

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
من إعداد الطالبة: فرحات إحسان
بعنوان:

تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

(دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية
ورقلة و الوادي)

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2016 / 05/23.

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

الأستاذ / دبون عبد القادر (أستاذ مساعد –أ- جامعة قاصدي مرباح – ورقلة) رئيسا.
الأستاذة / صالحى سميرة (أستاذ مساعد –أ- جامعة قاصدي مرباح – ورقلة) مشرفا ومقرر
الأستاذ / بن شويحة بشير (أستاذ مساعد –أ- جامعة قاصدي مرباح – ورقلة) ممتحنا .

السنة الجامعية 2016/2015

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
من إعداد الطالبة: فرحات إحسان
بعنوان:

تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

(دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية
ورقلة و الوادي)

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ : 2016 / 05/23.

أمام اللجنة المتكونة من السادة :

الأستاذ / دبون عبد القادر (أستاذ مساعد -أ- جامعة قاصدي مرباح – ورقلة) رئيسا.
الأستاذة / صالحى سميرة (أستاذ مساعد -أ- جامعة قاصدي مرباح – ورقلة) مشرفا ومقرر
الأستاذ / بن شويحة (أستاذ مساعد -أ- جامعة قاصدي مرباح – ورقلة) مُمتحنا .

السنة الجامعية 2016/2015

إهداء

"اللهم اشرح لي صدري و يسر لي أمري و حل العقدة من لساني يفقه قولي"

اللهم صلي على سيدنا محمد عبدك و رسولك النبي الأمي الذي أدى الأمانة و بلغ الرسالة

و نصح الأمة و كشف الغمة و تركها على المحبة البيضاء الواضحة الغراء ليلا كنهارها

لا يزيغ عنها إلا هالك و العياذ بالله.

أهدي جهدي هذا

إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق وحنانها الفياض، درج حياتي، أمي العزيزة "حبيبة"

و إلى الغالي الذي أفنى من عمره السنين لنصل لهذا المستوى، أبي الكريم "علي"

إلى أخواتي إيمان و أبناءها (زياد، نجم الدين، آلاء الرحمان) ، وفاء، محمد الأمين، زهرة، جمانة و إلى

شمعتنا التي تنير علينا المنزل، عبد النور، شيما

و عاهم الله و حفظهما.

إلى جدتي الغالية أدام الله في عمرها و حفظها لنا "خديجة"

إلى أعمامي و عماتي حفظهم الله.

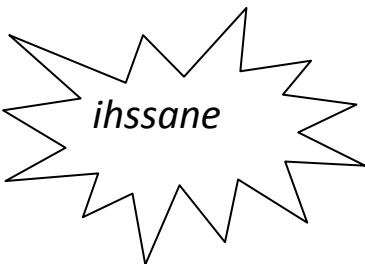
- إلى اللتين قضيت معهما مشوارتي الدراسي في الجامعة و سهرنا الليلي للوصول

إلى المتبغى إلى اللتين لم يغيبوا عن ذاكرتي و لا على مخيلتي أختاي التي لم أجد مثلما هي الوجود

و لو عشت طوال الدهر رفقتيا و صديقتيا و عزيزتيا إبنة عمتي "فاطمة الزهراء" و "حافية منعو"

"حفظهما الله و دمتهم في خدمة الدعوة"

و إلى صديقاتي سعاد، أمال، سميرة، أفنان



شكر و تقدير

ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك امدك هذا

كثيرا طيبا مباركا فيه، اد وفتنتني لإتمام هذا العمل و يسرت لي

الأمر العسير - ارجو اللهم ان تتقبل مني هذا العمل و انت و راضي عني .

الشكر ترجمان النية و لسان الطوية و شاهد الخالص و عنوان الاختصاص

اتقدم بخالص شكري الى من كانت سندي بجهدها بعلمها ،الى من لم تمحل عليا بنطائعا و توجيهاتها

الى قدوتي استاذتي مشرفتي

طالعي سميرة.

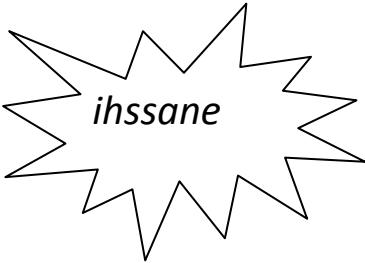
و الى اعضاء لجنة المناقشة كل واحد باسمه .

و الى كل الاساتذة و اخص بالذكر الاستاذ مجاح عبد الرؤوف و الدكتور قابوسه علي بجامعة الوادي

و الأستاذة صديقي صافية و الى جميع عمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة خاصة بنين

يونس و بوصييع الهادي و فرحات عبد الحق .

و الى كل من ساندني و لو بكلمة و اطلب من الله ان يثبت اجورهم .



الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم من خلالها الكشف عن طبيعة العلاقة بين النمط القيادي السائد في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وأداء الموارد البشرية فيها من جهة أخرى، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها قمنا بتصميم إستبانة مكونة من 21 بنداً. كما إستخدمنا المقابلة كلما أتاحت لنا الفرصة، أما مجتمع الدراسة فتمثل في كل من مديري ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح ورؤساء الفرق لـ 20 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بولاية ورقلة والوادي، حيث تم إختيار عينة الدراسة بطريقة العينة القصدية، أما حجم العينة فيبلغ 60 مفردة.

وبعد جمع البيانات تم تحليلها بإستعمال الأدوات الإحصائية المناسبة وكذا تمت الإستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss الإصدار (19). حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر إستخداماً لدى مديري ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح ورؤساء الفرق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مؤشرات أداء الموارد البشرية، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي المستخدم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومؤشرات أداء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: نمط القيادة، قيادة إدارية، أداء الموارد البشرية، مؤسسات الصغيرة ومتوسطة.

Abstract:

This study aimed to discuss the issue of the impact of leadership style on the performance of human resources in small and medium-sized enterprises throughout which we reveal the nature of this relationship between the prevailing leadership style in small and medium enterprises and the

To achieve the objectives of the study and to answer the questions, performance of human resources we have designed a questionnaire consisting of 21 items. We also used the interview whenever possible .

The study focused on the directors , heads of departments , heads of groups of 20 small enterprises and medium ones in the Wilaya of Ouargla and El-Oued .

.we have chosen the study sample the purposive one of a size of 60

After collecting data they have been analyzed by using the appropriate statistical tools, with the help of the use of statistical program packets of Social Sciences (spss) (19). We get the following results :

- The democratic leadership style is most used by directors , heads of departments and heads of teams in small and medium enterprises - The results have showed that there are moderately approval by the study sample on the performance of human resources indicators - They also showed a positive relationship between the democratic leadership style used in small and medium enterprises and indicators of performance of human resources

Key terms: leadership style, Administrative leadership, The performance of human resources, Administrative leadership, The Small and medium

قائمة المحتويات

الصفحة	اليان
IV	الإهداء
V	الشكر
VI	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
IX	قائمة الملاحق
أ - د	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية لأداء الموارد البشرية والنمط القيادي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية
3	المطلب الأول : أداء الموارد البشرية
6	المطلب الثاني : النمط القيادي
9	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
9	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
11	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
12	المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
14	خلاصة الفصل
الفصل الثاني :الدراسة الميدانية	
16	تمهيد
16	المبحث الأول :الطريقة و الأدوات
16	المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة
22	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
24	المبحث الثاني :التائج و المناقشة
24	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
27	المطلب الثاني :عرض نتائج إختبار الفرضيات
38	خلاصة الفصل
40	الخاتمة
44	المراجع
46	الملاحق
57	الفهرس

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	يوضح العوامل التي تؤثر في النمط القيادة	01
20	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
20	توزيع أفراد العينة حسب العمر	03
21	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
21	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	05
22	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	06

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
12	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	1
16	مجتمع مؤسسات محل الدراسة	2
19	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	3
23	مقياس ليكارت الثلاثي	4
23	معامل ألفا كرونباخ	5
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول النمط الديمقراطي	6
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول النمط الأتوقراطي	7
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول النمط الحر	8
27	النمط السائد في المؤسسات محل الدراسة	9
28	درجة أداء الموارد البشرية	10
31	العلاقة بين النمط القيادي السائد وأداء الموارد البشرية	11
32	نتائج اختبار T-test لاختبار الفروق في إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي تعزى لمتغير الجنس	12
33	الفروق في إجابات الباحثين تبعاً لمتغير العمر	13
33	الفروق في إجابات الباحثين تبعاً لمتغير الخبرة	14
34	الفروق في إجابات الباحثين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	15
34	الفروق في إجابات الباحثين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	16

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
47	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
48	استمارة الاستبيان	02
50	معامل الثبات ألفا كرونباخ	03
50	معامل الثبات للمجال الأول النمط الديمقراطي	04
50	معامل الثبات للمجال الثاني النمط الأوتوقراطي	05
50	معامل الثبات للمجال الثاني النمط الحر	06
51	تقرير سنوي لمؤسسة	07

مقدمة

في ظل التغيرات الاقتصادية التي يشهدها العالم أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل خيارا إستراتيجيا هاما في عملية التنمية الاقتصادية، ومما لاشك فيه أن تقدمها يعتمد على إستحواذها على الموارد البشرية ذات المهارات الفكرية والقدرات الإبداعية من جهة، وقادتها المتميزين بإمكانهم إستثمار هذه القدرات وتوفير الدعم اللازم من جهة أخرى، وهكذا أصبح أداء الموارد البشرية أكثر تعقيدا من ناحية تسييرية وتقديرية.

ويلعب القائد بخصائصه القيادية ونمطه القيادي، دور حاسم في أداء الموارد البشرية كما له دور في التخطيط وصنع الأهداف والسياسات الخاصة بالمؤسسة، ناهيك على دوره في خلق روح التعاون بين العمال، والسعى إلى التشاور والمشاركة في إتخاذ القرار، بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة وتنفيذ الإستراتيجية المستقبلية.

أولا: إشكالية الدراسة .

بناء على ما تقدم يمكننا طرح إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

مامدى تأثير النمط القيادي السائد في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أداء الموارد البشرية ؟

للإجابة على السؤال الرئيسي ارتأينا تجزئته إلى أسئلة فرعية وهي:

- ✓ ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسات محل الدراسة ؟
- ✓ ما درجة أداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة ؟
- ✓ هل هناك علاقة بين النمط القيادي السائد في المؤسسات محل الدراسة وبين مؤشرات أداء الموارد البشرية بها؟
- ✓ هل توجد فروقا ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) ؟

✓ ثانيا: فرضيات الدراسة.

وبناء على الأسئلة الفرعية للدراسة تم صياغة فرضياتها على النحو التالي:

- 1- النمط القيادي السائد في المؤسسات محل الدراسة هو النمط القيادي الديمقراطي.
- 2- تعتبر مؤشرات أداء الموارد البشرية ذات درجة أداء متوسطة.
- 3- توجد علاقة بين النمط القيادي السائد في المؤسسات محل الدراسة وبين مؤشرات أداء الموارد البشرية بها.
- 4- توجد فروقا ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

ثالثا: أهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

توضيح مفهوم النمط القيادي وأهميتها وكذا إبراز المهارات القيادية الواجب توافرها في قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأوجه القصور في أداء القادة الواجب تجنبها.

تحديد النمط القيادي السائد في كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

قياس أداء المديرين والرؤساء في مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

إبراز طبيعة العلاقة الموجودة بين النمط القيادي وأداء الموارد البشرية.

الخروج بتوصيات تساهم في تعزيز وتدعيم مفهوم النمط القيادي وتبسيطه وتقديمه كمادة علمية ومعرفية، من أجل استيعابه وتحويله إلى واقع عمل ميداني وممارسة يومية لقادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

رابعا: أهمية الدراسة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في البعد الاستراتيجي الذي يحضى به موضوع القيادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالقيادة الإدارية تقوم بإسهامات مهمة في مختلف المجالات التسييرية كالتخطيط، التنظيم، التحفيز والرقابة، كما أنها تعتبر إحدى وسائل التوجيه، الاتصال والدافعية، ودونها لا يمكن البدء والشروع في تنفيذ أي خطة عمل مهما كانت بساطتها.

خامسا: مبررات اختيار الموضوع .

