

## أثر أنماط القيادة الإدارية على مستوى الإبداع التنظيمي في وزارة البلدية بدولة قطر.

### The impact of Administrative Leadership Styles on the Level of Organizational Creativity 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:

يسعى البحث إلى التعرف على مدى توافر أنماط القيادة الإدارية، ومدى الاهتمام بالإبداع التنظيمي، ومدى أثر أنماط القيادة الإدارية على مستوى الإبداع التنظيمي 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 مستوى الإبداع التنظيمي بالوزارة كان بدرجة مرتفعة، وأن هناك ارتباط بين أنماط القيادة الإدارية، وأبعاد الإبداع التنظيمي، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الإبداع التنظيمي بوزارة البلدية بدولة قطر. الكلمات المفتاحية: القيادة، الاستراتيجية، القيادة التحويلية، الإبداع الإداري، التكنولوجيا، الخدمة، الإبداع الإضافي، وزارة البلدية، دولة قطر.

### Abstract:

#### The impact of Administrative Leadership Styles on the Level of Organizational Creativity in the Ministry of Municipality in the State of Qatar

The research seeks to identify the availability leadership styles, the extent of interest in organizational creativity, and the extent of the impact of leadership styles on the level of organizational creativity 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 creativity in the ministry was at a high degree, and that there is a correlation between the dimensions (leadership styles) and the dimensions of organizational creativity, and that there is a statistically significant effect of the leadership styles on the organizational creativity in the ministry.

**Key words:** Leadership, Strategy, Transformational Leadership, Administrative Creativity, Technology, Service, Additional Creativity, Ministry of Municipality, State of Qatar.

#### أولاً: المقدمة.

إن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على قياداتها الإدارية التي تضع رؤيتها وترسم خططها وسياساتها وتحركها نحو تحقيق أهدافها، لاسيما في ظل التطور التكنولوجي وثورة المعرفة، إضافة إلى المتغيرات والمستجدات المتسارعة في كافة المجالات، وأن هذه التطورات فرضت على القيادات في الكثير من المؤسسات البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، حتى تواكب تلك المستجدات والمتغيرات، وتحقق أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك بعد أن أدركت عدم قدرتها على الاستمرار في تأدية أعمالها على النحو التقليدي الذي اعتادت عليه في السابق والذي لا يعطي للمستجدات البيئية في الإدارة الأهمية المطلوبة.<sup>(١)</sup>

إن النمط القيادي الفعال هو من أهم الركائز الأساسية للمنظمات، والذي يمكنها من استغلال الموارد البشرية والمادية التي تمتلكها وتوجيهها التوجيه الصحيح،

وهذا يتطلب من المنظمات التأمل في الأنماط الإدارية للمديرين المتبعة فيها، كذلك البحث عن أنماط قيادية للمديرين قادرة على مجاراة التطورات، بحيث تكون واعية ومدركة لحجم التحديات، وزيادة تعقيد العمليات الإدارية. (ii)

وتعد القيادة اليوم محور هاماً تدور حوله الكثير من أدبيات القيادة الإدارية بصفة خاصة والإدارة بصفة عامة، حيث أصبح دور القائد التأثير على الآخرين مثار تساؤلات الكتاب والباحثين في هذا المجال، ودافعاً للسير في أعماق موضوع القيادة الإدارية، فأصبح منصباً على مفهوم قيادي يتسم بالإبداع في ضوء التحديات والمتغيرات التي تواجه المنظمات سواء عالمية ومحلية. (iii)

ويعد الإبداع هاماً وضرورياً بالنسبة للمنظمات اليوم وذلك لأن المهارات المطلوبة لبقاء المؤسسات في الوقت الراهن وقيامها بدورها المطلوب منها سوف تكون مختلفة عما كانت عليه في السابق، و إذا ما توافرت القدرات والاستعدادات النفسية، والفكرية، والبيئة المناسبة ووجود قيادة مميزة تعمل على تحفيز المستويات الإدارية كافة، وتعمل على خلق كفاءة بشرية مدربة وتفيد استخدام المعارف والمعلومات المختلفة التي تقود إلى توليد الأفكار. وخلق المعرفة يمكننا تطوير آليات العمل والوصول إلى الحلول والأفكار الإدارية المبتكرة والمبدعة، وهي باب الدخول إلى الإبداع التنظيمي. (iv)

وفي ضوء ما سبق يحاول البحث الحالي الوقوف على أنماط القيادة الإدارية ومستوى الإبداع التنظيمي 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. وهو ما سنعرض له بشيء من التفصيل في هذا الجهد البحثي.

## ثانياً: مصطلحات البحث.

**مفهوم القيادة الإدارية:** هي أسلوب أو سلوك يمارسه القائد يعكس قدرته على التأثير في الموظفين ومنحهم الإحساس بالثقة والأمان الوظيفي، وحثهم وحفزهم على إنجاز المهام برغبتهم، وخلق روح التعاون بينهم من خلال تفعيل منظومة العمل الجماعي لتحقيق الأهداف. (v)

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. (vi)

وعليه يمكن تعريف القيادة بأنها وسيلة لتوجيه أنشطة جماعات العمل ودفعها لبذل الجهد في ظل مناخ من التعاون الذي يكفل تحقيق الأهداف المحددة، ويتمثل جوهر عمل القيادة في التأثير على سلوك الموارد البشرية والجماعات تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

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

- **النمط القيادي الأخلاقي:** يشير إلى مظاهر السلوك المناسب معيارياً من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية، وتعزيز هذا السلوك للأنباع من خلال التواصل في اتجاهين هما: التعزيز وصنع القرار، والسلوك المناسب للمدير الأخلاقي هو من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية والتي تظهر من خلال المصادقية، والثقة والصدق والعدالة في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، ونبذ كافة أشكال الأعمال السلبية مثل الفساد الإداري. (vii)

