

Administrative leadership and its role in developing the skills of departmental managers for the Dar Al-Maliya Foundation, "the Regional Directorate of Treasury" in the state of Bashar

Abdeldjalil Mokaddem¹, Khawla Adnani²

¹ Department of Economic Sciences, University of Taheri Mohamed Bechar, Algeria, djalilmok05@gmail.com

² Department of Economic Sciences, Ahmed Derayah Adrar University, Algeria, kha.adnani@univ-adrar.dz

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 07/08/2020

Accepted: 06/02/2021

Online: 28/02/2021

Keywords:

Administrative leadership

Department Managers

Finance House

management skills

Regional Directorate of

Treasury

JEL Code: M12, M54

ABSTRACT

The study aimed to identify the leadership styles prevailing in the Finance House and the extent of their contribution to their development through the following study hypotheses. The researchers used personal interviews and a questionnaire to collect data and information. A survey questionnaire was conducted and the questionnaire was corrected by the arbitrators. What is necessary to conduct the questionnaire to produce a final form, which It was distributed to the directors of departments in the institution, and the sample was chosen in a simple random way, as it was chosen from the employees. The number of distributed forms reached 80 forms. To analyze the data on the questionnaire, the researchers used the ready-made program for statistical analysis, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), and the most important results were reached. The study shows that the prevailing administrative leadership styles in the organization are the democratic style, then the attitude style, and the autocratic style to a small degree, and that the managerial leaders in the company have high management skills.

القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات لمؤسسة دار المالية "المديرية الجهوية للخرزينة" بولاية بشار

عبد الجليل مقدم¹، خولة عدناني²

¹ قسم العلوم الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، djalilmok05@gmail.com

² قسم العلوم الاقتصادية، جامعة دراية بشار، الجزائر، kha.adnani@univ-adrar.dz

معلومات المقال

تاريخ الاستقبال:

تاريخ القبول:

تاريخ النشر:

الكلمات المفتاحية

القيادة الادارية

مديري الإدارات

دار المالية

المهارات الادارية

المديرية الجهوية للخرزينة

JEL Code: M12, M54

الملخص

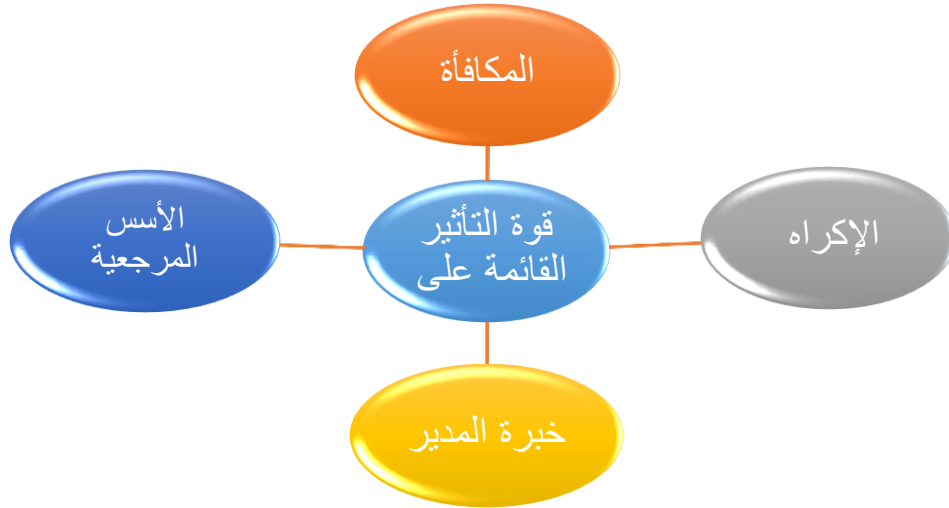
هدفت الدراسة للتعرف على الأنماط القيادية السائدة في مؤسسة دار المالية ومدى مساهمتها في تطويرها من خلال فروض الدراسة التالية استخدمت الباحثات المقابلات الشخصية والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم إجراء استبيان استطلاعي وتصحيح استمارة الاستبيان من قبل المحكمين ما يلزم إجراء الاستبيان للخروج بنموذج نهائي، والذي تم توزيعه على مدراء الإدارات بالمؤسسة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث تم اختيارها من العاملين وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة 80 استثمار، وتحليل البيانات الخاصة بالاستبانة استخدمت الباحثات البرنامج الجاهز للتحليل الإحصائي، الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة هو النمط الديمقراطي ثم النمط الموقفي، والنمط الأوتوقراطي بدرجة قليلة، وأن القادة الإداريين في الشركة يتمتعون بمهارات إدارية عالية.

