



2026; 22(2): 345-366



ISSN: 3122-5632

الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة والقدرات التنظيمية
(دراسة تطبيقية على بنك أم درمان الوطني السودان/ فرع الخرطوم- خلال العام 2023 م)
**The Moderating Role of Organizational Culture in the Relationship Between
leadership Styles and Organizational Capabilities.
(Applied Study on National Bank of Omdurman)**

د. عمر آدم علي أبوروف¹ . د. أسماء الجيلي محمد يوسف¹

¹ كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة أم درمان الأهلية - السودان
البريد الإلكتروني : ² Asmaaljaily.aj@gmail.com¹ omer.aburouf@gmail.com

للاستشهاد بهذا المقال:-

د. عمر آدم علي أبوروف . د. أسماء الجيلي محمد يوسف، الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة والقدرات التنظيمية
(دراسة تطبيقية على بنك أم درمان الوطني السودان/ فرع الخرطوم- خلال العام 2023 م)، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية

ISSN: 3122-5632

<https://doi.org/10.52981/oij.v22i2.3636>

مستخلص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى جودة القدرات التنظيمية بمجتمع الدراسة وعلى مستوى النمط القيادي السائد بالإضافة لأثر الأنماط القيادية على جودة القدرات التنظيمية في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل وذلك بدراسة العلاقة بين أنماط القيادة والقدرات التنظيمية من خلال الدور المعدل للثقافة التنظيمية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وزيادة القدرات التنظيمية، وأن القيم التنظيمية تعدل العلاقة بين أنماط القيادة (النمط التساهلي، النمط الأوتوقراطي) والقدرات التنظيمية. وأن المعتقدات التنظيمية تعدل العلاقة بين أنماط القيادة (النمط التساهلي، النمط الأوتوقراطي) والقدرات التنظيمية. و أيضاً وجود علاقة إيجابية بين (النمط التساهلي، النمط الأوتوقراطي) والقدرات التنظيمية في بنك أم درمان الوطني حيث كانت قيمة التقديرات Beta (0.249، 0.285) ومستوى معنوية تساوي (0.009، 0.003) على التوالي. وكذلك عدم وجود علاقة بين النمط الديمقراطي والقدرات التنظيمية حيث بلغت قيمة Beta (0.128) ومستوى المعنوية (0.177). ومن أهم توصيات الدراسة : توفير متطلبات الثقافة التنظيمية والاهتمام بمفاهيمها وتعزيزها في المؤسسات المالية مما يعزز القدرات التنظيمية وبالتالي معدلات أداء عالية للعاملين. الاهتمام بالقيم التنظيمية وتوضيح مدى تأثيرها على الأنماط القيادية و مساعدة العاملون في البنك بمعايير تشجعهم على التعاون وخلق

علاقات عمل جماعية. وأيضاً تعزيز الأنماط القيادية من خلال عقد الندوات وورش العمل الدورية والدورات والبرامج التدريبية مما يسهم في رفع مستويات العاملين وممارساتهم العملية وبالتالي تحقيق أهداف البنك.
الكلمات المفتاحية : القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، القيادة، القدرات التنظيمية.

Abstract:

The study aimed to determine the level of organizational capabilities quality within the study population and at the level of the prevailing leadership style, in addition to the impact of leadership styles on the quality of organizational capabilities in the presence of organizational culture as a moderating variable. This was achieved by examining the relationship between leadership styles and organizational capabilities through the moderating role of organizational culture.

The descriptive-analytical method was used, and the study reached several conclusions, the most important of which were: there is a statistically significant relationship between democratic leadership and increased organizational capabilities; organizational values moderate the relationship between leadership styles (permissive and autocratic) and organizational capabilities; organizational beliefs moderate the relationship between leadership styles (permissive and autocratic) and organizational capabilities; and there is also a positive relationship between (permissive and autocratic) leadership styles and organizational capabilities at Omdurman National Bank. The estimated Beta values were 0.285 and 0.249, with a significance level of (0.003 and 0.009,) respectively. And no relationship was found between democratic style and organizational capabilities, with a Beta value of 0.128 and a significance level of (0.177). The most important recommendations of the study: Providing the requirements of organizational culture, paying attention to its concepts and promoting it in financial institutions, which enhances organizational capabilities and thus high performance rates for employees. Focusing on organizational values and clarifying their impact on leadership styles, and assisting bank employees with standards that encourage cooperation and the creation of collective working relationships. Also, enhancing leadership styles through holding periodic seminars, workshops, courses and training programs, which contributes to raising the levels of employees and their practical practices, and thus achieving the bank's goals.

Key words: Organizational values, Organizational beliefs, leadership , Organizational Capabilities.

المقدمة:

إن هنالك تشابك ملحوظ ما بين أنماط القيادة و الثقافة التنظيمية للمنظمة و قدراتها التنظيمية. فالفاعلية والقدرة التنظيمية للمؤسسة تتحدد بشكل أساسي من خلال قدرة المنظمات على تحقيق أقصى منفعة ممكنة من مواردها وإمكانياتها المختلفة بصورة عامة ، وعلى وجه أخص مواردها البشرية، ولذلك تجد الموارد البشرية أو ما يعرف برأس المال الفكري في هذا العصر اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات الحديثة، وذلك لأهميتها النسبية والكبيرة مقارنة بالموارد الأخرى، وأيضاً بسبب دورها المؤثر في مجمل العمليات والأنشطة الإدارية والإنتاجية والمالية وغيرها، والتي تتحد فيما بينها لتشغيل المنظمة بكفاءة وفاعلية.

إن قدرة المنظمات وكفاءتها في رسم خططها و تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب، يتوقف بشكل أساسي على كفاءة ممارسات الموارد البشرية والتي تتأتي نتيجة للقيادة الفاعلة و الإدارة الرشيدة لكافة موارد المنظمة وخاصة مواردها البشرية كما أن للقدرات التنظيمية دور مهم في انجاز أهداف المنظمة، حيث أنها تضم الموارد و المهارات والأصول والأفراد والعمليات المستخدمة بالمنظمة في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات. وأيضاً تتمثل القدرات التنظيمية في إمكانية المنظمة على القيام بمجموعة من المهام المنسقة باستخدام مواردها التنظيمية لتحقيق النتائج المنشودة.

و تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في دورها الكبير في تمييز المنظمة عن غيرها من المنظمات بترسيخها لمبادئ وقيم الابتكار والتميز والإبداع لتحقيق الأهداف من خلال الأداء المتميز.

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة والقدرات التنظيمية: ومنه جاءت الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى القدرات التنظيمية في مجتمع الدراسة؟
 2. ما هو نوع النمط القيادي السائد؟
 3. ما هو أثر النمط القيادي على القدرات التنظيمية؟
 4. ما هو أثر الأنماط القيادية على جودة القدرات التنظيمية في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل؟
- أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتعرض لقطاع اقتصادي مهم له تأثير وانعكاس مباشر على معيشة الناس وحياتهم ورفاهية المجتمعات واستمرارها ، و قد جاءت أهمية الدراسة كما يلي:

الأهمية العلمية:

تأتي الأهمية العلمية لهذه الدراسة من وجهة نظر الباحثين في أنها تحقق إضافة علمية للبحث العلمي من حيث دراسة الأنماط القيادية الحديثة و التقليدية، و دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة على جودة القدرات التنظيمية في وجود المتغير الوسيط المتمثل في الثقافة التنظيمية. وأيضاً دراسة الثقافة التنظيمية بالتركيز على الثقافة التنظيمية القوية.

