

أولاً : بناء الاشكالية :

تعتبر القيادة في الفكر الإداري على أنها عملية تتميز باستمرارية الفعالية التي تنم عن علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوس ، ومن خلالها يستطيع القائد أن يؤثر في سلوك المرؤوسين ، وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من خلال قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المنظمة.

ومن هذا المنطلق فإن مسألة القيادة تحظى باهتمام جل المؤسسات كونها تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وانجاز الأعمال، حيث أصبح واضحاً في عصرنا الحالي أن تقدم مختلف المؤسسات نتيجة طبيعية لفعالية قياداتها في العديد من المجالات، فهي بذلك تحاول الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتميئتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهدافها.

تشكل القيادة الإدارية باعتبارها ضرورة في كل مجتمع ومنظمة وادارة ،المردود الكلي للعملية الإدارية ، ومن هنا لا يمكن نجاح أي عمل إداري بدونها، وهي بذلك مصدر لنجاح المنظمة ، حيث أن مسؤولية القيادة تتبلور في قدرتها على صياغة التعاون بغية توحيد جهود المرؤوسين سعياً وراء تحقيق الغايات القيادية وتلبية حاجات العاملين وإنجاز الأهداف الوظيفية المتعددة بالمنظمة .ولكن عدم وجود مواصفات ملائمة للقائد الإداري ومهارات وجب امتلاكها للتواصل مع العاملين والموظفين بالمنظمة قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها المنشودة ، كذلك فان ترشيح القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب منهم.

مما سبق جاءت دراستنا لتطرح إشكالية مهمة والتي نسعى في هذه الدراسة إلى الإجابة عنها من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر مهارات القائد الإداري على تحسين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية ؟

-التساؤلات الفرعية:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما أثر المهارات الانسانية للقائد الاداري على أداء العاملين؟
- 2- ما أثر المهارات الفنية للقائد الاداري على أداء العاملين؟
- 3- ما أثر المهارات الذاتية للقائد الاداري على أداء العاملين؟
- 4- ما مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة؟

ثانيا :فرضيات البحث:

للإجابة على هذه الإشكالية والتعمق في دراستها نضع منهاجاً للبحث، يتطلب تحليل

الإشكالية محل الدراسة واختبار صحة مجموعة من الفرضيات هي:

الفرضية الرئيسية ■ :

✚ تؤثر مهارات القائد الإداري على تحقيق الاداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

محاد عبد القادر بالجلفة .

الفرضيات الفرعية ■ :

✚ هناك علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة إحصائية للمهارات الإنسانية على أداء العاملين

✚ هناك علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة إحصائية للمهارات الفنية على أداء العاملين .

✚ هناك علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة إحصائية للمهارات الذاتية على أداء العاملين

✚ هناك فروق ذات إحصائية لأثر المهارات القيادية على أداء العاملين تعود إلى

اختلاف الخصائص الشخصية (الجنس ، المستوى التعليمي ، الخبرة)

ثالثا: أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الأساسي في إبراز دور مهارات القائد الإداري في تحقيق الأداء بالمؤسسة وبناء على ذلك يمكن ذكر أبرز أهداف :

- إبراز أهمية القيادة وأثرها على تسيير المؤسسة من خلال ما يتبعه القادة من أنماط ومهارات

- التعرف على واقع الأداء للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

رابعا : أسباب إختيار الموضوع

هناك مجموعة من الاعتبارات والمبررات لاختيار الموضوع تمثلت في:

أسباب موضوعية :

- توفير مرجع علمي تحليلي واقعي للمهتمين في مجالات المعرفة بشكل عام و العلوم الاجتماعية بشكل خاص

-إبراز دور القيادة الإدارية في تحريك دافعية العاملين والحفاظ على مثابرتهم

لرفع من مستوى الاداء.

- يخدم البحث قادة المؤسسات و الشركات المختلفة لما يحتويه من افكار تسعى الى

شرح مفهوم القيادة وتحديد اولوياته ومتطلباته .

أسباب ذاتية :

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي إلى معالجة ودراسة مواضيع القيادة الإدارية؛

- يعتبر موضوع القيادة الإدارية أحد أهم مواضيع التخصص .

خامسا : تحديد مفاهيم الدراسة :

القيادة: تعرف على أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين للقيام بعمل ما بغية تحقيق هدف أو أهداف متفق عليها".¹

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية

وتعرف بأنها "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يعلمهم يقبلون قيادته طواعية ودون التزام قانوني، وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد أهدافها وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادتهم بالشكل الذي يريده. "

كما تعرف بأنها عملية تأثير متبادلة بين القائد ومرؤوسيه للوصول إلى أهداف مشتركة ويمكن القول أنها عملية توجيه وتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة.²

ونقصد بالقيادة القدرة والفعالية والبراعة للقائد بمساعدة النخبة على تحديد الأهداف وترتيبها تصاعديا حسب أولوياتها واختيار الوسائل الملائمة ، وإدراك الأبعاد المختلفة للمواقف التي تواجهه، وتشخيص المشاكل التي تصاحبها، واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات والأزمات التي تفرزها هذه المواقف، كما تعد القيادة الإدارية اعتراف تلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة، بينما الرئاسة تقوم نتيجة النظام.