تم اختيار الموضوع وفقا للأسباب الآتية:

اتجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحسين مكانتها التنافسية، خاصة في ظل العولمة والتوجه نحو اقتصاد السوق، وما صحابها من احتدام للمنافسة بين المؤسسات على الصعيد الوطني، الإقليمي والعالمي، مما دفع قادتها للبحث عن السبل والطرق المناسبة التي تمكنهم من رفع أداء المورد البشري، مما ينعكس إيجابا على معدلات الأداء الكلي للمؤسسة.

يعد موضوع القيادة من المواضيع التي تصب في تخصص تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يعد المتغير الثاني للبحث أي أداء الموارد البشرية من الأهداف التي تسعى المؤسسة عموما وإدارة الموارد البشرية تحديدا لتحقيقها.

وجود العديد من مؤشرات التي تقيس أداء الموارد البشرية دون إدراك جدوى كل مؤشر من هذه المؤشرات ومدى دقة كل منها.

إضافة للأسباب الموضوعية السابقة، يمكن إدراج سبب ذاتي وهو وجود ميول شخصي لدراسة هذا الموضوع

سادسا: المنهج المستخدم في الدراسة.

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها. و بغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على المناهج التالية:

أ. **المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

ب. **المنهج الاستقصائي:** لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث، ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.

ج. **المنهج الإحصائي:** الذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات.

سابعا : صعوبات الدراسة .

- صعوبة في إيجاد مجموعة من المؤسسات ذات حجم صغير ومتوسط وفي كيفية توزيع الاستبيان لأن الإستبانة موجهة للرؤساء.

- صعوبة في استرجاع استبانات الدراسة .

- ضيق الوقت في الدراسة الميدانية.

- عدم إستقبال الجيد من قبل المؤسسات محل الدراسة.

- عدم توفير المعلومات الكافية من المؤسسة (كانت معظم الإجابات لا يمكن بتصريح ذلك).

- صعوبة كبيرة جدا في الحصول على تقرير السنوي لكل مؤسسة.

ثامنا: حدود الدراسة.

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي :

الحدود المكانية : إقتصرت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ولايتي ورقلة و الوادي

الحدود الزمنية : كانت في سنة 2016

الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في القادة الإداريين لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. بمعنى (المديرين، رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح، رؤساء الفرق).

تاسعا: هيكل الدراسة.

سنحاول في الفصل الأول التعرض لمبحثين أساسيين وهما :

❖ في المبحث الأول يتم التطرق إلى كل من مفاهيم أداء الموارد البشرية ثم النمط القيادي و العوامل المؤثرة على أداء

الموارد البشرية

❖ و في المبحث الثاني يتم التطرق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع النمط القيادي و أداء الموارد البشرية .

سنحاول في الفصل الثاني التعرض لمبحثين أساسيين وهما :

❖ في المبحث الأول يتم التطرق لطريقة الدراسة و الأدوات المستخدمة في الدراسة .

❖ و في المبحث الثاني يتم عرض النتائج ومناقشتها .

❖ أما في الخاتمة فتم عرض الإستنتاجات وأفاق الدراسة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد :

تلعب القيادة دورا حيويا وهاما في حياة المنظمات فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود مرؤوسيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة في حو من الرضا التام لدى العاملين. والقائد لا يولد في لحظة وإنما يتطور وينمو من خلال العمل الجاد والجهد الدؤب والوعي بعدة عناصر تؤثر في نجاحه.

وعليه نحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مجموعة من المفاهيم العامة حول النمط القيادي وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما سنحاول من خلاله عرض لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتعقيب عليها.

المبحث الأول : الأدبيات النظرية:

مما لا شك فيه أن الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحظى بأهمية كبيرة كونها من العوامل التي تعتمد على نجاح المؤسسة، فالقائد الإداري يمثل عنصرا أساسيا وهاما في كل مراحل عملية التنمية الإقتصادية.

المطلب الأول : أداء الموارد البشرية :

قمنا في هذا المطلب إلى التطرق إلى ماهية أداء الموارد البشرية حيث قمنا بتعريفه و تطرقنا إلى عناصره وأيضاً أبعاده وكذا مؤشرات ومعوقاته.

الفرع الأول : مفهوم أداء المورد البشري .

تعددت التعاريف الخاصة بأداء الموارد البشرية، فبرغم من ذلك لم يصل الباحثون إلى تعريف يجمع بين وجهات النظر الخاصة بهم، فقد اختلفت تعريفاتهم لأداء الموارد البشرية، ومن بين هذه التعاريف مايلي:

عرف أداء المورد البشري على أنه " هو أداء الأفراد الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من تسيير مهاراتهم"¹.

كما عرف على بأنه " نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالأمثل، الجيد، الكفاء... إلخ"².

¹ قرين ربيع، عطاء الله بلسين، فعالية بطاقة الأداء المتوازن، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009، ص4

² عابدة خطاب، التخطيط الإستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1989، ص35

كما يشير أداء المورد البشري إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وه يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد³.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف التالي لأداء الموارد البشرية على النحو التالي:

" أداء الموارد البشرية هو عبارة عن الطريقة أو المنهجية التي ينتهجها العمال في المؤسسة لإنجاز المهام والأعمال الموكلة إليهم بالشكل المطلوب، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

الفرع الثاني: عناصر أداء الموارد البشرية .

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل حيث توجد عدة عناصر هامة تكون في مجملها ما يعرف بالأداء وهي⁴:

1- المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.

2- كمية العمل المنجز: ويقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

3- نوعية العمل: وتشمل الدقة، النظام، الاتفاق، التمكين الفني والقدرة على تنفيذ وتنظيم العمل واكتشاف الأخطاء.

4- المثابرة والثوق: يدخل فيها التفادي والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.

كما هناك 03 مكونات للأداء هي الرغبة في العمل (الدافعية) والقدرة على العمل بالإضافة إلى إدراك الدور الوظيفي، فالأداء يعبر بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرات والمهارات} \times \text{الدافعية} \times \text{إدراك الدور الوظيفي}$$

³ رابع بخلف، نحو تقييم فعال الأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة: 2007، ص 20

⁴ مرجع سابق

الفرع الثالث: أبعاد أداء الموارد البشرية .

من خلال هذا الفرع سيتم التطرق إلى كل من الإبداع، الكفاءة و الفعالية، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار والجودة كأبعاد لأداء الموارد البشرية كمايلي:

1 – الإبداع: يمكن تعريف الإبداع على أنه العملية التي يتم فيها خلق شئ جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المؤسسة أو الصناعة أو المجتمع لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى⁵.

2 – التدريب: هو نشاط تعليم من نوع خاص معتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها. و هو واحد من وسائل تطوير العاملين للمنظمة، و قد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير العاملين إذ لم يكن لديها برامج للتطوير في هذه الحالة غالبا ما توسع نشاط التدريب ليشمل نشاطات تطويرية معينة⁶.

3 – المشاركة في اتخاذ القرارات: و يعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين⁷.

4 – الكفاءة و الفعالية: يقصد بالفعالية مدى تحقيق الأهداف، وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالكفاءة القدرة على تدنئة مستويات إستخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة .

5 – الجودة: لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة و كان كلا من التعاريف التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها. و بصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات إلا أن هناك بعض التعاريف التي فرضت نفسها على الفكر الإداري و ذلك لما إتصفت به من موضوعية و تعبير دقيق عن المفهوم.

⁵ دريوش شهبناز، أثرأما القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 2012، ص23

⁶ نائف برونطي سعاد – ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد) – دار وائل للنشر و التوزيع طبعة 2007 ص 443.

⁷ الجريد عارف بن ماطل – التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين – مذكرة ماجستير غير منشوره، تخصص علوم ادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نائف العربية للعلوم الامنية 2007 ، ص 18

الفرع الرابع: معوقات أداء الموارد البشرية.

أن الإدارة الناجحة هي التي تسعى إلى رفع كفاءة أداء موظفيها وأن تعمل دائما على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجيتهم وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة وفي مايلي سنتطرق إلى بعض العوامل التي تؤثر على تدني مستوى الأداء الوظيفي وهي⁸

- غياب الأهداف المحددة؛
- عدم مشاركة العاملين في الإدارة أي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- مشكلات الرضا الوظيفي كأسلوب التعامل ومنح الحوافز والرواتب؛
- التسبب الإداري وما ينجر عنه من غياب وضياح لساعات العمل؛
- مشكلات التطوير الوظيفي كترقيات غير المدروسة؛
- عدم فعالية أنظمة الحوافز.

الفرع الخامس: مؤشرات قياس الأداء الموارد البشرية.

يمثل الأداء الأساس للحكم على فاعلية الأفراد والوحدات الإدارية والمؤسسات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات وأهمها⁹:

الإنتاجية؛ - الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل؛- مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة؛- القدرة على الإبداع والابتكار؛- درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين؛- مستوى التعاون مع فرق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات، وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى مايلي:

- الفعالية: الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تحققها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

8 محمود عبد الرحمن إبراهيم الشطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة 2006، ص55

⁹ محمد الربيع، العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادة الأمنية"دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق، دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2004، ص58

– الكفاءة: وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، أو يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.

المطلب الثاني: النمط القيادي.

أصبح من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفة وخبرة بالأنماط القيادة وطرق التعامل بها حسب كل حالة ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى تعريف النمط القيادي والعوامل المؤثرة في نمط القيادة والأنماط القيادة الإدارية.

الفرع الأول: تعريف النمط القيادي.

قبل التطرق إلى تعريف النمط القيادي سنحاول تسليط الضوء على كل من مصطلح القائد، النمط، القيادة الإدارية،

أسلوب القيادة كمايلي:

يعرف القائد على أنه: هو ذلك الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين وإتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المؤسسة.¹⁰

يعرف النمط على أنه: هو السلوك السائد أو الأسلوب الذي يمارسه القائد في أغلب الأحيان ويميزه عن الآخرين.

تعرف القيادة الإدارية بأنها: هي الإجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة لهما.¹¹

يعرف أسلوب القيادة بأنه: هو أسلوب القائد المثالي أو قائد الفريق، الذي يبدي اهتماما عاليا بكل من الإنتاج والمرؤوسين معا، حيث يستطيع أن يحقق التوازن بين أعلى إنجاز للمهام والأعمال وبين أقصى تحفيز للمرؤوسين وإرضائهم في العمل، من خلال الثقة بهم والإحساس بحاجاتهم واحترامهم مما يجعلهم ملتزمين ببذل أقصى جهد ممكن لإنجاز العمل.¹²

النمط القيادي: هو مجموعة النشاطات والتصرفات التي يبديها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقة وأسلوب قيادته

ويقصد بالنمط القيادي أيضا هو النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء.¹³

¹⁰ سهيل أحمد عبيدات، القيادة أساسيات نظريات مفاهيم، الطبعة الأولى، إربد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2007، ص14

¹¹ حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، 2007، ص7

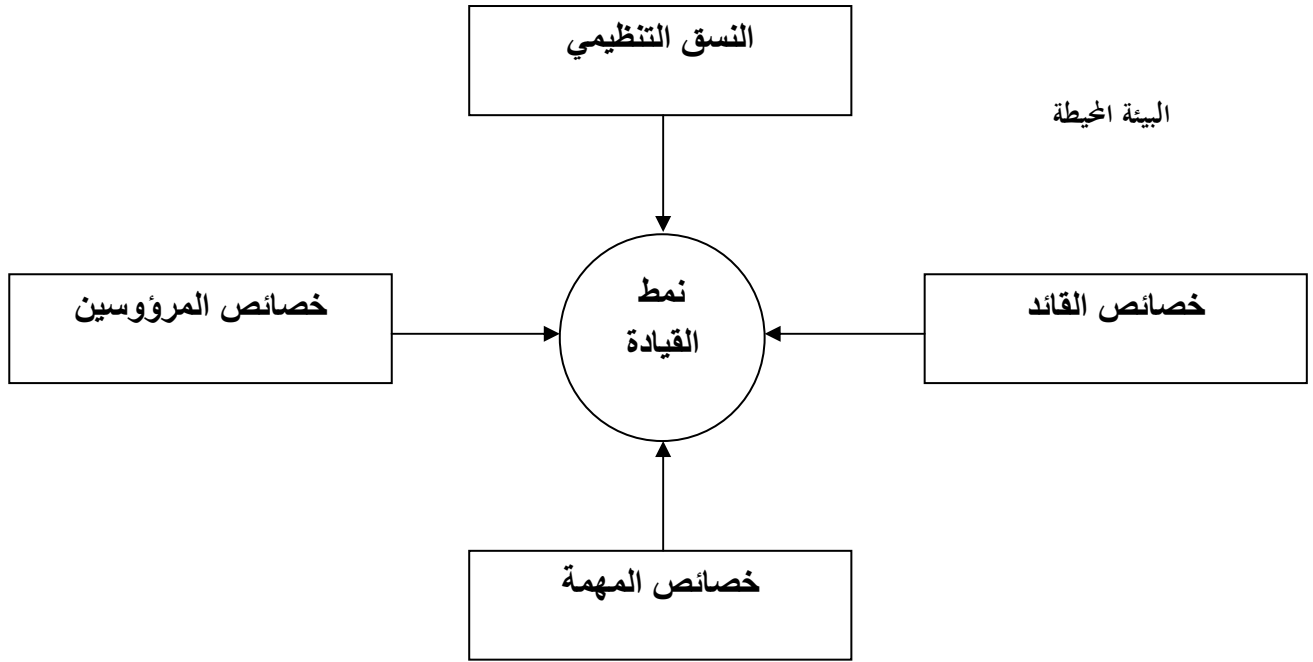
¹² صالح سميرة، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، مذكرة ماجستير فرع موارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة 2008، ص34

¹³ دريوش شهناز، مرجع سابق، ص10

من خلال ما سبق تجدر الإشارة إلى أننا وجدنا أن مجموعة من الأدبيات النظرية، لا تفرق بين أسلوب القيادة والنمط القيادة بينما توجد أدبيات أخرى تفرق بين الأسلوب والنمط حيث أن النمط يعبر عن سلوك متكرر فهو سلوك مميز للشخص، أما المعنى السمعي لكلمة أسلوب فيوحي بأنه يتغير من وقت لآخر، وإن كان كثير من المؤلفين يستخدم النمط بمعنى الأسلوب.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في نمط القيادة.

