

# خصائص القيادة الإدارية الحديثة وتأثيرها على أداء المرؤوسين دراسة تطبيقية على جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق في ليبيا\*

أ. عقيل أبو بكر غلبون\*\*

د. محمد يوسف خالد\*\*\*

---

\* تاريخ التسليم: ٢٠١٢ / ٢ / ٩ م ، تاريخ القبول: ٢٠١٢ / ٣ / ٤ م.  
\*\* طالب دكتوراه/ كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية/ ماليزيا.  
\*\*\* أستاذ مساعد/ كلية القيادة والإدارة/ جامعة العلوم الإسلامية/ ماليزيا.

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى الخصائص القيادية الحديثة وتأثيرها على أداء المرؤوسين، ذلك من خلال تحديد تأثير المتغيرات الشخصية «الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي»، بالخصائص الحديثة للقيادة الإدارية «الفاعلية في اتخاذ القرارات، والفاعلية في الاتصال، والإدارة بالأهداف، وإدارة الوقت، وإدارة التغيير» على أداء العاملين.

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحثان استبانة للدارسة، حيث وُزعت على عينة الدراسة، فبلغت (٣٢٩) من (المديرين، ورؤساء الأقسام، والموظفين)، كما استخدم برنامج الـ (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن النسبة العظمى من المبحوثين يمارسون خصائص القيادة بدرجة عالية، في حين أن قلة لا تزيد عن ١٢,٥٪ من عينة الدراسة يمارسون خصائص القيادة بدرجة متدنية، وأن خاصية إدارة التغيير هي أكثر الخصائص القيادية تدنياً مقارنةً بالخصائص الأخرى، وأن الإدارة بالأهداف والاتصال الفعال هو أكثر الخصائص ارتفاعاً بين القادة الإداريين.

هذا وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: تنمية الخصائص القيادية الحديثة ضعيفة التوافر لدى المبحوثين، والاهتمام بتنمية مهاراتهم، وذلك من خلال الدورات التدريبية، حتى يستطيعوا تكوين رؤية واضحة عن الخصائص الحديثة للقيادة الإدارية، ودوافعها وآثارها ونواتجها، مما يساعدهم فيما بعد إلى ترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق في المؤسسة بصورة تعاونية.

## **Abstract:**

*This study aims to identify the modern leadership characteristics and their effects on the performance of leaders, through specifying the effect of the following personal characteristics: “gender”, job title, experience, qualification, on the modern characteristics of management leadership which is active in decision-making, active communication, objectives management, time management and change management.*

*The two researchers used the descriptive and analytical methodologies, and in order to achieve the study objectives, the researchers have designed a research questionnaire which has been distributed to the study samples. The total number of filled questionnaires was 329 including (managers, head departments, and employees) . The SPSS was applied to analyze the data of the research.*

*The study has concluded some of important results, including that the max. Percentage of respondents practiced the high level of leadership characteristics, where a small percentage of respondents not exceeding 12.5% of study sample were using leadership characteristics at a low level. The change management characteristic is the lowest level of leadership characteristics compared to others, where the objectives management and active communication were the highest level of characteristic among management leaders.*

*The study suggested some important recommendations such as; improving the modern leadership characteristics with low availability among respondents’ paying attention to improving their skills through intensive training until they have clear vision about the modern characteristics of leadership management, and its motives, impacts, and outcomes: this will help them later to use these skills in executing operational programs and applying them in organizations easily and swiftly.*

## مقدمة:

نتيجةً للتطورات والتغيرات المتلاحقة التي يمر بها العالم في الفترة الحالية، فإنَّ المؤسسات الاقتصادية تواجه العديد من التحديات التي تهدد بقاءها واستمرارية نشاطها، ومع ذلك فإنَّ بعض هذه المؤسسات تستطيع أن تتجاوزها، في حين أنَّ بعضها الآخر يتعرض للإفلاس والزوال عند أدنى عقبات تواجهها، وبالتالي تظهر المشكلة في كيفية اتخاذ القرار الذي يضمن لهذه المؤسسات مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية حتى يكتب لها البقاء والاستمرار والنجاح، وهو ما يلقي على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية صناعة القرار السليم الذي يسمح بالارتقاء نحو مستقبل أفضل، حيث يتوقف النجاح الذي تحققه أي مؤسسة إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قياداتها على تحديد أهداف واضحة واختيار أنسب الوسائل لتحقيقها.

وتعد القيادة الإدارية من أهم الموضوعات التي عنيت بها الدراسات الإدارية الحديثة وفرضتها حركة التطوير الإنساني، وأضحى تَوَثُر في سلوك الأفراد والجماعات، وتتمحور حولها دراسات علماء النفس، ودراسات علماء الاجتماع على حد سواء، فشغلت الجنس البشري منذ فجر التاريخ فهي تمثل إحدى وظائف المديرين الذين يتعاملون يومياً مع المشكلات المتعلقة بالسلطة وتفويضها والمسؤولية والرقابة والانجاز، حتى أضحت أوفر القادة حظاً لا يقفون حراكاً على اختيار أحسن أنماط القيادة ملائمة لما يواجهونه، باعتبار أن الفشل في كثير من الأعمال يعزى إلى عدم فعالية القيادة (ابوبكر ٢٠٠٧).

## مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في ظاهرة ميل القيادات الإدارية بالدولة الليبية إلى تركيز السلطة، وعدم تفويضها لمرؤوسيه مما ترتب عليها بعض الآثار السلبية التي تواجه المؤسسات العامة في ليبيا، كالتأخر في اتخاذ القرارات، وإنشغال القيادات الإدارية العليا بأعمال إدارية روتينية، وعدم إتاحة الفرصة للمرؤوسين لتطوير أنفسهم.

وحيث إنَّ قيم الإنسان وفكره ومبادئه، تعكس روح مجتمعه وتقاليد وثقافته؛ والإسلام هو منبع فكرنا والموجه لكثير من أنماط سلوكنا، حيث يعمل على ترقية عقل القائد الإداري، وتسامي نفسه وتهذيب عواطفه وانفعالاته نحو ما ينفع الأفراد، والقيادة من الأمور التي تتطلب صفات وممارسات لا بد من توافرها فيمن يتولاها، حتى يتمتع بالقدرة على التأثير الشخصي على الأفراد؛ لذا لا بد أن يقيم القائد مفاهيمه وقيمه

وتصوراته وسلوكياته على أساس الإسلام ومنابعه المتمثلة في القرآن الكريم والسنة النبوية (ابوالجبين ٢٠٠٧) فنحن بحاجة إلى قيادات تتصف بهذه الخصائص، تقودنا إلى نهضة إدارية تفي بمتطلبات العصر الحديث، وهذا لن يتحقق إلا من خلال فهم القيادات الإدارية للخصائص القيادية الحديثة ومتطلباتها وارتقائها للأدوار المرتبطة بها بشكل يساعد على تهيئة نظام إداري قوي له القدرة على مواكبة متطلبات الوقت الراهن.

## تساؤلات الدراسة:

- هل توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص القيادية السائدة لدى القادة الإداريين في الجهاز من وجهة نظر المرؤوسين؟
- هل توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة الإدارية السائدة في الجهاز وبين مستوى أداء العاملين؟

## فرضيات الدراسة:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) في مدى ممارسة القادة الإداريين لخصائص القيادة. وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - أ. لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين الذكور والإناث في واقع الممارسات السلوكية للخصائص القيادية الحديثة.
  - ب. لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في واقع الممارسات السلوكية للخصائص القيادية الحديثة ترجع إلى تأثير الوظيفة.
  - ت. لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في واقع الممارسات السلوكية للخصائص القيادية الحديثة ترجع إلى تأثير مستويات الخبرة.
  - ث. لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في واقع الممارسات السلوكية للخصائص القيادية الحديثة ترجع إلى المؤهل الدراسي.
٢. توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين الخصائص القيادية ومستويات أداء العاملين.

## أهداف الدراسة:

الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات التي يمكن من خلالها تقديم جملة من التوصيات والمقترحات، التي تساهم في توضيح دور القيادة الإدارية في المؤسسات الليبية

ومدى قدرتها على أداء مسؤولياتها وانعكاس الخصائص القيادية على أداء المرؤوسين هذا في حد ذاته هدف من الأهداف التي تسعى إليها الدراسة؛ كما تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

• التعرف إلى الخصائص القيادية السائدة لدى القادة الإداريين في الجهاز من وجهة نظر المرؤوسين.

• التعرف إلى العلاقة بين الخصائص القيادية السائدة، وبين مستوى فعالية الأداء للمرؤوسين في الجهاز.

## أهمية الدراسة:

تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع القيادة الإدارية أحد الموضوعات المهمة التي حظيت، وما زالت تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، حيث إن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على القيادات الإدارية التي تحرك وترسم خططها وسياساتها، وما تمتلك القيادات الإدارية من قدرات ابتكارية ومواهب ابداعية. كذلك تكمن أهمية هذه الدراسة في الوقوف على الخصائص القيادية السائدة في جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق ”ليبيا“، ذلك من أجل تقديم معلومات للقيادات الإدارية، لاختيار الخصائص الملائمة التي تؤثر إيجاباً في أداء المرؤوسين، مما ينعكس إيجاباً في تطوير الأعمال والخدمات التي يقدمها الجهاز.

## الدراسات السابقة:

دراسة (فؤاد ١٩٩٩). التي هدفت إلى معرفة مصادر الضغوط التنظيمية التي قد تمثل أهم المصادر للضغوط التي تواجهها القيادات الإدارية في العمل، ومن الممكن أن تؤثر هذه الضغوط التنظيمية على تحقيق مناط إنشائها وتوقعها عن أداء عملها؛ وكذلك إلى محاولة التخفيف من حدة هذه الضغوط. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: رفض القيادات الإدارية تفويض جزء من سلطاتها المهمة. سوء استخدام الوقت عند القيادات الإدارية. وزيادة عبء العمل الكمي والنوعي. وهناك غموض في دور القيادات الإدارية. وجاءت دراسة (أبو بكر ٢٠٠٧) لتسليط الضوء على بعض مدارس الفكر الإداري المتعاقبة ودراسة الموضوع على أسس علمية؛ شرح من خلالها نظرية القيادة الإدارية، وأكد على أن الجهود قد انصبحت حول تقديم صورة للقيادة الرشيدة المعتمدة على إعداد علمي وتدريب إداري فائق، التي تُنتقى على أساس الجدارة، وذلك باعتباره الأسلوب الرفيع لاختيار القادة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أنه من الأهمية بمكان القول إن الخصائص العامة للقيادة لا

تحدث فرادى، ولكن في شكل موافقات معينة حتى يكون بينها وبين الفاعلية ارتباط، هذا وإنَّ أهم هذه الخصائص ثلاثة وهي: الذكاء، والقدرة على اتخاذ القرار، والقدرة على معرفة أهداف جماعة العمل، وحيث إنَّ هذه القدرات تتجمع في شكل موافقات معينة. كذلك دراسة (الأغا ٢٠٠٨) التي هدفت إلى التعرف إلى المهارات القيادية المتوافرة والمعيارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لأنه يتناسب مع الظاهرة موضع البحث. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات آراء المسؤولين في الشركة موضوع الدراسة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتي أهميتها وتوافرها تعزى لمتغيرات: (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمستوى العلمي) في العموم إلا أنَّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعض المهارات القيادية لدى المسؤولين من حيث درجتي الأهمية والتوافر مع بعض المتغيرات. كما توصلت إلى أنَّ أكثر المهارات القيادية أهمية لدى المسؤولين هي: «القدرة على استغلال طاقات المرؤوسين» وأقل المهارات هي «القدرة على التفكير الإبداعي».

