

أثر أنماط القيادة الإدارية على المواطنة التنظيمية في وزارة البلدية بدولة قطر.

The impact of Administrative Leadership Styles on Organizational Citizenship in the Ministry of Municipality in the State of Qatar

د/موزة يوسف حسن عبد الله العبيدي.

رئيس مكتب خدمة العملاء.

بلدية الدوحة - وزارة البلدية - دولة قطر

المستخلص:

أثر أنماط القيادة الإدارية على المواطنة التنظيمية في وزارة البلدية بدولة قطر يسعى البحث إلى التعرف على مدى توافر أنماط القيادة الإدارية، ومدى توافر المواطنة التنظيمية، ومدى أثر أنماط القيادة الإدارية على المواطنة التنظيمية بوزارة البلدية بدولة قطر، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع البحث في الموظفين بوزارة البلدية بدولة قطر، وبلغت استجابات العينة ٤١٠ مفردة. وتوصل البحث إلى أن هناك اهتمام بنسبة مرتفعة بأنماط القيادة الإدارية، وأن المواطنة التنظيمية بالوزارة كانت بدرجة مرتفعة، وأن هناك ارتباط بين أبعاد أنماط القيادة الإدارية وأبعاد المواطنة التنظيمية، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على المواطنة التنظيمية بوزارة البلدية بدولة قطر. الكلمات المفتاحية: القيادة، الاستراتيجية، القيادة التحويلية، الأخلاق، السلوك، المواطنة التنظيمية، الالتزام، الإيثار، وزارة البلدية، دولة قطر.

Abstract:

The research seeks to identify the availability leadership styles, the extent of interest in organizational citizenship, and the extent of the impact of leadership styles on the level of organizational citizenship at the Ministry of Municipality in the State of Qatar. Sample 410 responses. The research found that there is a high percentage of leadership styles, and that the level of organizational citizenship in the ministry was at a high degree, and that there is a correlation between the dimensions leadership styles and the dimensions of organizational citizenship, and that there is a statistically significant effect of the leadership styles on the level of organizational citizenship in the ministry.

Key words: Leadership, Strategy, Transformational Leadership, Ethics, Behavior, Organizational Citizenship, Commitment, Altruism, Ministry of Municipality, State of Qatar.

أولاً: المقدمة.

تعد القيادة إحدى العوامل الهامة في تحقيق أهداف المنظمات، وخلق توازن بينها وبين الموظفين، والسعي لتوفير مناخ مناسب للموظفين، بما يشعرهم بأهمية الاستعداد للتطوير والتغيير الدائمين، وكذا تلبية متطلباتهم وتحقيق طموحاتهم المتجددة، وذلك وفق ما تمتلكه المنظمات من إمكانيات وفرص. كما أنه تؤثر الأنماط القيادية في بناء وتكوين وتدعيم ثقافة المنظمة، فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والتوقعات والاتجاهات المشتركة، كما يعمل القادة كرموز لمنظماتهم في البيئة الخارجية ويقدمون أدواراً متميزة للأداء، والانضباط داخل المنظمة. (١)

لنمط القيادي الذي يمارسه القائد أهمية كبيرة في توجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارات الإدارية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وتتميز القيادة الإدارية بفعاليتها واستمراريتها في العلاقة بين الرئيس والموظف وبهذه العملية يمكن للموظفين أن يتصرفوا حسب درجة تأثرهم

بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس وهذا بدوره يعتبر تغذية عكسية يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً. (ii)

كما تعد القيادة الإدارية إحدى أهم أسس نجاح المنظمة، ومحور هام ترتكز عليه مختلف خصائص ونشاطات المنظمة بما في ذلك سلوك الموظفين وتصرفاتهم، ويعد اتخاذ النمط القيادي الملائم لطبيعة الموقف أحد العوامل الهامة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين (iii).

كما أنه يستطيع القائد أن يفعل عدداً من الأمور التي تؤثر على شعور ورغبة الموظفين في أداء سلوك المواطنة التنظيمية، واتخاذ الخطوات المناسبة لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم لإظهاره، لأنه حتى الموظفين المتحفزين قد لا يكونوا قادرين على إظهار بعض سلوك المواطنة التنظيمية إذا لم يكن لديهم المهارات التي تمكنهم من القيام بذلك، فتوفير بيئة عمل مناسبة، وتغيير بعض أسس أداء مهام الموظفين والظروف التي يعملون فيها، وتنظيم الموارد البشرية كل ذلك يساعد على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. (iv)

وفي ضوء ما سبق يحاول البحث الحالي الوقوف على أنماط القيادة الإدارية والمواطنة التنظيمية بالتطبيق على وزارة البلدية بدولة قطر وهي وزارة خدمية تتصل اتصالاً مباشراً بالجمهور لتلبية جوانب عديدة من متطلبات حياته اليومية، وتساهم من خلال الإدارات والبلديات والمراكز التابعة لها في مسيرة التنمية والنهضة الشاملة التي تشهدها دولة قطر بما يواكب رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ الرامية إلى وضع الدولة في مصاف الدول المتقدمة القائمة على ركائز التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

ثانياً: مصطلحات البحث.

مفهوم القيادة الإدارية: هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة لتحقيق أهداف محددة، وتعد القيادة هي القدرة التي يستأثر بها القائد على الموظفين وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته. (٧)

والنمط القيادي وهو الطريقة التي تسلكها القيادة في إدارتها للمنظمة أو الموظفين، وتختلف أنماط القيادة الإدارية باختلاف وسائل التأثير القيادي لتوجيه الموظفين، ويعد النمط القيادي نوعاً من السلوك الذي يمارسه المدير مع مرؤوسيه في العمل ليؤثر فيهم تحقيقاً للأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية. (٧)

إن القيادة بهذا المفهوم السابق تقتضى أن يؤثر القائد في الجماعة ويتأثر بهم، ويجب أن يتمتع بمهارة التأثير في سلوكيات الموظفين حتى يستطيع توجيههم ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة، وهنا قد يتأثر الكثير من الموظفين بطبيعة التعامل التي ينتهجها القائد بأن يجعل الجميع في صف خدمة المنظمة فيخلق لدى الكثير منهم سلوكيات قيمة إيجابية.