الشكل رقم (1): يوضح العوامل التي تؤثر في النمط القيادة



المصدر: حسن محمود حسن ناصر، مرجع سابق، ص16

يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل هي¹⁴:

1- خصائص القائد: وتتضمن العناصر التالية:

السمات الشخصية(الجادبية الشخصية/ الحزم/ الحيوية/ إستيعاب الآخرين)؛- القيم والمعتقدات؛- الأفكار والخبرات؛طموحات القائد؛- دافعية للإنجاز.

2-خصائص المرؤوسين: تتضمن العناصر التالية:

المستوى العلمي؛- طبيعة القادة السابقين؛- قيمهم ومعتقداتهم؛- إستعدادهم لتحمل المسؤولية؛- سلوكهم مع القائد.

3- خصائص النسق التنظيمي: وتتضمن العناصر التالية:

¹⁴ حسن محمود حسن ناصر، مرجع سابق، ص15

الثقافة التنظيمية؛ - حجم المنظمة وجماعات العمل؛ - هدف المنظمة؛ - الهيكل التنظيمي؛ - الإتصالات الإدارية.

4- خصائص المهمة: تتضمن العناصر التالية:

المهمة نمطية متكررة أم تحتاج إلى إبتكار وإبداع؛ - المهمة مؤقتة أم دائمة؛ - تتطلب أداء جماعي أم فردي؛ - مدى وضوح المهمة.

الفرع الثالث: أنماط القيادة الإدارية .

لتحقيق عمل مشترك بين الأفراد يسعى القائد إلى توجيه جهود الجماعة لبلوغ الهدف المحدد وهذا بالتأثير على

سلوكاتهم. وتعتمد عملية التأثير هاته على عدة أنماط وأساليب يستعملها القائد لتوجيه جهود العاملين كمايلي:

القيادة الديمقراطية: يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة

فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساس على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم إشباعه لحاجاتهم وخلق

التعاون بينهم وحل مشكلاتهم.

فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة وتم القيادة من خلال الترهيب وليس التخويف،

ومن خلال المشاركة وليس احتكار سلطة إصدار القرار، القائد في ظل هذه القيادة يستشير المرؤوسين ويشاركهم في إتخاذ

القرار إلا أن توجيه ورقابته لازمين لترشيد المناقشات¹⁵.

ويرى أوين أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلاً لدى المرؤوسين، وأن هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق

أهداف المؤسسة¹⁶.

القيادة الأوتوقراطية: يطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الإستبدادية، وتدور حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في

التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة إتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده،

ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف

والتهديد.

¹⁵ علي أحمد عياصر ومحمد العودة الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص121

¹⁶ la tasha M.Harris. the relationship between leadership styles of school principals and teacher retention, capella university. USA. 2008,p28

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فريضة أن الإنسان كسول بطبعه يميل على قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تمهية للإنقياد والإعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشرة من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته¹⁷.

القيادة الحرة: تسمى أيضا القيادة المتساهلة، تركز إهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل، كما أنها تترك الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها، وإتخاذ القرارات المتعلقة بذلك.

ورغم كل هذه الخصائص إلا أن القائد تبعا لهذا الأسلوب لا يمارس عملية القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحافز لعمل ذلك، وبذلك فإن تأثير على سلوك الأفراد يبقى محدودا

فبالأسلوب يتميز بتنوع السلوك وتذبذبه إذ يكتنف أساليب القيادة مظاهر الهزل والتسيب ورغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقا لها، فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جدا بالمقارنة مع الأنماط الأخرى لأن التساهل وعدم الحسم يثبط من همة النشيطين الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم. وقد يكون التساهل كبير إلى درجة يترك فيها القائد سلطة إتخاذ القرارات للمرؤوسين ويصبح في حكم المستشار¹⁸.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.

قدمت عدة دراسات منها ما تناول القيادة الإدارية، وأخرى إهتمت بالأداء الوظيفي، ومنها من جمعت بين المتغيرين، وفي مايلي نتطرق لبعض من هذه الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1- دراسة الشريف طلال بعنوان: أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة نايف بالرياض (2004)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائد بأمانة منطقة مكة المكرمة (مؤسسات حكومية)، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بأمانة منطقة مكة المكرمة وقام الباحث بتصميم إستبانته بلغ عدد عينتها

¹⁷ طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2004، ص 67

¹⁸ طلال عبد الملك الشريف، نفس المرجع، ص 81

240 تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين الذين يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم، وإستخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي

ولقد توصلت الدراسة إلى: تبين أن هناك توافر الأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط

القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأتوقراطي بدرجة أقل

- تبين أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائيا وموجبة بين النمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.

(2)- دراسة الصالح جيلح بعنوان: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة

ماجستير، جامعة الجزائر (2006)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية المختلفة، الشيء الذي قد ساعد القادة الإداريين في

المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم في القيادة من خلال الاستفادة مما جاءت به هذه النظريات والوقوف على

السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقان على عاتقهم بفعالية وكفاءة وخاصة التأثير في أداء

العاملين بشكل إيجابي، حيث أن توافر هذه السمات في قادة المؤسسات الجزائرية أصبح شرط أساسي لبقائها ونموها.

التعرف على الأساليب التي يجب أن تستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة وهو ما يشكل حاجة ماسة للمديرين

في المؤسسات الجزائرية، ولقد إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليل، ولتحقيق أهداف الدراسة قام بتصميم إستبيان موجه لكل

من القادة والمرؤوسين وإعتمد أيضا على المقابلة مع قادة إداريين ومرؤوسيه في مجمع صيدال.

ولقد توصلت الدراسة إلى: أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه

تحقيق أهداف المؤسسة

- أن القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين.

(3)- دراسة حسن محمود حسن ناصر بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية

من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة (2010)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية والتعرف على الأداء

الوظيفي وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية ما هدف إلى

تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمل، الجنس)، ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية (مصروفاتها، عمرها الزمني، عدد الموظفين) على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي. ولقد إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام بتصميم إستبانة كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من 138 منظمة أهلية فلسطينية تعمل في قاع غزة، تم توزيع الإستبانة على عينة الدراسة فبلغت 340 من مديري، ورؤساء أقسام وتم إسترداد 291 إستبانة.

ولقد توصلت الدراسة إلى: أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر إستخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيرا النمط القيادي الحر.

4- دراسة كيرد عمار بعنوان: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديريةية التوزيع بالأغواط، مذكرة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة (2015)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية على أداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونلغاز - مديريةية التوزيع بالأغواط كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير التغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، على إستجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على أداء الوظيفي، وقد إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وإستعان بالإستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع 90 قابلة للدراسة كما تم إستخدام برنامج ال spss التحليل لبيانات الدراسة. ولقد توصلت الدراسة إلى: تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي السائد وإرتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

1)- chien- wen tsai

Leadership style and Employee's Job satisfaction in International Tourist

Hotel (2009)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي والرضا الوظيفي في خدمات السياحة خصوصا في إدارة الفنادق.

تهتم هذه الدراسة في العلاقة بين نمط القيادة الإدارية (تفهم وإعتبار مشاعر الآخرين، المبادرة وتحديد العمل وتنظيمه) والرضا الوظيفي في السياحة الفندقية العالمية.

إستخدم الباحث إستبانة لجمع البيانات من الموظفين العاملين في الفنادق السياحية العالمية، تم توزيع 500 إستبانة على عينة الدراسة تم إستعادة 300 منها أي بنسبة 73%. ولقد توصلت الدراسة إلى: أن الموظفين يكونوا أكثر راضيا مع نمط القيادة الذي يحترم القائد لمروسيه وتركيزه على تنمية العلاقات معهم عنه مع نمط القيادة الذي يركز فيه القائد على العمل وأسس تنظيمية وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين - عدم وجود إختلافات في رؤية المبحوثين تجاه الأنما القيادية بغض النظر عن مقدار الراتب، وإتضح أنهم يفضلون نمط القيادة الذي يركز على تنمية العلاقات معهم.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة قمنا بتلخيصه في الجدول التالي:

جدول رقم(1): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

إسم الباحث وعنوان الدراسة	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
دراسة الشريف طلال بعنوان: أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة(2004)	الهدف	التعرف على الأنماط القيادية السائد بأمانة منطقة مكة المكرمة (مؤسسات حكومية)، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي
	الأداة	الإستبيان
	المكان	مؤسسات الحكومية في إمارة منطقة بمكة المكرمة
دراسة الصالح جيلح بعنوان: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال(2006)	الهدف	التعرف على الأساليب التي يجب أن تستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة
	الأداة	الإستبيان والمقابلة
	المكان	مجمع صيدال
	النتائج	أن القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين
النتائج	هناك توافر الأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية تم النمط الحر ثم الأتوقراطي بدرجة أقل	هناك توافر الأنماط القيادة الثلاثة في م ص وم حيث يمارس القادة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية تم النمط الحر ونمط الديمقراطي بدرجة أقل
مجموعة من م ص وم (20 مؤسسة)	مؤسسات الحكومية في إمارة منطقة بمكة المكرمة	مجموعة من م ص وم (20 مؤسسة)

	التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية	الهدف	دراسة حسن محمود حسن ناصر بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (2010)
	الإستبيان	الأداة	
	منظمة أهلية فلسطينية في قطاع غزة	المكان	
	النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر إستخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية	النتائج	
	التعرف على أثر القيادة الإدارية على أداء الوظيفي للعاملين	الهدف	دراسة كيرد عمار بعنوان: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط (2015)
	الإستبيان	الأداة	
	مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط	المكان	
	تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي السائد وإرتفاع مستوى الأداء الوظيفي.	النتائج	
	التعرف على النمط القيادي والرضا الوظيفي في خدمات السياحة خصوصا في إدارة الفنادق	الهدف	chien- wen tsai Leadership style and Employee's Job satisfaction in International Tourist Hotel (2009)
	إستبيان	الأداة	
	الموظفين العاملين في الفنادق السياحية العالمية	المكان	
	أن الموظفين يكونوا أكثر راضيا مع نمط القيادة الذي يحترم القائد لمرؤوسيه وتركيزه على تنمية العلاقات معهم عنه مع نمط القيادة الذي يركز فيه القائد على العمل وأسس تنظيمية وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين	النتائج	

المصدر : من إعداد الطالبة إعتقاد على دراسات السابقة

خلاصة الفصل :

لقد تم التطرق في الفصل الأول من هذه الدراسة إلى مفاهيم حول القيادة الإدارية ومختلف الأنماط القيادية التي يمارسها القادة في أداء مهامهم الوظيفية.

