لعدد من أبعاد القيم التنظيمية. ودراسة (سعد الكريم، خديجة، ٢٠١٦م)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، واختيار تأثيرها على الولاء التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي

بمدينة بنغازي تقع ضمن المستوى المتوسط، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي. وكذلك دراسة (الراشد، علاوي، ٢٠١٥م)، هدفت الدراسة إلى بناء منهجية عمل مقترحة تجسد طبيعة العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية، وتسهم في تحسين مستوى وعي المدراء لدورهم القيادي في بناء الثقافات التنظيمية الرسمية لمنظمات الأعمال، وإحدى أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة أن قلة وعي المدراء أن قلة وعي المدراء وبهذا الدور نتج عنه أضعاف الثقافة التنظيمية الرسمية واستحوذ الثقافات غير الرسمية في بيئة عمل المنظمة.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية القوية واتخاذ القرارات:

دراسة (شاكر، أياد، ٢٠٠٨م) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في المشاركة باتخاذ القرار. وقد اعتمدت الدراسة نموذجاً مؤلفاً من أربعة عناصر للثقافة التنظيمية وهي: التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية. أما المشاركة في اتخاذ القرار فقد حددت بثلاثة عناصر هي: الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك أثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: ارتفاع في مستوى تطبيق لعناصر الثقافة التنظيمية وعناصر المشاركة في اتخاذ القرار شركة تكنولوجيا المعلومات الأردنية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجمع عناصر المشاركة في اتخاذ القرار تعزى لعناصر الثقافة التنظيمية. ودراسة (معتصم أيمن محمود - ٢٠١٦م) هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى استخدام النسب المالية في اتخاذ القرارات التمويل دراسة تحليله على المصارف الإسلامية الفلسطينية، من خلال التعرف على دور التحليل المالي باستخدام النسب المالية، الأمر الذي من شأنه توفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات التمويلية اللازمة في هذا الشأن، بهدف المساهمة في تطوير الأداء المصرفي الإسلامي وتجنب الوقوع في مخاطر العسر المالي، ويساهم في فتح آفاق جديدة نحو تطوير الأداء المصرفي وتوسيع نطاقه محلياً ودولياً. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود اهتمام لدى المصارف الإسلامية بتحليل مؤشرات

الربحية للعميل طالب التمويل خاصة فيما يتعلق بمجاملات الربح التشغيلي والعائد على الاستثمار ومكونات الربح العادي وغير العادي، ولكن بشكل غير كبير، كما تبين وجود اهتمام محدود في تطبيق بعض المؤشرات المالية التي تشكل أهمية كبيرة عند اتخاذ قرار المنح مثل: مؤشر السيولة ومؤشر الرفع المالي ومؤشر دوران المدينين ودوران المخزون. ودراسة (آمنة مسغوني - ٢٠١٦م) الجزائر وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي، وهذا من خلال الإجابة على التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي؟ وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة بين آليات اتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين بمؤسسة سونلغاز. توجد علاقة بين توفر المعلومات لاتخاذ القرارات ورضا متخذي القرار. لا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار ورضا متخذي القرار. توجد فروق بين الإداريين والتقنيين في مستوى الرضا على الأداء الوظيفي، حيث أن التقنيين أكثر من الإداريين. ودراسة (هبة سالم، نبهان حارث، خلفان زهران - ٢٠١٦م) سلطنة عمان وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المعلومات في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية الحكومية العمانية، وذلك بمعرفة آلية اتخاذ القرار المتبعة في تلك المؤسسات وبيان أهمية المعلومات في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، وخرجت الدراسة بنتائج وتوصيات تساهم بشكل إيجابي في تطوير قطاع المعلومات بالمؤسسات الاقتصادية بشكل خاص ومختلف المؤسسات بالسلطنة بشكل عام. ودراسة (آمال بالعيد - ٢٠١٥م) الجزائر، وهدفت هذه الدراسة لإبراز دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات، حيث أفرزت الدراسة النتائج التالية: إن أنماط الاتصال الإداري ومن بينها الاتصال النازل تساعد في اتخاذ القرار. وكذلك وسائل الاتصال من بينها الوسائل الكتابية كالمصقات والتقارير وكذلك الاجتماعات تساعد في اتخاذ القرار كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لا تظهر من خلال تقبل الإدارة لاقتراحاتهم لأن مؤسسة سونلغاز لا تفتح المجال لمروسيها لاقتراح الحلول أو مناقشة القرارات التي تصدرها. من خلال هذا توصلنا إلى أن الاتصال الإداري يساعد في اتخاذ القرار حيث يتم اتخاذها بدقة وموضوعية أفضل. وكذلك دراسة (فادن غالية -

٢٠١٥) الجزائر، تتضمن الدراسة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية كامل مهم في المؤسسة وموارداً استراتيجية فعالاً في المؤسسة. وتهدف هذه التكنولوجيا لتحسين المهارات الفنية المتخصصة لتنمية المؤسسة، إن القرار الاستراتيجي أتخذ على المدى الطويل لتحقيق جملة من الأهداف لضمان بقاء المؤسسة في السوق لفترة أطول وتحقيق الأرباح. لدراسة هذا الأثر أتبع الباحث المنهج الوصفي وأستخدم الملاحظة والمقابلة مع المسؤولين في الإدارة العليا وذلك في مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة بسكرة، ومن خلال نتائج الدراسة استنتجنا الأثر غير واضح من قبل الإدارة العليا.

الدور المعدل الثقافة التنظيمية القوية في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات:

فرج الله، أحمد (٢٠١٦)، دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية، والكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء في الجامعات الفلسطينية، إضافة إلى تحديد ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تلعب دور المعدل في العلاقة ما بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء. ومن أهم نتائج الدراسة: تتوافر مكونات رأس المال الفكري (الهيكلي، الزبائني، البشري) في الجامعات الفلسطينية بدرجة كبيرة. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة بين رأس المال الفكري وتطوير أداء الجامعات الفلسطينية على المستوى الكلي والفرعي. كشفت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير أداء الجامعات الفلسطينية بصورة واضحة. ومن أهم توصيات الدراسة: الحرص وبشكل مستمر على تجديد رأس المال الفكري بجميع أبعاده لما لها من أثر على المدى البعيد في تطوير الأداء بالجامعات الفلسطينية. تبني نشر مفاهيم الثقافة التنظيمية وقيم رأس المال الفكري من خلال ورش عمل وحلقات نقاشية، على أن يتم الإسراع في تنفيذ ذلك من أجل الارتقاء بالأداء.

دراسة (إيلي الطويل، همسه حمدان، ٢٠١٤م) الأثر التفاعلي للثقافة التنظيمية وجودة نظام المعلومات المحاسبية في المنفعة المدركة لدى مستخدميه. يهدف هذا البحث دراسة أثر كل من جودة نظام المعلومات المحاسبية والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات في المنفعة المدركة لنظام المعلومات المحاسبية لدى مستخدميه، وإلى دراسة الأثر التفاعلي لجودة نظام المعلومات المحاسبية مع الثقافة التنظيمية على المنفعة المدركة لدى مستخدميه. بينت نتائج البحث أن هنالك علاقة مباشرة معنوية بين جودة نظم المعلومات المحاسبية ومنفعته المدركة، وكذلك علاقة مباشرة معنوية بين كل من التوجه للموارد البشرية والتعاون والمنفعة

المدركة لنظام المعلومات المحاسبية. كما برهنت النتائج وجود علاقة بين الأثر التفاعلي لجودة النظام مع التوجه للموارد البشرية والتعاون، وبين المنفعة المدركة لنظام المعلومات المحاسبية.

الفصل الثالث

إجراءات منهجية لدراسة

١-٣ مقدمة:

بعد تحديد المتغيرات الخاصة مشكلة الدراسة والإطار النظري تأتي الخطوة الثانية وهي تحديد نموذج ومنهجية الدراسة حيث يحتوي هذا الفصل على نظرية الدراسة ونموذج الدراسة المقترح، كذلك فرضيات الدراسة ومنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة التي طبقت عليها بالإضافة إلى مصادر جمع البيانات والتأكد من صدق وثبات أداء الدراسة وكذلك أساليب التحليل الإحصائي التي استخدمت في تحليل البيانات.

٢-٣ نظرية الدراسة:

تم الاعتماد على النظرية التفاعلية في تصميم نموذج الدراسة وهي تسند هذه النظرية في مفهومها للقيادة على الجمع بين النظرية الموقفة ونظرية السمات، حيث ترى أن القيادة هي عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي لا تتوقف على تفاعل السمات الشخصية، وإنما يجب أن تتعدى ذلك إلى التفاعل بين شخصية القائد والمتغيرات المحيطة بالموقف، حيث تتحدد خصائص القيادة على أساس أبعاد ثلاثة هي:

1- السمات الشخصية

2- عناصر الموقف

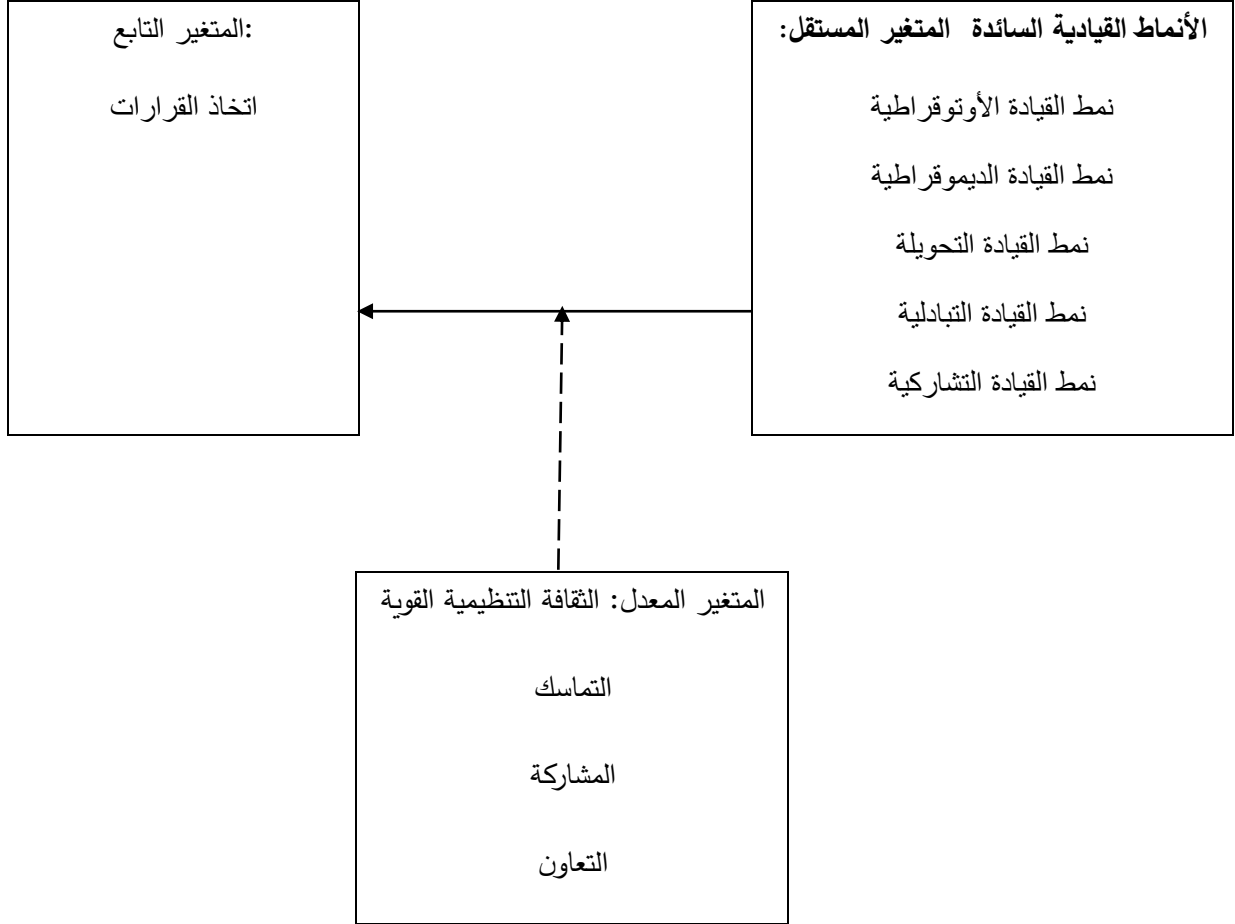
3- خصائص المرؤوسين.

فالقيادة هي تفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه، والقائد هو ذلك الشخص القادر على التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم مراعيًا اتجاهاتهم وقيمهم وتطلعاتهم. ولقد ساهمت هذه النظرية مساهمة فعالة في تحديد خصائص القيادة الإدارية وكان

لها دور إيجابي في رسم منهج سلوكي إداري جيد يساعد على تحقيق الأهداف، وعلى الرغم من ذلك، (موسى، ٢٠٠٠م:ص ١٠١).

على خلاف نظرية السمات والنظرية الموقفة، فهذه النظرية تفترض أن المهارات القيادية تحركها المواقف التي يواجهها القائد عن اتصاله بأفراد الجماعة، ومن ثم فإن المهارة التي يكتسبها عندما يواجه جماعة ما قد تختلف عن تلك التي قد يكتسبها عندما يتعامل مع جماعة أخرى. ومعنى ذلك أنه لا يوجد نظرية قيادية يمكن تطبيقها في كل الظروف والمواقف التي يواجهها القائد، وعليه فإن القائد الناجح هو الذي يستطيع انتقاء النظرية المناسبة والاستفادة منها حسب الظروف أو الموقف الذي يجد نفسه فيه أثناء ممارسته لعمله. وقد كان لعالم الإدارة فيدلر الفضل الأكبر في تطوير هذه النظرية. (عباس، ٢٠٠٩م: ص ١٦٥).

٣-٣ نموذج الدراسة:



تطوير الفرضيات:

- هنالك دراسات ركزت على الأنماط التقليدية (الأوتوقراطي - الديمقراطي) مثل دراسة (عالية إبراهيم: ٢٠١٦)، وهنالك دراسات ركزت الأنماط الحديثة (التحويلي - التبادلي -

التشاركي) مثل دراسة (واعد:٢٠١٥)، بينما جمعت هذه الدراسة بين الأنماط التقليدية والحديثة.

معظم الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية ركزت على القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات كأبعاد لها، لكن هذه الدراسة تناولت الثقافة التنظيمية القوية بأبعاد الثالثة (التماسك- المشاركة- التعاون) كما هو الحال في دراسة (شاطري- ٢٠١٦م).

٣-٤: فرضيات البحث:

بناء على نموذج الدراسة تم بناء الفرضيات وتقسيمها إلى الآتي:

- يوجد مستوى عالي لجودة إتخاذ القرار .
- يوجد مستوى عالي لنمط القيادي السائد.
- يوجد أثر للأنماط القيادية السائدة على جودة اتخاذ القرار.
- يوجد أثر للأنماط القيادية السائدة على جودة اتخاذ القرار في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل.

٣-٥ منهجية 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 أتبعنا الدراسة المنهج الوصفي.

٦-٣ طبيعة الدراسة

تبعاً لطبيعة الدراسة (الدور المعدل للثقافة التنظيمية القوية في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات) تم الاعتماد على المنهج القصدي باعتباره الأسلوب الأنسب إذ يهدف إلى فهم الظاهرة وخصائصها والعوامل المؤثرة فيها، كما أنه يشمل جمع البيانات، وتصنيفها، وتبويبها، محاولة تفسيرها وتحليل من أجل استخلاص النتائج والتحكم فيها وأيضاً والتنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.

٧-٣ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من بعض الشركات العاملة في مجال التأمين، والتي تضم (شركة شيكان لتأمين - شركة التأمينات الإسلامية - شركة التأمينات المحدودة - شركة الشرق الأوسط (س) لتأمين - شركة البركة لتأمين) وتم التركيز على مدراء مساعدي المدير العام ومدراء الإدارات لأسباب منها حداثة موضوع الثقافة التنظيمية القوية والأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات حيث يعبر عن المواضيع الحديثة في إدارة الأعمال وتم استهداف العاملين في شركات التأمين باعتبارهم الشريحة الأكثر وعياً في هذا المجال.

٨-٣ عينة الدراسة:

عينة الدراسة تتمثل في جزء أو مجموعة فرعية من مجتمع الدراسة وتم اختيار جزء من العاملين وهم (مساعد مدير العام - مدراء الإدارات) في شركات التأمين (شركة شيكان لتأمين - شركة التأمينات الإسلامية - شركة التأمينات المحدودة - شركة الشرق الأوسط (س) لتأمين - شركة البركة لتأمين) وتم الاعتماد على أسلوب العينة لأنه أفضل طريقة ولأن مجتمع الدراسة ليس كبير، كذلك لم يتم استهداف شركات التأمين الباقية لأنه من الصعوبة بمكانة استقصاء كل عناصر المجتمع إذ أن الوقت والتكلفة لا يسمحان بذلك،

٣-٩ مصادر وطرق الحصول على البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين في جمع البيانات وهما مصادر أولية وأخرى ثانوية.

مصادر ثانوية:

تم الاعتماد على المصادر الثانوية للحصول على البيانات التي تيم الحصول عليها من سجلات جاهزة وتتمثل تلك المصادر في الكتب والمراجع المتخصصة والأبحاث المتخصصة المنشورة باللغة العربية والإنجليزية والمقالات والمواقع على شبكة الإنترنت.

مصادر أولية:

تم الاعتماد على المصادر الأولية للحصول على البيانات التي ستجمع لأول مرة عن المتغيرات المراد دراستها وهي الأنماط القيادية السائدة، اتخاذ القرارات، الثقافة التنظيمية القوية وتتمثل تلك المصادر في الاستبيان الذي تم الاعتماد عليه للحصول على البيانات الأولية حيث أحتوى على أربعة أقسام كالآتي:

القسم الأول: البيانات الديمغرافية وشملت النوع، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة الغرض من تلك البيانات وصف خصائص العينة.

القسم الثاني: يشمل الأنماط القيادية السائدة والمتمثلة في خمسة أبعاد وهي نمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة التبادلية ونمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التشاركية.

القسم الثالث: يشمل اتخاذ القرار

القسم الرابع: الثقافة التنظيمية القوية والمتمثلة في ثلاثة أبعاد وهي التماسك والمشاركة والتعاون.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في القسم الثاني والثالث والرابع لتعرف على قوة موافقة أو عدم موافقة المستقضي منهم على العبارات المحددة ويتكون المقياس من خمس فئات أو درجات كما هو موض في الجدول التالي

جدول رقم (١-٣): مقياس ليكرت الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
١	٢	٣	٤
			٥

مصادر فقرات الاستبيان:

بناء على ما ورد في الدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان وذلك على النحو التالي:

البيانات الديمغرافية:

وشملت النوع، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

الأنماط القيادية السائدة:

الأنماط القيادية		
النمط الديمقراطي		
١	أراعي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم	حسن، ٢٠١٠م
٢	أنظر للمشكلات أنها متجددة	حسن، ٢٠١٠م
٣	أشارك العاملين في المناسبات الاجتماعية	حسن، ٢٠١٠م
٤	أبني الاقتراحات الهادفة من العاملين	حسن، ٢٠١٠م
٥	أستخدم عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين	حسن، ٢٠١٠م
النمط الأوتوقراطي		
١	أتقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات	حسن، ٢٠١٠م
٢	ألتزم جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء	حسن، ٢٠١٠م
٣	أتردد في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين	حسن، ٢٠١٠م
٤	أوزع خطة العمل للعاملين في المؤسسة	حسن، ٢٠١٠م
٥	أتولى بنفسني حل المشكلات	حسن، ٢٠١٠م

نمط القيادة التبادلية		
واعر، ٢٠١٥م	أعبر عن الرضا عندما ينجز العاملون ما أتوقع أنجزه	١
واعر، ٢٠١٥م	أقوم بالتصحيح أول بأول	٢
واعر، ٢٠١٥م	أقدم المساعدة لمؤوسين نظير ما يبذلونه من جهد	٣
واعر، ٢٠١٥م	أنتظر حتى يكون العمل على ما يرام لكي يتخذ الإجراء الملائم	٤
نمط القيادة التحويلية		
واعر، ٢٠١٥م	أعرس روح الفخر والثقة لدى مؤوسيه	١
واعر، ٢٠١٥م	أشجع المؤوسين على النظر لأمر بطرق جديدة ومختلفة	٢
واعر، ٢٠١٥م	أمثل الآخرين في الإدارة العليا	٣
واعر، ٢٠١٥م	أساعد المؤوسين لتطوير مواطن القوة لديهم	٤
نمط القيادة التشاركية		
واعر، ٢٠١٥م	أمنح الحرية للمؤوسين للاعتماد على قدرتهم في حل مشاكل العمل	١
واعر، ٢٠١٥م	أتشاور مع المؤوسين لاتخاذ القرارات	٢
واعر، ٢٠١٥م	أسعى لمكافأة المؤوسين في حالة العمل الإضافي	٣
واعر، ٢٠١٥م	أقيم علاقات طيبة مع المؤوسين	٤
واعر، ٢٠١٥م	أتيح الفرصة للمؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات	٥

اتخاذ القرارات:

عبدالكريم، ٢٠١٢م	أخذ قراراتي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة	١
عبدالكريم، ٢٠١٢م	أعتقد أن قراراتي تحقق الأهداف المرجوة منها	٢
عبدالكريم، ٢٠١٢م	أختار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ قراراتي	٣
عبدالكريم، ٢٠١٢م	لا يواجه العاملون معوقات رئيسية في تنفيذ القرارات التي أتخذها	٤
عبدالكريم، ٢٠١٢م	أخذ قراراتي مراعيًا قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات	٥
عبدالكريم، ٢٠١٢م	أخذ قراراتي في المناسب	٦
عبدالكريم، ٢٠١٢م	أمتلك القدرة على اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة	٧

عبدالكريم، ٢٠١٢م	القرارات التي أخذها تلاقى قبولاً من قبل العاملين المعنيين	٨
عبدالكريم، ٢٠١٢م	أستشير العاملين عند اتخاذ القرارات مما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات	٩
عباس، ٢٠١٢م	أخذ قرارات مسبوقة بمبررات مقنعة ومعلنة للعاملين	١٠

الثقافة التنظيمية القوية:

التماسك		
شاطري، ٢٠١٦م	يوجد تفاهم بين العاملين في الشركة	١
شاطري، ٢٠١٦م	يوجد لغة مشتركة للاتصال بين مختلف العاملين بالشركة	٢
شاطري، ٢٠١٦م	توجد قيم مشتركة بين العاملين في الشركة	٣
المشاركة		
شاطري، ٢٠١٦م	يمكن العاملين من إبداء آرائهم بحرية في الشركة	١
شاطري، ٢٠١٦م	تشجع الإدارة العاملين لطرح أفكار جديدة	٢
شاطري، ٢٠١٦م	تمكن الإدارة العاملين من اتخاذ القرارات	٣
شاطري، ٢٠١٦م	تشجع الإدارة العاملين لطرح أفكار إبداعية	٤
التعاون		
شاطري، ٢٠١٦م	تسعى الشركة إلى تشجيع العمل الجماعي	١
شاطري، ٢٠١٦م	تشجع الإدارة على تبادل المعارف بين مختلف العاملين والإدارات	٢
شاطري، ٢٠١٦م	تخلق الإدارة مناخ تنظيمي جيد يساعد في رفع الروح المعنوية للعاملين.	٣
شاطري، ٢٠١٦م	يتعاون العاملين في حل مختلف مشاكل العمل	٤

٣-١٠ خيارات المتغيرات:

يتكون نموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات وهي الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات والثقافة التنظيمية وتم قياس كل متغير من تلك المتغيرات بعدد من العبارات كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (٣ - ٢)

قياس متغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	عدد العبارات
١	الأنماط القيادية السائدة	٢٣
٢	اتخاذ القرارات	١٠
٣	الثقافة التنظيمية القوية	١١
المجموع		٤٤

١١-١ أساليب التحليل الإحصائي:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة وتم استخدام الإحصاءات الوصفية والإحصاءات الاستنتاجية لتحليل البيانات.

الإحصاءات الوصفية:

تقوم الإحصاءات الوصفية بتحويل البيانات الأولية إلى شكل يمكن استخدامه في وصف مجموعة من العوامل في ظروف أو موقف معين. ويتم ذلك عن طريق ترتيب البيانات ومعالجتها، ومن الإحصاءات الوصفية التي تم استخدامها التوزيعات التكرارية، كما تم استخدام بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت وهي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

الإحصاءات الاستنتاجية:

تم استخدام بعض الإحصاءات الاستنتاجية وهي معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، تحليل الانحدار لمعرفة مقدار التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل على التابع.

اختبارات أخرى:

لاختبار جودة المقاييس تم استخدام معامل كرونباخ ألفا وهو أكثر الاختبارات شيوعا للقياس التناسق بين مكونات المقياس. كما تم استخدام التحليل العاملي وهو تحليل متعدد المتغيرات يؤكد أبعاد المفهوم والعوامل المناسبة لكل بعد فالتحليل العاملي يحدد ماذا كانت أبعاد المفاهيم قد تم قياسها بواسطة أسئلة الاستقصاء أم لا.

الفصل الرابع

تحليل البيانات

المقدمة:

يحتوي هذا الفصل على الخطوات التي تمت من حيث تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومن ثم خطوات جمع البيانات وتصميم الاستبانة وقياس مدى صدق وثبات الاستبانة والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة بالإضافة الى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة وبجانب الاحصاء الوصفي، والمتوسطات، والانحراف المعياري للمتغيرات ثم تحليل الفرضيات.

تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي "وافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة" حيث تم اعطاء الاوزان في عملية التحليل على النحو التالي: الرقم (١) يقابل اوافق بشدة، الرقم (٢) يقابل اوافق، الرقم (٣) يقابل محايد، الرقم (٤) يقابل لا اوافق، الرقم (٥) يقابل لا اوافق بشدة، وتم توزيع عدد (96) استبانة على عدد خمسة شركات عاملة في مجال التأمين بمساعدة مقدره ومشكورة من الزملاء تمكنت الدراسة من استلام ردود الباحثين في فترة معقولة.