وفيما يلي المفاهيم الخاصة بأهم أنماط القيادة الإدارية والتي تم الاعتماد عليها في البحث الحالي:

- **النمط القيادي الأخلاقي:** هو "عملية تأثير يمارسها القادة الإداريين لحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية مثل: (المصادقية، الأمانة، العدالة، الإيثار، والتسامح) بالإضافة إلى تشجيع السلوكيات الأخلاقية قاصدين بذلك تعديل وتحسين وتعزيز السلوكيات الأخلاقية في العمل". (٧)

- **النمط القيادي التحويلي:** هو نمط قيادي ذو رؤية واضحة للحاجة للتغيير والتطلع إلى المستقبل، وتتمثل في ما يمتلكه القائد التحويلي من شخصية جذابة ومؤثرة يستطيع من خلالها أن يؤثر في سلوكيات الموظفين وتوسيع مشاركتهم، والسرعة في الاستجابة للتعامل مع أي أمر طارئ.^(viii)
- **النمط القيادي الاستراتيجي:** هو قدرة القائد على تحديد الاتجاه والرؤية الاستراتيجية من خلال إحداث تغييرات جوهرية بالمنظمة ومساعدتها على التلاؤم مع متطلبات البيئة، وتحفيز وتشجيع الموارد البشرية من أجل تحقيق الرؤية بصرف النظر عن المعوقات، وتعبئة أعضاء الشركة وأصحاب المصالح المختلفة خلف الرؤية بصرف النظر عن ما هو متوقع.^(ix)
- **النمط القيادي التبادلي:** يقوم على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والموظفين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج، كما أنها تعطي الفرصة للمراقبة للتنبؤ بظهور المشكلات وحلها فوراً.^(x)

مفهوم المواطنة التنظيمية: هي مجموعة من السلوكيات السامية التي تتسم بالطابع الأخلاقي والإنساني، تمارسها الموارد البشرية طواعية واختياراً دون إلزام من المنظمة، حيث أنها تقع خارج متطلبات الوظيفة الرسمية، وتعمل على تدعيم المنظومة الاجتماعية داخل المنظومة الاجتماعية داخل المنظمة، من خلال توجيه جهود الموظفين داخلها نحو تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبة.^(xi)

وعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه تصرف الفرد التطوعي والاختياري، والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها.^(xii)

ومن هنا نجد أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك زائد عن المهام الرسمية، ولا يقع تحت متطلبات العمل الأساسية، ومن خصائصه أنه، سلوكاً تطوعياً

يقوم به الفرد نتيجة إحساسه بالانتماء لهذه المؤسسة، كما أنه سلوكا إيجابيا مفيدا للمؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها.

وفيما يلي المفاهيم الخاصة بأهم المواطنة التنظيمية والتي تم الاعتماد عليها في البحث الحالي:

- **الإيثار:** ويقصد به السلوكيات المساعدة الموجهة نحو الآخرين في العمل. ويظهر الإيثار لدى الموظفين المتمتعين بسلوك المواطنة في تعليم الموظفين الجدد، مساعدة الزملاء عند وجود مشكلة بالعمل وتقديم يد المعاونة دائما. (xiii)
- **الكياسة:** وهي تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها زملائه في العمل وذلك عن طريق تقديم النصح والارشاد لهم، وتجنب إثارة المشاكل، واحترام رغباتهم والتعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات والأفعال، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين. (xiv)
- **الالتزام العام:** يشير إلى إخلاص الفرد وتقانيه في أداء عمله دون انتظار مكافأة أو حافز، فيتجه الفرد إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد على المستوى المعروف، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يفوق متطلبات وظيفته في مجال الحضور واحترام القواعد واللوائح التنظيمية، العمل بجدية. (xv)
- **الروح الرياضية:** تعكس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التي يتعرض لها في مكان العمل والتي لا تخلى منها الوظيفة نتيجة العمل في الفريق. (xvi)
- **السلوك الحضاري:** بأنه المشاركة الفعالة في إدارة شئون المنظمة والاهتمام بها من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية والحرص على قراءة نشرات المنظمة واعلاناتها. (xvii)

ثالثاً: الدراسات السابقة.

هدفت دراسة (Hanaysha, et al., 2022) إلى اختبار تأثير أسلوبين في القيادة (القيادة الأخلاقية والخدمية) على إبداع الموظف؛ ولتحديد ما إذا كان سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقات بينهما. اعتمدت الدراسة على نهج بحثي كمي مع عينة من ٢١٣ موظفاً من الجامعات الحكومية في الإمارات. أكدت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير إيجابي على إبداع الموظف. وأن القيادة الأخلاقية أثرت بشكل إيجابي في سلوك المواطنة التنظيمية و إبداع الموظفين. كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط بشكل كامل في العلاقة بين القيادة الخادمة والقيادة الأخلاقية و إبداع الموظف. (xviii)

هدفت دراسة (Saira, et al, 2021) إلى اختبار التأثير الوسيط للمتكمين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية ونتائج الموظفين المتمثلة في: (سلوك المواطنة التنظيمية ونية الدوران). تم جمع البيانات من ٣١٦ موظفاً يعملون في صناعة النسيج لاختبار النموذج المقترح بشكل تجريبي. أشارت نتائج الدراسة إلى أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وكل من نتائج الموظف لسلوك المواطنة التنظيمية ونية الدوران. (xix)

هدفت دراسة (Abdullahi, et al., 2020) إلى البحث في تأثير أنماط القيادة الاستبدادية والديمقراطية والتحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين. بحثت الدراسة كذلك في الدور الوسيط للذكاء العاطفي للقيادة بين أساليب القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية. تم استخدام الاستبيانات لجمع البيانات من ٦١٨ موظفاً من الشركات الصغيرة والمتوسطة في غانا. أظهرت النتائج أن أساليب القيادة الديمقراطية والتحويلية توقعت بشكل إيجابي سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة، على الرغم من أن القيادة التحويلية لها تأثير أكثر أهمية. على العكس من ذلك تبين أن أسلوب القيادة الأوتوقراطية ليس له علاقة

مهمة مع سلوك المواطنة التنظيمية عندما تم إدخال التأثير التفاعلي لأنماط القيادة المختلفة والذكاء العاطفي في النموذج. (xx)

هدفت دراسة (Ghavifekr, & Adewale, 2019) إلى استكشاف تأثير قادة التغيير على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في بيئة جامعية. بالإضافة إلى استكشاف القوى التي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في مؤسسات التعليم العالي. كشفت النتائج عن أن قائد التغيير يبني ثقة الموظفين ويحفزهم ويساعد على ضمان الثقة. كما أظهرت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين يتأثر بالقوى الشخصية والتنظيمية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية. ولزيادة سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، هناك حاجة للقادة لاستخدام الأسلوب المناسب الموجه نحو التغيير في القيادة. كشفت النتائج أيضا أن قادة التغيير يجب أن يكونوا قدوة لمؤسسيهم كطريقة لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين. (xxi)

هدفت دراسة (Hassi, 2019) إلى التعرف على تأثيرات أساليب القيادة التحويلية والمعاملات على الرضا الوظيفي للموظف، والالتزام العاطفي للموظف وسلوك المواطنة التنظيمي داخل المنظمات المغربية. تم جمع البيانات من عينة من ٢١٩ موظفا يعملون في سبع صناعات مختلفة في المغرب. كشفت النتائج عن أن الرضا الوظيفي للموظف والالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمي يتأثران فقط ببعيد الاعتراف الشخصي لأسلوب القيادة التحويلية. أشارت الدراسة إلى أن الكاريزما والتحفيز الفكري (القيادة التحويلية) وكذلك المكافأة العرضية والإدارة على حدة (قيادة المعاملات) لم تسفر عن نتائج مهمة. (xxii)

وهدفت دراسة (الدهراوي, ٢٠١٨) إلى التعرف على مدى توافر سلوك القيادة الأخلاقية ومدى ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار, السلوك الحضاري, الروح الرياضية, الالتزام العام, والكياسة). وتحديد مدى أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية. بالتطبيق في قطاع الإدارة المالية بهيئة قناة السويس. توصلت الدراسة إلى أن هناك توافرا بنسبة مرتفعة لممارسات القيادة

الأخلاقية والمواطنة التنظيمية. كما تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية. (xxiii)

التعليق على الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة يتبين أنها اتفقت على أهمية كلا من أنماط القيادة الإدارية والمواطنة التنظيمية في المجتمعات والبلدان المتنوعة، وفي العديد من القطاعات والمؤسسات والمجالات التطبيقية المختلفة.