■ ويجمع الكثير من الباحثين بأن القيادة الإدارية هي عملية وملكية معا، ونعني بالقول أن القيادة عملية استخدام القائد السلطة الرسمية لتحفيز سلوك الجماعة وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة، أما القيادة كملكية فتعني امتلاك القائد لمجموعة من الخصائص والسمات تؤهله للتأثير في سلوك الجماعة دون استخدام القوة بغية الوصول إلى أهداف معينة.

1-2- عناصر القيادة الإدارية:

- من خلال التعريف المقدمة للقيادة الإدارية نتضح لنا العناصر المكونة لهذا المفهوم والمتمثلة في: (رعد، 2001)
- أ - **القائد**: هو الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات أعضائها ومن ثم فهو يركز الاهتمام ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب.
- ب - **الجماعة (الأتباع)**: تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية فهي لا تتم إلا بوجود مجموعة من الأفراد يطلق عليهم التابعين لديهم قدرات واحتياجات يسعى القائد إلى تلبيتها.
- ت - **عملية التأثير**: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يريه.
- ث - **الأهداف المشتركة**: تستهدف عملية التأثير توجيه جهود المرؤوسين نفس إلى نفس الاتجاه.
- ج - **الموقف**: فبعض الأفراد يكونون قادة في حالة وجودهم في مواقف معينة بينما هم غير ذلك في موقف مغاير.
- من مجموع تعريفات القيادة الإدارية، يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية وهي: (كنعان، 2007)

الشكل رقم (01): عناصر القيادة الإدارية



المصدر: من إعداد الباحثين

2- تنمية المهارات الإدارية:

1-2- طرق تنمية المهارات الإدارية

هناك العديد من الطرق التي يمكن اتباعها لتنمية المهارات الإدارية وتطويرها ومن بينها: (أسماء، 2011)

أ. **التعلم أثناء العمل**: هي من أكثر الطرق الشائعة وتتميز بفاعليتها لتقديم التدريب للإداريين، حيث تساهم التجارب الميدانية بتعزيز المهارات الخاصة بهم.

ب. **مناصب الملاحظات:** تركز هذه الطريقة على الاهتمام بالتعليم من خلال الملاحظات، وتعد هذه المناصب من الأمور الجيدة للتنمية الإدارية.

ت. **المهام الخاصة:** هي استخدام مجموعة من المهام كأساليب تدريبية، حيث تقدم مهمة خاصة للمتدرب الذي يمنح حرية كاملة للتعامل معها، ويحصل على فرصة لمعالجة الأمور الخاصة بها، وتحديد الأهداف التي من الممكن تحقيقها بالاعتماد على هذه المهمة.

ث. **المحاضرات:** ويتم فيها تقديم محاضرين إداريين من ذوي الخبرات لمجموعة من المحاضرات للموظفين.

ج. **المشاركة في حل المشكلات:** طريقة تنتشر بشكل سريع ويهتم فيها المدرب بتوفير وصف مكتوب لحالة معينة تعتمد على تنفيذ عمل إداري، ومن الواجب على المتدرب (الموظف) أن ينفذ مجموعة من الأمور، مثل: تحديد طبيعة المشكلة، وتحليل الظروف الخاصة بها، وتحديد الطرق المستخدمة في حلها، وتقديم توضيح حول الحل المقترح لهذه المشكلة.

ح. **المواد الدراسية:** هي دراسة مادة مقررة عند حاجة الإداريين الحصول على معرفة متخصصة ومرتبطة بأعمالهم، ويجب أن تصمم هذه المواد الدراسية بشكل يوفر كافة المعلومات المطلوبة للإداريين.

خ. **حضور المؤتمرات:** من الطرق شائعة الاستخدام، تقدم فرصا للإداريين المشاركين لتفعيل النقاش بينهم، خصوصا حول المشكلة المطروحة لتحليل الموقف المناسب لها، من أجل تحديد ما يجب عمله.

