

## أثر أنماط القيادة الإدارية على الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين (زليتن، والخمس)

د. مختار عطية بن سعد  
أستاذ مساعد كلية الاقتصاد والتجارة جامعة المرقب  
[mabensaad@elmergib.edu.ly](mailto:mabensaad@elmergib.edu.ly)

أ. حليلة علي إمشري  
أستاذ مساعد كلية الاقتصاد والتجارة جامعة المرقب  
[haemshiri@elmergib.edu.ly](mailto:haemshiri@elmergib.edu.ly)

### الملخص

هدف البحث إلى التعرف على نمط أو أنماط القيادة الإدارية السائدة بالمجلسين البلديين (زليتن، والخمس)، ومحاولة معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية السائدة بالمجلسين البلديين (زليتن، والخمس) على الإصلاح الإداري فيهما، تم إتباع المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع البحث في جميع أعضاء المجلسين البلديين (زليتن، والخمس)، والبالغ عددهم (12) عضو، وقد تم جمع البيانات الأولية من خلال استمارات استبيان تم توزيعها على مجتمع البحث بالكامل بإتباع أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر مجتمع البحث، ولتحليل البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، حيث أظهر البحث وجود لنمطي (القيادة الإدارية الديمقراطية، القيادة الإدارية الأوتوقراطية) في المجلسين البلديين (زليتن، والخمس) وبدرجة عالية، كما أظهر البحث وجود لنمط القيادة الإدارية الفوضوية في المجلسين وبدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية السائدة على الإصلاح الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، الإصلاح الإداري، ليبيا.

### Abstract

The aim of the research is to identify the pattern or patterns of administrative leadership prevailing in the two municipal councils (Zliten, and Al-Khums), and to try to know the impact of the prevailing administrative leadership patterns in the two municipal councils (Zliten and Al-Khums) on administrative reform in them. The members of the two municipal councils (Zliten and the Five), totaling (12) members. The primary data was collected through questionnaire forms that were distributed to the entire research community by following the method of the comprehensive survey due to the smallness of the research community. To analyze the data, a computer was used and a statistical program was used from The software package contained in (SPSS), where the research showed the presence of two patterns (democratic administrative leadership, autocratic administrative leadership) in the two municipal councils (Zliten, and Khums) to a high degree, and the research showed the existence of a chaotic administrative leadership pattern in the two councils to a medium degree, and the results showed the presence of A statistically significant impact of the prevailing administrative leadership on administrative reform.

**Keywords:** Administrative Leadership, Administrative reform, Libya.

## الإطار العام للبحث

### مقدمة:

تعيش ليبيا مرحلة من التطور والنمو في قطاعاتها الاقتصادية والخدمية كافة، مما يتطلب أجهزة حكومية وإدارية على أعلى درجة من الكفاءة، قادرة على مواكبة التطورات وتحقيق أهدافها، ويتوقف ذلك على مدى كفاءة قياداتها الإدارية، كون نجاح المنظمات مرهون بتواجد قيادة مسئولة واعية وفعالة تعمل باستمرار على توفير ظروف ملائمة وإمكانات مادية ومعنوية من شأنها الرفع من مستوى الإصلاح الإداري، ويُعد الإصلاح الإداري في ليبيا أمراً ملحاً من أجل القضاء على المشكلات والرفع من الكفاءة الإنتاجية وتحسين الخدمة العمومية وتحقيق الأهداف الإدارية. حيث إن موضوع الإصلاح الإداري من المواضيع المهمة على المستويين العام والخاص للانتقال بالمجتمعات من حالة ومستوى أدنى إلى حالة ومستوى أفضل، لذا جاء هذا البحث للتعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية، المتمثلة في (نمط القيادة الإدارية الديمقراطية، نمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية، نمط القيادة الإدارية الفوضوية) على الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين (زليتن، والخمس).

### مشكلة البحث:

من خلال الزيارة الميدانية للمجلسين البلديين (زليتن، والخمس)، وإجراء مقابلات شخصية مع البعض من أعضائهما، تبين وجود مشكلة تتمثل في قلة الاهتمام بالإصلاح الإداري فيهما، وعلى افتراض أن باقي العوامل التي تؤثر على الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين (زليتن، والخمس) هي عوامل ثابتة، فإن البحث يحاول معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية والمتمثلة في (نمط القيادة الإدارية الديمقراطية، نمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية، نمط القيادة الإدارية الفوضوية) على الإصلاح الإداري فيهما من وجهة نظر أعضائهما، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

ما أثر نمط أو أنماط القيادة الإدارية السائدة بالمجلسين البلديين (زليتن، والخمس) على الإصلاح الإداري فيهما؟

### أهداف البحث:

1. إلقاء الضوء على مفهومي أنماط القيادة الإدارية، والإصلاح الإداري.
2. تحديد نمط أو أنماط القيادة الإدارية السائدة بالمجلسين البلديين (زليتن، والخمس).
3. معرفة واقع الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين (زليتن، والخمس) من وجهة نظر أعضائهما.
4. معرفة أثر نمط أو أنماط القيادة الإدارية السائدة بالمجلسين البلديين (زليتن، والخمس) على الإصلاح الإداري فيهما.
5. التوصل إلى توصيات قد تفيد في الإصلاح الإداري بليبيا.

### تساؤلات البحث:

1. ما نمط أو أنماط القيادة الإدارية السائدة بالمجلسين البلديين (زليتن، والخمس)؟
2. ما واقع الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين (زليتن، والخمس) من وجهة نظر أعضائهما؟
3. ما أثر نمط أو أنماط القيادة الإدارية السائدة بالمجلسين البلديين (زليتن، والخمس) على الإصلاح الإداري فيهما؟

### فرضيات البحث:

صيغت فرضيات البحث في شكل فرضية رئيسة كالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمجلسين البلديين (زليتن، والخمس) على الإصلاح الإداري فيهما.

وتفرعت من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية الديمقراطية بالمجلسين البلديين (زليتن، والخمس) على الإصلاح الإداري فيهما.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية بالمجلسين البلديين (زليتن، والخمس) على الإصلاح الإداري فيهما.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية الفوضوية بالمجلسين البلديين (زليتن، والخمس) على الإصلاح الإداري فيهما.

### أهمية البحث:

1. يستمد البحث أهميته من أهمية أنماط القيادة الإدارية التي تعتبر المحور الأهم لنجاح أي منظمة ومن دورها في التأثير على سلوك الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف الإصلاح الإداري.
2. يكتسب البحث أهميته من أهمية الإصلاح الإداري، كونه يمثل الدعامة الأساسية للنهوض بالمجالس البلدية من خلال إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة، بما يكفل الرفع من مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية وجعلها أكثر ملائمة مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية ومستجيبة لأمال وطموحات المواطنين في الحصول على الخدمات بمستوى أفضل.

### مصطلحات البحث:

القيادة الإدارية: "هي عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة". (حريم، 2009، ص216)

**الإصلاح الإداري:** "جهد جماعي منظم يستهدف إحداث تغييرات هيكلية في الجهاز الإداري القائم بهدف زيادة فعاليته، بما يتناسب مع الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة، من خلال تحسين أساليب العمل وتأهيل وتدريب الأفراد الذين يقودون العملية الإدارية، وتهيئة البيئة القانونية والتشريعية المناسبة، التي ترفع من إمكانيات الجهاز الإداري وتحسن من مستوى أدائه" (الحلمي، 2013، ص 337)