- **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<sup>(viii)</sup>. كما أنه القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى تطوير وتشجيع الموظفين على التفكير والإبداع وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من رسالة المنظمة. (ix)
  - **النمط القيادي الاستراتيجي:** هو قدرة القائد على تحديد الاتجاه والرؤية الاستراتيجية من خلال إحداث تغييرات جوهرية بالمنظمة ومساعدتها على التلائم مع متطلبات البيئة، وتحفيز وتشجيع الموارد البشرية من أجل تحقيق الرؤية بصرف النظر عن المعوقات. (x)
  - **النمط القيادي التبادلي:** هو نمط يعتمد على إنشاء سلسلة تبادلات للمنافع والمصالح ووجود مشتركة بين القائد والموظفين من جهة، وبين الموظفين أنفسهم من جهة أخرى، من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة. (xi)
- مفهوم الإبداع التنظيمي:** هو القدرة على توليد فكرة أو أفكار جديدة لتطوير منتج أو تنظيم نظام إداري أو دمج عنصرين أو أكثر في عنصر أشمل أو أرشق، وعلى التوصل إلى مبتكر فعال لمشكلة قائمة وليس حلاً تقليدياً. (xii)
- وعليه يمكن تعريف الإبداع التنظيمي بأنه القدرة على تقديم أساليب وأفكار يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل بين الموظفين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة. وأن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب.
- وفيما يلي المفاهيم الخاصة بأهم أبعاد الإبداع التنظيمي والتي تم الاعتماد عليها في البحث الحالي:

- **الإبداع الإداري:** هو مجال من المجالات التي يغطيها الإبداع، حيث أنه يهتم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام، وأهداف العمل، وتلك القواعد والإجراءات التي تعمل بالاتصال والتبادل بين الموظفين والبيئة المحيطة بالمنظمة. (xiii)
- **الإبداع التكنولوجي:** هو تقديم الأفكار الجديدة والأساليب والأدوات والتي هي في أغلب الأحيان على شكل تكنولوجية جديدة. (xiv)
- **الإبداع في الخدمة:** هو تقديم الجديد في الخدمة أو تحسين كبير في مفهوم الخدمة من ناحية الممارسة والتطبيق ويفهم من إبداع الخدمة أنه يعني التوصل إلى خدمة جديدة أو مطورة إلى حد ما بهدف تحسين الكفاءة والفاعلية والميزة التنافسية بما يضيف قيمة للمنظمة. (xv)
- **الإبداع الإضافي:** هو الإبداع الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية، كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة العملاء، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة. (xvi)

ثالثاً: الدراسات السابقة.

هدفت دراسة (Saira, et al, 2021) إلى اختبار التأثير الوسيط للتمكين 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. (xvii)

الهدف من دراسة (Chen, et al, 2020) هو معرفة مدى تأثير شفافية الرسائل وشفافية الشبكة على مشاركة أو إخفاء المعرفة، وبالتالي كيف ترتبط بالإبداع لدى الموظفين. وتم جمع البيانات من ٢٠٨ من مستخدمي الوسائط الاجتماعية للمؤسسة. وتشير الدراسة إلى أن شفافية الرسائل ترتبط بشكل إيجابي بمشاركة المعرفة، في حين أنها لا ترتبط بإخفاء المعرفة. وترتبط شفافية الشبكة بشكل إيجابي

بمشاركة المعرفة والإخفاء. يركز التركيز الترويجي بشكل إيجابي على العلاقة بين شفافية الرسائل ومشاركة المعرفة، ولكنه لا يمارس أي تأثير وسيط على العلاقة بين شفافية الشبكة ومشاركة المعرفة.<sup>(xviii)</sup>

هدفت دراسة (Zhang, et al., 2020) إلى توسع البحث حول الإبداع الفردي من خلال دمج سمات الشخصية وعوامل القيادة. تم استخدام بيانات متطابقة متعددة المصادر من ٢١٧ مشرف وموظف من ٢٣ شركة في الصين. وتوصلت الدراسة إلى أن الانفتاح على التجربة يرتبط بشكل إيجابي بإبداع الموظف، في حين أن المراقبة عن كثب ترتبط سلبا بإبداع الموظف. ويكون الموظفون المنفتحون على التجربة أكثر إبداعا عندما تكون توقعات إبداع القائد عالية. وليس للتفاعل بين المراقبة الدقيقة والانفتاح على التجربة أي تأثير كبير على إبداع الموظف.<sup>(xix)</sup>

وهدف دراسة (Shafi, et al., 2020) إلى التحقيق في تأثير القيادة التحويلية في تحفيز إبداع الموظف مما يؤدي، وتقييم الدور الوسيط للتحفيز الداخلي بين القيادة التحويلية وتحفيز إبداع الموظف. وتم جمع البيانات من ١٦٤ مشرف وموظف من ٣١ شركة برمجيات باكستانية. وأشارت النتائج إلى أن التأثير المثالي والتحفيز الفكري والدافع الملهم لهما تأثير كبير على الابتكار التنظيمي وتحفيز إبداع الموظف ولكن لم يتم العثور على الاعتبار الفردي ليكون مرتبطا بالابتكار التنظيمي وتحفيز إبداع الموظف. وأثبتت النتائج التأثير الإيجابي والدور الوسيط للتحفيز الداخلي للقيادة التحويلية وتحفيز إبداع الموظف.<sup>(xx)</sup>

الهدف من دراسة (فخري، ٢٠١٩) هو تحديد أثر الأنماط القيادية على مراحل إدارة الأزمات في الأكاديمية المصرية لعلوم الطيران. ويتمثل مجتمع البحث في جميع القيادات في الأكاديمية المصرية لعلوم الطيران، وجميع الموظفين من الإداريين والفنيين في مختلف التخصصات الوظيفية والمستويات الإدارية في الأكاديمية المصرية لعلوم الطيران. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت حجمها ٢٠٨ مفردة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك توافر بنسبة مرتفعة للأنماط القيادية في

