

"أثر الممارسات القيادية على جوانب تنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية بدولة قطر"

إعداد

Ali Khamis Alkuwari

student.qu.edu.qa@200770478

المُلخَص

سعى هذا البحث إلى دراسة تأثير الممارسات القيادية على تنظيم بيئة العمل داخل الجهات الحكومية في دولة قطر، وكذلك استكشاف تأثير التحفيز ومستوى التوثيق في القطاع الحكومي على تنظيم بيئة العمل في قطر واستخدمت الدراسة نهجًا تحليليًا وصفيًا، حيث تم توزيع استبيان إلكترونيًا واستكماله من قبل 81 مشاركًا من الجهات الحكومية. تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام SPSS، باستخدام طرق إحصائية مختلفة بما في ذلك حساب المتوسطات وتحليل الانحدار الخطي ومعامل ارتباط بيرسون كما أشارت نتائج الدراسة إلى العديد من النتائج الرئيسية، هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية وتنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر فهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحفيز وتنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوثيق في القطاع الحكومي وتنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر، كما أن الممارسات الديمقراطية هي الممارسات القيادية السائدة بشكل عام في الجهات الحكومية القطرية ووجود تحديات تتعلق بعدم توازن التوزيع الهرمي وملاحظات على فعالية بعض السياسات التنظيمية وفي وقت لاحق، خلصت الدراسة إلى توصيات تؤكد على ضرورة تعزيز ثقافة القيادة التشاركية والتعاونية، وتقييم الهياكل التنظيمية والسياسات الداخلية لتعزيز التوازن الهرمي، وتحسين التواصل والتعاون بين الإدارات، فضلًا عن الدعوة لممارسات الاتصال الداخلي وتسهيل التعاون بين الإدارات المختلفة.

أولاً: المقدمة والإطار التمهيدي

مقدمة

شهدت قطر، التي تحتل موقعاً إقليمياً بارزاً في منطقة الخليج العربي، تقدماً ملحوظاً في كل من اقتصادها ومجتمعها، مما جعل نفسها لاعباً عالمياً مهماً ويلعب القطاع الحكومي في قطر دوراً محورياً في ترجمة الرؤية الطموحة 2030 إلى إجراءات ملموسة وتم تصميم هذه المبادرة، التي تقودها الحكومة القطرية، بشكل استراتيجي لتعزيز التنمية المستدامة وتعزيز التنوع الاقتصادي (جهاز التخطيط والإحصاء، 2008). من خلال الالتزام الثابت بتقديم الخدمات الأساسية وتحسين مستوى المعيشة لكل من السكان والمقيمين، تعد الهيئات الحكومية في قطر في طليعة قيادة التغيير في عصر يتميز بتحولات لا مثيل لها في جميع أنحاء العالم، تواجه الوكالات الحكومية في قطر تحديات متعددة الأوجه في موازنة أهدافها مع التوقعات المجتمعية المتطورة. إن الطلب المتزايد على الخدمات العامة الفعالة والتقدم التكنولوجي وضرورة التعامل مع التعقيدات العالمية يمارس ضغطاً كبيراً على هذه الكيانات. في هذا المشهد الديناميكي والمتطور باستمرار، يبرز دور القيادة الماهرة باعتباره أمراً بالغ الأهمية.

يتجاوز مفهوم القيادة داخل المنظمات الحكومية مجرد السلطة الموضوعية؛ فهو يجسد التأثير التوجيهي الذي يوجه مسار المنظمة (رجب وآخرون، 2022) وبالتالي، من المتوقع أن يجسد القائد المهندس المعماري صاحب الرؤية الذي يوجه المنظمة نحو أهدافها ويغرس الشعور بالهدف داخل القوى العاملة لديها. إن تأثير القيادة على الوسط التنظيمي عميق، مما يؤثر على الثقافة التنظيمية ومعنويات الموظفين والفعالية الشاملة ومع ذلك، فإن الرحلة نحو القيادة الفعالة داخل الوكالات الحكومية محفوفة بالتحديات وقد تعيق التعقيدات البيروقراطية والضغوط السياسية المميزة المتأصلة في المجال الحكومي تنفيذ مناهج القيادة التي تعزز الابتكار والتعاون والقدرة على التكيف وعلى الرغم من هذه العقبات، تظل القيادة الفعالة حجر الزاوية الذي لا غنى عنه لتحقيق النجاح والتميز في المساعي الحكومية فإنها تمثل العنصر الحاسم في مواجهة التعقيدات والضغوط، مع تعزيز الابتكار والتعاون والقدرة على التكيف في بيئة العمل. في قطر، يحظى دور القائد داخل الكيانات الحكومية بأهمية خاصة ومن خلال العمل كفرد مسؤول عن توجيه الفرق نحو الأهداف

التنظيمية، يصبح القائد حافزاً للتقدم والازدهار. تعتمد القدرة على تنمية بيئة عمل شاملة وتعاونية ومبتكرة على القيادة الفعالة ويعمل القائد كضوء إرشادي ليس فقط للمؤسسة ولكن أيضاً للرؤية الأوسع لقطر مزدهرة ومستدامة ووسط هذه الشبكة المعقدة من المسؤوليات والتحديات، يبرز استكشاف القيادة داخل الوكالات الحكومية كمسعى ذي مغزى عميق، يسعى إلى كشف التعقيدات وتقديم رؤى تثري منهجيات القيادة وتعزز الفعالية الشاملة لهذه المؤسسات الحيوية.

مشكلة البحث

تواجه الجهات الحكومية القطرية صعوبات ملحوظة في زيادة الإطار التشغيلي وتعزيز فعالية المؤسسات الحكومية وعنصر حاسم في هذا السياق هو وجود قائد. ومع ذلك، فإن القضية الأساسية تدور حول القصور في فهم كيفية تأثير أدوار القادة والقيادة الماهرة على الإطار التنظيمي للإطار التشغيلي داخل هذه الهيئات وترتبط إحدى العقبات الرئيسية بالقيود البيروقراطية والإجراءات الإدارية المعقدة التي تعوق قدرة القادة على تطبيق منهجيات القيادة الفعالة وقد يؤدي وجود الأطر البيروقراطية إلى توقف إجراءات صنع القرار والمماثلة في تنفيذ التعديلات الأساسية، وبالتالي عرقلة التحسينات المستدامة في الإطار التشغيلي وتعقيد التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة العالمية علاوة على ذلك، هناك نقص في الفهم الشامل فيما يتعلق بتأثير القيادة على المستوى الفردي للموظفين وكفاءة وحدات العمل وقد يكون من الضروري تعزيز المراسلات الداخلية وتعزيز التواصل بين القادة ومرؤوسيهم، الأمر الذي يمثل عاملاً محورياً في ضمان فهم وتنفيذ رؤية القيادة وبالتالي، يهدف هذا المسعى البحثي إلى معالجة هذه القضية من خلال التدقيق وفهم التأثير الفعال لدور القائد في البيئة التشغيلية للوكالات الحكومية في قطر وسيتم تحقيق ذلك من خلال فحص العقبات الحالية وتقديم اقتراحات لتضخيم دور القائد في تنظيم الإعداد التشغيلي.

أسئلة البحث

السؤال الرئيسي للبحث

- ما هو تأثير الممارسات القيادية على تنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في دولة قطر؟

متغيرات البحث

- المتغير المستقل: الممارسات القيادية في الجهات الحكومية في دولة قطر.
- المتغير التابع: تنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في دولة قطر ويشمل جوانب مثل هيكل التنظيم، جودة العلاقات الداخلية، وفاعلية السياسات التنظيمية.

فرضيات البحث

- الفرضية 1: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية وتنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر.
- الفرضية 2: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحفيز وتنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر.
- الفرضية 3: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوثيق في القطاع الحكومي وتنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر.

أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في "دراسة تأثير ممارسات القيادة على جوانب تنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية بدولة قطر".

والأهداف الفرعية تشمل:

- معرفة دور التحفيز في تنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية.
- دراسة تأثير مستوى التوثيق في القطاع الحكومي على تنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر.
- تقديم توصيات عملية لتعزيز ممارسات القيادة في الجهات الحكومية بهدف تحسين تنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية القطرية.

أهمية البحث

سيستعرض القسم بشكل نقدي أهمية البحث في جانبين: الأهمية النظرية والأهمية العملية.

الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية للدراسة في مساهمتها في تطوير المعرفة العلمية والنظرية في مجال أبحاث القيادة وانعكاساتها على بيئة العمل ومن خلال التحليل المتعمق والفهم للدور الفعال للقيادة، تستعد الدراسة لتقديم رؤى مميزة تثري الفهم العلمي لديناميكيات بين القيادة وبيئة العمل العملي في الإطار الحكومي في قطر فستضع هذه الدراسة إطارًا تأسيسيًا للمساعي البحثية المستقبلية في هذا المجال وستنشر المبادئ والنظريات المتعلقة بتأثير ممارسات القيادة على الهيكل التنظيمي لبيئة العمل، مع تحديد آثار التحفيز والتوثيق في تنظيم جو العمل داخل الجهات الحكومية القطرية.

الأهمية التطبيقية: من وجهة نظر تجريبية، تقدم هذه الدراسة مساهمات كبيرة نحو تعزيز الكفاءة التشغيلية للهيئات الحكومية في دولة قطر ومن خلال استيعاب الآثار المترتبة على دور القائد، يمكن للمسؤولين الحكوميين والرؤساء الإداريين تعزيز منهجيات القيادة الخاصة بهم لتحسين القدرات البشرية وتعزيز بيئة العمل ومن المقرر أن تقدم الدراسة توجيهات واقتراحات عملية من شأنها تعزيز القدرة على التكيف مع التغييرات وتعزيز الابتكار داخل الهيئات الحكومية. علاوة على ذلك، يمكن أن تكون النتائج بمثابة مورد قيم للمسؤولين في الوزارات والمؤسسات الحكومية لتعزيز التحفيز المتزايد والمشاركة النشطة للموظفين في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

مصطلحات البحث:

القيادة: في اللغة العربية، ينبع مصطلح القيادة من الفعل "قاد"، مشتقًا منه مصطلح "القائد"، الذي يُعبّر عن الفرد الذي يتولى توجيه الآخرين. وقد أشار ابن منظور (1955) إلى أن معنى القيادة يتركز في مصطلح القَوْد والذي يعتبر نقيضًا للسَّوْق، فالقَوْدُ يكون من الأمام، بينما يكون "السَّوْق" من الخلف. وبالإضافة إلى ذلك، يعني مصطلح القيادة أيضًا اتخاذ الزمام والتحكم في الاتجاه نحو هدف محدد، حيث كان المراد بالقائد عند قدماء العرب هو الدليل والمرشد والموجه (السعود، 2013).

بيئة العمل: يشير مصطلح "بيئة العمل" إلى البيئة المحيطة والظروف والأجواء التي يؤدي فيها الموظفون مهامهم ومسؤولياتهم داخل المنظمة. وهو يشمل عناصر مختلفة تساهم في مناخ العمل العام والتي يمكن أن تؤثر على رفاهية الأفراد وإنتاجيتهم ورضاهم في مكان العمل. (غانم، وآخرون، 2019). وفيما يلي بعض التعريفات لـ "بيئة العمل"، فطبقاً لمنظمة العمل الدولية غالباً ما يستخدم مصطلح بيئة العمل لوصف المنطقة التي يعمل فيها الموظف، بما في ذلك جميع الظروف المادية التي تشكل محيط مكان العمل (منظمة العمل الدولية، 2011)، وطبقاً لقاموس كامبريدج: فبيئة العمل هي الظروف التي يعمل فيها الأشخاص، بما في ذلك الترتيبات الجسدية والتنظيمية واتجاهات وسلوكيات الزملاء (Cambridge, 2013).

التنظيم: التنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة هو عملية تحليل الأنشطة والقرارات والعلاقات بهدف تصنيف العمل وتقسيمه إلى مهام يمكن دراستها، ثم تقسيم هذه المهام إلى وظائف، ومن ثم تجميع هذه الوظائف والوحدات ضمن هيكل تنظيمي، وأخيراً اختيار الأنسب لإدارة هذه الوحدات والوظائف (Drucker, 1990).

تنظيم بيئة العمل: تنظيم بيئة العمل يشير إلى عملية تصميم وتطوير وإدارة المكان الذي يعمل فيه الموظفون، بحيث يتيح لهم أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، ويعزز من إنتاجيتهم ورفاهيتهم، ويتضمن ذلك مجموعة من العوامل المادية والمعنوية التي تؤثر على راحة الموظفين وصحتهم النفسية والجسدية، وكذلك على تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع الإدارة، كما يمكن تعريف تحسين بيئة العمل أو تنظيم بيئة العمل أيضاً بأنها مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف إلى تصميم وتطوير وإدارة المكان الذي يعمل فيه الموظفون، بما يحقق لهم الراحة والاطمئنان ويؤدي إلى رفع أدائهم للمهام المطلوبة (الغرابوي، 2020).

التحفيز: يمكن تعريف التحفيز (Motivation) على أنه العوامل التي تحفز الأفراد على اتخاذ سلوك معين أو العمل بجدية نحو تحقيق أهداف معينة. يُعتبر التحفيز عملية ديناميكية تشمل القوى الداخلية والخارجية التي تحث الفرد على العمل وتوجيه جهوده نحو تحقيق أهدافه. (عبد العزيز، 2014). ويشمل مفهوم التحفيز العوامل المحفزة المختلفة، مثل الحاجات، والرغبات والتطلعات الشخصية، والتحديات، والمكافآت، والحاجة لتقدير الذات، حيث يمكن أن تكون مصادر التحفيز متنوعة وتختلف من شخص لآخر، ويُعتبر فهم ما يحفز الأفراد أمراً مهماً للقادة والمديرين في بيئات العمل. (الطويرقي، 2019).

التوثيق: في سياق القيادة والإدارة، يمكننا تعريف التوثيق (Documentation) كعملية تسجيل وحفظ المعلومات والأنشطة بشكل مكتوب أو إلكتروني. يتمثل الهدف من التوثيق في الحفاظ على سجل دقيق للأحداث والقرارات والإجراءات التي تحدث في سياق العمل أو المشروع. (Stauffer, 2019). حيث يعد التوثيق جزءًا أساسيًا من عمليات إدارة الجودة وضمان الجودة، حيث يُستخدم لتعقب تطور الأنشطة وتوثيق التفاصيل المهمة. (Jain et al. 2006).

الإدارة بالوثائق: مفهوم الإدارة بالوثائق يشير إلى الطريقة التي يتم بها إنشاء وتنظيم ومعالجة وحفظ الوثائق والمعلومات في سياق الأعمال والمؤسسات، حيث يهدف إلى تنظيم عمليات الوثائق والمعلومات بشكل فعال وفعال لضمان الوصول السريع والموثوق إليها عند الحاجة، وتعتمد الإدارة بالوثائق على استخدام التكنولوجيا والأساليب المتقدمة لتخزين وتنظيم الوثائق بشكل إلكتروني، مما يسهل إدارة البيانات بشكل أكثر فعالية، ويشمل هذا النهج جميع مراحل حياة الوثائق، بدءًا من إنشائها ومعالجتها وحتى تخزينها وإتمام دورة حياتها. (عبد العزيز ع.، 2023).

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الممارسات القيادية

1. الممارسات القيادية الديكتاتورية (Autocratic Leadership Practices) تشمل ممارسات القيادة الاستبدادية أسلوب القيادة حيث يتم اتخاذ القرارات من جانب واحد من قبل القائد، الذي يتحمل المسؤولية الأساسية عن صنع القرار. يلتزم القائد بصرامة بإصدار التوجيهات والحفاظ على السيطرة الكاملة على عملية التوجيه وصنع القرار، كما أوضح مسغوني وتاورت (2014)، وتقدم هذه الممارسات مزايا مثل القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وتقديم إرشادات واضحة وإظهار الفعالية خلال المراحل الحرجة ومع ذلك، من المهم ملاحظة أنها تأتي مع عيوب بما في ذلك عدم المشاركة، مما قد يؤدي إلى انخفاض المشاركة وعدم الرضا بين أعضاء الفريق.
2. ممارسات القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership Practices) في المقابل، تستلزم ممارسات القيادة الديمقراطية نهجاً تعاونياً حيث يشارك أعضاء الفريق بنشاط في عملية صنع القرار. يستمع القائد بنشاط إلى آرائهم، ويعزز التفاعل، ويشجع المشاركة في صنع القرار، كما أكد قميني وخميلي (2021). تتميز هذه الممارسات بميزات مثل تعزيز الفهم المشترك للأهداف وتعزيز الإبداع والالتزام داخل الفريق. ومع ذلك، من الضروري الاعتراف بأنها قد تتطلب وقتاً إضافياً لصنع القرار ويمكن أن تؤدي إلى إرشادات غير واضحة في سيناريوهات معينة.
3. ممارسات القيادة الحرة (Laissez-Faire Leadership Practices) تتضمن ممارسات القيادة القائمة على عدم التدخل أسلوباً قيادياً يمنح فيه القائد أعضاء الفريق الاستقلالية لتنفيذ مهامهم بأقل قدر من التدخل. وبالتالي، فإن هذه الممارسات هي الأنسب للفرق ذات الخبرة والمستقلة، كما لاحظ Adlan et al. (2021) تشمل فوائد هذا النهج تعزيز الإبداع، وتعزيز التفاعل الشخصي، وربما تعزيز تحفيز الفريق. ومع ذلك، من الأهمية بمكان أن ندرك أن العيوب قد تنشأ، مثل الافتقار إلى التنسيق والاتساق في العمل، فضلاً عن احتمال حدوث فوضى في غياب آليات الرقابة المناسبة.
4. ممارسات القيادة التبادلية (Transactional Leadership Practices) تدور ممارسات قيادة المعاملات حول نموذج القيادة المتبادلة الذي يتوقف على تبادل المكافآت والعقوبات لتحقيق الأهداف التنظيمية. يضع القائد توقعات واضحة ويربط المكافآت بأداء أعضاء الفريق، على النحو الذي حدده

ناصر (2021) وتُعرف هذه الممارسات بفعاليتها في تحقيق الانضباط وتعزيز الهيكل التنظيمي وتوفير توجيه واضح للأفراد. ومع ذلك، من المهم النظر في العيوب المرتبطة بهذا النهج، بما في ذلك إمكانية العمل الروتيني، والافتقار إلى الإبداع، والاعتماد الكبير على المحفزات الخارجية.