وأظهرت دراسة (حرب ٢٠١١) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية لهذا المجال تعزى إلى متغير العمر.

كما أظهرت دراسة (تبوك ٢٠٠١) إلى أنَّ هناك دلالة إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي، ولم يكن هناك دلالة إحصائية لبقية المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية، كذلك أشارت النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائية للمتغيرات المستقلة وبنسب متفاوتة، حيث كانت أهميتها وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يأتي: ١- العوامل التنظيمية- ٢- أنماط التكنولوجيا- ٣- الموارد البشرية- ٤- التشريعات والأنظمة.

وهدف دراسة (صوفية ٢٠٠٦) إلى اكتشاف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في: العلاقة بين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وفعالية أداء العاملين بالشركة (الشركة الليبية للحديد) محل الدراسة، وكذلك إثارة انتباه القيادات الإدارية بالشركة لأهمية الاهتمام بطريقة تحديد الأهداف، ذلك بمشاركة العاملين في وضعها كل حسب الوحدة التنظيمية التي يتبعها. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها: ضعف الشركة

محل الدراسة في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، وتعزو الدراسة هذا الضعف إلى عدم إشراك المرؤوسين في وضع الأهداف وخطط العمل وإهمال الأهداف الشخصية للعاملين، كما أشارت النتائج إلى أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وحده يساهم في زيادة فعالية أداء العاملين بنسبة (٣٤,٥%) مقارنة ببقية العوامل الأخرى المتمثلة في نظام العمل وجودة المواد الخام والمرتبات الجيدة وغيرها. دراسة (D. D. Warrick 1981) بعنوان «أساليب القيادة والآثار المترتبة عليها». هذه الدراسة تناقش نظريات أساليب القيادة، وتحدث عن التكامل بين عدد من النظريات التي تصف الخصائص النموذجية، والمهارات والعواقب المرتبطة بكل نمط، ثم تقديم تجربة وممارسة تلك الأساليب بصور أساسية وإنتاجية ومرضية، واستخلاص المعلومات وإدماج أسلوب النظريات مع نظرية الطوارئ، وبالنسبة لأهمية نمط القيادة تبين الدراسة أن عدداً قليلاً من القادة الإداريين يستطيعون فهم المغزى الكامل لكيفية تأثير نمط القيادة على الأداء ورضا العاملين لديهم، كذلك قوة الشخصية والمكافآت المادية والمتابعة من قبل القائد الإداري تشكل في كثير من الأحيان سلوك الموظف وأدائه، والتحفيز يمكن أن يؤثر على الموظف بصورة شخصية إما بطريقة إيجابية أو سلبية.

وبالإضافة إلى ذلك، فإنها يمكن أن تؤثر حتى على صحة الموظف ومستوى القدرة لديه من خلال خلق مناخ عمل محفز أو عكس ذلك، مليء بالتوتر والخوف. وأظهرت نتائج الدراسة أنه توجد عوامل أخرى على غرار سلوك القائد الإداري تؤثر على أداء الموظف وارتياحه، منها تحديات العمل الوظيفي، والفوائد التي يجنيها الموظف، وظروف العمل التنظيمي ومناخه، والفرص لتحقيق النمو والتقدم، والعلاقات بين الزملاء كلها عوامل أخرى ينبغي أن ينظر إليها، ومع ذلك فإن العواقب المحتملة بناءً على سلوك القيادة الإدارية يبقى هو الأشد، ولا ينبغي أن يقلل من شأنه أبداً، وفي مضمائر إثبات أن ضعف أداء القيادة عظيم الآثار على تحفيز الموظفين تفترض الدراسة مثلاً إذا كنت قد عملت من أي وقت مضى تحت إدارة شخصية قيادية ضعيفة المهارات، فأنت بالتأكيد تفهم مدى وكيفية التضارب والسلبيات التي يمكن أن تقلل من إحساسك بروح التحفيز للعمل والولاء للشركة. كما أظهرت دراسة (Owaidah, 1991) التي هدفت إلى التعرف إلى استخدام عامل الوقت وتحليل السلوك الإداري لدى المديرين في المملكة العربية السعودية، من خلال فحص سلوك المديرين في المؤسسات العامة السعودية، وقد استخدم العامل الزمني لتحديد ما الذي يفعله المديرين، وذلك من خلال محورين أساسيين هما: تكيف المديرين للزمن وسلوكه، مجموعة من النتائج أهمها: أن المديرين في السعودية يتميزون بتفهم معتدل للوقت، وتتأثر اتجاهاتهم نحو الوقت واستخدامهم له؛ كما توصلت الدراسة إلى أن أي تغيير في الاتجاهات



والسلوك في المؤسسات أو المنظمات السعودية يجب أن ينتظر حدوث تحولات في الثقافة ككل. كما هدفت دراسة (Roadrigez, 1999) إلى جمع البيانات عن تقويم عملية تقسيم العاملين في العمل مع الاهتمام بدراسة تأثير متغير الرضا الوظيفي والدافعية على أداء العاملين، بالإضافة إلى إبراز العلاقة بين عمر الموظف، وجنسه، وسنوات خبرته، ومدى انعكاسها على معدلات أدائه، وأخذت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، وفي النهاية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص أعمار العاملين وجنسهم، وعدد السنوات التي قضوها في الخدمة وتقييم أدائهم السنوي.

## أدبيات الدراسة:

إنَّ تعقد العمليات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم المنظمات، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية، وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات، يحتم عليها مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة (علاقي، ٥١٩٨: ٥٨١). وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من العنصر البشري، الذي أصبح محور اهتمام المنظمة في تحقيق أهدافها، على عكس المتغيرات الأخرى.

كما تبرز أهمية القيادة الإدارية في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص، فالقائد التشاوري على سبيل المثال يخلق جواً إنسانياً في العمل، حيث يتيح الفرصة للمروّوسين للإسهام في كثير من العمليات الإدارية مما يعكس بسهولة قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل ونحو قائدهم، وهذا يساعد القائد على فهم العاملين معه وحسن قيادتهم، فالقيادة الرشيدة هي التي تقوم على مبدأ الشورى والتعاون والتضامن والقيام بالدور القيادي السليم في حياة الأفراد والجماعات (الحريري، ٢٠٠٨: ١٧). والقيادة هي قمة التنظيم الإداري، والقائد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين العناصر الإنتاجية كافة، وعلى رأسها العنصر البشري، وتحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد وهو المحك الرئيسي لفعالية القيادة الإدارية أو ضعفها (علاقي، ١٩٨٥: ٥٨٢). ومن خلال ذلك فإن أهمية القيادة الإدارية تنبع من النقاط الآتية (العجمي، ٢٠١٠: ٦٦):

- ◆ أنّها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- ◆ أنّها البوتقة التي تنصهر في داخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.

- ◆ أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- ◆ تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- ◆ السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- ◆ تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم، إذ إنهم رأس المال الأهم والمورد الأعلى.
- ◆ مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

وحيث إن المرؤوسين يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية، وتحترم المواهب الفردية المتميزة، وتعمل على إيجاد مناخ وبيئة عمل تساعد على التميز والإبداع وتحمل المخاطر، وتفويض السلطات، فإن القادة بدورهم بحاجة إلى مرؤوسين يتحمسون لتحمل المسؤولية والنصح والتطلع إلى تحقيق الأفضل وليس إلى مرؤوسين ينفذون الأوامر فقط، وهنا تتضح أهمية القيادة على اعتبارها عملية تفاعل وتعاون وتفهم بين القائد ومرؤوسيه (الحريري، ٢٠٠٨: ١٧).

### تأثير سلوك القائد الإداري على ثقافة المؤسسة:

يرى سكاين (1992) Schein المشار إليه في دراسة (سلدر، ٢٠٠٨، : ٨٩ - ٩٠) أن هناك ست آليات يستطيع القادة من خلالها خلق مناخ المؤسسة ومن ثم وضع أسس الثقافة السائدة فيها. وتتكون الآلية الأولى من الأشياء التي يظهر بوضوح أن القادة يهتمون بها، وبقياسها والسيطرة عليها؛ وإذا تم ذلك بأسلوب واع، فإنه يمكن أن يعتبر وسيلة بالغة القوة لتوصل رسالة إلى جميع العاملين في المؤسسة، خاصة إذا كان سلوك القائد وتصرفاته متفقة مع هذه الرسالة. ومن ناحية أخرى، إذا فعل القائد ذلك بطريقة غير واعية؛ فإنه قد يكون هناك خطر ظهور نوع من التناقض بين ما يقول إنه مهم وبين ما يتعامل معه فعلاً على أنه مهم. والآلية الثانية هي رد الفعل الذي يظهره المدير عند وقوع أحداث مهمة أو عند تعرض المؤسسة لأزمة. ففي مثل هذه المواقف نجد أن سلوك القائد يكشف عن آرائه الحقيقية في أهمية من يعملون معه وعن رأيه في أهمية التعبير عن الإعجاب والإشادة بالعمل أو توجيه اللوم والتأنيب في إثارة دافعية الموظفين وتحفيزهم. والآلية الثالثة تتمثل في أن مناخ العمل يتأثر بالمعايير التي يستخدمها القائد في توزيع الموارد. ولا يتضمن ذلك الطريقة المتبعة في تقسيم الميزانية بين الأقسام المختلفة فحسب، بل يتضمن العملية التي يتم من خلالها صياغة الميزانية، هل تتم من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى؟ والآلية الرابعة تتألف من السلوكيات المقصودة التي يقوم بها القائد، ويريد من خلالها أن يكون قدوة ومثالاً يُقتدى من جانب مرؤوسيه، فهو يستخدم سلوكه الواضح لتوصيل ما يريد أن

ينقله إليهم من قيم وآراء. والآلية الخامسة هي الطريقة التي يتبعها القائد في منح المكافآت وتوقيع العقوبات. وكثير من القادة يقولون شيئاً ويفعلون شيئاً آخر، فهم يحثون المديرين مثلاً على تنمية قدرات العاملين معهم وتطوير أنفسهم ولكنهم لا يكافئونهم إلا على ما يحققونه من أرباح على المدى القصير. والآلية الأخيرة تتألف من المعايير التي يستخدمها القائد في عمليات التعيين، والاختيار، والترقية.. فالقادة معرضون للوقوع في خطأ تفصيل المرشحين للعمل الذين يشبهونهم في الأسلوب، والآراء، والمعتقدات والقيم.

### الاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية:

بعد أن أثبتت التطورات الحديثة في مجال الإدارة عدم كفاية كل النظريات السابقة الذكر: (السمات، والموقف، والتفاعلية) في تحديد خصائص القيادة الإدارية، اتجهت معظم جهود علماء الإدارة نحو محاولة معرفة خصائص القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية، وثار التساؤل عن خصائص القيادة الناجحة المتمثلة في: الفاعلية في اتخاذ القرارات، والفاعلية في الاتصالات، وإدارة الوقت، والإدارة بالأهداف، وإدارة التغيير، وهذه القدرات الخمس تمثل في نظر القائلين بالاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية الأساس الذي تقوم عليه القيادة اللازمة لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة.

### أولاً- الفاعلية في اتخاذ القرارات Efficiency in decision- making:

إنَّ اتخاذ القرارات الإدارية يعدُّ من المهمَّات الجوهرية للقائد الإداري، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة ووصف القائد بأنَّه متخذ القرارات. وتبدو أهمية عملية اتخاذ القرارات بالنسبة لأية منظمة إدارية من خلال كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق سياسات واتصالات (كنعان، ٢٠٠٩: ٣٨٨).

وهناك بعض الطرق التي توضح سلوكيات القادة اتجاه القرارات الإدارية، حيث إنَّ دوافع الإنسان تؤدي دوراً مهماً في تكوين الأرضية التي يتخذ القرار في ضوءها (الحريري، ٢٠٠٨: ٢٥٣). كما تبدو أهمية القرارات الإدارية أيضاً بالنسبة للقائد من خلال كونها تؤثر في أداء التنظيم الذي يقوده وأهدافه من ناحية، ومن خلال كونها تتطلب مجهودات مشتركة من القائد ومرؤوسيه، وتعبّر عن نوع هيكل التنظيم ونوع العلاقات الإنسانية بين القائد ومرتضى القرار ومرؤوسيه (كنعان، ٢٠٠٩: ٣٨٩). من هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحقّقه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة قيادتها وكفاءتها على اتخاذ القرارات المناسبة، وذلك لأنَّ عملية اتخاذ القرار

تشمل من الناحية العلمية كافة جوانب التنظيم الإداري ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وأنَّ أيَّ تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات كما يركز على الأسس وإجراءات تنفيذها (العجمي، ٢٠١٠: ٢٣٠).

### ثانياً. الفاعلية في الاتصال Efficiency in communication:

تبرز أهمية الاتصالات الإدارية في كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء، فالإتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه، يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى المنظمة والاندماج فيها (كنعان، ٢٠٠٩: ٤٠٣)، كذلك يحقق الإتصال للمرؤوسين جملة من الأهداف مثل تزويدهم بالخبرات والبيانات والمعلومات وتعريف المرؤوسين بحقيقة ما يحدث داخل المؤسسة، من نشاطات وحقيقة الوضع الاقتصادي، ودرجة تقدمهم أولاً بأول، وبقيمة العمل الذي يقومون به، كذلك توصيل أفكار وتوجيهات وتعليمات وأوامر القيادة إلى العاملين، هذا بالإضافة إلى تزويدهم بالأخبار ذات الطابع الاجتماعي، كما يُحقق مزايا كثيرة بالنسبة للقائد الناجح، من خلال اتخاذ القرارات السليمة المعتمدة على المعلومات والبيانات الصحيحة، والقضاء على العزلة بينه وبين المرؤوسين ومعرفة مشكلاتهم وردود أفعالهم حول القرارات المختلفة، ويزود القائد بالبيانات والمعلومات الصحيحة ويعرفه بحقيقة ما يجري داخل المؤسسة، هذا فضلاً عن تمكينه من التأثير في تابعيه لتحقيق التنسيق المطلوب (أبوكريم، ٢٠٠٩: ١١٨).

### ثالثاً. الإدارة بالأهداف Management by objectives:

تمثل الإدارة بالأهداف اتجاهاً حديثاً في الإدارة، يتميز عن الأسلوب التقليدي في الإدارة والمعرفة بالإدارة باللوائح والقوانين في أنه يضع كل اهتماماته حول مطلب تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الموضوعة التي غالباً ما تحد من حريات العاملين وتحكم على المنظمة بالجمود والتخلف؛ ومحور التركيز في اتجاه الإدارة بالأهداف هو التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من مجرد الاستجابة للأحداث، فهو طريقة جديدة للتفكير، ومنهج عضوي يجمع وظائف الإدارة، ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد الأهداف، وتحقيق النتائج المطلوبة بناءً على معايير موضوعة (العجمي، ٢٠١٠: ٣٣٣).

### رابعاً. إدارة الوقت Time management:

تعدُّ إدارة الوقت من المفاهيم المعاصرة التي ارتبطت بعناصر الجودة في نظم الإدارة،

ذلك لأنَّ الوقت أهم مدخل من مدخلات الجودة، فهو يتميز بسرعة انقضائه وتخلله لكل جزء من أجزاء العملية الإدارية. وتزداد أهمية الوقت بالنسبة للقائد الإداري باعتبار أنَّ القائد الإداري أحد الأقطاب التي يقع على عاتقها تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يتأتَّى له ذلك إلا بالاستغلال الأمثل لعامل الوقت عن طريق تبني أسس ومبادئ ومفاهيم إدارة الوقت نظرياً وتطبيقياً.

### خامساً. إدارة التغيير Change Management:

أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة، وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري؛ ومن هنا أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهمَّات منصبه، تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في أحداث التغيير (كنعان، ٢٠٠٩: ١٥٤).

### منهجية الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، ووصولاً لأفضل الأساليب والطرق للكشف عن خصائص القيادة الإدارية، ومعرفة مدى تأثيرها على أداء المرؤوسين لمعالجة مشكلة الدراسة، فإنَّ الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لوصف نتائج الدراسة التطبيقية التي سوف يقوم بها الباحثان وتفسيرها وتحليلها للإجابة على تساؤلات الدراسة وإثبات الفروض والتحقق من نتائج الإجابة.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق في ليبيا، واستهدفت الدراسة المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين، حيث صُممت استبانة لتحقيق أهداف الدراسة من خلال استعراض مشكلة الدراسة وتساؤلاتها والفرضيات المتعلقة بها.

وقد أُعتمدت هذه الاستبانة في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، من خلال توزيعها على مجموعة من الموظفين ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات بالجهاز موضوع الدراسة، وذلك حسب حجم المنظمة ومستوياتها الإدارية، ووفقاً للهيكل التنظيمية، حيث وُزعت (٤٠٠) استبانة على أفراد العينة بالجهاز، وتم استرداد ما مجموعه (٣٥٢)، ومنها (٣٢٩) صالحة للتحليل، وتشكل ما نسبته (٩٠٪) من عدد الاستبانات الموزعة، بينما تشكل ما نسبته (٢٧٪) من الحجم الكلي للمجتمع الدراسة البالغ (١٢٠٠) وفقاً لما ورد في سجلات الملاك الوظيفي لعام ٢٠١٠ - ٢٠١١م الصادر من جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق في ليبيا.

## أداء الدراسة:

لقياس تأثير خصائص القيادة الإدارية في أداء العاملين، صمّم الباحثان استبانة، وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وأدبيات موضع الدراسة؛ وتكونت هذه الاستبانة من جزأين هما: الجزء الأول وهدف إلى جمع معلومات ذاتية عن عينة الدراسة وتشمل: (المسمى الوظيفي والعمر والجنس والمؤهل العلمي ومدة الخبرة). أما الجزء الثاني من الاستبانة: فقد تكون من (٤١) فقرة موزعة على ستة مجالات.

ولقد أستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس تصورات أفراد مجتمع العينة حول الفقرات الواردة في الاستبانة، وخصص لكل حالة من الحالات وزن يتفق مع درجة أهميتها، حيث خصص للإجابة متوافراً تماماً (٥)، متوافراً (٤)، متوافراً إلى حد ما (٣)، غير متوافراً (٢)، غير متوافراً إطلاقاً (١).

## صدق الاستبانة وثباتها:

يعد الصدق والثبات من الخصائص المطلوبة لأداء الدراسة، ولذلك فُنّنت فقرات الاستبانة للتأكد من صدق فقراتها وثباتها كالتالي:

### ♦ أولاً- صدق المحتوى:

يُعرف صدق المحتوى بأنه مدى تمثيل فقرات أداة القياس للمحتوى المقصود بالتقويم، والهدف من صدق المحتوى هو تحديد مدى ارتباط فقرات الأداة بالمحتوى المقصود (دودين، ٢٠١٠: ٢٢٩) وذلك بالطرق الآتية:

### - صدق المحكمين:

للتحقق من الصدق الظاهري لهذه الأداة، عُرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (٣) أعضاء من هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية الماليزية USIM وكذلك على (٤) من مديري المكاتب ومدراء الإدارات بالجهاز موضوع الدراسة. وذلك لإبداء ملاحظاتهم ووجهة نظرهم في الأداة من حيث مدى صلاحيتها، ومدى ملاءمة فقرات الأداء لمستوى المستجيبين، وانتماء كل فقرة للمجال الذي تضمنها، وسلامة الصياغة اللغوية والفنية لكل فقرة من الفقرات الواردة في الأداء، وكذلك اقتراح أي تعديلات أخرى مناسبة يرون ضرورة إجرائها على فقرات الاستبانة.

### - الصدق العاملي للاستبانة:

حُصِب الصدق العاملي على العينة الكلية للدراسة والبالغ عددها (٣٢٩) مفردة، حيث أجرى الباحثان تحليلاً عاملياً استكشافياً Exploratory Factor Analysis لعبارات المقياس لتحديد أقل عدد من العوامل التي يمكن استخراجها، وتستطيع تفسير الارتباطات بين المفردات.

وقد أظهرت النتائج وجود ستة عوامل تفسر ٧٩,٠٦٥٪ من التباين كما بالجدول (١) ، الذي يوضح استخدام معيار الجذر الكامن Eigen value.

#### الجدول (١)

##### يوضح قيمة الجذر الكامن

| العامل           | الجذر الكامن | نسبة التباين | نسبة التباين التراكمية |
|------------------|--------------|--------------|------------------------|
| أداء العاملين    | ٦,١٠٢        | ٣١,٦٩٦       | ٣١,٦٩٦                 |
| إدارة التغيير    | ٦,٠٠٥        | ٨,٤٧٣        | ٤٠,١٦٨                 |
| إدارة الوقت      | ٦,٢٠٣        | ٧,٤٩٢        | ٤٧,٦٦٠                 |
| الإدارة بالأهداف | ٥,٥١٧        | ٦,٣١٥        | ٥٣,٩٧٥                 |
| اتخاذ القرارات   | ٥,٧٦٣        | ٦,٠٤٤        | ٦٠,٠١٩                 |
| الاتصال الفعال   | ٥,٦٣٠        | ٥,٠٦٦        | ٦٥,٠٧٩                 |

كما أظهرت النتائج أنَّ قيمة كايز- ماير- أوكلين Kaiser- Meyer- Olkin بلغت ٠,٨٦٠ أي أنها أكبر من ٠,٥٠، مما يدل على أنَّ حجم العينة كافٍ لاستخراج العوامل، كما أنَّ قيمة اختبار بارتليت Test Bartlett's كانت دالة إحصائياً، مما يدل على أنَّ مصفوفة معامل الارتباط بين المفردات تختلف عن مصفوفة الوحدة، مما يدل على أنها صالحة لاستخراج العوامل.

وقد أظهرت النتائج ضرورة استبعاد تسع مفردات وهي (٢- ٨- ١٤- ١٥- ١٦- ٢٢- ٣٣- ٣٤- ٤١) والإبقاء على اثنتين وثلاثين مفردة، وقد أُستبعدت تلك المفردات إما لأنها تشبعت على العوامل بقيم تقل عن ٠,٤٠ أو لأنها تشبعت على أكثر من عامل، أي إنَّها تشبعت تشبعاً مركباً Complex Loading وجاءت العوامل كما بالجدول (٢) الآتي:

## الجدول (٢)

### يوضح تشبع المفردات على العوامل

| التشبع | المفردات  | العوامل                         |
|--------|---|---------------------------------|
| ٠,٤٩٥  | شعوري بالرضا عن وظيفتي دفعني إلى بذل مزيد من الجهد في العمل.                                | العامل الأول: أداء العاملين.    |
| ٠,٧١٧  | تشجيع القائد دفعني لإنجاز العمل بكفاءة.   |                                 |
| ٠,٩٠٩  | تفهم القائد لمشاعري واحتياجاتي شجّعني على تحسين أدائي الوظيفي.                              |                                 |
| ٠,٩١١  | ثناء القائد على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي.                                 |                                 |
| ٠,٧٨٠  | عدالة نظام الحوافز ساعدني على أداء عملي بصورة أفضل.   |                                 |
| ٠,٥٦٢  | يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم.                                       | العامل الثاني: إدارة التغيير    |
| ٠,٦٨٦  | يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملين على أسلوب العمل.                                      |                                 |
| ٠,٨٨٣  | يقوم القائد بالتخطيط لإحداث التغيير ويباشر تنفيذه والإشراف عليه.                            |                                 |
| ٠,٨٦٢  | يشجع القائد العاملين على تقديم أفكارهم والتعبير عن مشاعرهم اتجاه برامج التغيير.             |                                 |
| ٠,٨٣٢  | يوجد اتصال دائم بين القائد والعاملين لشرح ما يستجد من تعليمات ومعلومات حول التغيير وتوضيحه. |                                 |
| ٠,٦٢٥  | يوضح القائد للعاملين بأن قرار التغيير بالمؤسسة مسبق بمبررات مقنعة وأن أهدافه واضحة ومعلنة.  | العامل الثالث: إدارة الوقت      |
| ٠,٤٩٣  | يخصص القائد وقتاً للاستماع لمشكلات العاملين.  |                                 |
| ٠,٧٣٣  | يهتم القائد كثيراً بالمهام وتحديد الوقت اللازم لها.   |                                 |
| ٠,٨٩٣  | يهتم القائد باستثمار الوقت.   |                                 |
| ٠,٩١١  | يقوم القائد بحصر كل ما يؤدي إلى إهدار الوقت للسيطرة عليه.                                   |                                 |
| ٠,٥٩١  | يجمع القائد المهام والأنشطة المتشابهة لتؤدي معاً.   | العامل الرابع: الإدارة بالأهداف |
| ٠,٥٢٠  | يعطي القائد الحرية الكاملة للعاملين لانجاز أعمالهم.   |                                 |
| ٠,٧٩٠  | يتابع القائد تقدم سير العمل في تحقيق الأهداف المرسومة.                                      |                                 |
| ٠,٧٣٢  | يطالب القائد العاملين بتنفيذ الأهداف والإسهام في وضعها.                                     |                                 |
| ٠,٦٦٥  | يقوم القائد بوضع زمناً محدداً لتحقيق الأهداف.   |                                 |
| ٠,٥٨٩  | يحدد القائد الأهداف من خلال طرح القضايا ومناقشتها.  |                                 |
| ٠,٥٥٢  | يقوم القائد بتحديد الأهداف ويتابع تنفيذها بدقة وعناية.                                      |                                 |



| التشبع | المفردات  | العوامل                          |
|--------|---|----------------------------------|
| ٠,٥٢٠  | يشترك القائد أصحاب العلاقة في عملية اتخاذ القرار.                         | العامل الخامس:<br>اتخاذ القرارات |
| ٠,٦١٨  | يعزز قرارات العاملين الصائبية ويكافئ عليها.                               |                                  |
| ٠,٨٢٠  | يقوم القائد بتنفيذ القرارات وتطبيقها على الواقع.                          |                                  |
| ٠,٩٣٥  | تتوافر لدى القائد القدرة على الإبداع في اتخاذ القرارات.                   |                                  |
| ٠,٧٣٧  | تتسم القرارات التي يتخذها القائد بأنها تحقق أهدافها التي اتخذت من أجلها.  |                                  |
| ٠,٥٤٥  | يعقد القائد الاجتماعات مع العاملين لمتابعة تنفيذ التعليمات.               | العامل السادس:<br>الاتصال الفعال |
| ٠,٧٧١  | تتميز تعميمات القائد بوضوح المعلومات الواردة فيها.                        |                                  |
| ٠,٨١٣  | يفضل القائد أسلوب المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات والحصول على البيانات. |                                  |
| ٠,٧٤٥  | يفضل القائد المشاركة في الاجتماعات بنفسه.                                 |                                  |
| ٠,٥٤٧  | يستخدم القائد المذكرات لإيصال التعميمات والتعليمات للعاملين.              |                                  |

كما حَسَب الباحثان معاملات الارتباط بين العوامل، ويوضح جدول (٣) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة. حيث تراوحت بين ٠,٣٤٥ للعلاقة بين اتخاذ القرارات وإدارة التغيير، إلى ٠,٥٦٦ للعلاقة بين اتخاذ القرارات وإدارة الوقت.

### الجدول (٣)

يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة

| البعد            | أداء العاملين | إدارة التغيير | إدارة الوقت | الإدارة بالأهداف | اتخاذ القرارات | الاتصال الفعال |
|------------------|---------------|---------------|-------------|------------------|----------------|----------------|
| أداء العاملين    | ١,٠٠٠         |               |             |                  |                |                |
| إدارة التغيير    | ٠,٤٣٩         | ١,٠٠٠         |             |                  |                |                |
| إدارة الوقت      | ٠,٤٢٨         | ٠,٣٩٣         | ١,٠٠٠       |                  |                |                |
| الإدارة بالأهداف | ٠,٣٥١         | ٠,٤٢٤         | ٠,٣٧١       | ١,٠٠٠            |                |                |
| اتخاذ القرارات   | ٠,٣٨٦         | ٠,٣٤٥         | ٠,٥٦٦       | ٠,٣٨٢            | ١,٠٠٠          |                |
| الاتصال الفعال   | ٠,٤٢٧         | ٠,٤١٧         | ٠,٤٥٢       | ٠,٤١٥            | ٠,٤٣١          | ١,٠٠٠          |

### ♦ ثانياً- ثبات الاستبانة Reliability:

حُسِبَ ثبات الاستبانة باستخدام طريقة كرونباك ألفا Cronbach's Alpha، وقد أظهرت النتائج التي يوضحها الجدول (٤) أن جميع قيم معاملات الثبات تزيد عن ٠,٧٦٠، مما يؤشر إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

#### الجدول (٤)

يوضح معاملات ثبات أبعاد الاستبانة

| محاور أداة الدراسة             | البعد             | عدد المفردات | قيم معامل الثبات |
|--------------------------------|-------------------|--------------|------------------|
| خصائص القيادة الإدارية الحديثة | الإدارة بالأهداف. | ٦            | ٠,٧٦٢            |
|                                | إتخاذ القرارات.   | ٥            | ٠,٧٧٠            |
|                                | الاتصال الفعال.   | ٥            | ٠,٧٧١            |
|                                | إدارة الوقت.      | ٥            | ٠,٧٦٦            |
|                                | إدارة التغيير.    | ٥            | ٠,٧٦٩            |
|                                | أداء العاملين.    | ٦            | ٠,٧٧٢            |
| القيمة الكلية للثبات           |                   |              | ٠,٧٩٩            |

#### خصائص عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة النهائية من (٣٢٩) فرداً من العاملين في جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق بالدولة الليبية، وذلك بواقع (٢٤٥) من الذكور، ونسبة ٧٤,٥٪ من حجم العينة الكلية، و (٨٤) من الإناث بنسبة ٢٥,٥٪، ويوضح الجدول (٥)، والأشكال من (١) إلى (٣) توزيع الذكور والإناث على متغيرات المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي.

#### الجدول (٥)

يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيري نوع الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

| المجموع الكلي |       | الإناث |       | الذكور |       | المتغير   |
|---------------|-------|--------|-------|--------|-------|-----------|
| النسبة        | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد |           |
| ١,٥٪          | ٥     | ٠,٠٪   | ٠     | ٢,٠٪   | ٥     | مدير عام  |
| ٢٨,٣٪         | ٩٣    | ١٠,٧٪  | ٩     | ٣٤,٣٪  | ٨٤    | رئيس قسم  |
| ٧٠,٢٪         | ٢٣١   | ٨٩,٣٪  | ٧٥    | ٦٣,٧٪  | ١٥٦   | موظف عام  |
| ١,٥٪          | ٥     | ٢,٤    | ٢     | ١,٢٪   | ٣     | إعدادي    |
| ٨,٢٪          | ٢٧    | ١٥,٥٪  | ١٣    | ٥,٧٪   | ١٤    | متوسط     |
| ٧٧,٨٪         | ٢٥٦   | ٧٣,٨٪  | ٦٢    | ٧٩,٢٪  | ١٩٤   | بكالوريوس |
| ١٢,٢٪         | ٤٠    | ٧,١٪   | ٦     | ١٣,٩٪  | ٣٤    | ماجستير   |
| ٠,٣٪          | ١     | ١,٢٪   | ١     | ٠,٠٪   | ٠     | دكتوراه   |

| المجموع الكلي |       | الإناث |       | الذكور |       | المتغير      |              |
|---------------|-------|--------|-------|--------|-------|--------------|--------------|
|               |       | النسبة | العدد | النسبة | العدد |              |              |
| النسبة        | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | أقل من سنتين | سنوات الخبرة |
| ٦,٧٪          | ٢٢    | ٨,٣٪   | ٧     | ٦,١٪   | ١٥    | ٥ - ٢        |              |
| ٤٢,٩٪         | ١٤١   | ٥٨,٣٪  | ٤٩    | ٣٧,٦٪  | ٩٢    | ١٠ - ٦       |              |
| ٣٢,٥٪         | ١٠٧   | ٢٠,٢٪  | ١٧    | ٣٦,٧٪  | ٩٠    | ١٥ - ١١      |              |
| ١٢,٢٪         | ٤٠    | ٧,١٪   | ٦     | ١٣,٩٪  | ٣٤    | ١٥ فأكثر     |              |
| ٥,٨٪          | ١٩    | ٦,٠٪   | ٥     | ٥,٧٪   | ١٤    |              |              |
|               |       |        | ٨٤    |        | ٢٤٥   |              |              |

يتضح من الجدول (٥) ، والشكل (١) أنّ الغالبية العظمى من فئة الذكور وبنسبة (٦٣,٧٪) من فئة الإناث وبنسبة (٨٩,٣٪) يعملون بدرجة موظف عام، وأنّ نسبة فئة الإناث في الوظائف القيادية مثل مدير عام (٠٪) ورئيس قسم (١٠,٧٪) هي أقل من نسب فئة الذكور في الوظائف نفسها (٥٪ يعملون كمديرين، و٣٤,٣٪ يعملون كرؤساء أقسام) ويعكس هذا شغل الرجال للمناصب القيادية في ليبيا بنسبة أعلى من النساء، كما أنّ عدم وجود أيّ امرأة تعمل بدرجة مدير تضع استحالة في مقارنة تلك الفئة بين الذكور والإناث.