الأكاديمية المصرية لعلوم الطيران. وأن هناك أثر للأنماط القيادية (القيادة الاستراتيجية- القيادة الأخلاقية- القيادة التحويلية), على مراحل إدارة الأزمات. (xxi) هدفت دراسة (Wang, et al., 2018) إلى اقتراح نموذجاً تم اختباره بشكل مشترك مع رأس المال النفسي باعتباره الآلية النفسية الرئيسية التي تؤثر من خلالها القيادة التحويلية على سلوك الموظف، وبحث الدراسة التأثير الوسيط للتعلم التنظيمي للموظفين على رأس المال النفسي في العلاقة مع سلوك الموظف. تم جمع البيانات من الموظفين في الشركات الموجودة في جنوب الصين. وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال النفسي توسط بشكل كامل في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك الموظف، وأن تأثير رأس المال النفسي على سلوك الموظف سيكون أقوى عندما يكون التعلم التنظيمي للموظفين عالياً. (xxii)

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة يتبين أنها اتفقت على أهمية كلا من أنماط القيادة الإدارية ومستوى الإبداع التنظيمي في المجتمعات والبلدان المتنوعة، وفي العديد من القطاعات والمؤسسات والمجالات التطبيقية المختلفة. فقد تبين من مراجعة الدراسات السابقة أن هناك بعض الدراسات التي تناولت أنماط القيادة الإدارية في العلاقة والأثر مع بعض المتغيرات الأخرى أهمها: التمكين النفسي في دراسة (Saira, et al, 2021). وهناك بعض الدراسات التي تناولت المواطنة التنظيمية في العلاقة والأثر مع بعض المتغيرات الأخرى، أهمها: القيادة الأخلاقية في دراسة (الدهراوي, 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 لتزكية 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	تقديم حوافز لتشجيع الموظفين على الإبداع.	٩	٣٠.٠	١٢	٤٠.٠	٩	٣٠.٠
٢	تهتم قيادات الوزارة بالإبداع لخلق وتوليد المعرفة.	١٥	٥٠.٠	١٢	٤٠.٠	٣	١٠.٠
٣	استخدام التكنولوجيا في عملية صنع القرار.	١٦	٥٣.٣	١١	٣٦.٦٣٣.٣	٣	١٠.٠
٤	الاعتماد على قواعد بيانات ومعلومات محدثة عند تحليل البيئة الخارجية والداخلية.	١٧	٥٦.٦	١٠	٣٣.٣	٣	١٠.٠
٥	يعتمد إبداع الخدمات على احتياجات الجمهور.	١٥	٥٠.٠	٩	٣٠.٠	٦	٢٠.٠
٦	تهتم قيادات الوزارة بشكاوى وأراء الجمهور كقاعدة ترتكز عليها في بناء الأفكار الجديدة.	٢٢	٧٣.٢	٦	٢٦.٦	٨	٢٦.٦
٧	استخدام العصف الذهني في تحليل المشكلات.	٩	٣٠.٠	١٥	٥٠.٠	٦	٢٠.٠
٨	إجراء بحوث التطوير بشكل مستمر لتوليد الأفكار.	١٢	٤٠.٠	١٥	٥٠.٠	٣	١٠.٠
	متوسط الإبداع التنظيمي	١٤.٥	٤٧.٥	١١	٣٦.٦	٥.٥	١٧.٦

بينت نتائج الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لأنماط القيادة الإدارية أن قيادات الوزارة تراعي توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية للعمل. ويتم مساندة الموظفين لتحقيق خططهم وأهدافهم وطموحاتهم. وتوضح القيادات للموظفين ما يتوقع الحصول عليه عند تحقيق الأهداف. إلا أن هناك محدودية الاهتمام بمشاركة الموظفين في صنع القرارات الاستراتيجية، وقصور في توفير استراتيجية واضحة لإعداد وبناء القيادات المستقبلية. وبالنسبة للإبداع التنظيمي تبين أن قيادات الوزارة تهتم بشكاوى وأراء الجمهور كقاعدة تركز عليها في بناء الأفكار الجديدة. إلا أن هناك قصور في الاهتمام باستخدام أساليب العصف الذهني في تحليل مشكلات العمل، والقصور في تصميم وابتكار حلولاً ذكية غير نمطية للمشكلات المعقدة.

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 تأثير 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، ومن ثم تأثيره على مستوى ما يقدمونه من إبداع تنظيمي بالوزارة.

ولذا، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما هي أهم أنماط القيادة الإدارية في وزارة البلدية بدولة قطر؟
  - ٢- ما مدى قوة الإبداع التنظيمي بوزارة البلدية بدولة قطر؟
  - ٣- ما مدى العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى الإبداع التنظيمي بوزارة البلدية بدولة قطر؟
- خامساً: أهداف البحث.
- ١- التعرف على أنماط القيادة الإدارية بوزارة البلدية بدولة قطر.
  - ٢- التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي بوزارة البلدية بدولة قطر.

٣- تحديد مدى العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى الإبداع التنظيمي  
بوزارة البلدية بدولة قطر.

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.