#### الدراسات السابقة:

1. دراسة (زنود والعاقر، 2017)، بعنوان: **أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي** "دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس بالجزائر، من خلال معرفة النمط القيادي السائد ومستوى الرضا الوظيفي في هذه المديرية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:
  - أ. نمطي القيادة الإدارية الديمقراطية والتحويلية هما النمطان الأكثر توافراً في المديرية، حيث نمط القيادة الإدارية الديمقراطية هو السائد، ولكن بفارق طفيف عن نمط القيادة الإدارية التحويلية، يليه نمط القيادة الإدارية الحرة بنسبة متوسطة وأخيراً نمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية بنسبة قليلة.
  - ب. الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة ذا مستوى متوسط.
  - ج. وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي، وعلاقة ارتباطية طردية قوية بين النمط القيادي التحويلي والرضا الوظيفي، وعدم وجود ارتباط بين النمط القيادي الحر والرضا الوظيفي.
2. دراسة (هبال، 2016)، بعنوان: **دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي** "دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المسيرين لمؤسسات التعليم العالي على اختلاف مستوياتهم التنظيمية لأدوار قيادة التغيير التنظيمي، وقياس مدى نجاح التغيير التنظيمي في الجامعات الجزائرية، متمثلاً في تحقق أهداف نظام "ل.م.د"، واختبار أثر ممارسة أدوار قيادة التغيير التنظيمي على نجاح نظام "ل.م.د" من خلال تحقق أهدافه، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
  - أ. أن المسيرين لمختلف إدارات مؤسسات التعليم العالي لا يمارسون أدوارهم كقيادة للتغيير التنظيمي.
  - ب. عدم نجاح التغيير التنظيمي في الجامعات الجزائرية من خلال عدم تحقق أهداف نظام (ل.م.د) بالمستوى المطلوب والمرجو من قبل الوزارة المعنية.
  - ج. أكدت النتائج على التأثير الإيجابي لممارسة أدوار قيادة التغيير التنظيمي على نجاحه.
3. دراسة (البرعصي، 2015)، بعنوان: **استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإصلاح الإداري بليبيا** "دراسة ميدانية"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة الجودة الشاملة في

تحقيق الإصلاح الإداري بليبيا واختبار هذه العلاقة من خلال اتجاهات المديرين في الدواوين العامة للمنظمات الحكومية - الوزارات - بليبيا، والوصول إلى نموذج لإدارة الجودة الشاملة يتناسب وطبيعة الإدارة الحكومية الليبية، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. وجود اتجاهات قوية لدى مدراء العموم بصلاحيه مدخل إدارة الجودة لتحقيق الإصلاح الإداري المنشود في ليبيا، وهو ما من شأنه أن يسهل عملية التحول نحو تطبيق هذا المدخل ويساعد في تحقيق متطلباته.  
ب. وجود قناعة عالية جداً بأن الإصلاح الإداري في منظمات الإدارة الحكومية يتطلب تحقيقه تطبيق عناصر مدخل إدارة الجودة الشاملة.

4. دراسة (الساعدي، 2012)، بعنوان: المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية، وتوضيح طبيعة علاقة المهارات القيادية بالأداء الوظيفي للمديرين في هذه الإدارات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. أن المهارات الفنية هي الأكثر ممارسة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، ثم تأتي بعدها المهارات الفكرية والإنسانية.  
ب. أن المديرين في هذه الإدارات يحققون الأداء الوظيفي المطلوب منهم.  
ج. وجود علاقة ارتباطيه بين المهارات القيادية ككل، والأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا، الوسطى، والتنفيذية.

5. دراسة (النذير، 2010)، بعنوان: القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر - نموذجاً"، وقد هدفت الدراسة تبيان كيفية تفعيل الدور القيادي الإداري في تسيير الموارد البشرية، وتبيان واقع دور القيادة الإدارية في نجاح استراتيجية الاتصال بالمؤسسة الوطنية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:  
أ. أن القيادة الإدارية بمؤسسة نفضال تولي اهتمام كبير للجانب المهامتي، بينما لا تولي اهتمام كبير للجانب العلاقتي من أجل نجاح مشروع استراتيجية الاتصال.

ب. أن مؤسسة نفضال تواجه عقبات في تطبيق مشروع استراتيجية الاتصال (صعوبات تقنية وبشرية).  
ج. أن واقع القيادة الإدارية في مؤسسة نفضال يطغى عليه الجانب السلطوي في اتخاذ القرارات.

6. دراسة (الفرجاني، 2008)، بعنوان: واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني "دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري بالشرطة الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر

قيادات الشرطة، ومحاولة التعرف على مدى ممارسة وتطبيق استراتيجيات الإصلاح الإداري والتطوير الإداري والتهديدات التي تؤثر بالسلب على أمن المجتمع الفلسطيني، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. إن تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري بالشرطة وممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري لم يصل إلى الحد المطلوب، وأن استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تساهم في تعزيز الأمن الفلسطيني.

ب. أن هناك اتفاق بين القيادات على التهديدات التي تؤثر بالسلب على أمن المجتمع منها: الصراع التنظيمي خاصة بين حركتي حماس وفتح، والوضع الاقتصادي السيئ جراء الحصار، وضعف الولاء والانتماء، وضعف الوازع الديني، وشيوع الاتجار بالمخدرات.

7. دراسة (القحطاني، 2006)، بعنوان: استراتيجيات الإصلاح والتطوير ودورها في تعزيز الأمن الوطني السعودي، وهدفت الدراسة إلى معرفة وإبراز الدور الأمني للمؤسسات المدنية والأمنية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على مدى إسهام استراتيجيات وتقنيات الإصلاح والتطوير الإداري في تعزيز أمنها الوطني، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. غياب الاعتماد على البعد الاستراتيجي واستشراف المستقبل يؤدي إلى شيوع الظواهر السلبية المهددة للأمن الوطني الشامل.

ب. عدم ممارسة استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري يؤدي إلى شيوع الظواهر السلبية المهددة للأمن الوطني الشامل.

ج. استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري تساهم في تعزيز الأمن الوطني السعودي.

8. دراسة (العكش، 2003)، بعنوان: الإصلاح الإداري في الأردن - دراسة استطلاعية من وجهة نظر العاملين في الجهاز الحكومي، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الإصلاح الإداري في الأردن وتشخيص أسباب تخلف الجهاز الإداري الحكومي، واللول المقترحة ضمن برنامج للإصلاح الإداري من وجهة نظر موظفي القطاع الحكومي، ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة ما يلي:

أ. أن أسباب تدني الجهاز الإداري يعزى إلى: تدني مستوى الرواتب، غياب نظام حوافز فعال.

ب. كما أظهرت الدراسة أنه من أسباب عدم اختيار كفاءات جيدة: المحسوبية والعشائرية، عدم ربط العمل القيادي بالإبداع، ووجود تضخم وظيفي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، تبين أنه لا توجد دراسات سابقة عن أثر أنماط القيادة الإدارية على الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين (زليتن، والخمس) (حسب علم الباحثان)، بينما توجد

دراسات سابقة عديدة تناولت متغيرات البحث الحالي وعلاقتها بمتغيرات أخرى، حيث تناولت بعض الدراسات السابقة علاقة المتغير القيادة الإدارية مع متغيرات أخرى مثل دراسة (النذير، 2010)، التي تناولت القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، ودراسة (الساعدي، 2012) التي تناولت المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وهي دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي بليبيا، كما تناولت بعض الدراسات السابقة علاقة الإصلاح الإداري مع متغيرات أخرى مثل دراسة (البرعصي، 2015)، حيث تناولت دور استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإصلاح الإداري بليبيا، في حين تناولت دراسة (القحطاني، 2006) استراتيجيات الإصلاح والتطوير ودورها في تعزيز الأمن الوطني السعودي، وتناولت دراسة (العكش، 2003) الإصلاح الإداري في الأردن، وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين الجانب النظري للبحث وفي تطوير استنتاجاته.

