

تأثير الأنماط القيادية في تحقيق أهداف الإدارة المحلية

دراسة تحليلية في محافظة الديوانية

The Impact of Leadership Styles on Achieving Local Management Objectives

An Analytical Study in Diwaniyah Governorate

ا.م. علاء دهام حمد

الباحث علي مهدي محلول

كلية إدارة واقتصاد ، جامعة القادسية

Alaa Dham Hamad

Ali Mahdi Mahlol

Faculty of Management and Economics - University of Qadisiyah

المستخلص

يهدف هذا البحث عبر فصوله الى اختبار تأثير الانماط القيادية كمتغير مستقل بأبعاده (النمط الديمقراطي، النمط الاوتوقراطي، النمط الحر التسيبي) في اهداف الادارة المحلية كمتغير مستجيب بأبعاده (الاهداف الادارية، الاهداف السياسية، الاهداف الاجتماعية، الاهداف الاقتصادية) في محافظة الديوانية. ومن ثم محاولة الخروج بجملته من التوصيات تسهم في تعزيز الانماط القيادية للمنظمة المبحوثة. وانطلاقاً من اهمية موضوع البحث في المنظمات العامة واهمية المنظمة المبحوثة في المجتمع المحلي واعتمد المنهج الوصفي التحليلي في انجاز هذا البحث وشمل البحث (٣١) فرداً من الادارة العليا يمثلون مجتمع البحث بشكل حصري وشامل. وتم توزيع (٣١) استبانة على مجتمع البحث واستلمت (٢٤) استبانة صالحة للتحليل وتم (في اعتماد اساليب الاحصاء الوصفي) النسبة المئوية spss معالجة البيانات وفق برنامج (الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط البسيط، الارتباط المتعدد) لاختبار فرضيات البحث اما. ابرز استنتاجات البحث التي اظهرت صحة الفرضيات تتجسد في تبني مجلس محافظة الديوانية للنمط التسيبي في تطبيق بعض قراراته ومهامه وبرامجه وخاصة التي تتعلق بنشوب بعض النزاعات بين اعضاءه والتساهل الملموس في قصور ادائهم ومهامهم واجباتهم وخرج البحث بجملته من التوصيات من اهمها ضرورة تبني مجلس المحافظة للنمط الديمقراطي عند تطبيق قراراته ومهامه وان يكون حازماً في حسم النزاعات بين اعضاءه وعدم التساهل في حق المفسدين والمقصرين. وتوصل الباحث لإيجاد مصفوفة يتمكن من خلالها المجلس التوفيق بين الانماط القيادية وتحقيق اهداف الادارة المحلية.

Abstract

The present study aims to test the influence of leadership styles as an independent variable in relation to its dimensions (the democratic style , the autocratic style and the free style) in achieving the goals of local administration as a respondent variable in relation to its dimensions (the democratic ve objective the political objectives , the social objectives , and the economic objectives) in AL- Diwanya governorate , and then the attempt to find out a set of distributed to the sample of the study and (24) one were good for analysis . the data was processed according to (spss) program , adopting the methods of descriptive statistics including (percentage , standard deviation , coefficient deviation , simple correlation coefficient and the multivariate correlation method) . to test the hypotheses of the study that proved the reliability of the hypothesise are represented by the adoption of the free style of leadership by AL-Dwanya in the democratic style by the AL-Diwanyah governorate council in the implementation of their descisions and duties and to be firm in resolving disputes between its members without any indulgence in relation to defaulters . the researcher has find out a matrix through which the council can reconcile between the leadership styles and the objectives of local administration .

المقدمة

تعمل المنظمات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة لم تشهدها من قبل ، ولذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وكفاءة عاليتين ، الامر الذي يتطلب منها قدرات كبيرة تمكنها من تطوير حلول وافكار واءاء جديدة تسمح لها الاستمرار والنمو والتطور .

* بحث مسئل من رسالة طالب الدبلوم العالي علي مهدي محلول ، تأثير الانماط القيادية في تحقيق اهداف الادارة المحلية
بحث ميداني في محافظة الديوانية جامعة بغداد /كلية الادارة والاقتصاد

وضمن هذا الاطار تعد الانماط القيادية من العوامل المهمة ذات الاثر الكبير في حركة ونشاط المنظمات وخلق التفاعل اللازم من اجل تحقيق اهدافها واهداف الافراد على حد سواء . ويختلف المديرون في سلوكهم القيادي ولكل نوع منهم طريقة تعامل مختلفة فمنهم الديمقراطي

والبيروقراطي ومنهم المتسلط، المراوغ، المحبط وغيرهم وهناك مديرون متفهمون لطبيعة العمل فيعملون على توفير جو عمل مريح لمرووسيهيم ايماناً منهم بان راحت الموظف ستؤدي الى عطاء افضل. ويؤثر النمط القيادي الذي يسلكه مدير المنظمة تأثيراً مباشراً في تحقيق اهداف الادارة المحلية وهذا النمط يؤدي الى دور الموجه لسلوك المرووسين في سعيهم لتحقيق الاهداف المرجوة. وتعتمد المنظمة المبحوثة في سعيها الى تحقيق اهدافها المحلية (الادارية، السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية) على نوع النمط القيادي المستخدم في ادلة ملفاتها. وتعد الادارة المحلية بأهدافها من الموضوعات المعاصرة التي تحتم على المنظمات التي تسعى الى الاستقرار والنمو على ضرورة اعطاء الاهتمام الكبير بالعوامل التي تمكن المنظمة من الوصول الى مستويات الاداء العالي وتحقيق تلك الاهداف.

ويهتم نظام الادارة المحلية بتقوية البناء الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للدولة وتوزيع القوى العاملة المنتجة بدل تركزها في العاصمة والعمل على ترابط الوسائل التي يقوم عليها هذا البناء لمواجهة الازمات الداخلية والسعي الى تحقيق اهداف الادارة المحلية (السياسية والادارية والاقتصادية والاجتماعية) وتأييداً لما تقدم تضمن البحث الحالي متغيرين الانماط القيادية كمتغير مستقل واهداف الادارة المحلية كمتغير معتمد، ثم تشخيص مشكلة البحث في محدودية تطبيق هذه المتغيرات في المنظمة المبحوثة وان الاهتمام بهذه المتغيرات دون الطموح، واعتمادها في تسيير شؤونها على النمط التقليدي، فضلاً من اهمال هذه المتغيرات دون بحث بما يتلاءم مع روح العصر. وتضمن البحث اربعة فصول منها الاطار العام للبحث وبمبشرين (المنهجية ودراسات سابقة) فيما انصرف الفصل الثاني لتناول الجانب النظري وبمبشرين (الاول الانماط القيادية والثاني اهداف الادارة المحلية) اما المبحث الثالث فيشمل الجانب العملي وبثلاث مباحث. واختتم البحث مباحثه بالرابع مستعرضاً الاستنتاجات والتوصيات ويكتمل البحث بالمصادر والملاحق.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

تتضح مشكلة البحث من خلال تركيز الباحث على متغيرين اساسيين في المنظمات المعاصرة في (انماط القيادة الادارية واهداف الادارة المحلية) وجرى التركيز على الادبيات والافكار الفلسفية للمتغيرين ومعرفة الدور المهم والاساس للانماط القيادية اذ جرى الاهتمام الكافي بأمر المنظمات في تحقيق اهداف الادارة المحلية ومن هنا يمكن ان تتمثل مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية

١- ما واقع الانماط القيادية السائدة في مجلس محافظة الديوانية؟

- ٢- ما مستوى تحقيق اهداف مجلس محافظة الديوانية بانواعها ؟
- ٣- ما الانموذج القيادي الافضل لمجلس محافظة الديوانية في استعمال الانماط القيادية ؟
- ٤- هل يوجد نموذج قيادي لمجلس محافظة الديوانية ؟
- ٥- ما علاقة الانماط القيادية في الأهداف المحلية في مجلس محافظة الديوانية ؟
- ٦- ما مستوى تأثير الانماط القيادية في الأهداف المحلية لمجلس محافظة الديوانية ؟

ثانيا :اهمية البحث

تتجسد اهمية البحث من خلال تركيزه على احد الجوانب المهمة للمنظمات المعاصرة والمتمثلة بالانماط القيادية التي تعد الشريان الرابط لكل اجزاء المنظمة والمساهم في تشكيل هويتها وسمعتها التنظيمية من اجل تحقيق اهداف الادارة المحلية المتمثلة بالأهداف السياسية والادارية والاجتماعية والاقتصادية .

تتسم اهمية البحث الى النقاط التالية :

- ١- تسليط الضوء على الادارة المحلية والمتمثلة بالمحافظة ومجلس المحافظة في الديوانية لما لها اهمية في نهوض الواقع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي وتقديم افضل الخدمات .
- ٢- ربط الانماط القيادية بالأهداف المحلية والتي يمكن من خلالها تقديم الخدمات وتحقيق افضل النتائج التي يسعى لها المجتمع .
- ٣- تسليط الضوء على عينة البحث وذلك لأهمية الشخصيات الادارية و السياسة ذات الخبرات المتنوعة بما يقدمون من نتاج خدماتي تستفيد منه محافظة الديوانية .
- ٤- السعي لأن تكون هذه الدراسة منطلق نحو توجيه الأهتمام بشكل أكبر بموضوع الانماط القيادية ، والعلاقة بين أعضاء فرق الإدارة المحلية ، وتأثيرها في أداء ذلك الفريق، والذي يعد من الموضوعات التي لم تلق إهتماما كبيرا بالبحث في السنوات السابقة في العراق.

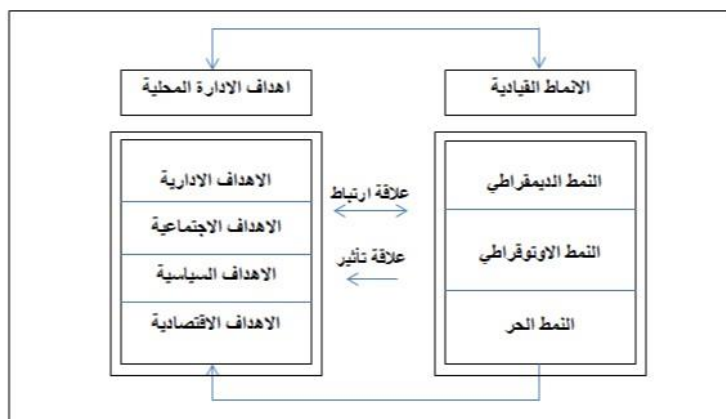
ثالثا: اهداف البحث

يمكن تحديد الاهداف بما يلي :

- ١- تسليط الضوء على الجانب المعرفي والمناهج الاكاديمية الحديثة لمتغيرات البحث (الانماط القيادية واهداف الادارة المحلية) لغرض الاستفادة منه من قبل مجتمع البحث .
- ٢ - اعطاء اولوية الاهتمام لابعاد كل متغير من متغيرات البحث وما مدى اهتمام المنظمة بالبحوث بهذه الابعاد
- ٣- تسليط الضوء على الخبرات والكفاءات والمهارات في كافة المجالات في المحافظة .
- ٤- تحسين دور الادارة المحلية من خلال الاعتماد على الانماط القيادية التي تتلائم مع واقع المحافظة في تحقيق الاهداف .
- ٥- تسليط الضوء الى دور الدولة في دعم تحقيق الاهداف المحلية وعتماها على الركائز المهمة في بناء المجتمع والمتمثلة بالانماط القيادية للدولة .

