

الفصل الرابع

الإطار العملي

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

المقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الخصائص القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية في الدولة الليبية من وجهة نظر المرؤوسين وارتباطها بالحوكمة الرشيدة، وخصائص الإدارة الإسلامية، وأثرها على أداء المرؤوسين.

سيعرض الباحث في هذا الفصل نتائج الدراسة التي تمّ التوصل إليها، بعد جمع البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي لنتائجها، وذلك من خلال عرض فروض الدراسة، والنتائج المرتبطة بكلّ فرض، ومن ثمّ تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة والأدبيات.

ويستهل الباحث هذا الفصل بعرض وصفي لخصائص العينة النهائية للدراسة في إطار الخصائص الديموغرافية مثل نوع الجنس، وخصائصهم المهنية مثل سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وبعد ذلك سوف يستعرض الباحث الأسلوب الإحصائي المستخدم في اختبار كلّ فرض مقدّمًا تبريراً علمياً لاستخدام هذا الأسلوب، وأخيراً سيقدم الباحث عرضاً لنتائج كلّ فرض متبوعاً بتفسير لتلك النتائج.

خصائص عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة النهائية من (329) فرداً من العاملين في جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق بالدولة الليبية، وذلك بواقع (245) من الذكور ونسبة (74.5%) من حجم العينة الكلية و(84) من الإناث بنسبة (25.5%)، ويوضح الجدول (7) والأشكال

من (7) إلى (9) توزيع الذكور والإناث على متغيرات المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي.

جدول رقم (7) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيري نوع الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

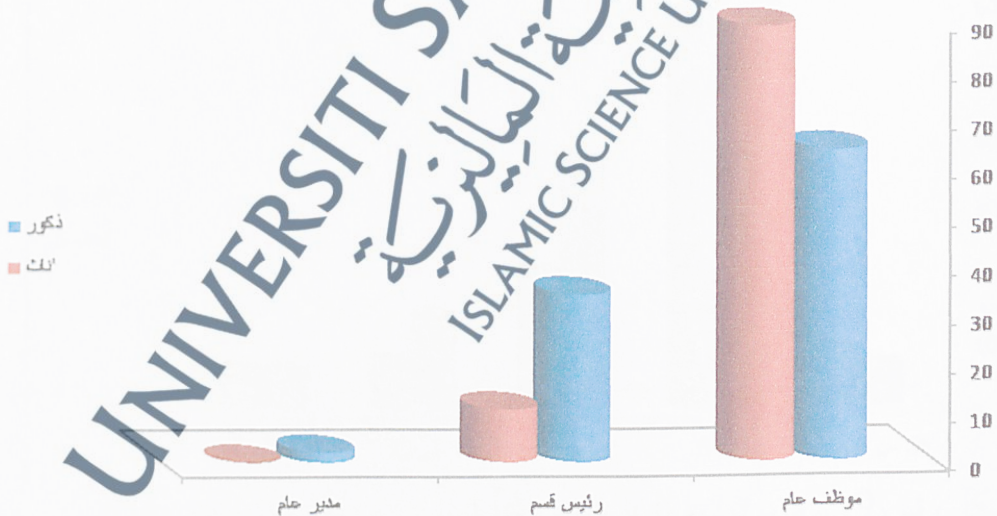
المتغير		الذكور		الإناث		المجموع الكلي	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
مدير عام	5	%2.0	0	%0.0	0	%1.5	5
رئيس قسم	84	%34.3	9	%10.7	93	%28.3	93
موظف عام	156	%63.7	75	%89.3	231	%70.2	231
إعدادي	3	%1.2	2	2.4	5	%1.5	5
متوسط	14	%5.7	13	%15.5	27	%8.2	27
بكالوريوس	194	%79.2	62	%73.8	256	%77.8	256
ماجستير	34	%13.9	6	%7.1	40	%12.2	40
دكتوراه	0	%0.0	1	%1.2	1	%0.3	1
أقل من سنتين	15	%6.1	7	%8.3	22	%6.7	22
2-5	92	%37.6	49	%58.3	141	%42.9	141
6-10	90	%36.7	17	%20.2	107	%32.5	107
11-15	34	%13.9	6	%7.1	40	%12.2	40
أكثر من 15	14	%5.7	5	%6.0	19	%5.8	19
	245		84				

يتضح من الجدول رقم (7) وشكل رقم (7) أن الغالبية العظمى من فئة الذكور (156) وبنسبة (63.7%) من فئة الإناث (75) وبنسبة (89.3%) يعملون بدرجة موظف عام، وأن نسبة فئة الإناث في الوظائف القيادية مثل رئيس قسم (9) بنسبة (10.7%) هي أقل من فئة الذكور في نفس الوظائف (5) بنسبة (2%) يعملون كمدرّاء، و(84) بنسبة

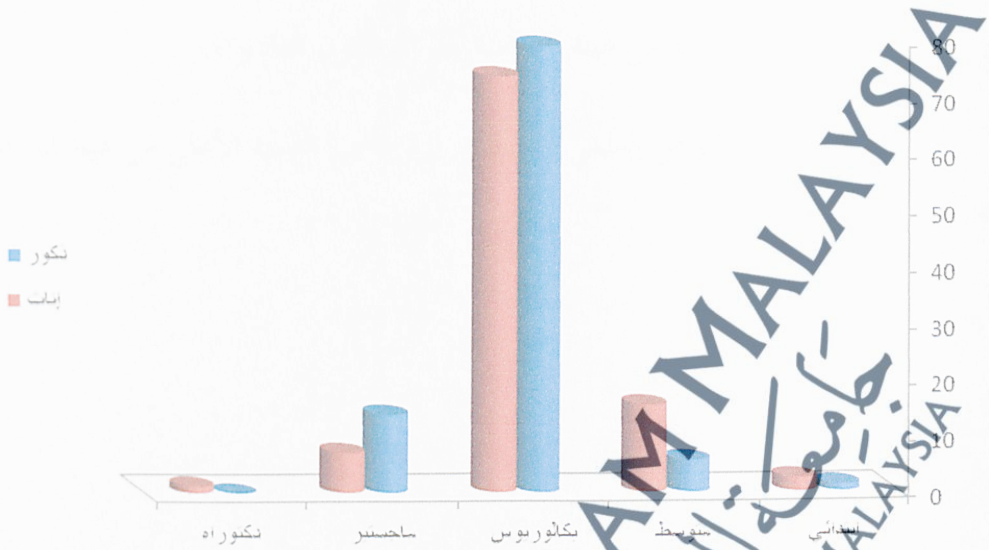
(34.3%) يعملون كرؤساء أقسام، ويعكس هذا شغل الرجال للمناصب القيادية في ليبيا بنسبة أعلى من النساء، كما أن عدم وجود أي امرأة تعمل بدرجة مدير تضع استحالة في مقارنة تلك الفئة بين الذكور والإناث.

وكما يتضح من الجدول رقم (7) والشكل رقم (8) فإن (194) وبنسبة (79.2%) من عينة الذكور يحملون درجة البكالوريوس، وأن (62) وبنسبة (73.8%) من عينة الإناث هن من الحاصلات على نفس المؤهل، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة من الجنسين حاصلين على درجة البكالوريوس، وهذا يتوافق مع طبيعة الوظائف الحكومية وكذلك على شروط التوظيف بالجهاز، وجاءت درجة الماجستير في المرتبة الثانية ففي حين كانت تكرارات الذكور الحاصلين على درجة الماجستير (34) وبنسبة (13.9%) جاءت تكرارات الإناث الحاصلات على نفس الدرجة (6) وبنسبة (7.1%)، وعلى العكس من ذلك، وكما يتضح من شكل (8) أن عدد الذكور (14) وبنسبة (5.7%) هم من الحاصلين على المؤهل المتوسط أقل من عدد الإناث (13) وبنسبة (15.5%) الحاصلات على نفس المؤهل. ولم تشمل العينة على أي حالة من الذكور حاصلة على درجة الدكتوراه، في حين تضمنت عينة الإناث على حالة واحدة، مما يحول بين مقارنة الجنسين على هذه الفئة وسوف يتم استبعاد 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 رقم (8).