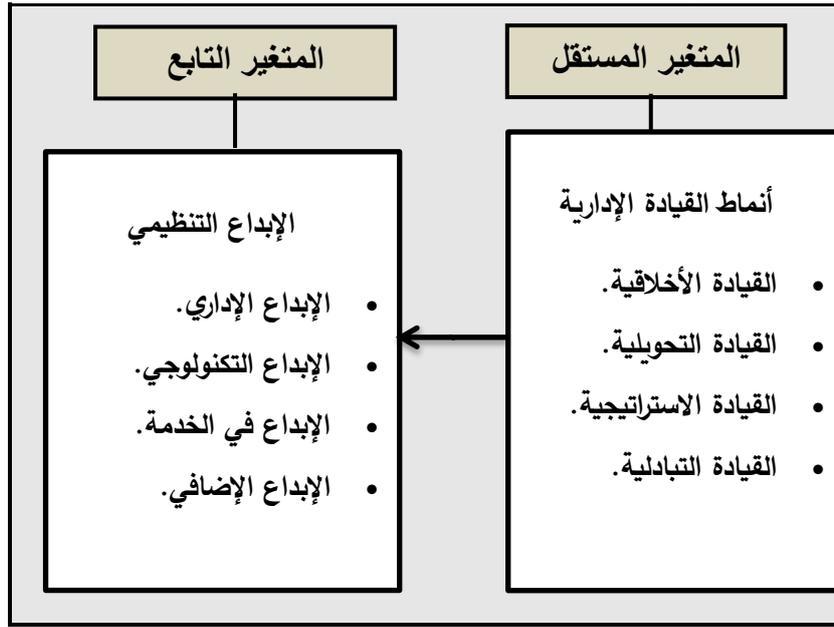
٢- تكمن أهمية الدراسة في تناول قطاعاً حيويًا ومهماً متمثلاً في وزارة البلدية في دولة قطر باعتبارها من أهم القطاعات الحكومية في الدولة. كما تعد هذا الدراسة بمثابة دعوة للتفاعل مع عوامل زيادة فاعلية الأداء لدى المديرين والقيادة بالوزارة في ضوء تنمية القدرة على الإبداع، من خلال تقديم بعض التوصيات للمسؤولين للوقوف على أهمية موضوع القيادة والإبداع التنظيمي وأهمية إبراز جوانب القوة الناتجة عن الاهتمام بتنميته لدى المديرين والموظفين بالوزارة.

سادساً: فروض البحث.

- الفرض الرئيسي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على مستوى الإبداع التنظيمي بوزارة البلدية بدولة قطر". والفرعية، هي:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على مستوى الإبداع الإداري بوزارة البلدية في دولة قطر.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على مستوى الإبداع التكنولوجي بوزارة البلدية في دولة قطر.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على مستوى الإبداع في الخدمة بوزارة البلدية في دولة قطر.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على مستوى الإبداع الإضافي بوزارة البلدية في دولة قطر.

يوضح الشكل التالي الإطار العام لمتغيرات البحث الحالي, كما يلي:



شكل رقم (١): الإطار العام لمتغيرات البحث.

ثامنا: منهج البحث.

تم الاعتماد في البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة موضوع أنماط القيادة الإدارية كمتغير مستقل وأثره على مستوى الإبداع التنظيمي كمتغير تابع, وذلك لمناسبته لأهداف الدراسة. وتم الاعتماد في تحقيق هذا المنهج على نوعين من البيانات من مصادرها التالية:

١- البيانات الثانوية: تم الاعتماد في التعرف على الخلفية النظرية للدراسة, على المراجع المتنوعة من الكتب والمقالات والدراسات السابقة العربية

والأجنبية الأكاديمية والأبحاث المنشورة، والتي تناولت موضوع أنماط القيادة الإدارية وموضوع مستوى الإبداع التنظيمي.

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) (xxiii) في إعداد محور أنماط القيادة الإدارية. وتم الاعتماد على دراسة (عربي، ٢٠١٦) (xxiv) في إعداد محور الإبداع التنظيمي.

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: (xxv)

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

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  $\pm 0.05$ .

**Z<sup>2</sup>:** الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة ١.٩٦.

وبتطبيق المعادلة السابقة تم التوصل إلى حجم عينة الدراسة والتي تبلغ (٣٧٤) مفردة.

#### عاشرا: صدق وثبات أداة البحث.

جدول رقم (٢): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستقصاء والدرجة الكلية للمتغيرات.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	0.679	١- القيادة الأخلاقية.
*0.008	0.472	٢- القيادة التحويلية.
*0.000	0.641	٣- القيادة الاستراتيجية.
*0.000	0.603	٤- القيادة التبادلية.
*0.000	0.765	أنماط القيادة الإدارية
*0.000	0.598	١- الإبداع الإداري.
*0.000	0.687	٢- الإبداع التكنولوجي.
*0.000	0.701	٣- الإبداع في الخدمة.
*0.000	0.665	٤- الإبداع الإضافي.
*0.000	0.735	الإبداع التنظيمي

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

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات قائمة الاستقصاء دالة إحصائيا 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 ومستوى الإبداع التنظيمي في وزارة البلدية في دولة قطر.

### حادي عشر: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

تم استخدام اختبار كولمغوروف- سمرنوف (K-S) Kolmogorov- Smirnov Test) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (٣): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

المجال	قيمة الاختبار (Z)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١- القيادة الأخلاقية.	0.817	0.517
٢- القيادة التحويلية.	0.982	0.289
٣- القيادة الاستراتيجية.	0.841	0.478
٤- القيادة التبادلية.	0.572	0.900
أنماط القيادة الإدارية	0.891	0.405
١- الإبداع الإداري.	2.09	0.874
٢- الإبداع التكنولوجي.	1.51	0.471
٣- الإبداع في الخدمة.	0.638	0.096
٤- الإبداع الإضافي.	1.43	0.196
الإبداع التنظيمي	0.527	0.748

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 لمتغير أنماط القيادة الإدارية.

جدول رقم (٤): 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) ونسبة اتفاق بلغت (٧١.٦٪)، 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 الأخير 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 اتفاق بلغت (٦٦.٦٪).

## ٢- الإحصاءات الوصفية لمتغير الإبداع التنظيمي.

جدول رقم (٥): المؤشرات الكلية لقياس مدى توافر أبعاد الإبداع التنظيمي.