رابعا :المخطط الفرضي للبحث

يهدف المخطط الفرضي للبحث الى توضيح العلاقة المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسة والفرعية ذات العلاقة لكل منهما . وتم اختيار ابعاد المتغيرات وفقا للمستويات الفكرية والادبية وفق الاتي المتغير المسقل :الانماط القيادية بابعادها (النمط الديمقراطي ،النمط الاوتوقراطي ،النمط التسبيبي الحر)والمتغير التابع :اهداف الادارة المحلية بابعادها (الادارية ،السياسية ،الاقتصادية ، الاجتماعية) .



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامسا : فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى :

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية دالة احصائيا بين الانماط القيادية واهداف الادارة المحلية بابعادها وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية :

أ - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط الديمقراطي واهداف الادارة المحلية بابعادها.

ب - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط الاوتوقراطي واهداف الادارة المحلية بابعادها.

ج - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط التسبيبي واهداف الادارة المحلية بابعادها.

الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للانماط القيادية في اهداف الادارة المحلية بابعادها وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

أ - توجد تأثير ذو دلالة احصائية للنمط الاوتوقراطي في تحقيق اهداف الادارة المحلية.

ب - توجد تأثير ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي في تحقيق اهداف الادارة المحلية.

ج - توجد تأثير ذو دلالة احصائية للانماط القيادية في تحقيق اهداف الادارة المحلية.

سادسا :مجتمع وعينة البحث :

١. كانت نسبة الذكور (٧٥%) وبتكرار مقداره (١٨) من اجمالي مجتمع البحث، فيما كانت نسبة الاناث (٢٥%) وبتكرار مقداره (6) من اجمالي المجتمع المبحوث ، اذ تشير هذه النسبة لارتفاع نسبة الذكور في مجلس محافظة الديوانية مقارنة بالاناث، الا ان نسبة الاناث تعد مقبولة في ظل ظروف العمل الفنية والادارية ونسبة الكوتا المفروضة على الانتخابات المحلية.

٢. بلغت نسبة الفئة العمرية والتي تتراوح بين (41-50) أعلى نسبة (٦٢.٥%) من مجتمع البحث وبتكرار (١٥) ، وقد تلتها الفئة العمرية التي تتراوح بين (31-40) وبتكرار (6) وبنسبة (25%) ، فيما حصلت الفئة العمرية (60-51) على نسبة (12.5%) وبتكرار (3)، اذ تشير النتائج لامتلاك مجتمع البحث الخبرات والمعرفة في مجال اختصاصهم ، فضلا عن اكتسابهم لهذه الخبرات جراء المدة الزمنية الطويلة والسياسات الوظيفية في مجال الخبرة من الجهة الوظيفية المنحدرين منها ، الامر الذي انعكس على نضجهم الاداري والفني وقابلياتهم على اتخاذ القرار ، الا ان النسب تشير لحاجة الشركات المبحوثة الى تجديد الدماء .

٣. فيما كانت أعلى نسبة للتحصيل الدراسي لمجتمع البحث لشهادة البكالوريوس وبنسبة (66.7%) وبتكرار (16) ، فيما حصلت فئة شهادة الماجستير على الترتيب الثاني وبنسبة (25%) وبتكرار (6) ، بينما حصلت فئة شهادة الدبلوم العالي والدكتوراه على نسبة (4.2%) وبتكرار (1) وعلى الترتيب، اذ يلاحظ الباحث ان المجتمع المبحوث يمتاز بحصوله على الشهادات الجامعية ، الامر الذي انعكس على تفهمهم لعمل الباحث وابداء المساعدة والاستجابة السريعة في تقديمهم للمعلومات واعادتهم لاستمارة الاستبيان دون الاضرار في محتوياتها ، فضلا عن اهتمامهم بعملهم ونضجهم التنظيمي في مجال الادارة المحلية.

٤. اما توزيع مجتمع البحث وفقاً لعنوانهم الوظيفي ، اذ حصلت الفئة عضو مجلس على أعلى نسبة من مجتمع البحث (91.7%) وبتكرار (22)، فيما حصلت الفئات (المحافظ ، نائب المحافظ) وبنسبة (4.2%) وبتكرار (1) لكل منهما .

٥. بينما توزع مجتمع البحث وفقاً لسنوات الخدمة ، اذ حصلت فئة الخدمة التي تتراوح بين (١٦-٢٠) والفئة (١-٥) على أعلى نسبة مقدارها (29.2%) وبتكرار (7) لكل منهما ، فيما جاءت فئة الخدمة (١١-١٥) بالترتيب الثاني وبنسبة (٢٥%) وبتكرار (٦) ، اما فئة الخدمة التي تتراوح بين (٦-١٠) والفئة (من ٢١ فاكتر) فقد حصلتا على الترتيب الثالث وبنسبة (٨.٣%) وبتكرار (٢) .

سابعاً: مجتمع وعينة البحث :

تعتبر العينة بمثابة نموذج يشمل جزءاً من وحدات المجتمع المعني بالبحث وتكون ممثلة له وتحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج او الجزء يغني عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الاصلي بينما يعرف المجتمع على انه جميع المفردات والعناصر لها صفة او صفات مشتركة خاضعة للدراسة وتم تحديد عينة البحث بقيادات الادارة المحلية في مجلس ومحافظه الديوانية حيث تم اختيارهم كعينة تمثل مجتمع الدراسة المتمثل بمحافظه الديوانية .

وتم اعتماد الحوار الشامل لمجتمع البحث، وتم تحديد اعضاء مجلس المحافظة كونهم القيادات المسؤولة عن الادارة المحلية .

وقد تم توزيع الاستبانات على افراد المجتمع بنسبة (١٠٠%) حيث تم توزيع (٣١) استبانة وتم استرجاع (٢٤) استبانة والجدول (١) يبين خصائص مجتمع البحث

ت	المتغيرات	توزيع الفئة	العدد	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكر	18	75%
		انثى	6	25%
	المجموع		24	100%
2	الفئات العمرية	31-40	6	25%
		41-50	15	62.5%
		51-60	3	12.5%
	المجموع		24	100%
3	التحصيل العلمي	ماجستير	6	25%
		بكالوريوس	16	66.7%
		دبلوم عالي	1	4.2%
		دكتوراه	1	4.2%
	المجموع		٢٤	100%
4	العنوان الوظيفي	محافظ	1	4.2%
		معاون المحافظ	1	4.2%
		عضو مجلس	22	91.6%
	المجموع		24	100%
5	سنوات الخدمة	1-5	7	29.2%

ت	المتغيرات	توزيع الفئة	العدد	النسبة المئوية
		6-10	2	8.3%
		11-15	6	25%
		16-20	7	29.2%
		من ٢١ فأكثر	2	8.3%
	المجموع		24	100%

الجدول (١) خصائص مجتمع البحث

١. كانت نسبة الذكور (٧٥%) وبتكرار مقداره (١٨) من اجمالي مجتمع البحث، فيما كانت نسبة الاناث (٢٥%) وبتكرار مقداره (6) من اجمالي المجتمع المبحوث ، اذ تشير هذه النسبة لارتفاع نسبة الذكور في مجلس محافظة الديوانية مقارنة بالاناث، الا ان نسبة الاناث تعد مقبولة في ظل ظروف العمل الفنية والادارية ونسبة الكوتا المفروضة على الانتخابات المحلية.

٢. بلغت نسبة الفئة العمرية والتي تتراوح بين (41-50) أعلى نسبة (٦٢.٥%) من مجتمع البحث وبتكرار (١٥) ، وقد تلتها الفئة العمرية التي تتراوح بين (31-40) وبتكرار (6) وبنسبة (25%) ، فيما حصلت الفئة العمرية (51-60) على نسبة (12.5%) وبتكرار (3)، اذ تشير النتائج لامتلاك مجتمع البحث الخبرات والمعرفة في مجال اختصاصهم ، فضلا عن اكتسابهم لهذه الخبرات جراء المدة الزمنية الطويلة والسياس الوظيفي في مجال الخبرة من الجهة الوظيفية المنحدرين منها ، الامر الذي انعكس على نضجهم الاداري والفني وقابلياتهم على اتخاذ القرار ، الا ان النسب تشير لحاجة الشركات المبحوثة الى تجديد الدماء .

ثامناً: طرائق واساليب جمع وتحليل البيانات :

اعتمد الباحث في تغطية موضوع البحث جانبين هما:

الجانب النظري : تم الاستعانة بالمصادر المحلية والعربية والاجنبية التي تناولت متغيرات البحث ومايتوفر من معلومات على الانترنت وماتضمنه من بحوث ورسائل واطاريح ومقالات عربية واجنبية وايضا تم الاستفادة منها في تحديد مجتمع البحث والعينة بشكل دقيق .

الجانب العملي : ان المصدر الرئيسي لجمع المعلومات والبيانات لاستكمال مستلزمات البحث العملي والوصول الى النتائج تم عن طريق الاستبانة . حيث من خلالها تم التعرف واستكشاف آراء افراد المجتمع حول موضوع البحث ومتغيراته .