معدل الاستجابة:

الجدول رقم (1.4) التالي يوضح معدل الاستجابة للباحثين، يلاحظ من الجدول انه تم توزيع عدد (٩٦) استبانة عن طريق العينة القصدية للعاملين ببعض بالشركات المذكورة اعلاه والموجودة في ولاية الخرطوم كما تم توزيع الاستبانات في كل شركة عن طريق مندوب للشركة ويتم تسليم الاستبانة بعد ملاءها وكان عدد الاستبيانات المستردة يساوي (٧٣) استبانة بنسبة (٧٦%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الاستبيانات التي لم تسترد (٢٣) استبانة بنسبة (٢٤%) بينما يبلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (٢) استبانة بنسبة (٢,٧%). أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (٧١) استبانة بنسبة (٩٧,٣%) من إجمالي

الاستبيانات الموزعة والمستلمة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث الوصفية التي تعتمد على قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة الباحثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

جدول رقم (١-٤)

معدل استجابة الباحثين (حجم العينة = ٩٦)

النسبة %	العدد	البيانات
١٠٠%	٩٦	الاستبيانات الموزعة
٧٦%	٧٣	الاستبيانات المستردة
٢٤%	٢٣	الاستبيانات التي لم تسترد
٢,٧%	٢	الاستبيانات الغير صالحة للتحليل
٩٧,٣%	٧١	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٧

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية:

الجدول رقم (٣,٤) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديمغرافية من حيث النوع حيث بلغت نسبة الذكور (٧٦,١%) من العينة وتشكل اكبر نسبة تليها فئة الاناث بنسبة (٢٣,٩%)، وكما اظهر التحليل توزيع مفردات العينة حسب العمر و من الجدول نجد أن الفئة العمرية اكثر من ٤١ سنة شكلت نسبة (٣٥,٢%) وهي اكبر نسبة ، بينما شكلت الفئة من ٣٥-٤٠ سنة نسبة بلغت (٣١%) ، والفئة من ٣٠-٣٥ سنة نسبة بلغت (٢٩,٦%)، و اخيرا الفئة اقل من ٣٠ سنة بلغت نسبة (٤,٢%)، اما متغير المستوى التعليمي فقد بلغت نسبة حملة شهادات الماجستير نسبة (٦٠,٦%) وتشكل اكبر نسبة يليها حملة شهادات البكالوريوس بنسبة (١٩,٧%) ثم حملة شهادات الدكتوراه بنسبة (١٤,١%) واخيرا حملة الشهادات الأخرى بنسبة (٠,٥,٦%) ، اما متغير المسمى الوظيفي فقد أوضح التحليل ان

الذين يعملون في وظيفة مدير ادارة بلغت نسبتهم (٧٦,١%) وهي اكبر نسبة و اما الذين يعملون في وظيفة مساعد مدير عام (٢٢,٥%) ، اما متغير سنوات الخبرة فقد اظهر التحليل ان الفئة من ١٥-١٠ سنة بلغت نسبتهم (٣٣,٨) وهي اكبر فئة اما الذين يعملون لاكثر من ١٥ سنة بلغت نسبتهم (٣٢,٤%) والذين يعملون ما بين ١٠-٥ سنوات بلغت نسبتهم (١٨,٣%) واخيرا بلغت نسبة الذين يعملون اقل من ٥ سنوات نسبة (١٥,٥%).

جدول رقم (٢-٤) يبين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٧

النوع	بيان	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	٥٤	٧٦,١
	انثى	١٧	٢٣,٩
المجموع		٢٥٧	١٠٠%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	٣	٤,٢
	بين 30 - 35 سنة	٢١	٢٩,٦
	بين 35- 40 سنة	٢٢	٣١,٠
	41 سنة فأكثر	٢٥	٣٥,٢
المجموع		٧١	%١٠٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٤	١٩,٧
	ماجستير	٤٣	٦٠,٦
	دكتوراه	١٠	١٤,١
	أخرى	٤	٥,٦
المجموع		٧١	%١٠٠
المسمى الوظيفي	مساعد مدير عام	١٧	٢٣,٩
	مدير إدارة	٥٤	٧٦,١
المجموع		٧١	%١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	١١	١٥,٥
	5 سنوات وأقل 10 سنوات	١٣	١٨,٣
	10 سنوات وأقل من 15 سنوات	٢٤	٣٣,٨
	15 سنة فأكثر	٢٣	٣٢,٤
	أقل من 5 سنوات	١١	١٥,٥
المجموع		٧١	%١٠٠

التحليل العاملي الاستكشافي:

تأتي أهمية هذا الاجراء لاستبانة الدراسة لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث يتم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الاخرى. أي أن التحليل العاملي الاستكشافي للمكونات الاساسية يهدف الى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل مكون او عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكونها الاساسي، قليلة الترابط مع المكونات الاخرى. وتحقق طريقة التباين الاقصى Varimax لتدوير المحاور عموديا ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على ان متغير ما ينتمي الى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الاحصائية.

و بمراعاة الشروط التي حددها (Churchill,1979) و(Hairetal,1998) التي تتمثل في النقاط التالية:

- ان يكون معامل الثبات Alpha لكل عباره او متغير ٠,٦٠ او أكثر.
- ان يكون معامل ارتباط كل عبارة او متغير بالعامل أكبر من ٠,٢.
- ان يكون معامل تحميل العبارة او المتغير على العامل الواحد ٠,٥ او أكثر.
- ان لا تكون العبارة قد تم تحميلها على أكثر من عامل واحد في نفس الوقت.
- ان لا تقل قيمة ايجن Eigen Value لكل عامل عن واحد صحيح.

اي وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة احصائية في مصفوفة الدوران، وان لا تقل قيمة KMO عن ٠,٥٠%، تناسب العينة، وان لا تقل قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity عن الواحد صحيح، وان تكون الاشتراكات الاولى communities للبنود أكثر

من ٠,٥٠%، وان لا يقل تشبع العامل عن ٠,٥٠% مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن ٥٠% في العوامل الاخرى، وان لا تقل قيم الجزر الكامن عن الواحد.

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل الأنماط القيادية السائدة:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في الدراسة للمتغير المستقل والمكون من خمسة محاور مع بعضها البعض وعدد عباراتها (٢٣) عباراه وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (٠,٥٠) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (٠,٥٠) وحيث ان قيم الاشتراكات الاولية لا تقل عن (٠,٥٠) و التشعبات لا تقل عن (٠,٥٠) وقيمة KMO لا تقل عن (٠,٦٠) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات ، حيث تم التوصل الى ثلاثة مكونات اساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس ممارسات القيادة المدركة وتفسر تلك المكونات مجتمعة (٦٧,٨٦٢ % من التباين لكل للعبارات ، وهى نسبة تزيد عن (٠,٦٠%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair,J.F, at all, 1998) .

٣

كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الاكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (٤,٤) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (٤-٢).

جدول رقم (٤ - ٣): التحليل العاملي للمتغير المستقل الأنماط القيادية السائدة

المتغيرات	العبارة	1	2	3
نمط القيادة التحويلية	D1	.860	-.036	-.069
	E2	.765	.002	.186
	D3	.762	.136	.206
	D4	.554	-.326	.381
نمط القيادة الاولوقراطية	B1	.109	.884	-.002
	B3	-.097	.772	-.004
نمط القيادة التشاركية الديمقراطية	E5	.152	-.235	.801
	C4	.135	.398	.754
KMO		٠,٦٦٢		
الجذر الكامن		١٢٢,٤١٤		
نسبة التباين		٦٧,٨٦٢		

N=٤٣٤ p<0.01 **, ملاحظة:

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٧

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل الثقافة التنظيمية القوية:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في الدراسة للمتغير المستقل والمكون من ثلاثة محاور مع بعضها البعض وعدد عباراتها (١٤) عباراه وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (٠,٥٠) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (٠,٥٠) وحيث ان قيم الاشتراكات الاولية لا تقل عن (٠,٥٠) و التشعبات لا تقل عن(٠,٥٠) وقيمة KMO لا تقل عن (٠,٦٠) للمتغيرات وقيمة الجذر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات ، حيث تم التوصل الى ثلاثة مكونات اساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس الثقافة التنظيمية القوية وتفسر تلك المكونات مجتمعة (٧٢,٤٢٦ %)

من التباين لكل للعبارات ، وهى نسبة تزيد عن (٠,٦٠%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair,J.F, at all, 1998) .^٤

كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الاكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (٤,٤) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (٤-٢).

جدول رقم (٤-٤): التحليل العاملي للمتغير المعدل الثقافة 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	-	.928
			.033	
	H3	.157	.224	.826
KMO		٠,٦٣١		
الجذر الكامن		١٧٠,٣٢٥		
نسبة التباين		٧٢,٤٢٦		

N=٤٣٤ p<0.01 **, ملاحظة:

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٧

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع اتخاذ القرارات:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في الدراسة للمتغير التابع والمكون من محور واحد مع بعضها البعض وعدد عباراتها (١٠) عبارات وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (٠,٥٠) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (٠,٥٠) وحيث ان قيم الاشتراكات الاولية لا تقل عن (٠,٥٠) والتشبعات لا تقل عن (٠,٥٠) وقيمة KMO لا تقل عن (٠,٦٠) للمتغيرات وقيمة الجذر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات ، حيث تم التوصل الى مكونين واحد اساسيين (عوامل) من جميع العبارات في مقياس اتخاذ القرار وتفسر تلك المكونات مجتمعة (٦١,٨٩٦ % من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (٠,٦٠%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair,J.F, at all, 1998) ، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الاكثر ارتباطا بها وحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (٤,٤) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (٤-٢).

جدول رقم (٤ - ٥): التحليل العاملي للمتغير التابع اتخاذ القرارات

المتغيرات	العبارات	1	2
اتخاذ القرارات ١	F4	.794	.077
	F3	.775	-.180
	F5	.751	.150
اتخاذ القرارات ٢	F10	-.023	.821
	F8	.329	.727
	F9	-.123	.727
KMO		٠,٦٥٤	
الجذر الكامن		٦٥,٦٦٩	
نسبة التباين		٦١,٨٩٦	

N=٤٣٤ p<0.01 **, ملاحظة:

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٧

الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (٠ إلى ١)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي ، اذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلى ١ ، 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 ان المصدقية من ٠,٥٠ - ٠,٦٠ تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من ٠,٨٠ وربما تكون إسراف، اما (Hair et al, 2010) اقترح ان قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من ٠,٧٠ .

جدول رقم (٤-٦)

الاعتمادية (Cronbach's alpha)

المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
المتغير المستقل	٤	٠,٧٥٦
	٢	٠,٦٥٧
	٢	٠,٤٧١
المتغيرات التابع	٣	٠,٦٧٦
	٣	٠,٦٤٧
المتغير	٢	٠,٧٤٧
المعدل	٣	٠,٧٤١
	٣	٠,٧١٠

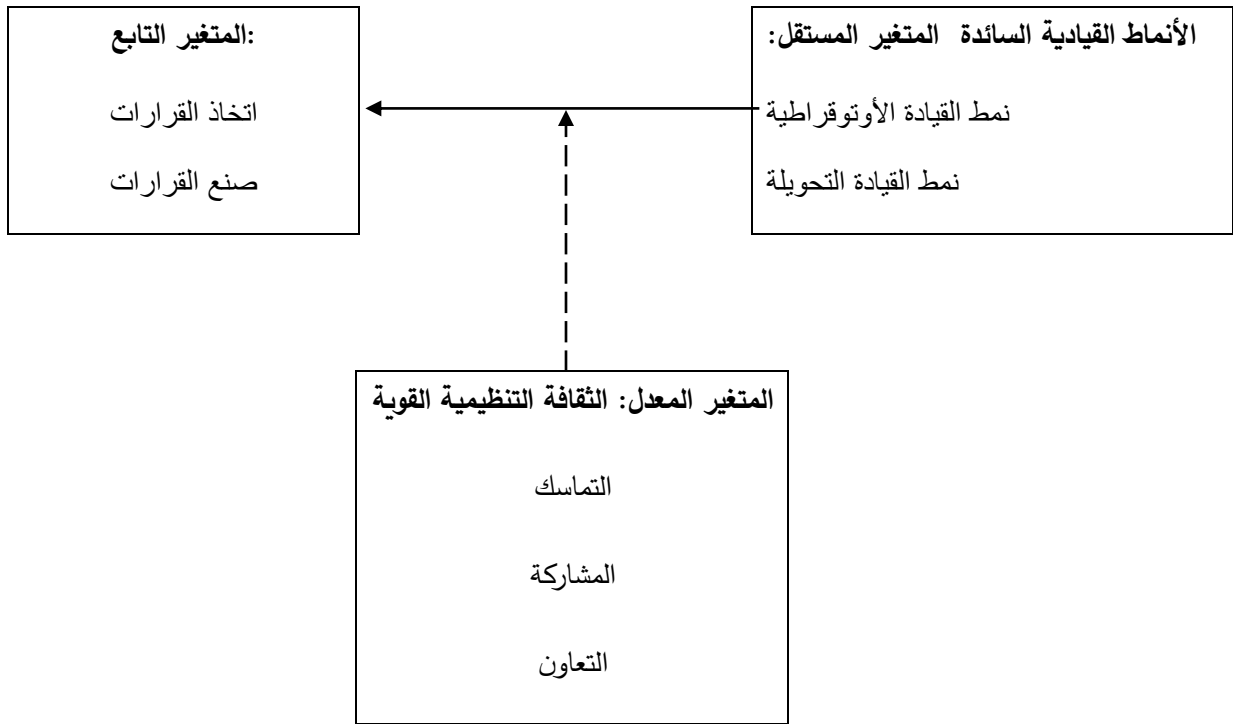
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٧

نموذج الدراسة المعدل:

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

شكل (٤ - ١)

شكل (٢): نموذج الدراسة (المعدل)



المصدر: اعداد الباحث

فرضيات الدراسة:

جدول (٤ - ٧): يوضح فرضية الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى : هناك علاقة ايجابية بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات (اتخاذ القرارات).
الفرضيات الفرعية :
١-١ هناك علاقة ايجابية بين الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة الاوتوقراطي) واتخاذ القرارات.
١-١ هناك علاقة ايجابية بين الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة التحويلية) واتخاذ القرارات.
الفرضية الرئيسية الثانية : هناك علاقة ايجابية بين الأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات.
الفرضيات الفرعية :
١-١ هناك علاقة ايجابية بين الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة الاوتوقراطي) وصنع القرارات.
١-١ هناك علاقة ايجابية بين الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة التحويلية) وصنع القرارات.
الفرضية الرئيسية الثالثة: الثقافة التنظيمية القوية (التماسك) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات.
الفرضيات الفرعية :
١-٣ الثقافة التنظيمية القوية (التماسك) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة الأوتوقراطي) واتخاذ القرارات
٢-٣ الثقافة التنظيمية القوية (التماسك) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة التحويلية) واتخاذ القرارات
الفرضية الرئيسية الرابعة : الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات.
الفرضيات الفرعية :
١-٣ الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة الأوتوقراطي) واتخاذ القرارات

٢-٣ الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة التحويلية) واتخاذ القرارات.
الفرضية الرئيسية الخامسة : الثقافة التنظيمية القوية(التعاون) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات.
الفرضيات الفرعية :
١-٣ الثقافة التنظيمية القوية (التعاون) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة الأوتوقراطي) واتخاذ القرارات
٢-٣ الثقافة التنظيمية القوية (التعاون) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة التحويلية) واتخاذ القرارات
الفرضية الرئيسية السادسة: الثقافة التنظيمية القوية تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة (التماسك) وصنع القرارات.
الفرضيات الفرعية :
١-٣ الثقافة التنظيمية القوية (التماسك) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة الأوتوقراطي) وصنع القرارات
٢-٣ الثقافة التنظيمية القوية (التماسك) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة التحويلية) وصنع القرارات
الفرضية الرئيسية السابعة : الثقافة التنظيمية القوية(المشاركة) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات.
الفرضيات الفرعية :
١-٣ الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة الأوتوقراطي) وصنع القرارات
٢-٣ الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة التحويلية) وصنع القرارات

الفرضية الرئيسية الثامنة : الثقافة التنظيمية القوية(التعاون) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات.
الفرضيات الفرعية :
١-٣ الثقافة التنظيمية القوية (التعاون) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة الأوتوقراطي) وصنع القرارات
٢-٣ الثقافة التنظيمية القوية (التعاون) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة التحويلية) وصنع القرارات

متوسطات وانحرافات متغيرات الدراسة:

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة في الجدول رقم () ان اتجاهات عينة الدراسة كانت ايجابية 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 الاوتوقراطي (وسط حسابي = ٢,٦٧٨٩، انحراف معياري= ١,٠٣٥٧٨) اكبر متوسط، يليه الوسط الحسابي لبعده نمط القيادة التحويلية (وسط حسابي = ١,٦٧٨٩ ، انحراف معياري= ٠,٥٨٨٩٣) 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 إلي ضعف متغيرات الدراسة تحت الدراسة . كما يستنتج من ذات الجدول رقم (١٩.٤) أن المستقصين قيد الدراسة يعطون اهتمام اقل من المعتاد أو المتعارف عليه لمتغيرات الدراسة.

كما يستنتج من ذات الجدول رقم (١٩.٤) أن المستقصين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بعد القيادة الأوتوقراطيون حيث الاوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: نمط القيادة الاوتوقراطي ثم نمط القيادة التحويلية.

يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي للمتغير التابع اتخاذ القرار بعد صنعالقرارات (وسط حسابي = ١,٨٩٦٧، انحراف معياري= ٠,٦٢٨٩١) أكبر متوسط، يليه الوسط الحسابي لبعده اتخاذ القرار ١ (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 إلي ضعف متغيرات الدراسة تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (19.4) أن المستقيين قيد الدراسة يعطون اهتمام اقل من المعتاد أو المتعارف عليه لمتغيرات الدراسة.

كما يستنتج من ذات الجدول رقم (19.4) أن المستقيين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بعد اتخاذ القرار 2 من حيث الاوساط 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 الثقافة التنظيمية القوية بعد المشاركة (وسط حسابي = 1,8732، انحراف معياري = 0,63086) اكبر متوسط، يليه الوسط الحسابي لبعد التماسك (وسط حسابي = 1,7934، انحراف معياري = 0,73973) يليه اخيرا 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 إلي ضعف متغيرات الدراسة تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (19.4) أن المستقيين قيد الدراسة يعطون اهتمام اقل من المعتاد أو المتعارف عليه لمتغيرات الدراسة.

كما يستنتج من ذات الجدول رقم (19.4) أن المستقيين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بعد المشاركة من حيث الاوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: المشاركة ثم التماسك واخيرا التعاون.

جدول رقم (٤ - ٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
.58893	1.6789	نمط القيادة التحويلية
1.03578	2.6127	نمط القيادة الاوتوقراطي
.54852	1.5587	اتخاذ القرارات
.62891	1.8967	صنع القرارات
.73973	1.7934	التماسك
.73286	1.7606	التعاون
.63086	1.8732	المشاركة

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٧)

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 ان الارتباط قويا بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية او عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (٠,٣٠) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٣٠) الى (٠,٧٠) و تعتبر العلاقة قوية اذا كان معامل الارتباط اكثر من (٠,٧٠) الجدول أدناه رقم (٤, ٢٠) يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

ويلاحظ من الجدول رقم (٤, ٢٠) ان الارتباط بين بعد المتغير المستقل نمط القيادة التحويلية يرتبط عكسيا وبصورة معنوية ضعيفة مع المتغير المستقل نمط القيادة الأوتوقراطي حيث كانت قيمة الارتباط = (-٠,٩٠)، كما له ارتباط ايجابي معنوي ضعيف مع المتغير اتخاذا القرار ١ حيث كانت قيمة الارتباط = (٠,٠٣٣)، كما نجد ان له ارتباط معنوي متوسط مع المتغير التابع اتخاذا القرار ٢ وكانت قيمة الارتباط = (٠,٥٠٦). وله ارتباط معنوي متوسط مع المتغير المعدل التماسك حيث بلغت قيمة الارتباط (٠,٣١١) وارتباط معنوي ضعيف مع المتغير المعدل (التعاون ، المشاركة) حيث بلغت قيمة الارتباط علي التوالي (٠,١٧٠)،(٠,١١١)

جدول رقم (٤ - ٩)

الارتباطات بين متغيرات الدراسة

Person's Correlation Coefficient for All Variable

المتغيرات	نمط القيادة التحويلية	نمط القيادة الأوتوقراطي	اتخاذا القرارات	صنع القرارات	التماسك	التعاون	المشاركة
نمط القيادة التحويلية	1						
نمط القيادة الأوتوقراطي	-0.090	1					
اتخاذا القرارات	0.033	-0.142	1				
صنع القرارات	0.506**	0.058	0.248*	1			
التماسك	0.311**	0.143	0.015	0.199	1		
التعاون	0.111	0.096	0.152	0.173	0.519**	1	
المشاركة	0.170	0.088	-0.088	0.147	0.463**	0.392**	1

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٧

اختبار الفرضيات

اختبار الفرضيات: تناقش هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات حيث يتناول هذا الجزء اختبار عدد (٤) 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 وتأثير المتغير الوسيط والمتغير المعدل في العلاقات.

اختبار الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي أنه لا توجد هناك علاقة إيجابية للأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات حيث كانت قيم مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥) في هذه الدراسة. وقد اشار اختبار F الي أن نموذج الانحدار ليس ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٠٠,٧١١) بمستوى دلالة (sig = 0.495) وهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (٠,٠٥)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (٠,١٤٣) مما يشير إلى أن ١٤% تقريبا من التغيرات في درجة اتخاذ القرارات تفسرها ممارسات القيادة المدركة أي كلما زادت القيادة المدركة زادت درجة اتخاذ القرار وتبقى ٨٥% 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 اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٧,٤) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى أنه لا توجد هناك علاقة إيجابية معنوية بين الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة التحولية) واتخاذ القرارات حيث بلغت قيمة بيتا (٠,٢٠) و مستوى المعنوية

(٠,٨٦٨) كما لا توجد علاقة ايجابية 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 (١٠-٤) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات الأنماط القيادية السائدة علي اتخاذ القرارات .

جدول رقم (٤ - ١٠)

نتائج تحليل العلاقة بين مكونات الأنماط القيادية السائدة على اتخاذ القرارات

المتغير المستقل	اتخاذ اقرار ا	Sig
نمط القيادة التحويلية	.020	.868
نمط القيادة الاوتوقراطي	-.140	.250
R^2	.٠٢٠	
$Ajusted R^2$	-.٠٠٨	
$R^2 \Delta$.٠٢٠	
F change	.٧١١	

مستوى المعنوية: $p < 0.10$, $**p < 0.05$, $***p < 0$

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٧)

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة ايجابية 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 الي أنه توجد هنالك علاقة ايجابية للأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥) في هذه الدراسة. وقد اشار اختبار F الي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (١٢,٣٥٩) بمستوى دلالة ($\text{sig} = 0.000$) وهى اقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (٠,٠٥)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (٠,٥١٦) مما يشير إلى أن ٥٢% من

تقريباً من التغييرات في درجة صنع القرارات تفسرها الأنماط القيادية السائدة أي كلما زادت الأنماط القيادية السائدة زادت درجة صنع القرارات وتبقى ٤٨% 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 اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٧,٤) 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 (٠,١٠٥) و مستوى المعنوية (٠,٣٢٠) كما توجد علاقة ايجابية معنوية بين الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة التحويلية) وصنع القرارات ، وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة جزئياً كون نمط القيادة الأوتوقراطي لم يبلغ مستوى الدلالة المعتمد كما موضح في الجدول رقم (١١-٤) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات الأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات.

جدول رقم (٤ - ١١)

نتائج تحليل العلاقة بين مكونات الأنماط القيادية السائدة علي صنع القرارات

المتغير المستقل	صنع القرارات	Sig
نمط القيادة التحويلية	.515	.000
نمط القيادة الاوتوقراطي	.105	.320
R^2	.٠٠٢٠	
$Ajusted R^2$	-٠,٠٠٨	
$R^2 \Delta$.٠٠٢٠	
$F change$.٠٧١١	

مستوى المعنوية: $p < 0.10$, $**p < 0.05$, $***p < 0$

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٧)

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 تباين هذه المكونات في النموذج الثاني الجدول رقم (٦٠-٤) ادناه 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 الثقافة 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 (-٠,٦١٧) ومستوى الدلالة (٠,٣٠٠)،

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 (٤ - ١٢)

يوضح أثر الثقافة التنظيمية القوية (التماسك) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ

القرارات

المتغير	بيتا نموذج ١	بيتا نموذج ٢	بيتا نموذج ٣
نمط القيادة التحويلية	.020	.009	.288
نمط القيادة الأوتوقراطي	-.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
R2	0.020	0.021	0.078
Adjusted R	0.008-	0.022-	0.008
ΔR	0.020	0.001	0.057
F change	0.711	.063	2.012

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٧)

Note: Level of significant: *p<0.10، **p<0.05، ***p<0.01

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 تباين هذه المكونات في النموذج الثاني الجدول رقم (٤-١٣) ادناه 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 (٠,١٥٥-) ومستوى الدلالة (٠,٧٧٠)، بينما لا يوجد تأثير موجب نمط القيادة الأوتوقراطي * للثقافة التنظيمية بعد (التماسك) حيث كانت قيمة بيتا (٠,٠٧١-) ومستوى دلالة (٠,٨٧٦) ، وهذا يدل على أن للثقافة التنظيمية بعد (التماسك) لا يعدل الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة التحويلية) وصنع القرارات .