الأهمية العملية : وتأتي هذه الأهمية من خلال التعرف على الثقافة التنظيمية القوية وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة وجودة القدرات التنظيمية لمجتمع الدراسة. كما يمكن الاستفادة منها في منظمات الأعمال لتطوير وحداتها.

الدراسات السابقة :

1. دراسة: سهام، (2018م)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر أنماط القيادة على إبداع العاملين و كذلك معرفة دور ضغوط العمل في توسط العلاقة بين أنماط القيادة وإبداع العاملين . واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. ومن نتائج الدراسة : وجود علاقة بين أبعاد أنماط القيادة و محاور إبداع العاملين ، وجود علاقة بين الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي ، الديكتاتوري ، الحر) وضغوط العمل ، وجود علاقة بين محاور إبداع العاملين وضغوط العمل ، وأن ضغوط العمل تتوسط العلاقة بين أنماط القيادة وإبداع العاملين ، و من أهم توصيات الدراسة ضرورة الإهتمام بالإبداع وتبنيه في المؤسسة وتشجيع العاملين على الإهتمام به ، وعلى المؤسسات الاستفادة من الآثار الإيجابية للضغوط وتوظيفها لمصلحة المؤسسة.

2. دراسة: عبد الرحمن ميرغني بابكر، (2017م):

لقد أثار أسلوب وفلسفة الإدارة للمنظمات اهتمام الباحثين لما للثقافة التنظيمية من اثر في قيادة المنظمات إلى بر الأمان . علما بان المنظمات تعيش في ظل بيئة سريعة التغير مما يستوجب منها اتخاذ ثقافة قوية ورشيده . وجاءت الدراسة محاولة لتحليل وتقييم إمكانية تطبيق الثقافة التنظيمية في بيئة الأعمال السودانية حتى تتمكن المنظمات من تحسين الأداء هدف البحث إلى التعرف على مفهوم الثقافة في إحدى المنظمات وتكون النتائج التي تم التوصل إليها مؤشر في إمكانية تطبيقها على منظمات أخرى تعمل في نفس المجال والتأكيد على الاهتمام بالثقافة التنظيمية. بناءا على نظرية

المنظمة تناول الباحث عدة فروض أهمها: 1. العلاقة الايجابية بين الثقافة التكميفية وتحسين الأداء . 2. العلاقة الايجابية بين ثقافة الانجاز، المبادرة الشخصية (المكافآت والتحفيز) وتحسين الأداء . 3. العلاقة الايجابية بين ثقافة الاهتمام ومشاركة العاملين والتعاون (العمل بروح الفريق) وتحسين الأداء . تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام نمط دراسة الحالة وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية في تحسين الأداء بصورة عامة وبناء على هذه النتائج تم تقديم التوصيات لمجتمع البحث والبحوث المستقبلية.

3. دراسة: ياسر، (2017م):

تناولت الدراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية، هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى: (التعرف على مستوى الاهتمام بأداء الموارد البشرية و قياس مستوى الاهتمام بالثقافة التنظيمية واختبار أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية) وذلك بقطاع الخدمات بالسودان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة لنتائج ، أهمها: أن هنالك علاقة ايجابية بين كل من (المتطلبات الإدارية وأداء الموارد البشرية (الكفاءة)، و بين المتطلبات التقنية وأداء الموارد البشرية (الفاعلية)، وبين المتطلبات الأمنية وأداء الموارد البشرية (الإبداع والابتكار)، و بين المتطلبات المادية والثقافة التنظيمية (المعتقدات التنظيمية)) ، وأن القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية، وأوصت الدراسة الاهتمام بالإدارة الإلكترونية في قطاع الخدمات بالسودان وضرورة توفير المتطلبات التقنية الحديثة في المؤسسات الخدمية والاهتمام بمفاهيم الثقافة بالمؤسسات الخدمية، والاهتمام بالقيم التنظيمية وتوضيح مدى تأثيرها على كفاءة الموارد البشرية.

4. دراسة: سيف الدين، (2017م):

من أهداف الدراسة : معرفة اثر أنماط القيادة علي السلوك الإبداعي للعاملين ، وأيضاً دراسة العلاقة بينهما، وجاءت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي : ما هو اثر أنماط القيادة علي السلوك الإبداعي للعاملين؟ اكتسبت الدراسة أهميتها من خلال الاهتمام الكبير بهذا الموضوع والذي ازداد التركيز عليه اليوم في منظمات الأعمال باختلاف أنواعها وأحجامها. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي . ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات تأثير ايجابي جزئي بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين ، ومن توصيات الدراسة: أن تعمل المؤسسات السودانية على تبني الأنماط القيادية مع التركيز على النمط الحر والتحويلي التي تدعم السلوك الإبداعي ، رفع مستويات الأداء لدي العاملين و تبني نظره إستراتيجية لتطبيق فلسفة الأنماط القيادية التي تسهم في دعم المؤسسة نحو المتغيرات البيئية المحيطة بها .

5. دراسة: محمد عصام، (2017م):

هدفت الدراسة لمعرفة الدور المعدل للثقافة التنظيمية القوية في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة في شركات التأمين وأثرها على اتخاذ القرارات. جاءت مشكلة الدراسات في شكل فجوات فيما تناولته العديد من الدراسات السابقة والدراسة الحالية ومن خلال التساؤلات التالية: ما هو مستوى جودة اتخاذ القرار؟ ما هو مستوى النمط القيادي السائد؟ ما هو أثر النمط القيادي على جودة اتخاذ القرار؟ ما هو أثر الأنماط القيادية على جودة اتخاذ القرار في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل؟ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها :

لا توجد علاقة ايجابية بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات، العلاقة بين أنماط القيادة السائدة واتخاذ القرارات دعمت جزئياً، الثقافة التنظيمية القوية لا تعدل العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات. أوصت الدراسة بضرورة دراسة أثر الثقافة

التنظيمية القوية في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات على مؤسسات أخرى، وضرورة دراسة أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات .

6. دراسة: رحاب التاج حسن، (2016م):

الدراسة تناولت مفهوم ثقافة المنظمة بصفه عامه وثقافة القادة بصفه خاصة وأثرهما في تطبيق الجودة الشاملة، و تلخصت مشكلة الدراسة في أنه بالرغم من أهميه ثقافة الجودة الشاملة في أحداث التغيير الايجابي الفعال داخل المؤسسات إلا أننا لا نجد انتشار وتطبيق فعال لمفهوم ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات ، حيث يتصور على إنها مجرد برنامج جديد يُتوقع له الفشل وأن الالتزام بتطبيقها غير مدرك بطريقه واضحة مما ينتج عنه ضعف في تشكيل سلوك القادة الأمر الذي ينعكس سلبا على الأداء و المقدرة على التميز والمنافسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء. ومن خلال الدراسة تم التوصل لأهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة بصورة جيدة ومن أهمها ضعف الثقافة التنظيمية الموجودة والتي تدعم تطبيق الجودة الشاملة . و أوصت الدراسة بعمل بحوث ودراسات علميه على العمليات التطبيقية والتشغيلية داخل المؤسسة لما لها الأثر المباشر على التحسين المستمر .