وقد اعتمد الباحث القياس من اهم الدراسات والابحاث السابقة والجدول (٢) يوضح ذلك

الجدول (٢) اسلوب جمع البيانات

الابعاد	عدد الاسئلة	المصدر
النمط الديمقراطي	٢٠	Hellriegel,2001
النمط الاوتوقراطي		
النمط التسبيبي (الحر)		
الاهداف الادارية	٣٣	من اعداد الباحث
الاهداف السياسية		
الاهداف الاجتماعية		
الاهداف الاقتصادية		

البحث الثاني _ الانماط القيادية - التأطير النظري

اولا- مفهوم الانماط القيادية:

يعد النمط القيادي نوعا من السلوك الذي يمارسه القائد مع مرؤوسه في العمل ليؤثر فيهم تحقيقا للاحداف المطلوبة منهم بكل فاعلية. وقد نالت دراسة انماط القيادة اهتمام الباحثين والدارسين في حقل الادارة اذ اثبتت الدراسات ان الكثير من القادة حققوا نجاحهم رغم اختلاف سبلهم في العمل. يمثل النمط القيادي بأنه الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها المدير ويعمل بموجبها داخل المنظمة ويفسرها الإطار العام الذي يحدد علاقته مع المرؤوسين (السالم – والملا، ١٩٩٦ : ١٧١) و عد (Alkhafaji, 2001: 48) النمط القيادي بأنه مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلّى بها القائد عند ممارسته للأعمال واتخاذ القرارات. و أشار (Newstrom & Davis, 2002: 167) بان النمط القيادي يمثل مجموعة من السمات والمهارات التي يسلكها أو يتصف بها القائد. كما اشار (Stogdil,1974:75) ان الأنماط التي يتخذها القائد في الدفاع عن العاملين معه ضمن نطاق المنظمة من خلال تفاعله مع الأعمال الموكلة له بشكل يعمل على تحقيق أهداف الفرد والمنظمة. وبين (Moorhead& katz&kahn ,1978:20) الانماط القيادية هي النشاطات والأعمال التي تخص المنظمة والتي يقودها القائد في كافة مجالات العمل الرسمية وغير الرسمية كافة.

ثانيا -انواع الانماط القيادية :

١- النمط الاوتوقراطي

يسري هذا النمط في المنظمات التي تتولى شؤونها بمفهوم الرئاسة فهو يصدر تعليماته وأوامره، وليس على المرؤوسين إلا السمع والطاعة، ويغلب على هذا الأسلوب طابع التسلط (محمود، ٢٠١١: ٣٨٥)، ويزاول القائد مهامه بتفرد بالرأي واتخاذ القرار، عدم التراجع عن قراراته التي يتخذها، وتكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس مبنية على الخوف وإتباع التعليمات (قنديل، ٢٠١٠: ٣٧)، ويتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بما يلي: (قنديل، ٢٠١٠: ٤٠)

- ١- الحزم في إدارة المنظمة وعدم تقبله للنقد.
- ٢- لا يفوض سلطاته : أنه يحتفظ بكل شيء دون مساعدة أحد من المرؤوسين، إذ أنه إذا غاب عن العمل يتسبب في تعطيل العمل وتدهوره (يخشى التفويض).
- ٣- لا يستمع إلى آراء المرؤوسين في حل المشكلات بل يطلب عرضها عليه أولاً بأول ليتولى بنفسه دراستها والبت فيها.
- ٤- يعتمد في قيادته على التعليمات والأوامر الصادرة له من القيادات العليا.

٢- النمط الديمقراطي

يميل هذا الأسلوب الى مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ومراعاة الجوانب الإنسانية و الاجتماعية والعاطفية وتحقيق اكبر قدر من الرضا والسعادة لهم (Gross&Makalfin,2002:74) يكون أداء المرؤوسين في ظل هذا جيد حتى لو لم يكن القائد حاضرا للأشراف المباشر لان تفويض السلطة لهم يشجعهم على المشاركة الفعالة وانجاز المهام بشكل أفضل (Daft,2004:140) ومن سمات القائد الديمقراطي :

- *القدرة على إدارة المناقشات الجماعية بتحديد المشكلات الخاصة بالعمل ومن ثم يبحث عن حلول ملائمة لها بمشاركة المرؤوسين وتشجيعهم في المناقشة للخروج ببدائل مناسبة لحلها .
- *الحكمة في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات.
- *التقصص الوجداني، وتشير إلى فهم مشاعر المرؤوسين ودوافعهم ووجهات نظرهم واهتمام القائد بما يقوله المرؤوسين ويمنحهم الحرية في التعبير عن مشاعرهم ومتابعتهم في العمل (العبيدي، ولي، ٢٠٠٩: ٣٥١).

ويتميز القيادة الديموقراطية بما يلي: (قنديل، ٢٠١٠: ٤٢)

- ١- اتخاذ القرارات السليمة ، إذ أن المشاركة يكون لها الأثر الفعال في تنفيذ القرار.
- ٢- تزيد من درجة الاحتمال او في التنفيذ كما أن هذا الأسلوب يقدم للعاملين أحسن الفرص لإشباع حاجات الشعور بالذات ومثل الشعور بالأهمية والمكانة.

٣- يساعد على زيادة المبادأة والابتكار والوصول إلى الأهداف المحددة.

٣- نمط القيادة التسيبية (الحرية)

يمتاز هذا النوع من القادة بتوفير حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد الأهداف و اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذها ، و القائد هنا لا يمارس القيادة السليمة و الفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس و الدافع لعمل ذلك ، كما انه يتصف بالتوسع في تفويض السلطات للمرؤوسين ، و بذلك فان تأثير على سلوك الآخرين محدود لكن بالمقابل لا نستطيع القول ان القائد المتساهل ليس له دور في عملية القيادة لأنه هو الذي يضع السياسة العامة للمنظمة و يترك عملية وضع الأهداف و اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذها - بما يتفق مع السياسة العامة- للمرؤوسين إيماناً منه بقدراتهم و كفاءتهم في العمل ، و ان القيادة بالإجماع هي الأسلوب العصري القابل للتطبيق (هرمان ، ٢٠٠٣: ٢٠٧) .

وان القيادة الحرة (الفوضوية) هي القيادة التي تكون متحررة من سلطة القائد وسميت بالفوضوية لأنها تقوم على ترك افراد يفعل ما يشاء وتبدو الإدارة بأنها غير موجودة لتوجيه إدارة العمل مما يؤدي إلى وجود خلل وانتشار الفوضى داخل التنظيم إذ يقوم القائد هنا بإعطاء قدر كاف من الحرية للمرؤوسين وإتباع الأساليب التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل ويعمد القائد هنا إلى تفويض السلطة للمرؤوسين على نطاق واسع ويطلب منهم تأدية الواجبات بطريقة عامة ويترك لهم حرية إصدار القرارات المناسبة واتخاذها. (الغزو، ٢٠١٠: ١٤٦)

و تترك هذه القيادات للمرؤوسين حرية تصرف الأمور أو بمعنى أوضح يكون للمرؤوسين الحق في أداء الأعمال وفقاً للأسلوب الذي يرونه من وجهة نظرهم أفضل. (محمود، ٢٠١١: ٣٨٦) والقائد محايد لا يشارك إلا بالحد الأدنى من المشاركة ويتحرى الحرية للأفراد والجماعة، وحرية مطلقة وكاملة للقائد والأفراد في إطار إنجاز الأهداف. (السكرانة، ٢٠١٤: ١٨٠)، ويمثل هذا النمط تفاعلاً قليلاً بين القائد والمرؤوسين، ويتجنب تحمل المسؤولية، وبذلك فهو يؤثر سلباً في رضا المرؤوسين (Sandhland et al., 2017:180).

العاملين. اما التعريف الاجرائي الذي يراه للانماط القيادية الباحث بأنه " مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها القائد للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم".

رابعاً :- الاتجاهات الحديثة في القيادة

أ-نظرية القيادة التحويلية:-

بالرغم من الدور الإيجابي للنظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة الناجحة ، إلا ان التطورات الحديثة في العملية الإدارية أثبتت عدم كفاية هذه النظرية لعدم قدرتها على تحقيق متطلبات الإدارة الحديثة و التغلب على التحديات التي تواجهها فظهرت بذلك القيادة التحويلية التي تهتم

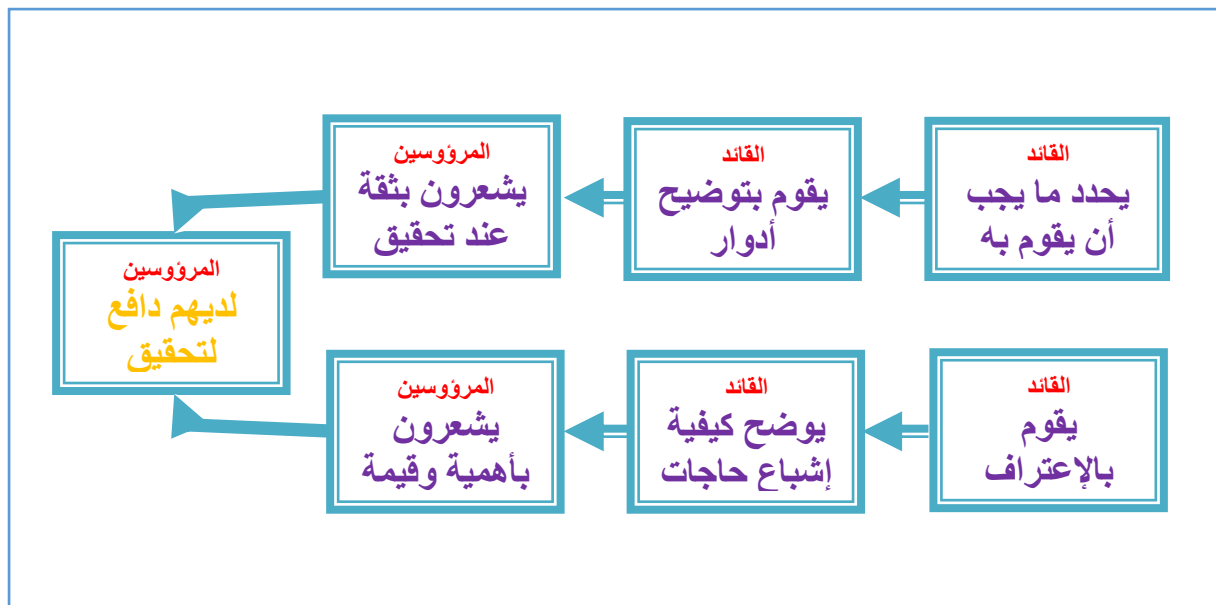
بمتابعة التغيرات لمواجهة التحديات و الأزمات مما يساعد في تحقيق مستويات عالية من الإنجاز . يذهب القادة التحويليون إلى ابعاد من الإبقاء على أداء الافراد و الجماعة على ما هو عليه ، فالقائد التحويلي يملك قدرة على إحداث تغيير في الافراد و في المؤسسة ككل ، و يتميز القادة التحويليون بخصائص متعددة تتمثل في :- الكاريزما ، و الثقة ، و الاحترام و الإخلاص ، و الإلهام ، و إغداق المديح . و القيادة التحويلية تعبر عن نمط مثالي ينبغي استعماله عند الحاجة إلى إحداث تغييرات جذرية في أداء الفرد أو المجموعة أو المنظمة . و على هذا يمكن ان يكون هذا النمط مرهق للإدارة فالقائد المسؤول عن الرؤيا و وسائل تحقيقها (اوليري، ٢٠٠٠:٢٢) .