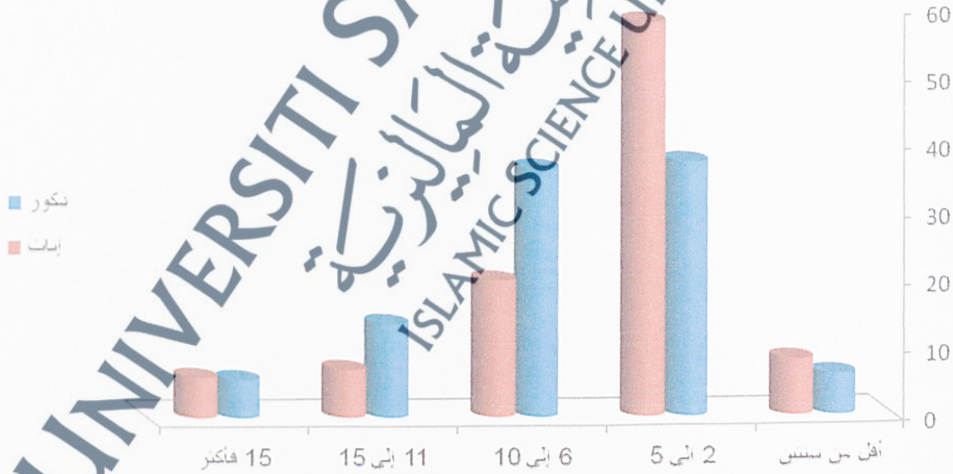
كما يتضح من الجدول رقم (7) والشكل رقم (9) أن فئة الإناث أقل خبرة من الذكور، فعدد الإناث ممن لهن خبرة أقل من عامين (7) ونسبة (8.3%) أو ممن تتراوح سنوات خبرتهن بين عامين إلى خمسة أعوام (49) بنسبة (58.3%) أقل من نسبة الذكور في هاتين الفئتين، وهذا يعود إلى كون الجهاز حديث الإنشاء، وعلى العكس فإن عدد الذكور (90) بنسبة (36.7%) ممن لهم خبرة تتراوح ما بين ستة إلى عشرة أعوام وإحدى عشرة إلى خمسة عشر عاماً (34) بنسبة (13.9%) أكبر من نسبة الإناث في هاتين الفئتين، مما يدل على الدخول المتأخر للإناث إلى مجال العمل مقارنة بالذكور كما يتضح من الجدول رقم (7) أن (182) بنسبة (74.3%) من الذكور في مقابل (66) بنسبة (78.3%) من الإناث تتراوح خبرتهم بين عامين إلى 10 أعوام.



الشكل رقم (7) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري نوع الجنس والمسمى الوظيفي



الشكل رقم (8) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع الجنس والمؤهل الدراسي.



الشكل رقم (9) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع الجنس وسنوات الخبرة.

يتبين من خلال التحليل السابق أنَّ أهم الخصائص التي تتميز بها عينة الدراسة ما يلي:

1- ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث.

2- أكبر نسبة من عينة الدراسة هم الموظفون العاديون.

3- حملة المؤهل العلمي (البكالوريوس) هي النسبة الأعلى من عينة الدراسة.



المبحث الثاني:

المعاملات الإحصائية وإثبات
الفروض.

مقدمة:

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار التاسع عشر، لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار الفروض البحثية، وتكوين الأبعاد.

فقد لاحظ الباحث بعد الانتهاء من التحليل العاملي الاستكشافي أن عدد المفردات المكونة لكل بُعد مختلفة العدد، ونظراً لأن المتوسط الحسابي يتوقف مقداره على عدد المفردات المكونة لهذا البعد بحيث يزداد مقدار المتوسط بزيادة عدد المفردات مما يحول بين الباحث وإمكانية المقارنة بين أداء عينة الدراسة على الأبعاد المختلفة، لهذا قام الباحث بحساب المتوسط الوزني لكل بُعد، وذلك بقسمة مجموع درجات كل فرد على كل بُعد بعدد المفردات أو العبارات التي تمثل هذا البعد في الاستبانة، وعليه فقد تم قسمة بعض مثل الإدارة بالأهداف والحوكمة على (6)، وقسمة بقية الأبعاد على (5)، وهذا الأسلوب يضع كل الأبعاد على مقياس واحد متدرج من (1) إلى (5) وهي البدائل نفسها المتاحة من عينة الدراسة، وبالتالي يسمح لنا أن نقارن بين الأبعاد ونعطي تفسيراً لنتائج متوسطات الأفراد على أبعاد الاستبانة.

الفروض الإحصائية العامة:

التوزيع الطبيعي "الاعتدالي" (Normal Distribution)

يعد شرط الاعتدالية متطلباً قليلاً لاستخدام الإحصاء البارامتري مثل اختبار ت- t test، أو تحليل التباين في اتجاه واحد One-Way-ANOVA⁴¹⁰، ولهذا فقد قام الباحث من التحقق من توافر شرط الاعتدالية Normality باستخدام الالتواء Skewness و التفلطح Kurtosis، ويوضح جدول (8) المؤشرات الوصفية لأبعاد الاستبانة بالإضافة إلى الالتواء والتفلطح، والخطأ المعياري لكلّ منها. وفي هذا الصدد نشير إلى أنّ في حالة توافر شرط الاعتدالية فإنّ قيم الالتواء والتفلطح تقترب من الصفر، كما يتضح من جدول (8) أنّ قيم الالتواء والتفلطح ما بين $(+2)$ و (-2) مما يدلّ على تحقق شرط الاعتدالية، ولهذا فإنّ الباحث سوف يستخدم الإحصاء البارامتري مثل اختبار ت- t test واختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One-Way ANOVA.

410. Lomax, G. R. .2001. *An introduction to statistical concepts for education and behavioral sciences*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, N.J.

جدول (8) يوضح المتوسط والانحراف المعياري والالتواء والتفطح (القيمة، الخطأ المعياري)

أبعاد الاستبانة		الانحراف		الالتواء		التفطح	
المتوسط	الخطأ المعياري	القيمة	الخطأ المعياري	القيمة	الخطأ المعياري	القيمة	الخطأ المعياري
4.02	0.76	-1.16	.134	1.84	.268	الحوكمة	
3.95	0.73	-1.13	.134	1.57	.268	أداء العاملين	
3.10	0.77	-.74	.134	.15	.268	إدارة التغيير	
4.08	0.65	-.55	.134	-.08	.268	المنظور الإسلامي	
3.88	0.74	-.55	.134	.53	.268	إدارة الوقت	
4.11	0.61	-1.02	.134	1.27	.268	الإدارة بالأهداف	
3.97	0.70	-.70	.134	.74	.268	اتخاذ القرارات	
4.04	.66	-.87	.134	.64	.268	الاتصال الفعال	

بعد أن تحقق الباحث من توافر شروط الاعتدالية بدأ في الإجابة عن فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى

وتنص على أنه: "لا توجد فروق في مدى ممارسة القادة الإداريين لخصائص القيادة الإدارية الحديثة"، وتنبتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في واقع الممارسات السلوكية للخصائص القيادية الحديثة.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الممارسات السلوكية لخصائص القيادية الحديثة ترجع إلى تأثير الوظيفة.

ج- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الممارسات السلوكية للخصائص القيادية الحديثة ترجع إلى تأثير مستويات الخبرة.

د- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الممارسات السلوكية للخصائص القيادية الحديثة ترجع إلى المؤهل الدراسي.

للإجابة عن الفرضية الرئيسة الأولى التي تنصُّ على أنَّه: "لا تُوجد فروق في مدى ممارسة القادة الإداريين لخصائص القيادة الإدارية الحديثة"، فقد تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات ممارسة الخصائص القيادية؛ للوقوف على دلالتها، وفقاً لأداء القادة من وجهة نظر المرؤوسين، ويوضح جدول (9) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الممارسات السلوكية، وقد أظهرت النتائج أنَّ النسبة العظمى من الإداريين يمارسون خصائص القيادة بدرجة عالية، وذلك وفقاً للمتوسطات الحسابية التي تراوحت ما بين (3-4)، وكما يتضح من الجدول (9) أنَّ إدارة الوقت هي أكثر الخصائص القيادية تدنياً مقارنةً بالخصائص الأخرى، وأنَّ الإدارة بالأهداف والاتصال الفعال هو أكثر الخصائص ارتفاعاً بين القادة الإداريين، حيث يمكن إرجاع ذلك إلى التقارب الجغرافي، ووسائل الاتصال مع المرؤوسين.

جدول (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للخصائص القيادية بين القادة الإداريين من وجهة نظر الرؤوسيين.

الرقم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	4.02	.76	الحوكمة
2.	3.94	.73	أداء العاملين
3.	3.99	.77	إدارة التغيير
4.	4.08	.65	القيادة والحوكمة من المنظور الإسلامي
5.	3.87	.74	إدارة الوقت
6.	4.11	.61	الإدارة بالأهداف
7.	3.97	.70	اتخاذ القرارات
8.	4.04	.65	الاتصال الفعال

الفرضية الفرعية الأولى وتنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في واقع الممارسات لخصائص القيادة الإدارية الحديثة" للإجابة عن هذه الفرضية فقد استخدم الباحث اختبار t -test لدراسة الفروق بين العينات المستقلة. وقد أظهرت النتائج كما يوضحها جدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الخصائص القيادية ترجع إلى نوع الجنس، وتحديداً في مدى اتباع القادة الإداريين لخصائص القيادة والحوكمة من المنظور الإسلامي، حيث إشارة النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة t (t) والبالغ (0.73) وكانت الفروق لصالح الذكور، بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ (4.10). فقد كانت قيمة ألفا أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك فروقاً بين الذكور والإناث في تصورهم تجاه القيادة

والحوكمة من المنظور الإسلامي مما يدل على عدم تحقق الفرض الصفري، وبالتالي تم رفض الفرض الفرعي الأول للدراسة.

جدول (10) نتائج اختبار t -test في واقع الممارسات لخصائص القيادة الإدارية الحديثة تعزى لتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة F	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع الجنس	خصائص القيادة
.087	2.94	-.449	.78	4.01	245	الذكور	الحوكمة
			.70	4.06	84	الإناث	
.337	.92	-.570	.75	3.94	245	الذكور	أداء العاملين
			.67	3.99	84	الإناث	
.668	.18	.176	.79	3.10	245	الذكور	إدارة التغيير
			.73	3.98	84	الإناث	
.031	4.69	.725	.67	4.10	245	الذكور	المنظور الإسلامي
			.57	4.04	84	الإناث	
.246	1.35	.878	.71	3.90	245	الذكور	إدارة الوقت
			.81	3.81	84	الإناث	
.416	.66	.111	.63	4.12	245	الذكور	الإدارة بالأهداف
			.58	4.11	84	الإناث	
.408	.68	.969	.69	3.99	245	الذكور	اتخاذ القرارات
			.72	3.90	84	الإناث	
.758	.09	.390	.66	4.05	245	الذكور	إدارة الاتصال الفعال
			.63	4.02	84	الإناث	

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية التي تنصّ على: "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الممارسات للخصائص القيادية الحديثة ترجع إلى تأثير الوظيفة"، لاختبار صحة هذا الفرض فقد استخدم الباحث تحليل التباين في اتجاه واحد (-One-Way ANOVA) للدلالة الفروق بين أكثر من متوسطين في حالة العينات المستقلة. وقد أظهرت النتائج كما يوضحها الجدول (11)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الوظائف المختلفة في اتباع القادة الإداريين لخاصية إتخاذ القرارات (النسبة الفائية = 0.04)، حيث كانت هذه القيمة أقل من (0.05) مما يدلّ على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الحديثة للقيادة الإدارية. أما الخصائص الأخرى مثل الحوكمة (النسبة الفائية=0.72)، وأداء العاملين (النسبة الفائية=0.42)، وإدارة التغيير (النسبة الفائية=0.14)، والقيادة والحوكمة الرشيدة من المنظور الإسلامي (النسبة الفائية=0.11)، وإدارة الوقت (النسبة الفائية=0.45)، والإدارة بالأهداف (النسبة الفائية=0.06)، وأخيراً خاصية الاتصال الفعال (النسبة الفائية=0.86) ليس لها علاقة ذات دلالة إحصائية حيث إن النسبة الفائية أكبر من ألفا (0.05). وهذا يعني أن تصورات العينة تجاه هذه الخصائص لم تكن مختلفة طبقاً لوظائفهم المختلفة. ولتحديد مصدر هذه الفروق في متغير الوظيفة قام الباحث بعمل مقارنات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات المسمّى الوظيفي كما بالجدول (12)، وقد أظهرت النتائج وجود فروق بين المديرين ورؤساء الأقسام، والموظفين، وكانت الفروق لصالح رؤساء الأقسام، بدليل ارتفاع

متوسطهم الحسابي حيث بلغ (4.11)، يليهم المدرء بمتوسط حسابي (3.92)، ثم أخيراً فئة الموظفين بمتوسط حسابي (3.90). وهذا يعني أن هناك فروقاً بين مستويات المسمى الوظيفي في تصورهم تجاه خاصية اتخاذ القرارات ترجع إلى تأثير المسمى الوظيفي، أي أن رؤساء الأقسام أكثر اتباعاً لمبادئ اتخاذ القرارات من المديرين.

جدول (11) يوضح تحليل التباين في اتجاه واحد (One-Way-ANOVA) تأثير المسمى الوظيفي.

المتغير	مصدر التباين	مجموعة المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الحركة	بين المجموعات	.37	2	.18	.32	.72
	داخل المجموعات	188.94	326	.58		
	المجموع	189.31	328			
أداء العاملين	بين المجموعات	.926	2	.46	.86	.42
	داخل المجموعات	174.56	326	.53		
	المجموع	175.49	328			
إدارة التغيير	بين المجموعات	2.32	2	1.16	1.94	.14
	داخل المجموعات	195.41	326	.51		
	المجموع	197.73	328			
المنظور الإسلامي	بين المجموعات	1.83	2	.91	2.11	.11
	داخل المجموعات	136.86	326	.41		
	المجموع	138.16	328			
إدارة الوقت	بين المجموعات	.871	2	.43	.71	.45
	داخل المجموعات	178.41	326	.54		
	المجموع	179.29	328			
الإدارة بالأهداف	بين المجموعات	2.04	2	1.02	2.7	.06
	داخل المجموعات	123.19	326	.37		
	المجموع	125.24	328			
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	3.008	2	1.50	3.09	.04
	داخل المجموعات	158.63	326	.48		
	المجموع	161.64	328			
الاتصال الفعال	بين المجموعات	.126	2	.06	.14	.86

		43.	326	141.87	داخل المجموعات
			328	142.001	المجموع

الجدول (12) يوضح نتائج اختبار المتوسطات الحسابية بين عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي على بُعد اتباع القادة الإداريين لخاصية اتخاذ القرارات.