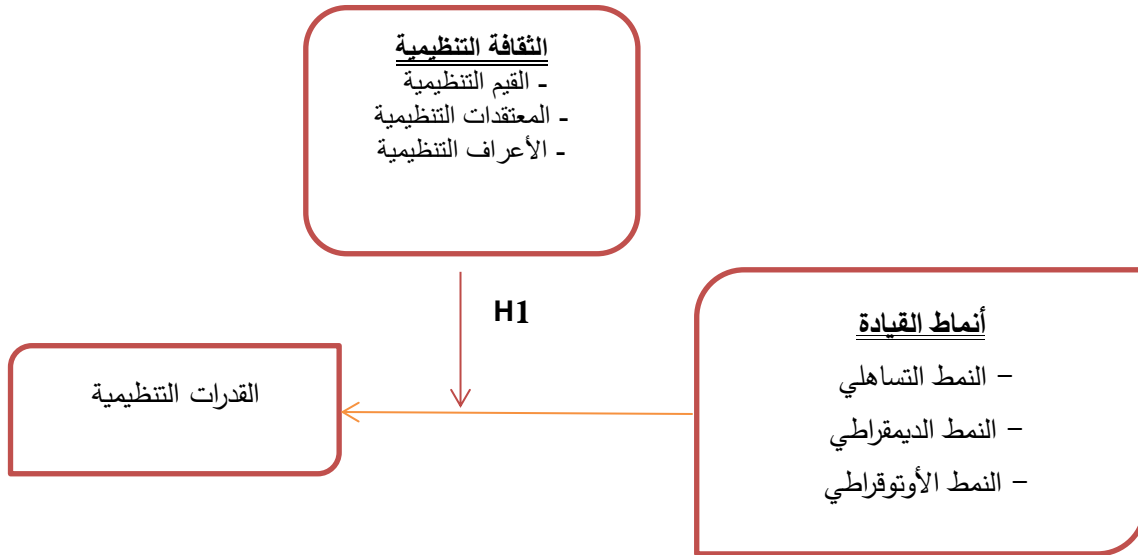
التعليق على الدراسات السابقة:

يرى الباحثان أن معظم الدراسات تناولت أنماط القيادة الإدارية كمتغير مستغل لزم عليها إثبات أهميتها في الثقافة التنظيمية، وقد اتبعت جميع هذه الدراسات المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لدراسة الحالة. كما اتفقت الدراسة مع دراسة عبد الرحمن ميرغني في أن إهتمام الباحثين بالثقافة التنظيمية له أثر في قيادة المنظمات إلى بر الأمان، علماً بأن المنظمات تعيش في ظل بيئة سريعة التغير مما يستوجب عليها إتباع ثقافة قوية ورشيده. وهذه الدراسة هي محاولة تحليل وتقييم إمكانية تطبيق الثقافة التنظيمية في بيئة الأعمال السودانية كمتغير معدل بين أنماط القيادة والقدرات التنظيمية. وأيضاً اتفقت الدراسة مع دراسة سيف الدين في أن معظم المؤسسات تعمل على تبني الأنماط القيادية مع التركيز على النمط الحر والتحويلي الذي يدعم السلوك الإبداعي ويعمل على رفع مستويات الأداء لذا العاملان كما أن معظم المؤسسات تتجه نحو تبني نظرة إستراتيجية لتطبيق فلسفة الأنماط القيادية التي تساهم في دعم المؤسسة تجاه المتغيرات البيئية المحيطة بها. واختلفت مع دراسة محمد عصام في أن هنالك علاقة ارتباط وتبادل بين الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة، فالثقافة التنظيمية القوية تساعد على نجاح تطبيق إدارة أنماط القيادة.

أهداف الدراسة:

1. اختبار العلاقة بين القدرات التنظيمية والنمط القيادي.
 2. التعرف على نوع النمط القيادي السائد.
 3. إدراك أثر الأنماط القيادية على جودة القدرات التنظيمية.
 4. معرفة أثر الأنماط القيادية على جودة القدرات التنظيمية في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل.
- منهجية الدراسة : استخدم الباحثان لهذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

نموذج الدراسة :



المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

فرضيات الدراسة:

عملت الدراسة على اختبار مدى صحة الفرضيات التالية:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والقدرات التنظيمية .
2. توجد علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية.
3. هنالك علاقة ذات دلالة إيجابية إحصائية بين الثقافة التنظيمية والقدرات التنظيمية.
4. الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين أنماط القيادة والقدرات التنظيمية.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة والقدرات التنظيمية.

الحدود المكانية: السودان، ولاية الخرطوم، بنك أم درمان الوطني فرع الخرطوم.

الحدود الزمنية: خلال العام 2023 م.

الحدود البشرية: عينة من العاملين ببنك أم درمان الوطني.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية تعتبر من المجالات الحديثة والموضوعات العصرية في كتب العلوم الإدارية فهي تمثل عنصراً هاماً في بنية منظمات الأعمال في عالم اليوم (العميان، 2002، ص331) وكما أنها تلعب دوراً جوهرياً داخل المنظمات من خلال تجسيد وتنمية الفكر الإداري الحديث بها، ولأي مؤسسة منظومة ثقافية خاصة بها تميزها عن غيرها، ومفهوم الثقافة التنظيمية يعكس منظومة من المعتقدات و القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع، كما يعد جزء من الثقافة العامة يكتسبها الشخص عبر تفاعله مع الآخرين. والثقافة التنظيمية تؤدي دوراً أساسياً في تطوير وارتقاء المنظمات من خلال الممارسات السلوكية الفردية للعاملين بالتركيز على التصرفات والقيم والعادات والمعتقدات التي تبثها المنظمة في تثبيتها في أذهانهم وعقولهم لتنعكس في مصلحة العمل وتطويره ، كما ينظر إليها باعتبارها القوة الدافعة و المحرك الرئيس

للطاقات والقدرات، وبالتالي فإن كل مؤسسة تتباين عن سواها من حيث الثقافة السائدة فيها، مما يجعل كل منظمة كياناً فريداً.

وقد أشار الكاتب (كيرت ليوين) بأن الثقافة التنظيمية يمكن تعريفها على أنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يتشاركها أفراد المنظمة" (حريم، 2004 ص 327).

و أيضاً عرفت بأنها نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تمكن الأفراد من فهم طبيعة العمل التنظيمي وتمدهم بالمعايير المحددة للسلوك المرغوب في المنظمة. (المطيري، 2010، ص 40)

وعرفت بأنها مجموعة من الاعتقادات والقيم والاتجاهات والفروض التي يشترك فيها أفراد المنظمة وتحدد لهم أنماط وقواعد

السلوك للتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية (إدريس والمرسي، 2002، ص 436).

وتحتوي الثقافة التنظيمية على الآتي (السكرنة، 2011، ص 358) :

1. القيم: تمثل اتفاقات متبادلة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مستحسن أو غير مستحسن ، جيد أو غير جيد، أساسي أو غير أساسي ، كما أنها تعتبر مقياس للضبط الاجتماعي، ومحددات للسلوك الفردي، إضافة لذلك هي ليست مجرد صفات مجردة أو فرضية، وإنما يتم تحويلها إلى سلوك، لها درجة من الثبات، وتخضع للتغيير، هي مظهر اجتماعي ثقافي تخضع بشكل كبير وتستجيب لعملية التنشئة الاجتماعية .

2. القيم التنظيمية:

هي عبارة عن القيم في مكان العمل، حيث أنها تعمل على التأثير في سلوك العاملين ضمن مختلف الظروف التنظيمية مثل الاهتمام بالأداء وإدارة الوقت والمساواة بين العاملين، واحترام الآخرين.