د. **هيكل التنظيم اللامركزية:** لما زادت اللامركزية في الهيكل التنظيمي، زادت الحاجة والفرص للتعلم عن طريق الممارسات الإدارية وبهذا نفترض أن الرجال المؤهلين تعطى لهم واجبات إدارية ويحصلون على مساعدات من رؤسائهم ما يمكنهم من تنمية مهاراتهم

2-2- مقومات إعداد القادة وتنمية مهاراتهم

أ. **مقومات إعداد القادة وتنمية مهاراتهم الإدارية:** (فارس، 2010)

كما وقد تم التعرض لمفهوم المهارات القيادية بأنها مجموعة الاستعدادات والمواهب الطبيعية والمكتسبة التي تنمو بالمعرفة والتعليم والتدريب وتجعل القائد قادرا على التأثير في الآخرين بكفاءة وفعالية بغية تحقيق الأهداف التنظيمية بالوقت والسرعة والجهد اللازم، إلا أن هذه المهارات لا يمكن اعتبارها كمقتنيات جاهزة أو سلعة، بل هي قدرات قابلة للاكتساب والتطوير والصقل والتعديل حسب ما تقتضيه الظروف والمعطيات التنظيمية والتي تتم ضمن سياقات التنمية الإدارية والتدريب الإداري كأهم مقومين في هذا المجال:

• التنمية الإدارية

دخل مفهوم التنمية الإدارية مضمار اهتمام الباحثين الإداريين والاجتماعيين والاقتصاديين والسياسيين في البلاد العربية منذ ما يقارب العقدين من الزمن، وذلك في إطار تحديد متطلبات التنمية الشاملة، غير انه لم يتم الاتفاق حول التنمية الإدارية ومفهومها والياتها، فالبعض يرى أن التنمية الإدارية كمفهوم عبارة عن عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعا وفي كافة المجالات دونما حصر أو تحديد، لتتناسب مع التغيير الكمي والنوعي للسلع والخدمات المطلوب توزيعها على المجتمع وفق معايير محددة. (Harria، 2008)

إذن تقترن التنمية الإدارية بتنمية مهارات وكفاءات العنصر البشري في الإدارة وخاصة في المستويات العليا، وكذا بتطوير وسائل العمل التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالعنصر البشري، وإن أهم ما توصف به التنمية الإدارية أنها تتم عبر التغيير البطيء وليس الجذري. (محمود، 1970)

• التدريب الإداري (الموجه للقادة والمدراء)

في الحقيقة إن مفهوم التدريب وتطبيقاته الذي جاء في اغلب مؤلفات كتاب الإدارة العرب ارتبط بالدرجة الأولى بالموظفين الذين لا يشغلون مناصب قيادية في مؤسساتهم، ولقد بقي مفهوم التدريب من المفاهيم التي يعترضها الغموض وتتداخل مع غيرها من المفاهيم: كالتنمية الإدارية والتعليم، وهي كلها تسعى إلى تطوير المهارات الإدارية في كل مستويات الإدارة. ويقول "حمدان" أن التدريب عبارة عن صيغة مباشرة يتم من خلالها تعديل أو تحديث مهارات سلوكية هامة للعامل والمؤسسة التي يخدمها معتمدا على أساليب وطرق علمية و يذكر أن التدريب عبارة عن عمليات تعلم مهارات ومعارف، ويلحظ أن عملية التدريب تدخل ضمن الإطار العام للتنمية الإدارية، وذلك من خلال التركيز على الاحتياجات التدريبية في كسب معارف جديدة وتعلم مهارات أو تنميتها أو ضبط سلوك الفرد وتطوير كفاءته من أجل أحداث التغيير في مستويات الأداء نحو الأفضل، وهذا هو حتما ما تسعى إليه عملية التنمية الإدارية، ويمكن القول أن التدريب هو احد المكونات المرحلية في سيرورة التنمية الإدارية (عبدالرحمان، 2015)

3- دراسة ميدانية للقيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات لمؤسسة دار المالية "المديرية الجهوية للخزينة" بولاية بشار

3-1- المنهج المتبع في الدراسة الميدانية

إن المنهج المتبع لتطور العلوم يستطيع أن يلمس الأهمية التي احتلها أسلوب دراسة الحالة كأحد أساليب المنهج الوصفي، ويرجع ذلك إلى ملائمة لدراسة الظواهر الاجتماعية، وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة.