### الإطار النظري للبحث:

#### أولاً: القيادة الإدارية:

هي عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس والتابعين يكون الرئيس خلالها قادراً على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها، والقيادة الإدارية الناجحة هي التي تنسق بين جهود التابعين وتحثهم على العمل وتدفعهم إليه من اقتناع ورغبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح. (المكاوي، 2013، ص 12)

ويرى Robbins أن القيادة الإدارية هي قدرة القائد على التأثير في سلوك الآخرين باتجاه تحقيق الأهداف (زنود والعاقر، 2017، ص 10)، كما عرفت القيادة الإدارية على أنها "عملية إثارة دافعية التابعين وتوجيهها وانتقاء قنوات الاتصال الفعالة وحل الصراعات التي تنشأ بين الأفراد في التنظيم" (الغزو، 2010، ص 11)، أما Hitt فعرف القيادة الإدارية على أنها "عملية التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة" (الجوسي، 2009، ص 134)

من خلال المفاهيم السابقة للقيادة يمكن أن نبين أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي: (المكاوي، 2013، ص 17)

1. وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
2. قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
3. هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

## مهارات القيادة الإدارية:

لابد من أن لكل قائد صفات ومهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة الإدارية فلا بد أن يحرز أو يكتسب أربع مهارات، وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية ويحقق أهداف الأفراد من ناحية أخرى، حيث تتمثل هذه المهارات فيما يلي: (العلاق، 2010، ص 14، 15)

1. **المهارات الفنية:** هي أن يكون القائد مجيداً لعمله ومتقناً إياه، وملماً بأعمال تابعيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يعملونها، وعارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، وكذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها مدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة، والكفيلة بإنجاز العمل بأكثر كفاءة.
2. **المهارات الإنسانية:** أي المقدرة على تفهم سلوك التابعين وعلاقاتهم ودوافعهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم، لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولاً، ومن ثم معرفة تابعيه ثانياً، وهذا ما يساعد على إشباع حاجيات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة.
3. **المهارات التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.
4. **المهارات الفكرية:** وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

## أنماط القيادة الإدارية:

هناك العديد من أنماط القيادة الإدارية، وتحدد هذه الأنماط العوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القياديين أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية، وبطبيعة الجماعات التي يقودونها والمستوى العلمي لأفرادها ونمط شخصياتهم وطبيعة بيئة العمل من ناحية أخرى، ويمكن التمييز بين أنماط قيادية ثلاثة هي: (المكاوي، 2013، ص 13، 15)

1. **نمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية:** هي التي تؤمن بمركزية السلطة واتخاذ القرارات إذ على جميع التابعين قبل أن يقوموا بأي تصرف أن يرجعوا به إلى رئيسهم الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم، والقائد الأوتوقراطي الذي يطلق عليه تسمية الديكتاتور يؤمن بسياسة المكافأة والعقاب، وبالتالي فهو يؤمن بمضمون نظرية ماكجروجر التي ترتبط بمفهوم أن الفرد كسول ويجب دفعه للعمل بالإثابة والعقاب معاً ويجب أن تمارس عليه رقابة صارمة وأن يطيع ما يطلب منه.



2. **نمط القيادة الإدارية الحرة:** وبموجبها تعطي حرية كبيرة للتابعين في أداء أعمالهم إذ يزودون بكافة المعلومات والمستلزمات التي يتطلبها العمل، ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل، والقائد هنا لا يوفر القيادة الإدارية السليمة والفعالة للتابعين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود. هذا النوع من القيادة الإدارية ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعملية عالية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات وكذلك في الأوضاع التي يكون التابعين قد حصلوا على تدريب وخبرة في عملهم أكثر من قائدهم.

3. **نمط القيادة الإدارية الديمقراطية:** وهو نمط وسط بين النمطين السابقين وبموجبه يقوم الرئيس بتحديد الأهداف ووضع الخطة والسبل الكفيلة لتحقيقها، وذلك بمشاركة تابعيه أي بالاتفاق معهم وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل وتحقيق الأهداف، وهذا ما يحدث تأثيراً إيجابياً في معنويات التابعين، وهذه القيادة الإدارية تهتم بتنمية التابعين، وتعتبرهم شركاء لها في النجاح في بيئة خصبة لنمو قيادات المستقبل من الشباب التابعين، إن القيادة الإدارية الحقيقية هي التي تسعى لتطوير الآخرين وتحقيق أحلامهم ودواتهم من حيث المشاركة في صنع القرار والاتصالات الصاعدة والتطوير والتدريب، والإعداد المستمر والتفويض المناسب للعامل المناسب في الوقت المناسب.

#### دور وأهمية العمل القيادي في المنظمات:

باستعراض مختلف الآراء والتوجهات في هذا المجال يمكن استنباط دور وأهمية القيادة الإدارية تجاه الجماعة التي تقودها، حيث تقوم بالآتي: (هبال، 2016، ص ص 29-32)

#### 1. القيادة الإدارية ودورها التوجيهي والإنساني: يتم الدور التوجيهي للقيادة من خلال:

- أ. تنسيق جهود الموارد البشرية، وتوجيهها وإرشادها نحو الأهداف والفرص، وهي دعم لفرق العمل ذات الإدارة الذاتية للوصول إلى الأهداف والنتائج المرجوة.
  - ب. تحديد الأهداف والخطط التفصيلية والبرامج الزمنية.
  - ج. تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لإنجاز العمل.
  - د. التنسيق بين مجالات وأقسام ووحدات العمل المختلفة.
  - هـ. التوفيق والتوحيد بين الآراء والمقترحات.
- أما الدور الإنساني للقيادة فيتم من خلال:
- أ. تنمية الروح المعنوية للأفراد وتمكينهم من الأداء بحرية، وإثبات قدراتهم الفردية.
  - ب. مساندة التابعون في اكتساب المهارات والمعارف، وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء.

ج. إطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها.

د. القدرة على إيجاد مناخ راقي بالمنظمة.

هـ. مشاركة التابعين في قضايا ومشكلات العمل، وتنمية الاتصالات بين القائد ومساعديه.

و. علاج المشكلات والآثار الناجمة عن الصراعات والنزاعات التنظيمية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل.

2. القيادة الإدارية ودورها في بناء التوجهات الاستراتيجية للمنظمة: ويتمثل هذا الدور فيما يلي:

أ. تحديد الغاية الأساسية للمنظمة (الرسالة)، وتحديد الرؤية الاستراتيجية لها.

ب. توضيح الأهداف الاستراتيجية في الأجل الطويل، والتوجهات الاستراتيجية في المدى القصير والمتوسط.

ج. تحديد الأداء والإنجازات المستهدفة ومقاييس الحكم على الإنجاز.

د. تحديد أسس ومعايير البناء التنظيمي، وثقافة المنظمة الملازمة للتوجهات الاستراتيجية.

3. القيادة الإدارية ودورها في بناء فرق العمل:

يتوقف أداء فريق العمل ومدى نجاحه على قائد الفريق الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل، بغرض تحسين الأداء، وتوجيه الجماعة نحو تحقيق أهداف القائد التي يؤمن بها الفريق ككل ويتكاتف في سبيل إنجازها، إضافة إلى الأدوار والمهام السابقة التي يضطلع بها القائد اتجاه فريق عمله، يستطيع تمثيله رسمياً عن آراء الجماعة وأفكارها ومعتقداتها أمام الغير وبشكل لا يقبل الشك.

4. القيادة الإدارية ودورها التدريبي والتعليمي: حيث تبرز أهمية القيادة الإدارية في تدريب الأفراد في المنظمة في المهام التالية:

أ. استكشاف الطاقات وتحريكها باتجاه الأهداف باستخدام التدريب.

ب. الوعي بالاحتياجات التدريبية للتابعين.

ج. التمكن من وضع الخطط والبرامج التدريبية الملبية للاحتياجات.

د. تدريب القائد للأفراد بنفسه أو إرسالهم لدورات تدريبية داخل أو خارج المنظمة.

هـ. تحفيز وحث الأفراد على التدريب الذاتي.

كما تبرز أهمية القيادة الإدارية في تعليم التابعين التالي:

أ. دفع التابعين إلى عدم التمسك بالأساليب القديمة في العمل من خلال مساعدتهم على الشعور بقيمة المعلومات والمهارات الجديدة مما يرغبهم في التعليم.