كون أن النمط القيادي في المؤسسة وبالأخص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة له تأثير على أداء الموارد البشرية وخاصة مساهمته في خلق قيمة وندرة النسبية وعدم قابليته لتقليل جعل عملية قيادة هذه الموارد له نمط محدد سيسمح بتحسين أداءه وتفعيل نشاطه داخل مؤسسة للكشف عن واقع النمط القيادي في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وهذا ما سنتطرق له في الفصل الثاني من الدراسة الميدانية ومعرفة ما تطرقنا له في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في النمط القيادي والأداء الموارد البشرية، نأتي الآن إلى الجانب التطبيقي في الدراسة والذي نحاول من خلاله إسقاط الجانب النظري على مجموعة من مؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة والوادي، وذلك بغرض معرفة مدى تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية، وستكون الدراسة التطبيقية في هذا الفصل إلى التطرق إلى منهجية الدراسة و الأدوات المستخدمة وإلى عرض النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات.

خصصنا هذا المبحث لعرض طريقة الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، حيث سنعرض من خلال المطلب الأول لطريقة الدراسة متناولين مجتمع وعينة الدراسة ومتغيرات الدراسة، أما من خلال المطلب الثاني وتحت عنوان أدوات الدراسة فسنعرض لأداة الدراسة ولمختلف إجراءات التأكد من صدق وثبات هذه الأداة وكذا للمعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.

نحاول من خلال هذا المطلب التطرق لوصف مجتمع وعينة الدراسة أولاً، ، وبعدها لشرح متغيرات الدراسة وكيفية قياس كل منها.

أولاً:مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة : و يتكون مجتمع الدراسة من مدراء ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح ورؤساء الفرق في المؤسسات محل الدراسة و الموضحة في الجدول أدناه .

الجدول (2) : المؤسسات محل الدراسة

تاريخ تأسيس/ الموقع/ النشاط	عدد العمال	إسم المؤسسة
2004 تقع بولاية الوادي تقوم بالتحويل الأولي لمادة البلاستيك	18	مؤسسة سوف للأنابيب
1999تقع بولاية الوادي تقوم بإنتاج النخال والدقيق	80	شركة سوف للدقيق

2001 تقع بولاية الوادي تقوم بإنتاج الدقيق (الفرينة)	23	مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات
2012 تقع بولاية الوادي تقوم بإنتاج حديد البناء	98	مؤسسة حمودي جمال
2004 تقع بولاية الوادي تقوم بإنتاج الحلويات (بسكويت)	18	مؤسسة حلويات لؤلؤة الجنوب
1990 تقع بمدينة حاسي مسعود تقوم بنقل البضائع والوقود وتأجير المعدات والآليات	210	مؤسسة الرائد للنقل
2011 تقع بمدينة حاسي مسعود تقوم بمراقبة التقنية للمعدات البترولية	40	SOIS South ocean inspection services
1989 تقع بمدينة حاسي مسعود تقوم بخدمات نقل البضائع وكراء الشاحنات	190	شركة الصحراوية للخدمات
2007 تقع بمدينة حاسي مسعود تقوم بإستراد وتصدير شاحنات والآلات	70	شركة الرحمة للإستراد والتصدير
2004 تقع بمدينة حاسي مسعود تقوم بتقديم خدمات النظافة	100	شركة بوصييع وأبنائه
2004 تقع بمدينة حاسي مسعود تقوم ببيع قطاع الغيار وصيانة جميع أنواع السيارات	50	شركة بكاكرا

1996 تقع بمدينة حاسي مسعود تقوم ببناء الطرقات وبناء قواعد البناء	180	شركة المنارة
1999 تقع بمدین حاسي ومسعود تقوم بتركيب وصيانة الأجهزة الميردات(المكيفات)	45	شركة تكنوتوب
2012 تقع بمدينة حاسي مسعود تقوم بخدمات العامة	12	شركة توب ملاك
2009 تقع بمدينة حاسي مسعود تقوم بخدمات الكهرباء	70	شركة قري للخدمات
2003 تقع بمدينة حاسي مسعود تقوم بخدمات الفندقية	200	مؤسسة أورو جيون
1996 تقع بمدينة حاسي مسعود تقوم بكراء عتاد البناء وبناء قواعد السكن	70	مؤسسة سدراتانا
2002 تقع بمدينة حاسي مسعود تقوم بالفحص بالأشعة للأبار	150	مؤسسة بيكر الأطلس
2000 تقع بمدينة حاسي مسعود تقوم بخدمات العامة	198	مؤسسة الصفا للخدمات العامة
2000 تقع بمدينة حاسي مسعود تقوم بخدمات النقل	75	مؤسسة البستان

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسات .

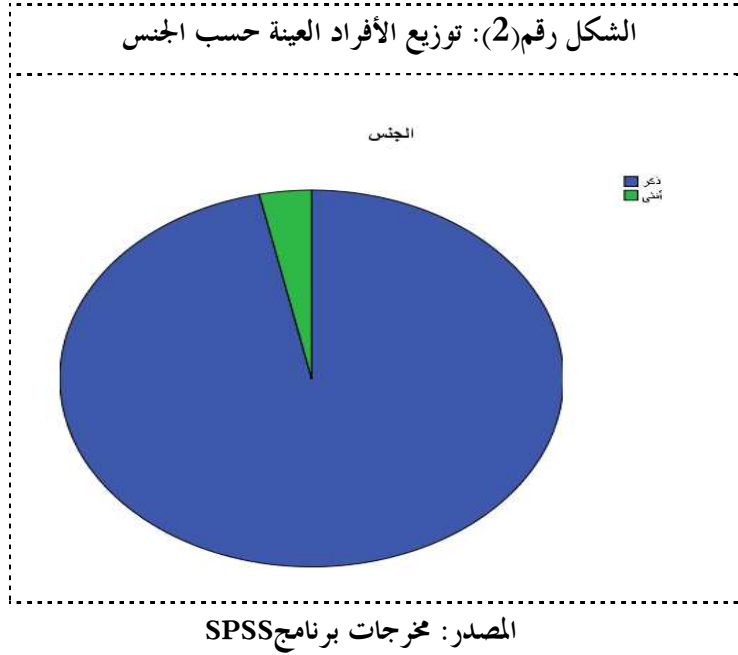
ثانيا: خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

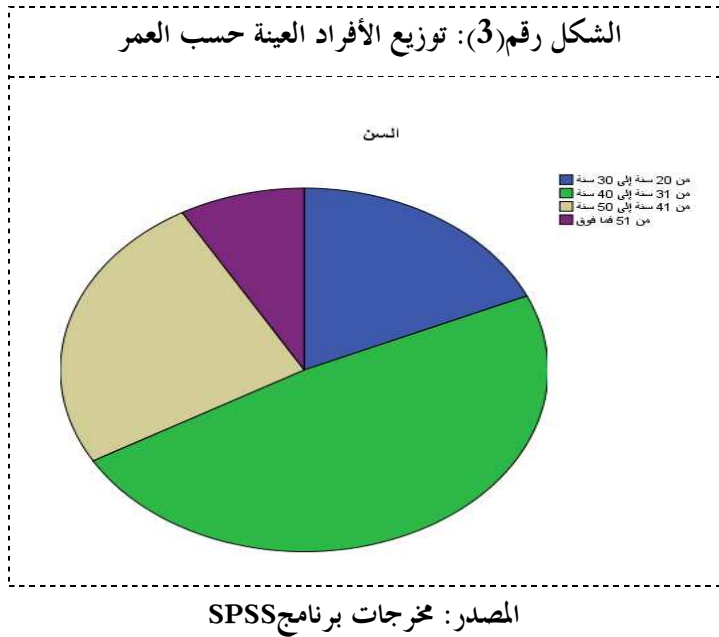
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
1	الجنس	الذكور	58	96.7%
		الإناث	2	3.3%
2	العمر	بين 20 و 30 سنة	12	20%
		بين 31 و 40 سنة	28	46.7%
		بين 41 و 50 سنة	15	25.0%
		أكثر من 50 سنة	5	8.3%
3	المستوى الدراسي	دون مستوى	0	0%
		إبتدائي	0	0%
		متوسط	9	15%
		ثانوي	28	46.7%
		جامعي	23	38.3%
4	سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	14	28.3%
		من 5 إلى 15 سنة	34	56.7%
		من 16 إلى 25 سنة	8	13.3%
		أكثر من 26 سنة	4	6.7%
5	المسمى الوظيفي	مدير	6	10%
		رئيس قسم	16	26.7%
		رئيس مصلحة	28	46.7%
		رئيس فرقة	10	16.7%

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لنتائج الاستبيان

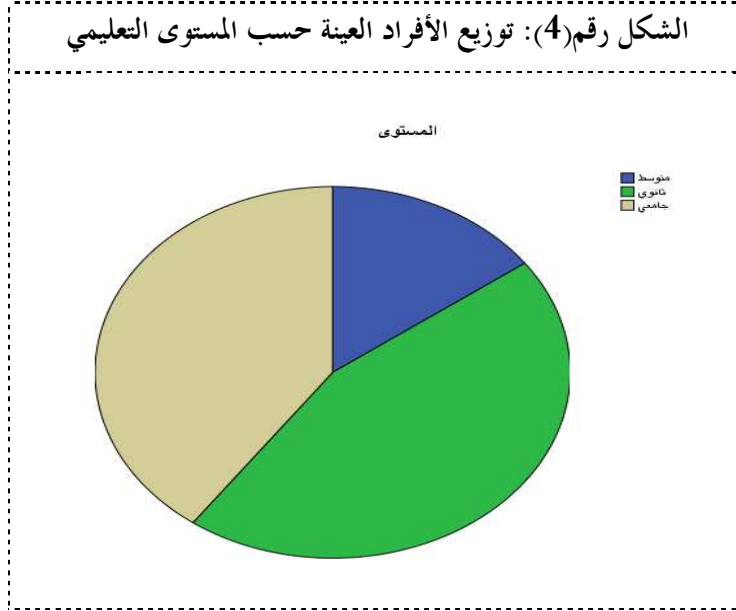
الجنس: يظهر من الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة كانوا من الذكور (96.7%) في حين بلغت نسبة الإناث (3.3%) من مجموع أفراد العينة، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل والشكل التالي يوضح ذلك:



العمر: تحصلت الفئة العمرية (بين 31 إلى 40 سنة) أعلى نسبة بواقع (46.7%) يلي ذلك الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة (25%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية لأن هاتين الفئتين العمريتين المتتاليتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة وإثبات الكفاءة من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان وشكل التالي يوضح ذلك:

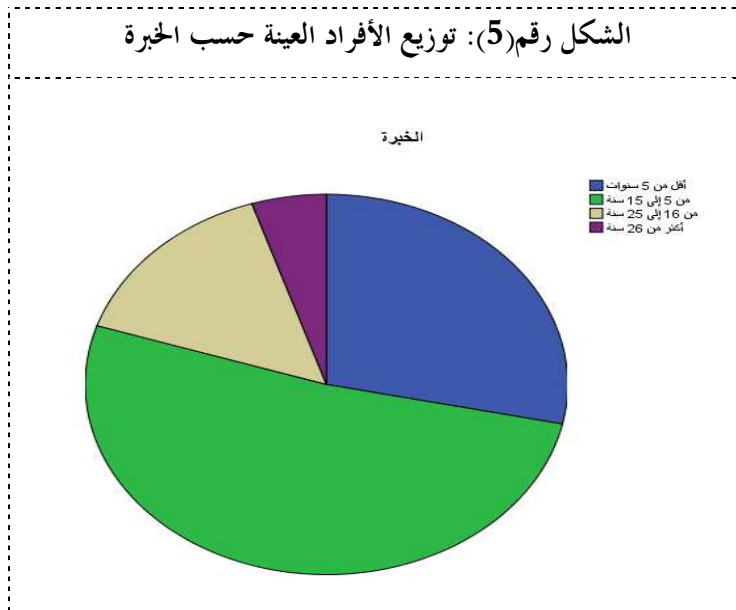


المستوى التعليمي: فقد وجد أن أفراد عينة الدراسة (46.7%) منهم لهم مستوى تعليم ثانوي ونسبة (38.3%) حاصلين على شهادة ليسانس، هذا المؤشر دال على ان سياسة التوظيف في المؤسسات محل الدراسة لا يشترط الأيدي العاملة ذات الكفاءة العالية والشكل التالي يوضح ذلك:



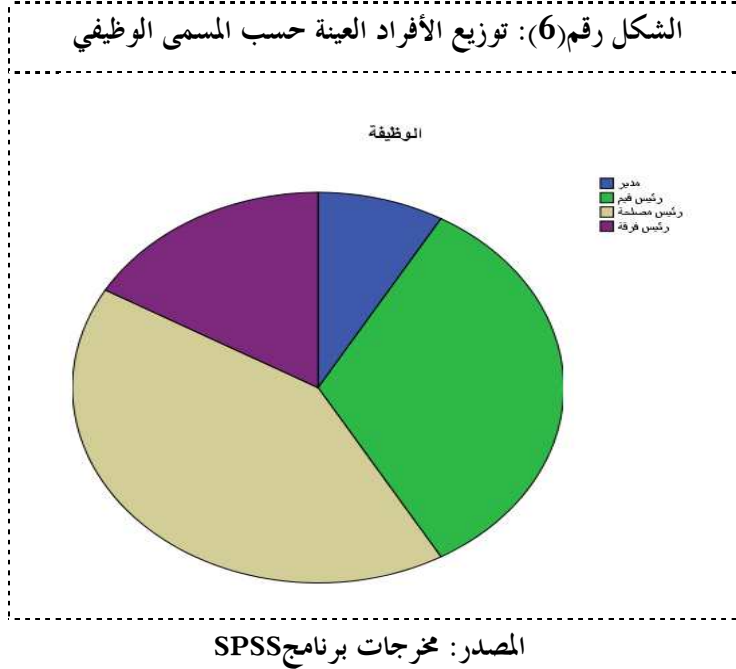
المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الخبرة: تحصلت فئة (من 5 إلى 15 سنة) أعلى نسبة بواقع (56.7%) يلي ذلك فئة (5 سنوات فأقل) بنسبة (23.3%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية لنمو المؤسسة المتزايد وتوظيفها لليد العاملة الشابة والاستثمار فيها فمن خلال جهودها وطاقاتها تحقق المؤسسة المزيد التقدم والازدهار والشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

المسمى الوظيفي: تبين أن أعلى نسبة بواقع (46.7%) من رؤساء مصلحة يلي ذلك رئيس قسم بنسبة (26.7%) من أفراد العينة وهذا يعود لتفهم هذه الفئات لأغراض الدراسة والتجاوب الجيد معنا، يلي ذلك رئيس فرقة بنسبة (16.7%) ويلي ذلك أيضا مدير بنسبة (10%) من أفراد عينة الدراسة



المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

أولاً: وصف أداة الدراسة: اعتمدنا في دراستنا على الإستبانة كأداة أساسية للدراسة وكذا استخدمنا المقابلة الشخصية كلما أمكن ذلك:

1- المقابلة: بما أن المقابلة أداة هامة من أدوات البحث العلمي قمنا باستخدامها للحصول على معلومات حول نشاط كل المؤسسة، حيث قمنا بإجراء مقابلات مع بعض القادة، تضمنت مجموعة من الأسئلة المفتوحة، ودارت حول نشاط ومهام كل المؤسسة، والأوضاع التي تعيشها، وعلاقات أفرادها فيما بينهم، ووضعيتهم بما بغرض الاستفادة من هذه المعلومات عند تفسيرنا لنتائج البحث.

2- الإستبانة: تعتبر الإستبانة من أفضل الطرق المستخدمة في جمع البيانات، حيث قمنا باستعمالها كوسيلة بحث، للكشف عن آراء ومواقف الرؤساء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا من خلال الأسئلة المطروحة فيها.

وقد تم تقسيم هذه الإستبانة الى قسمين هما:

- القسم الاول: متعلق بالمعلومات الديموغرافية للمبحوثين تتمثل في الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، العمر والمسمى الوظيفي وتعد المدخل الرئيسي لمعرفة خصائص المجتمع المدروس و مدى تجانسه أو تباينه فضلا على أنها تمكننا من فهم وتحليل البيانات و المعلومات الكمية الأخرى .

- القسم الثاني : تضمن فقرات الإستبانة وعددها 21 فقرة، تمحور حول الاداء النمط القيادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

و اعتمدنا على مقياس ليكارت الثلاثي لقياس فقرات الاستبيان حيث قيمة 3مقابل للاجابة موافق، 2 للاجابة محايد، 1 للاجابة غير موافق.

بالنسبة لمقياس ليكارت الثلاثي يكون مجال المتوسط الحسابي المرجح كما يلي:

جدول رقم (4):مقياس ليكارت الثلاثي

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1.66	منخفض
من 1.67 إلى 2.34	متوسط
من 2.35 إلى 3	مرتفع

و للتأكد من صدق و ثبات الاستبانة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ الذي يدل على الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، ويعد معامل ألفا كرونباخ قوي اذا تجاوزت نسبته 0.62.

و بعد حسابنا لمعامل ألفا كرونباخ بلغت نسبته 0.805 وهذه تعتبر مقبولة و تعبر عن ثبات الاستبيان

جدول رقم(5):معامل ألفا كرونباخ

عدد الاسئلة	ألفا كرونباخ
21	0.805

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا : الأساليب الإحصائية المستخدمة : للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي ،حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 19 للتوصل إلى ما يلي :

- 1-مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
- 2-حساب معامل ألفا كرونباخ لتحديد الاتساق الداخلي بين فقرات الإستبانة؛
- 4- تحليل التباين الأحادي (t-test- One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الديمغرافية على المتغير المستقل.

المبحث الثاني: النتائج و المناقشة.

بعد عرض طريقة الدراسة وكذا أدوات الدراسة، سيخصص هذا المبحث لعرض ومناقشة نتائج هذه الدراسة من خلال مطلبين، يتناول المطلب الأول عرض نتائج الدراسة الميدانية، بينما يتناول المطلب الثاني مناقشة هذه النتائج.

المطلب الاول:عرض نتائج الدراسة.

1- النمط القيادي الديمقراطي:

الجدول رقم (6):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول النمط الديمقراطي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	المسؤول المباشر يراعي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليها	2.85	0.444	مرتفع
02	يشجع المسؤول المباشر المناقشة الجماعية لأساليب العمل	2.75	0.508	مرتفع
03	يشارك المسؤول المباشر العاملين في تخطيط العمل	2.43	0.767	مرتفع
04	يطرح المسؤول المباشر أفكاره على العاملين لمناقشتها	2.32	0.748	متوسط
05	يشجع المسؤول المباشر العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل تنفيذه	2.38	0.846	مرتفع
06	يستخدم المسؤول المباشر عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين	2.40	0.764	مرتفع
07	يحرص المسؤول المباشر على تنسيق جهود العاملين	2.72	0.585	مرتفع
	المتوسط العام	2.55	0.666	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالنمط الديمقراطي (2.55) والانحراف المعياري (0.666) وقد احتلت الفقرة رقم (1) (المسؤول المباشر يراعي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.85) وانحراف معياري (0.444)، وفي حين جاءت الفقرة (4) (يطرح المسؤول

المباشر أفكاره على العاملين لمناقشتها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي (2.32) وانحراف المعياري (0.748)، وكما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على أن المؤسسات تقوم بإتخاذ القرار ومشاركة العمال في تأثيره على أداء الموارد البشرية.

2- النمط القيادي الأوتوقراطي

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول النمط الأوتوقراطي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
08	يلزم المسؤول المباشر جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء	1.15	0.444	منخفض
09	يعتبر المسؤول المباشر المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت	1.28	0.523	منخفض
10	يحرص المسؤول المباشر على أن يكون هو المتحدث الرسمي بإسم العاملين	1.56	0.744	منخفض
11	يوزع المسؤول المباشر الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم	1.68	0.724	منخفض
12	يعتمد المسؤول المباشر على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين	1.58	0,829	منخفض
13	لا يهتم المسؤول المباشر بتحقيق التعاون بين العاملين	1.58	0.765	منخفض
14	يتولى المسؤول المباشر بنفسه حل المشكلات والبث فيها	1.28	0.584	منخفض
	المتوسط العام	1.44	0.364	منخفض

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالنمط الأوتوقراطي بلغ (1.44) وانحراف المعياري (0.364)، وقد احتلت الفقرة رقم (11) (يوزع المسؤول المباشر الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (1.68) وانحراف معياري (0.724)، في حين جاءت الفقرة رقم (8) (يلزم المسؤول المباشر جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي (1.15) وانحراف معياري (0.444)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة منخفضة مما يدل على أن عملية أداء في المؤسسات تقوم على قواعد محددة.

3- النمط القيادي الحر:

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول النمط الحر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
15	يتقبل المسؤول المباشر أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل	1.15	0.811	متوسط
16	يتردد المسؤول المباشر عادة في إتخاذ القرارات	2.65	0.709	مرتفع
17	يتأثر المسؤول المباشر عادة برغبات العاملين	2.00	0.883	متوسط
18	يسمح المسؤول المباشر بالإجتهد الشخصي للعاملين في حل المشكلات	2.10	0.951	متوسط
19	يتهرب المسؤول المباشر من مواجهة مشكلات العمل	2.28	0.865	متوسط
20	يتجنب المسؤول المباشر التدخل في حل النزعات بين العاملين	2.03	0.901	متوسط
21	يؤثر غياب المسؤول في تعطيل العمل	1.70	0.850	متوسط
	المتوسط العام	1.98	0.852	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالنمط الحر (1.98) وانحراف المعياري (0.852)، وقد احتلت الفقرة رقم (16) (يتردد المسؤول المباشر عادة في إتخاذ القرارات) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.65) وانحراف معياري (0.709)، وحين جاءت الفقرة رقم (15) (يتقبل المسؤول المباشر أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي (1.15) وانحراف معياري (0.811) وكما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على أن عملية أداء في المؤسسات لا تتصف بالمشاركة والتعاون ما بين المدير والمرؤوسين.

المطلب الثاني : عرض نتائج اختبار الفرضيات.

أولا : عرض نتائج إختبار الفرضية الأول.

تنص الفرضية على أن النمط القيادي السائد في المؤسسات محل الدراسة هو النمط القيادي الديمقراطي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (9): النمط السائد في المؤسسات محل الدراسة

إسم المؤسسة	النمط القيادي السائد
مؤسسة سوف للأنايب	ديمقراطي
شركة سوف للدقيق	ديمقراطي
مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات	ديمقراطي
مؤسسة حمودي جمال	حر
مؤسسة حلويات لؤلؤة الجنوب	ديمقراطي
مؤسسة الرائد للنقل	ديمقراطي
مؤسسة SOIS	ديمقراطي
شركة الصحراوية للخدمات	ديمقراطي
شركة الرحمة للإستيراد والتصدير	ديمقراطي
شركة بوصبيع وأبنائه	ديمقراطي
شركة بكاكرا	أوتوقراطي
شركة المنارة	ديمقراطي
شركة تكنوتوب	حر
شركة توب ملاك	أوتوقراطي
شركة قزي للخدمات	ديمقراطي
مؤسسة أورو جبون	ديمقراطي

مؤسسة سدراتا	ديمقراطي / حر
مؤسسة بيكر الأطلس	ديمقراطي
مؤسسة الصفا للخدمات العامة	ديمقراطي
مؤسسة البستان	ديمقراطي
النمط القيادي السائد المؤسسات	نمط ديمقراطي

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: عرض نتائج إختبار الفرضية الثانية.