3. المعتقدات التنظيمية:

عبارة عن ورؤى وأفكار موحدة حول نمط العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية تنفيذ العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية إشراك جميع العاملين في عملية صنع القرارات والمساواة والمساهمة في العمل الجماعي وتأثير ذلك في إنجاز أهداف المنظمة.

4. التوقعات التنظيمية:

تشير لمجموعة التوقعات التي يحددها الفرد أو المنظمة خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال توقعات الرؤساء من الرؤوسين، والزلاء من الزلاء الآخرين والمنعكسة في التقدير والاحترام المتبادل، وخلق بيئة مشجعة ومناخ تنظيمي ملائم ، يدعم رغبات الفرد العامل واحتياجاته النفسية والاقتصادية وبالتالي يستطيع الفرد تقديم أقصى ما عنده من جهد لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

5. الأعراف التنظيمية:

عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم باعتبار أنها مقاييس مفيدة للمنظمة، مثال لذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها وينبغي أن تكون هذه الأعراف ليست مكتوبة ولكنها ملزمة .

محددات الثقافة التنظيمية:

وضحت نتائج الدراسات والبحوث التي اهتمت بتحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية بأن هنالك ستة محددات للثقافة التنظيمية: وهي كما يلي (الكردي، 2010، ص ص 14-20) :

1. التاريخ والملكية: إن تاريخ تطور المنظمة وأنماط القيادات التي تناقلت إدارتها يبين جزءاً من ثقافتها، كما يظهر نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة ؟ محلية أم دولية؟ وهكذا.

2. الحجم: لا يعني بالضرورة تباين الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس نمط الإدارة وشكل الإتصال والسلوكيات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

3. التكنولوجيا : حيث نجد مثلاً ، المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا في عملياتها تركز عند صياغة ثقافتها التنظيمية على القيم الخاصة بالمهارات الفنية ، بينما المؤسسات الخدمية فنجدتها تركز على المهارات الشخصية وخدمة العملاء .

4. الأفراد: إن بناء الثقافة المميزة للمنظمة و تشكيل قيم العمل الشائعة فيها تتأثر إلى حد كبير بتفضيلات أعضاء الإدارة العليا في أساليب العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم ، حيث يصعب على الإدارة إلزام العاملين بثقافة لا يؤمنون بها والعكس صحيح .

5. البيئة: الطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية تؤثر بشكل أساسي في تشكيل ثقافتها التنظيمية وكيفية تنظيم وإدارة مواردها وأنشطتها.

6. الغايات والأهداف: إن الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، تؤثر على ثقافتها السائدة ، فمثلا المؤسسات التي تهدف إلى الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز في بناء ثقافتها التنظيمية على غرس القيم الخاصة بخدمة وعلاقات العملاء بين أفراد التنظيم.

ثانياً: أنماط القيادة

مفهوم و تعريف القيادة:

حسب الفريد وبيتي فإن القيادة تعني القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه. وعرفها برنارد تشستر B. Tchester: هي الصفة المميزة لسلوك الفرد (القائد) ومن خلالها يتم توجيه الأفراد وأنشطتهم بناءً على الجهود التنظيمية، أما ثيو هيامان T. Haimann : فعرفها بأنها العملية التي من خلالها يؤثر ويوجه التنفيذي ويرشد ببراعة في اختيار وتحقيق أهداف معينة من خلال التوسط بين المؤسسة والأفراد و بشكل يحقق الرضا التام. (نجم، 2005 ، ص12).

المهمة الأساسية للقائد هي التأثير على المرؤوسين وتوجيه نشاطهم و تعاونهم نحو تحقيق هدف المنظمة ، وعليه فإن القيادة ما هي إلا سلوك من جانب فرد هو مدير أو قائد بحيث تكون لديه القدرة في التأثير على الآخرين، فيقبلون قيادته ويمتثلون لأوامره. لذا يمكننا تعريف القيادة بأنها عملية التأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف، بينما القائد فهو الذي يقود الجماعة وهم المرؤوسين (عباس، 2004 ، ص158).

تصنيف القيادة:

تم تصنيف القيادة إلى: (زويل، 2009 ، ص98).

أ. القيادة الديمقراطية.

وهي تقوم على المشاركة غير الرسمية للعاملين في المنظمة من خلال تشجيعهم على المبادرة و المبادرة والاستفادة من أفكارهم وآرائهم، والقائد الديمقراطي يعمل على تقديم المقترحات والتوصيات الخاصة بالأنشطة والأعمال ثم يأخذ بموافقة الجماعة قبل تنفيذ أعمال وأنشطة المنظمة .

ب. القيادة المتسلطة (الاستبدادية / الأوتوقراطية) :

وهي نمط القيادة الذي يرتكز على سلطة القائد وسيطرته المطلقة دون مشاور مع الشخص أو الأشخاص المصدرة إليهم الأوامر، و في هذا النوع من القيادة تكون أساليب الرقابة عنيفة وصارمة.

ج. القيادة الأبوية:

وهي أسلوب القيادة الذي يهتم براحة المرؤوسين وضمان تحقيق رفاهيتهم من أجل الوصول إلى أفضل النتائج والأهداف للمنظمة حيث يقوم القائد بتقديم الحوافز و المكافآت للمرؤوسين لتشجيعهم عند الأداء الجيد ، كما أنها تقوم على السيطرة و النفوذ الأبوي في حل المشاكل والخلافات التي قد تحدث بين القائد والجماعة.

د. القيادة الغير رسمية :

تظهر من أفراد خارج هيكل المنظمة الرسمي وليس بالضرورة أن يكونوا معينين من جهة رسمية، ولديهم نفوذ على المخرجات الإدارية، ويؤثرون إيجاباً في توجيه سلوك أفراد المنظمة ، وذلك لأنهم يستمدون مكانتهم من خلال تصرفاتهم أو شخصيتهم الجذابة والمؤثرة وينبغي الاستفادة منهم .

هـ. القيادة الشخصية :

تتصف بالبساطة وأنها فعالة وشائعة الاستخدام وهي تتم من خلال الاتصال الشخصي، فيحدث التأثير والتوجيه والحفز، وتعني قدرة الفرد في التأثير بشكل ايجابي على الآخرين لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

و. القيادة غير الشخصية :

وهي منتشرة وتمارس في معظم المؤسسات وهي قيادة دون منصب و لا تستند إلى سلطة رسمية و هي تعتمد على الخبرة والكفاءة والعلاقات الشخصية ، وهي تمارس عن طريق مرؤوسي القائد أو من خلال وسائل اتصال غير شخصية كالخطط والتوجيهات والأوامر.

كما توجد تصنيفات عديدة لأنماط القيادة ، و النمط يقصد به السلوك المتكرر للشخص، و نمط القيادة هو السلوك المتكرر للقائد أو المدير عبر فترة زمنية طويلة وذلك من خلال تعليمه وتدريبه و خبراته ، ومن الجدير ذكره أن نمط القائد ليس النمط الذي يراه هو في نفسه، و إنما سلوكه من وجهة نظر المرؤوسين. و منها على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي :

(أبو النصر، 2009، صص121-124)

1. نمط القيادة الديكتاتورية (الأوتوقراطية): من خصائصها: القائد المستبد - القائد السلطوي - الانفراد بالسلطة - لا وجود للشورى - لا يوجد حوار جماعي متبادل إلا في القليل النادر - لا يمنح المرؤوسين إي قدر من التفويض والسلطة - مركزية القرارات - ينسب القائد الفشل لغيره من المرؤوسين و النجاح لنفسه ويقلل من جهود الآخرين .