- ب. تشجيع التابعين وتوجيههم إلى التعلم واكتساب المعارف.
- ج. إعطاء الفرصة للتابع ليعتمد على نفسه في الممارسة العلمية والاستفادة منها في التعليم الذاتي، إضافة إلى تعديل أساليبه في العمل حسب المواقف.
- د. توفير التغذية العكسية للتابعين عن مستوى انجازاتهم لكي يتعلموا من أخطائهم، ومحاولة تصحيحها في المستقبل.
- هـ. التزويد الدائم للتابعين بالمعلومات عن استراتيجيات وسياسة وأهداف المنظمة.
- وتجدر الإشارة إلى أن أهمية العمل القيادي لا تقتصر على المحيط الداخلي للمنظمة، بل تمتد لتشمل المجتمع خارج المنظمة من خلال القيام بالمهام التالية: (السلمي، 2004، ص715)
- أ. تقييم آثار المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع.
- ب. الاتصال المستمر بفئات وقطاعات المجتمع المختلفة للتعرف على توقعاتها ورغباتها، ودراسة إمكانية المنظمة في الاستجابة لها.
- ج. تقدير الأخطار التي قد تصيب بعض فئات المجتمع نتيجة استخدام منتجات المنظمة.
- د. الالتزام بقواعد القانون والأخلاق في المعاملات، وتأكيد الشفافية والموضوعية وتجنب الممارسات غير الأخلاقية حتى ولو كان ذلك على حساب مصلحة المنظمة.

ثانياً: الإصلاح الإداري:

مفهوم الإصلاح الإداري:

يختلف مفهوم الإصلاح الإداري بين الأطراف المهتمة، حيث يختلف بين الأكاديميين والسياسيين والعاملين في الجهاز الإداري، وتختلف تعريفاته بين منظمات الدول المتقدمة والدول النامية، حيث يعرف الإصلاح الإداري في معظم الدول المتقدمة على أنه " عملية تغييرات في الهياكل والإجراءات الإدارية ضمن الخدمات العامة عندما تصبح هذه الخدمات غير متوافقة مع البيئة الاجتماعية والسياسية" في المقابل نرى أن التعريف الأشمل للإصلاح الإداري في معظم الدول النامية يشار إليه بأنه "عملية تحديث وتغيير في المجتمع لتحقيق التحول الاجتماعي والاقتصادي"، كما عرف في مؤتمر الإصلاح الإداري بالأمم المتحدة على أنه " التأثير والاستخدام المتعمد للسلطة من أجل تطبيق معايير جديدة للنظام الإداري، بغرض تغيير الأهداف والهياكل والعمليات وتحسينها خدمة للتنمية". وتكمن أهمية التعريف الذي وضعته الأمم المتحدة في كونه يشير إلى أن الإصلاح الإداري عملية "إدارة السلطة للنظام الإداري"، وفي هذا إشارة إلى تأثير عملية الإصلاح الإداري بنظام ونموذج السلطة السياسية وتوجهها، ويضيف تعريف الأمم المتحدة بعداً تنموياً للإصلاح الإداري حيث يضع هذه الجهود في إطار خدمة التنمية. (ملاعب، 2019، ص10)

بينما نجد (المخلافي، 2006، ص 23) قد عرفه بأنه " تغيير مقصود وشامل على مستوى الحكومة أو المنظمة في إطار رؤية مستقبلية، للقيادات الإدارية تحدد ما يجب تحقيقه من إصلاحات إدارية لضمان رضا الجمهور المستفيد، من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية مادياً ومعنوياً وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية على أساس التدرج غير المنقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية للمنظمة".

### أهداف الإصلاح الإداري:

يواجه الباحثين في مجال الإدارة والسياسات العامة إشكالية في تحديد أهداف وغايات الإصلاح الإداري نظراً لاختلاف المقاربة بين الأطراف المعنية (قوى سياسية واجتماعية واقتصادية)، وتباين الأهداف فيما بينها لجهة ما يمثله الإصلاح الإداري وأهدافه. إلا أنه وبناءً على التعريف الذي حدده (عمر ملاعب) لمفهوم الإصلاح الإداري على أنه "مجموعة الجهود السياسية والإدارية الهادفة إلى دفع عجلة النمو والتنمية عبر إصلاح مكامن الخلل في عمل الأجهزة الإدارية والحكومية لزيادة كفاءتها وفعاليتها".

تعتبر عملية الإصلاح الإداري تشاركيه بين عناصر وقوى متعددة في المجتمع، فبذلك تكون عرضة للتأثيرات لعدة عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية، وهي عملية تخضع لتقييم مستمر، وطبيعي أن أهداف هذه العملية تتأثر إلى حد بعيد بهذه العوامل، وفي هذا الإطار لابد من الإشارة إلى أن الإصلاح الإداري عملية قد تستغرق وقتاً وتخطيطاً، وهنا تكمن أهمية وضع أهداف واقعية ضمن إطار زمني محدد بحيث تتواءم مع الخطط التنموية العامة على المستوى الوطني وتكون قابلة للقياس والتقييم، كما أن عملية الإصلاح الإداري تتطلب ضرورة تضافر جهود العديد من القوى والعناصر من مختلف قطاعات الدولة. (ملاعب، 2019، ص 17)

### أسباب الإصلاح الإداري:

هناك مجموعة من الأسباب التي تفرض على المجتمع المطالبة بعملية الإصلاح الإداري، وتدخل القيادة السياسية في المطالبة وفرض الأسلوب الإلزامي للإصلاح الإداري وهي: (الصيرفي، د س ن، ص 23)

1. أسباب سياسية: عندما تواجه الدولة أحداث خارجية أو داخلية كبيرة تعجز عن مواجهتها، وعندما تنتشر موجة من التساؤلات عن أسباب هذا العجز وكيفية معالجتها، وضرورة النهوض بأجهزة الإدارة العامة لتصبح قادرة على التخلي عن هذا العجز وإلغاء بالتزاماتها تجاه المواطنين، أي تبدأ المطالب بالإصلاح الإداري.
2. أسباب اقتصادية: عندما تواجه الدولة أزمات اقتصادية حادة كالتضخم، العجز الواضح أمام المنافسة العالمية، أو عجز الميزان التجاري، أو انخفاض مستوى الإنتاجية، أو تدني مستوى الدخل الفردي، يبدأ التفكير في الإصلاح الإداري نتيجة عجز الجهاز الإداري عن مواجهة الأعباء الجديدة التي أقيمت على عاتقه.

3. أسباب اجتماعية: عندما تواجه الدولة تغييرات اجتماعية كانتشار الجرائم، وفقدان الأمن وانتشار الرشوة، وازدياد الفساد وتفاقم نسبة الأمية، والتغير في الهيكل الطبقي، ينتشر في أذهان الناس الإحساس بضرورة النهوض بالنظام الاجتماعي والقضاء على مظاهر الفساد.
  4. أسباب ديموغرافية: عندما تواجه الدولة أزمات تتعلق بالسكان مثل: الانفجار السكاني والهجرة الداخلية والخارجية، فإن أعباءها تزيد إلى درجة تجعلها غير قادرة على تقديم الكثير من الخدمات الأساسية للمواطنين جميعاً، وهذا يؤدي إلى انتشار موجة المطالبة بالتفكير والإصلاح والقضاء على هذه الأزمات.
- ويضيف (مجيلي، 2019، ص 14) أسباب أخرى للإصلاح الإداري منها:
- أ. العجز الواضح للإدارة العامة عن تحقيق الأهداف الموضوعية لها، نشوء شعور يكاد يكون عاماً من حالة عدم الرضا عن عمل الأجهزة الحكومية، ويكون الحديث المتكرر عن الأخطاء والممارسات غير السليمة التي ترتكبها تلك الأجهزة.
  - ب. التطور العلمي المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث لم تعد الوسائل الإدارية القديمة قادرة على ولا مناسبة للتعامل مع مستجدات العمل، فقد أصبح من الضروري تطوير أساليب العمل للاستفادة من المبتكرات العلمية.
  - ج. ظهور أشكال مختلفة من الفساد الإداري، فالأجهزة الحكومية وعلى مختلف المستويات بها ممارسات للفساد وبكافة أشكالها من رشوة واختلاسات واستغلال النفوذ، انحرافات سلوكية، وأشكال مختلفة من التسبب الوظيفي في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف المستويات.