تبين من مراجعة الدراسات السابقة أن هناك بعض الدراسات التي تناولت أنماط القيادة الإدارية في العلاقة والأثر مع بعض المتغيرات الأخرى أهمها: الرضا الوظيفي للموظف، والالتزام العاطفي في دراسة (Hassi, 2019).

وهناك بعض الدراسات التي تناولت المواطنة التنظيمية في العلاقة والأثر مع بعض المتغيرات الأخرى، أهمها: القيادة الأخلاقية في دراسة (الدراوي، ٢٠١٨)، والأصول غير الملموسة في دراسة (Tefera, & Hunsaker, 2020). وهناك اتفاق بين غالبية الباحثين حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الالتزام العام، الكياسة، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري).

وقد تبين وجود فجوة بحثية مرتبطة بالقصور في تناول موضوع أنماط القيادة الإدارية والمواطنة التنظيمية بالتطبيق على وزارة البلدية. لذا، فإن البحث الحالي سيركز على موضوع أنماط القيادة الإدارية وأثره على المواطنة التنظيمية بالتطبيق على وزارة البلدية بدولة قطر.

رابعاً: مشكلة البحث.

من أجل تحديد مشكلة الدراسة، تم إجراء دراسة استطلاعية وتم جمع البيانات من الموظفين في بعض إدارات الوزارة بلغ عددهم (٣٠) مفردة، وكانت النتائج الدراسة الاستطلاعية كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١): نتائج الاستجابات في الدراسة الاستطلاعية.

م	العبارات	موافق		محايد		معارض	
		تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	%
١	يتم التعامل مع الموظفين بالحيادية وعدم التحيز.	١٥	٥٠.٠	٩	٣٠.٠	٦	٢٠.٠
٢	يتم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب دون محاباة.	١٦	٥٣.٣	٧	٢٣.٣	٧	٢٣.٣
٣	تشجيع العمل الجماعي وتكوين فرق العمل.	١٣	٤٣.٣	١٠	٣٣.٣	٧	٢٣.٣
٤	تفويض الصلاحيات للموظفين لتكثية روح التحدي لديهم.	١٢	٤٠.٠	١٣	٤٣.٣	٥	١٦.٦
٥	مشاركة الموظفين في صنع القرارات الاستراتيجية.	٤	١٣.٣	٧	٢٣.٣	١٩	٦٣.٤
٦	تعمل القيادات وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة لدى الموظفين.	١١	٣٦.٦	١٢	٤٠.٠	٧	٢٣.٣
٧	تهتم القيادة بالمبادرات الشخصية للموظفين.	١٢	٤٠.٠	١٠	٣٣.٣	٨	٢٦.٦
٨	توضح القيادات للموظفين ما يتوقع الحصول عليه عند تحقيق الأهداف.	١٣	٥٦.٦	١٠	٣٣.٣	٧	٢٣.٣
	متوسط أنماط القيادة الإدارية	١٢	٤٠.٠	٩.٧٥	٣٠.٨	٨.٢٥	٢٩.٢
١	الموظفون على استعداد دائم لمساعدة زملائهم.	٢٠	٦٦.٦	٨	٢٦.٦	٢	٦.٦
٢	قدرة الموظفون على تحمل المواقف الصعبة.	١٦	٥٣.٣	٦	٢٠.٠	٨	٢٦.٦
٣	يتبادل الموظفون الخبرات مع زملائهم في العمل.	١٥	٥٠.٠	١٠	٣٣.٣	٥	١٦.٦
٤	يحرص الموظفون على تفادي المشكلات قبل وقوعها.	١٢	٤٠.٠	٧	٢٣.٣	١١	٣٦.٦
٥	يحترم الموظفون الأنظمة المعمول بها بالوزارة.	١٦	٥٣.٣	٨	٢٦.٦	٥	١٦.٦
٦	يحرص الموظفون على حضور اللقاءات المتعلقة بالعمل.	١٢	٤٠.٠	١٣	٤٣.٣	٥	١٦.٦
٧	يستوعب الموظفون نقد الآخرين دون مشكلة.	١٢	٤٠.٠	٦	٢٠.٠	١٢	٤٠.٠
٨	يركز الموظفون على الجوانب الايجابية في الوزارة أكثر من السلبية.	١٧	٥٦.٦	١٠	٣٣.٣	٣	١٠.٠
٩	ينجز الموظفون عملهم بشكل مبكر عن المحدد.	١٥	٥٠.٠	٨	٢٦.٦	٧	٢٣.٣
١٠	يتابع الموظفون أخبار الوزارة سواء المنشورة في الصحف أو التي يتم تداولها في وسائل الإعلام.	١٥	٥٠.٠	١٢	٤٠.٠	٣	١٠.٠
	متوسط المواطنة التنظيمية	١٥	٥٠.٠	٩	٣٠.٠	٦	٢٠.٠

بينت نتائج الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لأنماط القيادة الإدارية أن قيادات الوزارة تراعي توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية للعمل. إلا أن هناك محدودية الاهتمام بمشاركة الموظفين في صنع القرارات الاستراتيجية، وقصور في توفير استراتيجية واضحة لإعداد وبناء القيادات المستقبلية. كما يعكس واقع وزارة البلدية بدولة قطر بعض المشكلات الداخلية التي قد تؤثر في أدائها المؤسسي، وبالتالي يؤثر على تحقيق رؤية قطر ٢٠٣٠، ومن أبرز المشكلات المتصلة بالجانب الإداري تأثر النمط الإداري الذي تسير عليه الوزارة بالنمط العام لإدارة المجتمع من حيث

تمركز السلطة، والتطبيق الحرفي للوائح والنظم، والذي يؤدي إلى افتقار العديد من القيادات والموظفين إلى حرية المبادرة والتطوير بسبب مركزية الأداء. هذا بجانب تباين مشاعر الموظفين بالإدارات المختلفة تجاه ذلك. ولذا، تتلخص مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما هي أهم أنماط القيادة الإدارية في وزارة البلدية بدولة قطر ؟.
- ٢- ما مدى المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بوزارة البلدية بدولة قطر ؟.
- ٣- ما أثر أنماط القيادة الإدارية على المواطنة التنظيمية بوزارة البلدية بدولة قطر؟.

خامساً: أهداف البحث.

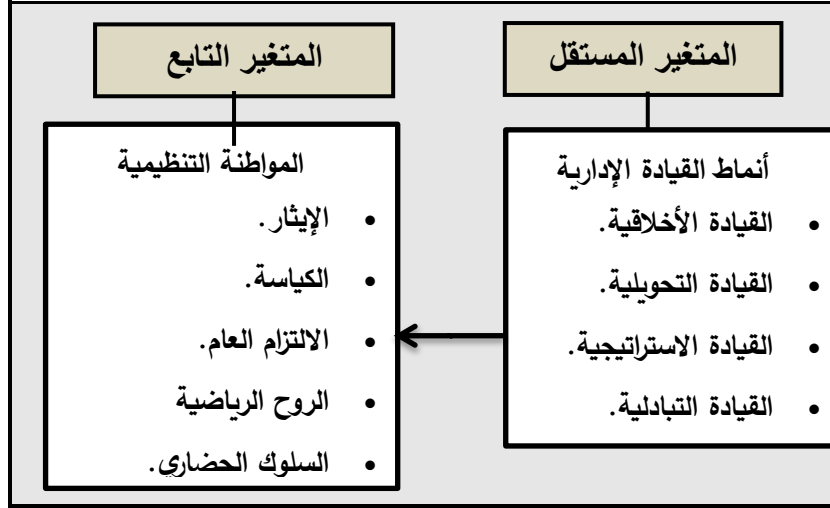
- ١- التعرف على أهم أنماط القيادة الإدارية بوزارة البلدية بدولة قطر.
- ٢- تحديد مدى المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بوزارة البلدية بدولة قطر.
- ٣- تحديد مدى أثر أنماط القيادة الإدارية على المواطنة التنظيمية بوزارة البلدية بدولة قطر.

سادساً: فروض البحث.

الفرض الرئيسي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية

على المواطنة التنظيمية بوزارة البلدية في دولة قطر". والفروض الفرعية، هي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الإيثار.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الكياسة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام العام.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الروح الرياضية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على السلوك الحضاري.
- يوضح الشكل التالي الإطار العام لمتغيرات البحث الحالي، كما يلي:



شكل رقم (١): الإطار العام لمتغيرات البحث.

سابعاً: أهمية البحث.

١- تتمثل أهمية الدراسة في أن هذا الموضوع يعد موضوعاً هاماً في إثراء المكتبة العربية ومراكز البحث العلمي وخاصة المهتمة بالدراسات الإدارية، حيث يمكن أن توفر هذه الدراسة قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال.

٢- تكمن أهمية الدراسة في تناول قطاعاً حيوياً ومهماً متمثلاً في وزارة البلدية في دولة قطر باعتبارها من أهم القطاعات الحكومية في الدولة. كما تعد هذا الدراسة بمثابة دعوة للتفاعل مع عوامل زيادة فاعلية الأداء لدى المديرين والقادة بالوزارة للوقوف على أهمية موضوع القيادة والمواطنة التنظيمية وأهمية إبراز جوانب القوة الناتجة عن الاهتمام بتنميته لدى المديرين والموظفين بالوزارة.

ثامنا: منهج البحث.

تم الاعتماد في البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة موضوع أنماط القيادة الإدارية كمتغير مستقل وأثره على المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، وذلك لمناسبته لأهداف الدراسة. وتم الاعتماد في تحقيق هذا المنهج على نوعيين من البيانات من مصادرها التالية:

- ١- البيانات الثانوية: تم الاعتماد في التعرف على الخلفية النظرية للدراسة، من الكتب والمقالات والدراسات السابقة العربية والأجنبية الأكاديمية والأبحاث المنشورة، والتي تناولت موضوع القيادة الإدارية والمواطنة التنظيمية.
- ٢- البيانات الأولية: وهي البيانات التي تم جمعها ميدانيا من خلال قائمة الاستقصاء في الدراسة الميدانية لاختبار مدى صحة أو خطأ الفروض التي يقوم عليها البحث، حيث استهدفت هذه الدراسة استكمال البيانات النظرية للدراسة للإمام بكافة أبعاد الموضوع، وذلك من خلال عمل استقصاء إلكتروني مع بعض الموظفين بوزارة البلدية بدولة قطر، بشأن الحصول على هذه البيانات. وتم الاعتماد على دراسة (فخري، ٢٠١٩) (xxiv) في إعداد محور أنماط القيادة الإدارية. وتم الاعتماد على دراسة (الدهراوي، ٢٠١٨) (xxv) في إعداد محور المواطنة التنظيمية.

تاسعا: مجتمع وعينة البحث.

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بوزارة البلدية في دولة قطر، وعددهم الإجمالي بلغ ١٤١٥٧ فرد في التخصصات المختلفة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من مجتمع الدراسة، وتم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية: (xxvi)

$$n = \frac{NP(1-P)Z^2}{(N-1)d^2 + P(1-P)Z^2}$$

حيث أن: **n**: حجم العينة المطلوبة. **N**: حجم مجتمع الدراسة.

P = نسبة الحد الأقصى لتوفير الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع وقد اعتبرت ٥٠٪. **D**: نسبة الخطأ المعياري ± 0.05 .

Z^2 : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة ١.٩٦.

وبتطبيق المعادلة السابقة تم التوصل إلى حجم عينة الدراسة والتي تبلغ (٣٧٤) مفردة. ويوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة على أعداد الموظفين وفقا لطريقة العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، كما يلي:

جدول رقم (٢): توزيع عينة الدراسة على أعداد الموظفين بوزارة البلدية.

القطاع	المجتمع والعينة	المجتمع	العينة	الاستجابة
- مكتب الوزير	1173	31	35	
- مكتب وكيل الوزارة	417	11	14	
- قطاع البيئة	2612	69	74	
- قطاع البلديات	6435	170	177	
- قطاع الزراعة والثروة السمكية	1136	30	34	
- قطاع التخطيط العمراني	417	11	14	
- قطاع الخدمات العامة	1060	28	33	
- قطاع الخدمات المشتركة	907	24	29	
الاجمالي	14157	374	410	

عاشرا: صدق وثبات أداة البحث.

جدول رقم (٣): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستقصاء والدرجة الكلية للمتغيرات.

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١- القيادة الأخلاقية.	0.679	*0.000
٢- القيادة التحويلية.	0.472	*0.008
٣- القيادة الاستراتيجية.	0.641	*0.000
٤- القيادة التبادلية.	0.603	*0.000

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أنماط القيادة الإدارية	0.765	*0.000
١- الإيثار.	0.737	*0.000
٢- الكياسة.	0.536	*0.002
٣- الالتزام العام.	0.522	*0.008
٤- الروح الرياضية.	0.572	*0.000
٥- السلوك الحضاري.	0.628	*0.000
المواطنة التنظيمية	0.639	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات قائمة الاستقصاء دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات قائمة الاستقصاء صادقه لما وضعت لقياسه، ويمكن الاعتماد عليها في قياس علاقة أنماط القيادة الإدارية والمواطنة التنظيمية في وزارة البلدية في دولة قطر.

حادي عشر: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

تم استخدام اختبار كولمغوروف- سمرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (٤): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (Z)	المجال
0.517	0.817	١- القيادة الأخلاقية.
0.289	0.982	٢- القيادة التحويلية.
0.478	0.841	٣- القيادة الاستراتيجية.
0.900	0.572	٤- القيادة التبادلية.
0.405	0.891	أنماط القيادة الإدارية
0.431	0.873	١- الإيثار.
0.292	0.980	٢- الكياسة.
0.956	0.512	٣- الالتزام العام.
0.228	1.04	٤- الروح الرياضية.
0.108	1.21	٥- السلوك الحضاري.
0.168	0.481	المواطنة التنظيمية

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق الهدف منها في اختبار فروض الدراسة.

ثاني عشر: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة.

١- الإحصاءات الوصفية لتغير أنماط القيادة الإدارية.

جدول رقم (٥): المؤشرات الكلية لقياس مدى توافر أنماط القيادة الإدارية.

م	الأبعاد:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب الأهمية
١	القيادة الأخلاقية	٣.٤٢	٠.٨٢٦	٦٨.٤	الثاني
٢	القيادة التحويلية	٣.٥٨	٠.٧٥٤	٧١.٦	الأول
٣	القيادة الاستراتيجية	٣.١٠	٠.٨٤٧	٦٢.٠	الرابع
٤	القيادة التبادلية	٣.٢٤	٠.٨٢٧	٦٤.٨	الثالث
	المؤشرات الكلية	٣.٣٣	٠.٨١٣	٦٦.٦	

يتضح من الجدول السابق أن أكثر الأبعاد توافرا الخاصة بأنماط القيادة الإدارية هي على الترتيب: جاء في الترتيب الأول بعد (القيادة التحويلية) باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي قدره (٣.٥٨)، وفي الترتيب الثاني جاء بعد (القيادة الأخلاقية) باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي قدره (٣.٤٢)، وجاء في الترتيب الثالث بعد (القيادة التبادلية) باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي قدره (٣.٢٤)، وجاء في الترتيب الرابع والأخير بعد (القيادة الاستراتيجية) باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي قدره (٣.١٠). وبناء على ما سبق، فإن هناك توافر بنسبة مرتفعة لأنماط القيادة الإدارية في وزارة البلدية في دولة قطر، وأن الآراء تتجه نحو الموافقة، حيث أن المتوسط الكلي للأبعاد هو (٣.٣٣)، أي بنسبة اتقاق بلغت (٦٦.٦%).



٢. الإحصاءات الوصفية لتغير المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (٦): المؤشرات الكلية لقياس مدى توافر أبعاد المواطنة التنظيمية.

م	الأبعاد:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب الأهمية
١	الإيثار	٤.٠٠	٠.٨١٦	٨٠.٠	الأول
٢	الكياسة	٣.٧٢	٠.٨٣٦	٧٤.٤	الرابع
٣	الالتزام العام	٣.٨١	٠.٨٠٧	٧٦.٢	الثاني
٤	الروح الرياضية	٣.٦١	٠.٨١٣	٧٢.٢	الخامس
	السلوك الحضاري	٣.٧٣	٠.٩٢٦	٧٤.٦	الثالث
	المؤشرات الكلية	٣.٧٧	٠.٨٣٩	٧٥.٤	

يتضح من الجدول السابق يتضح أن أكثر الأبعاد توافرا الخاصة بالمواطنة التنظيمية هي على الترتيب: جاء في الترتيب الأول بعد (الإيثار) باستجابة تشير إلى الموافقة التامة وبوسط حسابي قدره (٤.٠٠) وبنسبة (٨٠٪)، وفي الترتيب الثاني جاء بعد (الالتزام العام) باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي (٣.٨١) وبنسبة (٧٦.٢٪)، وفي الترتيب الثالث بعد (السلوك الحضاري) باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي قدره (٣.٧٣) وبنسبة (٧٤.٦٪)، وجاء في الترتيب الرابع بعد (الكياسة) باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي (٣.٧٢) وبنسبة (٧٤.٤٪)، وجاء في الترتيب الأخير بعد (الروح الرياضية) باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي قدره (٣.٦١) وبنسبة (٧٢.٢٪).

وبناء على ما سبق، فإن هناك توافر بدرجة مرتفعة لأبعاد المواطنة التنظيمية في وزارة البلدية بدولة قطر، وأن الآراء تتجه نحو الموافقة، حيث أن المتوسط الكلي للأبعاد هو (٣.٧٧)، وبنسبة اتقاق بلغت (٧٥.٤٪).



ثالث عشر: اختبار صحة فروض الدراسة.

ينص الفرض الرئيسي على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على المواطنة التنظيمية في وزارة البلدية في دولة قطر.

جدول رقم (٧): مصفوفة الارتباط بين أنماط القيادة الإدارية وأبعاد المواطنة التنظيمية.

البعد الخامس: السلوك الحضاري	البعد الرابع: الروح الرياضية	البعد الثالث: الالتزام العام	البعد الثاني: الكمياء	البعد الأول: الإيثار	المتغيرات	
*0.821 0.000 0.674	*0.816 0.020 0.665	*0.687 0.000 0.471	*0.706 0.000 0.498	*0.643 0.000 0.413	الارتباط r Sig. الدلالة التباين المشترك r ²	البعد الأول: القيادة الأخلاقية
*0.781 0.000 0.609	*0.796 0.000 0.633	*0.874 0.000 0.763	*0.857 0.000 0.734	*0.826 0.000 0.682	الارتباط r Sig. الدلالة التباين المشترك r ²	البعد الثاني: القيادة التحويلية
*0.724 0.000 0.524	*0.773 0.000 0.597	*0.789 0.000 0.622	*0.831 0.000 0.690	*0.824 0.000 0.678	الارتباط r Sig. الدلالة التباين المشترك r ²	البعد الثالث: القيادة الاستراتيجية
*0.706 0.000 0.498	*0.873 0.000 0.762	*0.711 0.000 0.505	*0.723 0.020 0.522	*0.659 0.005 0.434	الارتباط r Sig. الدلالة التباين المشترك r ²	البعد الرابع: القيادة التبادلية

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى (٠.٠٥).

يتضح من جدول السابق أن هناك علاقة ارتباط طردية جوهرية بين جميع أنماط القيادة الإدارية وبين جميع أبعاد المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، حيث أن هناك علاقة ارتباط طردية بين القيادة الأخلاقية وأبعاد المواطنة التنظيمية، وكانت ترتيبها من حيث قوة الارتباط: (السلوك الحضاري)، (الروح الرياضية)، (الكياسة)، (الالتزام العام)، (الإيثار)، والتي بلغت قيمهم على التوالي: (٠.٨٢١)، (٠.٨١٦)، (٠.٧٠٦)، (٠.٦٨٧)، (٠.٦٤٣). وهناك علاقة ارتباط طردية بين القيادة التحويلية وأبعاد المواطنة التنظيمية، وترتيبها: (الالتزام العام)، (الكياسة)، (الإيثار)، (الروح الرياضية)، (السلوك الحضاري)، والتي بلغت قيمهم على التوالي: (٠.٨٧٤)، (٠.٨٥٧)، (٠.٨٢٦)، (٠.٧٩٦)، (٠.٧٨١). وهناك علاقة ارتباط طردية بين القيادة الاستراتيجية وأبعاد المواطنة التنظيمية، وترتيبها من حيث قوة الارتباط: (الكياسة)، (الإيثار)، (الالتزام العام)، (الروح الرياضية)، (السلوك الحضاري)، والتي بلغت قيمهم على التوالي: (٠.٨٣١)، (٠.٨٢٤)، (٠.٧٨٩)، (٠.٧٧٣)، (٠.٧٢٤). وهناك علاقة ارتباط طردية بين القيادة التبادلية وأبعاد المواطنة التنظيمية، وترتيبها: (الروح الرياضية)، (الكياسة)، (الالتزام العام)، (السلوك الحضاري)، (الإيثار)، وبلغت قيمهم على التوالي: (٠.٨٧٣)، (٠.٧٢٣)، (٠.٧١١)، (٠.٧٠٦)، (٠.٦٥٩).