ب- نظرية القيادة الكاريزمية

ظهرت هذه النظرية في عام (١٩٧٧ م) وتشير القيادة الكاريزمية إلى وضع نظرة شاملة لمستقبل المنظمة وإيصال تلك النظرة إلى العاملين ومحاولة إقناعهم بها بالإستناد على الثقة بالمرؤوسين ودعم القائد شخصياً لهم، كذلك العمل على توضيح الأسس والقواعد اللازمة للوصول إلى ما تم التخطيط له بالإعتماد على السلوكيات الكاريزمية اذ تشير الى الموهبة والسر والقدرة التي يمتلكها ويتحلى بها القائد الجذاب الذكي لتأثيره بالآخرين (Daft&Noe, 2001:402) وتشير الكاريزمية إلى الصفة فوق الإعتيادية والتي تنشط في الظروف البيئية غير الإعتيادية وذلك حسب رأي (Max Weber) والذي يعتبر أول من إستخدم هذا المصطلح أكاديمياً ((Kling, 2001:3).

ج - نظرية القيادة التبادلية

ظهرت نظرية القيادة التبادلية في عام (١٩٧٨ م)، وأشارت هذه النظرية إلى أن القيادة هي عملية ديناميكية تستند على التفاعلات الشخصية بين القادة والمرؤوسين، وأن مسؤولية القائد تظهر من خلال بناء رؤيا واضحة للعمل وتوجيه المرؤوسين ويقوم المرؤوسين بالإستجابة العالية مع تلك التوقعات، أي أن القادة يعملون على تقديم فرص التقدم والعدالة في العمل ويحصلون في المقابل على تقدير وإحترام المرؤوسين لهم (Weinberger,2003:15). ومن الجدير بالذكر إن (Burns) صاحب الفكرة الأولى للقيادة التحويلية أفترض بأن القيادة التبادلية والقيادة التحويلية متبادلتان، لكن (Bass) ومن خلال نموذج للقيادة التحويلية تعارض مع إفتراض (Burns) عندما أكد على إن القيادة التحويلية لا تعتبر بديلة عن القيادة التبادلية بل هي مكملتها لها (Boehnke et al., 2003: 93). والشكل (٣) يوضح عملية المبادلة بين القادة والمرؤوسين ضمن نظرية القيادة التبادلية



الشكل (٣) عملية المبادلة بين القائد والمروسين

Source: Ivancevich, J.M., and Matteson, M.T., (2002), "organizational behavior and management", 6 ed., Mc graw-Hill, Irwin, Boston, 470.

المبحث الثالث - الإدارة المحلية -

أولاً / مفهوم الإدارة المحلية :

يمكن التعبير عنه بالحيز المكاني في الدولة يتمتع بالشخصية المعنوية وتباشر عملها واختصاصاتها تحت وإشراف الرقابة المركزية (حبتور، ٢٠٠٩: ٢٦٧)، كما يعبر عنها انه منطقة جغرافية محددة ومنظمة ذات سيادة تمتلك سلطة اتخاذ القرارات المحلية واداء النشاطات والخدمات المجتمعية داخل اراضيها او حدودها واعطاء الفرص للشعب للتعبير عن رايه في ما يتعلق بالشؤون المحلية وتمكنهم من اختيار ممثليهم لرعاية الشؤون المحلية نيابة عنهم (Bhagwang 2010:606 & Bhushan)، وتعرف بحلقة الوصل بين الحكومة والمواطن وتلعب الدور الابرز والاھم في المجالات التنموية وتقدم خدمات البنية التحتية للمجتمعات المحلية (المبيضين، ٢٠١١: ٢١)، وتعتمد تطبيقات اللامركزية الادارية يعتمد على توزيع الوظيفة الادارية بين الحكومة

المركزية ووحدات مستقلة محليا لها شخصية قانونية اذ يتميز بوجود مشاركة شعبية محلية منتخبة اضافة الى ما يحققه من زيادة كفاءة وجودة الوظيفة الادارية للدولة وتبسيط الاجراءات الادارية ، اتاحة اختيار الاسلوب الاداري المناسب ، التخفيف عن السلطات المركزية و تدعيم الديمقراطية وتعميقها (غريب، ٢٠١٢: ١)، وكذلك الاشراف على الخدمات وانتاج السلع ذات الطابع المحلي على وفق السياسة العامة للدولة ورقابتها وتطورت بتطور المجتمعات الانسانية خلال ادراكها للتضامن وتظافر الجهود لاشباع احتياجاتها وبذلك تكون قدسبقت الدولة في وجودها كما في بريطانيا فضلا عن كونها ذلك الجزء من الدولة الذي يختص بالمسائل التي تهم سكان منطقة معينة اضافة الى الامور التي يرى البرلمان انه من الملائم ان تظافر السلطات المحلية المنتخبة تكمل الحكومة المركزية وعرفها فقيه فرنسي انها نقل سلطة اصدار قرارات ادارية الى مجالس منتخبة بحرية من المعنيتين (المعاني، ٢٠١٣: ١٨)

رابعاً - اهداف الادارة المحلية

من منطلق فلسفة الإدارة المحلية، يمكن تلمس الأهداف التالية للإدارة المحلية :

أولاً: الأهداف السياسية:

١- الديمقراطية والمشاركة. تعد أحد الأهداف الأساسية التي يسعى لتحقيقها نظام الإدارة المحلية. تقوم على قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات في إدارة الشؤون المحلية تأسيساً على مبدأ حكم الناس لأنفسهم بأنفسهم في إدارة الخدمات وتوزيع المشاريع الإنمائية. و الإدارة المحلية هي المدرسة النموذجية للديمقراطية، و إشراك المواطنين في إدارة وحداتهم المحلية يدرّبهم على أصول مهارات العمل السياسي. (المعاني، ٢٠١٣: ٣٥)

٢- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي، إن نظم الإدارة المحلية تسهم في القضاء على استئثار القوى السياسية وتسلطها داخل الدولة، مما يجهض ويضعف مراكز القوى منها والقضاء عليها نهائياً

٣- تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة، بتوزيع الاختصاصات بدلاً من تركيزها في العاصمة. ويمكن أن يظهر أثر ذلك عند تعرض الدولة إلى أزمات ومصاعب قد تضعف البناء التنظيمي المركزي للدولة، وعندها تبقى الوحدات المحلية (اللامركزية) التي اعتادت على حرية التصرف والاستقلال قادرة على الوقوف على قدميها والتصدي لمسؤولياتها دون شعور بالحاجة أو الاعتماد المطلق على المركز .

٤- اقتراب الحكومة من المواطنين ودفعهم للعمل لصالح وحدتهم المحلية والاعتراف بنوع من اللامركزية الادارية للاقلية فيتحقق لهم نوعاً من الاستقلال الذاتي دون المساس بالوحدة السياسية

للدولة وعدم تمركز السلطات بيد واحدة اذ تخفف اللامركزية الادارية من عيوب هذه الظاهرة(المبيضين، ٢٠١١: ٣٣).

ثانيًا: الأهداف الإدارية:

١- تحقيق الكفاءة الإدارية. من أهم حسنات النظام اللامركزي هو ما يتعلق بالنواحي الاقتصادية، حيث أن هذا النظام من وجهة نظره أكثر جدوى اقتصادية من تبني النظام المركزي عند تقديم السلع والخدمات المحلية. حيث يمكن النظام اللامركزي تزويد المواطنين بالكمية المطلوبة (المفضلة) والتي تختلف من محلية لأخرى، وبهذا فهي أكثر قدرة على الاستجابة للطلبات المتباينة مقارنة للنظام المركزي. (ربابعه، ١٩٩٠: ٨٩)

٢- القضاء على البيروقراطية التي تتصف بها الإدارة الحكومية، وتنتقل صلاحية تقديم الخدمات المحلية إلى هيئات وأشخاص يدركون طبيعة الحاجات المحلية ويستجيبون لها بدون عوائق أو روتين ومن خلال رقابة وإشراف المستفيدين من تلك الخدمات.

٣-ضمان سرعة وانجاز وتسهيل الخدمات واكتشاف المشكلات وسرعة التصدي لها اذ تعد الوحدات المحلية مجالاً خصباً لتجربة النظم الجديدة فأذا نجحت تأخذ بها الحكومة المركزية اخذه بعين الاعتبار الظروف المحلية الخاصة

٤-زيادة قدرة الموظفين المحليين على الابداع والابتكار و اكساب الكوادر المحلية خبرة متزايدة نتيجة مشاركتها في عمليات اتخاذ القرارات(المعاني، ٢٠١٣: ١٩)

ثالثًا: الأهداف الاجتماعية.

وتتركز الأهداف الاجتماعية فيما يلي:

١- تسهم الإدارة المحلية بربط الإدارة الحكومية بالقاعدة الشعبية، بما يضمن تفهم الطرفين لاحتياجات وأولويات المجتمعات المحلية ووسائل تنميتها اقتصادياً واجتماعياً.

٢- إحساس الأفراد بانتماءاتهم الإقليمية والقومية، وتخفيف آثار العزلة التي تفرضها المدنية الحديثة عليهم بعد توسيع نطاقها (الزغبى، ١٩٨٤: ١٣٦).

٣- الإدارة المحلية وسيلة لحصول الأفراد على احتياجاتهم واتساع رغباتهم وميولهم .

٤- السعي الى توفير احتياجات الافراد وادارة مصالحهم اذ تعمل على اشباع رغباتهم وتقوية الروابط الاجتماعية خلال توزيع القوى الايجابية بدلا من تركيزها(المبيضين، ٢٠١١: ٣٤).

رابعا -الاهداف الاقتصادية

١-اتاحة الفرص للمناطق المحرومة النهوض صناعيا لان الوحدات المحلية اكثر دراية بمعرفة حاجات ومشاكل المجتمع المحلي مما يسهل وضع خطط تنموية فعالة(المبيضين، ٢٠١١: ٣٥).

٢- اتخاذ القرارات محليا بدلا من صدورها عن الادارة المركزية يوفر الوقت والكلفة والانفاق ويحسن انجاز العمل ويوفر التمويل المحلي الذي يسهم في سد جزء من كلفة المشروعات والاعمال المحلية ويدعم الدولة ولايتقل الخزينة المركزية.