#### عوامل نجاح الإصلاح الإداري:

- يتوقف نجاح جهود الإصلاح الإداري على توفير العديد من العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، من أهمها ما يلي: (الحملي، 2013، ص ص 339-342)
1. بناء دولة القانون والمؤسسات، التي يسودها تطبيق القانون بعيداً عن الاستغلال والرشوة والمظاهر الفاسدة، وأن يحضى هذا التوجه بدعم مباشر من أعلى قمة في السلطة التنفيذية مع تعزيز استقلالية القضاء، وترسيخ الديمقراطية، وحماية حقوق الإنسان.
  2. الاهتمام بالعنصر البشري، من خلال بناء نظام كفاء للتعيين على أساس الكفاءة، والقدرة على تحمل المسؤولية وإقرار منظومة تخطيط المسار الوظيفي على أساس الكفاءة وحدها دون غيرها.
  3. تفعيل الإجراءات الإدارية المتبعة في الإعداد لتولي الوظيفة العامة، بما يخلق فرص متساوية لجميع المواطنين من حيث شروط التقديم للوظائف العامة، واختبار الكفاءة، وإجراء امتحانات اللغة والثقافة، خاصة

- في الدوائر الحساسة، أو التي تمثل أجهزة الدولة، بالإضافة إلى الاستعلام الكافي عن السيرة الذاتية والحياتية للمنتقم للوظيفة، والتحقق من نزاهته وسمعته قبل تولي الوظيفة المطلوبة.
4. تحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات تجاه الأشخاص المعينين وبين بعضهم البعض، مع تطبيق مبدأ التوازن بين الثواب والعقاب في محاربة الفساد، ومحاسبة المقصرين في أداء واجباتهم.
  5. تكليف الأشخاص ذوي الكفاءة والنزاهة المطلوبة من الناحية العلمية والعملية، والذين يملكون المهارات المطلوبة لأداء الأعمال الموكلة إليهم.
  6. إعادة تقييم الدورات المستندية والأنظمة المالية المطبقة، وإعادة هيكلتها بما يحقق رفع كفاءة الأداء، وسلاسة سير الأعمال وسرعة الإنجاز.
  7. بناء أنظمة فعالة تقوم على الاستخدام الواسع للأجهزة والمعدات المتطورة في العمل، وصولاً إلى تطبيقات الحكومة الإلكترونية لتحقيق السرعة والدقة في إنجاز الأعمال وخدمة المواطنين.
  8. وضع برامج تدريبية مدروسة لرفع كفاءة الموظفين من الناحية المهنية والسلوكية في ضوء دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية وإعداد البرامج المناسبة لها.
  9. إنشاء هيئات ومراكز قياس وتقييم الأداء، التي تعني بمراقبة ومراجعة وتقييم أداء الأجهزة الحكومية، وتقييم نوعية الخدمات والسلع المقدمة للمواطنين، والتأكد من أنها مطابقة للمواصفات والمقاييس المتفق عليها.
  10. العمل على إشراك أكثر من جهة للقيام بمهمة توفير السلع الاستهلاكية للمواطنين من شركات القطاع العام والخاص، وإجراء المفاضلة بينهما على أساس النوعية والسعر، مع تهيئة جو المنافسة الشريفة وتكافؤ الفرص بما يساهم في توفير أفضل الخدمات للمواطنين.

#### استراتيجيات الإصلاح الإداري:

تتباين استراتيجيات الإصلاح الإداري من حيث شمولها، والأمور التي تركز عليها والمستوى الذي تتم فيه، ويعود ذلك إلى ارتباط الإصلاح الإداري بمختلف العوامل الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية والثقافية، كما تختلف الدول في المؤسسات التي تدير عملية الإصلاح الإداري، وفي الموارد التي توفرها لهذه العملية، فقد تكون جهود الإصلاح الإداري مشتتة وارتجالية، وقد تكون مسؤولية جهاز خاص يتولى تنفيذها ورصد نتائجها، وتبين الدراسات في مجال الإصلاح الإداري ضرورة أن تكون عملية تنفيذها ضمن رؤية واضحة وعلى مدى فترة زمنية تستغرق وقتاً يستمر سنوات طويلة حتى تعطي نتائج ملموسة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995).

ويمكن تلخيص أهم الاستراتيجيات في مجال الإصلاح الإداري على النحو التالي: (الفرجاني، 2008، ص ص

### 1. استراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية:

تطلق هذه الاستراتيجية من افتراض الثقة بالإدارة، وتحقيق الكفاءة في عمل الأجهزة الحكومية، ويلزم لتحقيق الكفاءة الإدارية المطلوبة تقليل عدد الأجهزة المتشابهة في العمل وفي الاختصاصات، وتجميع المتشابه منها تحت مظلة واحدة مما يقلل من النفقات ويساعد على تحسين عملية التنسيق.

والتركيز وفق هذه الاستراتيجية الإصلاحية يكون على زيادة الكفاءة، وينطلق من افتراض الثقة بالحكومة وموظفيها، وبقدرة الجهاز الإداري على إصلاح نفسه بنفسه، وأن المطلوب هو تحسين صورة الأداء، وزيادة قدرة الأجهزة الإدارية وتأكيد أهمية المسائلة.

إن تحقيق النتائج المرغوبة وفق هذه الاستراتيجية يلزم الاستعانة بالمتخصصين والخبراء في العلوم الإدارية، إذ أن التعاون بينهم وبين المسؤولين عن إدارة هذه الأجهزة ضروري لتحقيق الإصلاح الإداري.

### 2. استراتيجية الإصلاح الإداري من خلال إنشاء أجهزة التفتيش والرقابة:

وتركز هذه الاستراتيجية على:

أ. التقليل من نفقات الأجهزة الإدارية والحد من الهدر والإسراف.

ب. الحيلولة دون استغلال الوظيفة العامة لأغراض خاصة .

ومن آليات هذه الاستراتيجية في الإصلاح الإداري تفعيل إجراءات تحصيل الديون الحكومية وتدقيق إجراءات الصرف للنفقات من خلال أجهزة رقابية متخصصة، وتطلق هذه الاستراتيجية من موقع أقل ثقة بالجهاز الإداري من الاستراتيجية السابقة التي ترى أن المشكلة تكمن في الإجراءات والهيكل الإدارية، أكثر منها مشكلة في سلوك الموظفين. ويترتب على انتهاج هذه الاستراتيجية تدني الروح المعنوية للموظفين بسبب الإجراءات الرقابية، مما يؤثر سلبياً على سرعة الإنجاز وتزايد دور الوحدات الاستشارية التي تعمل على التأكد من سلامة الإجراءات المتبعة في الإنفاق، كما يشكك البعض بأن تكاليف تطبيق مثل هذه الإجراءات يفوق ما يتم توفيره من هدر للأموال.

### 3. استراتيجية اعتماد الشفافية والوضوح:

تؤكد هذه الاستراتيجية على أهمية التأكد من أن ممارسات العاملين في الأجهزة الإدارية تتفق مع الأعراف المهنية، ومع معايير أخلاقيات السلوك العام، من خلال إتاحة المجال والفرص للجمهور، ووسائل الإعلام وجماعات المصالح، إن من شأن ذلك أن يعزز الثقة بالجهاز الإداري.

### 4. استراتيجية تحرير الإدارة العامة من بعض المسؤوليات:

يرى أنصار هذه الاستراتيجية أن المشكلة الأساسية في الجهاز الإداري تتمثل في الروتين المعقد وببطء الإجراءات وعدم الاهتمام بالموظفين، وضعف الأداء مقارنة مع القطاع الخاص، ومن هذا المنطلق يرون وجوب إعطاء مزيد من الصلاحيات للموظفين، وإتباع اللامركزية في الإدارة.

وتؤدي هذه الاستراتيجية إلى رفع معنويات التابعين وتقوية سلطات الأجهزة الإدارية التنفيذية، وزيادة كفاءة الإدارة وفعاليتها.

### الإطار العملي للبحث:

تناول هذا الإطار عرضاً مفصلاً للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ البحث الميداني، بهدف التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين (زليتن، والخمس) من وجهة نظر أعضائهما.

### منهجية البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتصيلية حول مشكلة البحث ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها، باعتباره أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل البحث.

### مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في جميع أعضاء المجلسين البلديين (زليتن، والخمس)، والبالغ عددهم (12) عضو، وقد تم جمع البيانات الأولية من خلال استمارات استبيان تم توزيعها على مجتمع البحث بالكامل بإتباع أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر مجتمع البحث، وكانت الاستمارات الصالحة للتحليل (11) استمارة.

### أداة البحث:

تم تطوير أداة للبحث الحالي تتناسب وأهدافه وفروضه، واستخدم مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي لتقدير درجة الإجابة لعبارات الاستبيان، حيث منحت الدرجات من (1- 5) ابتداءً بالبداية (غير موافق إطلاقاً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً)، والتي تقيس اتجاهات وآراء المستقصى منهم، ثم تم توزيع الإجابات على خمس مستويات متساوية، وتم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5 - 1 = 4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4 ÷ 5 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهذا ما تم تطبيقه على أسئلة المحاور الخاصة بدراسة فرضيات البحث، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول التالي رقم (1).

الجدول رقم (1) : يوضح ترميز بدائل الإجابات وطول خلايا المقياس.

الإجابة على الأسئلة الترميز	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً
1	2	3	4	5	
1 - 1.79	1.8 - 2.59	2.6 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5	
درجة ضعيفة جداً	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جداً	



### ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة حتى لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد مجتمع البحث عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (2): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

ت	المحاور	معامل ألفا كرونباخ	الثبات
1-	نمط القيادة الإدارية الديمقراطية في المجلسين البلديين (زليتن، والخمس)	0.659	0.812
2-	نمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية في المجلسين البلديين (زليتن، والخمس)	0.549	0.741
3-	نمط القيادة الإدارية الفوضوية في المجلسين البلديين (زليتن، والخمس)	0.762	0.873
4-	الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين (زليتن، والخمس)	0.677	0.823
	جميع عبارات الاستبيان	0.735	0.857

الثبات = الجذر التربيعي للموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (2) يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل المحاور وتتراوح بين (0.549)، و (0.762) لكل محور من محاور الاستبيان، كذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان (0.735)، وكانت قيمة الثبات مرتفعة لكل المحاور وتتراوح بين (0.741)، و (0.873) لكل محور من محاور الاستبيان، كذلك كانت قيمة الثبات لجميع عبارات الاستبيان مساوية لـ (0.857)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع جداً، وبذلك تحقق صدق وثبات الاستبيان مما يؤكد مقدار من الثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضياته.

### اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف Kolmogorov - Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
المحور الأول ( نمط القيادة الإدارية الديمقراطية )	0.229	0.113
المحور الثاني ( نمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية )	0.142	0.200
المحور الثالث ( نمط القيادة الإدارية الفوضوية )	0.153	0.200
المحور الرابع ( الإصلاح الإداري )	0.307	0.064
جميع عبارات الاستبيان	0.460	0.059

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (3)، يتضح أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع محاور الاستبيان أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي، وعليه يتم استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات البحث.

## عرض وتحليل نتائج البحث:

### تساؤلات وفرضيات البحث:

#### التساؤل الأول: ما نمط أو أنماط القيادة الإدارية السائدة بالمجلسين البلديين قيد البحث؟

للإجابة عن التساؤل السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط القيادة الإدارية في المجلسين البلديين قيد البحث، وذلك كالتالي:

#### أنماط القيادة الإدارية في المجلسين البلديين قيد البحث:

##### 1. نمط القيادة الإدارية الديمقراطية في المجلسين البلديين قيد البحث:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط القيادة الإدارية الديمقراطية في المجلسين البلديين قيد البحث، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4).

الجدول رقم (4): تقييم أفراد مجتمع البحث لنمط القيادة الإدارية الديمقراطية في المجلسين البلديين قيد البحث.

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرأي
1	أقبل أي تغيير مقنع يقترحه العاملون لتطوير مستوى الأداء بالمجلس البلدي.	4.46	.695	موافق تماماً
2	أشارك التابعين في تحديد أهداف مجموعة العمل التي ينتمون إليها.	4.27	.786	موافق تماماً
3	أسعى إلى التعرف على دوافع وحاجات التابعين معي وأعمل على تحقيقها.	4.45	.688	موافق تماماً
4	أسعى إلى توجيه التابعين للتغلب على العقبات التي تواجههم في العمل.	4.09	.831	موافق
5	أكفئ التابعين ذوي الانجاز العالي لدعم شعور الثقة في النفس لديهم، وزيادة تفاؤلهم تجاه مستقبلهم الوظيفي.	4.73	.467	موافق تماماً
6	أفضل عمليات صنع القرارات المشتركة مع الأتباع.	4.36	.809	موافق تماماً
7	عندما أخرج من العمل في إجازة يستمر العمل بنشاط دون أن يحدث خلل.	4.08	1.136	موافق
	المتوسط العام الكلي	4.35		موافق تماماً

يتضح من الجدول السابق أن أعلى متوسط لعبارات نمط القيادة الإدارية الديمقراطية في المجلسين البلديين قيد البحث هو للعبارة (أكفئ التابعين ذوي الانجاز العالي لدعم شعور الثقة في النفس لديهم، وزيادة تفاؤلهم تجاه مستقبلهم الوظيفي) وبتقدير عالي جداً، حيث كان المتوسط الحسابي يساوي (4.73)، تلاها العبارة (أقبل أي تغيير مقنع يقترحه العاملون لتطوير مستوى الأداء بالمجلس البلدي) بمتوسط حسابي (4.46)، في حين كان أقل العبارات تقديراً هي العبارة (عندما أخرج من العمل في إجازة يستمر العمل بنشاط دون أن يحدث خلل) بمتوسط حسابي (4.08)، ومن هذا يتبين أن كل الآراء حول عبارات هذا المحور جاءت بالموافقة، كما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (4) أن المتوسط العام الكلي للإجابات والمقدر بـ (4.35) كان عالياً، مما يدل على أن الموظفين قد أجمعوا على الموافقة بدرجة عالية على وجود نمط القيادة الإدارية الديمقراطية في المجلسين البلديين قيد البحث.

## 2. نمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية في المجلسين البلديين قيد البحث:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية في المجلسين البلديين قيد البحث، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (5).

الجدول رقم (5): تقييم أفراد مجتمع البحث لنمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية في المجلسين البلديين قيد البحث.

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرأي
1	أُتدخّل في كل تفاصيل العمل للتأكد من تأديته بالشكل المطلوب الذي أرغبه.	3.18	1.079	موافق إلى حد ما
2	أحبذ الالتزام التام باللوائح والإجراءات وقواعد العمل لضمان تأدية العمل دون أخطاء.	4.55	.688	موافق تماماً
3	أحدد الإجراءات الخاصة بأداء كل وظيفة دون استشارة الموظفين، حيث أن آرائهم في الغالب تقتصر إلى الخبرة.	3.00	.894	موافق
4	يجب أن يحقق العاملون أعلى مستوى ممكن من الانجاز، بغض النظر عن رؤيتهم الخاصة.	3.91	1.136	موافق
5	أن تفويض السلطة له حساسية كبيرة، وقد يؤدي إلى كثير من الأخطاء والمشاكل في العمل.	4.00	.894	موافق
6	القرارات التي يتم اتخاذها في العمل هي قرارات ملزمة للتنفيذ، وغير قابلة للتفسير، فالمدير يعرف أموراً لا يعرفها التابعين.	3.45	1.036	موافق
7	عندما أخرج من عملي في إجازة تحدث أزمة شديدة في سير العمل.	2.55	.820	غير موافق
	المتوسط العام الكلي	3.52		موافق

يتضح من الجدول السابق أن أعلى متوسط لعبارات نمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية في المجلسين البلديين قيد البحث هو للعبارة (أحبذ الالتزام التام باللوائح والإجراءات وقواعد العمل لضمان تأدية العمل دون أخطاء) وبتقدير عالي جداً، حيث كان المتوسط الحسابي يساوي (4.55)، تلاها العبارة (أن تفويض السلطة له حساسية كبيرة، وقد يؤدي إلى كثير من الأخطاء والمشاكل في العمل) بمتوسط حسابي (4.00)، في حين كان أقل العبارات تقديراً هي العبارة (عندما أخرج من عملي في إجازة تحدث أزمة شديدة في سير العمل) بمتوسط حسابي (2.55)، ومن هذا يتبين أن الآراء حول عبارات هذا المحور متباينة، كما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (5) أن المتوسط العام للإجابات (3.52)، مما يدل على وجود نمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية في المجلسين البلديين قيد البحث وبدرجة عالية.

## 3. نمط القيادة الإدارية الفوضوية في المجلسين البلديين قيد البحث:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط القيادة الإدارية الفوضوية في المجلسين البلديين قيد البحث وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6): تقييم أفراد مجتمع البحث لنمط القيادة الإدارية الفوضوية في المجلسين البلديين قيد البحث.

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرأي
1-	أترك التابعين معي يؤدون العمل بالطريقة التي يريدونها دون توجيههم، فهم يعرفون ما عليهم فعله في العمل.	2.27	1.009	غير موافق
2-	لدي القدرة على اتخاذ القرارات السليمة حتى لو لم تتوفر المعلومات الكافية.	2.73	1.009	موافق إلى حد ما
3-	أقوم بأداء العمل والتخطيط له وفق الأفكار التي تتراءى لي حينذاك.	2.91	1.300	موافق إلى حد ما
4-	لا أجد مشكلة في التراجع عن بعض الوعود حين تقتضي الظروف ذلك.	3.27	1.348	موافق إلى حد ما
5-	أترك للتابعين اختيار المسؤوليات التي تتناسب مع رغباتهم.	2.64	1.286	موافق إلى حد ما
6-	لا أتخذ أي قرار إلا بعد موافقة التابعين جميعاً.	3.09	1.044	موافق إلى حد ما
7-	أميل دائماً إلى تفويض صلاحياتي للتابعين.	3.00	1.095	موافق إلى حد ما
	المتوسط العام الكلي	2.84		موافق إلى حد ما

يتضح من الجدول السابق أن أعلى متوسط لعبارات نمط القيادة الإدارية الفوضوية في المجلسين البلديين قيد البحث هو للعبارة (لا أجد مشكلة في التراجع عن بعض الوعود حين تقتضي الظروف ذلك) وبتقدير متوسط، حيث كان المتوسط الحسابي يساوي (3.27)، تلاها العبارة (لا أتخذ أي قرار إلا بعد موافقة التابعين جميعاً) بمتوسط حسابي (3.09)، في حين كان أقل العبارات تقديراً هي العبارة (أترك التابعين معي يؤدون العمل بالطريقة التي يريدونها دون توجيههم، فهم يعرفون ما عليهم فعله في العمل) بمتوسط حسابي (2.27)، ومن هذا يتبين أن كل الآراء حول عبارات هذا المحور جاءت بالموافقة إلى حد ما، كما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (6) أن المتوسط العام للإجابات (2.84)، مما يدل على عدم وجود نمط القيادة الإدارية الفوضوية في المجلسين البلديين قيد البحث.

**التساؤل الثاني: ما واقع الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين قيد البحث من وجهة نظر أعضائهما؟**  
للإجابة عن التساؤل السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة واقع الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين قيد البحث، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (7).

الجدول رقم (7) تقييم أفراد مجتمع البحث لواقع الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين قيد البحث.

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرأي
1	تقوم إدارة المجلس البلدي بإعادة النظر في هيكلها التنظيمي دورياً بشكل مدروس.	3.82	1.079	موافق
2	تعطي إدارة المجلس البلدي الفرصة للتابعين فيها لاكتساب المعارف للاستجابة للتغيرات والتحديات البيئية.	4.44	.522	موافق
3	تعمل إدارة المجلس البلدي على تبسيط الإجراءات لتسهيل انجاز معاملات المواطنين.	4.27	.905	موافق
4	يتم تحقيق تحسين جذري في معايير الأداء بالمجلس البلدي.	3.91	.944	موافق
5	يتم إشراك كافة المستويات الإدارية بالمجلس البلدي في صياغة الأهداف.	3.36	1.120	موافق
6	تنتهج إدارة المجلس البلدي التخطيط لتحقيق الأهداف ومواجهة التغيرات البيئية.	4.00	1.000	موافق
7	تتم مسانلة الموظفين بالمجلس البلدي في حال عدم التزامهم بتطبيق أنظمة العمل.	3.91	.944	موافق
8	يتم تطبيق نظام لاختيار الموظفين بالمجلس البلدي بناء على أسس مهنية من خلال استخدام الاختبارات والمقابلات.	3.73	1.489	موافق
9	يتم تطوير الموظفين بالمجلس البلدي لرفع مستوى مهاراتهم بناء على تقارير تقييم الأداء.	4.46	.820	موافق
10	يتم ترقية الموظفين بالمجلس البلدي وفقاً لأنظمة تحفزهم على تحسين أداء العمل.	4.18	1.079	موافق
11	يتم التركيز على التحسين المستمر في إدارة المجلس البلدي بهدف إرضاء وتلبية توقعات المواطنين.	3.45	1.036	موافق
12	تهتم إدارة المجلس البلدي بالاستراتيجيات المستقبلية لتحقيق الأنسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها.	4.45	.820	موافق
13	يتم اعتماد الشفافية في عمل المجلس البلدي.	4.18	1.079	موافق
14	تعتمد إدارة المجلس البلدي مبدأ تكافؤ الفرص للحد من الوساطة والمحاباة.	4.18	.982	
15	تعمل إدارة المجلس البلدي على تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني.	4.36	.809	
	المتوسط العام الكلي	4.05		موافق

يتضح من الجدول السابق أن أعلى متوسط لعبارات الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين قيد البحث، هو للعبارة (يتم تطوير الموظفين بالمجلس البلدي لرفع مستوى مهاراتهم بناء على تقارير تقييم الأداء) بتقدير عالي جداً، حيث كان المتوسط الحسابي يساوي (4.46)، تلاها العبارة (تهتم إدارة المجلس البلدي بالاستراتيجيات المستقبلية لتحقيق الأنسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها) بمتوسط حسابي (4.45)، في حين كان أقل العبارات تقديراً هو للعبارة (يتم إشراك كافة المستويات الإدارية بالمجلس البلدي في صياغة الأهداف) بمتوسط حسابي (3.36)، ومن هذا يتبين أن كل الآراء حول عبارات هذا المحور جاءت بالموافقة، كما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (7) أن المتوسط العام للإجابات (4.05)، مما يدل على أن أعضاء المجلسين البلديين (زليتن، والخمس) موافقون على وجود إصلاح إداري فيهما.

التساؤل الثالث: ما أثر نمط أو أنماط القيادة الإدارية السائدة على الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين قيد

البحث؟

للإجابة عن التساؤل السابق تم تقييم فرضيات البحث لمعرفة أثر نمط أو أنماط القيادة الإدارية السائدة على الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين قيد البحث، وذلك كالتالي:  
**الفرضية الرئيسية:**

**الفرضية الرئيسية الصفرية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمجلسين البلديين (زليتن، والخمس) على الإصلاح الإداري فيهما.

**الفرضية الرئيسية البديلة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمجلسين البلديين (زليتن، والخمس) على الإصلاح الإداري فيهما.

الجدول رقم (8): يوضح نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر أنماط القيادة الإدارية السائدة على الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين قيد البحث.

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد $R^2$	اختبار التأثير T- test	معامل الانحدار $\beta$	Sig
أنماط القيادة الإدارية السائدة	0.363	0.132	- 0.363	- 0.530	0.273

تشير النتائج بالجدول السابق وفقاً لآراء أفراد مجتمع البحث بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية السائدة على الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين قيد البحث عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.363$ )، وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.132)، أي أن ما نسبته (13.2%) من التغير في الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين قيد البحث ناتج عن التغير في أنماط القيادة الإدارية السائدة، كما بلغت قيمة ( $T = - 0.363$ ) بمستوى دلالة (0.273) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية السائدة على الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين قيد البحث عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

**الفرضيات الفرعية:**

**الفرضية الفرعية الأولى الصفرية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية الديمقراطية بالمجلسين البلديين (زليتن، والخمس) على الإصلاح الإداري فيهما.