تنص الفرضية على أن تعتبر مؤشرات أداء الموارد البشرية ذات درجة أداء متوسطة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (10): درجة أداء الموارد البشرية

إسم المؤسسة	مؤشرات الأداء الموارد البشرية		درجة الأداء
مؤسسة سوف للأنايب	الإنتاجية	2.86	مرتفع
	الكفاءة	0.76	متوسط
	الفعالية	0.09	منخفض
	إنتاجية المورد البشري	0.58	متوسط
شركة سوف للدقيق	الإنتاجية	1.08	متوسط
	الكفاءة	0.29	متوسط
	الفعالية	0.06	منخفض
	إنتاجية المورد البشري	0.20	متوسط
مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات	الإنتاجية	1.10	متوسط
	الكفاءة	0.11	متوسط
	الفعالية	0.02	منخفض
	إنتاجية المورد البشري	1.52	متوسط
مؤسسة حمودي جمال	الإنتاجية	1.10	متوسط
	الكفاءة	0.03	منخفض
	الفعالية	0.06	منخفض
	إنتاجية المورد البشري	0.16	متوسط

متوسط	1.35	الإنتاجية	مؤسسة حلوليات لؤلؤة الجنوب
متوسط	0.17	الكفاءة	
متوسط	2.09	الفعالية	
متوسط	0.28	إنتاجية المورد البشري	
مرتفع	2.18	الإنتاجية	مؤسسة الرائد للنقل
منخفض	0.03	الكفاءة	
منخفض	0.06	الفعالية	
منخفض	0.07	إنتاجية المورد البشري	
مرتفع	2.53	الإنتاجية	مؤسسة SOIS
متوسط	0.11	الكفاءة	
منخفض	0.06	الفعالية	
متوسط	0.40	إنتاجية المورد البشري	
مرتفع	3.90	الإنتاجية	شركة الصحراوية للخدمات
منخفض	0.01	الكفاءة	
منخفض	0.03	الفعالية	
متوسط	0.13	إنتاجية المورد البشري	
مرتفع	2.40	الإنتاجية	شركة الرحمة للإستراد والتصدير
منخفض	0.08	الكفاءة	
منخفض	0.04	الفعالية	
متوسط	0,30	إنتاجية المورد البشري	
متوسط	1.12	الإنتاجية	شركة بوصبيع وأبنائه
متوسط	0.29	الكفاءة	
منخفض	0.10	الفعالية	
متوسط	0.90	إنتاجية المورد البشري	
متوسط	1.10	الإنتاجية	شركة بكاكرا
متوسط	0.14	الكفاءة	
منخفض	0.02	الفعالية	
متوسط	0.80	إنتاجية المورد البشري	
متوسط	1.91	الإنتاجية	شركة المنارة
منخفض	0.06	الكفاءة	
منخفض	0.06	الفعالية	
منخفض	0.08	إنتاجية المورد البشري	

متوسط	1.09	الإنتاجية	شركة تكنوتوب
متوسط	0.17	الكفاءة	
منخفض	0.03	الفعالية	
متوسط	0.62	إنتاجية المورد البشري	
مرتفع	4.26	الإنتاجية	شركة توب ملاك
متوسط	0.19	الكفاءة	
مرتفع	2.25	الفعالية	
منخفض	0.03	إنتاجية المورد البشري	
متوسط	1.59	الإنتاجية	شركة قري للخدمات
منخفض	0.08	الكفاءة	
متوسط	0.12	الفعالية	
متوسط	1.12	إنتاجية المورد البشري	
متوسط	1.10	الإنتاجية	مؤسسة أورو جبون
مرتفع	3.20	الكفاءة	
منخفض	0.02	الفعالية	
متوسط	0.16	إنتاجية المورد البشري	
متوسط	1.49	الإنتاجية	مؤسسة سدرا تا
منخفض	0.07	الكفاءة	
متوسط	0.22	الفعالية	
منخفض	0.06	إنتاجية المورد البشري	
متوسط	1.10	الإنتاجية	مؤسسة بيكر الأطلس
منخفض	0.02	الكفاءة	
متوسط	0.40	الفعالية	
متوسط	0.13	إنتاجية المورد البشري	
مرتفع	3.33	الإنتاجية	مؤسسة الصفا للخدمات العامة
منخفض	0.02	الكفاءة	
منخفض	0.04	الفعالية	
منخفض	0.10	إنتاجية المورد البشري	
منخفض	0.10	الإنتاجية	مؤسسة البستان
متوسط	0.11	الكفاءة	
متوسط	0.21	الفعالية	

منخفض	0.06	إنتاجية المورد البشري	
		متوسط	درجة أداء مجموع المؤسسات

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقاد على معطيات المؤسسة

بناء على التقارير السنوية لكل المؤسسات سنة 2014 تم حساب المؤشرات أداء الموارد البشرية وتم حسابها كمايلي:

الإنتاجية = حجم الإنتاج أو إجمالي المخرجات ÷ تكاليف عملية الإنتاجية

الكفاءة = النتائج المحققة ÷ الموارد المستخدمة

الفعالية = النتائج المحققة ÷ النتائج المسطرة

إنتاجية المورد البشري = الإنتاجية الكلية ÷ عدد العمال

حيث إعتمدنا على سلم في الحساب كل المؤشرات كمايلي:

من 0.01 إلى 0.10 درجة الأداء منخفضة، من 0.11 إلى 2.10 درجة الأداء متوسطة، من 2.11 إلى 4.26 درجة الأداء مرتفعة

ثالثا: عرض نتائج إختبار الفرضية الثالثة.

تنص الفرضية على أن توجد علاقة بين النمط القيادي السائد في المؤسسات محل الدراسة وبين مؤشرات أداء الموارد البشرية بها والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (11): علاقة بين النمط القيادي السائد وأداء الموارد البشرية

إسم المؤسسة	النمط السائد	درجة أداء الموارد البشري
مؤسسة سوف للأنايب	ديمقراطي	متوسط
شركة سوف للدقيق	ديمقراطي	متوسط
مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات	ديمقراطي	متوسط
مؤسسة حمودي جمال	حر	متوسط
مؤسسة حلويات لؤلؤة الجنوب	ديمقراطي	متوسط
مؤسسة الرائد للنقل	ديمقراطي	منخفض
مؤسسة SOIS	ديمقراطي	متوسط

منخفض	ديمقراطي	شركة الصحراوية للخدمات
منخفض	ديمقراطي	شركة الرحمة للإستيراد والتصدير
متوسط	ديمقراطي	شركة بوصييع وأبنائه
متوسط	أوتوقراطي	شركة بكاكرا
منخفض	ديمقراطي	شركة المنارة
متوسط	حر	شركة تكنوتوب
مرتفع	أوتوقراطي	شركة توب ملاك
متوسط	ديمقراطي	شركة قزي للخدمات
منخفض	ديمقراطي	مؤسسة أورو جبون
متوسط	ديمقراطي / حر	مؤسسة سدراتنا
متوسط	ديمقراطي	مؤسسة بيكر الأطلس
منخفض	ديمقراطي	مؤسسة الصفا للخدمات العامة
متوسط	ديمقراطي	مؤسسة البستان
متوسطة	ديمقراطي	مجموع المؤسسات

المصدر: من إعداد الطالبة

رابعا: عرض نتائج إختبار الفرضية الرابعة.

تنص الفرضية على أن توجد فروقا ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

– الفرضية الرابعة 1: التي نصت على أنه: "هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي تعزى لمتغير الجنس"

ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي تعزى لمتغير الجنس.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (12): نتائج اختبار **T-test** لاختبار الفروق في إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي تعزى لمتغير الجنس.

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatérale)
نمط القيادي السائد في المؤسسات	افتراض تساوي التباينات	18,661	,000	-1,371	58	,176
	افتراض عدم تساوي التباينات			-7,443	57,000	,105

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 19.

يظهر من خلال الجدول 12 أن قيمة F تساوي 8.661 ومستوى المعنوية المقابل لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يدل على عدم وجود تجانس بين فئة الذكور وفئة الإناث في إجاباتهم حول نمطهم القيادي، وبالتالي سوف نختار اختبار T في حالة عدم تساوي التباينات، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (-7,443) والقيمة الإحصائية كانت أكبر من مستوى الدلالة، وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي تعزى لمتغير الجنس.

- الفرضية الرابعة 2: التي نصت على أنه: "هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي تعزى لمتغير العمر"

الجدول رقم (13): يوضح الفروق في إجابات الباحثين تبعاً لمتغير العمر

ANOVA

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.520	3	.173	3.195	.030
Intra-groupes	3.037	56	.054		
Total	3.557	59			

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 19.

من الجدول السابق أنه باستخدام إختبار F تبين أن القيمة الإحتمالية (sig) كانت أقل من مستوى الدلالة $a=0.05$ أي أن $sig=0.03$ فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي.

– الفرضية الرابعة 3: التي نصت على أنه: "هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول نمطهم القيادي تعزى لمتغير الخبرة"

الجدول رقم (2-14): يوضح الفروق في إجابات المبحوثين تبعاً لمتغير الخبرة

ANOVA

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.509	3	.170	3.118	.033
Intra-groupes	3.048	56	.054		
Total	3.557	59			

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 19.

من الجدول السابق أنه باستخدام إختبار F تبين أن القيمة الإحتمالية (sig) كانت أقل من مستوى الدلالة $a=0.05$ أي أن $sig=0.03$ فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي.

– الفرضية الرابعة 3: التي نصت على أنه: "هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول نمطهم القيادي تعزى لمتغير مستوى التعليمي"

الجدول رقم (15): يوضح الفروق في إجابات المبحوثين تبعاً لمتغير مستوى التعليمي

ANOVA

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.117	2	.058	.967	.387
Intra-groupes	3.441	57	.060		
Total	3.557	59			

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 19.

تبين من خلال نتائج الجدول أن القيمة الإحتمالية (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة $a=0.05$ أي $sig= 0.38$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي، وهذا يعني أن أفراد العينة يختلفون في مستواهم العلمي لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي يمارسه القادة.

- الفرضية الرابعة 3: التي نصت على أنه: "هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول نمطهم القيادي تعزى لمتغير مسمى الوظيفي"

الجدول رقم (16): يوضح الفروق في إجابات المبحوثين تبعاً لمتغير مسمى الوظيفي

ANOVA

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.072	3	.024	.384	.765
Intra-groupes	3.486	56	.062		
Total	3.557	59			

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 19.

من الجدول السابق تبين أن القيمة الإحصائية $\text{sig}=0.76$ كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي، وهذا يعني أن أفراد العينة باختلاف مستوياتهم الوظيفي إلا أن لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي يمارسه القائد.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.

أسفرت الدراسة الميدانية على عدة نتائج فيما يتعلق باختبار فرضيات الدراسة، حيث سنحاول من خلال هذا المطلب مناقشتها ومحاولة تفسيرها كما يلي:

نصت الفرضية الأولى للدراسة على أنه: " النمط القيادي السائد في المؤسسات محل الدراسة هو النمط القيادي الديمقراطي"، بعد القيام بالدراسة الميدانية تم إثبات صحة الفرضية، حيث تبين أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ممارسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح ورؤساء الفرق، يليه النمط القيادي الحر بدرجة ثانية، وأخيراً النمط القيادي الأوتوقراطي بدرجة ثالثة.

تحصل النمط القيادي الديمقراطي على درجة كبيرة من الموافقة وهذا يعود إلى عدة عوامل من أهمها:

- فهم وإدراك مدراء وقادة المؤسسات أن العمل الإداري لا يتكامل بالنجاح إلا من خلال توفير المناخ الديمقراطي الإيجابي، والعمل بروح الفريق، وإضفاء نوع من الجو الإنساني على العمل، فذلك يضمن إتفاف الجماعة حول قائدهم، ويعطونه قدراً كبيراً من ولائهم.

- تعزيز مبدأ الديمقراطية والشفافية وحقوق الإنسان يصبح لازماً على المسؤولين تطبيق ما يرفعونه من شعارات على أرض الواقع من خلال ممارستهم الإدارية وتعاملهم مع بعضهم البعض.

ونصت الفرضية الثانية على أنها: " تعتبر مؤشرات أداء الموارد البشرية ذات درجة أداء متوسطة"، بعد القيام بدراسة الميدانية تم إثبات صحة الفرضية، بناء على التقارير السنوية لكل المؤسسات سنة 2014 تم حساب المؤشرات أداء الموارد البشرية وتم حسابها كمايلي:

الإنتاجية= حجم الإنتاج أو إجمالي المخرجات ÷ تكاليف عملية الإنتاجية

الكفاءة= النتائج المحققة ÷ الموارد المستخدمة

الفعالية= النتائج المحققة ÷ النتائج المسطرة

إنتاجية المورد البشري= الإنتاجية الكلية ÷ عدد العمال

حيث إعتدنا على سلم في الحساب كل المؤشرات كمايلي:

من 0.01 إلى 0.10 درجة الأداء منخفضة

من 0.11 إلى 2.10 درجة الأداء متوسطة

من 2.11 إلى 4.26 درجة الأداء مرتفعة

فمن خلال ما تقدم في الجدول رقم(10) تبين أن درجة الأداء المورد البشري في معظم المؤسسات جاءت بدرجة متوسطة وهذا يدل على أن معظم المؤسسات تهتم بالأداء لأنه يعكس نجاحها، وتعمل هذه المؤسسات على تطوير أدائها وإعتماد الإجراءات التي تساهم في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية وتنسيق المستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة لإنجاز الأعمال.