يوضح الجدول التالي معاملات الانحدار والارتباط الخطي لعلاقة التأثير لأنماط القيادة الإدارية على المواطنة التنظيمية، كما يلي:

جدول رقم (٨): معاملات الانحدار والارتباط الخطي لتأثير أنماط القيادة الإدارية على المواطنة التنظيمية.

الدلالة Sig	قيمة T	التأثير	معاملات الانحدار		المتغيرات
		Beta	الخطأ المعياري Std Error	معامل الانحدار B	
0.000	6.690		1.864	12.474	(Constant)
0.080	0.712	0.352	0.123	0.407	- القيادة الأخلاقية.
0.035	2.183	0.492	0.123	0.526	- القيادة التحويلية.
0.015	2.248	0.341	0.123	0.485	- القيادة الاستراتيجية.
0.926	0.193	0.320	0.170	0.418	- القيادة التبادلية.

* الدلالة الإحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من الجدول السابق وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث أن قيمة T ذات دلالة معنوية. ويتم قبول الفرض بصفة عامة، حيث أن: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية والمواطنة التنظيمية في وزارة البلدية في دولة قطر. وعليه، يمكن اختبار الفروض الفرعية للفرض الرئيسي للدراسة، وذلك على النحو التالي:

١- اختبار الفرض الفرعي الأول.

الذي ينص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الإيثار كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية بوزارة البلدية في دولة قطر".

جدول رقم (٩): تحليل الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة الإدارية على الإيثار.

أبعاد المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
(Constant)	0.365	13.797	0.000
القيادة التحويلية.	0.682	17.116	0.000
القيادة التبادلية.	0.678	12.061	0.000
القيادة الأخلاقية.	0.434	10.197	0.000
القيادة الاستراتيجية.	0.413	13.484	0.001
قيمة F=637.52	القيمة الاحتمالية sig=0.000		
معامل الارتباط=0.938	معامل التحديد المعدل = 0.706		

* الدلالة الإحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.005$.

- من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يتبين ما يلي:
- أن قيمة اختبار $F=637.52$ أكبر من القيمة الحرجة 1.45 بدرجات حرية (406) ، وأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من 0.005 مما يعني ملائمة النموذج والبيانات للانحدار الخطي وأن العلاقة خطية بين المتغيرات.
 - أن هناك ارتباط طردي قوي بين أنماط القيادة الإدارية والإيثار حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.938) . وأن معامل التحديد المعدل $= 0.706$ ، وهذا يعني أن 70.6% من التغير في الإيثار تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 29.4% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الإيثار.
 - أن جميع أنماط القيادة الإدارية مؤثرة بشكل جوهري على الإيثار. وعليه، يتم قبول الفرض، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الإيثار كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية بوزارة البلدية في دولة قطر.

٢- اختبار الفرض الفرعي الثاني.

الذي ينص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الكياسة كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية بوزارة البلدية في دولة قطر ."

جدول رقم (١٠): تحليل الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة الإدارية على الكياسة.

أبعاد المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
(Constant)	0.907	14.722	0.000
القيادة التحويلية.	0.734	12.131	0.000
القيادة التبادلية.	0.690	11.211	0.000
القيادة الأخلاقية.	0.522	9.896	0.000
القيادة الاستراتيجية.	0.498	9.634	0.000
قيمة F=195.122	القيمة الاحتمالية sig=0.000		
معامل الارتباط=0.791	معامل التحديد المعدل = 0.623		

* الدلالة الإحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يتبين ما يلي:

- أن قيمة اختبار $F=195.122$ أكبر من القيمة الحرجة 1.45 بدرجات حرية $(4, 6)$ وأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من 0.05 مما يعني ملائمة النموذج والبيانات للانحدار الخطي وأن العلاقة خطية بين المتغيرات.
- أن هناك ارتباط طردي قوي بين أنماط القيادة الإدارية والقياسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.791) . وأن معامل التحديد المعدل $= 0.623$ ، وهذا يعني أن 62.3% من التغير في الكياسة تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 37.7% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الكياسة.
- أن جميع أنماط القيادة الإدارية مؤثرة بشكل جوهري على الكياسة. وعليه، يتم قبول الفرض، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الكياسة كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية بوزارة البلدية في دولة قطر.

٣- اختبار الفرض الفرعي الثالث.

الذي ينص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام العام كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية بوزارة البلدية في دولة قطر".

جدول رقم (١١): تحليل الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام العام.

أبعاد المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
(Constant)	3.182	24.96	0.000
القيادة التحويلية.	0.763	20.814	0.000
القيادة التبادلية.	0.622	14.624	0.000
القيادة الأخلاقية.	0.505	11.666	0.000
القيادة الاستراتيجية.	0.471	7.147	0.000
قيمة F=159.377	القيمة الاحتمالية sig=0.000		
معامل الارتباط=0.760	معامل التحديد المعدل = 0.570		

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يتبين ما يلي:

- أن قيمة اختبار $F=159.377$ أكبر من القيمة الحرجة ١.٤٥ بدرجات حرية (٤٠٦) ، وأن القيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠٠) أقل من ٠.٠٥٠ مما يعني ملائمة النموذج والبيانات للانحدار الخطي وأن العلاقة خطية بين المتغيرات. وأن هناك ارتباط طردي قوي بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام العام حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠.٧٦٠) . وأن معامل التحديد المعدل $= ٠.٥٧٤$ ، وهذا يعني أن ٥٧.٤% من التغير في الالتزام العام تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية ٤٣.٦% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الالتزام العام.
- أن جميع أنماط القيادة الإدارية مؤثرة بشكل جوهري على الالتزام العام. وعليه، يتم قبول الفرض، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام العام كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية بوزارة البلدية في دولة قطر.

٤- اختبار الفرض الفرعي الرابع.

الذي ينص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الروح الرياضية كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية بوزارة البلدية بدولة قطر".
جدول رقم (١٢): تحليل الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة الإدارية على الروح الرياضية.

أبعاد المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
(Constant)	2.944	19.466	0.000
القيادة التحويلية.	0.762	14.066	0.000
القيادة التبادلية.	0.665	13.217	0.000
القيادة الأخلاقية.	0.633	7.241	0.000
القيادة الاستراتيجية.	0.597	6.884	0.001
قيمة F=24.810	القيمة الاحتمالية sig=0.000		
معامل الارتباط=0.619	معامل التحديد المعدل =0.380		

- من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:
- قيمة اختبار $F=24.810$ أكبر من القيمة الحرجة ١.٤٥ بدرجات حرية (٤٠٦) ، وأن القيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) أقل من ٠.٠٥ مما يعني ملائمة النموذج والبيانات للانحدار الخطي وأن العلاقة خطية بين المتغيرات.
 - أن هناك ارتباط طردي قوي بين أنماط القيادة الإدارية والروح الرياضية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠.٦١٩) . ومعامل التحديد المعدل = ٠.٣٨٠ ، وهذا يعني أن ٣٨% من التغير في الروح الرياضية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية ٦٢% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الروح الرياضية.