جدول رقم (٤ - ١٣)

يوضح أثر الثقافة التنظيمية القوية (التماسك) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وصنع

القرارات

المتغير	بيتا نموذج ١	بيتا نموذج ٢	بيتا نموذج ٣
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 الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٥)

***p<0.، **p<0.05،**Note:** Level of significant: *p<0.10

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 تباين هذه المكونات في النموذج الثاني الجدول رقم (١٤-٤) ادناه 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 الثقافة 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 (-٠,٨٧٠) ومستوى الدلالة (٠,١٩٧)، بينما لا يوجد تأثير موجب للأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة الأوتوقراطي) * للثقافة التنظيمية بعد (المشاركة) حيث كانت قيمة بيتا (-٠,٥٠١) ومستوى دلالة (٠,٣١٤) ، وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية بعد (المشاركة) لا يعدل الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات .

جدول رقم (٤ - ١٤)

يوضح أثر الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة

واتخاذ القرارات

المتغير	بيتا نموذج ١	بيتا نموذج ٢	بيتا نموذج ٣
نمط القيادة التحويلية	.020	.035	.621
نمط القيادة الأوتوقراطي	-.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
ΔR	0.020	0.007	0.032
F change	0.711	.452	1.123

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٧)

Note: Level of significant: *p<0.10، **p<0.05، ***p<0.01

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 تباين هذه المكونات في النموذج الثاني الجدول رقم (٤-١٦) ادناه 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 (-٠,٤٩٧) ومستوى الدلالة (٠,٣٩٤)، بينما لا يوجد تأثير موجب للأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة الأوتوقراطي) * للثقافة التنظيمية بعد (المشاركة) حيث كانت قيمة بيتا (٠,٤٠٨) ومستوى دلالة (٠,٣٤٥) ، وهذا يدل على أن للثقافة التنظيمية بعد (المشاركة) لا يعدل الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة التحويلية) وصنع القرارات.

جدول رقم (٤ - ١٥)

يوضح أثر الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وصنع

القرارات

المتغير	بيتا نموذج ١	بيتا نموذج ٢	بيتا نموذج ٣
نمط القيادة التحويلية	.515	.506	.882
نمط القيادة الاوتوقراطي	.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 الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٧م)

Note: Level of significant: *p<0.10 - 1، **p<0.05، ***p<0.01

الفرضية الرئيسية السابعة: 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 تباين هذه المكونات في النموذج الثاني الجدول رقم (٤-٦٠) ادناه يوضح أثر الثقافة التنظيمية القوية بعد (المشاركة) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة علي اتخاذ القرار ١ 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 (٠,٠٠٩) ومستوى الدلالة (٠,٩٨٣)، بينما لا يوجد تأثير موجب لنمط القيادة الأوتوقراطي * للثقافة التنظيمية بعد (التعاون) حيث كانت قيمة بيتا (-١,٥٨١) ومستوى دلالة (٠,٠٠١) ، وهذا يدل على أن للثقافة التنظيمية بعد (التعاون) لا يعدل الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات

جدول رقم (١٦-٤)

يوضح أثر الثقافة التنظيمية القوية (التعاون) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وإتخاذ

القرارات

المتغير	بيتا نموذج ١	بيتا نموذج ٢	بيتا نموذج ٣
نمط القيادة التحويلية	.020	.000	-.057
نمط القيادة الاوتوقراطي	-.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
ΔR	0.020	0.027	0.165
F change	0.711	.9171	6.794

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٧)

-2 Note: Level of significant: *p<0.10 ، **p<0.05، ***p<0.01

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 تباين هذه المكونات في النموذج الثاني الجدول رقم (٤-٦٠) ادناه يوضح أثر الثقافة التنظيمية القوية بعد (التعاون) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة علي 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) *اتخاذ القرارات بلغت نسبة بيتا (٠,٢٣٣) ومستوى الدلالة (٠,٥٨٨)، بينما لا يوجد تأثير موجب للأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة الأوتوقراطي) * للثقافة التنظيمية بعد (التعاون) حيث كانت قيمة بيتا (٠,١٣٩) ومستوى دلالة (٠,٧٤٤) ، وهذا يدل على أن للثقافة التنظيمية بعد (التعاون) لا يعدل الأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات.

جدول رقم (١٧-٤)

يوضح أثر الثقافة التنظيمية القوية (التعاون) على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وصنع

القرارات

المتغير	بيتا نموذج ١	بيتا نموذج ٢	بيتا نموذج ٣
نمط القيادة التحويلية	.515	.502	.360
نمط القيادة الأوتوقراطي	.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
ΔR	0.267	0.011	0.004
F change	12.359	١.066	0.167

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٧)

Note: Level of significant: *p<0.10 -3، **p<0.05، ***p<0.01

جدول رقم (٤-١٨)

يوضح نتائج فرضيات الدراسة حسب تحليل الانحدار المتعدد

م	الفرضية	حالة الاثبات
١	هنالك علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات	لم تدعم
١-١	هنالك علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية واتخاذ القرارات	لم تدعم
٢-١	هنالك علاقة إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطية واتخاذ القرارات	لم تدعم
٢	هنالك علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات	دعم جزئياً
١-٢	هنالك علاقة إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطية وصنع القرارات	دعمت كلياً
٢-٢	هنالك علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية وصنع القرارات	لم تدعم
٣	الثقافة التنظيمية القوية (التماسك) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات	لم تدعم
١-٣	الثقافة التنظيمية القوية (التماسك) تعدل العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية واتخاذ القرارات	لم تدعم
٢-٣	الثقافة التنظيمية القوية (التماسك) تعدل العلاقة بين نمط القيادة التحويلية واتخاذ القرارات	لم تدعم
٤	الثقافة التنظيمية القوية (التماسك) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات	لم تدعم
١-٤	الثقافة التنظيمية القوية (التماسك) تعدل العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية وصنع القرارات	لم تدعم
٢-٤	الثقافة التنظيمية القوية (التماسك) تعدل العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وصنع القرارات	لم تدعم
٥	الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات	لم تدعم
١-٥	الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة) تعدل العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية واتخاذ القرارات	لم تدعم
٢-٥	الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة) تعدل العلاقة بين نمط القيادة التحويلية واتخاذ القرارات	لم تدعم
٦	الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات	لم تدعم

لم تدعم	الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة) تعدل العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية وصنع القرارات	١-٦
لم تدعم	الثقافة التنظيمية القوية (المشاركة) تعدل العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وصنع القرارات	٢-٦
لم تدعم	الثقافة التنظيمية القوية (التعاون) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات	٧
لم تدعم	الثقافة التنظيمية القوية (التعاون) تعدل العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية واتخاذ القرارات	١-٧
لم تدعم	الثقافة التنظيمية القوية (التعاون) تعدل العلاقة بين نمط القيادة التحويلية واتخاذ القرارات	٢-٧
لم تدعم	الثقافة التنظيمية القوية (التعاون) تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات	٨
لم تدعم	الثقافة التنظيمية القوية (التعاون) تعدل العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية وصنع القرارات	١-٨
لم تدعم	الثقافة التنظيمية القوية (التعاون) تعدل العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وصنع القرارات	٢-٨

¹Churchill,G.A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", Journal of Marketing Research, Vol.16.No. 2, pp.64-73

¹hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Analysis"5thed, NJ :Prentice-Hall, Inc, p 10

¹hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Analysis"5thed, NJ :Prentice-Hall, Inc, p 10

¹hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Analysis"5thed, NJ :Prentice-Hall, Inc, p 10

¹hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Analysis"5thed, NJ :Prentice-Hall, Inc, p 10

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

النتائج:

- 1- لا توجد علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات.
- 2- العلاقة بين أنماط القيادة السائدة واتخاذ القرارات دعمت جزئياً.
- 3- الثقافة التنظيمية القوية لا تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات.
- 4- الثقافة التنظيمية القوية لا تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات.

مناقشة النتائج:

1- العلاقة بين أبعاد الأنماط القيادة السائدة واتخاذ القرارات:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة إيجابية بين البعد نمط القيادة الأوتوقراطية واتخاذ القرارات، وكذلك عدم وجود علاقة إيجابية بين البعد نمط القيادة التحويلية واتخاذ القرارات.. وبمقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة تناول الأنماط القيادة واتخاذ القرارات نجد أن نتائج دراسات (بن شويخ- ٢٠١٦) 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.

2- 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- ٢٠١٦) 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 محل الدراسة

3- العلاقة بين الثقافة التنظيمية القوية والأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة إيجابية بين البعد التماسك ونمط القيادة الأوتوقراطية واتخاذ القرارات، وكذلك عدم وجود علاقة بين التماسك ونمط القيادة التحويلية واتخاذ القرارات، وأيضا عدم وجود علاقة بين المشاركة ونمط القيادة الأوتوقراطية 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 واعر- ٢٠١٥م) 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 (محمد الشاطري- ٢٠١٦م) تخلف مع الدراسة الحالية لأن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء العاملين. وقد يعزى ذلك لعدم وجود الثقافة التنظيمية القوية في محل الدراسة، وعدم وجود مدراء يمارسون نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة التحويلية. ولا يوجد أثر للثقافة التنظيمية القوي في البيئة محل الدراسة على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات.

4- العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية القوية والأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة إيجابية بين البعد التماسك ونمط القيادة الأوتوقراطية وصنع القرارات، وكذلك عدم وجود علاقة بين التماسك ونمط القيادة التحويلية وصنع القرارات، وأيضا عدم وجود علاقة بين المشاركة ونمط القيادة الأوتوقراطية وصنع القرارات، وكذلك عدم وجود علاقة بين المشاركة ونمط القيادة التحويلية وصنع القرارات، وأيضا 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- ٢٠١٦م) 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 ، (محمد الشاطري- ٢٠١٦م) تخلف مع الدراسة الحالية لأن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء العاملين. وقد يعزى ذلك لعدم وجود الثقافة التنظيمية القوية في محل الدراسة، وعدم وجود مدراء يمارسون نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة التحويلية. ولا يوجد أثر للثقافة

التنظيمية القوي في البيئة محل الدراسة على العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وصنع القرارات.

تأثيرات النتائج:

التأثيرات النظرية:

تناولت هذه الدراسة موضوع العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات، وكما تم اختيار الدور المعدل الثقافة 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 لاتعدل العلاقة بين الأنماط القيادية واتخاذ القرارات، كل هذه الجوانب تعد من التأثيرات النظرية للدراسة.

التأثيرات التطبيقية:

من خلال نتائج الدراسة أتضح أنه 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.

محددات الدراسة:

من الطبيعي وجود قصور في أي دراسة ميدانية قد يحد من تعميم النتائج، كذلك صعوبة أن تشتمل الدراسة على كل الجوانب والأبعاد ذات الصلة بموضوع الدراسة إذ الوقت والتكلفة لا يسمحان بذلك ويمكن تلخيص محددات هذه الدراسة في الآتي:

- 1- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية القوية من المواضيع الحديث في إدارة الأعمال لذلك توجد صعوبة من قبل المجتمع السوداني.
- 2- قلة المراجع فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية حيث تم التركيز على الدراسات السابقة.
- 3- تم الاعتماد على الاستبيان كمصدر من مصادر جمع المعلومات وبالرغم من أنه وسيلة فاعلة لجمع المعلومات إلا أنه لا يتيح للمستجوب الإجابة بحرية على الأسئلة.

- 4- صعوبة الإمام بكل الجوانب المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية القوية.
- 5- اختيار عينة من العاملين في شركات التأمين باعتبارهم الشريحة الأكثر وعياً بموضوع الثقافة التنظيمية القوية.

التوصية ببحوث مستقبلية:

بناء على محددات الدراسة وصعوبة أن تشتمل الدراسة على كل الجوانب ذات الصلة بموضوع الدراسة يمكن التوصية بدراسات مستقبلية لتلافي ذلك القصور.

- 1- دراسة أثر الثقافة التنظيمية القوية في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات على مؤسسات أخرى.
- 2- دراسة أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات.
- 3- دراسة أثر الثقافة التنظيمية القوية على اتخاذ القرارات.
- 4- دراسة أثر الثقافة التنظيمية القوية على الأنماط القيادية.

المراجع:

الكتب:

١-المراجع العربية:

- 1- أحمد محمد المصري، الإدارة المدير المصري، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، مصر (الإسكندرية)، ٢٠٠١م.
- 2- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، الأردن (عمان)، الطبعة الأولى، ٢٠١١م.
- 3- جاري ديسلر، تعريب- عبد القادر محمد عبدالله، أساسيات الإدارة، دار المريح لنشر، المملكة العربية السعودية، 2002 م.
- 4- هاني خلف الطروانة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، ٢٠١٢ م.
- 5- زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن (عمان)، الطبعة الأولى، ٢٠١٠م.
- 6- زكريا الدوري- نجم العزاوي- بلال خلف السكارنة- شفيق شاكر العملة- محمد عبدالقادر، مبادئ الإدارة ومداخل الإدارة ووظائفها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان (الأردن)، ٢٠١٠م .
- 7- كامل محمد المغربي، الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، ٢٠٠٧م.
- 8- كيث جرينت، القيادة، الطبعة الأولى، مؤسسة هنداي للتعليم والثقافة، القاهرة (مصر)، ٢٠١٣م.
- 9- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٠م.
- 10- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، ٢٠١٠م.
- 11- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر، ٢٠٠٩م.

- 12- محمد رسلان الجيوسي - جميلة جاد الله، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن (عمان)، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٨ م.
- 13- محسن هلال - أيمن النحاس، مبادئ الإدارة، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية (مصر)، ٢٠٠٩ م.
- 14- مراد حسين العلي، مبادئ الإدارة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠١٥ م.
- 15- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ٢٠١٢ م.
- 16- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن ٢١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ٢٠١١ م.
- 17- سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال (المفاهيم والأسس والتطبيقات، الإدارة العامة للطباعة والنشر الرياض، السعودية، ٢٠٠٩ م.
- 18- سليمان عمر محمد طرف - القائد الإداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ٢٠٠٩ م.
- 19- سعاد نائف برنوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن (عمان) الطبعة الثانية، ٢٠٠٣ م.
- 20- علي حسين علي - رشاد الساعد، نظريات القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن (عمان)، ٢٠٠١ م.
- 21- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة، عمان (الأردن)، ٢٠٠٩ م.
- 22- عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، لا يوجد دار نشر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣ م.
- 23- عمر وصفي عقيلي، الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ٢٠٠٢ م.
- 24- فريد مهمي زيادة، إدارة الأعمال الأصول والمبادئ، لا توجد دار نشر، الطبعة الثالثة، عمان (الأردن)، ٢٠٠٤ م.

- 25- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن(عمان)، الطبعة العربية، ٢٠٠٨م
- 26- رانيا عبد المعز الجمال، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، دار الجامعة الجديدة، مصر (الإسكندرية)، ٢٠١١م.
- 27- خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة السادسة، عمان (الأردن)، ٢٠١١م.
- 28- خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، عمان (الأردن)، ٢٠٠٧م.
- 1- الرسائل العلمية:**
- 1- أحمد موسى أحمد فرج الله، دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء، فلسطين، رسالة ماجستير، ٢٠١٦م.
- 2- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، رسالة ماجستير، ٢٠٠٦م.
- 3- آمنة مسغوني- سهيلة شوية، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، الجزائر، رسالة ماجستير، ٢٠١٥م.
- 4- آمال بالعيد، دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار، الجزائر، رسالة ماجستير، ٢٠١٥م.
- 5- بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، جامعة الملك سعود، السعودية، رسالة ماجستير، ١٤٢٥هـ.
- 6- بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، رسالة ماجستير، ٢٠١٤م.
- 7- هبة محمد الحسن عثمان، الإعلان الأخضر وأثره على النية الشرائية: الدور الوسيط لاتجاهات العملاء والأثر المعدل للوعي البيئي، رسالة ماجستير، ٢٠١٦م.
- 8- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، الجزائر، رسالة دكتوراه، ٢٠١٥م.
- 9- حافظ عبد الكريم العزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين، الأردن، رسالة ماجستير، ٢٠١٢م.

- 10- حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، فلسطين، ٢٠١٠م.
- 11- مداحي أمال- مردود حنان، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، جامعة أكلي منحد أوالحاج- البويوة، الجزائر، رسالة ماجستير، ٢٠١٥م.
- 12- محمد غالب، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعليم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، رسالة ماجستير، ٢٠١٣م.
- 13- محمد بن علي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، جامعة أم القرى، رسالة ماجستير، ٢٠٠٨م.
- 14- محمد شاطري، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، الجزائر، رسالة ماجستير، ٢٠١٦م.
- 15- نورالدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، رسالة ماجستير، ٢٠١٣-٢٠١٤م.
- 16- خيرالدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد خيضر- الجزائر، رسالة دكتوراه ٢٠١٤-٢٠١٥م.
- 17- يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، جامعة محمد خيضر، الجزائر، رسالة ماجستير، ٢٠١٥م.
- 18- عزالدين أحمد العايدي، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية، فلسطين (غزة)، رسالة ماجستير، ٢٠١٥م.
- 19- خلود فواز الزعبي، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحولية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، الأردن (عمان)، رسالة ماجستير، ٢٠١٣م.
- 20- رمضان سعد كريم الترهوني- خديجة أحمد عثمان بحيح، التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، ليبيا، ٢٠١٦.

- 21- عبد الحميد بكاي، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات، الجزائر، رسالة دكتوراه، ٢٠١٦م.
- 22- معتصم أيمن محمود الحلو، مدى استخدام النسب المالية في اتخاذ القرارات التمويلية، فلسطين، رسالة ماجستير، ٢٠١٦م.
- 23- عالية إبراهيم محمد، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، السعودية، رسالة ماجستير، ٢٠١٦م.
- 24- بن شويخ خيرالدين، دور أنماط القيادة في تنمية الأداء الوظيفي، السعودية، رسالة ماجستير، ٢٠١٦م.
- 25- بوزيد- مفيد، الأنماط القيادية علاقتها بالرضا الوظيفي، الجزائر، رسالة ماجستير، ٢٠١٦م.
- 26- نهى عواد رشيد ساعد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية، فلسطين، رسالة ماجستير، ٢٠١٦م.
- 27- فادية غالية، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اتخاذ القرار، الجزائر، رسالة ماجستير، ٢٠١٥م.
- 28-

2- أوراق علمية:

- 1- أحمد علي أحمد الراشد- أحمد رسن علاوي، الدور القيادي للمديرين في بناء الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة البصرة، الجزائر، ٢٠١٥م.
- 2- ورقة علمية مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية- معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية (الرياض)، ٢٠٠٩.
- 3- طاهر حسن- مضر العجمي، كفاءة القرار وفعاليتها بين أرجحية استخدام النمط العاطفي والعقلاني في اتخاذ القرار، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٩، العدد الأول، ٢٠١٣م.
- 4- علي عباس، تأثير أنماط القيادة على صنع القرار، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين، العدد الأول، ٢٠١٢م.

5- ليلي الطويل، همسه حمدان، دراسة الأثر التفاعلي للثقافة التنظيمية وجودة نظام المعلومات المحاسبية في المنفعة المدركة لدى مستخدميها، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (٣٦)، العدد الرابع، ٢٠١٤م.

(2) مراجع أجنبية:

1. Sh.Chang and Ch.Lin, Exploring Organizational Culture for Information Security Management, Industrial Management & Data Systems, Vol. 107, No. 3, 2007.
2. J.Parnell and W.Crandell, (Rethinking Participative Decision Making: A Retinement of the Propensity for Participative Decision Malign Scage) Personnel Review, Vol. 30, No.5, 2001.
3. A.Carmeli, (The Relationship between Organizational Culture and Withdrawal intentions and Behavior), International Journal of Manpower, Vol. 26, No.2, 2005

الملاحق

ملحق رقم (1)

ملخص الدراسات السابقة:

الرقم	سنة الدراسة	أسم الدراس	عنوان الدراسة	المتغير المستغل	المتغير التابع	المنهجية	أهم النتائج	التوصية ببحوث مستقبلية
١	٢٠١٦	عالية أبراهيم أحمد	تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطن التنظيمية	نمط القيادة الإتوقراطية نمط القيادة الديمقراطية نمط القيادة الحرة	سلوك المواطن التنظيمية	إستكشافي	تفوق نمط القيادة الديمقراطية يليه نمط القيادة الحرة يليه نمط القيادة الإتوقراطية. وجود درجة ممارسة مرتفعة لسوك المواطن وغياب تأثير نمط القيادة الأتوقراطية والديمقراطية والحرة على سلوك المواطن التنظيمية.	تعزيز ممارسة نمط القيادة الديمقراطية
٢	٢٠١٦	بن شويخ خيرالدين	دور الأنماط القيادية في تنمية الأداء الوظيفي	نمط القيادة الأتوقراطية نمط القيادة الديمقراطية	الأداء الوظيفي	المنهج الوصفي	لاتوجد علاقة بين الانماط القيادية	-

	والأداء الوظيفي			نمط القيادة المتسبب				
الأهتمام بمشاكل العاملين. الحرص على قيام الموظفين بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم العملية. تنمية قدراتهم لحل المشكلات العمل بطريقة أبداعية. تنمية النمط الديمقراطي. توفير ظروف عمل ملائمة للموظفين. وضع نظام لترقية وفقاً لمعايير معينة معمول بها.	وجود علاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي	إستكشافي	الرضا الوظيفي	النمط الديمقراطي	الأنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي	بوزيد، مفيدة	٢٠١٦	٣
	يمارس القادة	إستكشافي	الحساسية للمشكلات	نمط القيادة التحويلية	دور الأنماط القيادية في	وسيلة وعر	٢٠١٥	٤

<p>الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كل من النمط القيادي التحويلي والتشاركي والتبادلي بدرجات مقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي.</p> <p>هنالك علاقة إرتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلة، التبادلية، التشاركية، الأبوية) والإبداع الإداري بمجمع صيدال، وأن أقوى علاقة إرتباط كانت لصالح</p>	<p>الأصالة المرونة الطلاقة قدرة الإحتفاظ بالإتجاه والمواصلة</p>	<p>نمط القيادة التبادلية نمط القيادة التشاركية نمط القيادة الأبوية</p>	<p>تنمية الأبداع الإداري</p>			
--	---	--	--------------------------------------	--	--	--

<p>القيادة التحويلية. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي التأثير المثالي والإهتمام الإنساني بالفرد.</p> <p>وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي</p>							
---	--	--	--	--	--	--	--

الإدارة بالإستثناء النشطة والإدارة بالإستثناء الساكنة. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقياذ التشاركية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح كل من التفويض، الإتصال، العلاقات الإنسانية، المشاركة. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأبوية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعد القائد الخير. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير مدة الخدمة في المؤسسة لصالح العاملين ممن تتراوح مدة خبرتهم في المؤسسة من ٦ سنة- ١٥ سنة، بينما دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين								
--	--	--	--	--	--	--	--	--

	إستجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تغزى إلى متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر، التخصص.							
-	أن صاحب الرؤية هو الأكثر شيوعاً وبدرجة عالية. تبعه وبدرجة عالية أيضاً النمط التواصلي والمدرّب والديمقراطي والضابط، وجاء النمط القسري في الدرجة الوسطى. كذلك وجدت الدراسة أن	إستكشافي	-	صاحب الرؤية التواصلي المدرّب الديمقراطي الضابط القسري	الأنماط القيادية الساندة لدى مديري المدارس	محمد بن هاني أميرة مصطفى	٢٠١٥	٥

	هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح المعلمين الأقل خبرة. ولمتغير المدارس لصالح المدارس الخاصة. بينما لم تظهر فروق لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي							
ضرورة الإستمرار في تعزيز النهج الذي يتبعه المصرف قبل إتخاذ قراره بمنح التمويل من خلال إجراء التحليلات المالية لكافة أنشطة العمل والوقوف	وجود إهتمام لدى المصارف الإسلامية بتحليل مؤشرات الربحية للعميل طالب التمويل خاصة فيما يتعلق بمجاملات الربح التشغيلي والعائد على	الوصفي التحليلي	إتخاذ القرارات	أستخدام النسب المالية	مدى إستخدام النسب المالية في إتخاذ القرارات التمويلية	معتصم أيمن محمود	٢٠١٦	٦

على أي مؤشر قد يستدعي نظر المحلل المالي بغرض توجيه الإدارة المصرفية نحو إتخاذ القرار السليم المبني على تحليلات علمية وعملية فاعلة، مع ضرورة الإستمرار في إجراء كافة التحليلات المالية التي من شأنها الكشف عن الأداء المالي للمنشآت طالبة الإئتمان، إلى جانب بذل المزيد من الإهتمام نحو زيادة قدرة موظف التسهيلات في المصارف الإسلامية	الإستثمار ومكونات الربح العادي وغير العادي، ولكن بشكل غير كبير، كما تبين وجود إهتمام محدود في تطبيق بعض المؤشرات المالية التي تشكل أهمية كبيرة عند إتخاذ قرار المنح مثل: مؤشر السيولة ومؤشر الرفع المالي ومؤشر دوران المدينين ودوران المخزون							
---	--	--	--	--	--	--	--	--

<p>على تحليل القوائم المالية للشركات طالبة الإلتيمان، وذلك من خلال حلقات تدريبية منتظمة وورش عمل لتبادل الخبرات والأفكار بهذا الخصوص</p>								
<p>توجد علاقة بين آليات إتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين بمؤسسة سونلغاز. توجد علاقة بين توفر المعلومات لإتخاذ القرارات ورضا متخذي القرار. لا توجد علاقة بين</p>			<p>الرضا على أداء الوظيفي</p>	<p>آليات إتخاذ القرار</p>	<p>آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضاء على الأداء الوظيفي</p>	<p>آمنة ستغوني</p>	<p>٢٠١٦</p>	<p>٧</p>