٣- تشجيع المواطنين في الاسهام مع سلطاتها المحلية في مشروعات استثمارية تعود عليها بالفائدة والخير لكون ان الادارة المحلية هي وسيلة المجتمع الى الازدهار و يسهم في تسارع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

المبحث الثالث- الجانب العملي -تحليل اجابة مجتمع البحث حول المتغيرات

اولاً : الانماط القيادية

١. النمط الديمقراطي :

تظهر نتائج الجدول (٣) حصول البعد المستقل (النمط القيادي الديمقراطي) على وسطا حسابيا (3.69) متوفرا ، اذ يستدل الباحث على توفره نظرا لكونه اعلى من الوسط الفرضي للبحث والبالغ (3) ، وبانحراف معياري (0.793) مما يشير لتجانس واتفاق في اجابات مجتمع البحث على مستوى التوفر والعمل في مجلس محافظة الديوانية بأسلوب يسعى من خلاله الى بناء علاقات مساندة ومتبادلة بين اعضاءه معتمدا بذلك على مبدأ الثقة والمشاركة واستعمال الاتصالات التنظيمية بين قيادة المجلس واعضائه .

فيما كان اقل الاوساط الحسابية (3.25) توفرا لبعد النمط الديمقراطي للفقرة (٥) (يعهد مجلس المحافظة بصلاحياته لأعضائه في ضوء تكافؤ القدرات والفرص) ، وبانحراف معياري (1.225) مما يشير لضعف في تجانس واتفاق الاجابة حول هذه الفقرة ، فضلا عن اهتمام المجلس في تبادل الآراء ومراعاة قدرات اعضاءه وتبني اغلب المقترحات الناتجة عن تلك المناقشات في ضوء قدرات افراده على تحمل المسؤوليات .

الجدول (٣) تحليل اراء مجتمع البحث لبعد النمط الديمقراطي (N=24)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يراعي مجلس المحافظة قدرات اعضاءه عند توزيع الاعباء والمسؤوليات	3.38	1.313
٢	يشجع مجلس المحافظة المناقشات الجماعية كأحد اساليب اعماله	4.00	0.834
٣	يُعنى مجلس المحافظة بتبادل الآراء اثناء تخطيط اعماله وتنفيذها	3.71	1.083
٤	يطرح مجلس المحافظة افكاره على اعضاءه لمناقشتها بصورة تفصيلية	3.71	1.042
٥	يعهد مجلس المحافظة بصلاحياته لأعضائه في ضوء تكافؤ القدرات والفرص	3.25	1.225
٦	يشارك مجلس المحافظة في جميع المناسبات الاجتماعية	3.92	0.974
٧	يتبنى مجلس المحافظة الاقتراحات الهادفة لتحسين نوع الخدمات	3.83	1.167

المقدمة		
بعد النمط الديمقراطي	3.69	0.793

٢. النمط الاوتوقراطي :

يظهر الجدول (٤) حصول البعد المستقل (النمط الاوتوقراطي) على متوسطا حسابيا (3.12) متوفرا ، وبانحراف معياري (0.460) ، مما يدل على اتفاق وتجانس في اراء مجتمع البحث حول انتهاج مجلس المحافظة للنمط القيادي الاوتوقراطي من خلال انتهاجه لأسلوب التسلسل في اتخاذ قراراته دون مشاركة الجهات ذات العلاقة بأبداء الرأي كونهم اصحاب المصلحة في اتخاذ القرار .

فيما حصلت الفقرة (١٣) (يتصرف مجلس المحافظة دون استشارة الجهات ذات العلاقة) على اقل المتوسطات الحسابية (1.83) متوفر بشكل ضعيف ، مما يدل على التزام عالي من قبل المجلس باتباع هرمية القرار وفقا للسلطات والصلاحيات التي اوكلها اليه الدستور وقانون مجالس المحافظات، فيما وجد ضعفا في تقبل اراء اصحاب المصلحة في اتخاذ القرار المحلي في ضوء منظور مضیعة الوقت واهمال استشارة الجهات ذات العلاقة وضعف تطبيق لكافة تعليمات بحذافيرها ، ولكن ذلك ام يمنعه من التقيد بالأنظمة والتعليمات وتوضيح خطط اعماله واليات تنفيذها .

الجدول (٤) تحليل اراء مجتمع البحث لبعد النمط الاوتوقراطي (N=24)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٨	تقيد الانظمة والتعليمات مجلس المحافظة بشكل ملحوظ	3.79	1.179
٩	يعد مجلس المحافظة اغلب المناقشات وتبادل الآراء مضیعة للوقت	1.87	1.036
١٠	يحرص مجلس المحافظة على منح الحريات لسكانه المحليين	4.04	0.859
١١	يحرص مجلس المحافظة على تمثيل السكان المحليين اتم تمثيل	4.04	0.908
١٢	يهتم مجلس المحافظة بتوضيح خطة العمل واليات تنفيذها	3.67	0.963
١٣	يتصرف مجلس المحافظة دون استشارة الجهات ذات العلاقة	1.83	1.049
١٤	يطبق مجلس المحافظة كافة التعليمات دون تغييرها وتعديلها	2.58	1.060
	بعد النمط الاوتوقراطي	3.12	0.460

٣. النمط التسبيبي (عدم التدخل) :

يظهر الجدول (٥) توفرا للبعد المستقل (النمط التسبيبي) في مجلس المحافظة ، وذلك بحصوله على وسطا حسابيا (3.01) ، اذ يتسم مجلس المحافظة بأسلوب القيادة الحرة التي تترك للأعضاء مساحة واسعة من الحرية في ضوء الصلاحيات والمسؤوليات في طبيعة اتخاذهم للقرار والية تنفيذ ومتابعة كافة الاثار الناجمة عنه ، اذ تتجانس آرائهم وتتفق حول البعد بحصولها على انحرافا

معياريًا (0.606) من خلال ادراكهم لطبيعية الجو الذي يوفره المجلس الامر الذي انعكس في اجاباتهم حول البعد .

فيما حصلت الفقرة (١٥) (يوافق مجلس المحافظة على الاساليب التي يختارها اعضاءه في انجاز مهامهم) على وسطا حسابيا (4.17) متوفرا ، وبانحراف معياري (0.761) ، فيما كان اقل الفقرات (20) (يتهرب مجلس المحافظة من مواجهة مشكلات العمل التي تواجهه) بوسطا حسابيا ضعيفا (1.79) مما يشير لعدم تهرب المجلس من تحمل اعباءه ومواجهة المشكلات المتوقعة والطارئة ، وقد لجأ الباحث لاستعمال اسلوب الفقرة المعكوس للوصول لدقة الاجابة وتجنب تحيز الاجابة ، وفي نفس الاطار يظهر تساهلا محسوس في التعامل مع التقصير الذي يظهر من بعض الاعضاء ، وتجنبه في حلول بعض مشكلات العمل التي قد تحتاج لإمكانات اكبر من صلاحياته او لدرجة تعقيد وتفاقم تلك المشكلات ، ولكن كل هذه الامور لم تمنع المجلس من تفويضه لصلاحياته واضفاء الاستقلالية للأعضاء في تأديتهم لمهامهم .

الجدول (٥) تحليل اراء مجتمع البحث لبعد النمط التسيبي (N=24)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٥	يوافق مجلس المحافظة على الاساليب التي يختارها اعضاءه في انجاز مهامهم	4.17	0.761
١٦	يفوض مجلس المحافظة اعضاءه استقلالية مفرطة في تأدية المهام	3.75	0.989
١٧	يتساهل مجلس المحافظة مع اعضاءه المقصرين في واجباتهم	2.54	1.382
١٨	يفوض مجلس المحافظة كافة صلاحياته لأعضائه في اداء واجباتهم	3.58	1.100
١٩	يتجنب مجلس المحافظة التدخل في حل النزاعات بين اعضاءه	2.25	1.225
٢٠	يتهرب مجلس المحافظة من مواجهة مشكلات العمل	1.79	1.062
	بعد النمط التسيبي	3.01	0.606

ومن كل ما تقدم يتضح ان مجلس محافظة الديوانية يتبنى الانماط القيادية ، اذ حصل المتغير المستقل (الانماط القيادية) على وسطا حسابيا (3.27) متوفرا واعلى من الوسط الفرضي ، مما يشير لتبني المجلس مجموعة من الانماط السلوكية والممارسات التي يقوم بها ليؤثر في سلوكيات اعضاءه وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف التي من اجلها اوصلتهم الانتخابات المحلية لتبوء المناصب القيادية في مجلس محافظة الديوانية ، اذ حصل المتغير المستقل الانماط القيادية على انحراف معياري (0.366) مما يشير لاتفاق كبير وتجانس في اراء مجتمع البحث حول توفره ، فيما كان ترتيب الابعاد (النمط الديمقراطي) ثم تلاه (النمط الاوتوقراطي) واخيرا (النمط التسيبي).

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الانماط القيادية	3.27	0.366

ثانيا : اهداف الادارة المحلية :

١. الاهداف السياسية :

يظهر الجدول (٦) تبني مجلس محافظة الديوانية لتحقيق الاهداف السياسية ، اذ حصل البعد (الاهداف السياسية) على وسطا حسابيا (3.34) متوفرا ، وبانحراف معياري (0.659) يشير الى تجانس واتفاق اراء مجتمع البحث حول تبنيها وتحقيقها من قبل المجلس في ضوء انتهاجه لمبادئ الديمقراطية واليات المشاركة والابتعاد عن استئثار القوى بالسلطة والمساهمة في بناء وتدعيم المواطن المحلي سياسيا .

وحصلت الفقرة (٣٢) (يحق للمواطنين عزل اعضاء مجلس المحافظة في حال عدم قدرتهم على الاداء الجيد او لفسادهم) على ادنى المتوسطات الحسابية لبعد الاهداف السياسية (1.83) ضعيف ، مما يدل على صعوبة عزل الاعضاء من قبل الجمهور بشكل مباشر ، وقد حصلت الفقرة على انحراف معياري (1.404) ، وهذا ما يتوافق مع ضعف امكانية المجلس من الحد في استئثار بعض القوى السياسية على مجمل قراراته ، ولكن بنفس الوقت يعمل مجلس المحافظة على تعميق الديمقراطية والمشاركة الواسعة في اتخاذ القرار المحلي من خلال التدريب المستمر لكوادره على العمل السياسي بغية تعزيز البناء السياسي في ضوء اهدافه المخططة للوصول بهم الى مناصب سياسية اكبر كالبرلمان والوزارات وتعليمهم الوسائل الرقابية ومبادئ الشفافية وممارسة جميع وسائل الوضوح والافصاح عن ماهية القرارات المتخذة .