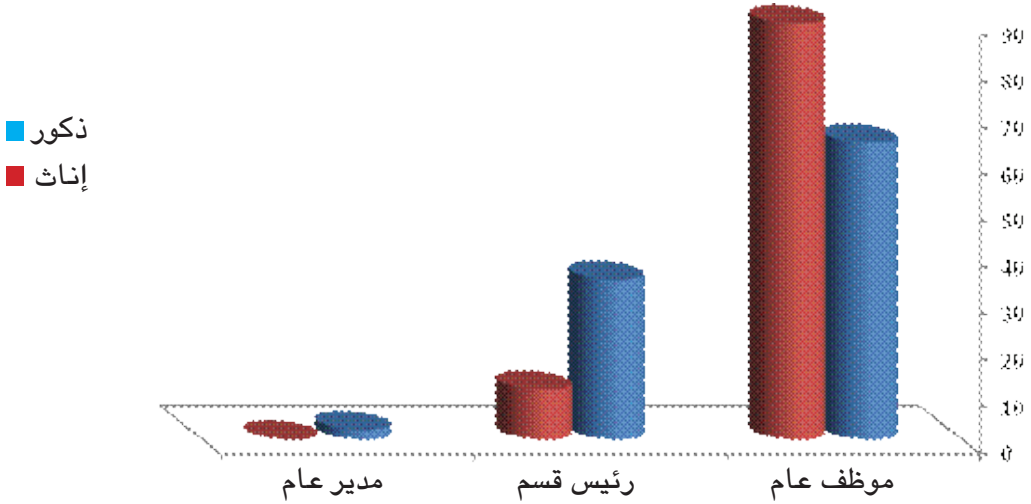
كما يتضح من الجدول (٥) و الشكل (٢) ، فإنّ ٧٩,٢٪ من عينة الذكور يحملون درجة البكالوريوس، وأنّ ٧٣,٨٪ من عينة الإناث هن من الحاصلات على المؤهل نفسه، مما يدل على أنّ غالبية أفراد العينة من الجنسين حاصلون على درجة البكالوريوس، وهذا يتوافق مع طبيعة الوظائف الحكومية، وكذلك على شروط التوظيف بالجهان، وجاءت درجة الماجستير في المرتبة الثانية ففي حين كانت نسبة الذكور الحاصلين على درجة الماجستير ١٣,٩٪، جاءت نسبة الإناث الحاصلات على الدرجة نفسها ٧,١٪، وعلى العكس من ذلك كما يتضح من الشكل (٢) أنّ نسبة الذكور (٥,٧٪) هم من الحاصلين على المؤهل المتوسط أقل من نسبة الإناث (١٥,٥٪) الحاصلات على المؤهل نفسه. ولم تشمل العينة أيّ حالة من الذكور حاصلة على درجة الدكتوراه، في حين تضمنت عينة الإناث على حالة واحدة، مما يحول بين مقارنة الجنسين على هذه الفئة، وسوف تستبعد تلك الحالة عند التحليل النهائي، وأخيراً فقد كانت نسبة الحاصلين على درجة الشهادة الإعدادية في الجنسين أقل من نسبة الحاصلين على الشهادات الأخرى بعد استبعاد درجة الدكتوراه. كما هو موضح في الشكل (٢) .

كما يتضح من الجدول (٥) والشكل (٣) أنّ فئة الإناث أقل خبرة من الذكور، فنسبة الإناث ممن لهن خبرة أقل من عامين (٨,٣٪) أو ممن تتراوح سنوات خبراتهن بين عامين إلى خمسة أعوام (٥٨,٣٪) أقل من نسبة الذكور في هاتين الفئتين، وهذا يعود إلى كون

الجهاز حديث الإنشاء، وعلى العكس فإن نسبة الذكور (٣٦,٧٪) ممن لهم خبرة تتراوح ما بين ستة إلى عشرة أعوام وإحدى عشرة إلى خمسة عشر عاماً (١٣,٩٪) أكبر من نسبة الإناث في هاتين الفئتين، مما يدل على الدخول المتأخر للإناث إلى مجال العمل مقارنة بالذكور، كما يتضح من الجدول (٥) أن ٧٤,٣٪ من الذكور في مقابل ٧٨,٣٪ من الإناث تتراوح خبراتهم بين عامين إلى ١٠ أعوام.

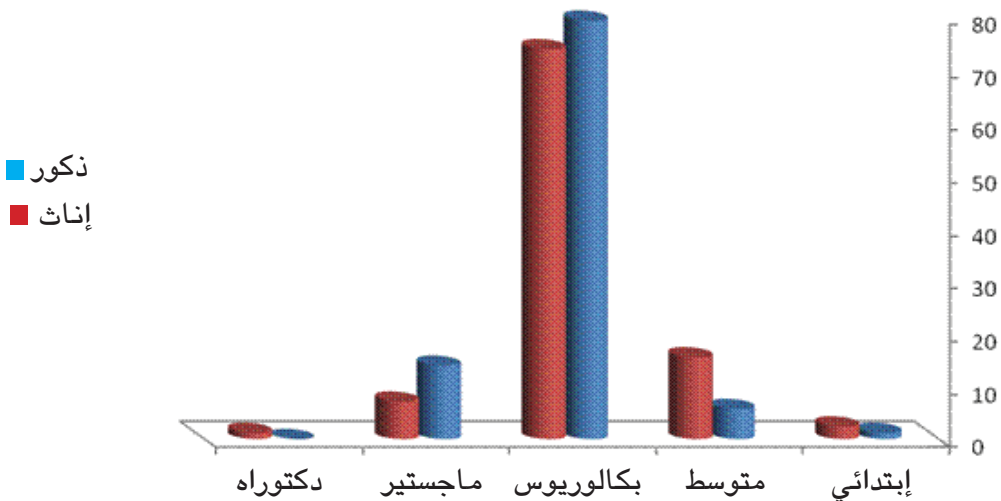
الشكل (١)

يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري نوع الجنس والمسمى الوظيفي



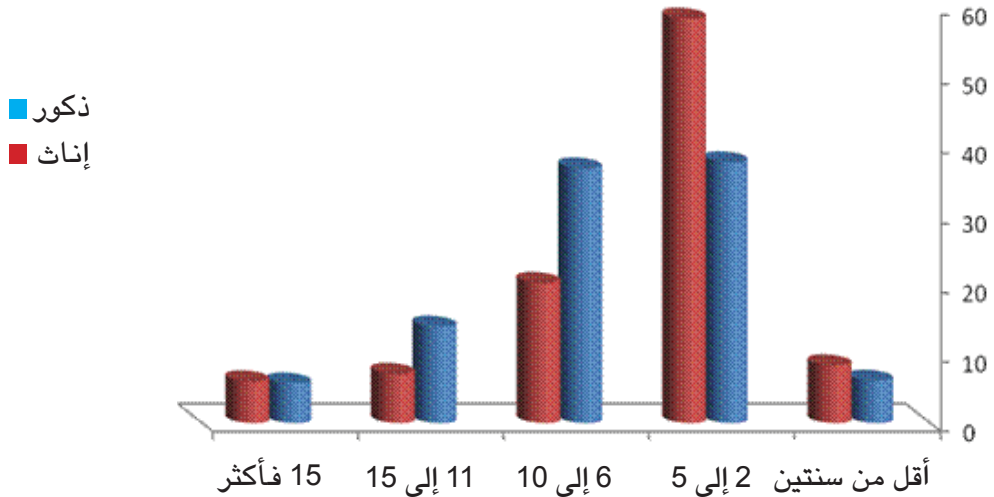
الشكل (٢)

يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع الجنس والمؤهل الدراسي.



### الشكل (٣)

يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع الجنس وسنوات الخبرة.



### التحليلات الأولية للدراسة:

يعد شرط الاعتدالية مطلباً قلياً لاستخدام الإحصاء البارامترية مثل اختبار T- Test أو تحليل التباين في اتجاه واحد (One- Way ANOVA- Lomax, 2001)، ولهذا فقد تحقق الباحثان من توافر شرط الاعتدالية Normality باستخدام اختبار كولموجوروف سميرنوف Kolmogorov- Smirnov بالإضافة إلى الالتواء Skewness و التفلطح Kurtosis، وأظهرت نتيجة هذا الاختبار أن قيم الالتواء والتفلطح أكبر من الصفر، وأن النسبة الحرجة لكل من الالتواء والتفلطح أكبر من +٢، أو أقل من -٢، مما يدل على عدم تحقق شرط الاعتدالية، وبالمثل فقد أظهرت نتائج اختبار كولموجوروف سميرنوف Kolmogorov - Smirnov عدم تحقق شرط الاعتدالية، فقد كانت جميع القيم دالة عند مستوى ٠,٠١. ولهذا فقد استخدم الباحثان الإحصاء اللابارامترية مثل اختبار مان- ويتني Mann- Whitney بدلاً عن اختبار T Test واختبار كروسكال واليس Kruskal- Wallis بدلاً عن اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد (One- Way ANOVA. (1997 Sprinthall, R.C).

## المعالجات الإحصائية وإثبات الفروض:

بعد أن تحقق الباحثان من عدم توافر شرط الاعتدالية بدأ في الإجابة عن فروض الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

◀ الفرضية الرئيسية الأولى: وتنص على أنه «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) في مدى ممارسة القادة الإداريين لخصائص القيادة الإدارية الحديثة» وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين الذكور والإناث في واقع الممارسات السلوكية للخصائص القيادية الحديثة.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في واقع الممارسات السلوكية للخصائص القيادية الحديثة.

ت. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في واقع الممارسات السلوكية للخصائص القيادية الحديثة ترجع إلى تأثير مستويات الخبرة.

ث. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في واقع الممارسات السلوكية للخصائص القيادية الحديثة ترجع إلى المؤهل الدراسي.

للإجابة عن الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) في مدى ممارسة القادة الإداريين لخصائص القيادة الإدارية الحديثة» فقد حُسبت التكرارات والنسب المئوية لمستويات ممارسة الخصائص القيادية، وتم استخدام اختبار كا تربيع Chi-square لمقارنة النسبة المتوقعة بالنسبة الملاحظة للوقوف على دلالتها، وذلك بعد تصنيف الممارسات إلى ثلاثة مستويات: متدنية، ومتوسطة، وعالية وفقاً لأداء القادة من وجهة نظر المرؤوسين، ويوضح الجدول (٦) والشكل (٤) التكرارات والنسب المئوية لواقع الممارسات السلوكية، وقد أظهرت النتائج أن النسبة العظمى من الإداريين يمارسون خصائص القيادة بدرجة عالية، في حين أن قلة لا تزيد عن ١٢,٥٪ من عينة الدراسة يمارسون خصائص القيادة بدرجة متدنية، وكما يتضح من الشكل (٤) أن إدارة التغيير هي أكثر الخصائص القيادية تدنياً مقارنة بالخصائص الأخرى، وأن الإدارة بالأهداف والاتصال الفعال هو أكثر الخصائص ارتفاعاً بين القادة الإداريين، وقد كانت جميع قيم كاي تربيع Chi-square دلالة عند مستوى ٠,٠٠١ مما يدل على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين القيم

المتوقعة والقيم الفعلية التي تم ملاحظتها، حيث يمكن إرجاع ذلك إلى التقارب الجغرافي ووسائل الاتصال مع المرؤوسين.

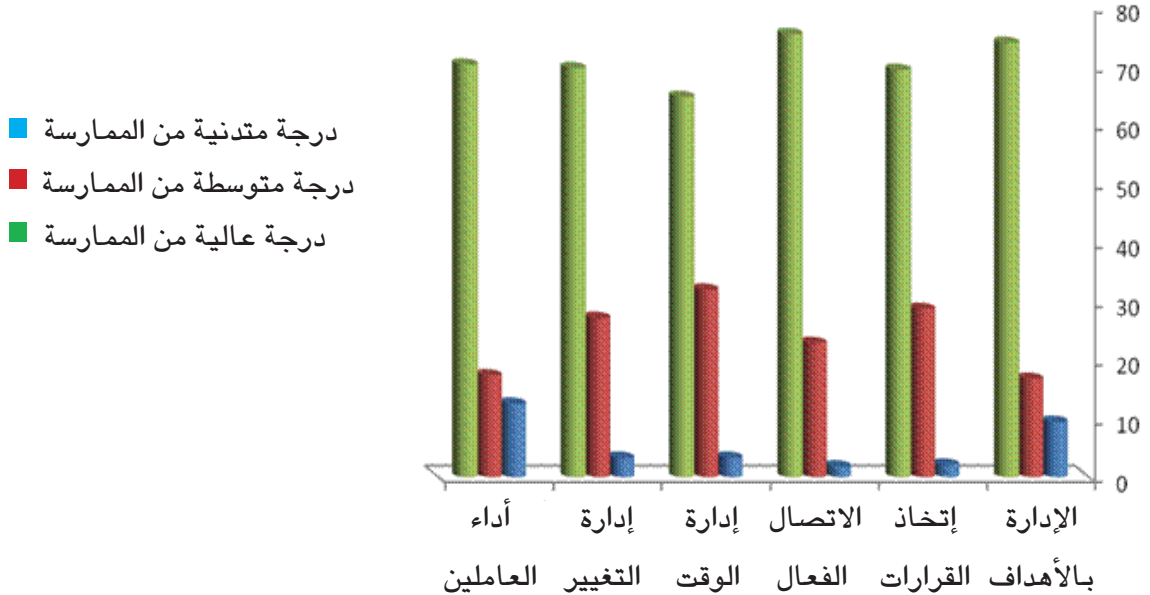
#### الجدول (٦)

يوضح التكرارات والنسب المئوية للخصائص القيادية بين القادة الإداريين من وجهة نظر المرؤوسين

| مستويات الممارسة |                | الإدارة بالأهداف |                | اتخاذ القرارات |                | الاتصال الفعال |                | إدارة الوقت |                | إدارة التغيير |                | أداء العاملين |                |
|------------------|----------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| العدد            | النسبة المئوية | العدد            | النسبة المئوية | العدد          | النسبة المئوية | العدد          | النسبة المئوية | العدد       | النسبة المئوية | العدد         | النسبة المئوية | العدد         | النسبة المئوية |
| ٣١               | ٩,٤            | ٧                | ٢,١            | ٦              | ١,٨            | ١١             | ٣,٣            | ١١          | ٣,٣            | ٤١            | ١٢,٥           |               |                |
| ٥٥               | ١٦,٧           | ٩٤               | ٢٨,٦           | ٧٥             | ٢٢,٨           | ١٠٥            | ٣١,٩           | ٨٩          | ٢٧,١           | ٥٧            | ١٧,٣           |               |                |
| ٢٤٣              | ٧٣,٩           | ٢٢٨              | ٦٩,٣           | ٢٤٨            | ٧٥,٤           | ٢١٣            | ٦٤,٧           | ٢٢٩         | ٦٩,٦           | ٢٣١           | ٧٠,٢           |               |                |

#### الشكل (٤)

يوضح النسبة المئوية لمستويات الممارسة للخصائص القيادية للقادة الإداريين في الجهاز.



الفرضية الفرعية الأولى وتنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين الذكور والإناث في واقع الممارسات لخصائص القيادة الإدارية

الحديثة» للإجابة عن هذه الفرضية فقد استخدم الباحثان اختبار مان وتني Mann-Whitney لدراسة الفروق بين العينات المستقلة. وقد أظهرت النتائج كما يوضحها الجدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الخصائص القيادية ترجع إلى نوع الجنس، فقد كانت قيم مستوى الدلالة أكبر من  $0,05$ ، مما يدل على تحقق الفرض الصفري، وبالتالي تم قبول وتحقيق الفرض الأول للدراسة.

#### الجدول (٧)

نتائج اختبار مان ويتني ومتوسط ومجموع الرتب وقيمة Z زي ومستوى الدلالة للمقارنة بين الجنسين في خصائص القيادة.

| مستوى الدلالة | قيمة زي Z | مجموع الرتب | متوسط الرتب | العدد | نوع الجنس | خصائص القيادة    |
|---------------|-----------|-------------|-------------|-------|-----------|------------------|
| ٠,٧٣٨         | ٠,٣٣٤ -   | ٤٠٦٧٥,٠٠    | ١٦٦,٠٢      | ٢٤٥   | الذكور    | الإدارة بالأهداف |
|               |           | ١٣٦١٠,٠٠    | ١٦٢,٠٢      | ٨٤    | الإناث    |                  |
| ٠,٢٩١         | ١,٠٥٦ -   | ٤١٢١٤,٠٠    | ١٦٨,٢٢      | ٢٤٥   | الذكور    | إتخاذ القرارات   |
|               |           | ١٣٠٧١,٠٠    | ١٥٥,٦١      | ٨٤    | الإناث    |                  |
| ٠,٥٦٨         | ٠,٥٧١ -   | ٤٠٨٥٢,٠٠    | ١٦٦,٧٤      | ٢٤٥   | الذكور    | الاتصال الفعال   |
|               |           | ١٣٤٣٣,٠٠    | ١٥٩,٩٢      | ٨٤    | الإناث    |                  |
| ٠,٥٨١         | ٠,٥٥٢ -   | ٤٠٨٣٧,٠٠    | ١٦٦,٦٨      | ٢٤٥   | الذكور    | إدارة الوقت      |
|               |           | ١٣٤٤٨,٠٠    | ١٦٠,١٠      | ٨٤    | الإناث    |                  |
| ٠,٦٣٤         | ٠,٤٧٦ -   | ٤٠٧٨١,٠٠    | ١٦٦,٤٥      | ٢٤٥   | الذكور    | إدارة التغيير    |
|               |           | ١٣٥٠٤,٠٠    | ١٦٠,٧٦      | ٨٤    | الإناث    |                  |
| ٠,٧٠١         | ٠,٣٨٤ -   | ٤٠١٣٧,٥٠    | ١٦٣,٨٣      | ٢٤٥   | الذكور    | أداء العاملين    |
|               |           | ١٤١٤٧,٥٠    | ١٦٨,٤٢      | ٨٤    | الإناث    |                  |

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0,05)$  في واقع الممارسات للخصائص القيادية الحديثة ترجع إلى تأثير الوظيفة» لاختبار صحة هذا الفرض فقد استخدم الباحثان اختبار كروسكال واليس Kruskal- Wallis لدلالة الفروق بين أكثر من متوسطين في حالة العينات المستقلة. وقد أظهرت النتائج كما يوضحها الجدول (٨). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الوظائف في الخصائص القيادية وأداء العاملين، فقد كانت جميع قيم مستوى الدلالة أكبر من  $0,05$ .



## الجدول (٨)

يوضح متوسط الرتب ومربع كأي ومستوى الدلالة لنتائج اختبار كروسكال واليس

| مستوى الدلالة | درجة الحرية | مربع كأي | متوسط الرتب | العدد | الوظيفة  | خصائص القيادة    |
|---------------|-------------|----------|-------------|-------|----------|------------------|
| ٠,١٠٢         | ٢           | ٤,٥٦٥    | ٢٠٩,٢٠      | ٥     | مدير     | الإدارة بالأهداف |
|               |             |          | ١٧٩,٧٢      | ٩٣    | رئيس قسم |                  |
|               |             |          | ١٥٨,١٢      | ٢٣١   | موظف     |                  |
| ٠,٠٨٠         | ٢           | ٥,٠٤٧    | ١٥٩,٩٠      | ٥     | مدير     | اتخاذ القرار     |
|               |             |          | ١٨٣,٦٣      | ٩٣    | رئيس قسم |                  |
|               |             |          | ١٥٧,٦١      | ٢٣١   | موظف     |                  |
| ٠,٩٧١         | ٢           | ٠,٠٥٨    | ١٧٤,٠٠      | ٥     | مدير     | الاتصال الفعال   |
|               |             |          | ١٦٣,٥٩      | ٩٣    | رئيس قسم |                  |
|               |             |          | ١٦٥,٢٣      | ٢٣١   | موظف     |                  |
| ٠,٥٦٩         | ٢           | ١,١٢٩    | ٢٠٨,٧٠      | ٥     | مدير     | إدارة الوقت      |
|               |             |          | ١٦٦,٠٢      | ٩٣    | رئيس قسم |                  |
|               |             |          | ١٦٣,٦٤      | ٢٣١   | موظف     |                  |
| ٠,٠٨٣         | ٢           | ٤,٩٧١    | ١٦٩,٤٠      | ٥     | مدير     | إدارة التغيير    |
|               |             |          | ١٨٣,٣٩      | ٩٣    | رئيس قسم |                  |
|               |             |          | ١٥٧,٥٠      | ٢٣١   | موظف     |                  |
| ٠,٣٩١         | ٢           | ١,٨٨٠    | ١٩٠,٩٠      | ٥     | مدير     | أداء العاملين    |
|               |             |          | ١٧٤,٧٤      | ٩٣    | رئيس قسم |                  |
|               |             |          | ١٦٠,٥٢      | ٢٣١   | موظف     |                  |

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في واقع الممارسات للخصائص القيادية الحديثة ترجع إلى تأثير مستويات الخبرة» وقد استخدم الباحثان اختبار كروسكال واليس Kruskal- Wallis، وذلك لعدم تحقق شرط الاعتدالية، وقد أظهرت النتائج كما يوضحها الجدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لتأثير مستويات الخبرة على الخصائص القيادية وأداء العاملين، فقد كانت جميع قيم مستوى الدلالة أكبر من ٠,٠٥. لجميع الخصائص القيادية

فيما عدا بُعد الاتصال الفعال، فقد كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في هذا البُعد نتيجة لتأثيرات سنوات الخبرة، ولتحديد مصدر هذه الفروق قام الباحثان بعمل مجموعة من المقارنات الثنائية بين كل مستويين من مستويات الخبرة باستخدام اختبار مان ويتني Mann-Whitney كما هو موضح بالجدول (١٠)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين الأفراد ذوي مستويات الخبرة التي تزيد عن ١٥ عاماً، والقيادة في مستويات الخبرة الأخرى ما عدا القادة ذوي مستويات الخبرة المحصورة بين ١١ إلى ١٥ عام، وقد كانت جميع الفروق لصالح الأفراد في مستويات الخبرة الأقل، مما يدل على أن بقاء القادة الإداريين في عملهم لمدة تزيد عن ١١ عاماً يؤدي إلى انخفاض في خاصية التواصل الفعال، حيث إن التواصل الفعال للقيادة انخفض إذا زادت مدة بقائهم في عملهم لمدة تزيد عن ١١ عاماً، وذلك من وجهة نظر المرؤوسين ولهذا فقد رُفض الفرض الثالث جزئياً، حيث إنه لم تثبت صحته لبُعد واحد فقط وهو الاتصال الفعال.