2. البيروقراطية : خصائصها: يجب إنجاز العمل المرسوم وفقاً للطريقة أو الأسلوب الذي تم تحديده مسبقاً، وعليه تكون الرقابة بدقة للتأكد من أن العامل / الموظف يقوم بعمله وفقاً لما تم تحديده، وتكون الرقابة من السلطة الأعلى، وتتخذ القرارات مركزياً من قبل المدير / القائد.

3. الفوضوية: خصائصها: القائد السائب : القائد مطلق العنان، يستخدم الحد الأدنى جداً من سلطته، يعطي درجة عالية من الاستقلالية والحرية المطلقة في تحديد المهام والأنشطة، ولا يتدخل في ذلك، كما انه قليل التواجد مع الجماعة وعندما تحتاجه لا تجده في كثير من الأوقات، وبالتالي قد ينفطر عقد الجماعة وفقاً لذلك.

4. الديمقراطية: في هذا النمط يشجع القائد على مشاركة المرؤوسين، ويؤمن بأهمية مشورتهم وبالعامل الجماعي، كما يمنح قدراً كبيراً من تفويض السلطة للمرؤوسين ويأخذ برأي الأغلبية.

5. السلبية: ومن خصائصها: تمنح اهتماماً قليلاً جداً لكل من الأفراد والعمل.

6. الإجتماعية: تعطي اهتماماً كبيراً بالأفراد ولا تهتم بالعمل إلا بقدر ضئيل جداً.

7. المشورة: تعطى اهتماماً كبيراً ومتوازناً ما بين الأفراد والعمل.

8. **المرهقة:** تولي اهتماماً كبيراً جداً بتفاصيل العمل مع إهتمام قليل بالأفراد.

9. **المتأرجحة:** وهي المتأرجحة بين الإهتمام بالأفراد والإهتمام بالعمل.

10. **القائد المتكامل:** الذي لديه إهتمام كبير بالعمل والعاملين معاً.

11. **القائد المتفاني:** من خصائصه زيادة الإهتمام بالعمل وانخفاض الإهتمام بالمرؤوسين.

ثالثاً: القدرات التنظيمية:

أفاد (Whitley, 2003) إن مضمون القدرات التنظيمية ما زال غامضاً، وقد أوضح مفهومها من خلال محتواها الخاص بأنها الطرق و الأساليب التي تتبعها المنظمات في استغلالها لنقاط القوة لديها وتجنبها لنقاط الضعف بهدف البقاء والنمو والاستمرار واكتساب الميزة التنافسية، كما أشار إلى أن تغير القدرات التنظيمية ليس بالشيء السهل والسريع وإنما تكون في أغلب الأحيان ثابتة.

تعرف القدرات التنظيمية بأنها مجمل الكفاءات والمهارات التي تستخدمها المنظمة لإدارة مواردها بكفاءة وفاعلية من خلال استثمار وظائف و مهام الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتعيين ، وتدريب وتعويزات وغيرها من الممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، حتى تستطيع تحويل المدخلات إلى مخرجات بصورة فعالة (درة، 2010، ص 149) وعرفها (Batista, 2013) : توليفه محكمة من المهارات والمعارف المتراكمة التي تستخدمها المنظمة لإدارة مواردها بكفاءة وفاعلية، حيث إن القدرات التنظيمية تتضمن كل ما يحقق للمنظمة تطوير وتحسين موقعها في السوق مقارنة بالمنافسين إضافة إلى التمايز في إنتاج السلع والخدمات بالصورة التي تحقق الميزة التنافسية والبقاء للمنظمة. (الراوي، 2017، ص14) وتعرف أيضاً بأنها قدرة المنظمة في الجمع بين الموارد الملموسة وغير الملموسة لانجاز الأهداف المنشودة من خلال دمج وتشكيل المهارات الداخلية والخارجية والموارد والكفاءات الوظيفية لتتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة وتستطيع التكيف معها.

(ديوب، 2013، ص23).

وعرفت كذلك بأنها قدرة المنظمة على أداء منظومة منسقة من المهام، باستخدام الموارد التنظيمية، بهدف الوصول لنتيجة نهائية محددة، وتعد القدرات التنظيمية أساسية لتمكين المؤسسات على حل مشاكلها التنظيمية بفاعلية (أبوبكر، 2008 ، ص، 27).

العوامل المؤثرة على تطور القدرات التنظيمية: (Schienstock, 2009)

1/ **المخرجات الأساسية :** حيث أن القدرات التنظيمية تعتمد على جوهر المخرجات/ النتائج، لذلك ينبغي الإهتمام بجوهر المخرجات/ النتائج بإتقان.

2/ **خلق واكتساب الموارد الجديدة :** تعتبر عملية اكتساب موارد جديدة ، اللبنة الأساسية في تطوير القدرات التنظيمية.

3/ **موازنة المصالح المكتسبة:** الموازنة ما بين مصالح المنظمة وإحتياجات المجتمع بشكل يحقق منفعة للطرفين.

4/ **تلبية متطلبات أصحاب المصالح والمجتمع المختلفة:** خلال العمل على تطوير القدرات التنظيمية يجب تمكينها من تلبية متطلبات أصحاب المصالح المتغيرة والمتبدلة في المجتمع.

أبعاد القدرات التنظيمية:

صنفها (de Sousa, 2013) إلى أربعة أنواع :

1. قدرات تطبيق الإستراتيجيات.

2. قدرات تسويقية.

3. قدرات تكنولوجياية.

4. قدرات إدارية.

و صنف (Guo, Jiang & Yang, 2014) القدرات التنظيمية إلى ثلاثة مستويات أخرى، واعتمد بُعد محدد لكل مستوى منها على النحو التالي :

1. المستوى العالي من القدرات: واعتمد القدرات التكاملية بعداً له.
 2. المستوى المتوسط من القدرات: واعتمد قدرات البحث والتطوير والتكنولوجيا بعداً له.
 3. المستوى المنخفض من القدرات: واعتمد القدرات التصنيعية والتسويقية بعداً له.
- وصنفت القدرات التنظيمية كذلك إلى ما يلي (عيسى، 2009، ص 172):
1. السرعة : ويقصد بها قدرة المنظمة للتحرك السريع لمواكبة التغيرات البيئية واغتنام الفرص الخارجية.
 2. التعلم : وتعني استطاعة المنظمة و باستمرار علي معرفة كل ما هو جديد من تكنولوجيا وغيرها مما يسهم في تحسين أداء المنظمة وتطورها.
 3. القيادة: وتعني إمكانية المنظمة في إعداد أفراد مؤهلين وقادرين على إتخاذ قرارات المنظمة وتوجيهها نحو الاتجاه الصحيح.
 4. الإبداع: وهو قدرة المنظمة على تقديم منتج أو خدمة بمحتوى وطريقة جديدة تميزها عن غيرها.
 5. الكفاءة: وهي استطاعة المنظمة على إدارة التكاليف بكفاءة وفاعلية.
- الدراسة الميدانية:

أداة الدراسة : تم إعداد إستبانة من جزئين أساسيين، اشتمل الجزء الأول على البيانات الأساسية للمبحوثين والجزء الثاني احتوى على عدد من العبارات بحيث تقيس متغير محدد من المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة = 5، أوافق = 4، محايد = 3، لا أوافق = 2، ولا أوافق بشدة = 1) بهدف جمع وتحليل بيانات الدراسة المرتبطة بفرضيات الدراسة ، و قد اعتمد الباحثان على بعض الدراسات السابقة بغرض صياغة عبارات استمارة جمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة :

- 1/ **مجتمع الدراسة :** يتكون مجتمع الدراسة من العاملين ببنك أم درمان الوطني بالسودان/ ولاية الخرطوم.
- 2/ **عينة الدراسة :** تمّ اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق العينة العشوائية وهي إحدى العينات الاحتمالية والتي تتيح فرص متساوية للاختيار لجميع مفردات مجتمع الدراسة. تم جمع البيانات الميدانية بواسطة الإستبانة الموجه لموظفي بنك أم درمان الوطني حيث تم توزيع 112 إستبانة ، حيث استطاع الباحثان الحصول على 100 إستبانة بنسبة استرداد بلغت (89%).