- أن جميع أنماط القيادة الإدارية مؤثرة بشكل جوهري على الروح الرياضية. وعليه، يتم قبول الفرض، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الروح الرياضية كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية بوزارة البلدية بدولة قطر.

٥- اختبار الفرض الفرعي الخامس.

الذي ينص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية

على السلوك الحضاري كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية بوزارة البلدية بدولة قطر".

جدول رقم (١٣): تحليل الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة الإدارية على السلوك الحضاري.

أبعاد المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
(Constant)	3.147	18.257	0.000
القيادة التحويلية.	0.674	13.217	0.000
القيادة التبادلية.	0.609	11.241	0.000
القيادة الأخلاقية.	0.524	9.884	0.000
القيادة الاستراتيجية.	0.498	8.066	0.000
قيمة F=56.441	القيمة الاحتمالية =sig 0.000		
معامل الارتباط=0.704	معامل التحديد المعدل =0.491		

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- أن قيمة اختبار $F=56.441$ أكبر من القيمة الحرجة 1.45 بدرجات حرية $(4, 6)$ ، وأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من 0.05 مما يعني ملائمة النموذج والبيانات للانحدار الخطي وأن العلاقة خطية بين المتغيرات.

- أن هناك ارتباط طردي قوي بين أنماط القيادة الإدارية والسلوك الحضاري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.704) . وأن معامل التحديد $=0.491$ ، ومعامل التحديد المعدل $=0.491$ ، وهذا يعني أن 49.1% من التغير في السلوك الحضاري (كأحد أبعاد المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 50.9% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على السلوك الحضاري.

- أن جميع أنماط القيادة الإدارية مؤثرة بشكل جوهري على السلوك الحضاري. وعليه، يتم قبول الفرض، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على السلوك الحضاري كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية بوزارة البلدية بدولة قطر.

رابع عشر: النتائج والتوصيات

توصلت الباحثة إلى عدة نتائج يمكن أن تساهم في حل مشكلة البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار فروضه، والتي تتلخص فيما يلي:

بالنسبة لأنماط القيادة الإدارية: توصل البحث إلى أن هناك اهتمام بدرجة مرتفعة بأنماط القيادة الإدارية في وزارة البلدية في دولة قطر، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن غالبية الآراء تتجه نحو الموافقة. وقد تبين أن ترتيب الأبعاد من حيث قوة التوافر هي على الترتيب: جاء في الترتيب الأول بعد (القيادة التحويلية)، وفي الترتيب الثاني جاء بعد (القيادة الأخلاقية)، وجاء في الترتيب الثالث بعد (القيادة التبادلية)، وجاء في الترتيب الأخير بعد (القيادة الاستراتيجية). وتعود هذه النتيجة إلى أن القيادات بالوزارة يلتزمون بالمصادقية في التعامل مع جميع الموظفين، ويتم التعامل مع جميع الموظفين بالحيادية، ويحرص القادة على الالتزام بالوعد المعلنة منهم، ويتم مراعاة توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية للعمل. وتهتم القيادة بتشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات المرتبطة بتطوير العمل.

بالنسبة لأبعاد المواطنة التنظيمية: توصل البحث إلى أن هناك اهتمام بدرجة مرتفعة بالمواطنة التنظيمية في وزارة البلدية في دولة قطر، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن غالبية الآراء تتجه نحو الموافقة. وقد تبين أن ترتيب الأبعاد من حيث قوة التوافر هي على الترتيب: في الترتيب الأول بعد (الإيثار)، وفي الترتيب الثاني بعد (الالتزام العام)، وفي الترتيب الثالث بعد (السلوك الحضاري)، وفي الترتيب الرابع بعد (الكياسة)، وفي الترتيب الأخير بعد (الروح الرياضية).

وتعود هذه النتيجة إلى أن الموظفين على استعداد لتقديم المساعدة والنصح لزملائهم الجدد حتى وإن لم يكن ذلك مطلوباً منهم، أن الموظفين يتبادلون الخبرات مع زملائهم في العمل، وأن الموظفين يحترمون التعليمات المعمول بها بالوزارة، كما يؤدي الموظفون مهامهم بدون المبالغة في تضخيم مشاكل العمل، كما يتبع الموظفون إجراءات الوزارة بدقة.

بالنسبة لأثر أنماط القيادة الإدارية على المواطنة التنظيمية: توصلت

الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط طردي بين أنماط القيادة الإدارية والمواطنة التنظيمية، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) لأنماط القيادة الإدارية على المواطنة التنظيمية بوزارة البلدية بدولة قطر.

في ضوء النتائج السابقة، يمكن للباحثة، تقديم التوصيات التالية:

جدول رقم (١٤): التوصيات والمقترحات المرتبطة بدعم وتعزيز مواطن القوة في

أنماط القيادة الإدارية و المواطنة التنظيمية.

النتيجة	التوصية المرتبطة بها	جهة التنفيذ	الموارد اللازمة
١- أنماط القيادة الإدارية			
هناك توافر بدرجة مرتفعة للقيادة الأخلاقية	<ul style="list-style-type: none"> - العمل على أن يتم شرح وتوضيح المبادئ والمعايير الأخلاقية للسلوك المهني المرتبطة بالعمل. - الالتزام بالقيادة التي تتسم بالعدالة والشفافية وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب دون محاباة أو تمييز. - أن تراعي القيادات في الوزارة العدالة عند توزيع أعباء العمل والمهام على جميع الموظفين. - أن تحافظ القيادات على حقوق الموظفين وامتيازاتهم وأن تساعدهم في الحصول عليها. 	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية وجميع القيادات بالوزارة	الموارد البشرية
هناك توافر بدرجة مرتفعة للقيادة التحويلية	<ul style="list-style-type: none"> - أن تعمل قيادات الوزارة على مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في صنع واتخاذ القرارات. - أن يتم اتخاذ القرارات في الوزارة بما يتناسب مع إمكانيات وقدرات الموظفين. - أن يتم تفويض بعض الصلاحيات للموظفين لتزكية روح التحدي لديهم، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية وتعلم المهارات القيادية. 	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية وجميع القيادات	الموارد البشرية