فمن بين البحوث التي يستخدمها المنهج الوصفي دراسة الحالة، كما هو الحال بالنسبة للدراسة التي نحن بصدد إعدادها، والتي تهدف إلى ما سبق ذكره أي معرفة "دور أنماط القيادة الإدارية في تنمية مهارات مديري إدارات مؤسسة دار المالية وتحديدًا بالمديرية الجهوية للضرائب"

3-2- الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

لتدعيم الدراسة التطبيقية حول القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات في مؤسسة دار المالية ارتأينا أن نتطرق في دراستنا إلى التغذية العكسية لما تتبعه هذه المؤسسة من أنماط قيادية ومدى تأثيرها في تنمية مهارات مديري هاته المؤسسة، فحاولنا نسخ 80 استبانة مبسطة مكونة من 28 سؤال لكل استبانة موزعة حسب الأنماط القيادية لدراسة مدى تأثيرها في تنمية مهارات مديري الإدارات في نفس المؤسسة، تم قبول 73 منها ورفض الباقي بسبب عدم اكتمال أجوبتها.

3-3- حجم مجتمع الدراسة

استهدفت دراستنا التي أجريناها حول القيادة الإدارية ودورها في تنمية المهارات الإدارية جميع مديري ومسؤولي إدارات مؤسسة دار المالية بالمديرية الجهوية للخزينة والمقدر عددهم 80 مسؤولا ومسؤولة بالمديرية موزعين حسب المديريات

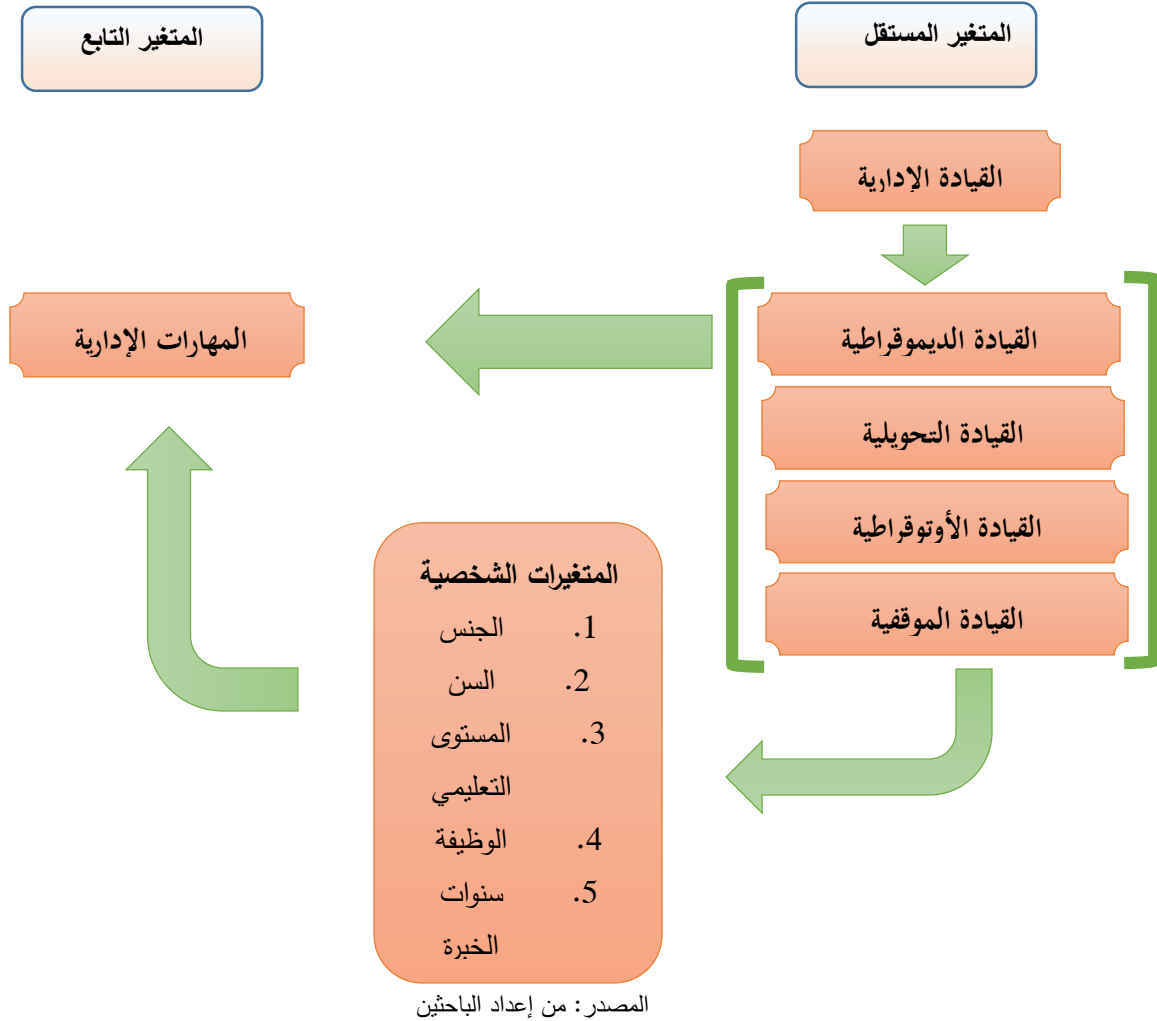
الفرعية والمهام المنوطة لكل مديرية فرعية (مديرية الخزينة والتوظيفات، مديرية الموظفين والتكوين، مديرية الفحص والمنازعات، مديرية الميزانية والوسائل، مديرية الإعلام الآلي).

3-4- حجم عينة الدراسة

هذا الاستبيان كان موجه إلى عينات من المجتمع في مؤسسة دار المالية من خلال استجواب 73 مسؤول ومسؤولة بالمؤسسة موزعين حسب وظائفهم بداية من رؤساء المكاتب، رؤساء المصالح، وصول إلى نائب المدير، المدير الفرعي وأخيرا المدير الجهوي.

3-5- نموذج الدراسة

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة



3-6- ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام الاختبار عن طريق حساب معامل (ألفا كرونباخ) كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول (01): يوضح ثبات أداة الدراسة

ألفا كرونباخ	عدد الملاحظات
0.708	28

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل ألفا قد بلغت 0.708 أي 70 % مما يدل على ان درجة الاتساق الداخلي لإجابات الأسئلة كانت جيدة، حيث كونها أكبر من 0.60 أي 60% وهذا ما يدل على ثبات أكبر لأداة القياس.

7-3 - المتغيرات الشخصية:

الجدول رقم (02): خصائص المتغيرات الشخصية

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	45	61,64
	أنثى	28	38,36
السن	أقل من 30 سنة	7	9,59
	من 30 إلى 40 سنة	43	58,90
	من 41 إلى 50 سنة	14	19,18
	أكثر من 50 سنة	9	12,33
المستوى التعليمي	ثانوي	7	9,59
	جامعي	52	71,23
	دراسات عليا	9	12,33
	شهادات أخرى	5	6,85
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	10	13,70
	ما بين 5 إلى 15 سنة	32	43,84
	ما بين 16 إلى 25 سنة	24	32,88
	أكثر من 25 سنة	7	9,59
الوظيفة	رئيس مكتب	47	64,38
	رئيس مصلحة	17	23,29
	نائب مدير	4	5,48
	مدير فرعي	4	5,48
	مدير جهوي	1	1,37
متوسط الدخل	من 30001 الى 45000	57	78,08
	أكثر من 45000	16	21,92

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3-8- اختبار الفرضيات:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: العلاقة بين القيادة الديمقراطية وتنمية مهارات مديري الإدارات. الفرضية العديمة H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة القيادة الديمقراطية على تنمية مهارات مديري الإدارات لدى أفراد العينة.
- الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة القيادة الديمقراطية على تنمية مهارات مديري الإدارات لدى أفراد العينة.