م	الأبعاد:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب الأهمية
١	الإبداع الإداري	٣.٠٠	٠.٨٨٧	٦٠.٠	الرابع
٢	الإبداع التكنولوجي	٣.٦٤	٠.٧٢٦	٧٢.٨	الأول
٣	الإبداع في الخدمة	٣.٥٤	٠.٧٦٩	٧٠.٨	الثاني
٤	الإبداع الإضافي	٣.٢٠	٠.٨١١	٦٤.٠	الثالث
	المؤشرات الكلية	٣.٣٤	٠.٧٩٨	٦٦.٨	

يتضح من الجدول السابق أن أكثر الأبعاد توافراً الخاصة بالإبداع التنظيمي هي على الترتيب: جاء في الترتيب الأول بعد (الإبداع التكنولوجي) باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي قدره (٣.٦٤) وبنسبة اتفاق بلغت (٧٢.٨٪)، وفي الترتيب الثاني جاء بعد (الإبداع في الخدمة) باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي قدره (٣.٥٤) وبنسبة اتفاق بلغت (٧٠.٨٪)، وجاء في الترتيب الثالث بعد (الإبداع الإضافي) باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي قدره (٣.٢٠) وبنسبة اتفاق بلغت (٦٤٪)، وجاء في الترتيب الرابع والأخير بعد (الإبداع الإداري) باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي قدره (٣.٠٠) وبنسبة اتفاق بلغت (٦٠٪).

وبناء على ما سبق، فإن هناك توافراً بنسبة مرتفعة لأبعاد الإبداع التنظيمي في وزارة البلدية في دولة قطر، وأن الآراء تتجه نحو الموافقة، حيث أن المتوسط الكلي للأبعاد هو (٣.٣٤)، أي بنسبة اتفاق بلغت (٦٦.٨٪).

### ثالث عشر: اختبار صحة فروض الدراسة.

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

فيما يلي مصفوفة الارتباطات والتباين المشترك بين أنماط القيادة الإدارية وأبعاد الإبداع التنظيمي، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٦): مصفوفة الارتباط بين أنماط القيادة الإدارية وأبعاد الإبداع التنظيمي.

المتغيرات	البعد الأول: الإبداع الإداري	البعد الثاني: الإبداع التكنولوجي	البعد الثالث: الإبداع في الخدمة الإضافي	البعد الرابع: الإبداع الإضافي
البعد الأول: القيادة الأخلاقية	0.767*	0.628*	0.637*	0.743*
	0.000	0.000	0.001	0.000
التباين المشترك $r^2$	0.588	0.394	0.405	0.552
البعد الثاني: القيادة التحويلية	0.839*	0.722*	0.661*	0.726*
	0.000	0.000	0.000	0.000
التباين المشترك $r^2$	0.703	0.521	0.436	0.527
البعد الثالث: القيادة الاستراتيجية	0.697*	0.607*	0.620*	0.795*
	0.000	0.000	0.000	0.000
التباين المشترك $r^2$	0.485	0.368	0.384	0.632
البعد الرابع: القيادة التبادلية	0.810*	0.743*	0.628*	0.840*
	0.000	0.050	0.000	0.000
التباين المشترك $r^2$	0.656	0.552	0.394	0.705

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

يتضح من جدول السابق أن هناك علاقة ارتباط طردية جوهرية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين جميع أنماط القيادة الإدارية وبين جميع أبعاد الإبداع التنظيمي في وزارة البلدية في دولة قطر. فقط تبين أن هناك علاقة ارتباط طردية بين القيادة الأخلاقية وأبعاد الإبداع التنظيمي، وكانت ترتيبها من حيث قوة الارتباط: (الإبداع الإداري)، (الإبداع الإضافي)، (الإبداع في الخدمة)، (الإبداع التكنولوجي)، والتي بلغت قيمهم على التوالي: (٠.٧٦٧)، (٠.٧٤٣)، (٠.٦٣٧)، (٠.٦٢٨). وأن هناك علاقة ارتباط طردية بين القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع التنظيمي، وكانت ترتيبها من حيث قوة الارتباط: (الإبداع الإداري)، (الإبداع الإضافي)، (الإبداع التكنولوجي)، (الإبداع في الخدمة)، والتي بلغت قيمهم على التوالي: (٠.٨٣٩)، (٠.٧٢٦)، (٠.٧٢٢)، (٠.٦٦١).

وأن هناك علاقة ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية وأبعاد الإبداع التنظيمي، حيث كانت قيمة معامل بيرسون تشير إلى ارتباط موجب قوي في جميع الأبعاد وكانت ترتيبها من حيث قوة الارتباط: (الإبداع الإضافي)، (الإبداع الإداري)، (الإبداع في الخدمة)، (الإبداع التكنولوجي)، والتي بلغت قيمهم على التوالي: (٠.٧٩٥)، (٠.٦٩٧)، (٠.٦٢٠)، (٠.٦٠٧). وأن هناك علاقة ارتباط طردي بين القيادة التبادلية وأبعاد الإبداع التنظيمي، وكانت ترتيبها من حيث قوة الارتباط: (الإبداع الإضافي)، (الإبداع الإداري)، (الإبداع التكنولوجي)، (الإبداع في الخدمة)، والتي بلغت قيمهم على التوالي: (٠.٨٤٠)، (٠.٨١٠)، (٠.٧٤٣)، (٠.٦٢٨).

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

جدول رقم (٧): معاملات الانحدار والارتباط الخطي لتأثير أنماط القيادة الإدارية على الإبداع التنظيمي.

الدلالة Sig	قيمة T	التأثير Beta	معاملات الانحدار		المتغيرات
			الخطأ المعياري Std Error	معامل الانحدار B	
0.000	6.517		1.724	11.317	(Constant)
0.005	0.628	0.350	0.121	0.487	- القيادة الأخلاقية.
0.051	2.427	0.421	0.124	0.462	- القيادة التحويلية.
0.025	2.117	0.336	0.113	0.392	- القيادة الاستراتيجية.
0.002	1.336	0.362	0.156	0.508	- القيادة التبادلية.

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

يتضح من الجدول السابق وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، حيث أن قيمة T ذات دلالة معنوية. ويمكن قبول الفرض بصفة عامة، حيث أن: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية

بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى الإبداع التنظيمي 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 مستوى الإبداع الإداري بوزارة البلدية في دولة قطر".

جدول رقم (٨): تحليل الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة الإدارية على الإبداع الإداري.