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
مدير	5	3.92	.54
رئيس قسم	93	4.11	.58
موظف	231	3.90	.74
المجموع	329	3.96	.70

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنصّ على: "لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الممارسات للخصائص القيادية الحديثة ترجع إلى تأثير مستويات الخبرة"، وقد استخدم الباحث تحليل التباين في اتجاه واحد (One-Way-ANOVA)، وذلك بعد تحقق الشرط الاعتدالي، وقد أظهرت النتائج كما يوضحها الجدول (13)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الخبرة واتباع القادة الإداريين لخاصية الاتصال الفعال (النسبة الفائية = 0.02) وخاصية الإدارة بالأهداف (النسبة الفائية = 0.04)، حيث كانت هذه القيمة أقل من (0.05) مما يدلّ على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الحديثة للقيادة الإدارية. أما الخصائص الأخرى مثل الحوكمة (النسبة الفائية = 0.07)،

وأداء العاملين (النسبة الفائية=0.206)، وإدارة التغيير (النسبة الفائية=0.641)، والقيادة والحوكمة الرشيدة من المنظور الإسلامي (النسبة الفائية=0.560)، وإدارة الوقت (النسبة الفائية=0.472)، وأخيراً خاصية اتخاذ القرارات (النسبة الفائية=0.110) فليس لها علاقة ذات دلالة إحصائية حيث إن النسبة الفائية أكبر من ألفا (0.05). ولتحديد مصدر هذه الفروق قام الباحث بعمل مقارنات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الخبرة لكل من خاصية الإدارة بالأهداف والاتصال الفعال كما بالجدول (14)، وقد أظهرت النتائج وجود فروق بين مستويات الخبرة، وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة الأقل من السنتين (أقل من 2)، بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ (4.30) لخاصية الإدارة بالأهداف و(4.16) لخاصية الاتصال الفعال. مما يدل على أن بقاء القادة الإداريين في عملهم لمدة تقل عن السنتين يؤدي إلى انخفاض في خاصية التواصل الفعال وخاصية الإدارة بالأهداف، حيث إن التواصل الفعال للقادة انخفض كلما قلت مدة بقائهم في عملهم لمدة لا تزيد عن السنتين، وذلك من وجهة نظر المروسين.

جدول (13) يوضح تحليل التباين في اتجاه واحد One-Way-ANOVA لتأثيرات مستويات الخبرة على خصائص القيادة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الحكومة	بين المجموعات	8.03	4	2.01	3.59	.07
	داخل المجموعات	181.28	324	.56		
	المجموع	189.30	328			
أداء العاملين	بين المجموعات	3.16	4	.79	1.48	.206
	داخل المجموعات	172.3	324	.53		
	المجموع	175.48	328			
إدارة التغيير	بين المجموعات	1.55	4	.388	.64	.634
	داخل المجموعات	196.18	324	.606		
	المجموع	197.73	328			
المنظور الإسلامي	بين المجموعات	1.2	4	.316	.74	.560
	داخل المجموعات	136.9	324	.423		
	المجموع	138.16	328			
إدارة الوقت	بين المجموعات	1.95	4	.486	.88	.472
	داخل المجموعات	177.34	324	.547		
	المجموع	179.28	328			
الإدارة بالأهداف	بين المجموعات	5.71	4	1.43	3.87	.004
	داخل المجموعات	149.52	324	.37		
	المجموع	125.24	328			
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	3.70	4	.93	1.89	.110
	داخل المجموعات	157.93	324	.49		
	المجموع	161.63	328			
الاتصال الفعال	بين المجموعات	7.44	4	1.86	4.48	.002
	داخل المجموعات	134.55	324	.41		
	المجموع	142.001	328			

الجدول (14) يوضح نتائج اختبار المتوسطات الحسابية بين عينة الدراسة وفقاً لمستويات الخبرة على بُعدي الادارة بالاهداف والاتصال الفعال.

الخصائص	مستويات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاتصال الفعال	أقل من 2	22	4.30	.40
	2-5	141	4.13	.60
	6-10	107	4.16	.55
	11-15	40	4.08	.61
	أكثر 15	19	3.62	1.01
	المجموع	329	4.12	.61
	أقل من 2	22	4.16	.54
الإدارة بالاهداف	2-5	141	4.09	.65
	6-10	107	4.09	.64
	11-15	40	3.96	.58
	أكثر 15	19	3.47	.79
	المجموع	329	4.05	.65
	أقل من 2	22	4.16	.54
	2-5	141	4.09	.65

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنصّ على: "لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الممارسات للخصائص القيادية الحديثة ترجع إلى المؤهل الدراسي"، قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد (One-Way-ANOVA)، وذلك بعد التأكد من تحقق الشرط الاعتدالي، وقد أظهرت النتائج كما يوضحها جدول (15) أنّه لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الوظائف المختلفة في اتباع القادة الإداريين للخصائص الحديثة للقيادة الإدارية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي فقد كانت قيمة ألفا كالتالي:

الحوكمة (النسبة الفائية=0.40)، وأداء العاملين (النسبة الفائية=0.56)، وإدارة التغيير (النسبة الفائية=0.95)، والقيادة والحوكمة الرشيدة من المنظور الإسلامي (النسبة الفائية=0.36)، وإدارة الوقت (النسبة الفائية= 0.97)، والإدارة بالأهداف (النسبة الفائية=0.46)، اتخاذ القرارات (النسبة الفائية= 0.56)، وأخيراً خاصية الاتصال الفعال (النسبة الفائية=0.30) ليس لها علاقة ذات دلالة إحصائية حيث إن النسبة الفائية أكبر من ألفا (0.05). وهذا يعني أن تصورات العينة تجاه هذه الخصائص لم تكن مختلفة طبقاً للمؤهل الدراسي، مما دفع الباحث إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة، والخلاصة أنّه لا يوجد تأثير لمتغير المؤهل الدراسي على أبعاد القيادة الإدارية وخصائصها.

الجدول (15) يوضح تحليل التباين في اتجاه واحد One-Way-ANOVA لتأثيرات مستوى المؤهل الدراسي على خصائص القيادة الادارية.

الجال	مصدر التباين	مجموعه المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الحركة	بين المجموعات	2.33	4	.58	1.01	.40
	داخل المجموعات	186.97	324	.58		
	المجموع	189.30	328			
أداء العاملين	بين المجموعات	1.61	4	.40	.75	.56
	داخل المجموعات	173.87	324	.54		
	المجموع	175.49	328			
إدارة التغيير	بين المجموعات	.42	4	.10	.17	.95
	داخل المجموعات	197.31	324	.61		
	المجموع	197.74	328			
القيادة والحركة من المنظور الإسلامي	بين المجموعات	1.82	4	.46	1.08	.36
	داخل المجموعات	136.34	324	.42		
	المجموع	138.17	328			
إدارة الوقت	بين المجموعات	.32	4	.08	.15	.96
	داخل المجموعات	178.97	324	.55		
	المجموع	179.29	328			
الإدارة بالأهداف	بين المجموعات	1.39	4	.35	.91	.46
	داخل المجموعات	123.85	324	.38		
	المجموع	125.24	328			
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	1.50	4	.38	.76	.56
	داخل المجموعات	160.14	324	.49		
	المجموع	161.64	328			
الاتصال الفعال	بين المجموعات	2.10	4	.536	1.22	.30
	داخل المجموعات	139.89	324	.43		
	المجموع	142.001	328			

الفرضية الرئيسة الثانية:

تنص على: "توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص القيادية ومستويات أداء العاملين"، لاختبار صِحَّة هذا الفرض استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد (Regression Multiple) بين الخصائص القيادية وأداء العاملين، وذلك بعد التحقق من توافر الشرط الاعتدالي، وقد أظهرت النتائج كما يوضحه جدول (16) وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.001) بين أداء العاملين والخصائص القيادية، بمعنى أنه كلما زاد اتباع القادة الإداريين للإدارة بالأهداف، واتخاذ القرارات، وإدارة الوقت وغيرها من خصائص القيادة من وجهة نظر المرؤوسين زاد أداء العاملين.