الجدول (03): نتائج تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين القيادة الديمقراطية وتنمية مهارات مديري الإدارات

المتغير التابع: تنمية مهارات مديري الإدارات						
صحة الفرضية	Sig	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	المتغير المستقل
نقبل الفرضية H0	0.26	0.030	0.173	4.060	0.129	القيادة الديمقراطية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل: من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الارتباط (R) بين القيادة الديمقراطية والمهارات الإدارية كان (0.173) أي بنسبة (17.3%) فهو ارتباط ضعيف، كما بلغ معامل التحديد (R2) 0.030 أي أن (3%) من التغير في المهارات الإدارية يعود إلى التغير في القيادة، حيث بلغ مستوى الدلالة المعنوية 0.26 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض البديلة العديمة ونقبل الفرضية العديمة.

معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين القيادة الديمقراطية والمهارات الإدارية هي من الشكل:

$$Y=0.129X1+4.06$$

بحيث يمثل Y المتغير التابع المهارات الإدارية و X1 يمثل القيادة الديمقراطية

النتيجة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة القيادة الديمقراطية على تنمية المهارات الإدارية

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية المهارات الإدارية. الفرضية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة القيادة التحويلية على تنمية المهارات الإدارية لدى أفراد العينة.
- الفرضية H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة القيادة التحويلية على تنمية المهارات الإدارية لدى أفراد العينة.

الجدول (04): نتائج تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية المهارات الإدارية.

المتغير التابع: تنمية المهارات الإدارية.						
المتغير المستقل	ثابت الانحدار a	معامل الانحدار b	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	Sig	صحة الفرضية
القيادة التحويلية	0.286	3.366	0.40	0.16	0.006	نقبل الفرضية H1

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الارتباط (R) بين القيادة التحويلية والمهارات الإدارية كان (0.40) أي بنسبة (40%) فهو ارتباط ضعيف، كما بلغ معامل التحديد (R2) 0.160 أي أن (16%) من التغير في المهارات الإدارية يعود إلى التغير في القيادة التحويلية. حيث بلغ مستوى الدلالة المعنوية 0.006 وهو أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية العديمة ونقبل الفرضية البديلة.

معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين القيادة التحويلية والمهارات الإدارية هي من الشكل:

$$Y=0.286X2+3.366$$

بحيث يمثل Y المتغير التابع المهارات الإدارية وX2 يمثل القيادة التحويلية

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة القيادة التحويلية على تنمية المهارات الإدارية لدى أفراد

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: العلاقة بين القيادة الأوتوقراطية وتنمية المهارات الإدارية
الفرضية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة القيادة الأوتوقراطية على تنمية المهارات الإدارية لدى أفراد العينة.
الفرضية H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة القيادة الأوتوقراطية على تنمية المهارات الإدارية لدى أفراد العينة.
الجدول (05): نتائج تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين القيادة الأوتوقراطية وتنمية المهارات الإدارية

المتغير التابع: تنمية المهارات الإدارية						
المتغير المستقل	ثابت الانحدار a	معامل الانحدار b	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	Sig	صحة الفرضية
القيادة الأوتوقراطية	-0.03	4.722	0.11	0.01	0.510	نقبل الفرضية H0

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الارتباط (R) بين القيادة الأوتوقراطية والمهارات الإدارية كان (0.11) أي بنسبة (11%) فهو ارتباط جد ضعيف، كما بلغ معامل التحديد (R2) 0.01 أي أن (1%) من التغير في المهارات

الإدارية يعود إلى التغيير في القيادة الأوتوقراطية، حيث بلغ مستوى الدلالة المعنوية 0.510 وهو أكبر من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العديمة.

معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين القيادة الأوتوقراطية والمهارات الإدارية هي من الشكل:

$$Y = -0.03X3 + 4.722$$

بحيث يمثل Y المتغير التابع للمهارات الإدارية و X3 المتغير المستقل القيادة الأوتوقراطية

النتيجة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة القيادة الأوتوقراطية على تنمية المهارات الإدارية لدى أفراد العينة.

• اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: العلاقة بين القيادة الموقفية وتنمية المهارات الإدارية.

الفرضية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة القيادة الموقفية على تنمية المهارات الإدارية لدى أفراد العينة.

الفرضية H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة القيادة الموقفية على تنمية المهارات الإدارية لدى أفراد العينة.