¹ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص357.

² . فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ، ص: 316

تعرف القيادة بأنها: "نظام من خلاله تتم عملية التأثير والتغيير في سلوك الآخرين في مؤسسة الأعمال وفي موقف معين لتحقيق أهداف محددة".

- وتعرف أيضا على أنها: "تشاط يمارسه شخص ما يؤثر فيه على مجموعة من الأفراد يجعلهم يتعاونون ويوجهون طاقتهم لتحقيق هدف معين".

- وتعرف كذلك بأنها: "تشاطات وفعاليات تنتج عنها أنماط متناسقة بتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة".

- وتعرف أيضا بأنها: "القدرة على التأثير في سلوك الآخرين للقيام بعمل ما بغية تحقيق هدف أو أهداف متفق عليها".¹

- كما يمكن تعريف القيادة بأنها: "التأثير وتحفيز وتمكن الآخرين أن يساهموا بفعالية ونجاح في المؤسسة التي يكون أعضاء فيها قادة ولديها الدافع واضح لتحقيق أهداف محددة".

أداء الموظف : هو درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، او الكيفية التي يتحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} * \text{القدرة}$$

وقياس مستوى الأداء الوظيفي في هذه البحث من خلال العبارات التي تضمنتها أداة البحث.

التعريف الاجرائي للبحث : نقصد بالقيادة الإدارية هي تلك القدرة على التأثير من قبل المدير على الموظف ليقوم بتنفيذ المهام و الواجبات الملقاة على عاتقه أثناء تأدية عمله

¹ . - محمد علي جملوك، موسوعة العلوم الإدارية (القيادة)، دار ال ا رتب الجامعية، لبنان، 1999 ، ص:16

سادسا :الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : دراسة ناصر بن علي الصامل بعنوان "تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي"، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، دراسة التطبيقية على المجلس الشورى السعودي.

حصر الطالب مشكلة دراسته حول: ما علاقة تنمية المهارات القيادية للعاملين في مجلس الشورى . السعودي بالأداء الوظيفي لديهم؟ تم اجراء الدراسة سنة 2011

- تمثلت نتائج هذه الدراسة في:
- أن المهارات القيادية تساعد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتزيد من دافعية العاملين للعمل بدرجة كبيرة جدا.
- أن المهارات القيادية تساعد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتعمل على رفع مستويات الرضا لدى العاملين.
- أن المهارات القيادية تساعد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتسهم في إنجاز الأعمال بأسرع وقت وأقل تكلفة.
- أن المهارات القيادية تساعد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتساعد على الجودة في أداء الأعمال.
- أن المهارات القيادية تساعد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتحد من المشكلات الوظيفية لدى العاملين بدرجة كبيرة.
- أن المهارات القيادية تساعد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتسهم في رفع روح المعنوية لدى العاملين.

الدراسة الثانية : تتمثل في دراسة نبيل عبد الفتاح دراسة (عام 1990 م) حول تنمية القيادات الإدارية من منظور علمي، وهدفت الدراسة للتأكيد على أهمية القيادات الإدارية ووسائل تنميتها، ومعرفة كيفية تنفيذ برامج تنمية القيادات الإدارية ، وتحديد معوقات تنمية

القادة الإداريين ، والتعريف بالجهود التي يبذلها معهد الإدارة العامة لتطوير وتنمية القيادات الإدارية في سلطنة عمان، وهذه الدراسة من النوع الوثائقي ، وقد تناولت إدارة القوى العاملة في ظل مفهوم النظم، وأهم المهارات اللازمة للقادة الإداريين ، وكيفية تنفيذ برامج تنمية القيادات الإدارية، ووسائل تدريب القادة الإداريين، ومعوقات تنمية القادة الإداريين، ودور معهد الإدارة بسلطنة عمان في تنمية القيادات الإدارية .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن المهارات اللازمة للقادة والإداريين تختلف باختلاف مستوياتهم القيادية والإدارية.
- إن أهم المهارات والقدرات التي يمكن تنميتها في القادة الحاليين أو المرشحين تتركز في مجال العلاقات الإنسانية، ومجال حل مشكلات واتخاذ القرارات، ومجال القدرة على الإبداع والابتكار.
- ترتبط أساليب تدريب وتنمية القادة الإداريين ارتباطاً وثيقاً بطبيعة المهارات القيادية التي يحتاجونها ومنها ، القدرة على التعامل مع الجماعات والتأثير فيهم ومهارة إدارة الاجتماعات والمؤتمرات واللجان ، ومهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ومهارة إجراء المقابلات الشخصية وغيرها من المهارات .
- ضرورة استخدام المنهج العلمي في تدريب القيادات الإدارية في كل مرحلة من مراحل تنمية القادة الإداريين.

الدراسة الثالثة : سامية بن يونس، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016 ، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، والتعرف على مختلف الفروقات في تأثير أنماط القيادة على أداء الموارد البشرية، وتم التوصل إلى النتائج التالية: تم الوصول إلى وجود الأنماط الثلاثة في المؤسسة بدرجة متفاوتة مع وجود هيمنة ملحوظة للنمط الديمقراطي مقارنة بنظريات الأوتوقراطي والحر، وهو ما انعكس إيجاباً على أداء الأفراد في المؤسسة.