ثانياً: مكونات تنظيم بيئة العمل

يمكن تعريف مفهوم التنظيم والهيكل التنظيمي على أنه الترتيب المنهجي للكيان من حيث تقسيم العمل، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، وإنشاء خطوط السلطة والعلاقات بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة. يتضمن ذلك هيكل المنظمة إلى وحدات أو أقسام مختلفة بناءً على الوظائف أو المنتجات أو الجغرافيا أو شرائح العملاء كما لاحظت (Duraid (2021) وعلاوة على ذلك، فإنه يشمل تحديد سلاسل القيادة لتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، وبالتالي تسهيل التواصل الواضح وتوفير التوجيه المناسب. بالإضافة إلى ذلك، يستلزم توزيع المسؤوليات توزيع المهام والواجبات بين الموظفين لضمان توازن متناغم وتعزيز الفعالية التشغيلية، وتكمن أهمية التنظيم والهيكل التنظيمي في التحديد الصريح للأدوار، مما يساعد في منع التداخل أو الازدواجية في مهام العمل. وعلاوة على ذلك، فإنه يساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتسريع عمليات صنع القرار، وبالتالي تعزيز الشفافية داخل المنظمة.

كما يمكن وصف جانب العلاقات الداخلية على أنه طبيعة وجودة التفاعلات والعلاقات بين الموظفين داخل المنظمة، بما في ذلك التفاعلات بين الزملاء وكذلك بين الموظفين والإدارة، كما أوضح عباس (2017). وهذا يشمل فحص ممارسات الاتصال الداخلي التي تهدف إلى تسهيل تبادل المعلومات والأفكار عبر مختلف المستويات الهرمية وفئات الموظفين. وعلاوة على ذلك، فإنه ينطوي على تقييم مستوى التعاون والعمل الجماعي المعزز داخل المؤسسة بين الموظفين، وكذلك تقييم جودة وفعالية التفاعلات بين الإدارات لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة، وتكمن أهمية تعزيز العلاقات الداخلية الجيدة في تنمية بيئة عمل إيجابية تعزز رضا الموظفين وتعزز الإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك، فإنه يساعد في حل النزاعات بشكل فعال ويحفز الابتكار والإبداع من خلال تبادل الأفكار والمعلومات المتنوعة بين الموظفين.

ثالثاً، يمكن تعريف السياسات التنظيمية على أنها مجموعة من القواعد والإجراءات الرسمية التي تحكم كيفية إدارة العمل داخل المنظمة، بما في ذلك الجوانب المتعلقة بإدارة الموظفين مثل التوظيف والتدريب والتطوير والتقييم والتعويضات والمزايا، على النحو المبين من قبل مقدار (2022) ويشمل ذلك سياسات الموارد البشرية التي تحدد عمليات التوظيف والتدريب والتطوير والتقييم والتعويضات والمزايا، بالإضافة إلى السياسات المتعلقة بالحوافز والمكافآت المصممة لتقدير وتحفيز الموظفين على أدائهم. وعلاوة على ذلك، فإنه ينطوي على سياسات التقييم والمراجعة التي تحدد الإجراءات المستخدمة لتقييم أداء الموظفين والعمليات التشغيلية داخل المنظمة، كما تكمن أهمية تنفيذ السياسات التنظيمية الفعالة في إنشاء إطار رسمي يوجه الموظفين ويضمن الالتزام بالمعايير القانونية والأخلاقية وهذا يساعد في تنمية ثقافة مؤسسية قوية قائمة على مبادئ الثقة والعدالة.

ثالثاً: أهمية تنظيم بيئة العمل وأثر الممارسات القيادية عليها

بيئة العمل المنظمة والفعالة تساعد الموظفين على التركيز وأداء مهامهم بشكل أفضل، مما يزيد من إنتاجيتهم ويعزز انخراطهم في العمل. وتساهم في رفع مستوى رضا الموظفين، مما يؤدي إلى تقليل معدل الدوران الوظيفي وزيادة الولاء للمنظمة. بالإضافة إلى أن بيئة العمل الجيدة تعزز من العلاقات الإيجابية بين الموظفين والإدارة، مما يساهم في بناء فريق عمل متماسك وفعال. وأخيراً، بيئة العمل التي تشجع على التواصل المفتوح وتبادل الأفكار تعزز من قدرة الموظفين على الابتكار والإبداع. (عكر، 2020) ويمكن أن تؤثر الممارسات القيادية على تنظيم بيئة العمل في عدة جوانب، ففي الممارسات الديكتاتورية، يتخذ القائد القرارات بمفرده، في حين يشارك في الممارسات الديمقراطية أفراد الفريق في اتخاذ القرارات، أما في ممارسات القيادة الحرة (ليسيه-فار)، يعزز القائد التحفيز الداخلي ويسمح للأفراد بتحديد مساراتهم. كذلك، يتأثر التواصل والمشاركة بالممارسات القيادية القيادية، كما يلعب دوراً في تطوير المهارات، حيث يمكن أن يشجع القائد على التطوير الذاتي في الأساليب الحرة، بينما يمكن أن يتوجه إلى اكتساب المهارات في الأساليب الديكتاتورية. وفي الجزئين التاليين سنستعرض ثم نحلل الدراسات السابقة التي تناولت هذه الجوانب.

الدراسات السابقة

يتناول الجدول التالي ملخصاً لمجموعة من الدراسات السابقة التي تركز على تأثير القيادة بمختلف ممارساتها وأنماطها على بيئة العمل في جهات متنوعة.

جدول رقم (1): تحليل الدراسات السابقة

دراسة آل ثاني (2023)	فحص تأثير النمط القيادي على تمكين موظفي ديوان المحاسبة	المنهج الوصفي التحليلي	أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد بين المسؤولين التركيز الزائد على تطبيق الأنظمة واللوائح بدقة من التحديات
دراسة الحلواني، ومحمد (2022)	تحسين ممارسات المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة أسيوط من خلال تعزيز سمات القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام الأكاديمية	المنهج الوصفي التحليلي	وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام وسلوكيات المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس
دراسة الشريدة، وعقيل (2021)	تقديم إطار نظري وعملي حول تأثير سلوك القائد الريادي (متغير مستقل) في الأداء التنظيمي (متغير تابع)	المنهج الوصفي التحليلي	وجود تأثير إيجابي لسلوك القائد الريادي على الأداء التنظيمي
دراسة العابدي، ومهدي (2021)	فهم العلاقة بين حكمة القيادة والطقوس في مكان العمل في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد	المنهج الوصفي التحليلي	وجود علاقة تأثير مباشرة بين حكمة القيادة والطقوس في مكان العمل
دراسة صويص، والقبيج (2021)	استكشاف تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية	المنهج الوصفي التحليلي	وجود علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض المتغيرات مثل النوع والعمر وعدد سنوات الخدمة. لم تظهر فروق ملموسة فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي
دراسة البطاينة، وأبا زيد (2020)	فحص تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على بيئة العمل الداخلية في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المصرية	المنهج الوصفي التحليلي	هناك تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية على بيئة العمل الداخلية في الوزارة. مستوى تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في الوزارة كان مرتفعاً، في حين كان مستوى بيئة العمل الداخلية متوسطاً
دراسة عطوي (2010)	فحص تأثير القيادة التحولية وإدارة المعرفة على أداء شركات البلاستيك في الصناعات الإنشائية الأردنية	المنهج الوصفي التحليلي	ارتفاع مستوى توفر سلوك القيادة التحولية ومستوى متوسط لتوافر عمليات إدارة المعرفة. أظهرت الدراسة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً للقيادة التحولية وإدارة المعرفة على أداء شركات البلاستيك