أبعاد المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
(Constant)	0.427	4.017	0.000
القيادة التحويلية.	0.703	11.325	0.000
القيادة التبادلية.	0.656	9.154	0.000
القيادة الأخلاقية.	0.588	7.427	0.000
القيادة الاستراتيجية.	0.485	5.041	0.000
قيمة F=147.12		القيمة الاحتمالية sig=0.000	
معامل الارتباط=0.706		معامل التحديد المعدل =0.495	

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

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يتبين ما يلي:

- أن قيمة اختبار  $F=147.12$  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 والإبداع الإداري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون  $(0.706)$ . ومعامل التحديد المعدل =  $0.495$ ، وهذا يعني أن  $49.5\%$  من التغير في الإبداع الإداري تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية  $50.5\%$  قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الإبداع الإداري.

- أن جميع أنماط القيادة الإدارية مؤثرة بشكل جوهري على الإبداع الإداري. وعليه، يمكن قبول الفرض، حيث أن: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على مستوى الإبداع الإداري بوزارة البلدية في دولة قطر.

٢- اختبار الفرض الفرعي الثاني.

الذي ينص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على مستوى الإبداع التكنولوجي بوزارة البلدية في دولة قطر".

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

أبعاد المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
(Constant)	0.864	15.788	0.000
القيادة التحويلية.	0.552	14.396	0.000
القيادة التبادلية.	0.521	12.131	0.000
القيادة الأخلاقية.	0.394	6.634	0.000
القيادة الاستراتيجية.	0.368	4.219	0.000
قيمة F=241.019		القيمة الاحتمالية =sig=0.000	
معامل الارتباط=0.699		معامل التحديد المعدل =0.485	

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

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يتبين ما يلي:

- أن قيمة اختبار  $F=241.019$  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 والإبداع التكنولوجي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون  $(0.699)$ . ومعامل التحديد المعدل  $=0.485$ ، وهذا يعني أن  $48.5\%$  من التغير في الإبداع التكنولوجي (كأحد أبعاد المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية  $51.5\%$  قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الإبداع التكنولوجي.

- أن جميع أنماط القيادة الإدارية مؤثرة بشكل جوهري على الإبداع التكنولوجي. وعليه، يمكن قبول الفرض، حيث أن: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على مستوى الإبداع التكنولوجي بوزارة البلدية في دولة قطر.

٣- اختبار الفرض الفرعي الثالث.

الذي ينص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على مستوى الإبداع في الخدمة بوزارة البلدية في دولة قطر".

جدول رقم (١٠): تحليل الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة الإدارية على الإبداع في الخدمة.

أبعاد المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
(Constant)	0.659	11.157	0.000
القيادة التحويلية	0.436	8.822	0.000
القيادة الأخلاقية	0.405	7.166	0.000
القيادة التبادلية	0.394	5.621	0.000
القيادة الاستراتيجية	0.384	4.016	0.000
قيمة F=141.224	القيمة الاحتمالية sig = 0.000		
معامل الارتباط=0.728	معامل التحديد المعدل = 0.526		

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يتبين ما يلي:

- أن قيمة اختبار  $F=141.224$  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 والإبداع في الخدمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون  $(0.728)$ . وأن معامل التحديد  $= 0.526$ ، ومعامل التحديد المعدل  $= 0.526$ ، وهذا يعني أن  $52.6\%$  من التغير في الإبداع في الخدمة تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية  $47.4\%$  قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الإبداع في الخدمة.

- أن جميع أنماط القيادة الإدارية مؤثرة بشكل جوهري على الإبداع في الخدمة. وعليه، يمكن قبول الفرض، حيث أن: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على مستوى الإبداع في الخدمة بوزارة البلدية في دولة قطر.

٤- اختبار الفرض الفرعي الرابع.

الذي ينص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على مستوى الإبداع الإضافي بوزارة البلدية في دولة قطر".

جدول رقم (١١): تحليل الانحدار المتعدد لأثر أنماط القيادة الإدارية على الإبداع الإضافي.

أبعاد المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
(Constant)	2.604	19.421	0.000
القيادة التبادلية.	0.705	17.266	0.000
القيادة الاستراتيجية.	0.632	14.247	0.000
القيادة التحويلية.	0.527	12.114	0.000
القيادة الأخلاقية.	0.552	12.114	0.000
قيمة F=27.447	القيمة الاحتمالية sig=0.000		
معامل الارتباط=0.847	معامل التحديد المعدل = ٠.٧١٤		

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما

يلي:

- قيمة اختبار  $F=27.447$  أكبر من القيمة الحرجة  $١.٤٥$  بدرجات حرية  $(٤٠٦)$ ، وأن القيمة الاحتمالية  $(٠.٠٠٠٠)$  أقل من  $٠.٠٠٥$  مما يعني ملائمة النموذج والبيانات للانحدار الخطي وأن العلاقة خطية بين المتغيرات. وأن هناك ارتباط طردي قوي بين أنماط القيادة الإدارية والإبداع الإضافي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون  $(٠.٨٤٧)$ . وأن معامل التحديد =  $٠.٧١٧$ ، ومعامل التحديد المعدل =  $٠.٧١٤$ ، وهذا يعني أن  $٧١.٤\%$  من التغير في الإبداع الإضافي تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية  $٢٨.٦\%$  قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الإبداع الإضافي.

- أن جميع أنماط القيادة الإدارية مؤثرة بشكل جوهري على الإبداع الإضافي. وعليه، يمكن قبول الفرض، حيث أن: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على مستوى الإبداع الإضافي بوزارة البلدية في دولة قطر.