النتيجة	التوصية المرتبطة بها	جهة التنفيذ	الموارد اللازمة
هناك توافر بدرجة مرتفعة للقيادة الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> - اهتمام قيادات الوزارة بالرؤية المستقبلية وتحويلها إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة الوزارة وأهدافها. - اهتمام القادة ببناء الصف الثاني وتمكين الموظفين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية وتعلم المهارات القيادية. - أن تتبنى قيادات الوزارة استراتيجية تحقق استثمار أفضل للموارد المالية والبشرية والتكنولوجية المتاحة. 	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية وجميع القيادات بالوزارة	الموارد البشرية
هناك توافر بدرجة مرتفعة للقيادة التبادلية	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز القدرة على النظر للمشكلات من زواياها المختلفة. - أن يتم تطوير إجراءات العمل بشكل مستمر لمنع حدوث المشكلات بدلا من التصرف من منطلق رد الفعل لما قد يحدث من مشاكل. - أن يتم العمل على التخلص من الإجراءات الروتينية غير الضرورية لتوفير الوقت والجهد والتكلفة. 	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية وجميع القيادات	الموارد البشرية
٢ - المواطنة التنظيمية			
هناك توافر بدرجة مرتفعة جدا للإيثار	<ul style="list-style-type: none"> - أن يساهم الجميع في الأعمال التطوعية التي تحسن من صورة الوزارة. - أن تكون طبيعة العلاقة بين الموظفين قائمة على أساس التعاون والمشاركة وتشجيع العمل الجماعي. 	الإدارة العليا وجميع الموظفين	الموارد البشرية
هناك توافر بدرجة مرتفعة للكياسة	<ul style="list-style-type: none"> - أن تركز الوزارة في التعامل مع الموظفين لديها على المواهب الحقيقية للفرد وليس على سنوات الخبرة التي قضاها في الوزارة. 	الإدارة العليا	الموارد البشرية
هناك توافر بدرجة مرتفعة للالتزام العام	<ul style="list-style-type: none"> - أن يتم إعطاء الموظفين كافة الصلاحيات مع المسؤوليات الكاملة عن النتائج المحققة. - تنمية القدرة لدى الموظفين على المحافظة على الوقت واستغلاله بشكل فعال. - العمل على أن يتم وضع الفرد العامل ذو الموهبة والخبرة المناسبة في المكان المناسب. 	الإدارة العليا وجميع الموظفين المختلفة	الموارد البشرية
هناك توافر بدرجة مرتفعة للروح الرياضية	<ul style="list-style-type: none"> - أن يتم تقدير جهود الموظفين بالأسلوب الملائم. - أن تمثل المصارحة والاتصالات المفتوحة بين القادة والموظفين وسيلة جيدة لتدعيم عمليات التغيير داخل الوزارة. - أن يتم دعم ومساندة الموظفين المبدعين لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم الشخصية. 	الإدارة العليا وجميع الموظفين	الموارد البشرية

النتيجة	التوصية المرتبطة بها	جهة التنفيذ	الموارد اللازمة
هناك توافر بدرجة مرتفعة لسلوك الحضاري	أن يحرص الموظفون على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف وعدم الغياب إلا لظروف طارئة. أن يسعى الموظفون لإنجاز عملهم بشكل مبكر عما هو محدد. أن يتبع الموظفون إجراءات الوزارة بدقة.	الإدارة العليا وجميع الموظفين	الموارد البشرية

المراجع

- (i) فخري، جيهان حسن، (٢٠١٩)، "أثر الأنماط القيادية على إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الأكاديمية المصرية لعلوم الطيران"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- (ii) محمد، إيمان بركات، (٢٠٢٠)، "أثر الأنماط الإدارية للمديرين على إدارة الصراعات التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- (iii) Nasra, M.A. & Heilbrunn, S. (2015), "Transformational leadership and organizational citizenship behavior in the Arab educational system in Israel: the impact of trust and job satisfaction", **Educational Management Administration & Leadership**, Vol. 44 No. 3, pp. 380–396.
- (iv) الشرباصي، دعاء سعد عبدالمنعم، (٢٠١٧)، "إدراك الموظفين للأنماط القيادية للمديرين وتأثيره على سلوكيات المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.

(v) مدين، سحر خلف سلمان، (٢٠١٢)، "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية..

(vi) فخري، جيهان حسن، مرجع سبق ذكره.

(vii) كريم، محمد سليمان محمد، (٢٠١٢)، "سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد (٣)، العدد (١)، مصر.

(viii) Wang, Yanfei, Zheng, Yangliu, & Zhu, Yu, (2018), "How transformational leadership influences employee voice behavior: The roles of psychological capital and organizational identification", **Social Behavior and Personality: An International Journal**, Vol. (46), No. (2), pp. 313–321.

(ix) أحمد، خالد محمد عبد الرحمن، (٢٠١٤)، "نموذج مقترح لتأثير الأنماط القيادية على عملية التطور التنظيمي من خلال إدارة التغيير: دراسة تطبيقية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

(x) جودة، عبدالمحسن حسن، وعلي، محمد إبراهيم عيد، وخشبة، ناجى فوزى محمد، (٢٠١٦)، "علاقة نمطي القيادة التبادلية والتحويلية بسلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، جامعة المنصورة، المجلد (٤٠)، العدد (٢)، مصر.

(xi) فنزى، نور غياث (٢٠١٢)، " أثر القيادة الملهمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مركز المؤتمرات في القاهرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

(xii) Montani, F., & Véronique, D., (2010), "Unravelling the relationship between role overload and organizational citizenship behavior: A test of mediating and moderating effects", **European Management Journal**, Vol. (36), No. (6), PP. 757-768.

(xiii) Ribeiro, N., Duarte, A.P. & Filipe, R. (2018), "How authentic leadership promotes individual performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and creativity", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 67 No. 9, pp. 1585-1607.

(xiv) الدهراوي، مصطفى عبداللطيف، (٢٠١٨)، "أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على الإدارة المالية بهيئة قناة السويس"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

(xv) حسان، محمد عبدالله عبدالمقصود (٢٠١٨)، "الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بحائل"، **مجلة البحوث التجارية**، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجد ٤٠، العدد ١، مصر، ص ١٩٦-٢٢٠.

- (xvi) الشرباصي، دعاء سعد عبدالمنعم, مرجع سبق ذكره.
- (xvii) الدهراوي, مصطفى عبداللطيف, مرجع سبق ذكره.
- (xviii) Hanaysha, J.R., Kumar, V.V.A., In'airat, M. and Paramaiah, C. (2022), "Direct and indirect effects of servant and ethical leadership styles on employee creativity: mediating role of organizational citizenship behavior", **Arab Gulf Journal of Scientific Research**, Vol. 40 No. 1, pp. 79–98.
- (xix) Saira, S., Mansoor, S. & Ali, M. (2021), "Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 42 No. 1, pp. 130–143.
- (xx) Abdullahi, A.Z., Anarfo, E.B. & Anyigba, H. (2020), "The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders' emotional intelligence play a moderating role?", **Journal of Management Development**, Vol. 39 No. 9/10, pp. 963–987.
- (xxi) Ghavifekr, S. & Adewale, A.S. (2019), "Can change leadership impact on staff organizational citizenship behavior? A scenario from Malaysia", **Higher Education Evaluation and Development**, Vol. 13 No. 2, pp. 65–81.
- (xxii) Hassi, A. (2019), "“You get what you appreciate”: Effects of leadership on job satisfaction, affective commitment and

organizational citizenship behavior", **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 27 No. 3, pp. 786-811.

(xxiii) الدهراوي, مصطفى عبداللطيف, مصطفى عبداللطيف, مرجع سبق ذكره.

(xxiv) فخري, جيهان حسن, مرجع سبق ذكره.

(xxv) الدهراوي, مصطفى عبداللطيف, مرجع سبق ذكره.

(xxvi) دنيال, جوني, (٢٠١٥), "أساسيات اختيار العينة في البحوث العلمية", ترجمة:

طارق عبد الرحمن, مركز البحوث, معهد الإدارة العامة, القاهرة, مصر.