التعقيب على الدراسات السابقة

درست العديد من الدراسات الأكاديمية آثار أنماط القيادة على العمليات التنظيمية. تعمل القيادة الديمقراطية على تمكين الموظفين وتعزيز المشاركة في صنع القرار. ترتبط القيادة الأخلاقية بسلوكيات المواطنة التنظيمية. تعزز ممارسات القيادة الإيجابية بيئة العمل والتواصل والرضا والإبداع. تؤثر القيادة الريادية والاستراتيجية على الأداء التنظيمي بشكل إيجابي. تناقش الأعمال القديمة أشكال القيادة المختلفة وتأثيرها على الأداء والرضا الوظيفي. تركز الأبحاث الحالية على التأثيرات القيادية في الوكالات الحكومية في قطر. يهدف إلى استكشاف أهمية التحفيز وتأثير التوثيق وتقديم توصيات لتحسين الآليات التنظيمية.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية

منهج الدراسة

سيعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لأغراض الدراسة، حيث يُمكن هذا المنهج من وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها بشكل شامل، مما يساهم في تحسين فهمنا للتفاصيل والتأثيرات المحتملة، وذلك من خلال إجراء تحليل مفصل لآراء العينة حول ممارسات القيادة والتحفيز والتوثيق في الجهات الحكومية في دولة قطر، بهدف تحديد الاستراتيجيات والسياسات والممارسات القيادية الرئيسية التي قد تساهم في تنظيم بيئة العمل.

أدوات جمع البيانات

اعتمدنا في هذا البحث على أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، حيث تعد هذه الأداة فعالة في تحصيل المعلومات من مجتمع الدراسة بشكل شامل وموحد، حيث تهدف إلى جمع بيانات كمية موثوقة وشاملة، مما يمكننا من إجراء تحليل دقيق للمتغيرات المدروسة، وقد تم تصميم الاستبانة بعناية لضمان فحص جميع الجوانب الهامة وضمان استيعاب تجارب وآراء متنوعة من المشاركين في الدراسة وقد تم تصميم وتنفيذ الاستبانة وفقاً لمبادئ الأخلاقيات البحثية، وتم توزيعها بصورة إلكترونية مع مراعاة حقوق المشاركين وضمان سرية المعلومات عن طريق توضيح هدف البحث بوضوح للمشاركين، مع التأكيد على طبيعة البحث

الطوعي وحق المشارك في التراجع عن المشاركة في أي وقت وقد جاء الاستبانة في قسمين رئيسيين، الأول يضم البيانات الديموغرافية للعينة، والتي تتمثل في: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة في العمل) بينما جاء القسم الثاني من الاستبانة في أربعة محاور تشمل عددا من العبارات تعكس أهداف الدراسة، وقد جاءت هذه المحاور كما يلي:

- نمط القيادة السائد في الجهات الحكومية، ويضم المحور 20 عبارة.
- تنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية، ويضم المحور 19 عبارة.
- مستوى وأثر التوثيق، ويضم المحور 6 عبارات.
- مستوى وأثر التوثيق، ويضم المحور 7 عبارات.

صدق وثبات أداة الاستبيان

بعد الانتهاء من صياغة عبارات الاستبانة، قام الباحث بالتأكد من صدق وثبات العبارات، حيث قام أولاً بالتأكد من الصدق الظاهري للعبارات من خلال عرض الاستبانة على الدكتور المشرف، ثم الحصول على الموافقة من لجنة أخلاقيات البحث بعد ذلك تم اختبار ثبات الأداة عن طريق استخدام معامل (Cronbach's alpha) ألفا كرونباخ، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة تجريبية تضم 10 موظفين في وظائف إدارية بدولة قطر، ثم تم حساب معامل (Cronbach's alpha) ألفا كرونباخ، حيث قام الباحث بحساب معامل (Cronbach's alpha) لكل من المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة، حيث تتراوح قيمة المعامل بين "0" و "1"، والتي كلما اقتربت من الـ "0" دلت على ثبات أقل أو عدم وجود ثبات، وكلما اقتربت من الـ "1" دل ذلك على ثبات أعلى. (تيسير، 2022). وقد بلغ معامل ثبات ألفا كرونباخ (0.848) مما يدل على ثبات الاستبانة، ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات لمحاور الاستبانة المختلفة المستخدمة:

جدول رقم (2): معامل الثبات لمقاييس الدراسة (من إعداد الباحث)

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
نمط القيادة السائد	20	0.735
تنظيم بيئة العمل	19	0.764
مستوى وأثر التحفيز	6	0.703
مستوى وأثر التوثيق	7	0.757
الاستبيان بشكل عام	52	0.848

المجتمع والعينة

مجتمع الدراسة

تمثل المجتمع المستهدف في هذه الدراسة العاملين في القطاع الحكومي في دولة قطر، حيث يشمل هذا القطاع مجموعة متنوعة من المؤسسات والجهات الحكومية التي تلعب دورًا حيويًا في تنظيم وتوجيه السياسات والخدمات الحكومية. يشمل المجتمع المستهدف مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية داخل هذا القطاع، بدءًا من الموظفين الإداريين وصولًا إلى القيادات العليا. وطبقا للهيئة العامة للتقاعد والتأمينات الاجتماعية، فقد بلغ عدد العاملين القطريين المشتركين في نظام التقاعد والمعاشات في 31 ديسمبر 2022، في القطاع الحكومي القطري 56,888 موظفا. (الهيئة العامة للتقاعد والتأمينات الاجتماعية، 2023).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بعناية باستخدام العينة العشوائية لضمان تمثيل جيد لمجتمع الدراسة، حيث شملت العينة مجموعة متنوعة من الموظفين والموظفات من مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية، لضمان الحصول على آراء متعددة تعكس وجهات نظر متنوعة حول تأثير ممارسات القيادة على تنظيم بيئة العمل، والجدير بالذكر أن بعض الموظفين الذين شاركوا في الاستبانة يعملون في جهات حكومية حاصلة على شهادة الأيزو، مما يضيف بُعدًا إضافيًا من حيث الالتزام بمعايير الجودة والتميز في الإدارة.

حجم العينة

تم إعداد الاستبيان في صورة إلكترونية على نموذج (Microsoft Forms) وتم توزيع الرابط على الموظفين والموظفات في الجهات الحكومية المختلفة، وكان عدد المستجيبين (81) موظفًا وموظفة، لتتكون بذلك عينة الدراسة من 81 مفردة.

حدود الدراسة

حدود الدراسة تشير إلى السياق والشروط التي يُطبق فيها البحث، حيث تتناول هذه الدراسة الممارسات القيادية في القطاع الحكومي في دولة قطر.

- **الحدود الزمانية:** تشمل الفترة من شهر (مارس) حتى شهر (مايو) عام 2024، حيث يُتوقع أن تكون هذه الفترة كافية لجمع البيانات وتحليلها.
- **الحدود المكانية:** تتركز الدراسة في دولة قطر، وتشمل مؤسسات القطاع الحكومي المتنوعة. يُشدد على أن النتائج والاستنتاجات المستخلصة ستكون ذات صلة بالسياق القطري والتحديات التي قد تواجه القيادة في هذا البيئة الخاصة.
- **الحدود الوظيفية:** تشمل الدراسة مختلف المستويات الوظيفية داخل القطاع الحكومي، من القيادات العليا إلى الموظفين الإداريين، مما يسمح بفهم أوسع لتأثير القيادة على تنظيم بيئة العمل.

أدوات التحليل

تم استخدام برنامج IBM SPSS Statistics لتحليل البيانات الكمية التي تم جمعها من الاستبانات، والذي يُعتبر أداة قوية لإجراء التحليل الإحصائي والتفاعل مع البيانات الكمية، مما مكن الباحث من استخدام مجموعة متنوعة من التقنيات الإحصائية لفحص الفرضيات والتوصل إلى النتائج، وقد تم استخدام أساليب إحصائية مختلفة للوصول إلى النتائج، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل الانحدار، وغيرها.

الصعوبات

في سياق إعداد هذه الدراسة، واجهتني عدة صعوبات أثناء جمع البيانات، ومن أبرز هذه الصعوبات كانت تحديات الحصول على مشاركة الأفراد في الاستبانة، وعلى الرغم من الجهود المبذولة في توزيع الاستبانة بصورة إلكترونية ونشره في وسائل مختلفة، بهدف الحصول على عينة أكبر، لم تتمكن من الحصول على أكثر من 81 رداً على الاستبيان، ربما يكون ذلك بسبب مخاوف بشأن الخصوصية عند تقييم أنماط القيادة في عملهم، أو بسبب ضغوط الوقت والعمل، وذلك على الرغم من جهودي في توضيح أهمية الدراسة وتأثيرها المحتمل، وتوفير ضمانات الخصوصية.