#### رابع عشر: الذنائج والتوصيات

توصلت الباحثة إلى عدة نتائج يمكن أن تسهم 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 المعلنه منهم، ويتم مراعاة توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية للعمل. وأن القيادات يقومون بتكليف الموظفين بعلاج مشكلات يستطيعون حلها، كما ويقومون بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين، وتهتم القيادة بتشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات المرتبطة بتطوير العمل.**

**بالنسبة لمستوى الإبداع التنظيمي:** توصل البحث إلى أن هناك توافر بدرجة مرتفعة لأبعاد الإبداع التنظيمي في وزارة البلدية في دولة قطر، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن الآراء تتجه نحو الموافقة. وأن ترتيب الأبعاد من حيث قوة التوافر هي على الترتيب: جاء في الترتيب الأول بعد (الإبداع التكنولوجي)، وفي

الترتيب الثاني جاء بعد (الإبداع في الخدمة)، وجاء في الترتيب الثالث بعد (الإبداع الإضافي)، وجاء في الترتيب الأخير بعد (الإبداع الإداري).

وتعود هذه النتيجة إلى أنه يعمل القادة بالوزارة على تعزيز الثقة لدى الموظفين لتشجيعهم على الإبداع، توفر قيادات الوزارة بيئة مشجعة ومناخ مناسب لدعم الإبداع، ويتم تعيين الموظفين المبدعين في المناصب القيادية. وتهتم الوزارة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كجزء من عملية التطوير التنظيمي الشامل، ويتم تزويد المكاتب بأحدث الأجهزة التي تمكن الموظفين من إنجاز المهام. وتستخدم الوزارة التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات، ويتم تبسيط كافة إجراءات الحصول على الخدمات لتفادي أي صعوبات تواجه طالب الخدمة، وتهتم قيادات الوزارة بأراء الجمهور في بناء الأفكار الجديدة. تعمل قيادات الوزارة على تقديم حلول ذكية غير نمطية للمشكلات المعقدة، ويتم القيام بإجراء بحوث التطوير للمساعدة على توليد الأفكار، وتعد القيادات اجتماعات دورية لمناقشة الأفكار الجديدة.

#### **بالنسبة لأثر أنماط القيادة الإدارية على الإبداع التنظيمي: توصلت**

الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط طردي بين جميع أنماط القيادة الإدارية، ومستوى الإبداع التنظيمي، وأن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (٠.٠٥) لأنماط القيادة الإدارية على مستوى الإبداع التنظيمي بوزارة البلدية بدولة قطر. في ضوء النتائج السابقة، يمكن للباحثة، تقديم التوصيات التالية:

**جدول رقم (١٢): التوصيات والمقترحات المرتبطة بدعم وتعزيز مواطن القوة في أنماط القيادة الإدارية و مستوى الإبداع التنظيمي.**

النتيجة	التوصية المرتبطة بها	جهة التنفيذ	الموارد اللازمة
هناك توافر بدرجة مرتفعة للقيادة الأخلاقية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل على أن يتم شرح وتوضيح المبادئ والمعايير الأخلاقية للسلوك المهني المرتبطة بالعمل.</li> <li>- الالتزام بالقيادة التي تتسم بالعدالة والشفافية وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب دون محاباة أو تمييز.</li> <li>- أن تراعي القيادات في الوزارة العدالة عند توزيع أعباء العمل والمهام على جميع الموظفين.</li> <li>- أن تحافظ القيادات على حقوق الموظفين وامتيازاتهم وأن تساعد في الحصول عليها.</li> </ul>	الإدارة العليا	الموارد البشرية
هناك توافر بدرجة مرتفعة للقيادة التحويلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أن تعمل قيادات الوزارة على مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في صنع واتخاذ القرارات.</li> <li>- أن يتم اتخاذ القرارات في الوزارة بما يتناسب مع إمكانيات وقدرات الموظفين، وذلك لضمان قبول هذه القرارات من جهة الموظفين وعدم مقاومة التغيير.</li> <li>- أن يتم تفويض بعض الصلاحيات للموظفين لتزكية روح التحدي لديهم، وبما يشجعهم على تحمل المسؤولية وتعلم المهارات القيادية.</li> </ul>	الإدارة العليا	الموارد البشرية
هناك توافر بدرجة مرتفعة للقيادة الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اهتمام قيادات الوزارة بالرؤية المستقبلية وتحولها إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة الوزارة وأهدافها.</li> <li>- اهتمام القادة ببناء الصف الثاني وتمكين الموظفين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية وتعلم المهارات القيادية.</li> <li>- أن تتبنى قيادات الوزارة استراتيجية تحقق استثمار أفضل للموارد المالية والبشرية والتكنولوجية المتاحة.</li> </ul>	الإدارة العليا	الموارد البشرية
هناك توافر بدرجة مرتفعة للقيادة التبادلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز القدرة على النظر لمشكلات من زواياها المختلفة.</li> <li>- أن يتم تطوير إجراءات العمل بشكل مستمر لمنع حدوث المشكلات بدلا من التصرف من منطلق رد الفعل لما قد يحدث من مشاكل.</li> <li>- أن تهتم القيادات بتخصيص وقتا كافيا للاتصالات الشخصية مع الموظفين لتدعيم معنى العمل.</li> <li>- أن يتم العمل على التخلص من الإجراءات الروتينية غير الضرورية لتوفير الوقت والجهد والتكلفة.</li> </ul>	الإدارة العليا	الموارد البشرية
هناك توافر بدرجة مرتفعة للإبداع الإداري	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أن توفر الوزارة بيئة مشجعة ومناخ مناسب لدعم الإبداع.</li> <li>- أن تستفيد الوزارة من مبادرات الموظفين الموهوبين ذوي الأفكار الإبداعية والابتكارية وتعمل على تطبيقها ودعمها.</li> <li>- أن يتم توفير المناخ الملائم لتطبيق الأفكار المقدمة من الموظفين في عمليات التحسين والتطوير المستمر.</li> </ul>	الإدارة العليا	الموارد البشرية