الجدول (٦) تحليل اراء مجتمع البحث لبعد الاهداف السياسية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	يسعى مجلس المحافظة لتحقيق الديمقراطية والمشاركة كأحد الاهداف الرئيسية الواجب تحقيقها.	٣.٩٢	0.974
22	يشجع مجلس المحافظة المشاركة الواسعة في عملية اتخاذ القرار المحلي.	٣.٩٢	0.881
23	يسعى مجلس المحافظة الى اشراك المواطنين في ادارة وحداتهم المحلية وتدريبهم على احوال العمل السياسي.	٣.١٧	1.090
24	يحد مجلس المحافظة من استئثار القوى السياسية وتسلطها لمجمل قراراته	2.71	1.197
25	يسعى مجلس المحافظة لتعزيز البناء السياسي عند تعرض الحكومة المركزية للازمات .	3.67	1.167
٢٦	يدفع مجلس المحافظة مواطنيه للالتزام بتحقيق الاهداف المخططة ضمن الوقت المحدد لإنجازها .	3.58	1.100
٢٧	يحث مجلس المحافظة المجتمع المحلي على المشاركة في الانتخابات كأحد اساليب الديمقراطية .	4.17	0.917

٢٨	يعد مجلس المحافظة قيادات محلية كفوة تؤهلهم لخوض الانتخابات النيابية	3.54	1.285
٢٩	يشجع مجلس المحافظة على مراقبة المواطنين لأعماله للتأكد من انجازها بكفاءة وفاعلية .	3.42	1.139
٣٠	يشجع مجلس المحافظة المواطنين في احقيتهم قبول او رفض بعض قراراته قبل الشروع بتنفيذها .	2.96	1.268
31	يسمح مجلس المحافظة للمواطنين بحضور اجتماعات المجلس بغية تعزيز الشفافية والوضوح .	3.25	1.152
32	يحق للمواطنين عزل اعضاء مجلس المحافظة عند ضعف قدرتهم على الاداء الجيد او لفسادهم .	1.83	1.404
	بعد الاهداف السياسية	3.34	0.659

٢. الاهداف الادارية :

يتضح من الجدول (٧) حصول البعد الاهداف الادارية على وسطا حسابيا (3.52) متوفرا ، وبانحراف معياري (0.600) ، مما يشير الى تجانس اراء مجتمع البحث واتفاقه على تبني مجلس محافظة الديوانية تحقيق الاهداف الادارية من خلال استعماله للأساليب الادارية الصحيحة بغية تخفيف الاجراءات وتسهيل الاعمال للحد من الروتين الاداري وضمان سرعة انجاز معاملاته بكفاءة وفاعلية .

اذ حققت الفقرة (٣٣) (يسعى مجلس المحافظة الى تخفيف اعباء موظفي الادارات المركزية واقصارها بالأعمال الادارية المهمة) اقل متوسط حسابي (3) متوفر ، وبانحراف معياري (1.063) ، وتؤكد النتائج لسعي المجلس للتنسيق مع الحكومة المركزية واستعماله لأساليب ادارية تخفف العبء عن حكومة المركز بتطوير قدرات وكفاءة جهازه الاداري واكساب تلك الكوادر الخبرات في ضوء اللامركزية التي تحد من بيروقراطية الادارة والسعي لبث روح التنافس في ذلك الجهاز ومنحه صلاحية الابداع والابتكار للارتقاء بالأداء وصولا الى رضا المجتمع المحلي .

الجدول (٧) تحليل اراء مجتمع البحث لبعد الاهداف الادارية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٣	يسعى مجلس المحافظة للتخفيف من اعباء موظفي الادارات المركزية واقصارها بالأعمال الادارية المهمة .	3.00	1.063
٣٤	يسعى مجلس المحافظة للتنسيق بين الادارة المحلية والحكومة المركزية من خلال وضع الخطط والمشاريع الملائمة .	3.83	0.482
٣٥	يسعى مجلس المحافظة للحد من الروتين وتبسيط الاجراءات لضمان سرعة الانجاز بكفاءة وفاعلية .	4.04	0.624
٣٦	يسعى مجلس المحافظة لاستعمال اساليب ادارية تختلف عن التي تطبقها الادارة المركزية مراعاة لظروف العمل المحلي	3.71	1.083
٣٧	يسعى مجلس المحافظة لزيادة قدرة موظفيه المحليين على	3.33	1.090

الابداع والابتكار		
يسعى مجلس المحافظة لإكساب كوادره المحلية الخبرة المتزايدة بإشراكهم في عملية صنع القرار	3.63	1.096
يسعى مجلس المحافظة الى تحقيق الكفاءة الادارية بتبني اسلوب اللامركزية استجابة للطلبات المحلية المتنوعة	3.79	1.021
يُعنى مجلس المحافظة بالقضاء على البيروقراطية من خلال نقل صلاحية تقديم الخدمات لهيئات تدرك طبيعة الحاجات المحلية	3.17	1.090
يهتم مجلس المحافظة ببناء روح التنافس بين وحداته الادارية	3.21	1.215
بعد الاهداف الادارية	3.52	0.600

٣. الاهداف الاجتماعية :

يتضح من الجدول (٨) تبني مجلس محافظة الديوانية تحقيق الاهداف الاجتماعية ، اذ حقق بعد الاهداف الاجتماعية وسطا حسابيا (3.81) ، وانحراف معياري (0.684) ، مما يدل على اتفاق اراء مجتمع البحث وتجانس في اجاباته حول اسلوب عملياته وانشطته الهادفة الى توليد شعور لدى مواطنيه المحليين بالعدالة الاجتماعية في مختلف اجزاء المحافظة وبالقدر نفسه من المزايا والخدمات ، في ظل حفاظه على حقوق الاقليات وتحسين نوعية الحياة وتقديمه الخدمات الاجتماعية والصحية والتعليمية . فحققت جميع فقرات البعد وسطا متوفرا اعلى من الوسط الحسابي ، فكانت اعلى فقرة (٤٦) (يعنى مجلس المحافظة بالتواصل المستمر مع مجتمعه المحلي بمختلف المناسبات العامة والخاصة) لوسطها الحسابي (٣.٩٦) ، وبانحراف معياري مقداره (0.900)

الجدول (٨) تحليل اراء مجتمع البحث لبعد الاهداف الاجتماعية (N=24)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٤٢	يسعى مجلس المحافظة لتطوير القطاعات الخدمية والتعليمية والبنى التحتية	3.93	0.807
٤٣	تتوفر لدى المجلس خطط تنموية تعمق انتماء السكان المحليين بوحدهم الادارية	3.80	0.920
٤٤	يتبنى مجلس المحافظة تحقيق النمو الاقتصادي في ظل التوازن الديناميكي بين الحاجات والمشكلات المحلية وامكانية تحقيقها .	3.85	0.882
٤٥	يمتلك مجلس المحافظة خلية تخطيط تدرس تغيرات المجتمع المحلي ديمغرافيا وتضع مقترحاتها ازاء ذلك .	3.52	1.001
٤٦	يُعنى مجلس المحافظة بالتواصل المستمر مع مجتمعه المحلي بمختلف المناسبات العامة والخاصة .	3.96	0.900
	بعد الاهداف الاجتماعية	3.81	0.684

٤. الاهداف الاقتصادية :

يظهر الجدول (٩) حصول البعد (الاهداف الاقتصادية) على متوسطا حسابيا (3.59) متوفرا ، وبانحراف معياري (0.810) مما يشير لاتفاق اراء مجتمع البحث حول مساهمة مجلس المحافظة في تأسيس مشروعات اقتصادية تلائم احتياجات المواطنين وتشجع الاستثمار المحلي والمساهمة في اتاحة المجال للتصنيع والعمل والاستثمار المحلي بتحرير المناطق المتخلفة اقتصاديا والبدء بتفعيل سبل الارتقاء بها معيشيا بتوفير مصادر التمويل والاستثمار بمختلف القطاعات وبما يساهم بدعم الناتج المحلي للمحافظة .

اذ حصلت الفقرة (٤٩) (يهتم مجلس المحافظة بإقامة مشاريع استثمارية استراتيجية كبناء المصانع واقامة الفنادق والمنتجعات السياحية) على اقل المتوسطات الحسابية توفرا لبعـد الاهداف الاقتصادية (3.45) ، وبانحراف معياري (1.041) ،

الجدول (٩) تحليل اراء مجتمع البحث لبعـد الاهداف الاقتصادية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٤٧	يدعم مجلس المحافظة المشاريع التنموية الصغيرة والمتوسطة للقطاع الخاص المحلي	3.75	0.947
٤٨	يتبنى مجلس المحافظة تنفيذ الاعمال المشتركة مع الجهات المطورة للاقتصاد المحلي	3.53	0.948
٤٩	يهتم مجلس المحافظة بإقامة مشاريع استثمارية استراتيجية كبناء المصانع واقامة الفنادق والمنتجعات السياحية	3.45	1.041
٥٠	يرسم مجلس المحافظة خطته الاقتصادية في ظل دراسة الجدوى وبما يعود بالمنفعة على المواطن المحلي	3.62	0.984
٥١	يحمي مجلس المحافظة الاسس الاقتصادية من خلال صيانة راس المال المحلي بحمايته من الاهتزازات الاقتصادية .	3.59	0.938
	بعـد الاهداف الاقتصادية	3.59	0.810

ومن كل ما تقدم ، فقد حقق الاهداف المحلية مستوى توافر من خلال وسطها الحسابي العام (3.57) وبانحراف معياري (0.582) ، مما يشير الى اهتمام مجلس محافظة الديوانية بتحقيق هذه الاهداف من خلال تبنيه تحقيق الاهداف (الاجتماعية ، الاقتصادية ، الادارية ، السياسية) على الترتيب بحسب مستوى توافر متوسطاتها الحسابية ، وبذلك اجاب الباحث عن التساؤلات في مشكلة البحث.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاهداف المحلية	3.57	0.582

المبحث الرابع

اختبار وتحليل فرضيات علاقة الارتباط بين المتغيرات

(الانماط القيادية ، اهداف الادارة المحلية)

اولاً

علاقة الارتباط بين الانماط القيادية وبين اهداف الادارة المحلية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد:

انطلقت الفرضية الرئيسة الاولى من توقع (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية دالة احصائياً بين الانماط القيادية واهداف الادارة المحلية بأبعادها) ، وقد اظهر الجدول (10) علاقات الارتباط الطردية الموجبة بين الانماط القيادية والاهداف المحلية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد ، اذ كانت النتائج كالآتي :

١. أظهر الجدول (١٠) نمط القيادة الديمقراطي كبعد مستقل (5) نموذج علاقة طردية معنوية ايجابية مع اجمالي وأبعاد اهداف الادارة المحلية من أصل خمسة ، أي ما نسبته (100%) من العلاقات ، اذ حقق علاقة ارتباط (0.659^{**}) معنوية موجبة قوية مع اجمالي اهداف الادارة المحلية ، فيما جاء بعلاقة ارتباط معنوية موجبة (0.658^{**}) قوية مع البعد المعتمد الاهداف السياسية ، وعلاقة ارتباط معنوية موجبة متوسطة (0.557^{**}) مع البعد المعتمد الاهداف الادارية ، وعلاقة ارتباط طردية متوسطة (0.492^{**}) مع البعد المعتمد الاهداف الاجتماعية ، واخيراً علاقة ارتباط معنوية موجبة متوسطة مع البعد المعتمد الاهداف الاقتصادية (0.345^{*}) ، اذ تدل النتائج على ان مجتمع البحث يستعملون النمط الديمقراطي في تحقيق اهداف الادارة المحلية ، وان زيادة التأثير المتبادل فيما بين الانماط القيادية واهداف الادارة المحلية بأبعاده سوف يؤدي الى تغيير بالاتجاه نفسه ، وهذه النتيجة توفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الاولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط الديمقراطي واهداف الادارة المحلية بأبعادها) .