**الفرضية الفرعية الأولى البديلة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية الديمقراطية بالمجلسين البلديين (زليتن، والخمس) على الإصلاح الإداري فيهما.

الجدول رقم (9): يوضح نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر نمط القيادة الإدارية الديمقراطية على الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين قيد البحث.

المتغير المستقل	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد $R^2$	اختبار التأثير T- test	معامل الانحدار $\beta$	Sig
القيادة الإدارية الديمقراطية	0.153	0.024	0.466	0.738	0.652

تشير النتائج بالجدول السابق وفقاً لآراء أفراد مجتمع البحث بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية الديمقراطية على الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين قيد البحث عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.153$ )، وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.024)، أي

أن ما نسبته (2.4%) من التغيير في الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين قيد البحث ناتج عن التغيير في نمط القيادة الإدارية الديمقراطية، كما بلغت قيمة ( $T=0.466$ ) بمستوى دلالة (0.652) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية الديمقراطية على الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين قيد البحث عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

الفرضية الفرعية الثانية الصفرية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية بالمجلسين البلديين (زليتن، والخمس) على الإصلاح الإداري فيهما.

الفرضية الفرعية الثانية البديلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية بالمجلسين البلديين (زليتن، والخمس) على الإصلاح الإداري فيهما.

الجدول رقم (10): يوضح نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر نمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية على الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين قيد البحث.

المتغير المستقل	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد $R^2$	اختبار التأثير T- test	معامل الانحدار $\beta$	Sig
القيادة الإدارية الأوتوقراطية	0.620	0.385	-2.372	-2.025	0.042

تشير النتائج بالجدول السابق وفقا لآراء أفراد مجتمع البحث إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية على الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين قيد البحث عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.620$ )، وهذا يدل على وجود ارتباط عالي، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.385)، أي أن ما نسبته (38.5%) من التغيير في الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين قيد البحث ناتج عن التغيير في نمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية، كما بلغت قيمة ( $T = -2.372$ ) بمستوى دلالة (0.042) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية على الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين قيد البحث عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

الفرضية الفرعية الثالثة الصفرية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية الفوضوية بالمجلسين البلديين (زليتن، والخمس) على الإصلاح الإداري فيهما.

الفرضية الفرعية الثالثة البديلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية الفوضوية بالمجلسين البلديين (زليتن، والخمس) على الإصلاح الإداري فيهما.

الجدول رقم (11): يوضح نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر نمط القيادة الإدارية الفوضوية على الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين قيد البحث.

المتغير المستقل	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد $R^2$	اختبار التأثير T- test	معامل الانحدار $\beta$	Sig
القيادة الإدارية الفوضوية	0.277	0.077	-0.864	-2.025	0.410

تشير النتائج بالجدول السابق وفقا لآراء أفراد مجتمع البحث بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية الفوضوية على الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين قيد البحث عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، حيث بلغ

معامل الارتباط ( $R = 0.277$ )، وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.077)، أي أن ما نسبته (7.7%) من التغير في الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين قيد البحث ناتج عن التغير في نمط القيادة الإدارية الفوضوية، كما بلغت قيمة ( $T = -0.864$ ) بمستوى دلالة (0.410) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية الفوضوية على الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين قيد البحث عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

### نتائج وتوصيات البحث:

#### أولاً: النتائج:

1. أن نمط القيادة الإدارية السائد في المجلسين البلديين قيد البحث هو نمط القيادة الإدارية الديمقراطية حيث يتواجد بدرجة عالية جداً، يليه نمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية حيث يتواجد بدرجة عالية، يليه نمط القيادة الإدارية الفوضوية حيث يتواجد بدرجة متوسطة.
2. يتم تطوير الموظفين بالمجلسين البلديين قيد البحث لرفع مستوى مهاراتهم بناءً على تقارير تقييم الأداء، وتهتم إدارتا المجلسين البلديين قيد البحث بالاستراتيجيات المستقبلية لتحقيق الأنسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها، مما يدل على أن إدارتا المجلسين البلديين (زليتن، والخمس) تبدلان جهوداً لغرض الإصلاح الإداري فيهما.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية السائدة على الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين (زليتن، والخمس).
4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية الديمقراطية على الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين (زليتن، والخمس).
5. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية على الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين (زليتن، والخمس).
6. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإدارية الفوضوية على الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين (زليتن، والخمس).

#### ثانياً: التوصيات:

1. العمل على تعزيز نمط القيادة الإدارية الديمقراطية لما له من تأثير إيجابي على نفسية الموظفين وطموحاتهم، وبالتالي تحسين مستوى الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين (زليتن، والخمس).



2. العمل على زيادة نشر ثقافة الإصلاح الإداري، وبيان أهميته في تبسيط الإجراءات وتحسين مستوى الأداء في المجلسين البلديين (زليتن، والخمس).
3. من الضروري أن يكون هناك تكامل بين أنماط القيادة الإدارية السائدة واستراتيجيات الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين (زليتن، والخمس)، لأن كليهما يعمل على تحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.
4. توفير الدعم المادي المناسب والوسائل التقنية والعصرية للقيام بعملية الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين (زليتن، والخمس).
5. تشجيع الموظفين على الاهتمام بالجوانب السلوكية لديهم خاصة التقييم الذاتي، وتشجيع العدالة والمساواة بينهم في جميع النواحي الوظيفية، مع تشجيع العمل الجماعي والتعاون في المجلسين البلديين (زليتن، والخمس).
6. دراسة إمكانيات تكييف تجارب الدول الأخرى المتقدمة وتطويرها لتحسين مستوى الإصلاح الإداري في المجلسين البلديين (زليتن، والخمس).

#### قائمة المصادر:

1. البرعصي، قيس فرج (2015)، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإصلاح الإداري بليبيا "دراسة ميدانية"، المجلد السادس، ملحق العدد الثالث (ص ص 515-538).
2. بشير العلق (2010)، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
3. الجبوسي، محمد رسلان (2009)، الإدارة وعلم التطبيق، دار الميسرة، عمان، الأردن.
4. حريم، حسين (2009)، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمات، دار حامد، عمان، الأردن.
5. زنود، يونس، والعاقر، محمد (2017)، أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر.
6. الساعدي، حسن علي حمد (2012)، المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد.
7. سحر عبد الله الحملي، الإصلاح الإداري وآليات تطبيقه. (دراسة مقارنة)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر، يناير، 2013، ص ص 332-362.
8. العكش، فوزي (2003)، الإصلاح الإداري في الأردن، دمشق، مجلة جامعة دمشق، مج 19، العدد 2.
9. علي السلمي، (2004) إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة.
10. الغزو، فاتن عوض (2010)، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة، عمان، الأردن، ط1.
11. الفرجاني، عبد الفتاح محمد علي (2008)، واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني "دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة.

12. القحطاني، فيصل (2006)، استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني - الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة.
13. محمد الصيرفي، الإصلاح والتطوير الإداري المدخل للحكومة الإلكترونية، د. ن، دار الكتاب القانوني، د س ن.
14. المخلافي، عبد الغني عبد الواسع (2006)، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
15. مجيلي، مريم (2019) دور الإصلاح الإداري في التطوير الإداري - أنموذج مصر، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
16. المكاوي، عاطف عبد الله (2013)، القيادة الإدارية، مؤسسة طبية، القاهرة، ط1.
17. ملاعب، عمر (2019)، الإصلاح الإداري مدخلا لتصويب المسار التنموي: تجارب دولية، سلسلة دراسات تنموية: المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 62.
18. النذير، عبد الله ثاني محمد (2010)، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر - أنموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السانية وهران، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر.
19. هبال، عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ال.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، الجزائر.