النتيجة	التوصية المرتبطة بها	جهة التنفيذ	الموارد اللازمة
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أن تتبنى قيادات الوزارة نظام حوافز ومكافآت مناسب لتشجيع الموظفين الموهوبين والمبدعين على الابتكار والتميز.</li> <li>- أن تتابع القيادات بالوزارة أحر التطورات وكل ما هو جديد في مجال البلدية داخل قطر وخارجها للعمل على تطبيقها.</li> </ul>	البشرية وجميع القيادات بالوزارة	المالية
هناك توافر بدرجة مرتفعة للإبداع التكنولوجي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أن تستخدم الوزارة أدوات إلكترونية مثل الإنترنت الداخلي والخارجي في مشاركة ونقل المعرفة.</li> <li>- أن يتم تشجيع الموظفين على استخدام برامج تكنولوجيا المعلومات في إنجاز عملهم.</li> <li>- أن يتم تطوير وتحديث الأجهزة والأنظمة والبرامج بصفاة مستمرة بما يتوافق مع التقنيات المحيطة.</li> </ul>	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية و إدارة نظم المعلومات	الموارد البشرية والأجهزة والحاسبات والبرامج والتكنولوجيا
هناك توافر بدرجة مرتفعة للإبداع في الخدمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أن تتبنى الوزارة آراء ومقترحات العملاء في تقديم خدمات جديدة وتطوير الخدمات الحالية.</li> <li>- تبسيط كافة إجراءات الحصول على الخدمات لتفادي أي صعوبات أو مشاكل تواجه طالب الخدمة أو المنتفعين منها.</li> </ul>	الإدارة العليا وخدمة العملاء	الموارد البشرية
توصلت الدراسة إلى أن هناك توافر بدرجة مرتفعة للإبداع الإضافي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- محاولة الخروج من الحيز الروتيني إلى حيز الإبداع والابتكار في العمل وتطبيق أفكار وطرق جديدة عند القيام بكل مشكلة خاصة بالعمل.</li> <li>- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لدعم التغيير والتطوير وتمتية القدرات الإبداعية لكافة المديرين في المستويات الإدارية ولجميع الموظفين في الوظائف النمطية.</li> <li>- العمل على أن يتم توفير نظام فعال لتقييم الأداء بالوزارة بما يعمل على تشجيع وتحفيز الموظفين المبدعين في تنمية وتطوير الأداء.</li> </ul>	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية و إدارة التدريب والتطوير	الموارد البشرية والتكنولوجيا

## 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) Erktulu, Hakan, & Chafra, Jamel, (2015), "The Effects of Empowerment Role Identity and Creative Role Identity on Servant Leadership and Employees' Innovation Implementation Behavior", **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, Vol. (181), pp. 3–11.
- (iv) Shafi, Mohsin, Zoya, Zheng, Xiaoting, Song, & Sarker, Nazirul Islam, (2020), "The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation", **Asia Pacific Management Review**, In press, corrected proof Available online 26 February.
- (v) محمد, إيمان بركات, مرجع سبق ذكره.
- (vi) فخري, جيهان حسن, مرجع سبق ذكره.
- (vii) Yilmaz, E., (2010), "The analysis of organizational creativity in school regarding principals' ethical leadership characteristics", **Procedia social and Behavioral Sciences**, Vol. (2), No. (2), pp. 3949–3953.
- (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) فخري, جيهان حسن, مرجع سبق ذكره.
- (x) 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.

- (xi) Xirasagar, S., (2008), Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executive", **Journal of Health Organization and Management**, Vol. 22, No. (6).
- (xii) Karimi, F., & Morshedi ,Z., (2015), "The relationship between Transformational Leadership with Organizational Innovation, **International Journal of Educational and Psychological Researches**, Vol. 1 , No. 31, pp. 226-233.
- (xiii) أبو خوصة، إبراهيم محمد عودة، (٢٠١٥)، "أثر المعرفة على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الفلسطينية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد (٤)، مصر، ص ١٣-٢٨.
- (xiv) Ince, Huseyin, Imamoglu, Salih Zeki, & Turkcan, Hulya, (2016), "The Effect of Technological Innovation Capabilities and Absorptive Capacity on Firm Innovativeness: A Conceptual Framework", **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, Vol. (235), pp. 764-770.
- (xv) فريد، أسامة محمود، ويوسف، محمود سامح أحمد، (٢٠١٦)، "تطبيق منهجية الابتكار كمدخل لتحسين القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع خدمات الهاتف المحمول"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، العدد (٣)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ص ١٩٥-٢٢٤.
- (xvi) Ruíz, José, (2014), "Marketing Capability, Entrepreneurship and Organizational Innovation in hotel sector", **ECORFAN Journal**, Vol. 5, No. 12, pp. 2109- 2118.
- (xvii) 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.
- (xviii) Chen, Xiayu, Shaobo, Wei, & Ronald, E. Rice, (2020), "Integrating the Bright and Dark Sides of Communication Visibility for Knowledge Management and Creativity: The

moderating role of regulatory focus”, **Computers in Human Behavior**, Vol. (111), Article 106421.

- (xix) Zhang, Wengang, Xu, Feng, & Sun, Baiqing, (2020), "Are open individuals more creative? The interaction effects of leadership factors on creativity”, **Personality and Individual Differences**, Vol. 163, Article 110078.
- (xx) Shafi, Mohsin, Zoya, Zheng, Xiaoting, Song, & Sarker, Nazirul Islam, OP. Cit.

(xxi) فخري, جيهان حسن, مرجع سبق ذكره.

- (xxii) Wang, Yanfei, Zheng, Yangliu, & Zhu, Yu, OP. Cit., pp. 313-321.

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

(xxiv) عربي, محمود كمال, (٢٠١٦), " تنمية القدرات الإبداعية كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية: دراسة ميدانية على جامعات جنوب مصر", **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**, كلية التجارة, جامعة عين شمس, العدد (١), مصر, ص ٣٥٣-٣٨١.

(xxv) دنيال, جوني, (٢٠١٥), "أساسيات اختيار العينة في البحوث العلمية", ترجمة: طارق عبد الرحمن, مركز البحوث, معهد الإدارة العامة, القاهرة, مصر.