٢. أظهر الجدول (١٢) نمط القيادة الاوتوقراطي كبعد مستقل (5) نموذج علاقة طردية معنوية ايجابية مع اجمالي وأبعاد اهداف الادارة المحلية من أصل خمسة ، أي ما نسبته (100%) من العلاقات ، اذ حقق علاقة ارتباط (0.585^{**}) معنوية موجبة قوية مع اجمالي اهداف الادارة المحلية ، فيما جاء بعلاقة ارتباط معنوية موجبة (0.449^{*}) متوسطة مع البعد المعتمد الاهداف السياسية ، وعلاقة ارتباط معنوية موجبة قوية (0.643^{**}) مع البعد المعتمد الاهداف الادارية ، وعلاقة ارتباط طردية متوسطة (0.502^{**}) مع البعد المعتمد الاهداف الاجتماعية ، واخيراً علاقة ارتباط معنوية موجبة متوسطة مع البعد المعتمد الاهداف الاقتصادية (0.567^{**}) ، اذ تدل النتائج على ان مجتمع البحث يستعملون النمط الاوتوقراطي في تحقيق اهداف الادارة المحلية ، وان زيادة التأثير المتبادل فيما بين الانماط القيادية واهداف الادارة المحلية بأبعاده سوف يؤدي الى تغيير بالاتجاه نفسه ، وهذه النتيجة توفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الاولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط الاوتوقراطي واهداف الادارة المحلية بأبعادها) .

٣. أظهر الجدول (١٢) للنمط القيادة التسيبي كبعد مستقل عدم وجود اي علاقة طردية معنوية ايجابية مع اجمالي وأبعاد اهداف الادارة المحلية من أصل خمسة ، أي ما نسبته (0%) من العلاقات ، وان زيادة الاهتمام في النمط التسيبي سوف لا يعطي اي علاقة اهتمام بأهداف الادارة المحلية بأبعاده، وهذه النتيجة توفر الدعم الكافي لرفض الفرضية الفرعية الثالثة من

الفرضية الرئيسة الاولى (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط التسيبي واهداف الادارة المحلية بأبعادها) .

٤. أظهر الجدول (١٢) المتغير المستقل الانماط القيادية (5) نموذج علاقة طردية معنوية ايجابية مع اجمالي وأبعاد اهداف الادارة المحلية من أصل خمسة ، أي ما نسبته (100%) من العلاقات ، اذ حقق علاقة ارتباط (0.704^{**}) معنوية موجبة قوية مع اجمالي اهداف الادارة المحلية ، فيما جاء بعلاقة ارتباط معنوية موجبة (0.569^{**}) متوسطة مع البعد المعتمد الاهداف السياسية ، وعلاقة ارتباط معنوية موجبة قوية (0.742^{**}) مع البعد المعتمد الاهداف الادارية ، وعلاقة ارتباط طردية متوسطة (0.502^{**}) مع البعد المعتمد الاهداف الاجتماعية ، واخيرا علاقة ارتباط معنوية موجبة متوسطة مع البعد المعتمد الاهداف الاقتصادية (0.463^{**}) ، اذ تدل النتائج على ان مجتمع البحث يستعملون الانماط القيادية في تحقيق اهداف الادارة المحلية ، وان زيادة التأثير المتبادل فيما بين الانماط القيادية واهداف الادارة المحلية بأبعادها سوف يؤدي الى تغيير بالاتجاه نفسه ، وهذه النتيجة توفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الرئيسة الاولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الانماط القيادية واهداف الادارة المحلية بأبعادها) .

الجدول (١٠) علاقات ارتباط الانماط القيادية مع اهداف الادارة المحلية بأبعادها

ت	المتغيرات	السياسية	الادارية	الاجتماعية	الاقتصادية	اهداف الادارة المحلية
1	النمط الديمقراطي	0.658^{**}	0.557^{**}	0.492^{**}	0.345^{*}	0.659^{**}
		0.000	0.005	0.002	0.000	0.000
2	النمط الاوتوقراطي	0.449^{*}	0.643^{**}	0.502^{*}	0.567^{*}	0.585^{**}
		0.028	0.001	0.000	0.002	0.003
3	النمط التسيبي	-0.173	0.125	0.463	0.420^{*}	-0.033
		0.419	0.560	0.003	0.003	0.878
4	الانماط القيادية	0.569^{*}	0.742^{**}	0.502^{*}	0.463^{*}	0.704^{**}
		0.000	0.000	0.001	0.015	0.000

**correlation is significant at the level 0.01(2tailed) N=24

*correlation is significant at the level 0.05(2tailed) N=24

ومن الجدول اعلاه يرى الباحث بإمكان مجلس محافظة الديوانية ان يستعمل المصفوفة التي توفق بين الانماط والاهداف ، وكما موضح بالجدول (١١) ، اذ يمكنه استعمال النمط الديمقراطي عندما يروم تحقيق الاهداف السياسية ، فيما يستطيع تطبيق النمط الاوتوقراطي مع تحقيق الاهداف الاجتماعية والادارية والاقتصادية ، وكذلك يمكنه استعمال مزيج من الانماط مجتمعة مع تحقيق الاهداف مجتمعة بشكل عام والادارية والاجتماعية ، وهذا يتوافق بالواقع مع طبيعة كل هدف .

الجدول (١١) مصفوفة العلاقة بين الانماط القيادية والاهداف المحلية

الاهداف الاجتماعية	الاهداف الاقتصادية	الاهداف الادارية	الاهداف السياسية	النمط الديمقراطي
			*	
*	*	*		
*	*	*		

المبحث الثالث

اختبار وتحليل فرضيات التأثير

تأثير الانماط القيادية في تحقيق الأهداف المحلية :

انطلقت الفرضية الرئيسة الثانية من توقع (وجود تأثير ذو دلالة معنوية للأنماط القيادية في اهداف الادارة المحلية بأبعادها في مجلس محافظة الديوانية) ، ولغرض التحقق من صحة الفرضية من عدمها تم تنفيذ نماذج الانحدار البسيط ، بحسب الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية وكالاتي:

١. اظهر الجدول (١٢) ، انموذج تأثير البعد المستقل النمط الديمقراطي في المتغير المعتمد (اهداف الادارة المحلية) ، تحت مستوى معنوية ($\text{sig}=0.00$) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.05) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (16.893) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية (3.841)، اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.434$) ، ويدل على ان البعد المستقل النمط الديمقراطي يفسر ما قيمته (43.4%) من تحقيق اهداف الادارة المحلية ، وكانت قيمة ($\beta=0.242$) ، اي ان التغير لوحدة واحدة من النمط الديمقراطي ، سيحدث تغييرا في اهداف

الادارة المحلية بنسبة (24.2%) ، اذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي في تحقيق الاهداف المحلية) ، وهو يعد تأثيرا جيدا ، وبأنموذج انحدار وكالاتي :

$$\text{اهداف الادارة المحلية (Y) = } 0.242 + 2.676 \text{ (النمط الديمقراطي)}$$

٢. اظهر الجدول (١٤) ، انموذج تأثير للبعد المستقل النمط الاوتوقراطي في المتغير المعتمد (اهداف الادارة المحلية) ، تحت مستوى معنوية (sig=0.003) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.05) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (11.475) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية (3.841)، اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.343$) ، ويدل على ان البعد المستقل النمط الاوتوقراطي يفسر ما قيمته (34.3%) من تحقيق اهداف الادارة المحلية ، وكانت قيمة ($\beta=0.370$) ، اي ان التغير لوحدة واحدة من النمط الاوتوقراطي، سيحدث تغييرا في اهداف الادارة المحلية بنسبة (37%) ، اذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للنمط الاوتوقراطي في تحقيق الاهداف المحلية) ، وهو يعد تأثيرا متوسطا ، وبأنموذج انحدار وكالاتي :

$$\text{اهداف الادارة المحلية (Y) = } 0.370 + 2.413 \text{ (النمط الاوتوقراطي)}$$

٣. لم يظهر الجدول (١٤) ، اي انموذج تأثير للبعد المستقل النمط التسبيبي في المتغير المعتمد (اهداف الادارة المحلية) ، تحت مستوى معنوية (sig=0.878) وهي اكبر من قيمة الدلالة (0.05) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (0.024) وهي اقل من قيمة (F) الجدولية (3.841) ، اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.001$) ، ويدل على ان البعد المستقل النمط التسبيبي يفسر ما قيمته (1%) من تحقيق اهداف الادارة المحلية ، وكانت قيمة ($\beta= - 0.016$) ، اي ان التغير لوحدة واحدة من النمط التسبيبي ، سيحدث تغييرا عكسيا في تحقيق اهداف الادارة المحلية بنسبة (1.6%) ، اذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لرفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي في تحقيق الاهداف المحلية) وقبول الفرض البديل (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط التسبيبي في تحقيق اهداف الادارة المحلية)، وبأنموذج انحدار وكالاتي :

$$\text{اهداف الادارة المحلية (Y) = } -0.016 + 3.615 \text{ (النمط التسبيبي)}$$

٤. اظهر الجدول (١٤) ، انموذج تأثير للمتغير المستقل الانماط القيادية في المتغير المعتمد (اهداف الادارة المحلية) ، تحت مستوى معنوية (sig=0.00) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.05) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (21.651) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية (3.841)، اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.473$) ، ويدل على ان البعد المستقل الانماط القيادية تفسر ما قيمته (47.3%) من تحقيق اهداف الادارة المحلية ، وكانت قيمة ($\beta=0.561$) ، اي ان التغير لوحدة واحدة من الانماط القيادية ، سيحدث تغييرا في اهداف الادارة المحلية بنسبة (56.1%) ، اذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الرئيسية الثانية (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للأنماط القيادية في تحقيق الاهداف المحلية في مجلس محافظة الديوانية) ، وهو يعد تأثيرا جيدا ، وبأنموذج انحدار وكالاتي :

$$\text{اهداف الادارة المحلية (Y) = } 0.561 + 1.732 \text{ (الانماط القيادية)}$$

الجدول (12) تأثير الصحة الانماط القيادية وابعادها في تحقيق الاهداف المحلية

المتغير المستقل وابعاده	A	β	R	R ²	AR ²	Sig	المحسوبة للأنموذج المعتمد	المتغير المعتمد
النمط الديمقراطي	2.676	0.242	0.659	0.434	0.409	0.000	16.893	اهداف الادارة المحلية
النمط الاوتوقراطي	2.413	0.370	0.585	0.343	0.313	0.003	11.475	
النمط التسبيبي	3.615	-0.016	0.033	0.001	-0.044	0.878	0.024	
الانماط القيادية	1.732	0.561	0.704	0.496	0.473	0.000	21.651	