جدول (16) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بين الخصائص القيادية وأداء العاملين.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (t)	الدلالة الاحصائية
مجموع مربعات الانحدار	52.41	5	10.48	27.51	0.001
مجموع مربعات البواقي	123.06	323	.38		
المجموع الكلي	175.49	328			

وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الواردة بالجدول رقم (17) أن لإدارة

التغير نصيب الأسد في التأثير على أداء العاملين (بيتا=0.26، النسبة الفائية= 0.001)،

تليها الإدارة بالأهداف (بيتا=0.15، النسبة الفائية=0.01)، ثم إدارة الوقت (بيتا=0.13، النسبة الفائية=0.01)، وأخيراً الاتصال الفعال (بيتا=0.12، النسبة الفائية=0.02). وتدل هذه النتائج على أن لهذه العوامل علاقةً وطيدةً بأداء العاملين، بحيث إنها لو استوفت يرتفع أداء العاملين إيجاباً وتضفي بظلالها على العمل.

أما فيما يخص خاصية اتخاذ القرارات ليس لها أثر في أداء العاملين (بيتا=0.08، النسبة الفائية=0.19) حيث إن قيمة النسبة الفائية أكبر من ألفا (0.05). وتدل هذه القيمة على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات وأداء العاملين.

جدول (17) يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر أداء العاملين على الخصائص القيادية الحديثة.

النموذج النظري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
القيمة الثابتة	.86	.28		3.01	.002
إدارة التغيير	.24	.05	.26	4.75	.001
إدارة الوقت	.13	.06	.13	2.35	.019
إدارة بالأهداف	.18	.07	.15	2.55	.011
اتخاذ القرارات	.08	.06	.08	1.31	.188
الاتصال الفعال	.13	.06	.12	2.26	.024

الفرضية الرئيسة الثالثة:

تنص على: "توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص القيادية ومدى ممارسة القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة" للإجابة عن هذا الفرض فقد استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) أيضاً لاختبار العلاقة بين الخصائص القيادية وممارسة القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة، وذلك بعد التحقق من توافر الشرط الاعتدالي، وقد أظهرت النتائج كما يوضحه جدول (18) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.001)، وكما يتضح من جدول (18) وجوب قبول الفرضية حيث إن قيمة (t) تقدر بـ (37.379)، وهذه النسبة والدلالة الإحصائية تؤكد وجود تأثير أو علاقة بين الخصائص القيادية الحديثة ومدى اتباع القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة.

جدول (18) يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد بين الخصائص القيادية ومدى اتباع القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة.

التموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
مجموع مربعات الانحدار	69.39	5	13.88	37.38	0.001
مجموع مربعات البواقي	119.92	323	.37		
المجموع الكلي	189.30	328			

وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الواردة بالجدول رقم (19) أن للإدارة بالأهداف هي أكثر الخصائص القيادية تأثيراً على اتباع القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة (بيتا=0.24، النسبة الفائية=0.001)، يليها إدارة الوقت (بيتا=0.21، النسبة الفائية=0.001)، ثم إدارة التغيير (بيتا=0.21، النسبة الفائية=0.001)، وأخيراً الاتصال الفعال (بيتا=0.15، النسبة الفائية=0.004). وتدل هذه النتائج على أن لهذه العوامل تأثيراً على اتباع القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة، بحيث إنها لو استوفت يرتفع اتباع القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة إيجاباً وتضفي بظلالها على العمل. أما فيما يخص خاصية اتخاذ القرارات ليس لها أثر في اتباع القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة (بيتا=0.01، النسبة الفائية=0.80) حيث إن قيمة النسبة الفائية أكبر من ألفا (0.05).

جدول (19) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر اتباع القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة على الخصائص القيادية الحديثة.

المستوى الدلالة	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج النظري
.087	1.71		.274	.470	القيمة الثابتة
0.001	4.11	.21	.051	.209	إدارة التغيير
0.001	4.05	.22	.055	.223	إدارة الوقت
0.001	4.23	.24	.069	.291	الإدارة بالأهداف
0.802	-.25	-.01	.059	-.015	اتخاذ القرارات
0.004	2.93	.15	.060	.177	الاتصال الفعال

الفرضية الرئيسة الرابعة:

التي تنص على: "توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص القيادية ومدى اتباع القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة والقيادة الإدارية من المنظور الإسلامي" للإجابة عن هذا الفرض فقد استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) بين الخصائص القيادية ومدى اتباع القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة والقيادة الإدارية من المنظور الإسلامي، وذلك بعد التحقق من توافر الشرط الاعتيادي، وقد أظهرت النتائج كما يوضحه جدول (20) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.001). وكما يتضح من جدول (20) وجوب قبول الفرضية حيث إن قيمة (t) تقدر بـ (16.23)، وهذه النسبة والدلالة الإحصائية تؤكد وجود تأثير أو علاقة بين الخصائص القيادية الحديثة ومدى اتباع القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة والقيادة الإدارية من المنظور الإسلامي.

جدول (20) يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد بين الخصائص القيادية ومدى اتباع القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة والقيادة الإدارية من المنظور الإسلامي.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
مجموع مربعات الانحدار	27.75	5	5.55	16.23	0.001
مجموع مربعات البواقي	110.42	323	.34		
المجموع الكلي	138.16	328			

وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الواردة بالجدول رقم (21) أن للإدارة بالأهداف نصيب الأسد في التأثير على اتباع القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة والقيادة الإدارية من المنظور الإسلامي (بيتا=0.29، النسبة الفائية=0.001)، كذلك إدارة الوقت (بيتا=0.15، النسبة الفائية=0.015). وتدل هذه النتائج على أن لهذه العوامل تأثيراً على اتباع القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة والقيادة الإدارية من المنظور الإسلامي، بحيث إنهما لو استوفت يرتفع اتباع القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة والقيادة الإدارية من المنظور الإسلامي إيجاباً وتضفي ظلالها على العمل.

أما فيما يخص خاصية إدارة التغيير ليس لها أثر في اتباع القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة والقيادة الإدارية من المنظور الإسلامي (بيتا=0.04، النسبة الفائية=0.15)، كذلك خاصية اتخاذ القرارات ليس لها أثر في اتباع القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة والقيادة الإدارية من المنظور الإسلامي (بيتا=0.042، النسبة الفائية=0.50)، وأخيراً خاصية الاتصال الفعال ليس لها أثر في اتباع القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة والقيادة الإدارية من المنظور الإسلامي (بيتا=0.002، النسبة الفائية=0.97)، حيث إن قيمة النسبة الفائية أكبر من ألفا (0.05).

جدول (21) يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار أثر اتباع القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة على الخصائص القيادية الحديثة.