الجدول (06): نتائج تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين القيادة الموقفية وتنمية المهارات الإدارية

المتغير التابع: تنمية مهارات مديري الإدارية						
المتغير المستقل	ثابت الانحدار a	معامل الانحدار b	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	Sig	صحة الفرضية
القيادة الموقفية	0.348	3.079	0.414	0.171	0.006	نقبل الفرضية H1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS

التحليل: من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الارتباط (R) بين القيادة الموقفية والمهارات الإدارية كان (0.414) أي بنسبة (41.1%) فهو ارتباط ضعيف، كما بلغ معامل التحديد (R2) 0.171 أي أن (17.1%) من التغيير في المهارات الإدارية يعود إلى التغيير في القيادة الموقفية، حيث بلغ مستوى الدلالة المعنوية 0.006 وهو أكبر من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية العديمة ونقبل الفرضية البديلة.

معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين القيادة الموقفية والمهارات الإدارية هي من الشكل:

$$Y = 0.348X4 + 3.079$$

بحيث يمثل Y المتغير التابع للمهارات الإدارية و X4 المتغير المستقل القيادة الموقفية

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة القيادة الموقفية على تنمية المهارات الإدارية لدى أفراد

• اختبار الفرضية الرئيسية: العلاقة بين تطبيق القيادة الإدارية (بأساليبها الأربعة) وتنمية المهارات الإدارية.

الفرضية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة القيادة الإدارية (بأساليبها الأربعة) وتنمية المهارات الإدارية لدى أفراد العينة.

الفرضية H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة القيادة الإدارية (بأساليبها الأربعة) وتنمية المهارات الإدارية لدى أفراد العينة.

الجدول (07): نتائج تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين القيادة الإدارية بأنماطها الأربعة وتنمية المهارات الإدارية

المتغير التابع: تنمية مهارات مديري الإدارة						
صحة الفرضية	Sig	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	المتغير المستقل
نقبل الفرضية H1	0.03	0.106	0.325	3.355	0.283	القيادة الإدارية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الارتباط (R) بين القيادة الإدارية والمهارات الإدارية كان (0.325) أي بنسبة (35.5%) فهو ارتباط ضعيف، كما بلغ معامل التحديد (R2) 0.106 أي أن (10.6%) من التغير في المهارات الإدارية يعود إلى التغير في القيادة الإدارية، حيث بلغ مستوى الدلالة المعنوية 0.03 وهو أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين القيادة الإدارية والمهارات الإدارية هي من الشكل:

$$Y=0.283X+3.355$$

بحيث يمثل Y المتغير التابع المهارات الإدارية و X المتغير المستقل القيادة الإدارية

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة القيادة الإدارية على تنمية المهارات الإدارية لدى أفراد العينة.

- خاتمة:

إن الحديث عن المؤسسات وتطورها لا يكتمل معناه ولا يتم حصد ثماره إلا إذا تحدثنا عن القيادة الإدارية ذلك أن القيادة الإدارية هي التأثير في العاملين من أجل توجيههم لأداء ما هو مطلوب منهم بكفاءة كبيرة، وهذا ما تتطلع إليه المؤسسات في وقتنا الراهن، من هذا المنطلق ينبغي على قادة الرأي عامة من مدراء ومسؤولين أن يتمتع الواحد منهم بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال والإقناع وغيرها من الخصائص التي تجعله قادراً على تسيير المؤسسة والنهوض بها للأحسن، وهنا يبرز دور القائد وحنكته في إدارة العلاقات بين المرؤوسين بتبنيه لأنماط القيادة الأكثر ملاءمة للوضع فالقيادة بدورها إنما تشتمل على القيادة الديمقراطية التي تدعو إلى المشاركة والقيادة التحويلية التي تهتم بالقيم والأخلاق والأهداف والمعايير والأهداف طويلة الأمد، وتشتمل على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم الإنسانية ومن ناحية أخرى قد تقتضي الحاجة لتبني نمط القيادة الأوتوقراطية أو الديكتاتورية كونها تحصل المبتغى المراد من المؤسسة كما ويمكن أن يتمكن القائد بصفته المؤثر الأول في تابعيه إن توفرت له الحنكة والحكمة أن ينتهج النمط الموقفي وذلك حسب حالة المواقف الحاصلة في المؤسسة وهذا ما حاولنا إسقاطه على أرض الواقع بدراسة حالة المديرية الجهوية للخزينة ببشار ومدى تأثير القيادة الإدارية على تنمية مهارات مديريها.