Sig= 0.05 F=3.841 df=23

وعند لجوء الباحث لاستعمال طريقة الانحدار المتعدد بطريقة (Step – Wise) لإيجاد الانموذج الافضل استعمالا في مجلس محافظة الديوانية كانت النتائج وفق الجدول (١٥) كالآتي :

الجدول (١٥) التأثير المتعدد بطريقة (Step – Wise)

المتغيرات	R	R ²	ΔR	F	Sig	A	β	المتغير المعتمد
الديمقراطي	٠.٦٥٩	0.434	0.434	٢٥.٩٣١	٠.٠٠٠	-0.302	0.448	اهداف الادارة المحلية
الاوتوقراطي	٠.٨٤٤	0.712	0.278				٠.٦٦٩	

اذ يتضح من الجدول اعلاه ان قيمة تأثير النمط الديمقراطي في تحقيق اهداف الادارة المحلية يبلغ (43.4%) ، عند مستوى معنوية (Sig=0.000) ، وقيمة (F) المحسوبة (25.931) اكبر من قيمة (F) الجدولية (3.841) ، وعند ادخال النمط الاوتوقراطي تعاضم قيمة التأثير الكلي للانموذج ليصبح التأثير الكلي (71.2%) ، اما النمط التسبيبي فقد استبعده الانموذج نظرا لتأثيره الضعيف وقيمة المعنوية اكبر من (sig=0.05) ، وبذلك يكون الانموذج الافضل

المطبق في مجلس محافظة الديوانية يتكون من النمطين الديمقراطي والاولتوقراطي ، نظرا لتأثيرهما العالي مجتمعين في تحقيق الاهداف المحلية ، ونظرا لملاءمتها طبيعة العمل في المحافظة ، وقد وظف الباحث طريقة الانحدار المتعدد بطريقة (Step – Wise) لإجراء هذا الاختبار . ويعد مقدار التغير في تأثير (ΔR) من (0.434) للأنموذج عند النمط الديمقراطي ، وزيادته الى (0.712) عند ادخال النمط الاولتوقراطي ، اي اضاف النمط الاولتوقراطي نسبة تأثير (27.8%) ، فيما لم يلاحظ للنمط التسبيبي اي تأثير في الانموذج المبحوث .

المبحث الخامس

اولاً الاستنتاجات

١- ظهر مجلس محافظة الديوانية متبنياً للفئات العمرية المتوسطة مما يشير الى اهتمامه بالأعمار الانتاجية الصحيحة لقوة العمل في قدرتها على تأدية المهام والانشطة على النحو الذي تتطلبها خصائص الوظيفة الملقة على عاتقهم ، فضلاً عن تمتعهم بتحصيل اكايمي يأهلهم علمياً وذهنياً في ظل امتزاجه مع سنوات الخبرة في مسعايم لتحقيق الاهداف المحلية واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

٢- يظهر تبني مجلس محافظة الديوانية للنمط القيادي الديمقراطي ، من خلال تشجيعه للمناقشات الجماعية كأحد اساليب تسيير اعماله في ظل الصلاحيات النسبية لبعض اعضاءه في ضوء تناسب قدراتهم وكفاءاتهم مع الفرص والامكانيات .

٣- يتبنى مجلس محافظة الديوانية النمط الاولتوقراطي في مهامه ومسؤولياته في سيره نحو تحقيق الاهداف المحلية .

٤- على الرغم من حرص مجلس محافظة الديوانية على منح الحريات لمواطنيه المحليين الا انه ما يزل يتلأ في تطبيق التعليمات دون تغيير .

٥- يظهر تبني مجلس محافظة الديوانية للنمط التسبيبي في بعض قراراته ومهامه وبرامجه وخاصة التي تتعلق بنشوب بعض المنازعات بين اعضاءه والتساهل الملموس في قصور ادائهم ومهامهم و واجباتهم .

٦- ثبت التزام مجلس محافظة الديوانية باستعمال كافة الانماط القيادية وبشكل متباين ونسبي وفقاً للمواقف التي تتحتم عليها خليط متجانس من الانماط مع اعطاء الافضلية للنمط الديمقراطي .

٧- يعمل مجلس محافظة الديوانية على تحقيق الاهداف السياسية والادارية والاقتصادية والاجتماعية بشكل نسبي متفاوت ، وفقاً للإمكانات والموارد المتوفرة حسب اهمية كل هدف خلال وحدة الزمن .

٨- يظهر التزام مجلس محافظة الديوانية بالعمل على حث سكانه المحليين للمشاركة الديمقراطية في الانتخابات المحلية والعامه ، الا ان القوى السياسية في المحافظة لها كلمة الفصل في مدى استنثارها بمراكز القرار المحلي .

٩- تظهر النتائج ضعفاً في حق المواطن المحلي من عزل اي عضو مَخْلاً في اداء واجبه او عند ضعف قدراته وفساده ،في ظل عدم استطاعتهم في رفض او قبول اي قرار يصدر عن المجلس

١٠- اظهرت النتائج قدرة مجلس محافظة الديوانية على تقليل الروتين والعمل الجاد في تبسيط الاجراءات وانجاز المهام الملقاة على عاتقه بكفاءة وفاعلية ،الا انه لم يصل الى الدرجة التي يكون عندها بديلاً عن موظفي الادارات المركزية في تأدية الاعمال والانشطة التي تلبي تحقيق الاهداف المحلية .

١١- يتبنى مجلس محافظة الديوانية وسائل وطرائق التواصل مع مجتمعه المحلي وبشتى المناسبات الا انه يحتاج في نفس الوقت لمزيد من ادوات التخطيط في ظل النمو السكاني والتنوع الديمغرافي وتلبية الوسائل المختلفة لتحقيق طلباتهم في ظل الموارد والامكانات المتاحة .

١٢- يظهر دعم مجلس محافظة الديوانية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة للقطاع الخاص في ظل استدامته للبيئة الاقتصادية المحلية ،ومسعاها الجاد في الحد من الانكماش والركود الاقتصادي ،وحقق الاقتصاد المحلي للمحافظة بوسائل انتاج جديدة ومتنوعة في ضوء انشاء المشروعات الاستراتيجية .

١٣- يتبنى مجلس محافظة الديوانية النمط الديمقراطي في تحقيقه للاهداف السياسية اكثر من الانماط الاخرى ،ولكنه يستعمل النمط الاوتوقراطي في سعيه لتحقيق الاهداف الادارية الاقتصادية والاجتماعية .

ثانيا التوصيات

١- يفترض على مجلس المحافظة عرض بعضاً من قراراته على جمهوره المحلي قبل التصويت عليها .

٢- ينبغي لمجلس المحافظة ان يمتلك الشجاعة الكاملة في تطبيق التعليمات والحرص على تنفيذها دون تأخير

٣- ضرورة تبني مجلس المحافظة النمط الديمقراطي عند تطبيق قراراته ومهامه .

٤- ينبغي على مجلس المحافظة ان يكون حازماً في حسم النزاعات بين اعضاءه وعدم التساهل في حق المفسدين والمقصرين في اداء واجباتهم وتطبيق التعليمات والقوانين بحقهم .

٥- ضرورة اهتمام مجلس المحافظة بتحقيق الاهداف السياسية والادارية والاقتصادية والاجتماعية دون تمييز وذلك بالاستخدام الامثل لكافة الامكانيات والموارد المتاحة .

٦- ينبغي على البرلمان ومجلس المحافظة بتشريع قوانين جديدة تزيد من حرية المواطن المحلي من اقالة الفاسدين والملكثين .

٧- ينبغي على المجلس ان يحد من تدخل القوى السياسية والمؤثرة في مجمل مهامه وانشطته .

٨- ضرورة تعزيز روح المشاركة في الانتخابات كمرشحين او مصوتين وبما يكفله الدستور من حقوق .

٩- ينبغي على المجلس ان يتحلى بالشجاعة والثقة التامة في تأدية اعماله وهو في طريقه لتحقيق الاهداف المحلية .

١٠- يتحتم على المجلس ان يسعى جاهداً باستخدام كافة الاساليب العلمية المتاحة لتحقيق رغبات المواطن المحلي في ظل التغيرات البيئية المتسارعة .

المصادر

أ- المراجع العربية :

1- الغزو، فاتن عوض (٢٠١٠)، القيادة والإشراف الإداري، دار إسامة للنشر والتوزيع، ط١، عمان.

2- السكارنة، بلال خلف(٢٠١٤)، القيادة الإدارية الفعالة، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

3-العبيدي، محمد جاسم، ولي، باسم محمد، (٢٠٠٩)، "المدخل إلى علم النفس الاجتماعي"، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

4- المبيضين، صفوان، ٢٠١١، الطروانة حسين ،عبد الهادي توفيق، المركزية واللامركزية في تنظيم الادارة المحلية، دار اليازوري للنشر ،عمان.

5- المبيضين،صفوان،٢٠١٤،الادارة المحلية مع التركيز على حالة المملكة الاردنية الهاشمية،دار اليازوري ،عمان.

6- المعاني،ايمن عودة، ٢٠١٣، الادارة المحلية،دار وائل ،عمان.

7- حبتور ،عبد العزيز صالح بن،٢٠٠٩،مبادئ الادارة العامة، دار المسيرة للنشر، عمان.

8- قنديل، علاء سيد (٢٠١٠)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط١، عمان.

9 محمود، علاء الدين عبد الغني (٢٠١١)، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط١، عمان .

10- هرمان ، نوربرت ، الإدارة بالتوافق . الخيط الواصل بين السلطة و التبعية ، تعريب هاني صالح ، الطبعة الأولى ، الرياض ، مكتبة العبيكان ، ٢٠٠٣ م .

11-فاطمة ربابعة، ١٩٩٠ دور مجالس الخدمات المشتركة في التنمية المحلية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.

- ب - المراجع الاجنبية :**

۱۴۵