المتوقع النظري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
القيمة الثابتة	1.880	.263		7.148	.001
إدارة التغير	.070	.049	.084	1.446	.149
إدارة الوقت	.129	.053	.147	2.439	.015
الإدارة بالأهداف	.306	.066	.291	4.640	.001
اتخاذ القرارات	.039	.057	.042	.680	.497
الانضباط الفعال	.002	.058	.002	.039	.969

خلاصة التحليل:

استخدم الباحث لتحليل البيانات في إجراء هذا البحث الميداني كل من: التحليل الوصفي، واختبار تي، وتحليل التباين الأحادي، ثم الانحدار الخطي المتعدد، فقد وجد الباحث أن ممارسة الإداريين عمومًا تؤثر على أداء العاملين ومساهماتهم في تطوير مستوى العمل، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك تفاوتاً في مدى ممارسة الخصائص القيادية الحديثة، والمتمثلة في الفاعلية في اتخاذ القرارات، والفاعلية في الاتصال، والإدارة بالأهداف، وإدارة الوقت، وإدارة التغير لدى القادة الإداريين، كما أن هناك تأثيراً ملحوظاً للعوامل الديمغرافية المتمثلة في الجنس، والمؤهل الدراسي، والمسمى الوظيفي، وأخيراً سنوات الخبرة في مدى ممارسة تلك الخصائص، وكذلك أثرها على أداء العاملين.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

في النواحيات

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 جامعة العلوم الإسلامية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

أولاً:

مناقشة نتائج الدراسة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامع العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك حسب تسلسل الفرضيات على النحو التالي:

– النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق في مدى ممارسة القادة الإداريين لخصائص القيادة الإدارية الحديثة"

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن النسبة العظمى من الإداريين يمارسون خصائص القيادة بدرجة عالية، في حين أن نسبة بسيطة منهم يمارسون خصائص القيادة بدرجة متدنية، وأن إدارة الوقت هي أكثر الخصائص القيادية تدنياً مقارنةً بالخصائص الأخرى، وأن الإدارة بالأهداف والاتصال الفعال هي أكثر الخصائص ارتفاعاً بين القادة الإداريين. ويمكن أن يعزى ذلك إلى تعزيز جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق لنهج الأمر كترية في العمل، وإعطاء فرصة أكبر للقيادات الإدارية لاتخاذ القرارات ومشاركة العاملين فيها، وقد يعود السبب في ذلك طموح القيادات الإدارية نفسها، ورغبتها بأن تكون لها الدور المثالي داخل المؤسسة.

أما فيما يخصّ خاصية إدارة الوقت فيرجح الباحث السبب إلى عدم تفهم القائد الإداري بالمؤسسة إلى أن إدارة الوقت من الخصائص الحديثة للقيادة الإدارية، وخاصةً بعد التطورات التكنولوجية، وما أدّت إليه من زيادة في الأعباء على القائد الإداري، ومن هنا

أصبحت فاعلية القائد الإداري في تحقيق مهامه تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في إدارة الوقت. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة أبوبكر (2007م)، والكاديكي (2003م)، ودراسة Owaidah (1991م)، والكيلاني (1995م)، وفؤاد (1999م) والتي أكدت جميعها على ضعف مستوى أداء القادة الإداريين المشمولين بالدراسة لخاصية إدارة الوقت، حيث اتفقت جميعها على أن مستوى ممارسة المدير لعمليات إدارة الوقت فوق المتوسط بقليل، وتعزي تلك الدراسات السبب إلى عدم إشراك المرؤوسين في وضع الأهداف وخطط العمل، وإهمال الأهداف الشخصية للعاملين. ويرجح الباحث سبب التطابق في النتائج إلى قلة عمليات التدريب والتأهيل، والمشاركة في ورشات العمل التي يجب أن يتلقاها القادة الإداريين للتزود بالمهارات اللازمة لعمليات الإدارة والقيادة، وخاصة إدارة الوقت، لضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

يستنتج الباحث مما سبق أن النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة قيادتها الإدارية وكفاءتها، وعلى اتباعها للاتجاهات الحديثة للخصائص القيادية، والمتمثلة في عملية صنع القرارات التي لها الأثر الأكبر في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا داخل المنظمة.

كما أن الاتصال الفعال يحقق للمرؤوسين جملة من الأهداف مثل تزويدهم بالخبرات، والبيانات، والمعلومات، وتعريف المرؤوسين بحقيقة ما يحدث داخل

المنظمة، وإدارة الوقت لا تقل أهمية عن سابقاتها من الخصائص، فإدارة الوقت لها أهمية كبرى بالنسبة للقائد الإداري باعتباره أحد الأقطاب التي يقع على عاتقها تحقيق أهداف المنظمة؛ ويتضح مما سبق أيضاً أن العنصر البشري هو بمثابة العنصر الحاسم في عملية التغيير، حيث يتوقف نجاح التغيير على إقناع القادة بمدى أهميته وفعاليته، ولذلك يجب على القادة والمرومين أن يعيدوا تهيئة أنفسهم لقبول التغيير من خلال النظر إليه بوصفه ضرورة وليس مجرد حالة استثنائية، وأن ينظروا إلى التغيير نظرة إيجابية باعتباره فرصة للتطوير والتفكير.

- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

بين الذكور والإناث في واقع الممارسات لخصائص القيادة الإدارية الحديثة"

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير يرجع إلى نوع الجنس، وتحديدًا في مدى اتباع القادة الإداريين لخصائص القيادة والحوكمة من المنظور الإسلامي، وكان هذا التأثير لصالح الذكور.

يرجح الباحث السبب في ذلك إلى قلة أعداد الإناث من موظفي جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق أو حتى من تحصلن على مناصب قيادية عالية في هذه المؤسسة، إذ إنه لا توجد بهذه المؤسسة سالفة الذكر أي امرأة تتقلد منصب مدير إدارة أو مدير مكتب، بل

إنَّ كل تلك المناصب هي حكر على الذكور، وهذا يعود إلى طبيعة العمل في المؤسسة، فضلاً عن أن العادات والتقاليد تؤدي دوراً كبيراً في تحديد نوع عمل المرأة.

وافقت نتائج هذه الدراسة مع كلٍّ من دراسة حرب (2011م)، ودراسة الكيلاني (1995م) التي توصلت جميعها إلى أن هناك تأثيراً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى الجنس، وهذا يعني أن المتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس، والعمر، والخبرة، وغير ذلك من المتغيرات الشخصية، تساهم بشكل أو بآخر في اتباع الخصائص القيادية الحديثة مثل خاصية اتخاذ القرارات وخاصة الاتصال الفعال وإدارة الوقت، وقد أشار الكيلاني إلى أن الذكور أفضل في اتخاذ القرارات وإدارة الوقت، ودائماً ما يلجأ الذكور إلى مقارنة الأشياء والمعلومات قبل اتخاذ القرارات وعادة ما تبني القرارات على الحكمة لا على الانفعالات والعواطف التي نجدها تكثر عند الإناث.

وعلى العكس من ذلك جاءت هذه الدراسة مغايرة لدراسة الأغا (2008م) التي أظهرت النتائج فيها عدم وجود تأثير بين الذكور والإناث، حيث تشير الدراسة في العموم إلى أنه لا توجد علاقة لبعض المهارات القيادية لدى المسؤولين من حيث الأهمية والتوافر تعزى لمتغير الجنس. ويرجح الباحث سبب الاختلاف في النتائج إلى قلة حجم العينة والبالغ (44) مبحوثاً بواقع (38) ذكور و (6) إناث، كما أن السبب ربما يعود إلى أن كلا الجنسين يعيشون بنفس الظروف الوظيفية في العمل.

- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

واقع الممارسات للخصائص القيادية الحديثة ترجع إلى تأثير الوظيفة"

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للمسمى الوظيفي والمتمثل في المدير، ورئيس القسم، وأخيراً الموظف، في اتباع القادة الإداريين لخاصية اتخاذ القرارات. أما الخصائص الأخرى مثل الحوكمة، يليها أداء العاملين، ثم إدارة التغيير، والقيادة والحوكمة الرشيدة من المنظور الإسلامي، وإدارة الوقت، والإدارة بالأهداف، وأخيراً خاصية الاتصال الفعال، ليس لها تأثيراً يذكر. وهذا يعني أن تصورات العينة تجاه هذه الخصائص لم تكن مختلفة طبقاً لوظائفهم المختلفة، وقد أظهرت النتائج أن هذا التأثير ناجم بين المديرين ورؤساء الأقسام، والموظفين، وكانت لصلة رؤساء الأقسام، أي أن رؤساء الأقسام أكثر اتباعاً لمبادئ إتخاذ القرارات من المديرين.