	المشاركة في إتخاذ القرار ورضا متخذي القرار. توجد فروق بين الإداريين والتقنيين في مستوى الرضا على الأداء الوظيفي، حيث أن التقنيين أكثر من الإداريين							
تطوير قطاع المعلومات بالمؤسسات الإقتصادية بشكل خاص ومختلف المؤسسات بالسلطنة بشكل عام.	دور المعلومات في التخطيط الإستراتيجي وإتخاذ القرار	المنهج النوعي	إتخاذ القرار	دور المعلومات في التخطيط الإستراتيجي	دور المعلومات في التخطيط الإستراتيجي وإتخاذ القرار	هبة سالم، نبهان حارث، خلفان زهران	٢٠١٦	٨
الإتصال الإداري يساعد في إتخاذ القرار حيث يتم إتخاذها بدقة	إن أنماط الإتصال الإداري ومن بينها الإتصال النازل تساعد في	إستكشافي	إتخاذ القرار	الإتصالات الإدارية	دور الإتصالات الإدارية في إتخاذ القرار	آمال بالعيد	٢٠١٥	٩

موضوعية أفضل	إتخاذ القرار . وكذلك وسائل الإتصال من بينها الوسائل الكتابية كالمصقات والتقارير وكذلك الإجتماعات تساعد في إتخاذ القرار كما أن مشاركة العاملين في إتخاذ القرار لا تظهر من خلال تقبل الإدارة لإقتراحاتهم لأن مؤسسة سونلغاز لا تفتح المجال لمرؤوسيهها لإقتراح الحلول أو مناقشة القرارات التي تصدرها							
-	الأثر غير واضح من قبل الإدارة العليا	الوصفي	إتخاذ القرارات الإستراتيجية	أثر تكنولوجيا المعومات والإتصال	أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال في إتخاذ	فادن غالية	٢٠١٥	١٠

					القرارات الإستراتيجية			
العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري الوزارة من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية في مجال القيادة ولا سيما القيادة الإبداعية، على أن تأخذ هذه الدورات صفة الإستمرارية والمتابعة الجادة. أن يعمل مديري الوزارة على تنمية ثقافة تنظيمية إيجابية داخل الوزارة من خلال توفير أجواء مريحة للعمل وإقامة علاقات طيبة مع	أظهرت النتائج أن نسبة القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بلغ ٨٠,٦%. أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بلغ ٧٥,٤%. أظهرت النتائج أن هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية بأبعادها	الوصفي التحليلي	الثقافة التنظيمية	القيادة الإبداعية	دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية	نهى عواد رشيد	٢٠١٦	١١

<p>كافة العاملين، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الإنجاز والتميز. أن يولي صانعو القرار في وزارة الصحة الإبداع القيادي ما يستحق من أهمية عند إختيارهم لمن يشغل منصر مدير، وإعتماد معايير وآليات تضمن وصول أصحاب الكفاءات والمبدعين إلى هذه الوظيفة.</p>	<p>المختلفة وبين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.</p>							
	<p>وجود ثقافة تنظيمية قوية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم</p>	<p>إستكشافي</p>	<p>أداء العاملين</p>	<p>التماسك المشاركة التعاون</p>	<p>دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين</p>	<p>محمد الشاطري</p>	<p>٢٠١٦</p>	<p>١٢</p>

التسيير - جامعة بسكرة بنسبة مرتفعة وفق مقياس الدراسة. مستوى أداء الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة جاء مرتفعا وفق مقياس الدراسة. وجود دور للتقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة عند مستوى الدلالة.							
---	--	--	--	--	--	--	--

١٣	وجود فروق بين الجنسية الجزائرية والجنسية الكوبية في أبعاد الثقافة الوطنية وفي إدراكهم للقيم التنظيمية، كما بينت النتائج أيضاً عدة ارتباطات بين أبعاد الثقافة الوطنية وأبعاد إدراك القيم التنظيمية، وأخيراً أكدت النتائج وجود أكثر لتفاعل أبعاد الثقافة الوطنية للموظفين مع جنسياتهم في إدراكهم لعدد من أبعاد القيم التنظيمية.	منهج العبر	القيم التنظيمية	التنوع الثقافي	التنوع الثقافي وعلاقتها بالقيم التنظيمية داخل المنظمات	عبد الحميد بكاي	٢٠١٦	١٣
-	أن الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس	إستكشافي	الولاء التنظيمية وسلوك المواطنين	عناصر الثقافة التنظيمية	التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة	رمضان سعد الكريم، خديجة أحمد عثمان	٢٠١٦	١٤

	التعليم الأساسي بمدينة بنغازي تقع ضمن المستوى المتوسط، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي.				التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية			
-	أن قلة وعي المدراء أن قلة وعي المدراء وبهذا الدور نتج عنه	إستكشافي	الثقافة التنظيمية القوية	الدور القيادي	الدور القيادي للمديرين في بناء الثقافة التنظيمية	أحمد علي أحمد الراشد- أحمد رسن علاوي	٢٠١٥	١٥

أضعاف الثقافة التنظيمية الرسمية وأستحواذ الثقافات غير الرسمية في بيئة عمل المنظمة								
--	--	--	--	--	--	--	--	--

ملحق رقم (٢) الإستبانة:

بسم الله الرحمن الرحيم

الإستبيان

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

إستبانة لبحث بعنوان : الدور المعدل للثقافة التنظيمية القوية في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة في شركات التأمين وإتخاذ القرارات

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بجمع بيانات تتعلق بالجانب التطبيقي لنيل درجة ماجستيرالعلوم في الإدارة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية القوية في العلاقة بين ممارسات القيادة المدركة وإتخاذ القرارات نظراً لأهمية الثقافة التنظيمية وممارسات القيادة المدركة وإتخاذ القرارات ، ودعمًا لجهود الباحث في بحثه بالتطبيق على شركات التأمين، وقد تم أختياركم للإجابة على هذه العبارات الواردة فيها.

عليه نرجو كريم تفضلكم بالإجابة على هذه الأسئلة بكل دقة ووضوح، علماً بأن هذه المعلومات سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث / محمد عصام عوض

ت: ٠١٢٣٥٥٨٩٣٣

الرجاء ملء كافة البيانات بصورة منفردة وذلك بهدف الحصول على أفضل النتائج، حيث ستستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام الخيار الصحيح:

اولا البيانات الشخصية

أ. النوع :

ذكر أنثى

ب. العمر :

اقل من ٣٠ سنة بين ٣٠ - ٣٥ سنة
بين ٣٥ - ٤٠ سنة ٤١ سنة فأكثر

ج. المستوى التعليمي :

بكالوريوس ماجستير
دكتوراة أخرى

هـ. المسمي الوظيفي :

مدير عام مساعد مدير عام
مدير إدارة مدير فرع

و. سنوات الخبرة :

اقل من ٥ سنوات ٥ سنوات واطل من ١٠ سنوات
١٠ سنوات واطل من ١٥ سنوات ١٥ سنة فأكثر

الأنماط القيادية السائدة :

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
القيادة الديمقراطية					
					أراعي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم
					أنظر للمشكلات أنها متجددة
					أشارك العاملين في المناسبات الإجتماعية
					أتبنى الإقتراحات الهادفة من العاملين
					أستخدم عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين
القيادة الأوتوقراطي					
					أنقيد بحرفية الأنظمة والتعليمات
					ألتزم جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء
					أتردد في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين
					أوزع خطة العمل للعاملين في المؤسسة
					أتولى بنفسني حل المشكلات
القيادة التبادلية					
					أعبر عن الرضا عندما ينجز العاملين ما أتوقع أنجازه
					أقوم بالتصحيح أول بأول

					أقدم المساعدة لمرؤوسين نظير ما يبذلونه من جهد
					أنتظر حتى يكون العمل على مايرام لكي يتخذ الإجراء الملائم
القيادة التحويلية					
					أغرس روح الفخر والثقة لدى مرؤسية
					أشجع المرؤوسين على النظر لإمور بطرق جديدة ومختلفة
					أمثل الآخرين في الإدارة العليا
					أساعد المرؤوسين لتطوير مواطن القوة لديهم
القيادة التشاركية					
					أمنح الحرية للمرؤوسين للإعتماد على قدرتهم في حل مشاكل العمل
					أتشاور مع المرؤوسين لإتخاذ القرارات
					أسعى لمكافأة المرؤوسين في حالة العمل الإضافي
					أقيم علاقات طيبة مع المرؤوسين
					أتيح الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في إتخاذ القرارات

إِتخاذ القرار :

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	
					أُتخذ قراراتي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة	
					أعتقد أن قراراتي تحقق الأهداف المرجوة منها	
					أختار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند أتخاذ قراراتي	
					لا يواجه العاملون معوقات رئيسية في تنفيذ القرارات التي أتخذها	
					أُتخذ قراراتي مراعيًا قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات	
					أُتخذ قراراتي في المناسب	
					أمتلك القدرة على اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة	
					القرارات التي أتخذها تلاقى قبولاً من قبل العاملين المعنيين	
					أستشير العاملين عند أتخاذ القرارات مما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات	
					أُتخذ قرارات مسبوقة بمبررات مقنعة ومعلنة للعاملين	١

الثقافة التنظيمية القوية:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
أساسك					
					يوجد تفاهم بين العاملين في الشركة
					يوجد لغة مشتركة للإتصال بين مختلف العاملين بأشركة
					توجد قيم مشتركة بين العاملين في الشركة
مشاركة					
					يتمكن العاملين من إبداء آرائهم بحرية في الشركة
					تشجع الإدارة العاملين لطرح أفكار جديدة
					تمكن الإدارة العاملين من إتخاذ القرارات
					تشجع الإدارة العاملين لطرح أفكار إبداعية
معاون					
					تسعى الشركة إلى تشجيع العمل الجماعي

					تشجع الإدارة على تبادل المعارف بين مختلف العاملين والإدارات
					تخلق الإدارة مناخ تنظيمي جيد يساعد في رفع الروح المعنوية للعاملين.
					يتعاون العاملون في حل مختلف مشاكل العمل

ملحق رقم (٣):

قائمة المحكمين:

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
١	موسى محمد يعقوب	أستاذ مشارك	كلية بحري الأهلية
٢	بشارة موسى بشارة	أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
٣	عبدالسلام أنم	محاضر	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

ملحق رقم (٤)

ملحق التحليل:

Frequencies

التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية

Statistics

		النوع	العمر	المستوى التعليمي	المسمى الوظيفي	سنوات الخبرة
N	Valid	71	71	71	71	71
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.24	2.97	2.06	2.75	2.83
Std. Deviation		.430	.910	.754	.470	1.055
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		2	4	4	3	4

Frequency Table

النوع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	54	76.1	76.1	76.1
Valid أنثى	17	23.9	23.9	100.0
Total	71	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة أقل من 30	3	4.2	4.2	4.2
Valid سنة 30 - 35 بين	21	29.6	29.6	33.8
Valid سنة 35- 40 بين	22	31.0	31.0	64.8
Valid سنة أكثر من 41	25	35.2	35.2	100.0
Total	71	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بكالوريوس	14	19.7	19.7	19.7
ماجستير	43	60.6	60.6	80.3
Valid دكتوراه	10	14.1	14.1	94.4
أخري	4	5.6	5.6	100.0
Total	71	100.0	100.0	

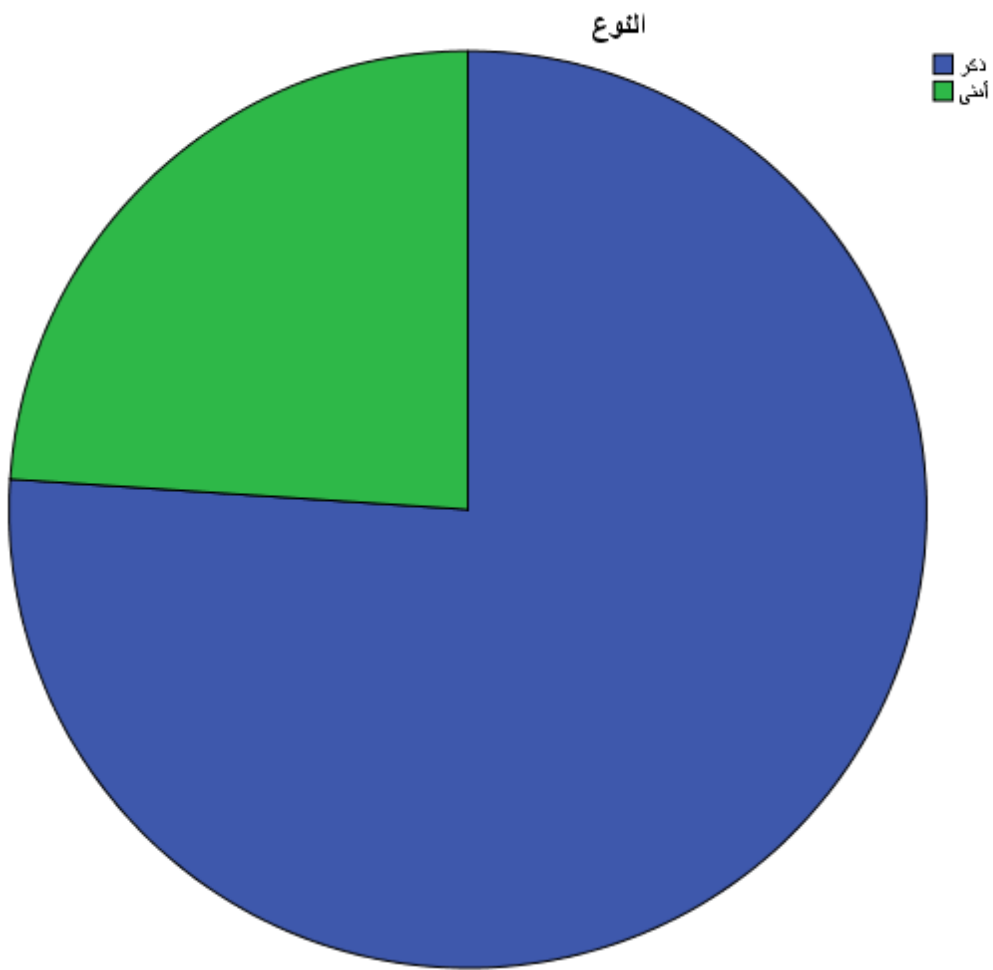
المسمى الوظيفي

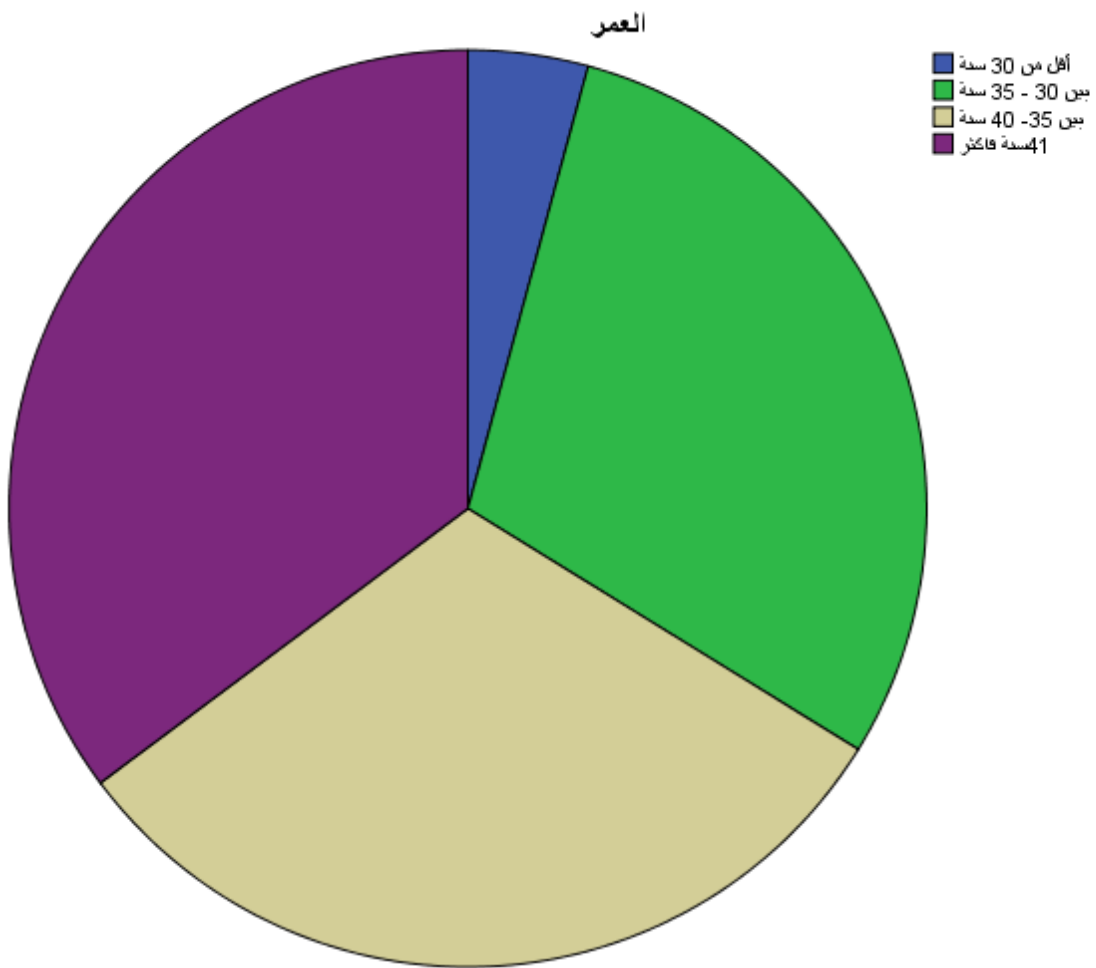
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدير عام	1	1.4	1.4	1.4
Valid مساعد مدير عام	16	22.5	22.5	23.9
مدير إدارة	54	76.1	76.1	100.0
Total	71	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

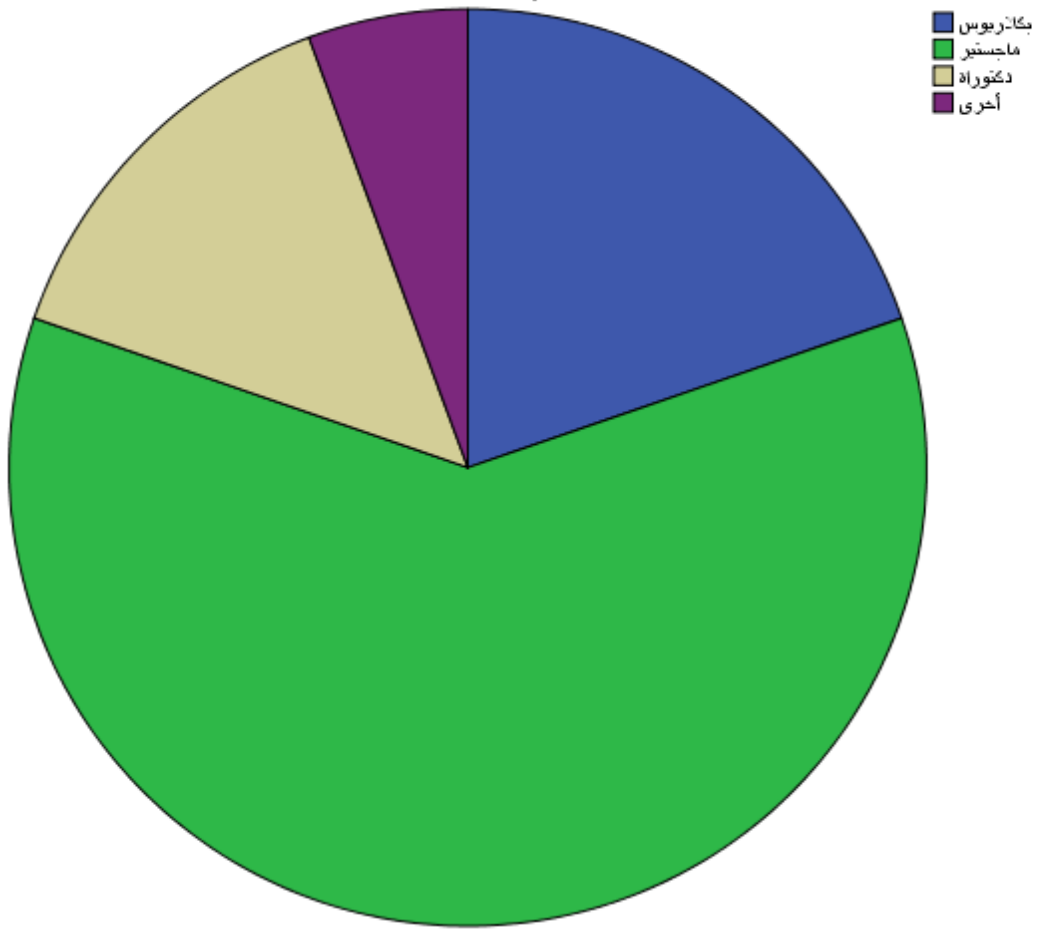
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات 5 أقل من	11	15.5	15.5	15.5
سنوات 10 سنوات وأقل 5	13	18.3	18.3	33.8
Valid سنوات 15 سنوات وأقل من 10	24	33.8	33.8	67.6
سنة فأكثر 15	23	32.4	32.4	100.0
Total	71	100.0	100.0	

Pie Chart

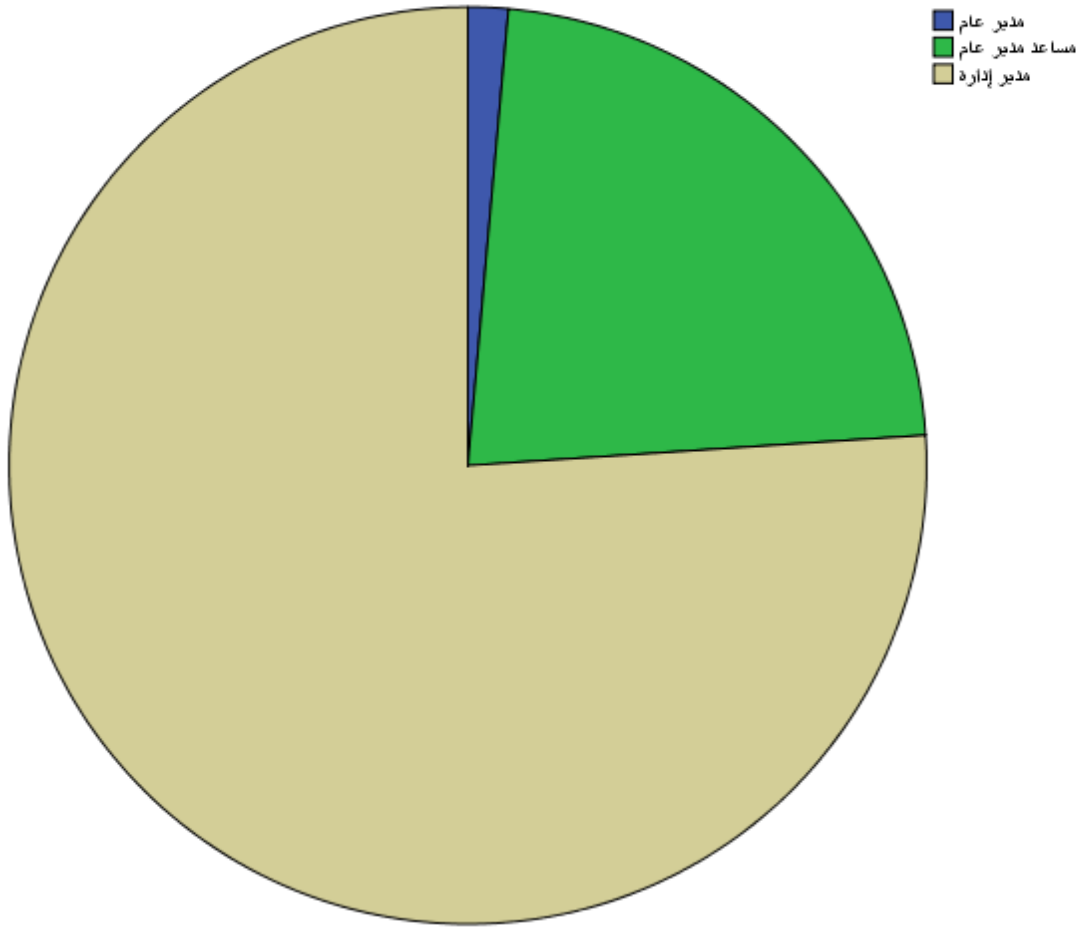




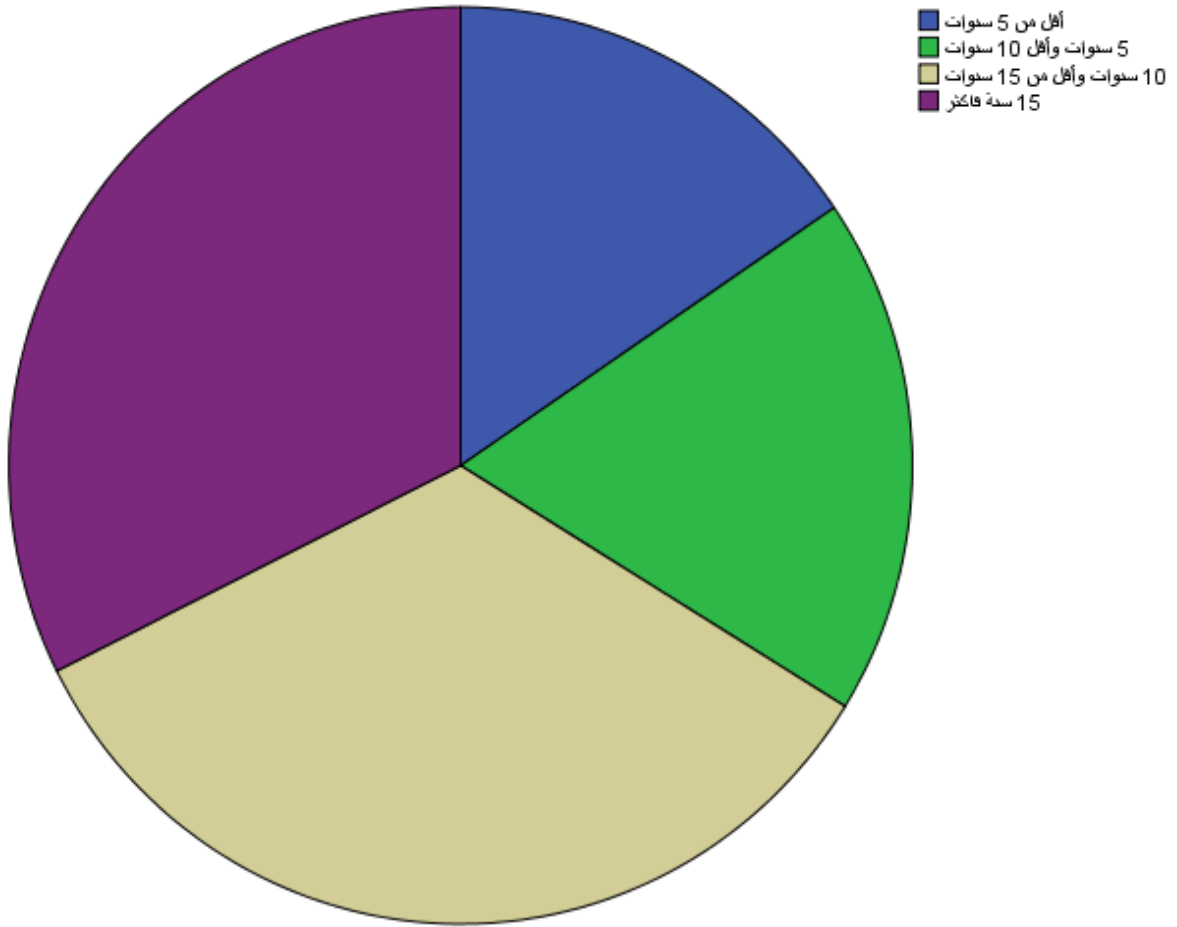
المستوى التعليمي



المسمى الوظيفي



سنوات الخبرة



```
FACTOR  
  /VARIABLES G2 G3 H1 H3 H4 I1 I2 I3  
  /MISSING LISTWISE  
  /ANALYSIS G2 G3 H1 H3 H4 I1 I2 I3  
  /PRINT INITIAL SIG KMO EXTRACTION ROTATION  
  /FORMAT SORT  
  /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)  
  /EXTRACTION PC  
  /CRITERIA ITERATE(25)  
  /ROTATION VARIMAX  
  /METHOD=CORRELATION.
```