تحليل البيانات الأساسية :

اشتملت البيانات الأساسية للدراسة على ستة عناصر هي: النوع ، العمر، المؤهل العلمي، التخصص المركز الوظيفي، سنوات الخبرة. كما هو الموضح في الجدول التالي:

د. عمر آدم علي أبوروف . د. أسماء الجيلي محمد يوسف، الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة والقدرات التنظيمية (دراسة تطبيقية على بنك أم درمان الوطني السودان/ فرع الخرطوم- خلال العام 2320م)، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية

البيانات الأساسية للدراسة

العامل الديموغرافي	البيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	67	67.0
	أنثى	33	33.0
المجموع		100	%100
العمر	أقل من 30	8	8.0
	من 30 وأقل من 40	40	40.0
	من 40 وأقل من 50	47	47.0
	50 فأكثر	5	5.0
المجموع		100	%100
المؤهل العلمي	جامعي	70	70.0
	فوق الجامعي	18	18.0
	أخرى	12	12.0
المجموع		100	%100
التخصص	إدارة	26	26.0
	اقتصاد	18	18.0
	محاسبة	50	50.0
	أخرى	6	6.0
المجموع		100	%100
المركز الوظيفي	مدير	4	4.0
	نائب مدير	6	6.0
	رئيس قسم	12	12.0
	موظف	61	61.0
	أخرى	17	17.0
المجموع		100	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	47	47.0
	5 و أقل من 10 سنوات	26	26.0
	10 و أقل من 15 سنة	26	26.0
	15 سنة فأكثر	1	1.0
المجموع		100	%100

المصدر :إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2023م.

التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

هذا النوع يستخدم في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة ليست معروفة، ولذا فإن التحليل العاملي يهدف إلى إكتشاف العوامل التي تصنف إليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة 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 الأخرى (زغلول ، 2003 ، ص 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى خفض حجم البيانات وتلخيصها وتقليص المتغيرات الكثيرة إلى عدد قليل من العوامل، معتمداً في ذلك على معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى (سامي ، 2009 ، ص 43) ، حيث يستند تنقيح متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي :

- 1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
 - 2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتناسب العينة.
 - 3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
 - 4/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
 - 5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
 - 6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.
- التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل أنماط القيادة :**
- الجدول التالي يوضح نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل، أنماط القيادة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 13 عبارة)

جدول التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل أنماط القيادة

المتغيرات	العبارات	1	2	3
النمط التساهلي	يخبر المدير رؤوسيه بما هو مطلوب ثم يتركهم يفعلون ما يشاءون.	.709		
	يميل المدير إلى إعطاء رؤوسيه درجة من الحرية في ممارسة أعمالهم.	.661		
	يهتم المدير بتلبية حاجات رؤوسيه.	.541		
	يعطي المدير صلاحية مشاركة رؤوسيه في السلطة.	.506		
النمط الديمقراطي	يتجه المدير لمنح رؤوسيه الحرية في اتخاذ القرارات ويعمل على مراقبة تنفيذها.		.806	
	يسعى المدير إلى مرونة التعامل مع رؤوسيه.		.715	
	يعتمد المدير في التواصل مع رؤوسيه سياسة الباب المفتوح.			.837
النمط الأوتوقراطي	يستخدم المدير عبارات الثناء والمدح على رؤوسيه.			.674
KMO				.578
Bartlett's Test of Sphericity				58.427
الجذر الكامن				4.33
نسبة التباين				54.124

ملاحظة $N=100, **p < 0.01$

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (2023م).

د. عمر آدم علي أبوروف . د. أسماء الجيلي محمد يوسف، الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة والقدرات التنظيمية (دراسة تطبيقية على بنك أم درمان الوطني السودان/ فرع الخرطوم- خلال العام 2320م)، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل (الثقافة التنظيمية) :

الجدول التالي يوضح نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل (الثقافة التنظيمية) المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 12عبارة).

جدول التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل الثقافة التنظيمية

المتغير	العبارات	1	2
القيم التنظيمية	يتحمل الموظفون في البنك الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة البنك وتطويره	.752	
	يشعر الموظفون في البنك بأهمية عامل الوقت وإنجاز المهام والواجبات في زمنية محددة	.725	
المعتقدات التنظيمية	يعتقد الموظفون في البنك أن إنجاز العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في المكافآت والحوافز الممنوحة لهم.	.775	
	يتوفر لدى الموظفون في البنك قنوات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	.666	
KMO		.514	
Bartlett's Test of Sphericity		4.772	
الجذر الكامن		2.285	
نسبة التباين		57.137	

ملاحظة: $N=100, **p < 0.0$

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع القدرات التنظيمية: الجدول التالي يوضح نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (القدرات التنظيمية) المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 11عبارة).

جدول التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع القدرات التنظيمية

المتغير	العبارات	1
القدرات التنظيمية	يقدم العاملون أفكار جديدة لتطوير العمل.	.779
	للبنك القدرة على التكيف للمتغيرات ضمن بيئة ديناميكية.	.664
	لدى البنك القدرة على التفاعل السريع مع تحركات المنافسين.	.816
	لدى البنك مقدرة على تغيير إستخدام موارده بتكلفة متدنية.	.736
	لدى البنك قدرة على بناء استراتيجيات إستباقية للتعامل مع المتغيرات البيئية	.745
	يتبع البنك الأساليب العلمية لتصميم العمليات باستخدام التكنولوجيا.	.723
KMO		.481
Bartlett's Test of Sphericity		32.443
الجذر الكامن		3.874
نسبة التباين		64.564

ملاحظة : $N=100, **p < 0.0$

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

تحليل الاعتمادية: يستخدم تحليل الاتساق للحصول على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كان تقيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرونباخ المطلوبة، يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضًا. (Bowling, 2009)، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لمتغيرات الدراسة بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي.

جدول معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان (حجم العينة 100)

المتغيرات	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
النمط التساهلي	4	.455
النمط الديمقراطي	2	.640
النمط الأوتوقراطي	2	.526
القدرات التنظيمية	2	.610
القيم التنظيمية	2	.886
المعتقدات التنظيمية	6	.967

المصدر : إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (2023م)

إختبار الفرضيات:

الجدول التالي يوضح وجود علاقة إيجابية جزئية بين أبعاد المتغير المستقل أنماط القيادة والقدرات التنظيمية .

جدول نتائج تحليل العلاقة بين أنماط القيادة (النمط التساهلي، النمط الديمقراطي النمط الأوتوقراطي) والقدرات

التنظيمية

النتيجة	القدرات التنظيمية		أنماط القيادة
	Sig مستوى المعنوية	Beta معامل	
دعمت	.003	.285	النمط التساهلي
لم تدعم	.177	.128	النمط الديمقراطي
دعمت	.009	.249	النمط الأوتوقراطي
6.561			قيمة F المحسوبة
.412			R ²
			معامل تحديد الارتباط
.170			R ² Square
			معامل الارتباط المربع
.144			Adjusted R Square
			مربع معامل الارتباط المعدل
.29505			Std. Error of the Estimate
			نسبة الخطأ المعياري في التقدير

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

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (2023م).