#### الجدول (٩)

يوضح متوسط الرتب ومربع كاي ومستوى الدلالة لنتائج اختبار كروسكال واليس لتأثيرات مستويات الخبرة على خصائص القيادة

| مستوى الدلالة | درجة الحرية | مربع كاي <sup>٢</sup> | متوسط الرتب | العدد | مستويات الخبرة | خصائص القيادة     |
|---------------|-------------|-----------------------|-------------|-------|----------------|-------------------|
| ٠,٢٥١         | ٤           | ٥,٣٧٦                 | ١٨٥,٥٧      | ٢٢    | أقل من ٢       | الإدارة بالأهداف. |
|               |             |                       | ١٦٦,٣٦      | ١٤١   | ٥ - ٢          |                   |
|               |             |                       | ١٦٩,٠٢      | ١٠٧   | ١٠ - ٦         |                   |
|               |             |                       | ١٥٨,٥٨      | ٤٠    | ١٥ - ١١        |                   |
|               |             |                       | ١٢١,٩٧      | ١٩    | أكثر من ١٥     |                   |
| ٠,٥٧٢         | ٤           | ٢,٩١٦                 | ١٥٥,٢       | ٢٢    | أقل من ٢       | إتخاذ القرار      |
|               |             |                       | ١٧١         | ١٤١   | ٥ - ٢          |                   |
|               |             |                       | ١٦٦,٢١      | ١٠٧   | ١٠ - ٦         |                   |
|               |             |                       | ١٦٠,٥٩      | ٤٠    | ١٥ - ١١        |                   |
|               |             |                       | ١٣٤,٣٢      | ١٩    | أكثر من ١٥     |                   |
| ٠,٠٠٥         | ٤           | ١٤,٩٦٣                | ١٧٨,٩٨      | ٢٢    | أقل من ٢       | الاتصال الفعال.   |
|               |             |                       | ١٧٣,٤٤      | ١٤١   | ٥ - ٢          |                   |
|               |             |                       | ١٧٠,٩٥      | ١٠٧   | ١٠ - ٦         |                   |
|               |             |                       | ١٤٦,٤       | ٤٠    | ١٥ - ١١        |                   |
|               |             |                       | ٩١,٨٢       | ١٩    | أكثر من ١٥     |                   |

| مستوى الدلالة | درجة الحرية | مربع كاً | متوسط الرتب | العدد | مستويات الخبرة | خصائص القيادية |
|---------------|-------------|----------|-------------|-------|----------------|----------------|
| ٠,٥١٥         | ٤           | ٣,٢٦٤    | ١٦٣,٠٢      | ٢٢    | أقل من ٢       | إدارة الوقت    |
|               |             |          | ١٦٧,٧٦      | ١٤١   | ٥ - ٢          |                |
|               |             |          | ١٦٩,٤١      | ١٠٧   | ١٠ - ٦         |                |
|               |             |          | ١٦١,٩٥      | ٤٠    | ١٥ - ١١        |                |
|               |             |          | ١٢٨,٣٧      | ١٩    | أكثر من ١٥     |                |
| ٠,٧٩٢         | ٤           | ١,٦٩٤    | ١٦٠,٥٩      | ٢٢    | أقل من ٢       | إدارة التغيير  |
|               |             |          | ١٦٩,٥١      | ١٤١   | ٥ - ٢          |                |
|               |             |          | ١٦٣,٧١      | ١٠٧   | ١٠ - ٦         |                |
|               |             |          | ١٦٦,٧       | ٤٠    | ١٥ - ١١        |                |
|               |             |          | ١٤٠,٣٢      | ١٩    | أكثر من ١٥     |                |
| ٠,١٦١         | ٤           | ٦,٥٥٧    | ١٩٩,٠٧      | ٢٢    | أقل من ٢       | أداء العاملين. |
|               |             |          | ١٦٦,٢٢      | ١٤١   | ٥ - ٢          |                |
|               |             |          | ١٦٥,٩٦      | ١٠٧   | ١٠ - ٦         |                |
|               |             |          | ١٥٨,٦٥      | ٤٠    | ١٥ - ١١        |                |
|               |             |          | ١٢٤,٥       | ١٩    | أكثر من ١٥     |                |

الجدول (١٠)

يوضح المقارنات الثنائية بين عينة الدراسة وفقاً لمستويات الخبرة على بعد الاتصال الفعال.

| مستوى الدلالة | قيمة زي Z | مجموع الرتب | متوسط الرتب | العدد | مستويات الخبرة |
|---------------|-----------|-------------|-------------|-------|----------------|
| ٠,٨١٦         | ٠,٢٣٢ -   | ١٨٥١,٥٠     | ٨٤,١٦       | ٢٢    | أقل من ٢       |
|               |           | ١١٥١٤,٥٠    | ٨١,٦٦       | ١٤١   | ٥ - ٢          |
| ٠,٧٥٥         | ٠,٣١٢ -   | ١٤٧٩,٥٠     | ٦٧,٢٥       | ٢٢    | أقل من ٢       |
|               |           | ٦٩٠٥,٥٠     | ٦٤,٥٤       | ١٠٧   | ١٠ - ٦         |
| ٠,١٤٦         | ١,٤٥٤ -   | ٧٩١,٠٠      | ٣٥,٩٥       | ٢٢    | أقل من ٢       |
|               |           | ١١٦٢,٠٠     | ٢٩,٠٥       | ٤٠    | ١٥ - ١١        |
| ٠,٠٠٣         | ٢,٩٥٩ -   | ٥٧٤,٥٠      | ٢٦,١١       | ٢٢    | أقل من ٢       |
|               |           | ٢٨٦,٥٠      | ١٥,٠٨       | ١٩    | أكثر من ١٥     |

| مستوى الدلالة | قيمة زي Z | مجموع الرتب | متوسط الرتب | العدد | مستويات الخبرة |
|---------------|-----------|-------------|-------------|-------|----------------|
| ٠,٨٤٤         | ٠,١٩٧ -   | ١٧٦٦٤,٠٠    | ١٢٥,٢٨      | ١٤١   | ٥ - ٢          |
|               |           | ١٣٢١٢,٠٠    | ١٢٣,٤٨      | ١٠٧   | ١٠ - ٦         |
| ٠,٠٩٧         | ١,٦٦١ -   | ١٣٣١٣,٥٠    | ٩٤,٤٢       | ١٤١   | ٥ - ٢          |
|               |           | ٣١٥٧,٥٠     | ٧٨,٩٤       | ٤٠    | ١٥ - ١١        |
| ٠,٠٠١         | ٣,٤٢٦ -   | ١١٩٩٦,٥٠    | ٨٥,٠٨       | ١٤١   | ٥ - ٢          |
|               |           | ٨٨٣,٥٠      | ٤٦,٥٠       | ١٩    | أكثر من ١٥     |
| ٠,١٦٧         | ١,٣٨١ -   | ٨٢٣٣,٠٠     | ٧٦,٩٤       | ١٠٧   | ١٠ - ٦         |
|               |           | ٢٦٤٥,٠٠     | ٦٦,١٣       | ٤٠    | ١٥ - ١١        |
| ٠,٠٠١         | ٣,٢٩٤ -   | ٧٢٧٥,٠٠     | ٦٧,٩٩       | ١٠٧   | ١٠ - ٦         |
|               |           | ٧٢٦,٠٠      | ٣٨,٢١       | ١٩    | أكثر من ١٥     |
| ٠,٠١٣         | ٢,٤٧٥ -   | ١٣٥١,٥٠     | ٣٣,٧٩       | ٤٠    | ١٥ - ١١        |
|               |           | ٤١٨,٥٠      | ٢٢,٠٣       | ١٩    | أكثر من ١٥     |

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في واقع الممارسات للخصائص القيادية الحديثة ترجع إلى المؤهل الدراسي» استخدم الباحثان اختبار كروسكال واليس Kruskal- Wallis، وذلك لعدم تحقق شرط الاعتدالية، وقد أظهرت النتائج كما يوضحها الجدول (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمؤهل الدراسي على جميع خصائص القيادة، أو أداء العاملين، فمستويات الدلالة كانت أكبر من ٠,٠٥ لجميع الأبعاد مما دفع الباحثين إلى قبول الفرضية الرابعة، والخلاصة أنه لا يوجد تأثير لمتغير المؤهل الدراسي على أبعاد القيادة الإدارية وخصائصها.

#### الجدول (١١)

يوضح متوسط الرتب ومربع كا<sup>٢</sup> ومستوى الدلالة لنتائج اختبار كروسكال واليس لتأثيرات المؤهل الدراسي على خصائص القيادة.

| مستوى الدلالة | درجة الحرية | مربع كا <sup>٢</sup> | متوسط الرتب | العدد | مستويات الخبرة | خصائص القيادة     |
|---------------|-------------|----------------------|-------------|-------|----------------|-------------------|
| ٠,٢٦١         | ٤           | ٥,٢٦٧                | ٢٤٨,٢       | ٥     | الإعدادية      | الإدارة بالأهداف. |
|               |             |                      | ١٦٢,٤٣      | ٢٧    | الثانوية       |                   |
|               |             |                      | ١٦١,٧٤      | ٢٥٦   | البكالوريوس    |                   |
|               |             |                      | ١٧٨,٤٥      | ٤٠    | الماجستير      |                   |
|               |             |                      | ١١٦         | ١     | الدكتوراه      |                   |

| مستوى الدلالة | درجة الحرية | مربع كا <sup>٢</sup> | متوسط الرتب | العدد | مستويات الخبرة | خصائص القيادة   |
|---------------|-------------|----------------------|-------------|-------|----------------|-----------------|
| ٠,٤٤١         | ٤           | ٣,٧٥٠                | ١٩١,٨       | ٥     | الإعدادية      | اتخاذ القرار    |
|               |             |                      | ١٤٧,٣٣      | ٢٧    | الثانوية       |                 |
|               |             |                      | ١٦٨,٨٧      | ٢٥٦   | البكالوريوس    |                 |
|               |             |                      | ١٥١,٣١      | ٤٠    | الماجستير      |                 |
|               |             |                      | ٦٤,٥        | ١     | الدكتوراه      |                 |
| ٠,٢٣٧         | ٤           | ٥,٥٣٠                | ١٨٨         | ٥     | الإعدادية      | الاتصال الفعال. |
|               |             |                      | ١٥٨,٧٨      | ٢٧    | الثانوية       |                 |
|               |             |                      | ١٦٠,٨       | ٢٥٦   | البكالوريوس    |                 |
|               |             |                      | ١٩٥,٠١      | ٤٠    | الماجستير      |                 |
|               |             |                      | ٩٣          | ١     | الدكتوراه      |                 |
| ٠,٩٤٤         | ٤           | ٠,٧٦٠                | ١٩٦,٨       | ٥     | الإعدادية      | إدارة الوقت     |
|               |             |                      | ١٦٥,٠٤      | ٢٧    | الثانوية       |                 |
|               |             |                      | ١٦٤,٠٥      | ٢٥٦   | البكالوريوس    |                 |
|               |             |                      | ١٦٧,٩       | ٤٠    | الماجستير      |                 |
|               |             |                      | ١٣١         | ١     | الدكتوراه      |                 |
| ٠,٩٦٤         | ٤           | ٠,٥٨٧<br>(٤)         | ١٧٠,٩       | ٥     | الإعدادية      | إدارة التغيير   |
|               |             |                      | ١٧٣,١١      | ٢٧    | الثانوية       |                 |
|               |             |                      | ١٦٣,٥       | ٢٥٦   | البكالوريوس    |                 |
|               |             |                      | ١٦٧,١٤      | ٤٠    | الماجستير      |                 |
|               |             |                      | ٢١٥,٥       | ١     | الدكتوراه      |                 |
| ٠,٥٧٨         | ٤           | ٢,٨٨١                | ٢٣٠,١       | ٥     | الإعدادية      | أداء العاملين.  |
|               |             |                      | ١٦٩,٣٥      | ٢٧    | الثانوية       |                 |
|               |             |                      | ١٦٢,٢٧      | ٢٥٦   | البكالوريوس    |                 |
|               |             |                      | ١٧٠,٦٥      | ٤٠    | الماجستير      |                 |
|               |             |                      | ١٩٤,٥       | ١     | الدكتوراه      |                 |

#### ◀ الفرضية الرئيسية الثانية:

وتنص على أنه: «توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين الخصائص القيادية ومستويات أداء العاملين» لاختبار صحة هذا الفرض استخدم الباحثان

معامل ارتباط سبيرمان Spearman لحساب معامل الارتباط بين الخصائص القيادية وأداء العاملين، وذلك لعدم توافر شرط الاعتدالية، وذلك لأنه في حال توافر شرط الاعتدالية فكان من اللازم أن يستخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون، لكن كما أوضحنا في الجزء الأول من التحليل أن شرط الاعتدالية، لم يتحقق، لهذا فقد استخدم الباحثان معامل ارتباط سبيرمان. وقد أظهرت النتائج كما يوضحه الجدول (١٢) وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٠١ بين أداء العاملين والخصائص القيادية، بمعنى أنه كلما زاد إتباع القادة الإداريين للإدارة بالأهداف واتخاذ القرارات وإدارة الوقت، وغيرها من خصائص القيادة من وجهة نظر المرؤوسين زاد أداء العاملين، كما يتضح من الجدول (١٢) أيضاً أن أكبر قيمة لمعامل الارتباط كانت بين الأداء وإدارة التغيير، وأن أقل قيمة لمعامل الارتباط كانت بين الأداء واتخاذ القرارات.

### الجدول (١٢)

يوضح معامل ارتباط سبيرمان للعلاقة بين خصائص القيادة وأداء العاملين

| أبعاد الاستبانة   | قيمة معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------------------|---------------------|---------------|
| الإدارة بالأهداف. | **٠,٢٩٦             | ٠,٠٠١         |
| اتخاذ القرارات.   | **٠,٢٨٠             | ٠,٠٠١         |
| الاتصال الفعال.   | **٠,٣١٠             | ٠,٠٠١         |
| إدارة الوقت.      | **٠,٣٠٢             | ٠,٠٠١         |
| إدارة التغيير.    | **٠,٣١٢             | ٠,٠٠١         |

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

١. أن النسبة العظمى من المبحوثين يمارسون خصائص القيادة بدرجة عالية، في حين أن قلة لا تزيد عن ١٢,٥٪ من عينة الدراسة يمارسون خصائص القيادة بدرجة متدنية، وأن إدارة التغيير هي أكثر الخصائص القيادية تدنياً مقارنة بالخصائص الأخرى، وأن الإدارة بالأهداف والاتصال الفعال هما أكثر الخصائص ارتفاعاً بين القادة الإداريين.

فيما يتعلق بخاصية إدارة التغيير فيرجح الباحثان السبب إلى عدم تفهم القائد الإداري بالمؤسسة إلى أن التغيير من الخصائص الحديثة للقيادة الإدارية، وخاصة بعد التطورات التكنولوجية وما أدت إليه من زيادة في الأعباء على القائد الإداري، ومن هنا أصبحت فاعلية القائد الإداري في تحقيق مهماته تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في إحداث التغيير.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (ابوبكر ٢٠٠٧)، وجاءت بعكس دراسة (فؤاد ١٩٩٩) التي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: رفض القيادات الإدارية تفويض جزء من سلطتها المهمة، وكذلك سوء استخدام الوقت عند القيادات الإدارية. كما جاءت مغايرة لدراسة (صوفية ٢٠٠٦)، حيث توصلت إلى ضعف الشركة محل الدراسة في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وتعزو الدراسة السبب إلى عدم إشراك المرؤوسين في وضع الأهداف وخطط العمل وإهمال الأهداف الشخصية للعاملين.

٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الخصائص القيادية ترجع إلى نوع الجنس، فقد كانت قيم مستوى الدلالة أكبر من ٠,٠٥. مما يدل على تحقق الفرض الصفري، وبالتالي تم قبول وتحقق الفرض الأول للدراسة.

ويرجع الباحثان السبب في ذلك إلى قلة أعداد الإناث من موظفي جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق، أو حتى ممن تحصلن على مناصب قيادية عالية في هذه المؤسسة، إذ إنه لا توجد بهذه المؤسسة السالفة الذكر أية أنثى تتقلد منصب مديرة إدارة أو مديرة مكتب، بل إن كل تلك المناصب هي حكر على الذكور، وهذا يعود إلى طبيعة العمل في المؤسسة، إضافة إلى العادات والتقاليد في تحديد نوع عمل المرأة. وجاءت هذه الدراسة مطابقة لدراسة (الأغا ٢٠٠٨) التي أظهرت النتائج فيها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات آراء المسئولين في الشركة (موضوع الدراسة) للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتي أهميتها وتوافرها تعزى لمتغير الجنس.

٣. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الوظائف في الخصائص القيادية وأداء العاملين، فقد كانت جميع قيم مستوى الدلالة أكبر من ٠,٠٥. ويرجع الباحثان هذا إلى أن رئيس القسم يحاول أن يكون على رأس عمله باستمرار من أجل اكتساب الخبرة الكافية التي تسمح له بأداء إداري متفاعل مع الخصائص الحديثة للقيادة الإدارية، وذلك بخلق مناخ يسمح له بالتميز والتفوق ليكون قدوة لموظفيه في العمل والالتزام بالقوانين في تعامله مع مرؤوسيه. وجاءت الدراسة الحالية متفقة مع دراسة (تبوك ٢٠٠١)، ودراسة (الأغا ٢٠٠٨) ، وعلى العكس من ذلك جاءت مخالفة لدراسة (حرب ٢٠١١) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

٤. توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد الاتصال الفعال نتيجة لتأثيرات سنوات الخبرة، ويعتقد الباحثان أن السبب وراء هذه النتيجة ربما يعود إلى أن درجة معرفة القيادات الإدارية بالمؤسسة بمجالات الاتصال الفعال قليلة، وذلك بسبب دخولهم إلى هذا المجال حديثاً، ولم يكونوا قد تمرسوا على هذا النوع من الخصائص القيادية التي تعدّ حديثة نسبياً، كما أن معلوماتهم عنها بسيطة، مما قلل من أهمية هذه الخاصية لديهم.

وجاءت هذه الدراسة مطابقة لدراسة (الأغا ٢٠٠٨) التي أظهرت النتائج فيها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات آراء المسؤولين في الشركة موضوع الدراسة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجتي أهميتها، وتوافرها تعزى لمتغير مستوى الخبرة.

٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمؤهل الدراسي على جميع خصائص القيادة، أو أداء العاملين، ويرجع ذلك إلى أن معظم موظفي الجهاز هم من حملة الشهادات فوق التعليم المتوسط، حيث كانت نسبة حملة شهادة البكالوريوس هي الأعلى، وذلك بنسبة (٧٧,٨٪) يليها حملة شهادة الماجستير بنسبة (١٢,٢٪) من إجمالي حجم العينة، كما أن طبيعة عمل هذه المؤسسة تحتاج إلى الشهادات العلمية فوق التعليم المتوسط، وقد يعزى ذلك إلى وجود قدر جيد من الوعي لدى هذه الفئة بمدى أهمية الخصائص القيادية الحديثة.

٦. وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٠١ بين أداء العاملين والخصائص القيادية، بمعنى أنه كلما زاد إتباع القادة الإداريين للإدارة بالأهداف واتخاذ القرارات وإدارة الوقت وغيرها من خصائص القيادة من وجهة نظر المرؤوسين، كلما زاد أداء العاملين

## التوصيات:

١. إجراء المزيد من الدراسات في الخصائص الحديثة للقيادة الإدارية منفردة أو مجتمعة، وكذلك على بعض الأبعاد التي لم تشملها هذه الدراسة مثل الإبداع الإداري وإدارة الأزمات من أجل النهوض بالمسؤولين وبالمؤسسات العامة في الدولة الليبية.

٢. الاعتماد على البناء العملي الذي طورته الدراسة الحالية في إجراء بحوث مستقبلية متعلقة بالخصائص القيادية، حيث إن المقياس المستخدم في التوصل إلى هذه الخصائص صادق وثابت، ويمكن الوثوق به.

٣. إجراء دراسات لتطوير المقياس الحالي، وللتأكد من مصداقية نتائجه من خلال تطبيقه على بيئات مختلفة، مع إعطاء اعتبار لإعادة صياغة بعض المفردات التي تحمل معنى سلبيا بشكل أكثر وضوحا.

٤. تنمية الخصائص القيادية الحديثة ضعيفة التوافر لدى القادة الإداريين، والاهتمام بتنمية مهاراتهم وذلك من خلال الدورات التدريبية، ليتمكنوا من في تكوين رؤية واضحة عن الخصائص الحديثة للقيادة الإدارية، ودوافعها وأثارها ونواتجها، مما يساعدهم فيما بعد على ترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق في المؤسسة بصورة تعاونية.

## قائمة المختصرات:

الجهاز: جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق في ليبيا.



## المصادر والمراجع:

### أولاً- المراجع العربية:

١. أبوبكر، أبوسام (٢٠٠٧). فكرة القيادة الإدارية وتطبيقها في الفكر الإسلامي. رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة والمالية. جامعة الجزائر. كلية الحقوق والعلوم الإدارية. بن عكنون. الجمهورية الجزائرية.
٢. أبو جبين، مها يعقوب عبد الدايم (٢٠٠٧) درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التربوية من منظور إسلامي. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية. الأردن.
٣. أبو كريم، احمد فتحي (٢٠٠٩) الشفافية والقيادة في الإدارة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. الأردن.
٤. الأغا، رائد عمر (٢٠٠٨) المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
٥. الحريري، رافدة (٢٠٠٨) مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع. الأردن.
٦. العجمي، محمد حسين (٢٠١٠) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة الحديثة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن.
٧. تبوك، سالم بن سهيل (٢٠٠١). دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي مع دراسة استطلاعية على الهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. الأردن.
٨. حرب، حسام الدين خليل (٢٠١١) أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية مع دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
٩. دودين، حمزة محمد (٢٠١٠) التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ط ١.
١٠. سلدر، فيليب (٢٠٠٨) القيادة. (ترجمة) هدى فؤاد محمد. القاهرة: مجموعة النيل العربية. جمهورية مصر العربية. ط ١.

١١. صوفية، الهادي عبد السلام (٢٠٠٦). الإدارة بالأهداف وأثرها على فاعلية أداء العاملين مع دراسة تطبيقية على الشركة الليبية للحديد والصلب. ليبيا. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الدراسات العليا. طرابلس. ليبيا.
١٢. علاقي، مدني عبدالقادر (١٩٨٥) الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية: الطبعة الثالثة، المملكة العربية السعودية.
١٣. فؤاد، رأفت بنت أحمد (١٩٩٩). ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على إنتاجية القيادات الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة. كلية الاقتصاد والإدارة. جامعة الملك عبدالعزيز. المملكة العربية السعودية.
١٤. كنعان، نواف (٢٠٠٩) القيادة الإدارية. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

## ثانياً. المراجع الأجنبية:

1. Lomax, G. L. (2001). *An introduction to statistical concepts for education and behavioural sciences*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, N. J.
2. D. D. Warrick (1981) - *Leadership Styles and Their Consequences*-University of Colorado *Journal of experiential learning and simulation*.
3. Sprinthall, R. C. (1997). *Basic statistical Analysis. (5th Edition)* Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
4. Owaidah, Jihad Khalid (1991) *Managerial Behavior in Saudi Arabia utilizing the temporal factor in the analysis of managerial behavior* *Dissertation Abstracts international*, Vol52, No2.
5. Rodriguez, Letcia Maria (1999). *A profile of the Annual Performance Evaluation Process on Classified Employees at New Mexico State University* *Dissertation Abstracts International* 59/ 08.