الفصل الرابع: التحليل والمناقشة

تمهيد

في هذا الفصل، سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبانة ومناقشة نتائجها وتفسيرها بالتفصيل، سيتم تنظيم هذا الفصل بحيث يبدأ بتحليل ملخص للبيانات والعوامل الديموغرافية، تليها التحليلات الإحصائية لاتجاهات عينة البحث نحو محاور الدراسة، ثم اختبار صحة الفرضيات الخاصة بالدراسة وبحث للعلاقات بين المتغيرات والمفاهيم المرتبطة.

عرض وتحليل العوامل الديموغرافية للعينة

يستعرض الجدول رقم (3) توزيع العينة حسب الجنس، حيث جاءت غالبية العينة من الإناث بنسبة %51.9 بينما يمثل الذكور %48.1 من العينة، مما يعني أن هناك توازنًا نسبيًا بين الذكور والإناث في العينة، مما يعكس التنوع والشمولية في الدراسة من ناحية الجنس.

جدول رقم (3): توزيع العينة حسب الجنس

المتغير	التكرار	النسبة
ذكر	39	%48.1
أنثى	42	%51.9
الإجمالي	81	%100

يستعرض الجدول رقم (4) توزيع العينة حسب الفئة العمرية، حيث جاءت غالبية العينة في المرحلة العمرية (بين 25 - 35 سنة) بنسبة %51.9 تليها المرحلة (35 - 45 سنة) بنسبة %37 من العينة، وجاءت المرحلة العمرية (45 - 55 سنة) بنسبة %11.1، ولم يتم تسجيل أي مفردة في المرحلة (أقل من 25 سنة) أو (أكبر من 55 سنة)، ومن ذلك يتضح لنا أن غالبية العينة هي من الشباب في المرحلة العمرية بين 25 و45 سنة.

جدول رقم (4): توزيع العينة حسب الجنس

الفئة العمرية		
المتغير	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	-	-
25 - 35 سنة	42	%51.9
35 - 45 سنة	30	%37
45 - 55 سنة	9	%11.1
أكبر من 55 سنة	-	-
الإجمالي	81	%100

بينما يستعرض الجدول رقم (5) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي، وقد جاءت النسبة الأكبر من العينة من الحاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة 46.9%، تليها الدراسات العليا بنسبة 37%، وهذا يدل على أن 83.9% من العينة لديهم مؤهل عالي على الأقل، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين متمتعون بتعليم جيد وخبرة أكاديمية. ثم بعد ذلك بفارق كبير الحاصلين على دبلوم أو دبلوم عالي بنسبة 8.6%، وأخيرا، الحاصلين على ثانوية عامة أو أقل بنسبة 7.4%.

جدول رقم (5): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي (من إعداد الباحث)

المؤهل العلمي		
المتغير	التكرار	النسبة
ثانوية عامة أو أقل	6	%7.4
دبلوم / دبلوم عالي	7	%8.6
بكالوريوس	38	%46.9
دراسات عليا	30	%37
الإجمالي	81	%100

ويستعرض الجدول رقم (6) توزيع العينة طبيعة العمل من حيث كونه إشرافيا أم تنفيذيا، وقد جاءت النسبة متساوية تقريبا فقد بلغت نسبة ذوي الأعمال الإشرافية 49.4%، بينما بلغت نسبة ذوي الأعمال التنفيذية 50.6% مما يدل على التنوع والتوازن في هذا الجانب، مما يعكس تنوع الخلفيات الوظيفية للمشاركين.

جدول رقم (6): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

طبيعة العمل		
المتغير	التكرار	النسبة
إشرافي	40	%49.4
تنفيذي	41	%50.6
الإجمالي	81	%100

وأخيراً يستعرض الجدول رقم (7) توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل، حيث جاءت 28.4% من العينة ممن لديهم خبرة في العمل تتراوح بين 10 - 15 سنة، كما جاءت 25.9% من العينة ممن لديهم خبرة بين 5 - 10 سنوات، وجاءت 24.7% من العينة بخبرة تتراوح بين 15 - 20 سنة، و14.8% من عينة البحث ممن لديهم خبرة أكبر من 20 سنة، وأخيراً جاءت 6.2% فقط من العينة بسنوات خبرة أقل من 5 سنوات، وهذا يدل على أن العينة شاملة لجميع فئات الخبرة، مما يضمن تمثيلاً جيداً لمختلف المستويات الوظيفية والخبرات في البحث.

جدول رقم (7): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة في العمل

عدد سنوات الخبرة في العمل		
المتغير	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	5	%6.2
5 - 10 سنوات	21	%25.9
10 - 15 سنة	23	%28.4
15 - 20 سنة	20	%24.7
أكبر من 20 سنة	12	%14.8
الإجمالي	81	%100

عرض وتحليل الإجابات على عبارات الاستبانة

في هذا القسم سيتم حساب ومناقشة النتائج التحليلية التي تتعلق بكل محور من محاور الدراسة، وذلك عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بكل محور من هذه المحاور.

أولاً: ممارسات القيادة

يستعرض الجدول رقم (8) توجهات عينة البحث تبعا لممارسات القيادة السائدة في الجهات الحكومية القطرية، وذلك بمتوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري يقدر بحوالي (0.396)، ودرجة موافقة مرتفعة.

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور الممارسات القيادية

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
منخفضة	1.264	2.43	القائد يتخذ القرارات بشكل فردي دون مشاركة الموظفين فيها.
مرتفعة	1.079	3.62	يتم التركيز على تحقيق الأهداف بأي وسيلة ضرورية.
منخفضة	1.253	2.41	القائد يفرض وجهة نظره بدون استفسار.
منخفضة	1.305	2.49	يقتنع القائد إلى الاهتمام بأراء الآخرين.
منخفضة	1.114	2.31	يتسم بالصرامة الزائدة دون التفاعل والتواصل الفعال.
مرتفعة	0.996	4.21	يشمل القائد الموظفين في عملية اتخاذ القرار ويستفيد من آرائهم.
مرتفعة	1.068	4.10	يشجع على التواصل والمشاركة في تحديد الأهداف.
مرتفعة	0.931	4.31	يعزز التعاون والعمل الجماعي.
مرتفعة	0.993	4.37	يُسهّم في بناء جو من الثقة والاحترام.
متوسطة	1.046	3.14	يؤدي التشاور المستمر إلى بطء في اتخاذ القرارات.
متوسطة	1.299	2.96	للموظفين حرية في اتخاذ القرارات وتحديد كيفية أداء المهام.
مرتفعة	0.928	4.30	يشجع على الابتكار والإبداع.
مرتفعة	0.996	4.21	يُمكن الأفراد من تطوير مهاراتهم الشخصية.
مرتفعة	1.045	3.69	يؤدي التحرر الزائد إلى فقدان السيطرة والتنظيم.
مرتفعة	0.863	4.07	يقوم القائد بتشجيع الموظفين على تحقيق أهدافهم الشخصية.
مرتفعة	1.112	3.96	يتفهم القائد احتياجات وطموحات الموظفين.
مرتفعة	1.034	4.26	يُعتبر قائداً محفزاً وملهماً للفريق.
مرتفعة	1.081	3.93	يتبنى نهجاً جماعياً في اتخاذ القرارات.
مرتفعة	1.025	3.89	يوجه القائد انتباهك عندما تفشل في تحقيق الأهداف والمعايير.
متوسطة	1.042	2.80	يتسبب التركيز على تحفيز الفريق بتجاهل بعض القضايا الهامة.
مرتفعة	0.39584	3.5728	إجمالي المحور الأول (الممارسات القيادية)

ومن الجدول نجد المتوسط الحسابي للعبارات يتراوح بين (2.31) و(4.37)، وقد جاء أعلى متوسط حسابي وهو ما يعني أكبر تأييد للعينة لعبارة " يُسهّم في بناء جو من الثقة والاحترام"، بمتوسط حسابي قدره (4.37)، تلتها عبارة "يعزز التعاون والعمل الجماعي" بمتوسط حسابي (4.31)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة " يتسم بالصرامة الزائدة دون التفاعل والتواصل الفعال". بمتوسط حسابي قدره (2.31)، بدرجة موافقة منخفضة. كما تلاحظ بصفة عامة أن أكثر العبارات موافقة هي العبارات المرتبطة بالممارسات

المرتبطة بنمط القيادة الديمقراطي، و-ر في مع دراسة (أل ثاني، 2023)، وأيضا مع دراسة (Al Samman & Al Junaid, 2019) والتي بينما العبارات الأقل في الموافقة هي المرتبطة بالممارسات الديكتاتورية، وهو ما يتعارض مع ما توصل إليه (إنجاص، 2015) في دراسته حول المدارس الخاصة الفلسطينية ويدل ما سبق أن الممارسات القيادية السائدة في الجهات الحكومية القطرية تميل بشكل كبير نحو الديمقراطية، ويبعد بشكل كبير عن الديكتاتورية، مع وجود مرتفع أيضا لممارسات القيادة التبادلية والحرية.

ثانيا: تنظيم بيئة العمل

يستعرض الجدول رقم (9) توجهات عينة البحث تبعا لتنظيم بيئة العمل، وقد جاء إجمالي هذا المحور بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري قدره (0.421) مع درجة موافقة متوسطة، وقد تم تقسيم هذا المحور إلى ثلاثة أجزاء، وهي: التنظيم والهيكلي التنظيمي، وجودة العلاقات الداخلية، وفعالية السياسات التنظيمية، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لإجمالي كل جزء منهم: (3.36) بالنسبة لإجمالي التنظيم والهيكلي التنظيمي، بانحراف معياري (0.633)، ودرجة موافقة متوسطة.

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على العبارات المكونة لمحور تنظيم بيئة العمل

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة	1.107	4.00	تعتمد مؤسستك على تسلسل هرمي في هيكلها التنظيمي
مرتفعة	1.089	3.96	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعزز التنظيم والفاعلية.
مرتفعة	0.994	3.99	هناك وجود واضح للأقسام والوحدات التنظيمية.
مرتفعة	0.905	3.83	بعض الأقسام قد تعاني من عدم التوازن في التوزيع الهرمي.
متوسطة	1.167	3.01	توجد إجراءات واضحة لتوزيع الأعباء العملية.
متوسطة	1.174	2.85	الهيكل التنظيمي معقد ويؤدي إلى البطء في اتخاذ القرار.
متوسطة	1.285	3.22	يُمنح لك ولزملائك نفوذاً كافية لاتخاذ القرارات ذات الصلة بالمهام المناطة
متوسطة	0.633	3.36	إجمالي التنظيم والهيكلي التنظيمي:
مرتفعة	0.593	4.47	يتم استخدام أدوات التكنولوجيا كالبريد الإلكتروني في المهام المختلفة، مثل: إرسال دعوات للاجتماعات وغيرها
مرتفعة	0.917	4.31	العلاقات بين الموظفين تسهم في بناء بيئة عمل إيجابية.
مرتفعة	1.014	3.81	هناك تفاعل وتعاون فعال بين الأقسام المختلفة.
مرتفعة	1.019	3.99	تشجع القيادة على تبادل المعلومات والخبرات بين الفرق.
مرتفعة	1.004	3.64	هناك تحديات في بناء العلاقات الإيجابية بين الموظفين.
متوسطة	0.989	3.35	هناك مشاكل في التواصل تؤثر على الروح المعنوية للموظفين.
مرتفعة	0.420	3.60	إجمالي العلاقات الداخلية:
مرتفعة	0.880	4.00	السياسات التنظيمية تعمل على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.
مرتفعة	0.913	3.64	هناك إجراءات واضحة لتقييم فعالية السياسات التنظيمية.
مرتفعة	1.054	3.70	السياسات تعزز تحفيز الموظفين ورفاهيتهم.
مرتفعة	0.838	3.85	بعض السياسات التنظيمية غير فعالة في حل المشكلات.
مرتفعة	0.818	3.86	يمكن أن يكون هناك تحديات في توجيهات السياسات للموظفين.
مرتفعة	0.971	3.60	تشجع المؤسسة على التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية
متوسطة	0.492	3.21	إجمالي فعالية السياسات التنظيمية:
متوسطة	0.421	3.39	إجمالي المحور الثاني (تنظيم بيئة العمل):

وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الموافقة في هذا الجزء عبارة: "تعتمد مؤسستك على تسلسل هرمي في هيكلها التنظيمي" بمتوسط حسابي (4.00)، وبالنسبة لجزئية جودة العلاقات الداخلية فقد جاءت بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.420) بدرجة موافقة مرتفعة، وجاءت عبارة "يتم استخدام أدوات التكنولوجيا كالبريد الإلكتروني في المهام المختلفة، مثل: إرسال دعوات للاجتماعات وغيرها" في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بمتوسط حسابي (4.47)، أما بالنسبة لجزئية فعالية السياسات التنظيمية فقد جاءت بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.421)، بدرجة موافقة متوسطة، وكانت العبارة التي حصلت على المرتبة الأولى في هذا الجزء هي "السياسات التنظيمية تعمل على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف". بمتوسط حسابي (4.00) ودرجة موافقة مرتفعة. وقد تم مراعاة وضع بعض العبارات السلبية في هذا البعد وعددها 6 عبارات في هذا المحور، وهي عبارات مصاغة بصورة سلبية، والتي تسير في اتجاه معاكس لاتجاه المقياس، والهدف منها دفع المستجيبين من أفراد العينة إلى قراءة العبارات بحرص وتجنب الإجابات بشكل نمطي (الشايب، 2009). وبشكل عام تشير النتائج إلى وجود توجهات إيجابية نحو العناصر المرتبطة بتنظيم بيئة العمل والهيكل التنظيمي مع وجود بعض التحديات المتعلقة بالتوازن في التوزيع الهرمي، وعدم فعالية بعض السياسات. وهي ما يمكن أن تكون مجالاً للتحسين والتطوير فيما بعد.

ثالثاً: التحفيز

يستعرض الجدول رقم (10) اتجاهات عينة البحث تبعاً لمستوى وأثر التحفيز، وقد جاء إجمالي هذا المحور بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري قدره (0.559) مع درجة موافقة مرتفعة.

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على العبارات المكونة لمحور التحفيز

العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النتيجة
يتم استخدام اداه لقياس اداء الموظفين والتقييم السنوي؟	1.318	3.84	مرتفعة
يوجد نظام واضح وفعال للحوافز والمكافآت.	1.140	2.73	متوسطة
يتم تقدير ومكافأة الجهود الفردية والجماعية.	1.214	2.98	متوسطة
يسعى القائد لتوفير بيئة تشجيعية لتحفيز الإبداع والتميز.	1.183	3.73	متوسطة
يُعتبر التحفيز عاملاً محفزاً لتحسين الأداء.	0.776	4.53	مرتفعة
لا يتم تقدير المبادرة والإبداع بشكل كافٍ في بيئة العمل.	1.129	3.22	متوسطة
إجمالي المحور الثالث (مستوى وأثر التحفيز):	0.559	3.43	مرتفعة

وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث موافقة العينة عبارة: "يُعتبر التحفيز عاملاً محفزاً لتحسين الأداء". بمتوسط حسابي 4.53 ودرجة موافقة مرتفعة، بينما جاءت أقل العبارات من حيث الموافقة عبارة "يوجد نظام واضح وفعال للحوافز والمكافآت" بمتوسط حسابي (2.73) ودرجة موافقة متوسطة. ومما سبق يبدو أن هناك مستوى مرتفع من التوافق بين الموظفين فيما يتعلق بعناصر التحفيز في بيئة العمل، ومع ذلك، يظهر أيضاً أن هناك بعض القضايا المتعلقة بالتحفيز مثل عدم وضوح نظام الحوافز والمكافآت، وعدم تقدير الجهود والمبادرة بشكل كافٍ، وهو ما يشير إلى أن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب.

رابعاً: التوثيق

استعرض الجدول رقم (11) اتجاهات عينة البحث تبعا لمستوى وأثر التوثيق، وقد جاء إجمالي هذا المحور بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري قدره (0.524) مع درجة موافقة مرتفعة.

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على العبارات المكونة لمحور التوثيق

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
يوجد نظام فعال لتوثيق العمليات والقرارات.	3.63	1.078	مرتفعة
يتم توثيق الاجتماعات بشكل منتظم	3.63	1.078	مرتفعة
يُعزز التوثيق الشفافية والنزاهة في العمل.	3.91	0.854	مرتفعة
نتائج وثائق العمل تتبع وتقييم الأداء بشكل دقيق.	3.83	0.959	مرتفعة
الوثائق قد لا توفر تتبعاً دقيقاً للأداء.	3.07	1.104	متوسطة
التوثيق الفعال يُساهم في بناء سمعة قوية للمؤسسة.	4.23	0.826	مرتفعة
يتم تخزين محاضر الاجتماعات في ملف تخزين مركزي عبر نظام مشاركة الملفات مثل File Share	3.67	1.342	مرتفعة
إجمالي المحور الرابع (مستوى وأثر التوثيق):	3.69	0.524	مرتفعة

وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث موافقة العينة عبارة: " التوثيق الفعال يُساهم في بناء سمعة قوية للمؤسسة." بمتوسط حسابي (4.23) ودرجة موافقة مرتفعة، بينما جاءت أقل العبارات من حيث الموافقة عبارة " الوثائق قد لا توفر تتبعاً دقيقاً للأداء." بمتوسط حسابي (2.93) ودرجة موافقة متوسطة. وتظهر النتائج أن هناك مستوى عالٍ من التوافق بين الموظفين فيما يتعلق بمستوى التوثيق في بيئة العمل، حيث يبدو أن معظم الموظفين يرون أن التوثيق يلعب دوراً مهماً في تحقيق الشفافية والنزاهة في العمل، وهو ما يعكس الاعتقاد في أن التوثيق الفعال يساهم في بناء سمعة قوية للمؤسسة.

اختبار صحة الفرضيات

أولاً: حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

يمثل الجدول رقم (12)، معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة وهي: (الممارسات القيادية السائدة في الجهات الحكومية في قطر، مستوى التحفيز في الجهات الحكومية في قطر، مستوى التوثيق في الجهات الحكومية بدولة قطر) والمتغير التابع (تنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر).

جدول رقم (12): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

تنظيم بيئة العمل	مستوى التوثيق	مستوى التحفيز	الممارسات القيادية	معامل ارتباط بيرسون	الممارسات القيادية
0.318**	0.260*	0.246*	1	معامل ارتباط بيرسون	الممارسات القيادية
0.004	0.19	0.27		المعنوية (Sig.)	
0.428**	0.314**	1	0.246*	معامل ارتباط بيرسون	مستوى التحفيز
0.000	0.004		0.27	المعنوية (Sig.)	
0.453**	1	0.314**	0.260*	معامل ارتباط بيرسون	مستوى التوثيق
0.000		0.004	0.19	المعنوية (Sig.)	

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين المتغيرات: (الممارسات القيادية السائدة، مستوى التحفيز، مستوى التوثيق) والمتغير التابع (تنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر)، كان دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، بين كل من: (الممارسات القيادية السائدة، مستوى التحفيز، مستوى التوثيق) و(تنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر) بنتيجة (0.453، 0.428، 0.318) على الترتيب.

ثانيا: تحليل الانحدار الخطي للمتغير التابع مع كل من المتغيرات المستقلة على حدة:

بعد حساب معاملات الارتباط، تم القيام بتحليل الانحدار الخطي للمتغير التابع مع كل من المتغيرات المستقلة على حدة حيث تم حساب النسبة التي يمثلها كل متغير مستقل في التغيير الذي يحدث في تنظيم بيئة العمل كمتغير تابع عن طريق معامل التحديد R²، ثم تم حساب جودة النموذج عن طريق اختبار F، والتأكد من معنوية تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع عن طريق اختبار T-test.

جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي (Sig.)، (R²)، (T-test)، (F-test) لكل متغير مستقل على حدة

تنظيم بيئة العمل: المتغير التابع (Y)						المتغيرات المستقلة
نموذج الانحدار	المعنوية Sig.	اختبار التأثير T-test	اختبار جودة النموذج F-Test	معامل التحديد R ²	الارتباط R	
$Y = 2.176 + 0.339 X_1$	0.004**	2.983	8.901	0.101	0.318	الممارسات القيادية (X ₁)
$Y = 2.279 + 0.323 X_2$	0.000**	4.212	17.742	0.183	0.428	مستوى التحفيز (X ₂)
$Y = 2.043 + 0.364 X_3$	0.000**	4.519	20.417	0.205	0.453	مستوى التوثيق (X ₃)

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

وبناء على ما ورد في الجدول رقم (13) سنقوم باختبار فروض الدراسة

- الفرضية 1 (الفرضية الأساسية للبحث): هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية السائدة وتنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر. حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين الممارسات القيادية السائدة وتنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر، حيث كان بلغت الدلالة الإحصائية (0.004)، وقد بلغ معامل الانحدار (0.339) وهو يدل على وجود علاقة طردية بين الممارسات القيادية السائدة وتنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر، أي أنه كلما كان الممارسات القيادية تميل نحو المرنة والديموقراطية أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى تنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية القطرية،

وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض التالي: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية السائدة وتنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر."
• **الفرضية 2: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحفيز وتنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر.**

بالنظر في الجدول رقم (13): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين مستوى التحفيز وتنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر، حيث كان بلغت الدلالة الإحصائية (0.000)، وقد بلغ معامل الانحدار (0.323)، وهو يدل على وجود علاقة طردية بين مستوى التحفيز وتنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر، وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض التالي: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحفيز وتنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر."
• **الفرضية 3: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوثيق في القطاع الحكومي وتنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر.**

بالنظر في الجدول رقم (13): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين مستوى التوثيق وتنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر، حيث كان بلغت الدلالة الإحصائية (0.000)، وقد بلغ معامل الانحدار (0.364)، وهو يدل على وجود علاقة طردية بين مستوى التوثيق وتنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر، وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض التالي: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوثيق في القطاع الحكومي وتنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر."

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

الاستنتاجات

- بناء على ما توصلنا إليه من تحليل البيانات يمكن القول إن النتائج تدعم جميع الفرضيات المقدمة وتظهر أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين العوامل المدروسة في البحث، وهو يمثل اكتشافاً مهماً يمكن أن يسهم في فهم وتحسين بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر، وذلك على النحو التالي:
- تبين أن الممارسات القيادية السائدة لها تأثير مباشر على تنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر، وهذا يشير إلى أهمية دور القادة في تحديد ثقافة العمل وتوجيهها نحو التفاعل والتعاون والمرونة.
 - تبين أن التحفيز يلعب دوراً مهماً في تنظيم بيئة العمل، مما يعزز أهمية إدارة القادة لتوفير بيئة داعمة ومحفزة للموظفين، مما يساهم في تعزيز الفعالية والأداء العام.
 - علاوة على ذلك، توضح النتائج أن جودة التوثيق في القطاع الحكومي تؤثر بشكل كبير على تنظيم بيئة العمل، ويظهر هذا أهمية وضوح وشفافية العمليات والإجراءات في بناء بيئة عمل مرنة وفعالة.

التوصيات

- بناءً على الاستنتاجات المستخلصة، يمكن توجيه التوصيات التالية لتعزيز ممارسات القيادة في الجهات الحكومية بهدف تحسين تنظيم بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي:
- **تعزيز ثقافة القيادة المشاركة والتعاونية:** ينبغي على القادة في الجهات الحكومية الاستمرار في تحولهم نحو أساليب وممارسات قيادية تشجع على المشاركة والتواصل مع الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، ويشجع القادة أيضاً على احترام وتقدير آراء الموظفين وتشجيعهم على التفاعل والمساهمة في تحديد الأهداف والخطط.
 - **تحسين بيئة العمل:** يجب مراجعة وتقييم الهيكل التنظيمي وتبسيط الإجراءات لتفادي التعقيدات التي تؤدي إلى البطء في اتخاذ القرارات، ومن المهم أيضاً تعزيز توازن التوزيع الهرمي لتجنب الازدحام الوظيفي والضغط على بعض الأقسام دون الأخرى.
 - **تعزيز التواصل الداخلي والتعاون:** ينبغي على القادة في الجهات الحكومية تعزيز ممارسات التواصل الداخلي وتشجيع التعاون والتفاعل بين الأقسام المختلفة، مما يمكن أن يتم ذلك من خلال إنشاء منصات

تفاعلية وأدوات تواصل رقمية تسهل تبادل المعلومات والخبرات، ويمكن أيضا تنظيم اجتماعات منتظمة وإطلاق مبادرات تعزيز التعاون وتبادل المعرفة والخبرات.

الخاتمة

ختامًا، يمكن القول إن هذه الدراسة قد أسهمت بشكل كبير في فهم أعمق لعلاقة كل من (الممارسات القيادية السائدة، ومستوى التحفيز، ومستوى التوثيق) بتنظيم بيئة العمل في الجهات الحكومية في قطر، حيث أثبتت النتائج صحة الفرضيات الثلاث المقدمة في البحث، حيث تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه العوامل وتنظيم بيئة العمل، مما يشير إلى أهمية توجيه الجهود نحو تعزيز ممارسات القيادة وتحسين بيئة العمل في الجهات الحكومية ومن خلال تحليل البيانات، تبين أن الممارسات القيادية التي تميل نحو المرونة والديمقراطية تساهم في تحسين تنظيم بيئة العمل وتعزيز التعاون والتفاعل بين الموظفين، كما أن التحفيز يلعب دورًا جوهريًا في تعزيز الأداء المؤسسي، حيث يساهم في توفير بيئة عمل محفزة وداعمة للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، أوضحت الدراسة أن جودة التوثيق وشفافية العمليات والإجراءات تلعب دورًا حيويًا في بناء بيئة عمل مرنة وفعالة وبناءً على الاستنتاجات والتوصيات المقدمة، يمكن تطبيق مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى تعزيز فعالية القيادة في الجهات الحكومية في قطر، ويتضمن ذلك تعزيز ثقافة القيادة المشاركة والتعاونية، وتحسين بيئة العمل من خلال إعادة تقييم الهيكل التنظيمي والسياسات الداخلية، وتعزيز التواصل والتعاون بين الأقسام، وتطوير ممارسات التحفيز، وتعزيز ثقافة التوثيق والشفافية ومن المتوقع أن تساهم هذه الجهود في بناء بيئة عمل مشجعة وفعالة، تعزز رضا الموظفين وتساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، كما أن هذه الدراسة تفتح الباب أمام بحوث مستقبلية يمكن أن تستكشف جوانب أخرى من القيادة والتنظيم المؤسسي، مما يعزز من الفهم العام ويتيح المزيد من التطوير والتحسين في هذا المجال الحيوي.

المراجع العربية

1. ابن منظور، محمد بن مكرم. (1955). لسان العرب، م10. بيروت، لبنان: دار صادر.
2. أبو ليفة، سناء مصطفى محمد. (2020). العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية في بيئة العمل لدى العاملين في جامعة الجوف. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج27، ع3
3. آل ثاني، نوف. (2023). أثر النمط القيادي في تمكين العاملين في المنظمات الحكومية في قطر: ديوان المحاسبة نموذجاً. رسالة ماجستير غير منشورة. الدوحة: جامعة قطر.
4. البطاينة، تغريد محمد، وأبا زيد، رياض أحمد محمد. (2020). أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية في بيئة العمل الداخلية في وزارة التخطيط والتعاون الدولي (رسالة ماجستير غير منشورة). المفرق: جامعة آل البيت.
5. الحلواني، ح.، & محمد، م. (2022). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط). مجلة كلية التربية (أسيوط)، مج38، ع12، ص179-286.
6. الحويطي، ح. ع.، أبو النور، م.، ومحمد، ص. (2020). دور القيادة التنموية في تنمية أداء العاملين في المؤسسات المحلية الحكومية بمصر. Journal of Environmental Studies and Research، مج10، ع3، ص526-537.
7. الزومان، موزي. (2014). فاعلية القيادة الإدارية في بيئة العمل المتعددة الثقافات بالتطبيق على الشركة السعودية للصناعات الأساسية: SABIC ملخص رسالة دكتوراه. الإدارة العامة، س55، ع1
8. السعود، راتب سلامة. (2013). القيادة التربوية مفاهيم وأفاق. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
9. الشايب، عبد الحافظ. (2009). العلاقة بين عدم اتساق الاستجابة الناتج عن صياغة الفقرة وبعض المتغيرات. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مج23، ع3، ص838-855.
10. الشрман، حنان يوسف، وعطاري، عارف توفيق محمد. (2017). درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الجمالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها برضاهم عن بيئة العمل (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك. الأردن.
11. الشريدة، ندى عبد القادر عبد الستار؛ وعقيل، غانم عبد الله. (2021). تأثير سلوك القائد الريادي في الأداء التنظيمي: استطلاعية في شركة نفط البصرة. دراسات إدارية، مج14، ع28، ص201-223.
12. الطويرقي، سارة. (2019). التحفيز وبناء فرق العمل. بغداد: الجامعة المستنصرية.
13. الطيب، مرام أحمد على. (2020). أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري بالتطبيق على كليات محافظة أبها جامعة الملك خالد. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج28، ع4.

14. العابدي، علي رزاق جباد، ومهدى، محمد صالح. (2021). العلاقة بين حكمة القيادة والطقوس في مكان العمل: دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، ع63.
15. الغرباوي، شهدان عادل. (2020). القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
16. المقداد، هلا. (2022). السياسات التنظيمية ودورها في مستوى التماسك التنظيمي الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية العاملة في الجمهورية العربية السورية). دمشق: المعهد العالي لإدارة الأعمال.
17. النجار، ح. (2015). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مج45، ع4، 153-221.
18. إنجاص، وسام يوسف ذيب. (2015). الأنماط القيادية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة. رسالة ماجستير. القدس: جامعة القدس.
19. دروم، أحمد (2016)، أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
20. دريد، حنان. (2021). تنظيم وهياكل المؤسسة. تبسة، الجزائر: جامعة العربي التبسي.
21. رجب، أحمد، ورياض، عماد، ورشاد، سليمان. (2022). أثر الأساليب القيادية على مواجهة المشاكل الطارئة دراسة ميدانية على بعض المنظمات في محافظة الاسكندرية. Journal of Environmental Studies and Research، مج12، ع2، ص175-192.
22. صويص، محمد ابراهيم، القيق، ايهاب سمير، (2021)، دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، المجلة العربية للإدارة، مج 41، ع4.
23. عباس، إيمان طاهر. (2017). تطور الاتجاهات البحثية في دراسات العلاقة بين الاتصالات الداخلية المؤسسية والارتباط الوظيفي. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، ع9، ص353-395.
24. عبد الرؤوف، طارق. (2015). القائد المتميز وأسرار الابداع القيادي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
25. عبد الزهرة، علي حسين. (2020). تأثير القيادة الأصلية في تحقيق الانسجام في مكان العمل: دراسة استطلاعية في معهد الإدارة الرصافة - بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع126.
26. عبد العزيز، رشاد علي. (2014). الارشاد التحفيزي للطاقة الايجابية "طرح جديد لتحقيق السواء النفسي". Scientific Journal of October 6 University، مج2، ع2، ص255-267.
27. عبد العزيز، عائشة أحمد حلمي. (2023). معايير نظم إدارة الوثائق (MSR 30300) الصادرة عن المنظمة الدولية للتوحيد القياس (ISO). المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، مج5، ع213، ص172-282.
28. عدلان، شهير، وطيش، لولو، وربيع، شنتوي. (2021). أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين (Doctoral dissertation). جيجل. جامعة محمد الصديق بن يحيى.
29. عطوي، محمد إبراهيم (2010). " دور أسلوب القائد التحويلي في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

30. عكر، منى خالد. (2020). أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، مج1، ع11، ص25-34.
31. غانم، أمينة محمد، وزهران، أشرف عبد الحميد، وحجازي، محمد محمد. (2019). أثر بيئة العمل والتسويق الداخلي على جودة الخدمة التعليمية دراسة ميدانية على المعاهد العليا بالإسكندرية. مجلة الدراسات والبحوث البيئية، مج9، ع4، ص835-846.
32. قميني، وفاء، وخميلي، فريد. (2021). أثر القيادة الديمقراطية في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.
33. مسغوني، إبراهيم، وتاويرت، نور الدين. (2014). الأنماط القيادية لمدرء المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين. -دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية ولاية الوادي-. رسالة دكتوراه. بسكرة: جامعة بسكرة- محمد خضر.
34. ناصر، عدنان مطر. (2021). ثقافة القيادة التبادلية من وجهة نظر العاملين. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، مج72، ص63-79.
35. نورث هاوس، بيتر ج. (2018). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، الإصدار السادس، (ترجمة المعيوف، صلاح بن معاذ). الرياض: معهد الإدارة العامة. (العمل الأصلي صدر عام 2013).

المراجع الأجنبية:

1. Agevall, L., & Jonnergård, K. (2007). Management by documents—a risk of de-professionalizing. *The individual in tension between organization and profession*, 33-55
2. Al Samman, A., & Al Junaid, A. (2019). Leadership Styles and Employee Empowerment. 9th Global Conference on Business and Social Sciences, 165-180. Male, Maldives.
3. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
4. Cambridge. (2013). *Cambridge Advanced Learner's Dictionary (4th ed.)*. Cambridge: Cambridge University Press.
5. Drucker, P. (1990). *The Management by Objectives*. New York: Mac Milan.
6. Jain, M., Nijhawan, A., Tyagi, A. K., & Khurana, J. P. (2006). Validation of housekeeping genes as internal control for studying gene expression in rice by quantitative real-time PCR. *Biochemical and biophysical research communications*, 345(2), 646-651.
7. Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. *Personnel Journal*, 6, 124-128.
8. Stauffer, B. (2019). *Process Documentation*. SSWM.
9. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.