د. عمر آدم علي أبوروف . د. أسماء الجيلي محمد يوسف، الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة والقدرات التنظيمية (دراسة تطبيقية على بنك أم درمان الوطني السودان/ فرع الخرطوم- خلال العام 2320م)، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية

إختبار الفرضية الثانية: هنالك علاقة ايجابية بين أنماط القيادة (النمط التساهلي، النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي) والثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية):

النتيجة الموضحة بالجدول التالي تشير لوجود علاقة إيجابية جزئية بين أبعاد أنماط القيادة والثقافة التنظيمية و محور القيم التنظيمية .

جدول نتائج تحليل العلاقة بين أنماط القيادة (النمط التساهلي، النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي) والثقافة التنظيمية محور القيم التنظيمية.

النتيجة	القيم التنظيمية		أنماط القيادة
	Sig مستوى المعنوية	Beta معامل	
دعمت	.018	.238	النمط التساهلي
لم تدعم	.266	-.111	النمط الديمقراطي
لم تدعم	.195	.128	النمط الأوتوقراطي
2.681			قيمة F المحسوبة
.278			R ² معامل تحديد الارتباط
.077			R ² Square معامل الارتباط المربع
.048			Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل
.54664			Std. Error of the Estimate نسبة الخطأ المعياري في التقدير

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

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (2023م).

إختبار الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ايجابية بين أنماط القيادة (النمط التساهلي، النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي) والثقافة التنظيمية محور المعتقدات التنظيمية:

النتيجة الموضحة بالجدول أدناه تشير لعدم وجود علاقة بين كل محاور أنماط القيادة والثقافة التنظيمية ، ومحور المعتقدات التنظيمية.

جدول نتائج تحليل العلاقة بين أنماط القيادة (النمط التساهلي، النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي) والثقافة التنظيمية محور المعتقدات التنظيمية.

النتيجة	المعتقدات التنظيمية		أنماط القيادة
	Sig مستوى المعنوية	Beta معامل	
لم تدعم	.181	.135	النمط التساهلي
لم تدعم	.398	.085	النمط الديمقراطي
لم تدعم	.095	.167	النمط الأوتوقراطي
1.924			قيمة F المحسوبة
.238			R ² معامل تحديد الارتباط
.057			R ² Square معامل الارتباط المربع
.027			Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل
.50845			Std. Error of the Estimate نسبة الخطأ المعياري في التقدير

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

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (2023م).

إختبار الفرضية الثالثة: هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية) والقدرات التنظيمية: الجدول أدناه يوضح النتيجة التي تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين القدرات التكنولوجية وجودة القرارات الإدارية

جدول نتائج تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية) والقدرات التنظيمية.

النتيجة	القدرات التنظيمية		الثقافة التنظيمية
	Sig مستوى المعنوية	Beta معامل	
دعمت	.033	.207	القيم التنظيمية
دعمت	.007	.262	المعتقدات التنظيمية
6.082			قيمة F المحسوبة
.334			R ² معامل تحديد الارتباط
.111			R ² Square معامل الارتباط المربع
.093			Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل
.30374			Std. Error of the Estimate نسبة الخطأ المعياري في التقدير

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

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (2023م).

د. عمر آدم علي أبوروف . د. أسماء الجيلي محمد يوسف، الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة والقدرات التنظيمية (دراسة تطبيقية على بنك أم درمان الوطني السودان/ فرع الخرطوم- خلال العام 2320م)، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية

إختبار الفرضية الرابعة: الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية) تعدل العلاقة بين أنماط القيادة (النمط التساهلي، النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي) والقدرات التنظيمية:

النتيجة الموضحة في الجدول التالي تشير إلى القيم التنظيمية تعدل بشكل جزئي العلاقة بين أنماط القيادة والقدرات التنظيمية

جدول نتائج تحليل الدور المعدل للثقافة التنظيمية محور القيم التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة والقدرات التنظيمية

النتيجة	القيم التنظيمية				المتغيرات المستقلة
	النموذج الثاني		النموذج الأول		
	Sig مستوي المعنوية	Beta معامل	Sig مستوي المعنوية	Beta معامل	
دعمت	.002	.304	.010	.254	النمط التساهلي
لم تدعم	.193	.127	.015	.232	النمط الديمقراطي
دعمت	.009	.249	.133	.143	النمط الأوتوقراطي
5.436					قيمة F المحسوبة
.432					R ² معامل تحديد الارتباط
.186					R ² Square معامل الارتباط المربع
.152					Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل
.29371					Std. Error of the Estimate نسبة الخطأ المعياري في التقدير

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

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (2023م).

المعتقدات التنظيمية تعدل العلاقة بين أنماط القيادة (النمط التساهلي، النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي) والقدرات التنظيمية.

الجدول التالي تشير إلى أن القيم التنظيمية تعدل بشكل جزئي العلاقة بين أنماط القيادة والقدرات التنظيمية :

جدول نتائج تحليل الدور المعدل للثقافة التنظيمية محور المعتقدات التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة والقدرات التنظيمية

النتيجة	المعتقدات التنظيمية				المتغيرات المستقلة
	النموذج الثاني		النموذج الأول		
	Sig مستوي المعنوية	Beta معامل	Sig مستوي المعنوية	Beta معامل	
دعمت	.002	.304	.002	.304	النمط التساهلي
لم تدعم	.177	.128	.193	.127	النمط الديمقراطي
دعمت	.009	.249	.009	.249	النمط الأوتوقراطي
8.838					قيمة F المحسوبة
.393					R ² معامل تحديد الارتباط
.154					R ² Square معامل الارتباط المربع
.137					Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل
.29635					Std. Error of the Estimate نسبة الخطأ المعياري في التقدير

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

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (2023م).

جدول يوضح نتائج فرضيات الدراسة حسب تحليل الانحدار المتعدد التدرجي

الرقم	الفرضيات	حالة الإثبات
	الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ايجابية بين أنماط القيادة (النمط التساهلي، النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي) والقدرات التنظيمية.	دعم جزئي
1-1	العلاقة بين النمط التساهلي والقدرات التنظيمية.	دعمت
2-1	العلاقة بين النمط الديمقراطي والقدرات التنظيمية.	لم تدعم
3-1	العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والقدرات التنظيمية.	دعمت
	الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة ايجابية بين أنماط القيادة (النمط التساهلي، النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي) والثقافة التنظيمية.	دعمت بالكامل
1-2	العلاقة بين النمط التساهلي والقيم التنظيمية.	دعمت
2-2	العلاقة بين النمط الديمقراطي والقيم التنظيمية.	لم تدعم
3-2	العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والقيم التنظيمية.	لم تدعم
4-2	العلاقة بين النمط التساهلي والمعتقدات التنظيمية.	لم تدعم

د. عمر آدم علي أبوروف . د. أسماء الجيلي محمد يوسف، الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة والقدرات التنظيمية (دراسة تطبيقية على بنك أم درمان الوطني السودان/ فرع الخرطوم- خلال العام 2320م)، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية

لم تدعم	2-5 العلاقة بين النمط الديمقراطي والمعتقدات التنظيمية.	
لم تدعم	2-6 العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والمعتقدات التنظيمية.	
دعمت بالكامل	الفرضية الرئيسية الثالثة : هنالك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية) والقدرات التنظيمية.	
دعمت	3-1 العلاقة بين القيم التنظيمية والقدرات التنظيمية.	
دعمت	3-2 العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والقدرات التنظيمية.	
تعديل جزئي	الفرضية الرئيسية الرابعة: الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية) تعدل العلاقة بين أنماط القيادة (النمط التساهلي، النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي) والقدرات التنظيمية.	
دعمت	4-1 القيم التنظيمية تعدل العلاقة بين النمط التساهلي والقدرات التنظيمية.	
لم تدعم	4-2 القيم التنظيمية تعدل العلاقة بين النمط الديمقراطي والقدرات التنظيمية.	
دعمت	4-3 القيم التنظيمية تعدل العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والقدرات التنظيمية.	
دعمت	4-4 المعتقدات التنظيمية تعدل العلاقة بين النمط التساهلي والقدرات التنظيمية.	
لم تدعم	4-5 المعتقدات التنظيمية تعدل العلاقة بين النمط الديمقراطي والقدرات التنظيمية.	
دعمت	4-6 المعتقدات التنظيمية تعدل العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والقدرات التنظيمية.	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية (2023م).

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

1. وجود علاقة إيجابية بين (النمط التساهلي، النمط الأوتوقراطي) والقدرات التنظيمية في بنك أم درمان الوطني حيث كانت قيمة التقديرات Beta (249،.285) ومستوى معنوية تساوي (009،.003) على التوالي.
2. عدم وجود علاقة بين النمط الديمقراطي والقدرات التنظيمية حيث بلغت قيمة Beta (128) ومستوى المعنوية (177).
3. وجود علاقة إيجابية بين النمط التساهلي والقيم التنظيمية بلغت قيمة Beta (238) ومستوى المعنوية (018). بينما أكدت النتائج إلى عدم وجود علاقة بين محوري (الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي) والقيم التنظيمية، حيث بلغت قيمة Beta (111،.128) ومستوى المعنوية (195،.266) على التوالي.

4. عدم وجود علاقة بين كل محاور أنماط القيادة (النمط التساهلي، النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي) والمعتقدات التنظيمية ، حيث كانت قيمة (Beta) (0.135، 0.085، 0.167) ومستوي المعنوية (0.181، 0.398، 0.095) على التوالي.
5. أكدت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كل محاور الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية) والقدرات التنظيمية حيث بلغت قيمة Beta (0.207، 0.262) ومستوي المعنوية (0.033، 0.007). وهي اصغر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة (0.05).
6. القيم التنظيمية تعدل العلاقة بين أنماط القيادة (النمط التساهلي ، النمط الأوتوقراطي) والقدرات التنظيمية.
7. القيم التنظيمية لا تعدل العلاقة بين النمط الديمقراطي والقدرات التنظيمية.
8. المعتقدات التنظيمية تعدل العلاقة بين أنماط القيادة (النمط التساهلي ، النمط الأوتوقراطي) والقدرات التنظيمية.
9. المعتقدات التنظيمية لا تعدل العلاقة بين النمط الديمقراطي والقدرات التنظيمية.
- توصيات الدراسة :** من أهم التوصيات:

1. توفير متطلبات الثقافة التنظيمية والاهتمام بمفاهيمها و تعزيزها في المؤسسات المالية، مما يعزز القدرات التنظيمية وبالتالي معدلات أداء عالية للعاملين.
2. تطوير السياسات والتشريعات بما يصب في الاهتمام بالقيم التنظيمية وتأثيرها على الأنماط القيادية.
3. تفعيل مبدأ الشورى وتشجيع النهج الديمقراطي بمشاركة العاملين في رسم الخطط وتطوير الأهداف و إتخاذ القرارات.
4. تصميم برامج تشجع العاملين بالبنك على التعاون وخلق علاقات عمل جماعية.
5. تعزيز الأنماط القيادية من خلال عقد الندوات وورش العمل الدورية والدورات التدريبية للعاملين بالبنك مما يسهم في رفع مستوياتهم وممارساتهم العملية وبالتالي تحقيق أهداف البنك.
6. تأهيل العاملين بالبنك ورفع قدراتهم التنظيمية للتكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة.
7. استخدام أساليب مرنة مع العاملين تتلائم مع قيمهم وثقافتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بالبنك.
8. إختيار نمط القيادة الملائم الذي يتفق مع سياسة العمل بالبنك وتطبيقه.
9. تنمية القدرات على بناء استراتيجيات إستباقية للتعامل مع التغيرات البيئية.

قائمة المصادر والراجع :

1/ المراجع العربية:

1. عبد الباري درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي في القرن الحادي و العشرين، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010م.
2. أحمد السيد الكردي، السلوك التنظيمي، القاهرة، بدون ناشر، 2010م.
3. أيمن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ع2 ، دمشق، 2013م.
4. المطيري، محمد يوسف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، المجلد 12، العدد4، 2010 م .
5. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، عمان، دار المسيرة للنشر، 2011م.
6. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، 2002م.
7. حسن أحمد عيسى، سيكولوجية الإبداع بين النظرية والتطبيق، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009م.
8. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004م.
9. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، جامعة البتراء، ط1، 2004 - 1425هـ.
10. مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، ط1، 2009م - 1430هـ.

11. محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر، 2002م.
 12. محمود أمين زويل، الفكر الإداري والإدارة في التطبيق العملي، ماجستير التربية في العلوم التجارية، جامعة لندن، الإسكندرية: دار المعارف العربية، 2009م.
 13. مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008م.
 14. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الأردن، جامعة الزيتونة، دار الميسر للنشر والتوزيع، 2005.
- الرسائل الجامعية:**
1. رحاب التاج حسن، اثر الثقافة التنظيمية في تشكيل سلوك العاملين تجاه تطبيق الجودة الشاملة، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2016م.
 2. سيف الدين رشوان همد، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2017م.
 3. سهام محمد سليمان، الدور الوسيط لضغوط العمل في العلاقة بين أنماط القيادة وإبداع العاملين، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2018م.
 4. محمد عصام عوض محمد، الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة وجودة اتخاذ القرارات في شركات التأمين بالخرطوم، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2017م.
 5. فاطمة قيس الراوي، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية، دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان، 2017م.
 6. ياسر محمد صديق، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وأداء الموارد البشرية (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2017م).

المراجع الأجنبية:

7. Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., and Tath, R. L. (2010). Multivariate data analysis. Prentice Hall. Inc. Upper Saddle River, NJ, the USA.
8. Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Methods. New York: McGraw-Hill.
9. Bowling (2009) Beyond single equation regression analysis: Path analysis and multi-stage regression analysis, American Journal of Pharmaceutical Education 66 (1), 37.
10. De Sousa Batista, (2013) P.C. Organizational Capabilities, Strategic , Orientation, Strategy Formulation Quality, Strategy Implementation and Organizational Performance in Brazilian Textile Industries.
11. Schienstock, G. (2009). Organizational Capabilities: Some reflections on the concept. Research Unit for Technology, Science and Innovation Studies (TASTI).
12. Guo, C., Jiang, C. X., & Yang, Q. (2014). The Development of Organizational Capabilities and Corporate Entrepreneurial Processes: The Case of Chinese Automobile Firms. Thunderbird International Business. Review, 56(6), 483-500.