يرجع الباحث هذا إلى أن رئيس القسم في الأغلب 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 والمبادئ، والقيم الإسلامية النبيلة من الصدق، والأمانة، والتواضع والعدل في تعامله مع مرؤوسيه؛ وجاءت نتائج الدراسة الحالية متفقة مع كل من دراسة تبوك (2001م)، ودراسة حرب (2011م)، ومتفقة مع دراسة الجوارنة

وصوص(2007م)، والتي جميعها توصلت إلى أن هناك تأثيراً مباشراً للمستوى الوظيفي، كما أن هناك علاقةً بين المتغيرات الشخصية والمتمثلة في نوع الجنس، والمؤهلات الدراسية، وسنوات الخبرة،... وغيرها، على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى المسمى الوظيفي. في حيق ظهرت بعض الدراسات مثل دراسة الأغا (2008م) التي أظهرت النتائج عدم وجود تأثير بين آراء المسؤولين للمهارات القيادية من حيث درجتي أهميتها وتوافرها تعزى لتغير المسمى الوظيفي.

ويرجع الباحث سبب الاختلاف في النتائج إلى اختلاف الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات، والصلاحيات الممنوحة لكل من المدراء ورؤساء الاقسام.

- النتائج المتعلقة بالفرعية الفرعية الثالثة: "لا توجد علاقة في واقع الممارسات

للخصائص القيادية الحديثة ترجع إلى تأثير مستويات الخبرة"

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات الخبرة واتباع القادة الإداريين لخاصية الاتصال الفعال، وخاصية الإدارة بالأهداف، مما يدل على وجود علاقة بين الخصائص الحديثة للقيادة الإدارية ومستويات الخبرة. وتدل هذه النتيجة إلى أهمية الخبرة في الحياة العملية، وقد أشارت دراسات عديدة إلى أهمية الخبرة في ممارسة الخصائص القيادية الحديثة منها دراسة العطيات (2006م)، ودراسة الأغا (2008م)، وعلى سبيل المثال لا الحصر، أشار العطيات(2006م) إلى أن خبرات القادة الإداريين تساعد في تطوير العمل، والتعامل

مع العاملين داخل المؤسسة، والاهتمام بحياتهم العملية والشخصية، كل ذلك من شأنه أن يساهم في رفع الأداء وتحسين مستوى الانتاجية لدى العاملين، والخبرة في مجملها هي التجربة والحياة كلها تجربة عملية يتعلم الفرد من خلالها المعلومات الجديدة والتي تساعد على الاستمرار في بعض الأمور وتصحيح بعضهما.

يعتقد الباحث أن السبب وراء بعض الممارسات السلبية إلى أن درجة معرفة القيادات الإدارية بالمؤسسة بمجالات الإدارة بالأهداف والاتصال الفعال قليلة، وذلك بسبب دخولهم إلى هذا المجال حديثاً، ولم يتمرسوا على هذا النوع من الخصائص القيادية الذي يُعد حديثاً نسبياً، كما إن معلوماتهم عن هذه الخصائص القيادية بسيطة، مما قلل من أهمية هذه الخصائص لديهم.

عليه لا يمكن تصور وجود أي تنظيم دون وجود عناصر ذات خبرة طويلة، فهي جزء رئيس من الخطوات الإدارية الأساسية من التخطيط، وتوجيه، ورقابة، فهو يعمل على تسهيل عمليات صناعة القرارات على المستويين التخطيطي، والتنفيذي، وتمكين الرؤوسين من معرفة الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم، وكذلك تعريف الرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال، ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ، كذلك التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها، ومواقف الرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها⁴¹¹.

411. أبو كرم، احمد فتحى. 2009م. الشفافية والقيادة في الإدارة. ط1. ص 117.

- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة: "لا تُوجد علاقة في واقع الممارسات

للخصائص القيادية الحديثة ترجع إلى المؤهل الدراسي".

توصلت الدراسة إلى أنه لا يُوجد تأثير للمؤهل الدراسي على جميع خصائص القيادة الحديثة والمتمثلة في الفاعلية في اتخاذ القرارات، والفاعلية في الاتصال، والإدارة بالأهداف، وإدارة الوقت، وإدارة التغيير، وكذلك أداء العاملين، في اتباع القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة.

ويرجع ذلك إلى أن معظم موظفي الجهاز هم من حملة الشهادات العلمية الأعلى من التعليم المتوسط حيث كانت نسبة حملة شهادة البكالوريوس هي الأعلى، وذلك بنسبة (77.8%) يليها حملة شهادة الماجستير بنسبة (12.2%) من إجمالي حجم العينة، كما أن طبيعة عمل هذه المؤسسة تهمس إلى الشهادات العلمية الأعلى، وقد يعزى ذلك إلى وجود قدر جيد من الوعي لدى هذه الفئة بمدى أهمية الخصائص القيادية الحديثة. وتعني هذه النتيجة أن الممارسة الفعلية لخصائص القيادة الإدارية الحديثة لا تحتاج إلى المؤهلات العلمية العالية، وإنما هي مهارات تكتسب من خلال الممارسة العملية اليومية. وقد توصل العطيّات (2006م) إلى نفس النتيجة حين أشار إلى أن القيادة الرشيدة لا تطبق بالشهادات أو هي مقتصرة على ذوي المؤهلات العلمية العالية بل تطبق من خلال الخبرة والمهارة والرهبة، والتي في مجملها تكتسب من خلال الممارسات اليومية. أما الجوارنة وصوص (2007م)

التي توصلنا إلى أن الحصول على المؤهلات العلمية العالية، مثل البكالوريوس والماجستير تساهم في ممارسة القادة الإداريين لخصائص القيادة الحديثة. ويرجح الباحث سبب الاختلاف في النتائج أن حملة الشهادات البكالوريوس والماجستير يتمتعون بطموحات عالية وأفكار نظرية وأماليب جديدة قد يصعب تنفيذها في ظل نظام المؤسسة القائم.

- النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية: "توجد علاقة بين الخصائص القيادية ومستويات أداء العاملين".

أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أداء العاملين، والخصائص القيادية، والحوكمة، واتباع القادة للإدارة الإسلامية الرشيدة، بمعنى أنه كلما زاد اتباع القادة الإداريين للإدارة بالأهداف، واتخاذ القرارات، وإدارة الوقت وغيرها من خصائص القيادة من وجهة نظر المرؤوسين زاد أداء العاملين. فقد جاءت هذه الدراسة متفقة مع دراسة Warrick (1981م) التي توصلت إلى أن هناك عوامل أخرى على غرار سلوك القائد الإداري تؤثر على أداء المرؤوسين وارتياحهم، منها تحديات العمل الوظيفي، والفوائد التي يجنيها الموظف، وظروف العمل التنظيمي وملائمته، والفرص لتحقيق النمو والتقدم، والعلاقات بين الزملاء، وكلها عوامل أخرى ينبغي أن ينظر إليها. ومغايرة لدراسة Roadrigez (1999م) التي توصلت إلى أنه لا يوجد تأثير فيما يخص عمر العاملين وجنسهم، وعدد السنوات التي قضوها في الخدمة على أداء العاملين. ومن وجهة نظر

الباحث فأن سبب أختلاف النتائج ربما يعود إلى أن الدراسة الحالية اهتمت بدراسة الخصائص القيادية الحديثة مجتمعة وعلاقتها بأداء العاملين، وبالعكس تماماً فأن الدراسات السابقة اهتمت بدراسة تلك الخصائص بشكل فردي.

- النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة: "توجد علاقة بين الخصائص القيادية

ومدى ممارسة القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة"

بناءً على التحليل الذي أجراه الباحث لدراسة العلاقة بين الخصائص القيادية ومدى ممارسة القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة، فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الخصائص الحديثة للقيادة الإدارية الحديثة، ومدى ممارسة القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة.

يرجع الباحث السبب هنا إلى مدى إدراك القيادات الإدارية لأهمية الحوكمة الرشيدة في نجاح الأعمال داخل المنظمات، والاستمرارية بقائها، ومع ذلك ينبغي زيادة الاهتمام بالحوكمة وتطويرها من خلال الاهتمام بالتدريب، ومواءمة المستجندات التي تطرأ على هذا المجال الإداري الحديث، وهذا متفق مع ما توصلت إليه دراسة الشيشيري (2008م)، وكذلك دراسة Garoub (2008م)، ودراسة الطشة والحوامدة (2009م)، وعلى سبيل المثال لا الحصر، أشار الطشة والحوامدة إلى أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية لدى القادة الإداريين متوسطة للمجالات وللأداء ككل، وأن هناك علاقة بين الذكور والإناث في

درجة الالتزام بالشفافية الإدارية لصالح الذكور. هذا لأن الذكور أكثر التزام بالشفافية الإدارية من الإناث، وأن المؤهلات العلمية تؤدي دوراً حيوياً في الحوكمة الرشيدة.

في حين أن دراسة حلاوة وطه (2011م) توصلت إلى أن الحوكمة في جامعة القدس موجودة، ولكن ليست بالمستوى المطلوب، وفق معايير الحوكمة العالمية، إذ إنها تميل إلى التعامل في حل المشكلات إلى القيم والاتجاهات، أكثر من تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها.

- النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة: "توجد علاقة بين الخصائص القيادية ومدى اتباع القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة والقيادة الإدارية من المنظور الإسلامي".

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الخصائص الحديثة للقيادة الإدارية الحديثة، ومدى ممارسة القادة الإداريين لمبادئ الحوكمة الرشيدة من المنظور الإسلامي.

ويرجع ذلك إلى كون مجتمع العينة هو مجتمع إسلامي، حيث لا وجود للمجتمعات الأخرى في ليبيا، مما يحمل الباحث على الافتراض أنه يتوجب عليهم العمل بأحكام الدين الحنيف، والالتزام بمبادئه وأخلاقياته، وقد يكون للشعور الديني العام في الالتزام بالصفات والأخلاق التي تنسجم مع هذا الشعور، بالإضافة إلى هذه الصفات فهي أيضاً فضائل وأخلاق إنسانية ومركزات يقبلها الإنسان السوي، مهما كان دينه وسلوكه، ولا يجد

حرجاً في تمثلها، بل يجد حرجاً في ضعفها لديه أو تنصله منها، وهذا لا يعني خلوا مجتمع الدراسة من بعض الممارسات السلبية التي هي في مجملها ليست محلّ الدراسة، وهذا يتفق مع كل من دراسة أبو العزم (1977م)، رشيد (1984م) التي أكّدت على أنّ المساواة والشورى، والعادل من الأصول والمبادئ الكلية للقيادة في الإسلام، بالإضافة إلى ضرورة توافر بعض الصفات لدى القائد المسلم، ومن ضمنها الانتماء إلى الجماعة ومراعاة العلاقات الإنسانية، والصبر ومقاومة التحديات. وكذلك توصلت إلى تميز الفكر الإسلامي عن الفكر الإداري الحديث بربط المبادئ الثلاثة وهي: الشورى، والتعاون، والاتصال، بالعتيد الإسلامية، وبالأخلاق.



المقدمة:

لا تقتصر أي دراسة علمية على ما توصلت إليها من نتائج علمية، وإنما تتعداها إلى الكشف عن العديد من المشكلات الأخرى التي تحتاج إلى دراسة، وتفتح المجال أمام الباحثين لدراساتها ووضع الحلول لها. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث ببعض التوصيات، وهي:

1- تنمية الخصائص القيادية الحديثة ضعيفة التوافر لدى القادة الإداريين والاهتمام بتنمية مهاراتهم، وذلك من خلال الدورات التدريبية، حتى يتم إلمامهم لتكوين 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.

2- العمل على إصدار القوانين والأنظمة التي تلزم المؤسسات العامة وما شابهها من الأجهزة والهيئات الحكومية في ليبيا، بإشراك الموظفين أو ممثلهم من كافة الأقسام والمستويات في صنع القرارات الإدارية، والاستفادة من تجارب الدول الأخرى في هذا المجال.

3- العمل على رفع درجة الالتزام بمبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات الدولة الليبية، من خلال إعطائها أهمية أكبر، وتوضيحها للمواطنين من خلال الدورات والندوات ووسائل الإعلام.

4- تدريب القيادات الإدارية في المؤسسات العامة على كيفية تطبيق مفاهيم الحوكمة الرشيدة ومبادئها، والقدرة على إعادة تشكيل ثقافة المنظمة، وكيفية وضع خطة استراتيجية، لتطبيق الحوكمة الرشيدة على أرض الواقع.

5- تبني خطة وطنية شاملة تستند على الشريعة الإسلامية بهدف غرس قيم الشورى، والمشاركة في صناعة القرار على القيادات الإدارية في كافة مواقعها، وتأكيد أهمية أركان القيادة الإدارية في الإسلام ودورها في نهضة الأمة والجماعة، والتذكير بأن هذه الأركان فضلاً عن أهميتها في صون وحدة الجماعة وتعزيز روابط الولاء والانتماء التي تشد أفراد التنظيم إلى بعض، فضلاً عن أنها هي أمر الله تعالى، وعبادة يتقرب بها المسلم إلى ربه على أن يكون ذلك بصورة شاملة ومستمرة، وتنفيذ هذه الخطة في حاجة ماسة للتعاون من كافة وسائل الإعلام المسموعة، والمقروءة.

6- إجراء المزيد من الدراسات في الخصائص من 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. ومن الدراسات المستقبلية المقترحة مايلي:

أ- الخصائص الحديثة للقيادة الإدارية وأثرها على الفاعلية الانتاجية للمرؤوسين.

ب- التمكين وأثره على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة من منظور اسلامي.

ت- إدارة الخطر وأثرها في تطبيق الحوكمة الرشيدة من منظور اسلامي.

أما من الناحية المنهجية فقد أوصت هذه الدراسة إلى:

أ- الاعتماد على البناء العائلي 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.

ب- إجراء دراسات لتطوير المقياس المستخدم، والتأكد من مصداقية نتائجه من خلال تطبيقه على بيانات مختلفة مع إعطاء اعتبار لإعادة صياغة بعض المفردات التي تحمل معنى سلبياً بشكل أكثر وضوحاً.

ج- على الرغم من أن هذه الدراسة استخدمت الطرق الإحصائية المتطورة مثل الانحدار الخطي المتعدد، وتحليل التباين، فإن العلاقات في مثل هذه الطرق الإحصائية ليست سببية لذلك توصي هذه الدراسة بتبني الطرق الإحصائية التي يمكن من خلالها استقصاء السببية بين المتغيرات.

د- تعد هذه الدراسة بحثاً كمياً إحصائياً، فيرى الباحث إمكانية دمج بين المنهج

الإحصائي والمنهج النوعي في الدراسات المستقبلية، لأن الدمج بين المنهجين يساعد على

دراسة هذه الظاهرة من جوانبها المختلفة، ويساعد على كشف حقيقتها باستخدام الطرق المختلفة.

وآخرُ دعوانا أن الحمدُ لله ربَّ العالمينَ

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA