

بحث بعنوان:

القيادة الخادمة وعلاقتها بتعزيز المواطنة التنظيمية
(دراسة تطبيقية على بلدية غزة)

إعداد

د. طارق مفلح أبو حجير

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

Tarek_ahj@hotmail.com

2018م

المخلص

هدف البحث إلى التعرف على واقع القيادة الخادمة وعلاقتها بتعزيز المواطنة التنظيمية وطبق على بلدية غزة كدراسة حالة، وقد وظف البحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كما استخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة البالغ (85 مفردة)، حيث طبق البحث على فئة (رئيس قسم) من الموظفين الإداريين وتم استرداد (60 استبانة) وقد توصل البحث إلى عدة نتائج، من أهمها: قبول المبحوثين بدرجة متوسطة لمستوى القيادة الخادمة حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقراته كان (67.467%)، و قبولهم بدرجة متوسطة لمستوى توفر المواطنة التنظيمية بمتوسط حسابي نسبي لجميع الفقرات يساوي (66.111%)، كما وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة بين تبني القيادة الخادمة و تعزيز المواطنة التنظيمية بمعامل ارتباط يساوي (0.860)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى إلى البيانات الشخصية. وختم البحث بمجموعة توصيات تدعم تبني نمط القيادة الخادمة لما له من دور في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية غزة و لما لذلك من دور في تطوير الأداء في البلدية.

Abstract

This study aimed to identify the Serving leadership and its relationship to enhance the Organizational Citizenship of the Gaza- Municipality Staff by means of questionnaires prepared for this purpose, So the N is by (85) and the responsive samples have reached 60 Of the Staff- categories as (head of department - manager). The study showed that there was an moderate scale of Servant Leadership and Organizational Citizenship , Which were their average respectively are (67.4% , 66.1 %) . And It found out that there was positively significant relation between the study variables with (.86)p In light of these findings, the study recommends the Gaza- Municipality Staff to enhance the Serving leadership adoption which has significant role to maximize Organizational Citizenship and Improve operational performance

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعود بدايات الاهتمام بموضوع المواطنة التنظيمية إلى توجهات مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة والتنظيم، من خلال استيعابها لمنطلقات علم الاجتماع وعلم النفس في تحليل الظاهرة التنظيمية، وتأكيداتها على الروح المعنوية، والحوافز غير المادية، والمشاركة، وفاعلية الجماعة، والتنظيم غير الرسمي، والاستجابة مع البيئة الخارجية، وخلق المناخ التنظيمي للبيئة التنظيمية الداخلية. (نوح، 2013: 231)

فيما تعد القيادة الخادمة أنموذج يرتكز بشكل واضح وجلي على خدمة الآخرين من قبل القائد وتعد إحدى شروط القيادة الأخلاقية، ليس الخدمة بالمعنى الوظيفي بل بروح الخدمة المتجلية في كل سلوك بدءاً من النفس والعائلة والمجموعة والأمة وصولاً إلى أصغر المنظمات وأكبرها، فالقائد الخادم يؤمن بأن المنظمات لخدمة الإنسان وليس العكس، حيث تحافظ المنظمة على وجودها من خلال الأتباع. (مطر، 2011، ص: 56)

انطلاقاً من هذه المفاهيم الإدارية تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة تطبيق نمط القيادة الخادمة بتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية غزة التي من شأنها أن تسهم في تطوير أداءهم والارتقاء بأداء البلدية من وراء ذلك.

أولاً: مشكلة الدراسة:

تعتبر البلديات مؤسسات حيوية في أي دولة و يعتبر نجاح هذه المؤسسات مرتبط بتطوير أداءها الخدمي وأداء موظفيها على وجه التحديد، ولا يخفى على المتابعين لأداء البلديات الفلسطينية في قطاع غزة بشكل عام حاجتها للتطوير الدائم ، وفي سبيل ذلك تطرقت العديد من الدراسات المحلية لهذا الأداء وحاجته للتطوير كدراسة (حجاج، 2014) كما أكدت دراسات عربية كدراسة (متعب، 2015) على ضرورة تبني نمط القيادة الخادمة من قبل أعضاء المجالس المحلية. وبينت أيضاً بعض الدراسات الأجنبية أثر القيادة الخادمة على تطوير أداء العاملين مثل دراسة (Ling: Lin & Wu. 2016) و دراسة (Naderi & Hoveida, 2013) التي أكدت أن القيادة الخادمة مدخل مهم لتطوير أداء الموارد البشرية، من هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما علاقة القيادة الخادمة بتعزيز المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية غزة ؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس السابق مجموعة من التساؤلات الآتية:-

- 1- ما واقع القيادة الخادمة في بلدية غزة ؟
- 2- ما مستوى المواطنة التنظيمية في بلدية غزة ؟
- 3- إلى أي مدى يوجد علاقة بين القيادة الخادمة و تعزيز المواطنة التنظيمية في بلدية غزة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الخادمة و المواطنة التنظيمية في بلدية غزة تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

الفرض الرئيس الأول:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين القيادة الخادمة وتعزيز المواطنة التنظيمية في بلدية غزة.
ويشتق منه الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha =0.05$) بين الاهتمام بالمرؤوسين و تعزيز المواطنة التنظيمية في بلدية غزة.
2. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين التصرف بأخلاق و تعزيز المواطنة التنظيمية في بلدية غزة.
3. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين بين الالتزام بتطوير المجتمع و تعزيز المواطنة التنظيمية في بلدية غزة.

الفرض الرئيس الثاني:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الخادمة و تعزيز المواطنة التنظيمية في بلدية غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر ، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تقديم إطار نظري معرفي يستعرض مفاهيم ومحتويات وأبعاد متغيرات البحث من خلال آخر ما توصل إليه وفقاً لحدود البحث ومحدداته.
- 2- التعرف على واقع القيادة الخادمة في بلدية غزة.
- 3- توضيح مستوى المواطنة التنظيمية في بلدية غزة وكيفية تعزيزها.
- 4- اختبار طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات البحث وأبعادها وتشخيص مستوي وجودها.
- 5- الكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة اتجاه متغيرات البحث.
- 6- وأخيراً تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تسهم في تطوير الواقع الفعلي لمتغيرات البحث في بلدية غزة.

رابعاً: أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

1. تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الإثراء العلمي الذي تضيفه في مجالات مفاهيم القيادة الخادمة و المواطنة التنظيمية.
2. تقديم تأصيل نظري لعلاقة أبعاد القيادة الخادمة و تعزيز المواطنة التنظيمية في بلدية غزة ، حيث تواجه البلديات ظروفاً وتحديات تتطلب رفع كفاءة أدائها بشكل مستمر .
3. تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيوية موضوعها وندرته النسبية خصوصاً في أدبيات الدراسة العربية، حيث يتسم هذا الموضوع بالحدثاثة والتميز العلمي والعملي على حد سواء .

الأهمية العملية

1. من خلال البحث تستطيع بلدية غزة معرفة مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين.
2. تستطيع البلدية من خلال هذا البحث معرفة مستوى المواطنة.
3. نفتت أنظار إدارة البلدية إلى أهمية القيادة الخادمة لما لها من أثر تعزيز المواطنة التنظيمية في بلدية غزة والارتقاء بمكانة البلدية على المستوى المحلي والإقليمي.
4. تستطيع البلدية من خلال نتائج الدراسة الميدانية التعرف على جوانب القصور لديها والتي تحول دون الوصول إلى تطورها.
5. تقديم توصيات علمية وعملية للبلدية تساعد على تطوير أدائها.

خامساً: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: القيادة الخادمة . وقد تم الاعتماد على بعض أبعاد نموذج (Liden et all 2008), للقيادة الخادمة وهي "الاهتمام بالمرؤوسين، التصرف بأخلاق و الالتزام بتطوير المجتمع".

المتغير التابع: المواطنة التنظيمية. وتم الاعتماد على أبعاد المواطنة التنظيمية التي وردت سابقاً في دراسة (أبو تاية ،2012) ودراسة (القواسمة،2014).

سادساً: منهجية الدراسة

بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إليها تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج المناسب الذي يحقق أهداف الدراسة، فهو يقوم على الرصد والمتابعة الدقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره.

ثامناً: حدود الدراسة

الحد الموضوعي: اقتصر المجال الموضوعي لهذه الدراسة على علاقة القيادة الخادمة بتعزيز المواطنة التنظيمية في بلدية غزة.

الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام (2018م).

الحد المكاني: تم تطبيق البحث في بلدية غزة.

الحد البشري: اهتم هذا البحث باستقصاء آراء العاملين في البلدية من (فئة رئيس قسم).

الإطار النظري والفلسفي

أولاً: القيادة الخادمة (Servant Leadership)

مفهوم القيادة الخادمة

القادة الخادمون هم الذين يقدمون النموذج في أن يخدموا أولاً ومن ثم يقودوا أو يستطيعوا أن يقودوا لكي يستطيعوا خدمة العاملين ويكونوا محفزين ومشجعين على أن يقوم العاملين بخدمة الآخرين. (نجم، 2011، ص: 65) ، والقيادة الخادمة نمط قيادي مقلوب رأساً على عقب،

أي القائد الذي يتجاوز مصالحه الشخصية ويفضّل خدمة حاجات الآخرين، فهو يساعدهم على تحقيق النمو والتطور، كما يمنحهم الفرصة لتحقيق ما يطمحون إليه مادياً وشعورياً مع مراعاة العمل على بلوغ أهداف المنظمة. (جلاب، 2011، ص: 516)

أهمية القيادة الخادمة

تكمن أهمية القيادة الخادمة من خلال ما تحقّقه من نتائج إيجابية ملموسة للتابعين، ويرى (مطر، 2011، ص: 64) أهمية القيادة الخادمة من خلال ما يأتي:

1. الأهمية على مستوى المنظمة: أثبتت البحوث التجريبية تحقيق مستوى أداء تنظيمي أعلى في ظلّ القيادة الخادمة التي تركّز على احتياجات الناس سواء أكانوا تابعين أم مستفيدين من أعمال المنظمة.

2. الأهمية على مستوى المجتمع: تبرز أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع كونها تنادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة.

3. الأهمية على مستوى التابعين: تكمن الأهمية للقيادة الخادمة من كونها تهتم بالدرجة الأولى بالتابعين، فهي تحقق لهم احترام الذات الإنسانية، وتمنحهم الشعور بالاستقلالية، الاعتراف بإنجازاتهم وتقدير جهودهم وتقييم أعمالهم والتعاطف معهم.

خصائص القيادة الخادمة

يرى (مطر، 2011: 7) الخصائص بأنها الاستقامة، التواضع، الخدمة، الاهتمام بالآخرين، تمكين الآخرين، تطوير الآخرين، الرؤية، صياغة الأهداف، القيادة، الأنموذج، بناء الفريق، المشاركة بالقرار.

وقد تعددت آراء الباحثين والكتّاب في تحديد خصائص القيادة الخادمة بالشكل النهائي، لذا يرى الباحث أن يقتصر عرض الخصائص ذات التماس المباشر والتي توصف بأنها التقاء الأغلبية من الكتّاب والباحثين فضلاً عن شموليتها وانسجامها مع متطلبات البحث و هي (الاهتمام بالآخرين، التصرف بأخلاق، الالتزام بتطوير المجتمع) وهي الخصائص التي حازت على أكثر اتفاق للكتّاب والباحثين أعلاه.

أبعاد القيادة الخادمة

من خلال مراجعة الأدبيات والأبحاث العلمية الخاصة بالقيادة الخادمة قام كل من (Liden) و (Wayne)، و (Zhao) و (Henderson) عام 2008م بتطوير نموذجاً للقيادة الخادمة، حيث

صاغوا تسعة أبعاد للقيادة الخادمة. ومن خلال تحليل العوامل قام الباحثين باعتماد سبعة من الأبعاد التسعة وهي:

1. **المهارات المفاهيمية (Conceptual skills):** حيازة المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة له بحيث يكون في وضع يمكّن القائد من تقديم المساعدة والدعم الفعّال وتسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين.

2. **التمكين (Empowering):** تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين وخصوصاً المرؤوسين المباشرين، من خلال تحديد وحلّ المشاكل، فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه.

3. **مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح (Helping subordinates grow and succeed):** تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم.

4. **الاهتمام بالمرؤوسين أولاً (Putting subordinates first):** استخدام الإجراءات والعبارة الواضحة للآخرين (خصوصاً المرؤوسين المباشرين)، تلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية .

5. **التصرف بأخلاق (Behaving ethically):** التعامل بشكل صريح وبإنصاف وبصدق وبعدالة مع الآخرين.

6. **المعالجة العاطفية (Emotional healing):** إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية.

7. **الالتزام بتطوير المجتمع (Creating value for the community):** وعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع.

ثانياً: المواطنة التنظيمية:

مفهوم المواطنة التنظيمية

عرف (أبو تايه، 2012: 149) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: " سلوك اختياري تطوعي لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت في المنظمة، ويقوم به الموظف من أجل الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها".

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تتبلور أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنتائج الإيجابية للمنظمة من العلاقات الداخلية إلى الناتج الكلي والأهداف الكلية، فهي تنظم العلاقات التبادلية بين الأفراد وتحافظ على وحدة المنظمة، وتماسكها، وتساهم في تطوير الأداء وتحسينه، وتعزيز كفاءة المنظمة، وهذا يزيد من حجم المخرجات وتحقيق النجاح والتميز لما لسلوك المواطنة من مرونة، والخروج عن الدور الروتيني مما يحفز على الإبداع والانتماء وحب العمل. (الرقاد وأبو دية، 2012: 745)

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

قد تختلف مسميات الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها وبالمقابل هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخراً على أن الأبعاد التالية الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية كما يأتي. (أبو تايه، 2012: 232)

- **الإيثار:** ويقصد به مدى قيام الموظف بمساعدة الموظفين (زملاء، ورؤساء، ومرؤوسين) في منظمته للقيام بأعمالهم، وكما تتجاوز هذه المساعدة زملاء العمل لتشمل المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة.
 - **الكياسة:** تعني سعي الموظف لتجنب إثارة المشاكل والخلافات في العمل، واتخاذ التدابير الوقائية لمنع حدوثها. كما تشمل إدراكه للأثر الذي قد يتركه سلوكه في الآخرين .
 - **الروح الرياضية:** هو انعكاس لمدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العريضة دون امتعاض أو شكوى، وغالباً ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة
 - **الضمير الحي:** يمثل هذا البعد السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً من المنظمة، كما يتضمن حرص الموظف على تعظيم استثمار وقت العمل ومدى حرصه على الالتزام بقيود وقوانين العمل.
 - **السلوك الحضاري:** يتمثل هذا البعد بالسلوك الذي يظهر الاهتمام بحياة المنظمة ومشاركة المسؤولية في شؤون المنظمة وجعل شؤون المنظمة فوق أهداف الفرد، ويعكس أيضاً رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية.
- وتعد هذه الأبعاد الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة وسيعتمد عليها الباحث في دراسته الحالية.

ثالثاً: بلدية غزة

تصنف بلدية غزة ضمن البلديات الكبرى في محافظات غزة حسب تصنيف وزارة الحكم المحلي، وهي مصنفة ضمن فئة (أ) والتي تشمل: بلدية غزة، بلدية جباليا النزلة، بلدية دير البلح، بلدية خانينونس، بلدية رفح. حيث تقوم البلديات الكبرى في محافظات غزة بتقديم خدماتها إلى ما يقارب من 1,200,000 نسمة يسكنون في مساحة تبلغ حوالي 210,000 كيلو متر مربع هي مساحة نفوذ البلديات الكبرى في قطاع غزة، ويعمل فيها 2,669 موظف (ماضي، 2011:

(103)

وتوالى على مدينة غزة عدة مجالس بلدية بدأت في عهد الدولة العثمانية في سنة 1893م ومروراً بفترة الانتداب البريطاني ما بين 1918-1948م، ثم الإدارة المصرية للقطاع، ومن بعده الاحتلال الإسرائيلي في الفترة ما بين 1967-1994م. وبعودة السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994م ولأول مرة في تاريخ غزة، أصدر رئيس السلطة الفلسطينية آنذاك ياسر عرفات قراراً بتشكيل مجلس بلدي جديد لإدارة شؤون البلدية، وتم ذلك بتاريخ 1994/7/26م، ويعتبر أول مجلس بلدي في ظل سلطة وطنية فلسطينية في التاريخ الحديث.

وتعتبر بلدية غزة البلدية الأكبر بين بلديات قطاع غزة، وقد نجحت البلدية في حمل الأمانة وفي تغيير صورة المدينة التي دمرتها سنوات الاحتلال البغيض، من خلال الخدمات المتنوعة التي قدمتها، والإصلاحات المتعددة في البنى التحتية والطرق والمرافق العامة في المدينة (وزارة الحكم المحلي - غزة، 2016). ويبلغ عدد الموظفين في بلدية غزة 1532 موظف موزعين على الإدارات المختلفة، وتصنف بلدية غزة ضمن تصنيف وزارة الحكم المحلي تصنيف (أ)، أما في

تصنيف صندوق تطوير وإقراض البلديات فتصنيفها (B). (بلدية غزة، 2016)

جدول رقم (1) أعداد السكان ومساحات النفوذ لبلدية غزة

م	اسم البلدية	المحافظة التابعة لها	عدد السكان	مساحة النفوذ	أعداد الموظفين			العدد الكلي للموظفين
					المثبتين	المعينين	خارج الهيكلية	
1	بلدية غزة	غزة	520,200	77,813	1496	27	0	1532

المصدر : إعداد الباحث (استناداً على موقع البلدية، ومعلومات شؤون الموظفين، 2018)

الدراسات السابقة

دراسة النشاش والكيلاني (2015) تطرقت إلى تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية في الأردن، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادات التربوية في الأردن تمارس القيادة الخدمية التربوية بدرجة متوسطة. وحصلت مجالات المدونة الأخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن على أهمية عالية. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم والمدارس الثانوية في الأردن لأهمية القيادة الخدمية وبين واقع ممارستهم لها ولصالح تقديرات الأهمية.

دراسة متعب (2015) هدفت الدراسة إلى: اختبار أثر القيادة الخادمة على فاعلية الفريق من خلال ما يمتلكه القائد الخادم من خصائص في تعزيز وتشكيل فريق العمل الفاعل وأبرز الجوانب المتعلقة به، وذلك من خلال عينة الدراسة التي اشتملت على عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية. وتم توزيع (75) استمارة استبيان على أفراد العينة، و استعادة (61) استمارة فقط صالحة للتحليل وتمثل نسبة الاستجابة (81%). تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات لعل أبرزها ضرورة تبني القيادة الخادمة كنمط قيادي سلوكي من قبل أغلب أعضاء المجالس المحلية لما له من تأثير في تكوين وتشكيل فرق العمل الفاعلة وكذلك حاجة المجالس المحلية لاستثمار هذا النوع من القيادة الذي شغل تفكير علماء الإدارة في السنوات الأخيرة.

دراسة الطبولي وكريم والعبار (2015) هدفت إلى معرفة مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، في ضوء متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، وتوضيح علاقة ذلك الإحساس بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. وتكون مجتمع الدراسة من (920) عضو هيئة تدريس لبيبي يعملون في كليات حرم جامعة بنغازي، اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ مجموعها (276) عضو هيئة تدريس. وأظهرت الدراسة في نتائجها ارتفاع مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ذلك الإحساس تعزى لمتغيري النوع، والمؤهل العلمي، وعلى خلاف ذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي تعزى لمتغير الدرجة العلمية ولصالح من

يشغلون الدرجات الأدنى في سلم الترقى الأكاديمي، كما كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي وفي جميع الأبعاد المكونة لهذا السلوك، ووجدت علاقة ذات دلالة إحصائية تبين مستوى إحساس أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

دراسة (Nobari Mohamadkhani & Davoudi, 2014) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في جامعة آزاد الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستوى القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

دراسة السوق (2014) هدفت إلى التعرف مدى ممارسة الجامعات المصرية لأبعاد القيادة الخادمة وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي الكلي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية كان بدرجة منخفضة. وأن القيادة الخادمة بأبعادها الثلاثة (الخدمة، والرؤية، التواضع) تؤثر في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة. كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة. ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. إضافة إلى أن المتغيرات الديموغرافية تؤثر في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات نحو ممارسة أبعاد القيادة الخادمة.

دراسة حجاج (2014) وهدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين أسلوب القيادة المتبع في بلدية غزة ونية البقاء لدى العاملين في العمل، وتحديد مستوى القيادة الخادمة المتبعة في البلدية، وتحديد مستوى النية للبقاء في العمل لدى العاملين، تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البلدية (ذكور وإناث) وكان عددهم وقت الدراسة (664) موظفاً، وتم تحديد عينة الدراسة بـ (243) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرجاع (166) استبانة صالحة للدراسة والتحليل. وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين أبعاد القيادة الخادمة والنية للبقاء في

العمل، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين النية للبقاء في العمل والمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر وسنوات الخبرة).

دراسة القواسمة (2014) هدفت إلى تقييم سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأردنية. و تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المجالين الأكاديمي والإداري في جامعات أردنية في إقليم الشمال، شملت: جامعة اليرموك، والعلوم والتكنولوجيا، وإربد الأهلية، حيث بلغت عينة الدراسة (188). بينت الدراسة أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الكلي جاء مرتفعاً جداً بقيمة (4,34) على مقياس ليكرت الخماسي. كما أظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية يعزى لمتغير العمر (لصالح الفئة الأكبر عمراً 50 سنة فأكثر). كما أظهرت الدراسة ارتباط أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة (الإيثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير) بعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية.

دراسة (Burns and Dipaola, 2013) حاولت الكشف عن العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي وتحصيل الطلاب في المدارس الثانوية، تكونت عينة الدراسة من (1019) طالباً وطالبة من مختلف الجنسيات والأعراق، تم اختيارهم من (34) مدرسة ثانوية في ولاية فرجينيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس العدالة التنظيمية، وقد تكون من (10) فقرات، ومقياس المواطنة التنظيمية، وتكون من (34) فقرة، بالإضافة إلى معدلات الطلبة عينة الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية، ولم تكشف الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وتحصيل الطلبة.

دراسة (Naderi & Hoveida, 2013) هدفت إلى البحث في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وتطوير الموارد البشرية لدى الموظفين في جامعة أصفهان في إيران، وتكونت عينة الدراسة من (182) من الموظفين (الإداريين والماليين)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الجامعة عالية، وكذلك مستوى تطوير الموارد البشرية في الجامعة عالية، وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية بين سلوك المواطنة التنظيمية وتطوير الموارد البشرية لدى الموظفين في جامعة أصفهان في إيران،

التعقيب على الدراسات السابقة

- تناولت الدراسات السابقة مفهوم القيادة الخادمة وعلاقتها بمفاهيم أخرى كالرضا الوظيفي في دراسة (السوق،2014)، وفاعلية الفريق (دراسة متعب، 2015)
- بينما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Nobari Mohamadkhani & Davoudi,2014) في تناول متغيري الدراسة ، القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية.
- اتفقت الدراسات على سلوك المواطنة التنظيمية بوصفه وسيلة للتقدم والتطور والنجاح والأداء المتميز في مختلف المنظمات، ومنها المؤسسات التربوية والخدمية.
- بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد اختلفت الدراسات السابقة، فتناولت بعض الدراسات الجامعات كدراسة (Naderi & Hoveida, 2013) و دراسة الطبولي وكريم والعبار (2015) في حين أن الدراسة الحالية ركزت على العاملين في البلديات واتفقت في ذلك مع دراسة (حجاج ،2014) و دراسة (متعب،2015).
- ركزت بعض الدراسات على تناول أثر بعض المتغيرات على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة الطبولي وكريم والعبار (2015) هدفت إلى معرفة مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، أما دراسة (Burns and Dipaola, 2013)هدفت للكشف عن العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي.

منهجية وإجراءات الدراسة

أولاً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يفيد في فهم أفضل وأدق لجوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة، حيث يصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفياً وكمياً.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في رؤساء الأقسام في بلدية غزة وعددهم 85 موظف، حيث تعد هذه الفئة الأكثر قدرة على استيضاح مدى تطبيق المفاهيم الموجودة في الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم استخدام عينة الحصر الشامل للموظفين العاملين في بلدية غزة من فئة رئيس قسم وعددهم الإجمالي (85).

رابعاً: أداة الدراسة:

تم استخدام استبانة تشتمل على مجموعة من المحاور، وتتكون المحاور من مجموعة من الفقرات، تبين درجة الموافقة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتم تحديد القيم (5، 4، 3، 2، 1) لتقابل التقديرات السابقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

وقد تم الاعتماد على بعض أبعاد نموذج (Liden et al, 2008) للقيادة الخادمة وهي الاهتمام بالمرؤوسين، التصرف بأخلاق و الالتزام بتطوير المجتمع، فيما تم الاعتماد على أبعاد المواطنة التنظيمية التي وردت سابقاً في دراسة (أبو تاية، 2012) ودراسة (القواسمة، 2014) وقد تم توزيع 85 استبانة على عينة الدراسة في حين تم استرداد 60 وبذلك تكون نسبة الاستبانات المستردة 70.58%.

خامساً: صدق أداة الدراسة:

ونعني بصدق أداة الدراسة، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الطرق التالية:

1. الصدق من وجهة المحكمين:

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى

صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

2. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2):

معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	الدالة
	محاور القيادة الخادمة			
1	الاهتمام بالمرؤوسين	0.687	0.000	دالة عند 0.01
2	التصرف بأخلاق	0.682	0.000	دالة عند 0.01
3	الالتزام بتطوير المجتمع	0.755	0.000	دالة عند 0.01
	محاور المواطنة التنظيمية			
1	الايثار	0.684	0.000	دالة عند 0.01
2	الكميصة	0.773	0.000	دالة عند 0.01
3	الروح الرياضية	0.850	0.000	دالة عند 0.01
4	السلوك الحضاري	0.772	0.000	دالة عند 0.01
5	الضمير الحي	0.917	0.000	دالة عند 0.01

يتبين من الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

سادساً: ثبات أداة الدراسة:

ونعني بثبات أداة الدراسة، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال الطرق التالية:

1. الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب قيمة معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3):

معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
	محاور القيادة الخادمة	
1	الاهتمام بالمرؤوسين	0.756
2	التصرف بأخلاق	0.979
3	الالتزام بتطوير المجتمع	0.645
	محاور المواطنة التنظيمية	
1	الايثار	0.865
2	الكياسة	0.695
3	الروح الرياضية	0.747
4	السلوك الحضاري	0.756
5	الضمير الحي	0.867

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة هي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (4):

معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة

	المحور	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
	محاور القيادة الخادمة		
1	الاهتمام بالمرؤوسين	0.878	0.935
2	التصرف بأخلاق	0.877	0.934
3	الالتزام بتطوير المجتمع	0.845	0.916
	محاور المواطنة التنظيمية		
1	الايثار	0.789	0.882
2	الكياسة	0.791	0.883
3	الروح الرياضية	0.858	0.924
4	السلوك الحضاري	0.871	0.931
5	الضمير الحي	0.794	0.885

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة هي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

سابعاً: اختبار توزيع البيانات:

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

جدول رقم (5):

إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

م	المحور	قيمة "Sig."
	محاور القيادة الخادمة	
1	الاهتمام بالمرؤوسين	0.094
2	التصرف بأخلاق	0.127
3	الالتزام بتطوير المجتمع	0.158
	محاور المواطنة التنظيمية	
1	الايثار	0.200
2	الكماسة	0.194
3	الروح الرياضية	0.067
4	السلوك الحضاري	0.083
5	الضمير الحي	0.160

يتبين من الجدول السابق أن قيمة "Sig." لجميع محاور الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

نتائج تحليل الدراسة الميدانية

أولاً: نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال على ما يلي:

ما واقع القيادة الخادمة في بلدية غزة ؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة, كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (6)

تحليل محاور القيادة الخادمة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	الاهتمام بالمرؤوسين	3.497	0.948	4.059	0.000	69.933	1	كبيرة
2	التصرف بأخلاق	3.280	0.977	2.220	0.030	65.600	3	متوسطة
3	الالتزام بتطوير المجتمع	3.343	1.066	2.495	0.015	66.867	2	متوسطة
	القيادة الخادمة	3.373	0.761	3.802	0.000	67.467		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن واقع الاهتمام بالمرؤوسين في بلدية غزة جاء بوزن نسبي (69.933), وهو بدرجة موافقة (كبيرة). بينما واقع التصرف بأخلاق في بلدية غزة جاء بوزن نسبي (65.600), وهو بدرجة موافقة (متوسطة). في حين واقع الالتزام بتطوير المجتمع في بلدية غزة جاء بوزن نسبي (66.867), وهو بدرجة موافقة (متوسطة). وبالتالي جاء واقع القيادة الخادمة في بلدية غزة جاء بوزن نسبي (67.467), وهو بدرجة موافقة (متوسطة). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (النشاش والكيلاني، 2015) بينما تختلف مع دراسة (السوق، 2014) التي كانت منخفضة.

جدول رقم (7)

تحليل فقرات محور الاهتمام بالمرؤوسين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يبذل القائد قصارى جهده لمساعدة الآخرين	3.483	1.513	2.475	0.016	69.667	3	كبيرة
2	يتواصل القائد بصورة مستمرة مع العاملين	3.367	1.495	1.899	0.062	67.333	4	متوسطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
3	يصغي بعناية لما يقوله المرؤوسين	3.167	1.542	0.837	0.406	63.333	5	متوسطة
4	يضع احتياجات ورغبات المرؤوسين في سلم أولوياته	3.767	1.442	4.117	0.000	75.333	1	كبيرة
5	يلهم الآخرين ليكونوا قادة في المستقبل	3.700	1.369	3.960	0.000	74.000	2	كبيرة
	المحور ككل	3.497	0.948	4.059	0.000	69.933		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- واقع الاهتمام بالمرؤوسين في بلدية غزة جاء بوزن نسبي (69.933)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). وأن الفقرة الرابعة من الجدول نصت على أن القائد يضع احتياجات ورغبات المرؤوسين في سلم أولوياته حصلت على الترتيب الأعلى من بين الفقرات بدرجة موافقة (كبيرة). بينما الفقرة الثالثة من الجدول نصت على أنه يصغي بعناية لما يقوله المرؤوسين بالبلدية حصلت على الترتيب الأدنى من بين الفقرات بدرجة موافقة (متوسطة)، حيث يدل ذلك على ضعف التواصل واستقبال المعلومات من العاملين في البلدية.

جدول رقم (8)

تحليل فقرات محور التصرف بأخلاق

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يهتم القائد بصدق بمصالح الآخرين	3.533	1.556	2.654	0.010	70.667	1	كبيرة
2	يسعى إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين	3.283	1.415	1.551	0.126	65.667	3	متوسطة
3	يراعي مشاعر العاملين حين يتعامل معهم	3.250	1.398	1.386	0.171	65.000	4	متوسطة
4	متواضع أثناء لقاءه بالمرؤوسين	2.983	1.479	- 0.087	0.931	59.667	5	متوسطة
5	يقدر جهود العاملين بدون تحيز	3.350	1.482	1.829	0.072	67.000	2	متوسطة
	المحور ككل	3.280	0.977	2.220	0.030	65.600		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• واقع التصرف بأخلاق في بلدية غزة جاء بوزن نسبي (65.600)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة). وأن الفقرة الأولى بالجدول نصت على أن القائد يهتم بصدق بمصالح الآخرين في البلدية حصلت على الترتيب الأعلى من بين الفقرات بدرجة موافقة (كبيرة). بينما الفقرة الرابعة بالجدول نصت على أنه متواضع أثناء لقاءه بالمرؤوسين حصلت على أدنى ترتيب بدرجة موافقة (متوسطة)، مما يدل على أن القائمين على العمل بحاجة إلى تواضع أكثر مع العاملين.

جدول رقم (9)

تحليل فقرات محور الالتزام بتطوير المجتمع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتفاعل القائد مع ما يحدث في بيئة المنظمة	3.350	1.494	1.815	0.075	67.000	2	متوسطة
2	يعتقد بأنه يجب أن يعمل وفق حاجة المجتمع	3.300	1.430	1.625	0.109	66.000	4	متوسطة
3	يري بأنه يجب المساهمة في رفاهية المجتمع	3.283	1.595	1.376	0.174	65.667	5	متوسطة
4	يستجيب للمبادرات المجتمعية المختلفة	3.317	1.524	1.610	0.113	66.333	3	متوسطة
5	يعمل بجد على عدم الإضرار بالبيئة	3.467	1.443	2.504	0.015	69.333	1	كبيرة
	المحور ككل	3.343	1.066	2.495	0.015	66.867		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• واقع الالتزام بتطوير المجتمع في بلدية غزة جاء بوزن نسبي (66.867)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة). وأن الفقرة الخامسة من الجدول تنص على أنه يتم العمل بجد على عدم الإضرار بالبيئة حصلت على الترتيب الأعلى من بين فقرات الجدول بدرجة موافقة (كبيرة). بينما الفقرة الثالثة من الجدول نصت على أنه يجب المساهمة في رفاهية المجتمع حصلت على أدنى ترتيب من بين الفقرات بدرجة موافقة (متوسطة)، مما يدل على تركيز البلدية على تقديم الخدمات الأساسية دون الاهتمام الكافي بتحقيق الرفاهية للمجتمع.

• ثانياً: نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال على ما يلي:

ما مستوى المواطنة التنظيمية في بلدية غزة ؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة, كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (10)

تحليل محاور المواطنة التنظيمية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	الايثار	3.111	1.263	0.681	0.498	62.222	5	متوسطة
2	الكياسة	3.250	1.114	1.738	0.087	65.000	3	متوسطة
3	الروح الرياضية	3.244	1.233	1.535	0.130	64.889	4	متوسطة
4	السلوك الحضاري	3.372	1.010	2.853	0.006	67.444	2	متوسطة
5	الضمير الحي	3.550	0.995	4.282	0.000	71.000	1	كبيرة
	المواطنة التنظيمية	3.306	0.866	2.732	0.008	66.111		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن مستوى الايثار في بلدية غزة جاء بوزن نسبي (62.222), وهو بدرجة موافقة (متوسطة). بينما مستوى الكياسة في بلدية غزة جاء بوزن نسبي (65.000), وهو بدرجة موافقة (متوسطة). أما مستوى الروح الرياضية في بلدية غزة جاء بوزن نسبي (64.889), وهو بدرجة موافقة (متوسطة). وجاء مستوى السلوك الحضاري في بلدية غزة جاء بوزن نسبي (67.444), وهو بدرجة موافقة (متوسطة). في حين مستوى الضمير الحي في بلدية غزة جاء بوزن نسبي (71.000), وهو بدرجة موافقة (كبيرة). وبالتالي مستوى المواطنة التنظيمية في بلدية غزة جاء بوزن نسبي (66.111), وهو بدرجة موافقة (متوسطة). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Naderi & Hoveida, 2013) ودراسة الطبولي وكريم والعبار (2015) ودراسة (القواسمة، 2014) حيث أن مستوى المواطنة التنظيمية كان عال .

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال على ما يلي:

إلى أي مدى يوجد علاقة بين القيادة الخادمة و تعزيز المواطنة التنظيمية في بلدية غزة ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين بين القيادة الخادمة

وتعزيز المواطنة التنظيمية في بلدية غزة.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات الارتباط، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (11)

معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة الخادمة وبين المواطنة التنظيمية

م	المحور	الإيثار	الكياسة	الروح الرياضية	السلوك الحضاري	الضمير الحي	المواطنة بتنظيمية
1	الاهتمام بالمرؤوسين	0.638	0.748	0.594	0.679	0.648	0.807
2	التصرف بأخلاق	0.851	0.841	0.540	0.789	0.561	0.670
3	الالتزام بتطوير المجتمع	0.718	0.808	0.679	0.786	0.842	0.728
	القيادة الخادمة	0.899	0.847	0.789	0.817	0.771	0.860

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات الارتباط بين الاهتمام بالمرؤوسين وبين المواطنة التنظيمية دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الاهتمام بالمرؤوسين وبين المواطنة التنظيمية في بلدية غزة.
- معاملات الارتباط بين التصرف بأخلاق وبين المواطنة التنظيمية دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التصرف بأخلاق وبين المواطنة التنظيمية في بلدية غزة.
- معاملات الارتباط بين الالتزام بتطوير المجتمع وبين المواطنة التنظيمية دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الالتزام بتطوير المجتمع وبين المواطنة التنظيمية في بلدية غزة.
- معاملات الارتباط بين القيادة الخادمة وبين المواطنة التنظيمية دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة الخادمة وبين المواطنة التنظيمية في بلدية غزة.
- وبالتالي نفي الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة الخادمة وبين المواطنة التنظيمية في بلدية غزة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Naderi & Hoveida, 2013).

رابعاً: نتائج السؤال الرابع:

ينص السؤال على ما يلي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الخادمة و المواطنة التنظيمية في بلدية غزة تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الخادمة و تعزيز المواطنة التنظيمية في بلدية غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الخادمة و تعزيز المواطنة التنظيمية في بلدية غزة تعزى لمتغير الجنس. وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test, كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (12)

الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
القيادة الخادمة	نكر	31	3.262	0.751	-1.172	0.246	غير دالة
	أنثى	29	3.492	0.766			
المواطنة التنظيمية	نكر	31	3.228	0.899	-0.714	0.478	غير دالة
	أنثى	29	3.389	0.838			

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (58) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.000)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في محور القيادة الخادمة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الخادمة في بلدية غزة تعزى لمتغير الجنس.

• قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في محور **المواطنة التنظيمية**، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول **المواطنة التنظيمية** في بلدية غزة تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول القيادة الخادمة و تعزيز المواطنة التنظيمية في بلدية غزة تعزى لمتغير العمر. وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (13)

الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
القيادة الخادمة	أقل من 25	14	3.490	0.753	0.205	0.893	غير دالة
	35-25	14	3.357	0.828			
	42-36	18	3.381	0.656			
	46 فأكثر	14	3.262	0.884			
المواطنة التنظيمية	أقل من 25	14	3.252	0.838	0.927	0.434	غير دالة
	35-25	14	3.571	0.813			
	42-36	18	3.074	1.008			
	46 فأكثر	14	3.390	0.743			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3, 56) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.760)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور **القيادة الخادمة**، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول **القيادة الخادمة** في بلدية غزة تعزى لمتغير العمر.
- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور **المواطنة التنظيمية**، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول **المواطنة التنظيمية** في بلدية غزة تعزى لمتغير العمر. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (القواسمة ، 2014) التي أبرزت فروق لصالح الفئة العمرية الأعلى (مافوق 51 سنة).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول القيادة الخادمة و تعزيز المواطنة التنظيمية في بلدية غزة تعزى متغير المؤهل العلمي.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (14)

الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
القيادة الخادمة	بكالوريوس	40	3.358	0.746	0.348	0.707	غير دالة
	دبلوم فأقل	12	3.517	0.912			
	ماجستير فأعلى	8	3.233	0.639			
المواطنة التنظيمية	بكالوريوس	40	3.280	0.891	0.189	0.828	غير دالة
	دبلوم فأقل	12	3.272	0.998			
	ماجستير فأعلى	8	3.483	0.539			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2, 57) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.150)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور القيادة الخادمة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الخادمة في بلدية غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

• قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور المواطنة التنظيمية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول المواطنة التنظيمية في بلدية غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول القيادة الخادمة و تعزيز المواطنة التنظيمية في بلدية غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (15)

الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
القيادة الخادمة	10 فأقل	16	3.529	0.948	0.648	0.588	غير دالة
	11-20	15	3.160	0.831			
	21-30	12	3.450	0.692			
	أكثر من 30	17	3.361	0.534			
المواطنة التنظيمية	10 فأقل	16	3.150	1.095	1.208	0.315	غير دالة
	11-20	15	3.173	0.796			
	21-30	12	3.717	0.686			
	أكثر من 30	17	3.278	0.772			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3, 56) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.760)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور القيادة الخادمة ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الخادمة في بلدية غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في محور المواطنة التنظيمية ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول المواطنة التنظيمية في بلدية غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

بناءً على مخرجات التحليل الإحصائي الذي قام به الباحث توصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الخادمة)

تبين أن مستوى وجود القيادة الخادمة في بلدية غزة جاء بوزن نسبي (67.467) وهي نسبة متوسطة. وأن الأبعاد الفرعية كانت كالآتي:

- 1- واقع الاهتمام بالمرؤوسين في بلدية غزة جاء بوزن نسبي (69.933)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). وأنه يوجد ضعف في التواصل واستقبال المعلومات من العاملين في البلدية.
- 2- واقع التصرف بأخلاق في بلدية غزة جاء بوزن نسبي (65.600)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة). وأن القيادة ينقصها التواضع أثناء لقاءها بالمرؤوسين.
- 3- واقع الالتزام بتطوير المجتمع في بلدية غزة جاء بوزن نسبي (66.867)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة). وأن تركيز البلدية يتحصر في تقديم الخدمات الأساسية دون الاهتمام الكافي بتحقيق الرفاهية للمجتمع.

كما تبين أن الاهتمام بالمرؤوسين جاء في المرتبة الأولى وجاءت التصرف بأخلاق في المرتبة الثانية وجاء تقييم الأداء في المرتبة الثالثة.

النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (المواطنة التنظيمية)

جاء المتوسط الحسابي النسبي الكلي لمجال المواطنة التنظيمية بنسبة (66.111) وهذا يعني وجود موافقة بدرجة متوسطة. وأن الأبعاد الفرعية جاءت كالتالي:

- 1- مستوى الإيثار في بلدية غزة جاء بوزن نسبي (62.222)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة). وأن هناك تردد لدى العاملين في تقديم الخدمات لزملائهم في العمل.
- 2- مستوى الكياسة في بلدية غزة جاء بوزن نسبي (65.000)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة). حيث أنه يوجد ضعف من جانب العاملين في تجنب أي إشكاليات مع الزملاء.

3- مستوى الروح الرياضية في بلدية غزة جاء بوزن نسبي (64.889), وهو بدرجة موافقة (متوسطة). كما يوجد ضعف التعامل من قبل موظفي البلدية مع زملائهم إذا ما تطلب ذلك وقتاً إضافياً في العمل.

4- مستوى السلوك الحضاري في بلدية غزة جاء بوزن نسبي (67.444), وهو بدرجة موافقة (متوسطة). حيث أنه لا يوجد اهتمام كافي بمتابعة كافة التعاميم والإرشادات الداخلية للمؤسسة.

5- مستوى الضمير الحي في بلدية غزة جاء بوزن نسبي (71.000), وهو بدرجة موافقة (متوسطة). إذ تبين قلة اهتمام العاملين بتقديم المبادرات التي من شأنها أن تطور العمل. كما تبين أن مستوى الضمير الحي جاءت بالمرتبة الأولى، والسلوك الحضاري بالمرتبة الثانية، وجاء مستوى الكياسة في المرتبة الثالثة، ومستوى الروح الرياضية بالمرتبة الرابعة وأخيراً مستوى الإيثار جاءت في المرتبة الخامسة.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- تبين وجود علاقة بين القيادة الخادمة وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية غزة.
- تبين عدم وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الخادمة و المواطنة التنظيمية في بلدية غزة تعزى للمتغيرات الشخصية.

ثانياً : توصيات الدراسة

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يوصى الباحث بالآتي

• توصيات تتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الخادمة)

تعزيز نمط القيادة الخادمة في بلدية غزة من خلال:

- 1- تعزيز الاهتمام بالمرؤوسين في بلدية غزة عبر التشجيع على تواصل القيادة واستقبال المعلومات من العاملين في البلدية.
- 2- تشجيع القيادة على التصرف بأخلاق و التواضع أثناء لقاءها بالمرؤوسين داخل البلدية.
- 3- العمل على الالتزام بتطوير المجتمع وأن تركيز البلدية لا بد أن لا ينحصر في تقديم الخدمات الأساسية بل يمتد للاهتمام بتحقيق الرفاهية للمجتمع.

• توصيات تتعلق بالمتغير التابع (المواطنة التنظيمية)

العمل على تنمية المواطنة التنظيمية لدى العاملين في البلدية من خلال:

- 1- تعزيز مبدأ الإيثار لدى العاملين عبر تشجيعهم على تقديم المساعدة لزملائهم في العمل.
- 2- تنمية مستوى الكياسة في بلدية غزة حيث أنه يوجد ضعف من جانب العاملين في تجنب أي إشكاليات مع الزملاء.
- 3- تعزيز الروح الرياضية لدى العاملين في بلدية غزة عبر تشجيع تعاون موظفي البلدية مع زملائهم إذا ما تطلب ذلك وقتاً إضافياً في العمل.
- 4- رفع مستوى السلوك الحضاري في بلدية غزة عبر حث العاملين على متابعة كافة التعاميم والإرشادات الداخلية للمؤسسة وتطبيقها بشكل ذاتي.
- 5- تعزيز مبدأ الضمير الحي من خلال تشجيع العاملين على تقديم المبادرات التي من شأنها أن تطور العمل.

• التوصيات المتعلقة بفرضيات الدراسة

- 1- تعزيز القيادة الأخلاقية لما لها من دور في تعزيز المواطنة التنظيمية في بلدية غزة.
- 2- الحفاظ على وجهات نظر العاملين الإيجابية نحو قيادة وأداء البلدية .

قائمة المراجع

المراجع العربية

1. أبو تايه، بندر كريم (2012)، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20 (2): 145-186.
2. الرقاد، هناء خالد وأبو دية، عزيزة. (2012). "الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 20 (2)، 763-737.
3. الطبولي، محمد عبد الحميد، وكريم، رمضان، والعبار، ابتسام علي. (2015). الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة نقد وتنوير: جامعة بنغازي: ليبيا، 67 (2): 65-100.
4. العامري، أحمد بن سالم. (2003). محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 17 (2): 67-83.
5. القواسمة، فريد محمد. (2014). تقييم سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الأردنية. بحث منشور في وقائع مؤتمر الحاكمة المؤسسية عبر الأخلاق والثقافة وسلوك المواطنة، جامعة الروح القدس - الكسليك 14-15/4/2014م، لبنان.
6. السوق، سمر (2014). القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة المنوفية: مصر.
7. النشاش، فاطمة؛ والكيلاني، أنمار (2015): تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن. دراسات، 42(2)، 347-359.
8. جلاب، إحسان دهش، (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
9. سلمان، فاضل وصالح، خالد (2015). تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي: بحث تطبيقي في وزارة التخطيط. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21 (82)، 238-268.

10. سيهام، شباب (2012): إشكالية تسيير الموارد المالية للبلديات الجزائرية – دراسة تطبيقية: حالة بلدية معسكر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان – الجزائر.
11. ماضي، صبري (2011): اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
12. مطر، ليث علي، (2011)، دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد.
13. نجم، نجم عبود،(2011)، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
14. نوح، علياء حسني، (2013). أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية – دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب-رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية

1. Burns W and Dipaola, M. (2013). A Study of Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, and Student Achievement in High Schools. American Secondary Education. 42, (1): 4– 23.
2. Liden, Robert C., Waayne, S. J., Zhao, Hao, and Henderson, D.(2008). Servant Leadership: Development of Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. Leadership Quarterly,19 (2), 161–77.
3. Ling, Q., Lin, M., & Wu, X. (2016). The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels. Tourism Management,52,341–368. Elsevier Ltd.

4. Naderi, Nahid , and Hoveida , reza,. (2013). The relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Human Resources Empowerment (HRE) Case study: University of Isfahan (Iran) , International Journal of Human Resource Studies, 3 (2) ; 69–78.
5. Nobari , E.; Mohamadkhani, K& Davoudi, A. (2014). The Relationship between Servant Leadership and Oragnizational Citizenship Behavior of Employees at Valiasr Academic Complex, Islamic Azad University– Central Tehran Branch. Int. J, Manag. Bus, Res., 4(4), 274–254.
6. Rivkin, W., Diestel, S., & Schmidt, K. H. (2014). The positive relationship between servant leadership and employees psychological health: A multi–method approach. Zeitschrift fur Personalforschung, 28(1–2), 52–72. Rainer Hampp Verlag.
7. Zou, W . C., Tian, Q., & Liu, J. (2015). Servant leadership, social exchange relationship, and followers helping behavior: Positive reciprocity belief matters, International Journal of Hospitality Management,51, 147–156. Elsevier Ltd.

المواقع الإلكترونية

1. صندوق تطوير وإقراض البلديات: الموقع الإلكتروني،

<http://www.mdif.org.ps/Default.aspx?LangID=ar>

2. وزارة الحكم المحلي بغزة: <http://molg.ps/ar/?p=10>

3. موقع بلدية غزة: <https://www.gaza-city.org>