أما في الجانب التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية للمديرية الجهوية بدار المالية لولاية بشار، اعتمدنا في تحليل معطياتها على برنامج spss19 وكان ذلك عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة على عينة من مدراءها ومسؤوليها على شكل

استبيان من خلال الدراسة النظرية والميدانية وتحليل مختلف المتغيرات المتعلقة بالموضوع استطعنا أن نكون فكرة ملائمة كما استطعنا أن نصل إلى إجابة عن اشكاليتنا الرئيسية والتي تركز على مدى تأثير القيادة الإدارية في تنمية مهارات مديري المديرية الجهوية للخزينة لولاية بشار.

أولاً: نتائج الدراسة

- تعتمد المديرية الجهوية للخزينة بدار المالية لولاية بشار بشكل كبير على القيادة الموقفية والتحويلية بتنمية مهارات مديريها.
- يشجع المدراء والمسؤولون في المديرية مرؤوسيهم لتنمية مهاراتهم الإدارية.
- يتمتع المديرون في المؤسسة بقدرتهم على الاستماع لمرؤوسيهم وهذا يخلق جوا من المشاركة بينهم وبين المرؤوسين.
- قدرة المؤسسة على خلق نوع من المرونة في القرارات حسب ما يتكيف ووضع المرؤوسين يؤهلها لتنمية مهارات مديريها بالدرجة الأولى وعمالها في الدرجة الثانية.

ثانياً: التوصيات

- توصي الدراسة بضرورة تبني القادة الإداريين في مؤسسة دار المالية القيادة الديمقراطية بما تتضمنه من سلوكيات وممارسات ومهارات وتفويض للصلاحيات الذي يؤدي الى نجاح مؤسستهم في الحاضر والمستقبل.
- توصي الدراسة بضرورة تبني القادة الإداريين في المؤسسة محل الدراسة الفكر الذي يقوم على تنمية مهاراتهم بالتدريب وتشجيعه بين أوساط العمال.
- تبني نمط القيادة الموقفية الذي بواسطته يستطيع القائد المدير أن يتكيف مع شتى الأوضاع والمشاكل وحلها بسهولة وفي أقل وقت ممكن.
- توصي الدراسة بأن يعزز القادة الإداريين مبدأ المشاركة لدى المرؤوسين وذلك لرفع الروح المعنوية وتفجير طاقاتهم الكامنة.
- توصي الدراسة بأن يكون القائد ذو التوجه التحويلي لتحقيق الرسالة والرؤية المستقبلية وعدم استخدام القائد للأسلوب التقليدي والروتيني المعقد والمليء بالقوانين واللوائح التي تعوق تطور الشركة.

- قائمة المراجع والمصادر:

1. أسماء، أ. (2011). *المهارات الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء :الواقع وأساليب التطوير* .بتصريف . المملكة العربية السعودية :جامعة الملك فيصل بالأحساء.
2. حسن، ب. أ. (2005). *المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات* .بيروت :دار النهضة العربية.
3. رعد، ح. أ. (2001). *إدارة الابتكار والإبداع ، كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات ، ج . 2*دمشق :دار الرضا للنشر.
4. عبدالباقي، ص. أ. (2008). *السلوك التنظيمي ، مدخل تطبيقي معاصر* .الإسكندرية :الدار الجامعية.
5. عبدالرحمان، ع. ع. (2015). *القيادة والدافعية في الإدارة التربوية* .عمان، الاردن :دار حامد للنشر و التوزيع.
6. فارس، ب. أ. (2010). *تنمية وتسيير الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير* .قسنطينة :جامعة منتوري.

7. كنعان بن. (2007). القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، الإصدار السابع . عمان :دار الثقافة للنشر والتوزيع.
8. محمود هـ. ز. (1970). ، الجوانب السلوكية في الإدارة . الكويت :وكالة المطبوعات.
9. Graham, J. (1991). *Servant -leadership in organisation : inspirational and moral. Leadership quaterly.*
10. Harria, I. T. (2008). *The Relationship Between Leadership Styles of School Principals Teachers Retention.* USA: capella university.