Factor Analysis

التحلي العاملي للمتغير المستقل التدوير الاول

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.584
Approx. Chi-Square	507.063
Bartlett's Test of Sphericity	df
	253
	Sig.
	.000

Correlation Matrix

	A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3	C4	D1	D2	D3	D4	E1	E2	E3	E4	E5
A1		.010	.334	.495	.181	.109	.457	.021	.185	.295	.458	.419	.112	.292	.388	.102	.238	.195	.169	.125	.158	.168	.358
A2	.010		.447	.437	.271	.077	.147	.044	.399	.151	.144	.228	.013	.449	.013	.011	.066	.147	.313	.010	.037	.441	.248
A3	.334	.447		.124	.000	.187	.228	.354	.073	.192	.153	.047	.373	.194	.054	.009	.130	.111	.355	.135	.449	.241	.500
A4	.495	.437	.124		.109	.150	.209	.051	.362	.106	.256	.472	.468	.002	.014	.378	.492	.295	.466	.131	.420	.361	.348
A5	.181	.271	.000	.109		.386	.009	.260	.046	.269	.335	.366	.309	.217	.210	.306	.010	.012	.427	.006	.126	.000	.002
B1	.109	.077	.187	.150	.386		.002	.000	.379	.017	.463	.389	.032	.005	.296	.318	.083	.042	.348	.364	.240	.183	.137
B2	.457	.147	.228	.209	.009	.002		.462	.078	.000	.009	.259	.282	.023	.431	.077	.183	.026	.164	.488	.141	.476	.181
B3	.021	.044	.354	.051	.260	.000	.462		.232	.080	.026	.197	.301	.146	.136	.098	.297	.111	.456	.405	.095	.137	.163
B4	.185	.399	.073	.362	.046	.379	.078	.232		.144	.001	.086	.480	.126	.012	.036	.225	.000	.088	.008	.023	.014	.016
B5	.295	.151	.192	.106	.269	.017	.000	.080	.144		.424	.051	.048	.003	.162	.497	.091	.398	.107	.229	.317	.259	.012
C1	.458	.144	.153	.256	.335	.463	.009	.026	.001	.424		.005	.004	.146	.005	.001	.113	.084	.001	.209	.019	.416	.018
C2	.419	.228	.047	.472	.366	.389	.259	.197	.086	.051	.005		.005	.109	.008	.030	.010	.251	.273	.231	.256	.022	.057
C3	.112	.013	.373	.468	.309	.032	.282	.301	.480	.048	.004	.005		.077	.004	.022	.005	.493	.016	.057	.008	.293	.412
C4	.292	.449	.194	.002	.217	.005	.023	.146	.126	.003	.146	.109	.077		.219	.013	.002	.062	.021	.082	.069	.016	.004
D1	.388	.013	.054	.014	.210	.296	.431	.136	.012	.162	.005	.008	.004	.219		.000	.000	.003	.364	.000	.026	.006	.079
D2	.102	.011	.009	.378	.306	.318	.077	.098	.036	.497	.001	.030	.022	.013	.000		.002	.000	.061	.004	.099	.073	.154
D3	.238	.066	.130	.492	.010	.083	.183	.297	.225	.091	.113	.010	.005	.002	.000	.002		.001	.047	.000	.056	.000	.051
D4	.195	.147	.111	.295	.012	.042	.026	.111	.000	.398	.084	.251	.493	.062	.003	.000	.001		.207	.000	.000	.003	.005
E1	.169	.313	.355	.466	.427	.348	.164	.456	.088	.107	.001	.273	.016	.021	.364	.061	.047	.207		.087	.016	.365	.000
E2	.125	.010	.135	.131	.006	.364	.488	.405	.008	.229	.209	.231	.057	.082	.000	.004	.000	.000	.087		.023	.004	.007
E3	.158	.037	.449	.420	.126	.240	.141	.095	.023	.317	.019	.256	.008	.069	.026	.099	.056	.000	.016	.023		.008	.000
E4	.168	.441	.241	.361	.000	.183	.476	.137	.014	.259	.416	.022	.293	.016	.006	.073	.000	.003	.365	.004	.008		.004
E5	.358	.248	.500	.348	.002	.137	.181	.163	.016	.012	.018	.057	.412	.004	.079	.154	.051	.005	.000	.007	.000	.004	

Sig. (1-tailed)

Communalities

	Initial	Extraction
A1	1.000	.600
A2	1.000	.524
A3	1.000	.804
A4	1.000	.697
A5	1.000	.808
B1	1.000	.720
B2	1.000	.866
B3	1.000	.746
B4	1.000	.558
B5	1.000	.498
C1	1.000	.766
C2	1.000	.682
C3	1.000	.600
C4	1.000	.684
D1	1.000	.752
D2	1.000	.687
D3	1.000	.642
D4	1.000	.846
E1	1.000	.629
E2	1.000	.633
E3	1.000	.619
E4	1.000	.669
E5	1.000	.723

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.764	20.713	20.713	4.764	20.713	20.713
2	2.453	10.667	31.380	2.453	10.667	31.380
3	1.884	8.191	39.572	1.884	8.191	39.572
4	1.595	6.933	46.505	1.595	6.933	46.505
5	1.465	6.371	52.876	1.465	6.371	52.876
6	1.319	5.734	58.611	1.319	5.734	58.611
7	1.144	4.975	63.586	1.144	4.975	63.586
8	1.129	4.911	68.496	1.129	4.911	68.496
9	.937	4.075	72.571			
10	.903	3.924	76.495			
11	.781	3.395	79.890			
12	.708	3.078	82.968			
13	.632	2.749	85.717			
14	.518	2.251	87.969			
15	.494	2.148	90.117			
16	.483	2.099	92.215			
17	.369	1.603	93.818			
18	.362	1.573	95.391			
19	.324	1.409	96.800			
20	.295	1.284	98.084			
21	.171	.743	98.827			
22	.143	.622	99.450			
23	.127	.550	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
D1	.660	-.150	.418	.068	-.122	-.076	-.276	.130
D3	.654	.076	.144	.217	-.279	-.184	-.156	.069
D4	.637	-.266	-.256	.214	.444	-.089	-.200	-.119
E2	.633	-.086	.158	.362	.118	-.162	.065	.158
D2	.605	-.092	.299	-.119	.101	.000	-.320	-.311
E3	.552	-.081	-.200	-.171	.312	-.259	.125	.242
E5	.550	-.064	-.462	-.129	-.050	-.077	.396	.145
B4	.526	-.180	-.184	-.022	.257	.232	.005	-.309
E4	.524	-.233	-.267	.313	-.334	-.242	.015	.008
C3	.434	.318	.386	-.277	-.174	-.084	.078	.204
B1	.073	.761	.138	.196	-.107	.231	-.093	.070
B3	-.128	.636	.158	.390	.129	.002	.314	-.178
B5	.302	.528	-.242	-.014	-.189	.130	.007	.132
C4	.447	.467	-.352	-.007	-.177	-.202	-.114	-.241
A2	.355	.278	.395	.109	.304	-.064	.036	.233
C1	.504	-.053	.092	-.621	.041	.321	-.062	-.085
A5	.432	-.187	-.226	.461	-.191	.458	.233	.146
C2	.386	.022	.243	-.277	-.565	-.061	.120	-.243
A1	.162	.308	.342	.050	.496	-.139	.228	-.208
B2	.312	.386	-.321	-.043	.168	.578	-.364	.139
E1	.405	.173	-.116	-.438	.109	.013	.466	.035
A3	.257	-.306	.308	.239	-.113	.392	.324	-.471
A4	.039	-.420	.415	.004	.020	.336	.131	.465

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 8 components extracted.

**Rotated Component
Matrix^a**

--

a. Rotation failed to converge in 25 iterations.
(Convergence = .01).

FACTOR

```
/VARIABLES A1 A2 A3 A4 A5 B1 B2 B3 B4 C1 C2 C3 C4 D1 D2 D3 D4 E1 E2 E3 E4
E5
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS A1 A2 A3 A4 A5 B1 B2 B3 B4 C1 C2 C3 C4 D1 D2 D3 D4 E1 E2 E3 E4
E5
/PRINT INITIAL SIG KMO EXTRACTION ROTATION
/FORMAT SORT
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.
```

Factor Analysis

التدوير الاخير للمتغير المستقل

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.662
	Approx. Chi-Square	122.414
Bartlett's Test of Sphericity	df	28
	Sig.	.000

Correlation Matrix

	B1	B3	C4	D1	D3	D4	E2	E5
B1		.000	.005	.296	.083	.042	.364	.137
B3	.000		.146	.136	.297	.111	.405	.163
C4	.005	.146		.219	.002	.062	.082	.004
D1	.296	.136	.219		.000	.003	.000	.079
D3	.083	.297	.002	.000		.001	.000	.051
D4	.042	.111	.062	.003	.001		.000	.005
E2	.364	.405	.082	.000	.000	.000		.007
E5	.137	.163	.004	.079	.051	.005	.007	

Sig. (1-tailed)

Communalities

	Initial	Extraction
B1	1.000	.794
B3	1.000	.606
C4	1.000	.745
D1	1.000	.746
D3	1.000	.642
D4	1.000	.558
E2	1.000	.619
E5	1.000	.719

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.652	33.152	33.152	2.652	33.152	33.152	2.275	28.438	28.438
2	1.718	21.473	54.625	1.718	21.473	54.625	1.718	21.471	49.909
3	1.059	13.237	67.862	1.059	13.237	67.862	1.436	17.952	67.862
4	.785	9.815	77.676						
5	.621	7.760	85.436						
6	.426	5.326	90.762						
7	.383	4.784	95.546						
8	.356	4.454	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
D3	.758	.166	-.201
E2	.758	.030	-.210
D1	.720	-.028	-.476
D4	.686	-.283	.084
B1	.045	.882	-.114
B3	-.130	.767	-.008
E5	.533	-.163	.639
C4	.460	.463	.565

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
D1	.860	-.036	-.069
E2	.765	.002	.186
D3	.762	.136	.206
D4	.554	-.326	.381
B1	.109	.884	-.002
B3	-.097	.772	-.004
E5	.152	-.235	.801
C4	.135	.398	.754

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	.874	-.055	.483
2	.016	.996	.086
3	-.486	-.067	.871

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

التحليل العائلي للمتغير التابع اتخاذ القرارات
التدوير الاول

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.633
	Approx. Chi-Square	158.310
Bartlett's Test of Sphericity	df	45
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
F1	1.000	.852
F2	1.000	.692
F3	1.000	.599
F4	1.000	.668
F5	1.000	.647
F6	1.000	.775
F7	1.000	.658
F8	1.000	.705
F9	1.000	.725
F10	1.000	.712

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.854	28.537	28.537	2.854	28.537	28.537	1.910	19.101	19.101
2	1.886	18.859	47.397	1.886	18.859	47.397	1.850	18.503	37.604
3	1.286	12.863	60.260	1.286	12.863	60.260	1.794	17.941	55.545
4	1.007	10.067	70.327	1.007	10.067	70.327	1.478	14.781	70.327
5	.739	7.395	77.722						
6	.586	5.860	83.582						
7	.545	5.445	89.027						
8	.477	4.769	93.796						
9	.352	3.519	97.315						
10	.268	2.685	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
F4	.739	-.061	.110	-.326
F5	.722	.027	-.340	.095
F3	.691	-.295	-.050	-.177
F1	.618	-.171	-.531	.399
F10	.115	.833	.058	-.037
F9	.107	.645	.407	.362
F8	.435	.632	-.320	.116
F2	.377	-.468	.465	.339
F7	.501	-.061	.546	.325
F6	.565	.180	.296	-.578

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
F1	.911	-.077	-.013	.126
F5	.727	.097	.322	.073
F10	-.031	.810	.127	-.196
F9	-.107	.778	-.094	.315
F8	.497	.634	.135	-.196
F6	-.055	.189	.856	.049
F4	.289	.007	.739	.194
F3	.434	-.219	.561	.218
F2	.093	-.230	.094	.788
F7	.088	.186	.209	.756

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	.649	.155	.647	.369
2	-.064	.948	.015	-.311
3	-.661	.179	.224	.693
4	.371	.212	-.729	.535

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

التدوير الاخير للمتغير التابع اتخاذ القرار

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.654
Approx. Chi-Square		65.669
Bartlett's Test of Sphericity	df	15
	Sig.	.000

Correlation Matrix

	F3	F4	F5	F8	F9	F10
F3		.000	.001	.311	.200	.230
F4	.000		.000	.017	.379	.315
F5	.001	.000		.010	.355	.346
F8	.311	.017	.010		.010	.000
F9	.200	.379	.355	.010		.000
F10	.230	.315	.346	.000	.000	

Communalities

	Initial	Extraction
F3	1.000	.634
F4	1.000	.637
F5	1.000	.586
F8	1.000	.638
F9	1.000	.544
F10	1.000	.675

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.034	33.897	33.897	2.034	33.897	33.897	1.920	32.005	32.005
2	1.680	27.999	61.896	1.680	27.999	61.896	1.793	29.891	61.896
3	.692	11.534	73.430						
4	.614	10.236	83.666						
5	.516	8.597	92.263						
6	.464	7.737	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
F5	.704	-.302
F4	.698	-.387
F8	.683	.413
F10	.446	.690
F9	.311	.669
F3	.537	-.588

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
F4	.794	.077
F3	.775	-.180
F5	.751	.150
F10	-.023	.821
F8	.329	.727
F9	-.123	.727

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	.824	.566
2	-.566	.824

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

التحليل العاملي للمتغير المعدل الثقافة التنظيمية

التدوير الاول

Factor Analysis

Notes

Output Created		26-AUG-2017 19:00:22
Comments		
Input	Data	C:\Users\HASSAN\Desktop\اتحتا لتحليل\اتحتا لاجراء\محمد عصام\Mohammed Asam 0123558933.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		FACTOR /VARIABLES G1 G2 G3 H1 H2 H3 H4 I1 I2 I3 I4 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS G1 G2 G3 H1 H2 H3 H4 I1 I2 I3 I4 /PRINT INITIAL SIG KMO EXTRACTION ROTATION /FORMAT SORT /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION VARIMAX /METHOD=CORRELATION.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02
	Maximum Memory Required	16004 (15.629K) bytes

[DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\اتحتا لتحليل\اتحتا لاجراء\محمد عصام\Mohammed Asam 0123558933.sav

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.773
	Approx. Chi-Square	342.849
Bartlett's Test of Sphericity	df	55
	Sig.	.000

Correlation Matrix

	G1	G2	G3	H1	H2	H3	H4	I1	I2	I3	I4
G1		.008	.000	.166	.000	.023	.017	.005	.008	.019	.004
G2	.008		.000	.200	.001	.002	.000	.009	.002	.000	.000
G3	.000	.000		.364	.000	.023	.000	.002	.004	.001	.001
H1	.166	.200	.364		.001	.000	.008	.407	.028	.146	.111
H2	.000	.001	.000	.001		.000	.000	.000	.000	.001	.001
H3	.023	.002	.023	.000	.000		.000	.009	.007	.006	.000
H4	.017	.000	.000	.008	.000	.000		.000	.000	.000	.001
I1	.005	.009	.002	.407	.000	.009	.000		.000	.000	.000
I2	.008	.002	.004	.028	.000	.007	.000	.000		.000	.001
I3	.019	.000	.001	.146	.001	.006	.000	.000	.000		.000
I4	.004	.000	.001	.111	.001	.000	.001	.000	.001	.000	

Sig. (1-tailed)

Communalities

	Initial	Extraction
G1	1.000	.337
G2	1.000	.605
G3	1.000	.812
H1	1.000	.862
H2	1.000	.623
H3	1.000	.730
H4	1.000	.622
I1	1.000	.667
I2	1.000	.787
I3	1.000	.787
I4	1.000	.472

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.743	43.116	43.116	4.743	43.116	43.116	2.712	24.657	24.657
2	1.424	12.950	56.066	1.424	12.950	56.066	2.703	24.577	49.234
3	1.136	10.324	66.390	1.136	10.324	66.390	1.887	17.156	66.390
4	.819	7.441	73.831						
5	.793	7.210	81.041						
6	.513	4.667	85.707						
7	.503	4.572	90.279						
8	.359	3.266	93.544						
9	.292	2.653	96.198						
10	.274	2.490	98.687						
11	.144	1.313	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
I3	.760	-.229	-.396
H4	.759	.073	.199
H2	.741	.193	.190
I2	.733	-.133	-.481
G3	.669	-.310	.518
I4	.667	-.092	-.133
I1	.663	-.279	-.386
G2	.653	-.146	.395
G1	.512	-.081	.261
H1	.350	.853	-.106
H3	.597	.611	.008

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
I2	.853	.162	.182
I3	.842	.262	.098
I1	.787	.217	.014
I4	.558	.361	.173
G3	.178	.881	-.070
G2	.202	.746	.084
H4	.338	.627	.338
H2	.295	.583	.444
G1	.181	.543	.100
H1	.036	-.031	.927
H3	.195	.265	.788

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	.655	.656	.374
2	-.312	-.215	.925
3	-.688	.723	-.064

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

التدوير الاخير

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.631
	Approx. Chi-Square	170.325
Bartlett's Test of Sphericity	df	28
	Sig.	.000

Correlation Matrix

	G2	G3	H1	H3	H4	I1	I2	I3
G2		.000	.199	.010	.002	.099	.050	.015
G3	.000		.317	.097	.000	.018	.123	.021
H1	.199	.317		.000	.004	.451	.019	.140
H3	.010	.097	.000		.001	.023	.026	.026
H4	.002	.000	.004	.001		.027	.023	.001
I1	.099	.018	.451	.023	.027		.000	.000
I2	.050	.123	.019	.026	.023	.000		.000
I3	.015	.021	.140	.026	.001	.000	.000	

Sig. (1-tailed)

Communalities

	Initial	Extraction
G2	1.000	.633
G3	1.000	.800
H1	1.000	.865
H3	1.000	.757
H4	1.000	.598
I1	1.000	.615
I2	1.000	.815
I3	1.000	.712

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.069	38.364	38.364	3.069	38.364	38.364	2.121	26.507	26.507
2	1.412	17.650	56.014	1.412	17.650	56.014	1.910	23.869	50.377
3	1.313	16.412	72.426	1.313	16.412	72.426	1.764	22.049	72.426
4	.647	8.088	80.514						
5	.631	7.892	88.405						
6	.363	4.532	92.937						
7	.356	4.451	97.388						
8	.209	2.612	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
I3	.726	-.225	-.367
I2	.700	-.119	-.557
H4	.691	.053	.342
H3	.616	.607	.100
I1	.602	-.305	-.399
G2	.574	-.188	.518
H1	.445	.817	-.017
G3	.553	-.426	.560

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
I2	.882	.030	.191
I3	.806	.222	.118
I1	.768	.155	-.011
G3	.133	.879	-.096
G2	.101	.780	.122
H4	.221	.635	.382
H1	.054	-.033	.928
H3	.157	.224	.826

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	.674	.577	.461
2	-.315	-.339	.886
3	-.668	.743	.047

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

```

RELIABILITY
/VARIABLES=H1 H3
/SCALE('المشاركة') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

Notes		26-AUG-2017 16:17:57
Output Created		
Comments		
	Data	C:\Users\HASSAN\Desktop\محتا التحليل تحت الاجراء\محمد عصام\Mohammed Asam 0123558933.sav
	Active Dataset	DataSet1
Input	Filter	ID ~= 10 & ID ~= 7 & ID ~= 44 & ID ~= 64 & ID ~= 19 & ID ~= 7 (FILTER)
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	66
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=H1 H3 /SCALE('المشاركة') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

[DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\محتا التحليل تحت الاجراء\محمد عصام\Mohammed Asam 0123558933.sav

Scale: المشاركة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	66	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.747	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
H1	2.17	1.033	.626	.
H3	1.94	.550	.626	.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=I2 I3 I4
/SCALE('التعاون') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Notes		
Output Created		26-AUG-2017 16:18:42
Comments		
Input	Data	C:\Users\HASSAN\Desktop\محتا التحليل تحت الاجراء\مد عصام
	Active Dataset	Mohammed Asam 0123558933.sav
	Filter	DataSet1
	Weight	ID ~= 10 & ID ~= 7 & ID ~= 44 & ID ~= 64 & ID
	Split File	~= 19 & ID ~= 7 (FILTER)
	N of Rows in Working Data File	66
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=I2 I3 I4 /SCALE('التعاون') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

[DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\محتا التحليل تحت الاجراء\مد عصام\Mohammed Asam 0123558933.sav

Scale: التعاون

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	66	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.741	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
12	3.59	2.369	.538	.690
13	3.55	2.098	.743	.473
14	3.41	1.999	.469	.809

RELIABILITY

```
/VARIABLES=G3 G2 H4  
/SCALE('التعاون') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Notes	
Output Created	26-AUG-2017 16:19:23
Comments	
	C:\Users\HASSAN\Desktop\محتا التحليل تحت الاجراء\مد عصام\Mohammed Asam 0123558933.sav
	DataSet1
Input	ID ~= 10 & ID ~= 7 & ID ~= 44 & ID ~= 64 & ID ~= 19 & ID ~= 7 (FILTER)
	Weight <none>
	Split File <none>
	N of Rows in Working Data File 66
	Matrix Input
Missing Value Handling	User-defined missing values are treated as missing.
	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	RELIABILITY
Syntax	/VARIABLES=G3 G2 H4 /SCALE('التماسك') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time 00:00:00.02
	Elapsed Time 00:00:00.01

[DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\محتا التحليل تحت الاجراء\مد عصام\Mohammed Asam 0123558933.sav

Scale: التماسك

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	66	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.710	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
G3	3.56	1.819	.610	.517
G2	3.36	1.835	.510	.648
H4	3.53	2.161	.474	.684

```
RELIABILITY
/VARIABLES=F8 F9 F10
/SCALE('اتخاذ القرار') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```


Reliability

Notes

Output Created		26-AUG-2017 16:21:50
Comments		
Input	Data	C:\Users\HASSAN\Desktop\محاذاة التحليل تحت لاجراءء\Mohammed Asam 0123558933.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	ID ~= 10 & ID ~= 7 & ID ~= 44 & ID ~= 64 & ID ~= 19 & ID ~= 7 (FILTER)
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	66
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY
		/VARIABLES=F8 F9 F10
		/SCALE('اتخاذ القرار') ALL
		/MODEL=ALPHA
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.02

[DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\محاذاة التحليل تحت لاجراءء\محمد عصام\Mohammed Asam 0123558933.sav

Scale: اتخاذ القرار 2

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	66	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.647	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
F8	3.79	1.893	.444	.568
F9	3.79	1.831	.404	.621
F10	3.52	1.546	.529	.443

RELIABILITY

```
/VARIABLES=F3 F4 F5  
/SCALE('اتخاذ القرار 1') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Notes		26-AUG-2017 16:22:24
Output Created		
Comments		
Input	Data	C:\Users\HASSAN\Desktop\محتا التحليل\تحنا لاجراء\مد عصام\Mohammed Asam 0123558933.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	ID ~= 10 & ID ~= 7 & ID ~= 44 & ID ~= 64 & ID ~= 19 & ID ~= 7 (FILTER)
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	66
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=F3 F4 F5 /SCALE('اتخاذ القرار') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.	
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

[DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\محتا التحليل\تحنا لاجراء\مد عصام\Mohammed Asam 0123558933.sav

Scale: اتخاذ القرار 1

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	66	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.676	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
F3	3.03	1.230	.496	.578
F4	3.03	1.168	.511	.555
F5	2.97	1.045	.471	.617

FACTOR

```

/VARIABLES A1 A2 A3 A4 A5 B1 B2 B3 B4 B5 C1 C2 C3 C4 D1 D2 D3 D4 E1 E2 E3
E4 E5
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS A1 A2 A3 A4 A5 B1 B2 B3 B4 B5 C1 C2 C3 C4 D1 D2 D3 D4 E1 E2 E3
E4 E5
/PRINT INITIAL SIG KMO EXTRACTION ROTATION
/FORMAT SORT
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.

```

Factor Analysis

Notes

Output Created		26-AUG-2017 16:22:56
Comments		
	Data	C:\Users\HASSAN\Desktop\محتا التحليل تحت الاجراء\مد عصام
	Active Dataset	Mohammed Asam 0123558933.sav
Input	Filter	DataSet1
	Weight	ID ~= 10 & ID ~= 7 & ID ~= 44 & ID ~= 64 & ID
	Split File	~= 19 & ID ~= 7 (FILTER)
	N of Rows in Working Data File	<none>
	Definition of Missing	<none>
Missing Value Handling	Cases Used	66
		MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
		LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
		FACTOR
		/VARIABLES A1 A2 A3 A4 A5 B1 B2 B3 B4
		B5 C1 C2 C3 C4 D1 D2 D3 D4 E1 E2 E3 E4
		E5
		/MISSING LISTWISE
		/ANALYSIS A1 A2 A3 A4 A5 B1 B2 B3 B4 B5
		C1 C2 C3 C4 D1 D2 D3 D4 E1 E2 E3 E4 E5
		/PRINT INITIAL SIG KMO EXTRACTION
		ROTATION
		/FORMAT SORT
		/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
		/EXTRACTION PC
		/CRITERIA ITERATE(25)
		/ROTATION VARIMAX
		/METHOD=CORRELATION.
	Processor Time	00:00:00.05
Resources	Elapsed Time	00:00:00.04
	Maximum Memory Required	63140 (61.660K) bytes

[DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\محتا التحليل تحت الاجراء\مد عصام\Mohammed Asam 0123558933.sav

RELIABILITY
/VARIABLES=D1 E2 D3 D4
/SCALE('القيادة التحويلية') ALL

/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Notes		26-AUG-2017 16:31:52
Output Created		
Comments		
Input	Data	C:\Users\HASSAN\Desktop\محمد تحت التحليل\تحنا لاجراء\Mohammed Asam 0123558933.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	ID ~= 10 & ID ~= 7 & ID ~= 44 & ID ~= 64 & ID ~= 19 & ID ~= 7 (FILTER)
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	66
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=D1 E2 D3 D4 /SCALE('القيادة التحويلية') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

[DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\محمد تحت التحليل\تحنا لاجراء\Mohammed Asam 0123558933.sav

Scale: القيادة التحويلية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	66	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.756	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D1	5.20	3.884	.600	.673
E2	5.21	4.077	.595	.680
D3	4.86	3.412	.569	.698
D4	5.23	4.394	.471	.740

RELIABILITY

/VARIABLES=B1 B3

/SCALE('القيادة الاوتوقراطية') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

Scale: القيادة الاوتوقراطي

Case Processing Summary

		N	%
Valid		66	100.0
Cases Excluded ^a		0	.0
Total		66	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.657	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	2.83	1.526	.490	.
B3	2.38	1.316	.490	.

RELIABILITY

/VARIABLES=E5 C4

/SCALE (' القيادة التبادلية التشاركية ') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

Scale: القيادة التبادلية التشاركية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	66	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.471	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E5	2.05	1.398	.322	.
C4	1.76	.771	.322	.

```

COMPUTE MEANDDDD=MEAN (D1 , D2 , D3 , D4 , E2) .
EXECUTE .
COMPUTE MEANBBB=MEAN (B1 , B3) .
EXECUTE .
COMPUTE MEANFF1=MEAN (F3 , F4 , F5) .
EXECUTE .
COMPUTE MEANFF2=MEAN (F8 , F9 , F10) .
EXECUTE .
COMPUTE MEANGG=MEAN (G3 , G2 , H4) .
EXECUTE .
COMPUTE MEANIII=MEAN (I1 , I2 , I3) .
EXECUTE .
COMPUTE MEANHH=MEAN (H1 , H2) .
EXECUTE .
COMPUTE MEANDXG=MEAN (MEANDDDD*MEANGG) .
EXECUTE .
COMPUTE MEANYXG=MEAN (MEANBBB*MEANGG) .
EXECUTE .
COMPUTE MEANHXD=MEAN (MEANHH*MEANDDDD) .
EXECUTE .
COMPUTE MEANHXB=MEAN (MEANHH*MEANBBB) .
EXECUTE .

```

```

COMPUTE MEANIXD=MEAN (MEANIII*MEANDDDDD) .
EXECUTE .
COMPUTE MEANIXB=MEAN (MEANIII*MEANBBB) .
EXECUTE .
CORRELATIONS
/VARIABLES=MEANDDDDD MEANBBB MEANFF1 MEANFF2 MEANGG MEANIII MEANHH
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE .

```

Correlations

Notes		26-AUG-2017 16:50:13
Output Created		
Comments		
Input	Data	C:\Users\HASSAN\Desktop\محمّد التحليل تحت الاجراء\Mohammed Asam 0123558933.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	71
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=MEANDDDDD MEANBBB MEANFF1 MEANFF2 MEANGG MEANIII MEANHH /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE .
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.03

[DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\محمّد التحليل تحت الاجراء\Mohammed Asam 0123558933.sav

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
نمط القيادة التحويلية	1.6789	.58893	71
نمط القيادة الاوتوقراطي	2.6127	1.03578	71
اتخاذ القرار 1	1.5587	.54852	71
اتخاذ القرار 2	1.8967	.62891	71
التماسك	1.7934	.73973	71
التعاون	1.7606	.73286	71
المشاركة	1.8732	.63086	71

Correlations

		نمط القيادة التحويلية	نمط القيادة الائتوقراطي	اتخاذ القرار 1	اتخاذ القرار 2	التماسك	التعاون	المشاركة
نمط القيادة التحويلية	Pearson Correlation	1	-.090	.033	.506**	.311**	.111	.170
	Sig. (2-tailed)		.457	.787	.000	.008	.359	.157
	N	71	71	71	71	71	71	71
نمط القيادة الاوتوقراطي	Pearson Correlation	-.090	1	-.142	.058	.143	.096	.088
	Sig. (2-tailed)	.457		.238	.629	.235	.428	.467
	N	71	71	71	71	71	71	71
اتخاذ القرار 1	Pearson Correlation	.033	-.142	1	.248*	.015	.152	-.088
	Sig. (2-tailed)	.787	.238		.037	.903	.206	.464
	N	71	71	71	71	71	71	71
اتخاذ القرار 2	Pearson Correlation	.506**	.058	.248*	1	.199	.173	.147
	Sig. (2-tailed)	.000	.629	.037		.096	.149	.223
	N	71	71	71	71	71	71	71
التماسك	Pearson Correlation	.311**	.143	.015	.199	1	.519**	.463**
	Sig. (2-tailed)	.008	.235	.903	.096		.000	.000
	N	71	71	71	71	71	71	71
التعاون	Pearson Correlation	.111	.096	.152	.173	.519**	1	.392**
	Sig. (2-tailed)	.359	.428	.206	.149	.000		.001
	N	71	71	71	71	71	71	71
المشاركة	Pearson Correlation	.170	.088	-.088	.147	.463**	.392**	1
	Sig. (2-tailed)	.157	.467	.464	.223	.000	.001	
	N	71	71	71	71	71	71	71

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	نمط القيادة التحويلية	نمط القيادة الايوتوقراطي	اتخاذ القرار 1	اتخاذ القرار 2	التماسك	التعاون	المشاركة
نمط القيادة التحويلية	Pearson Correlation 1						
نمط القيادة الاوتوقراطي	Pearson Correlation -.090	1					
اتخاذ القرار 1	Pearson Correlation .033	-.142	1				
اتخاذ القرار 2	Pearson Correlation .506**	.058	.248*	1			
التماسك	Pearson Correlation .311**	.143	.015	.199	1		
التعاون	Pearson Correlation .111	.096	.152	.173	.519**	1	
المشاركة	Pearson Correlation .170	.088	-.088	.147	.463**	.392**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT MEANFF1
/METHOD=ENTER MEANDDDDD MEANBBB
/SCATTERPLOT=( *ZRESID , *ZPRED)
/RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID)
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3) .

```

Regression

Notes		26-AUG-2017 16:50:54
Output Created		
Comments		
Input	Data	C:\Users\HASSAN\Desktop\محمد تحت التحليل تحت الاجراء\Mohammed Asam 0123558933.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	71
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
		CHANGE ZPP
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT MEANFF1
		/METHOD=ENTER MEANDDDDDD MEANBBB
		/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
		/RESIDUALS DURBIN
	HISTOGRAM(ZRESID)	
	/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3).	
Resources	Processor Time	00:00:00.39
	Elapsed Time	00:00:00.42
	Memory Required	2844 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	576 bytes

[DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\محمد تحت التحليل تحت الاجراء\Mohammed Asam 0123558933.sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	نمط القيادة الاوتوقراطي نمط القيادة التحويلية	.	Enter

- a. Dependent Variable: اتخاذ القرار
b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.143 ^a	.020	-.008	.55080	.020	.711	2	68	.495	2.130

- a. Predictors: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي
b. Dependent Variable: اتخاذ القرار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.431	2	.216	.711	.495 ^b
	Residual	20.630	68	.303		
	Total	21.061	70			

- a. Dependent Variable: اتخاذ القرار
b. Predictors: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	
									(Constant)
1									
	نمط القيادة التحويلية	.019	.112	.020	.167	.868	.033	.020	.020
	نمط القيادة الاوتوقراطي	-.074	.064	-.140	-1.161	.250	-.142	-.139	-.139

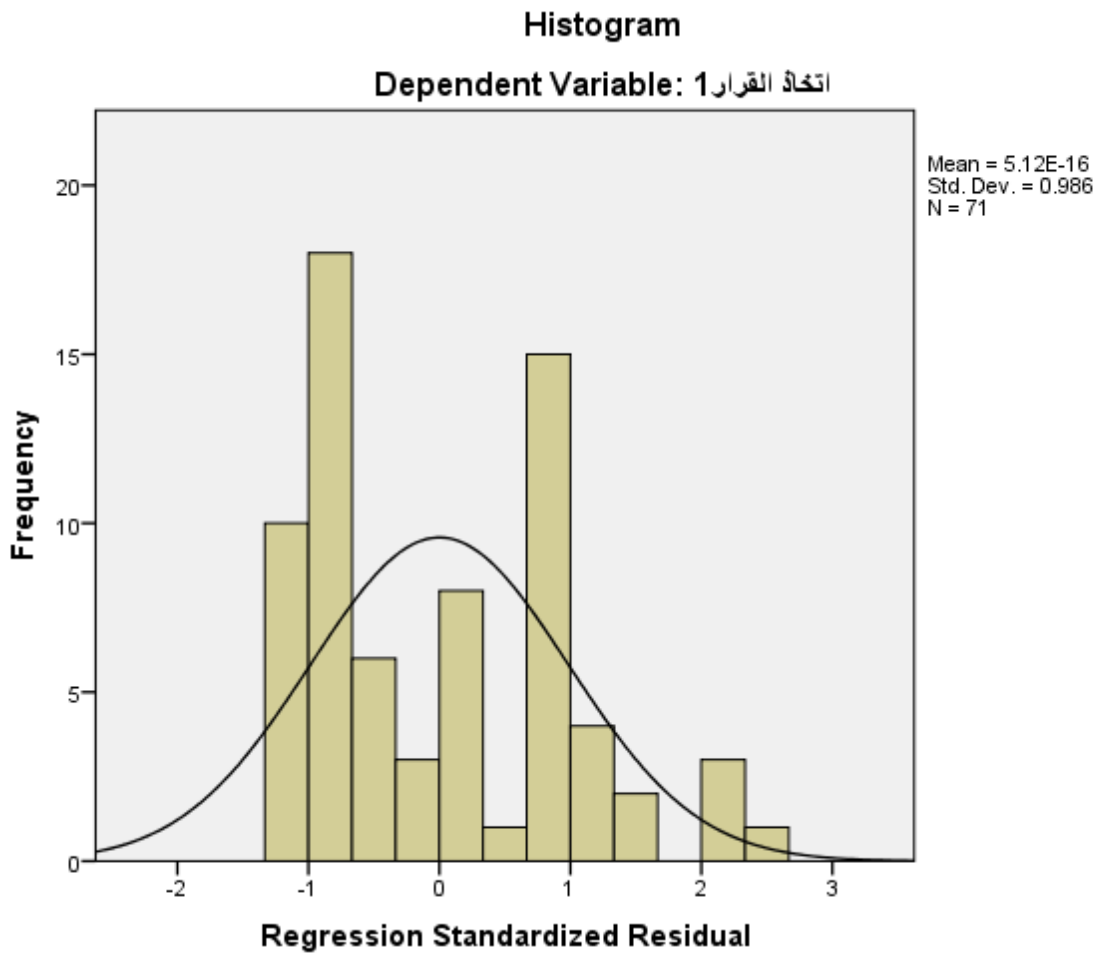
- a. Dependent Variable: اتخاذ القرار

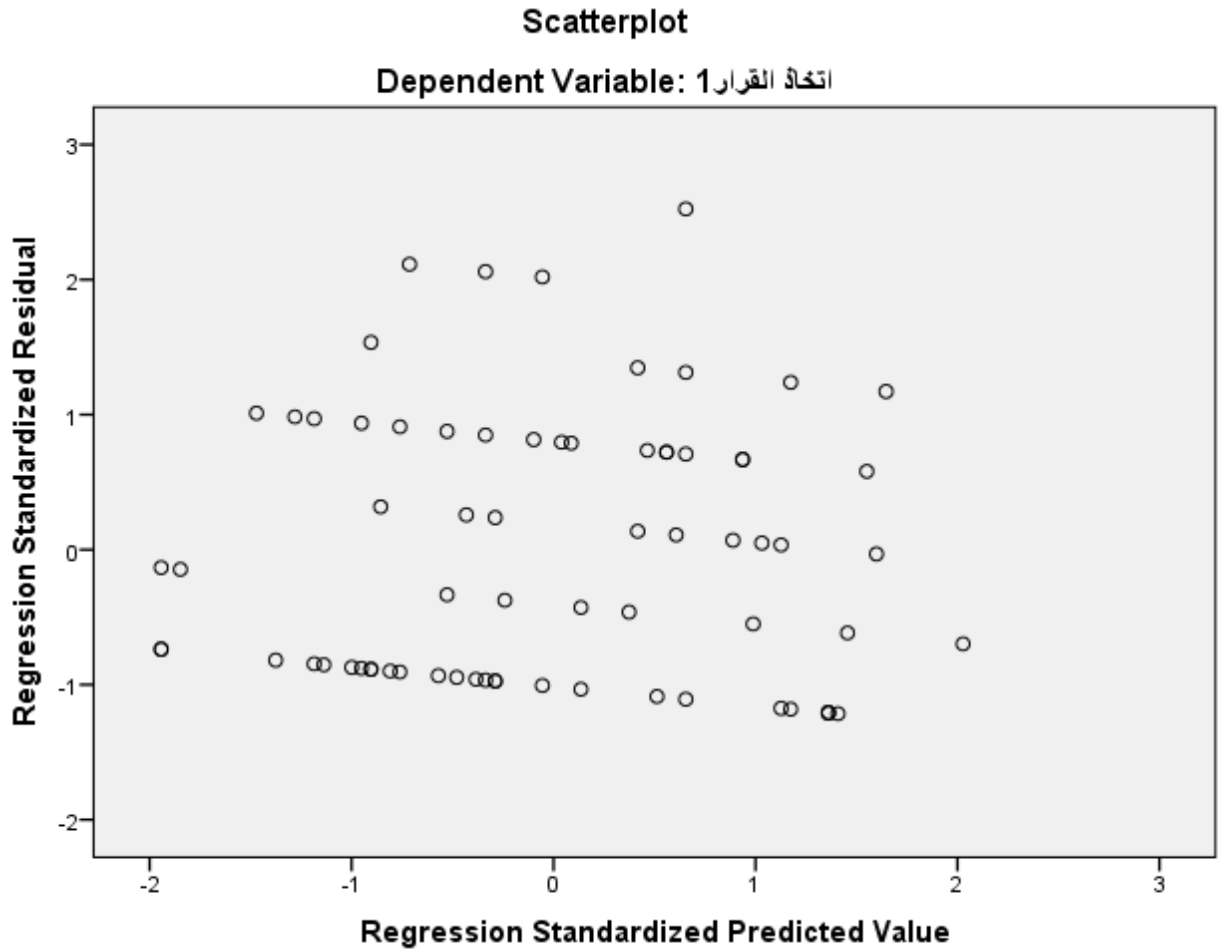
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.4061	1.7179	1.5587	.07851	71
Residual	-.66922	1.38991	.00000	.54287	71
Std. Predicted Value	-1.943	2.028	.000	1.000	71
Std. Residual	-1.215	2.523	.000	.986	71

a. Dependent Variable: اتخاذ القرار 1

Charts





```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT MEANFF2
  /METHOD=ENTER MEANDDDDD MEANBBB
  /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
  /RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID)
  /CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3) .

```

Regression

Notes

Output Created		26-AUG-2017 16:51:12
Comments		
Input	Data	C:\Users\HASSAN\Desktop\محمد تحت التحليل\تحته لاجراء\Mohammed Asam 0123558933.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	71
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
		CHANGE ZPP
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT MEANFF2
		/METHOD=ENTER MEANDDDDDD MEANBBBB
		/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
		/RESIDUALS DURBIN
Resources		HISTOGRAM(ZRESID)
		/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3).
	Processor Time	00:00:00.39
	Elapsed Time	00:00:00.57
	Memory Required	2844 bytes
	Additional Memory Required for	576 bytes
	Residual Plots	

[DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\محمد تحت التحليل\تحته لاجراء\Mohammed Asam 0123558933.sav

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	.807	.268		3.007	.004			
1 نمط القيادة التحويلية	.550	.111	.515	4.940	.000	.506	.514	.513
نمط القيادة الأوتوقراطي	.063	.063	.105	1.003	.320	.058	.121	.104

a. Dependent Variable: 2اتخاذ القرار

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	نمط القيادة الأوتوقراطي نمط القيادة التحويلية	.	Enter

a. Dependent Variable: 2اتخاذ القرار

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.516 ^a	.267	.245	.54646	.267	12.359	2	68	.000	1.551

a. Predictors: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الأوتوقراطي

b. Dependent Variable: 2اتخاذ القرار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.381	2	3.691	12.359	.000 ^b
	Residual	20.306	68	.299		
	Total	27.687	70			

a. Dependent Variable: 2اتخاذ القرار

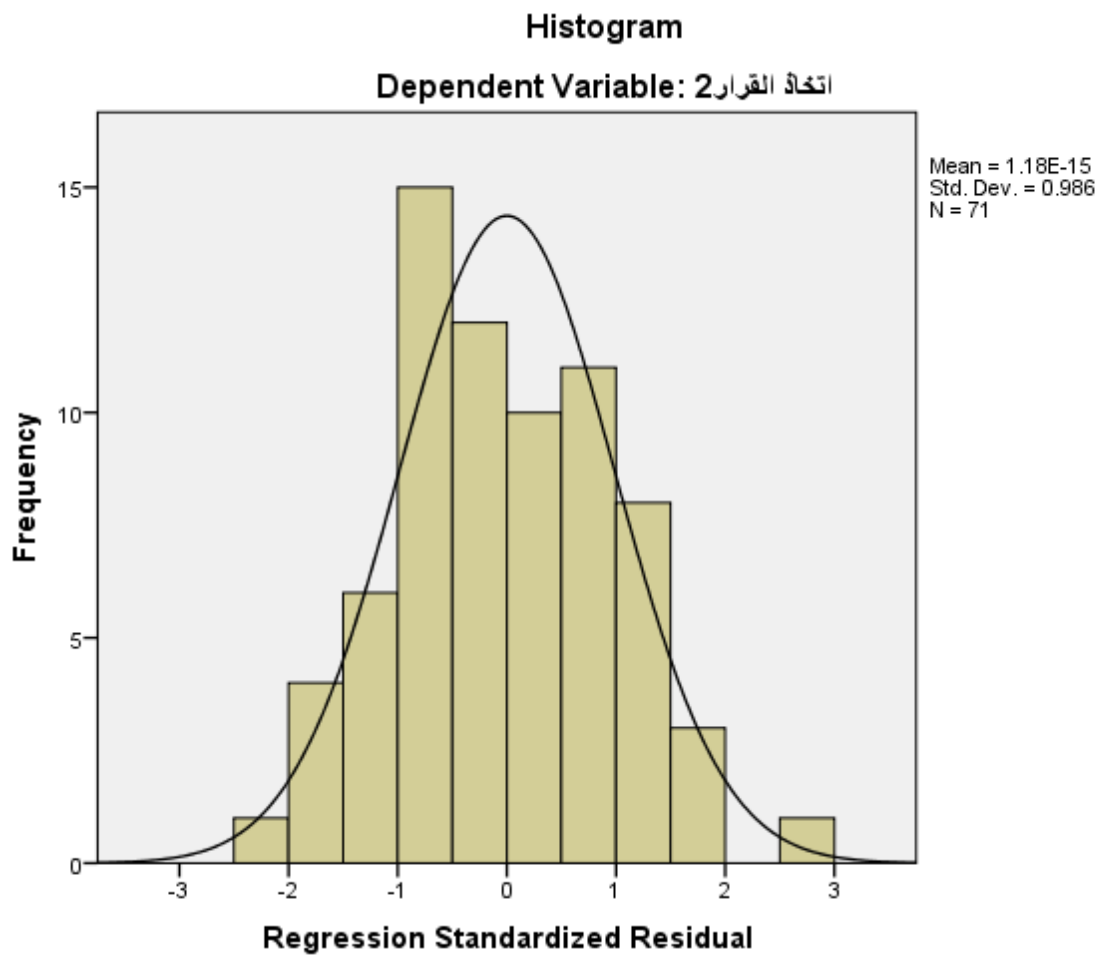
b. Predictors: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الأوتوقراطي

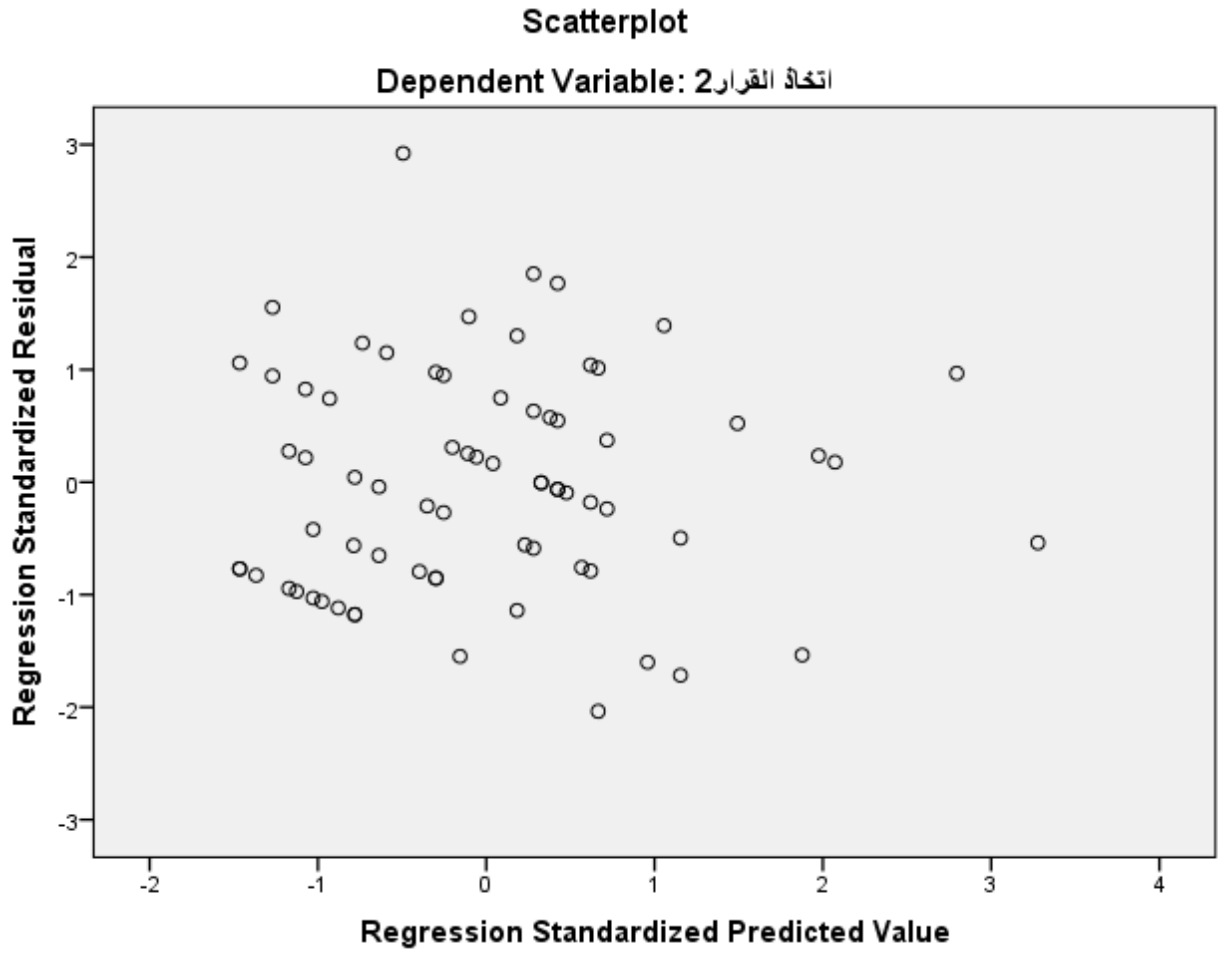
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.4209	2.9611	1.8967	.32473	71
Residual	-1.11274	1.59717	.00000	.53859	71
Std. Predicted Value	-1.465	3.278	.000	1.000	71
Std. Residual	-2.036	2.923	.000	.986	71

a. Dependent Variable: اتخاذ القرار

Charts





```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT MEANGG
  /METHOD=ENTER MEANDDDDD MEANBBB
  /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
  /RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID)
  /CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3) .

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	نمط القيادة الاوتوقراطي نمط القيادة التحويلية ^b		. Enter
2	التماسك ^b		. Enter
3	الأوتوقراطية*التماسك التحويلية*التماسك ^b		. Enter

- a. Dependent Variable: اتخاذ القرار
b. All requested variables entered.

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.143 ^a	.020	-.008	.55080	.020	.711	2	68	.495	
2	.146 ^b	.021	-.022	.55463	.001	.063	1	67	.802	
3	.280 ^c	.078	.008	.54644	.057	2.012	2	65	.142	2.272

- a. Predictors: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي
b. Predictors: (Constant), التماسك, نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي
c. Predictors: (Constant), التحويلية*التماسك, الأوتوقراطية*التماسك, التماسك, نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي
d. Dependent Variable: اتخاذ القرار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.431	2	.216	.711	.495 ^b
	Residual	20.630	68	.303		
	Total	21.061	70			
2	Regression	.451	3	.150	.489	.691 ^c
	Residual	20.610	67	.308		
	Total	21.061	70			
3	Regression	1.652	5	.330	1.107	.366 ^d
	Residual	19.409	65	.299		
	Total	21.061	70			

a. Dependent Variable: اتخاذ القرار

b. Predictors: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الأوتوقراطي

c. Predictors: (Constant), التماسك, نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الأوتوقراطي

d. Predictors: (Constant), التحويلية*التماسك, الأوتوقراطية*التماسك, التماسك, نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الأوتوقراطي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1.721	.271		6.360	.000			
	نمط القيادة التحويلية	.019	.112	.020	.167	.868	.033	.020	.020
	نمط القيادة الأوتوقراطي	-.074	.064	-.140	-1.161	.250	-.142	-.139	-.139
2	(Constant)	1.702	.283		6.022	.000			
	نمط القيادة التحويلية	.009	.120	.009	.074	.941	.033	.009	.009
	نمط القيادة الأوتوقراطي	-.077	.065	-.146	-1.179	.242	-.142	-.143	-.143
	التماسك	.024	.096	.032	.251	.802	.015	.031	.030
3	(Constant)	.413	.799		.517	.607			
	نمط القيادة التحويلية	.268	.362	.288	.742	.461	.033	.092	.088
	نمط القيادة الأوتوقراطي	.206	.158	.388	1.299	.199	-.142	.159	.155
	التماسك	.830	.445	1.119	1.863	.067	.015	.225	.222
	التحويلية*التماسك	-.162	.155	-.617	-1.044	.300	.030	-.128	-.124
	الأوتوقراطية*التماسك	-.171	.086	-1.019	-1.989	.051	-.124	-.240	-.237

a. Dependent Variable: اتخاذ القرار

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	التماسك	.032 ^b	.251	.802	.031	.874
	التحويلية*التماسك	.028 ^b	.129	.898	.016	.308
	الأوتوقراطية*التماسك	-.058 ^b	-.350	.728	-.043	.538
2	التحويلية*التماسك	-.140 ^c	-.254	.801	-.031	.049
	الأوتوقراطية*التماسك	-.802 ^c	-1.711	.092	-.206	.065

a. Dependent Variable: 1اتخاذ القرار

b. Predictors in the Model: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

c. Predictors in the Model: (Constant), التماسك, نمط القيادة التحويلية, نمط لقيادة الاوتوقراطي

Residuals Statistics^a

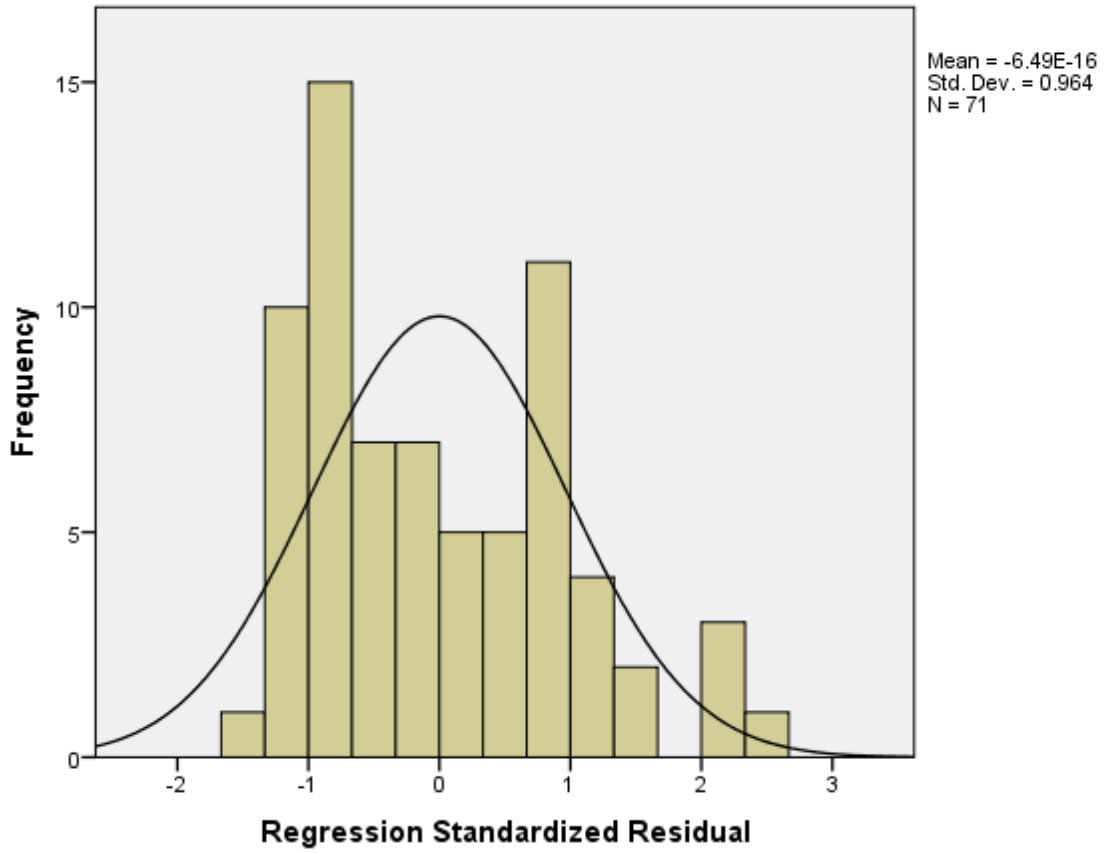
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.0903	2.0529	1.5587	.15363	71
Residual	-.81777	1.31207	.00000	.52656	71
Std. Predicted Value	-3.049	3.217	.000	1.000	71
Std. Residual	-1.497	2.401	.000	.964	71

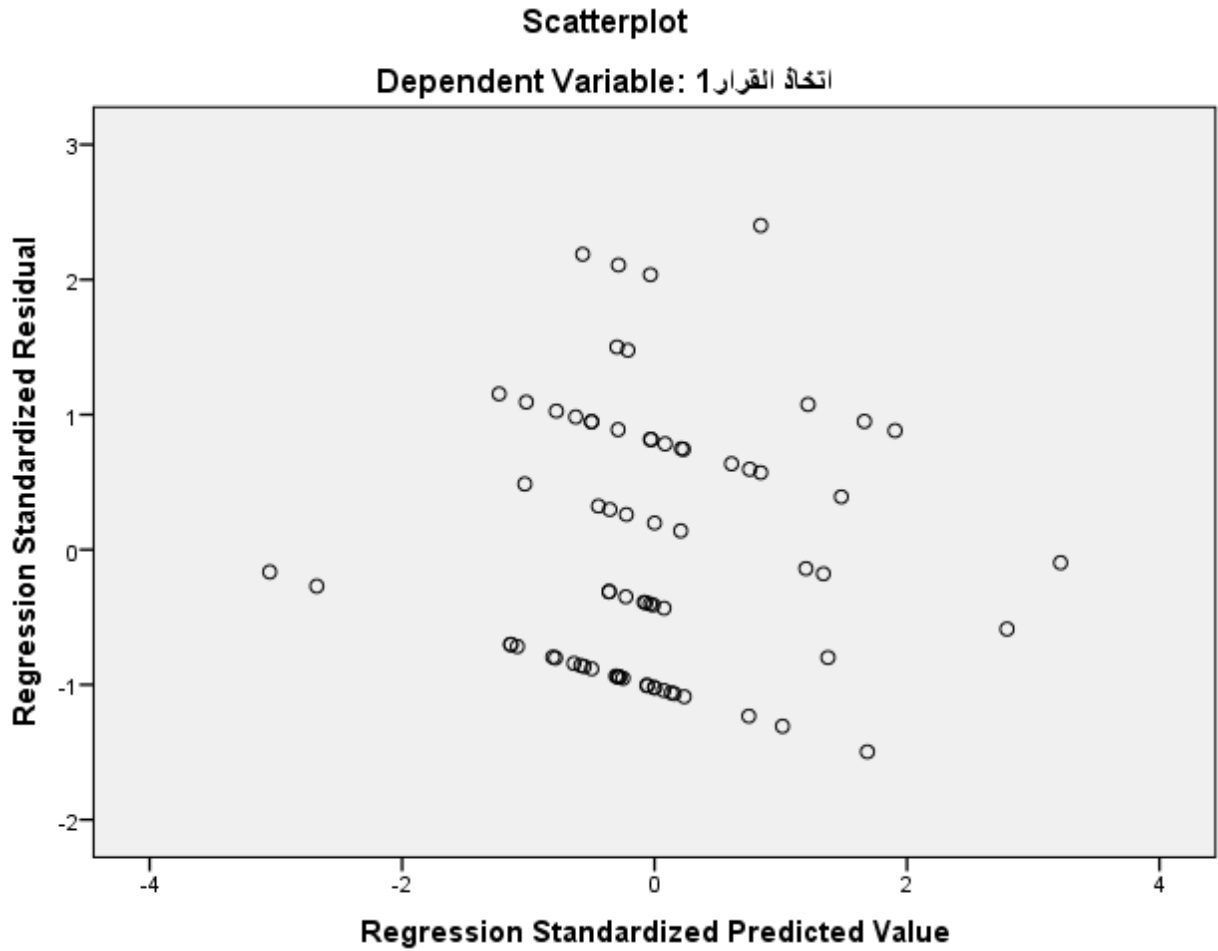
a. Dependent Variable: 1اتخاذ القرار

Charts

Histogram

Dependent Variable: اتخاذ القرار 1





```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT MEANFF2
  /METHOD=ENTER MEANDDDDD MEANBBB
  /METHOD=ENTER MEANDDDDD MEANBBB MEANGG
  /METHOD=ENTER MEANDXG MEANYXG
  /SCATTERPLOT=( *ZRESID , *ZPRED)
  /RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID)
  /CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3) .

```

Regression

Notes		26-AUG-2017 16:58:09
Output Created		
Comments		
Input	Data	C:\Users\HASSAN\Desktop\محمد تحت التحليل تحت الاجراء\Mohammed Asam 0123558933.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	71
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
		CHANGE ZPP
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT MEANFF2
		/METHOD=ENTER MEANDDDDD MEANBBB
		/METHOD=ENTER MEANDDDDD MEANBBB
		MEANGG
	/METHOD=ENTER MEANDXG MEANXG	
	/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)	
	/RESIDUALS DURBIN	
	HISTOGRAM(ZRESID)	
	/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3).	
Resources	Processor Time	00:00:00.31
	Elapsed Time	00:00:00.35
	Memory Required	4068 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	552 bytes

[DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\محمد تحت التحليل تحت الاجراء\Mohammed Asam 0123558933.sav

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.516 ^a	.267	.245	.54646	.267	12.359	2	68	.000	1.570
2	.517 ^b	.267	.234	.55027	.001	.060	1	67	.807	
3	.518 ^c	.268	.212	.55830	.001	.044	2	65	.957	

a. Predictors: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

b. Predictors: (Constant), التماسك, نمط قيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

c. Predictors: (Constant), التحويلية*التماسك, الأوتوقراطية*التماسك, التماسك, نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

d. Dependent Variable: 2اتخاذ القرار

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	نمط القيادة الاوتوقراطي نمط قيادة التحويلية	.	Enter
2	التماسك ^b	.	Enter
3	الأوتوقراطية*التماسك, التحويلية*التماسك ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: 2اتخاذ القرار

b. All requested variables entered.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.381	2	3.691	12.359	.000 ^b
	Residual	20.306	68	.299		
	Total	27.687	70			
2	Regression	7.399	3	2.466	8.146	.000 ^c
	Residual	20.288	67	.303		
	Total	27.687	70			
3	Regression	7.427	5	1.485	4.765	.001 ^d
	Residual	20.260	65	.312		
	Total	27.687	70			

a. Dependent Variable: 2اتخاذ القرار

b. Predictors: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

c. Predictors: (Constant), التماسك, نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.807	.268		3.007	.004			
	نمط القيادة التحويلية	.550	.111	.515	4.940	.000	.506	.514	.513
	نمط القيادة الأوتوقراطي	.063	.063	.105	1.003	.320	.058	.121	.104
	(Constant)	.789	.280		2.814	.006			
2	نمط القيادة التحويلية	.541	.119	.506	4.553	.000	.506	.486	.476
	نمط القيادة الأوتوقراطي	.061	.065	.100	.935	.353	.058	.114	.098
	نمط القيادة التحويلية	.023	.095	.027	.245	.807	.199	.030	.026
	(Constant)	.576	.816		.705	.483			
3	نمط القيادة التحويلية	.640	.369	.599	1.731	.088	.506	.210	.184
	نمط القيادة الأوتوقراطي	.080	.162	.132	.495	.622	.058	.061	.052
	نمط القيادة التحويلية	.140	.455	.164	.307	.760	.199	.038	.033
	نمط القيادة الأوتوقراطي*1	-.046	.158	-.155	-.294	.770	.432	-.036	-.031
	نمط القيادة التحويلية*1	-.014	.088	-.071	-.156	.876	.115	-.019	-.017
	نمط القيادة الأوتوقراطي								
	نمط القيادة التحويلية								

a. Dependent Variable: 2اتخاذ القرار

d. Predictors: (Constant), نمط القيادة الأوتوقراطي, نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الأوتوقراطي*1, نمط القيادة التحويلية*1, الأوتوقراطية*التماسك, التماسك, التماسك*التماسك

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	التماسك	.027 ^b	.245	.807	.030	.874
	التحويلية*التماسك	.023 ^b	.123	.902	.015	.308
	الأوتوقراطية*التماسك	.031 ^b	.215	.830	.026	.538
2	التحويلية*التماسك	-.121 ^c	-.254	.801	-.031	.049
	الأوتوقراطية*التماسك	-.017 ^c	-.041	.967	-.005	.065

a. Dependent Variable: اتخاذ القرار

b. Predictors in the Model: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الأوتوقراطي

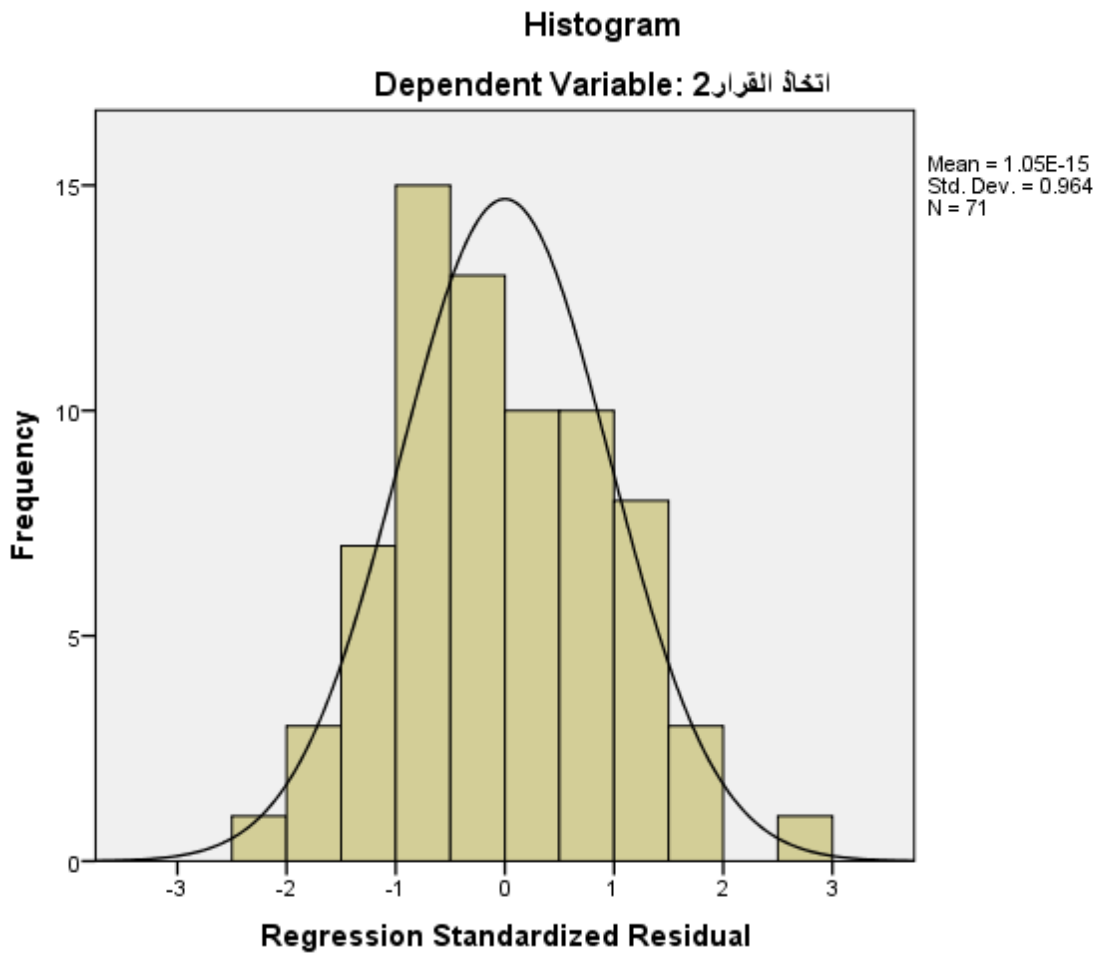
c. Predictors in the Model: (Constant), التماسك, نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الأوتوقراطي

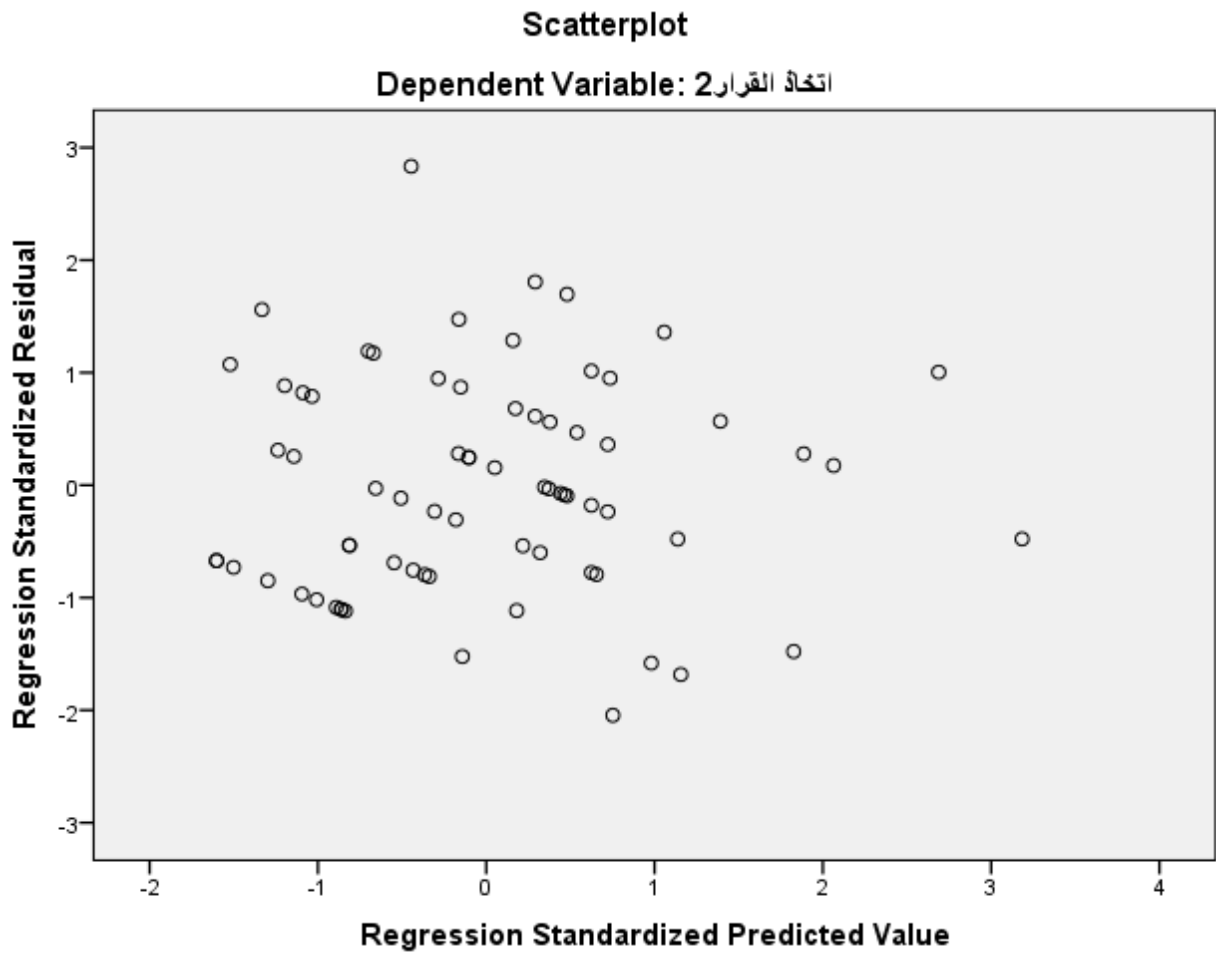
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.3746	2.9338	1.8967	.32573	71
Residual	-1.14174	1.58198	.00000	.53799	71
Std. Predicted Value	-1.603	3.184	.000	1.000	71
Std. Residual	-2.045	2.834	.000	.964	71

a. Dependent Variable: اتخاذ القرار 2

Charts





```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT MEANFF1
  /METHOD=ENTER MEANDDDDD MEANBBB
  /METHOD=ENTER MEANDDDDD MEANBBB MEANHH
  /METHOD=ENTER MEANHXD MEANHXB
  /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
  /CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3) .

```

Regression

Notes

Output Created		26-AUG-2017 16:59:57
Comments		
Input	Data	C:\Users\HASSAN\Desktop\محمد تحت التحليل تحت الاجراء\Mohammed Asam 0123558933.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
		CHANGE ZPP
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT MEANFF1
		/METHOD=ENTER MEANDDDDDD MEANBBB
		/METHOD=ENTER MEANDDDDDD MEANBBB
		MEANHH
	/METHOD=ENTER MEANHXD MEANHXB	
	/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)	
	/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3).	
Resources	Processor Time	00:00:00.16
	Elapsed Time	00:00:00.17
	Memory Required	4068 bytes
	Additional Memory Required for	208 bytes
	Residual Plots	

[DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\محمد تحت التحليل تحت الاجراء\Mohammed Asam 0123558933.sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	نمط القيادة الاوتوقراطي نمط القيادة التحويلية ^ب	.	Enter
2	المشاركة ^ب	.	Enter
3	الايوتوقراطية*المشاركة التحويلية*المشاركة ^ب	.	Enter

a. Dependent Variable: اتخاذ القرار

b. All requested variables entered.

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.143 ^a	.020	-.008	.55080	.020	.711	2	68	.495 ^b
2	.164 ^b	.027	-.017	.55303	.007	.452	1	67	.504 ^c
3	.244 ^c	.060	-.013	.55202	.032	1.123	2	65	.332 ^d

a. Predictors: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

b. Predictors: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي, المشاركة

c. Predictors: (Constant), المشاركة, الاوتوقراطية*المشاركة, المشاركة, نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

d. Dependent Variable: اتخاذ القرار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.431	2	.216	.711	.495 ^b
	Residual	20.630	68	.303		
	Total	21.061	70			
2	Regression	.570	3	.190	.621	.604 ^c
	Residual	20.491	67	.306		
	Total	21.061	70			
3	Regression	1.254	5	.251	.823	.538 ^d
	Residual	19.807	65	.305		
	Total	21.061	70			

a. Dependent Variable: اتخاذ القرار

b. Predictors: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

c. Predictors: (Constant), المشاركة, نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

d. Predictors: (Constant), المشاركة, الاوتوقراطية*المشاركة, المشاركة, نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

		Coefficients ^a							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1.721	.271		6.360	.000			
	نمط القيادة التحويلية	.019	.112	.020	.167	.868	.033	.020	.020
	نمط القيادة الاوتوقراطي	-.074	.064	-.140	-1.161	.250	-.142	-.139	-.139
2	(Constant)	1.821	.309		5.883	.000			
	نمط القيادة التحويلية	.032	.115	.035	.284	.778	.033	.035	.034
	نمط القيادة الاوتوقراطي	-.070	.064	-.131	-1.079	.284	-.142	-.131	-.130
	المشاركة	-.072	.107	-.083	-.672	.504	-.088	-.082	-.081
3	(Constant)	.529	.916		.577	.566			
	نمط القيادة التحويلية	.578	.450	.621	1.286	.203	.033	.158	.155
	نمط القيادة الاوتوقراطي	.091	.183	.172	.497	.621	-.142	.062	.060
	المشاركة	.643	.490	.739	1.310	.195	-.088	.160	.158
	التحويلية*المشاركة	-.280	.214	-.870	-1.304	.197	-.047	-.160	-.157
	الاوتوقراطية*المشاركة	-.098	.097	-.501	-1.014	.314	-.176	-.125	-.122

a. Dependent Variable: اتخاذ القرار

		Excluded Variables ^a				
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	المشاركة	-.083 ^b	-.672	.504	-.082	.961
	التحويلية*المشاركة	-.202 ^b	-.988	.327	-.120	.347
	الاوتوقراطية*المشاركة	-.158 ^b	-.898	.373	-.109	.469
2	التحويلية*المشاركة	-.717 ^c	-1.103	.274	-.135	.034
	الاوتوقراطية*المشاركة	-.355 ^c	-.735	.465	-.090	.063

a. Dependent Variable: اتخاذ القرار

b. Predictors in the Model: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

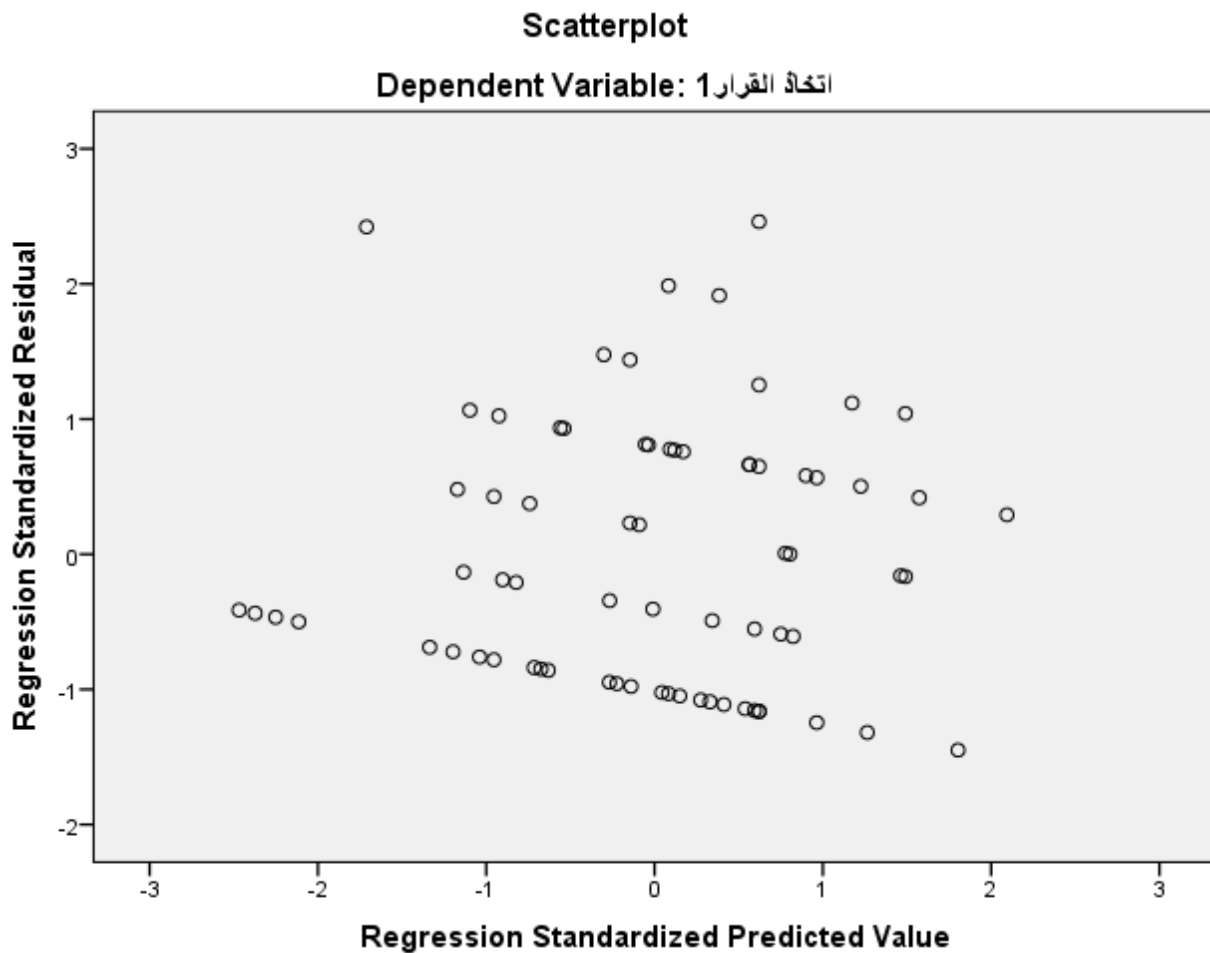
c. Predictors in the Model: (Constant), المشاركة, نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.2283	1.8389	1.5587	.13384	71
Residual	-.80002	1.35820	.00000	.53194	71
Std. Predicted Value	-2.468	2.094	.000	1.000	71
Std. Residual	-1.449	2.460	.000	.964	71

a. Dependent Variable: اتخاذ القرار 1

Charts



```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT MEANFF2
```

```
/METHOD=ENTER MEANDDDDD MEANBBB  
/METHOD=ENTER MEANDDDDD MEANBBB MEANHH  
/METHOD=ENTER MEANHXD MEANHXB  
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)  
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3) .
```

Regression

Notes

Output Created		26-AUG-2017 17:00:33
Comments		
Input	Data	C:\Users\HASSAN\Desktop\محمد تحت التحليل تحت الاجراء\Mohammed Asam 0123558933.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
		CHANGE ZPP
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT MEANFF2
		/METHOD=ENTER MEANDDDDD MEANBBB
		/METHOD=ENTER MEANDDDDD MEANBBB
		MEANHH
	/METHOD=ENTER MEANHXD MEANHXB	
	/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)	
	/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3).	
Resources	Processor Time	00:00:00.17
	Elapsed Time	00:00:00.18
	Memory Required	4068 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	208 bytes

[DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\محمد تحت التحليل تحت الاجراء\Mohammed Asam 0123558933.sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	نمط القيادة الاوتوقراطي نمط القيادة التحويلية		. Enter
2	المشاركة ^b		. Enter
3	الايوتوقراطية*المشاركة, التحويلية*المشاركة		. Enter

- a. Dependent Variable: اتخاذ القرار
b. All requested variables entered.

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.516 ^a	.267	.245	.54646	.267	12.359	2	68	.000
2	.519 ^b	.269	.236	.54954	.003	.239	1	67	.627
3	.541 ^c	.292	.238	.54905	.023	1.060	2	65	.352

- a. Predictors: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي
b. Predictors: (Constant), المشاركة, نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي
c. Predictors: (Constant), التحويلية*المشاركة, الاوتوقراطية*المشاركة, المشاركة, نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي
d. Dependent Variable: اتخاذ القرار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.381	2	3.691	12.359	.000 ^b
	Residual	20.306	68	.299		
	Total	27.687	70			
2	Regression	7.453	3	2.484	8.227	.000 ^c
	Residual	20.234	67	.302		
	Total	27.687	70			
3	Regression	8.093	5	1.619	5.369	.000 ^d
	Residual	19.594	65	.301		
	Total	27.687	70			

a. Dependent Variable: اتخاذ القرار

b. Predictors: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

c. Predictors: (Constant), المشاركة, نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

d. Predictors: (Constant), التحويلية*المشاركة, الاوتوقراطية*المشاركة, المشاركة, نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	
1	(Constant)	.807	.268		3.007	.004			
	نمط القيادة التحويلية	.550	.111	.515	4.940	.000	.506	.514	.513
	نمطاً لقيادة الاوتوقراطي	.063	.063	.105	1.003	.320	.058	.121	.104
2	(Constant)	.735	.308		2.391	.020			
	نمط القيادة التحويلية	.540	.114	.506	4.746	.000	.506	.502	.496
	نمط القيادة التحويلية	.060	.064	.099	.940	.351	.058	.114	.098
	المشاركة	.052	.106	.052	.489	.627	.147	.060	.051
3	(Constant)	.616	.911		.677	.501			
	نمط القيادة التحويلية	.942	.447	.882	2.107	.039	.506	.253	.220
	نمط القيادة التحويلية	-.114	.182	-.188	-.629	.532	.058	-.078	-.066
	المشاركة	.070	.488	.070	.143	.886	.147	.018	.015
	*المشاركة التحويلية	-.183	.213	-.497	-.858	.394	.419	-.106	-.090
	*المشاركة التحويلية	.092	.096	.408	.952	.345	.134	.117	.099
	الاوتوقراطية								

a. Dependent Variable: 2اتخاذ القرار

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	المشاركة	.052 ^b	.489	.627	.060	.961
	التحويلية*المشاركة	.021 ^b	.118	.906	.014	.347
	الايوتوقراطية*المشاركة	.135 ^b	.888	.378	.108	.469
2	التحويلية*المشاركة	-.621 ^c	-1.103	.274	-.134	.034
	الايوتوقراطية*المشاركة	.491 ^c	1.179	.243	.144	.063

a. Dependent Variable: اتخاذ القرار

b. Predictors in the Model: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

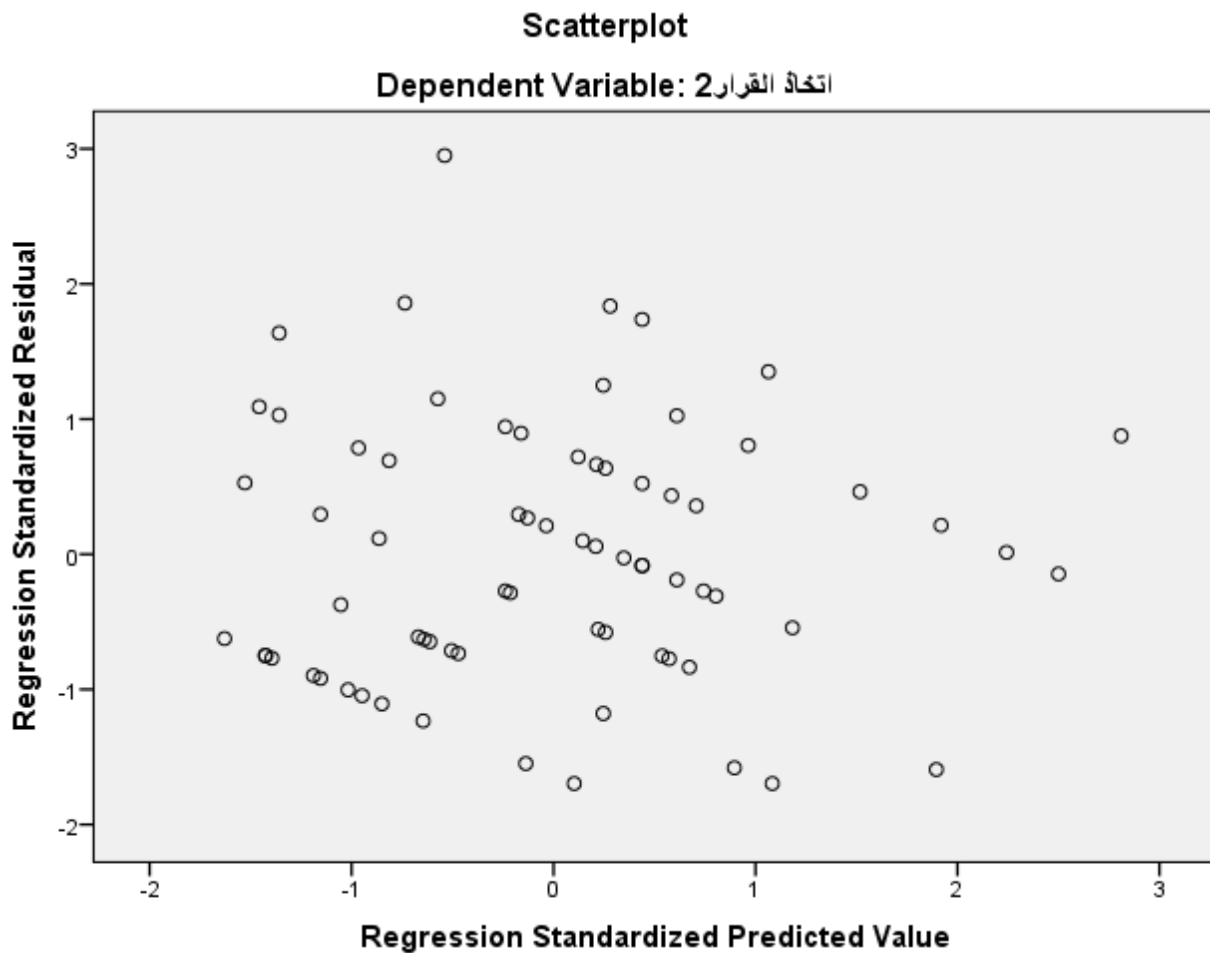
c. Predictors in the Model: (Constant), المشاركة, نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.3428	2.8523	1.8967	.34001	71
Residual	-.93166	1.61996	.00000	.52907	71
Std. Predicted Value	-1.629	2.810	.000	1.000	71
Std. Residual	-1.697	2.951	.000	.964	71

a. Dependent Variable: اتخاذ القرار 2

Charts



```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT MEANFF1
    
```

```
/METHOD=ENTER MEANDDDDD MEANBBB  
/METHOD=ENTER MEANDDDDD MEANBBB MEANIII  
/METHOD=ENTER MEANIXD MEANIXB  
/SCATTERPLOT=( *ZRESID , *ZPRED)  
/CASEWISE PLOT (ZRESID) OUTLIERS (3) .
```

Regression

Notes

Output Created		26-AUG-2017 17:02:19
Comments		
Input	Data	C:\Users\HASSAN\Desktop\محمد تحت التحليل\تحنا لاجراء\Mohammed Asam 0123558933.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
		CHANGE ZPP
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT MEANFF1
		/METHOD=ENTER MEANDDDDD MEANBBB
		/METHOD=ENTER MEANDDDDD MEANBBB
		MEANIII
	/METHOD=ENTER MEANIXD MEANIXB	
	/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)	
	/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3).	
Resources	Processor Time	00:00:00.17
	Elapsed Time	00:00:00.24
	Memory Required	4068 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	208 bytes

[DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\محمد تحت التحليل\تحنا لاجراء\Mohammed Asam 0123558933.sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	نمط القيادة الاوتوقراطي نمط القيادة التحويلية		. Enter
2	التعاون ^b		. Enter
3	الايوتوقراطية*التعاون التحويلية*التعاون		. Enter

- a. Dependent Variable: اتخاذ القرار
b. All requested variables entered.

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.143 ^a	.020	-.008	.55080	.020	.711	2	68	.495
2	.218 ^b	.048	.005	.54712	.027	1.917	1	67	.171
3	.461 ^c	.212	.152	.50518	.165	6.794	2	65	.002

- a. Predictors: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي
b. Predictors: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي, التعاون
c. Predictors: (Constant), التعاون, الاوتوقراطية*التعاون, التعاون, نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي
d. Dependent Variable: اتخاذ القرار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.431	2	.216	.711	.495 ^b
	Residual	20.630	68	.303		
	Total	21.061	70			
2	Regression	1.005	3	.335	1.119	.348 ^c
	Residual	20.056	67	.299		
	Total	21.061	70			
3	Regression	4.473	5	.895	3.505	.007 ^d
	Residual	16.588	65	.255		
	Total	21.061	70			

- a. Dependent Variable: اتخاذ القرار
b. Predictors: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي
c. Predictors: (Constant), التعاون, نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

d. Predictors: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي, التعاون, التعاون*الايوتوقراطية, التعاون, التحويلية*التعاون

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1.721	.271		6.360	.000			
	نمط القيادة التحويلية	.019	.112	.020	.167	.868	.033	.020	.020
	نمط القيادة الاوتوقراطي	-.074	.064	-.140	-1.161	.250	-.142	-.139	-.139
2	(Constant)	1.557	.294		5.299	.000			
	نمط القيادة التحويلية	1.982E-005	.112	.000	.000	1.000	.033	.000	.000
	نمط القيادة الاوتوقراطي	-.084	.064	-.158	-1.310	.195	-.142	-.158	-.156
3	التعاون	.125	.090	.167	1.384	.171	.152	.167	.165
	(Constant)	.165	.683		.242	.809			
	نمط القيادة التحويلية	-.053	.280	-.057	-.191	.849	.033	-.024	-.021
	نمط القيادة الاوتوقراطي	.370	.140	.700	2.643	.010	-.142	.311	.291
	التعاون	1.009	.385	1.348	2.622	.011	.152	.309	.289
	التحويلية*التعاون	.003	.145	.009	.021	.983	.150	.003	.002
الايوتوقراطي*التعاون	-.272	.076	-1.581	-3.557	.001	-.068	-.404	-.392	

a. Dependent Variable: اتخاذ القرار

Excluded Variables ^a						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	التعاون	.167 ^b	1.384	.171	.167	.977
	التحويلية*التعاون	.272 ^b	1.621	.110	.194	.499
	الايوتوقراطية*التعاون	.030 ^b	.195	.846	.024	.616
2	التحويلية*التعاون	.419 ^c	.892	.376	.109	.065
	الايوتوقراطية*التعاون	-1.584 ^c	-3.714	.000	-.416	.066

a. Dependent Variable: اتخاذ القرار

b. Predictors in the Model: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي, التعاون

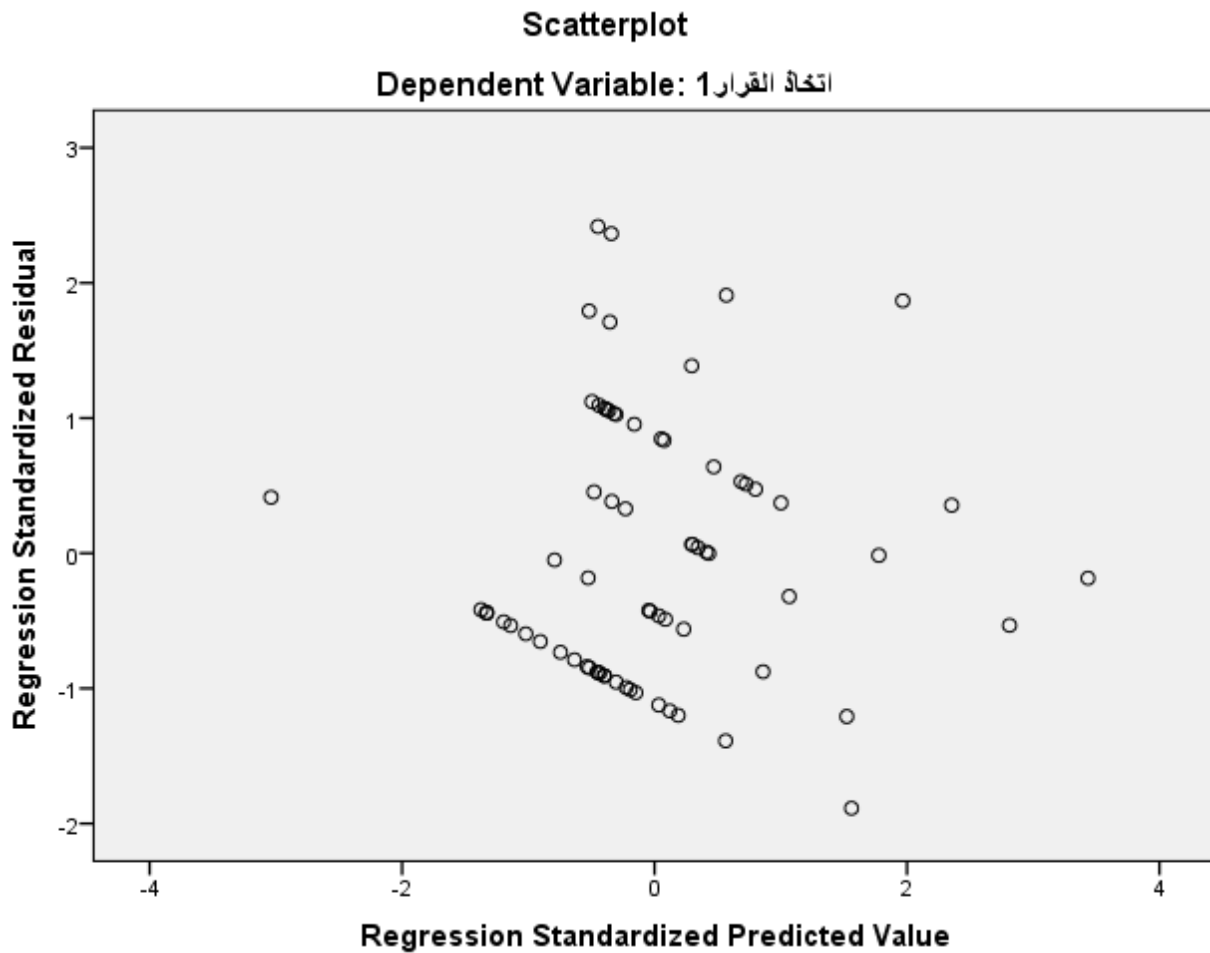
c. Predictors in the Model: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي, التعاون

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	.7907	2.4267	1.5587	.25278	71
Residual	-.95314	1.22129	.00000	.48680	71
Std. Predicted Value	-3.038	3.434	.000	1.000	71
Std. Residual	-1.887	2.418	.000	.964	71

a. Dependent Variable: اتخاذ القرار 1

Charts



```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
```

```
/NOORIGIN  
/DEPENDENT MEANFF2  
/METHOD=ENTER MEANDDDDD MEANBBB  
/METHOD=ENTER MEANDDDDD MEANBBB MEANIII  
/METHOD=ENTER MEANIXD MEANIXB  
/SCATTERPLOT= (*ZRESID , *ZPRED)  
/CASEWISE PLOT (ZRESID) OUTLIERS (3) .
```

Regression

Notes

Output Created		26-AUG-2017 17:02:42
Comments		
Input	Data	C:\Users\HASSAN\Desktop\محمد تحت التحليل تحت الاجراء\Mohammed Asam 0123558933.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	71
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
		CHANGE ZPP
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT MEANFF2
		/METHOD=ENTER MEANDDDDD MEANBBB
		/METHOD=ENTER MEANDDDDD MEANBBB
		MEANIII
	/METHOD=ENTER MEANIXD MEANIXB	
	/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)	
	/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3).	
Resources	Processor Time	00:00:00.20
	Elapsed Time	00:00:00.27
	Memory Required	4068 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	208 bytes

[DataSet1] C:\Users\HASSAN\Desktop\محمد تحت التحليل تحت الاجراء\Mohammed Asam 0123558933.sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	نمط القيادة الاوتوقراطي نمط القيادة التحويلية ^b	.	Enter
2	التعاون ^b	.	Enter
3	الايوتوقراطية*التعاون التحويلية* التعاون ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: 2اتخاذ القرار

b. All requested variables entered.

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.516 ^a	.267	.245	.54646	.267	12.359	2	68	.000
2	.527 ^b	.278	.246	.54619	.011	1.066	1	67	.312
3	.531 ^c	.282	.227	.55311	.004	.167	2	65	.841

a. Predictors: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

b. Predictors: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي, التعاون

c. Predictors: (Constant), التعاون, الاوتوقراطية*التعاون, التعاون, نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

d. Dependent Variable: 2اتخاذ القرار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.381	2	3.691	12.359	.000 ^b
	Residual	20.306	68	.299		
	Total	27.687	70			
2	Regression	7.699	3	2.566	8.603	.000 ^c
	Residual	19.988	67	.298		
	Total	27.687	70			
3	Regression	7.801	5	1.560	5.100	.001 ^d
	Residual	19.886	65	.306		
	Total	27.687	70			

a. Dependent Variable: 2اتخاذ القرار

b. Predictors: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

c. Predictors: (Constant), التعاون, نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

d. Predictors: (Constant), التعاون, الاوتوقراطية*التعاون, التعاون, نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

Model		Coefficients ^a							
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.807	.268		3.007	.004			
	نمط القيادة التحويلية	.550	.111	.515	4.940	.000	.506	.514	.513
	نمط القيادة الاوتوقراطي	.063	.063	.105	1.003	.320	.058	.121	.104
2	(Constant)	.685	.293		2.336	.022			
	نمط القيادة التحويلية	.536	.112	.502	4.782	.000	.506	.504	.496
	نمط القيادة الاوتوقراطي	.056	.064	.093	.887	.378	.058	.108	.092
3	التعاون	.093	.090	.108	1.033	.306	.173	.125	.107
	(Constant)	1.063	.747		1.422	.160			
	نمط القيادة التحويلية	.384	.307	.360	1.254	.214	.506	.154	.132
	نمط القيادة الاوتوقراطي	.012	.153	.019	.075	.940	.058	.009	.008
	التعاون	-.130	.421	-.151	-.308	.759	.173	-.038	-.032
	التعاون التحويلية*	.086	.158	.233	.544	.588	.446	.067	.057
التعاون الاوتوقراطي* اطية	.027	.084	.139	.328	.744	.150	.041	.035	

a. Dependent Variable: اتخاذ القرار

Model		Excluded Variables ^a				
		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
		Tolerance				
1	التعاون	.108 ^b	1.033	.306	.125	.977
	التحويلية* التعاون	.167 ^b	1.139	.259	.138	.499
	الاوتوقراطية*التعاون	.138 ^b	1.041	.302	.126	.616
2	التحويلية* التعاون	.197 ^c	.479	.634	.059	.065
	الاوتوقراطية*التعاون	.080 ^c	.196	.845	.024	.066

a. Dependent Variable: اتخاذ القرار

b. Predictors in the Model: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي

c. Predictors in the Model: (Constant), نمط القيادة التحويلية, نمط القيادة الاوتوقراطي, التعاون

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.4425	2.9099	1.8967	.33384	71
Residual	-1.02658	1.60447	.00000	.53299	71
Std. Predicted Value	-1.361	3.035	.000	1.000	71
Std. Residual	-1.856	2.901	.000	.964	71

a. Dependent Variable: اتخاذ القرار

Charts