بينما نصت الفرضية الثالثة للدراسة على أن: "توجد علاقة بين النمط القيادي السائد في المؤسسات محل الدراسة وبين مؤشرات أداء الموارد البشرية بها"، بعد القيام بدراسة ميدانية تم إثبات صحة الفرضية، حيث تبين أن هناك علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي السائد في المؤسسات وبين مؤشرات أداء الموارد البشرية بها ويرجع هذا إلى أن النمط القيادي الديمقراطي يستند على العلاقات الإنسانية التي تضمن إتفات الجماعة حول قائدهم ويعطونه قدرا كبيرا من ولائهم، ووجود مبدأ المشاركة الذي يعمل على إشراك الرؤساء فيما بعضهم في التخطيط وإتخاذ القرارات. كما ويتضمن تفويضا للسلطة من خلال منح العاملين صلاحيات تتناسب مع قدراتهم وخبراتهم العملية.

ونصت الفرضية الرابعة للدراسة على أن: " توجد فروقا ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول نمطهم

القيادي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)"

ولإختبار صحة الفرضية قمنا بتجزئتها إلى فرضيات فرعية حسب المتغيرات الديمغرافية الأخيرة. وبعد القيام بالدراسة الميدانية أظهرت النتائج مايلي:

(أ) - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغير الجنس، وهذا يعني أن أفراد عينة دراسة لهم رؤية متشابهة نحو النمط القيادي في مؤسسة محل الدراسة، وهذا مؤشر على أن الجنس لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة نحو نمطهم القيادي.

(ب) - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغير العمر، يعني أن لدى أفراد عينة الدراسة رؤية مختلفة حول نمطهم القيادي مع إختلاف أعمارهم، وهذا يؤثر إلى أن العمر يؤثر في رؤية أفراد عينة الدراسة حول نمطهم القيادي في مؤسسات الصغيرة ومتوسطة.

(ت) - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي تبعا لمتغير الخبرة، وهذا يعني أن تأثير الخبرة العملية لدى رؤساء والقادة في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إستجابتهم حول الأنماط القيادية، بأن الخبرة القليلة يمتلكون مؤهلات علمية عالية، ولديهم المعرفة الجيدة التي تساعدهم في الإستجابة لكل من مجال الأنماط القيادية وأداء المورد البشري.

(ج) - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي تبعا لمتغير المستوى التعليمي، يعني أن لدى أفراد عينة الدراسة رؤية متشابهة حول نمطهم القيادي مهما إختلفت مستواهم العلمي، علاوة على أن حملة المستوى العلمي الأقل يمتلكون سنوات خبرة أكثر وتساعدهم هذه الخبرة في الإستجابة بشكل جيد لمجالات الدراسة، أي أن المعرفة المكتسبة من الخبرة العملية تقابل المعرفة المكتسبة من خلال التعلم.

(د) - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي، يعني أن لدى أفراد عينة دراسة رؤية متشابهة حول نمطهم القيادي مهما إختلفت مسمياتهم الوظيفية، أي عدم تأثير المسمى الوظيفي الذي يشغله الرؤساء والقادة في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إستجابتهم حول الأنماط القيادية.

خلاصة الفصل

جاء هذا الفصل التطبيقي الخاص بدراسة أثر النمط القيادي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة والوادي-، لإختبار فرضيات الدراسة وتحليلها. وللوصول إلى مدى التأثير الذي يتركه المتغير المستقل (النمط القيادي) على المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) في المؤسسات وتفسيره، تم قياس مؤشرات الأداء المورد البشري قياس كمي بإستعمال التقارير السنوية لكل مؤسسة محل الدراسة ومعرفة النمط القيادي السائد من خلال إجابة الباحثين في كل إستبانة، وعليه توصلت الدراسة الميدانية في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أن النمط القيادي (الديمقراطي) يؤثر إيجابا على أداء المورد البشري، وهذا من خلال تحليل إستجابات أفراد العينة.

الخاتمة

نظرا لأهمية موضوع النمط القيادي وتأثيره على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فالقيادة تعتبر جوهر العملية الإدارية في المؤسسة، وكما أنها تبرز أهمية العصر البشري كمحرك أساسي وعنصر فاعل من بين عناصر الإنتاج لما يملكه من اقات الالمحدودة.

حيث تساهم القيادة في تحسين الأداء في المؤسسة وذلك من خلال الأنشطة التي تتركز عليها، فالقائد الإداري يسعى دائما لتقدم ما هو أفضل لزيادة الفعالية وبلوغ نتائج متميزة لرفع مستوى أداء المورد البشري وهي غاية كل مؤسسة.

الإجابة على الفرضيات

(أ) - الفرضية العامة: أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة حيث توصلت إلى وجود تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية في م ص وم محل الدراسة.

(ب) - الفرضيات الجزئية: كانت نتائج الدراسة بالنسبة للإجابة على الفرضيات الجزئية كمايلي:

✓ الفرضية الأولى: النمط القيادي السائد في المؤسسات محل الدراسة هو النمط القيادي الديمقراطي، بعد القيام

بالدراسة الميدانية تم إثبات صحة الفرضية - **صحيحة**؛

✓ الفرضية الثانية: تعتبر مؤشرات أداء الموارد البشرية ذات درجة أداء متوسطة - **صحيحة**؛

✓ الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين النمط القيادي السائد في المؤسسات محل الدراسة وبين مؤشرات أداء الموارد

البشرية بها، بعد القيام بدراسة ميدانية تم إثبات صحة الفرضية - **صحيحة**؛

✓ الفرضية الرابعة: " توجد فروقا ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغيرات

الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)"

ولإختبار صحة الفرضية قمنا بتجزئتها إلى فرضيات فرعية حسب المتغيرات الديموغرافية الأخيرة. وبعد القيام بالدراسة الميدانية أظهرت النتائج مايلي:

(أ) - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغير الجنس - **خاطئة**؛

(ب) - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي تعزى للمتغير العمر - **صحيحة**؛

(ت) - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي تبعا لمتغير الخبرة - **صحيحة**؛

(ج) - يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي تبعا لمتغير المستوى التعليمي - **خاطئة**؛

د- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي - خاطئة؛

وهذا ما يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتمام كبير إلى توظيف الفئة التي تقدم أفضل أداء وكذا توظيف الموارد ذوي الأقدمية والخبرة.

كما أثبتت الدراسة النتائج التالية.

توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من النتائج هي على النحو التالي:

- ظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً لدى مديري ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح ورؤساء الفرق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- بينت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مؤشرات أداء الموارد البشرية.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي المستخدم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومؤشرات أداء الموارد البشرية.

- وضحت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من وجهة نظر المديرين ورؤساء تعزى لمتغير الجنس.

- وبينت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من وجهة نظر المديرين ورؤساء تعزى لمتغير العمر والخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول نمطهم القيادي في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من وجهة

نظر المديرين ورؤساء تعزى إلى المتغيرين "المستوى العلمي، المسمى الوظيفي". أي أن أفراد عينة الدراسة لهم رؤية مشاهمة حول نمطهم القيادي.

توصيات ومقترحات:

أولاً: توصيات: توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من التوصيات هي على النحو التالي:

- ضرورة قيام القادة بتشكيل فرق عمل وإعطاء كل فريق ما يلزم من صلاحيات حسب تخصص كل فريق، فهذا من شأنه زيادة درجة الفعالية وكفاءة وإنتاجية المورد البشري والحد من مركزية إتخاذ القرارات والبيروقراطية.
- توصي الطالبة بضرورة بناء علاقات شفافة بين القادة والعاملين في المؤسسة وذلك من أجل تعزيز ثقافة الديمقراطية المؤسساتية مما يؤدي لزيادة مستوى التعاون ورفع درجة الكفاءة وفعالية وإنتاجية المورد البشري والوصول لتحقيق المرجوة بأقل تكلفة ممكنة.
- توصي الطالبة بتخصيص مكافآت للموظفين المبدعين والمتألمين مما من شأنه أن يزيد الدافعية لدى الموظفين ويحسن من مستوى روحهم المعنوية.
- ضرورة تشجيع الرؤساء على المشاركة فيما يتوفر من برامج تدريبية مناسبة بحيث لا تكون فرص التدريب والتطوير مقصورة على القيادة العليا للمؤسسة على إعتبار أن العنصر البشري هو أهم أصول المؤسسة وأبرز عوامل إستمراريتها وسبل نجاحها في تحقيق أهدافها وإغاثة وتنمية المجتمع الجزائري.

ثانياً: مقترحات:

- إقتصرت هذه الدراسة على فحص تأثير النمط القيادي على متغير تابع وحيد فقط هو الأداء الموارد البشرية، لذا يوصى الباحث على دراسة مدى تأثير النمط القيادي على متغيرات تابعة أخرى مثل:
- أثر النمط القيادي على الولاء التنظيمي للأفراد؛
 - أثر النمط القيادي على أداء المالي؛
 - النمط القيادي وأثره على الإلتزام التنظيمي للأفراد.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- الكتب:

1- سهيل أحمد عبيدات، القيادة سياسات نظريات مفاهيم، الطبعة الأولى، أريد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2007

2- علي أحمد عياصر ومحمد العودة الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2006

3- عابدة خطاب، التخطيط الإستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1989

4- نايف برنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة 2007

2- مذكرات ماجستير:

1- الجريد عارف بن ماطل — التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين — مذكرة ماجستير غير منشوره، تخصص علوم ادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نائف العربية للعلوم الامنية 2007

2- حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، 2007

3- دريوش شهيناز، أثر أنما القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 2012

4- رايح بخلف، نحو تقييم فعال الأداء المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة 2007

5- صالحى سميرة، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، مذكرة ماجستير فرع موارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة 2008

6- طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2004

7- محمود عبد الرحمان إبراهيم الشطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة 2006

8- محمد الربيع، العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادة الأمنية"دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق، دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2004

3- ملتقيات:

1- قرين ربيع، عطاء الله ياسين، فعالية بطاقة الأداء المتوازن، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009

4- مراجع باللغة الأجنبية:

la tasha M.Harris. the relationship between leadership styles of school principals and teacher retention, capella university. USA. 2008

الملاحق

الملحق (01) : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	المحكم	الجامعة
01	الأستاذة أسماء يوسف	جامعة قاصدي مرباح — ورقلة
02	الأستاذ مناصرية رشيد	جامعة قاصدي مرباح — ورقلة
03	الأستاذ بن شويحة بشير	جامعة قاصدي مرباح — ورقلة
04	الأستاذة شتيتات سلوى	جامعة قاصدي مرباح — ورقلة
05	الدكتور قابوسة علي	جامعة الوادي

المصدر : من اعداد الطلبة

الملحق رقم (2): إستمارة الإستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



استبيان

تحت إشراف الأستاذة:

صالحى سميرة

من إعداد الطالبة:

فرحات إحسان

عزيزي المجيب ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

أما بعد

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي تحمل عنوان " تأثير النمط القيادي على أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " و نظرا لأهمية مؤسستكم و مشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية ، كما يشرفني مشاركتكم من خلال الإجابة على هذا الاستبيان ، نحيطكم علما أن استخدام هذه الإجابات سيكون لأغراض البحث العلمي ، مع السرية التامة و عدم الإفصاح عن المجيبين .

لكم منا جزيل الشكر على تعاونكم.

الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية

أنثى

ذكر

الجنس:

الفئة العمرية: ما بين 20 و 30 سنة ما بين 31 و 40 سنة ما بين 41 و 50 سنة أكثر من 50 سنة

المستوى الدراسي: دون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل من 5 إلى 15 سنوات من 16 إلى 25 سنة أكثر من 26 سنة

المسمى الوظيفي: مدير رئيس قسم رئيس مصلحة رئيس فرقة

1- الجزء الثاني: النمط القيادي في المؤسسة

موافق	محايد	غير موافق	
المجال الأول: النمط الديمقراطي			
			01 المسؤول المباشر يراعي قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم
			02 يشجع المسؤول المباشر المناقشة الجماعية لأساليب العمل
			03 يشارك المسؤول المباشر العاملين في تخطيط العمل
			04 يطرح المسؤول المباشر أفكاره على العاملين لمناقشتها
			05 يشجع المسؤول المباشر العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل تنفيذه
			06 يستخدم المسؤول المباشر عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين
			07 يحرص المسؤول المباشر على تنسيق جهود العاملين
المجال الثاني: النمط الأوتوقراطي			
			08 يلزم المسؤول المباشر جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء
			09 يعتبر المسؤول المباشر المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت
			10 يحرص المسؤول المباشر على أن يكون هو المتحدث الرسمي بإسم العاملين
			11 يوزع المسؤول المباشر الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم
			12 يعتمد المسؤول المباشر على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين
			13 لا يهتم المسؤول المباشر بتحقيق التعاون بين العاملين
			14 يتولى المسؤول المباشر بنفسه حل المشكلات والبت فيها
المجال الثالث: النمط الحر			
			15 يتقبل المسؤول المباشر أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل
			16 يتردد المسؤول المباشر عادة في إتخاذ القرارات
			17 يتأثر المسؤول المباشر عادة برغبات العاملين
			18 يسمح المسؤول المباشر بالإجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات
			19 يتهرب المسؤول المباشر من مواجهة مشكلات العمل
			20 يتجنب المسؤول المباشر التدخل في حل النزاعات بين العاملين
			21 يؤثر غياب المسؤول في تعطيل العمل

شكرا لتعاونكم

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة .

الملحق رقم (3) : معامل الثبات ألفا كرونباخ .

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,805	21

الملحق رقم (4) : معامل الثبات للمجال الأول النمط الديمقراطي .

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	7

الملحق رقم (5) : معامل الثبات للمجال الثاني النمط الأوتوقراطي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,720	7

الملحق رقم (6) : معامل الثبات للمجال الثالث النمط الحر

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.735	7

الملحق رقم (7): تقرير السنوي لمؤسسة

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

NIF 000139079001939

Désignation de l'entreprise :
SERVICES

Activité : MINOTERIE

Adresse : BP N°65 ZONE IND.KOUININE

Exercice clos le 31/12/2014

BILAN (ACTIF)

Serie G.n°2 (2010)

ACTIF	N			N-1
	Montant Bruts	Amortissements provisions et pertes de valeur	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)				
Ecart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	1 052 111	841 689	210 422	420 844
Immobilisations corporelles				
Terrains	211 874		211 874	211 874
Bâtiments	13 807 259	5 362 627	8 444 632	9 134 995
Autres immobilisations corporelles	76 853 481	38 732 636	38 120 844	46 158 876
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	185 707		185 707	314 198
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	92 110 434	44 936 953	47 173 480	56 240 789
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	1 703 497		1 703 497	6 587 863
Créances et emplois assimilés				
Clients	54 941 480		54 941 480	94 649 946
Autres débiteurs	187 200		187 200	
Impôts et assimilés	1 000 472		1 000 472	3 778 425
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	28 552 245		28 552 245	21 859 696
TOTAL ACTIF COURANT	86 384 895		86 384 895	126 875 931
TOTAL GENERAL ACTIF	178 495 329	44 936 953	133 558 376	183 116 720

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

NIF 000139079001939

Désignation de l'entreprise :
SERVICES

Activité : MINOTERIE

Adresse : BP N°65 ZONE IND.KOUININE

Exercice du 01/01/2014 au 31/12/2014

COMPTE DE RESULTAT

Rubriques	N		N-1	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Production vendue				
Produits fabriqués		335 368 500		327 741 500
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais,remises,ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais,remises,ristournes		335 368 500		327 741 500
Production stockée ou destockée				
Production immobilisé				
Subventions d'exploitation				
I- Production de l'exercice		335 368 500		327 741 500
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	297 991 733		290 748 118	
Autres approvisionnements				
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	4 450 066		4 122 604	
Rabais,remises,ristournes obtenus sur achats				
Services				
Sous-traitance générale				
Locations				
Entretien, réparations et maintenance	87 100			
Primes d'assurances	15 500			
extérieurs			147 375	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires			48 450	
Publicité	119 658			
Déplacements, missions et réceptions			148 597	
Autres services	287 695		306 676	
Rabais,remises,ristournes obtenus sur services extérieurs				
II- Consommations de l'exercice	302 951 753		295 521 822	
III- Valeur ajoutée d'exploitation (I - II)		32 416 746		32 219 677
Charges de personnel	6 424 338		5 396 899	
Impôts et taxes et versements assimilés	707 432		310 041	
IV- Excédent brut d'exploitation		25 284 975		26 512 735

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

NIF 000139079001939

Désignation de l'entreprise : SERVICES

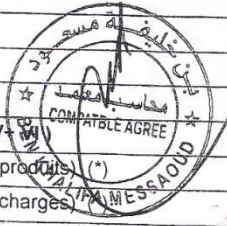
Activité : MINOTERIE

Adresse : BP N°65 ZONE IND.KOUI NINE

Exercice du 01/01/2014 au 31/12/2014

COMPTE DE RESULTAT

Rubriques	N		N-1	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Autres produits opérationnels		9 500 000		6 756 315
Autres charges opérationnels	6 614 008		1 212 476	
Dotations aux amortissements	10 687 372		10 858 153	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V- Résultat opérationnel		17 483 594		21 198 421
Produits financiers		131 396		180 283
Charges financières	5 172 595		6 410 821	
VI- Résultat financier	5 041 199		6 230 537	
VII- Résultat ordinaire (V+VI)		12 442 395		14 967 883
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges)				
VIII- Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	2 861 751		1 421 949	
Impôts différés (variations) sur résultats				
IX- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		9 580 644		13 545 934



29 أبريل 2015

IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUABLE

N.I.F 0 0 0 6 3 0 1 1 9 0 0 1 9 4 7 0 0 0 0 0

Désignation de l'entreprise :
 Activité : TRANSPORT PUBLIC
 Adresse : OUARGLA

مديرية الضرائب لولاية ورقنة
 مفتشية الضرائب سبدي خوريلد
 التاريخ 27 AVR. 2016
 المسجلين السوارد

Exercice Clos Le : 31/12/2015

BILAN (ACTIF)

Série G, n° 2 (2010)

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif	0.00	0.00	0.00	0.00
Immobilisations incorporelles	0.00	0.00	0.00	0.00
Immobilisations corporelles				
Terrains	0.00	0.00	0.00	0.00
Batiments	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres immobilisations corporelles	385 172 572.98	279 457 185.49	105 715 387.49	114 086 974.86
Immobilisation en concession	0.00	0.00	0.00	0.00
Immobilisations en cours	0.00	0.00	0.00	0.00
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres participations et créances rattachées	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres titres immobilisés	0.00	0.00	0.00	0.00
Prets et autres actifs financiers non courants	800 000.00	0.00	800 000.00	0.00
Impôts différés actif	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL ACTIF NON COURANT	385 972 572.98	279 457 185.49	106 515 387.49	114 086 974.86
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	0.00	0.00	0.00	0.00
Créances et emplois assimilés				
Clients	73 532 183.66	0.00	73 532 183.66	73 718 998.66
Autres débiteurs	58 407 484.43	0.00	58 407 484.43	58 142 213.22
Impôts et assimilés	75 410 436.02	0.00	75 410 436.02	63 370 675.77
Autres créances et emplois assimilés	51 034.55	0.00	51 034.55	51 034.55
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	0.00	0.00	0.00	0.00
Trésorerie	99 083 279.04	0.00	99 083 279.04	11 360 124.03
TOTAL ACTIF COURANT	306 484 417.70	0.00	306 484 417.70	206 643 046.23
TOTAL GENERAL ACTIF	692 456 990.68	279 457 185.49	412 999 805.19	320 730 021.09

IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUABLE

N.I.F 0 0 0 6 3 0 1 1 9 0 0 1 9 4 7 0 0 0 0 0

Désignation de l'entreprise :
 Activité : TRANSPORT PUBLIC
 Adresse : OUARGLA

مديرية الضرائب لولاية ورقنة
 التمارين من 27 AVR. 2016
 المستورد السوار

Exercice du : 01/01/2015 au 31/12/2015

COMPTE DE RESULTAT

Rubriques	N		N - 1		
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	
Ventes de marchandises	0.00	0.00	0.00	0.00	
Production vendue	Produits fabriqués	0.00	0.00	0.00	
	Préstations de services	0.00	186 528 121.05	0.00	208 713 450.80
	Vente de travaux	0.00	0.00	0.00	0.00
Produits annexes	0.00	0.00	0.00	0.00	
Rabais, remises, ristournes accordées	0.00	0.00	0.00	0.00	
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes	0.00	186 528 121.05	0.00	208 713 450.80	
Production stockée ou déstockée	0.00	0.00	0.00	0.00	
Production immobilisée	0.00	0.00	0.00	0.00	
Subventions d'exploitation	0.00	0.00	0.00	0.00	
I - Production de l'exercice	0.00	186 528 121.05	0.00	208 713 450.80	
Achats de marchandises vendues	0.00	0.00	0.00	0.00	
Matières premières	0.00	0.00	0.00	0.00	
Autres approvisionnements	0.00	0.00	0.00	0.00	
Variations des stocks	0.00	0.00	0.00	0.00	
Achats d'études et de prestations de services	0.00	0.00	0.00	0.00	
Autres consommations	47 408 206.57	0.00	49 891 089.43	0.00	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats	0.00	0.00	0.00	0.00	
Services Exterieurs	Sous-traitance générale	0.00	0.00	0.00	
	Locations	33 568 000.00	0.00	53 257 000.00	
	Entretien, réparations et maintenance	0.00	0.00	187 871.80	
	Primes d'assurances	1 321 362.95	0.00	3 118 678.67	
	Personnel extérieur à l'entreprise	0.00	0.00	0.00	
	Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	1 459 150.00	0.00	2 524 800.00	
	Publicité	0.00	0.00	89 500.00	
Déplacements, missions et réceptions	0.00	0.00	0.00		
Autres Services	1 663 603.82	0.00	62 592.72	0.00	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services xterieurs	0.00	0.00	0.00	0.00	
II - Consommations de l'exercice	85 420 323.34	0.00	109 131 532.62	0.00	
III - Valeur ajoutée d'exploitation (I - II)	0.00	101 107 797.71	0.00	99 581 918.18	
Charges de personnel	52 266 904.89	0.00	50 782 178.94	0.00	
Impots et taxes et versement assimilés	6 378 645.90	0.00	5 654 053.36	0.00	
IV - Exédent brut d'exploitation	0.00	42 462 246.92	0.00	43 145 685.88	

IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUABLE

N.I.F

0 0 0 6 3 0 1 1 9 0 0 1 9 4 7

0 0 0 0 0

Désignation de l'entreprise :

Activité : TRANSPORT PUBLIC

Adresse : OUARGLA

Autres produits opérationnels	0.00	3.00	0.00	538 771.13
Autres charges opérationnels	0.77	0.00	820.60	0.00
Dotations aux amortissements	31 111 587.37	0.00	30 161 691.21	0.00
Provision	0.00	0.00	0.00	0.00
Pertes de valeur	0.00	0.00	0.00	0.00
Reprise sur pertes de valeur et provisions	0.00	0.00	0.00	0.00
V - Résultat opérationnel	0.00	11 350 661.78	0.00	13 521 945.20
Produits financiers	0.00	91 728.02	0.00	0.01
Charges financiers	0.00	0.00	0.00	0.00
VI - Résultat financier	0.00	91 728.02	0.00	0.01
VII - Résultat ordinaire (V + VI)	0.00	11 442 389.80	0.00	13 521 945.21
Eléments extraordinaires (produits) (*)	0.00	0.00	0.00	0.00
Eléments extraordinaires (charges) (*)	0.00	0.00	0.00	0.00
VIII - Résultat extraordinaire	0.00	0.00	0.00	0.00
Impôts exigibles sur résultats	0.00	0.00	0.00	0.00
Impôts différés (variations) sur résultats	0.00	0.00	0.00	0.00
IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	0.00	11 442 389.80	0.00	13 521 945.21

(*) A détailler sur état annexe à joindre.

مديرية الضرائب لولاية ورقلة
مفتحة الضرائب سبدي ذويك
التاريخ: 27 AVR. 2016
السفير السوارد

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
V	الاهداء
VI	الشكر
VII	ملخص الدراسة
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة المختصرات
IX	قائمة الاشكال
X	قائمة الجداول
X	قائمة الملاحق
أ - د	المقدمة
	الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية لأداء الموارد البشرية والنمط القيادي
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية
3	المطلب الأول : أداء المورد البشري
3	أولاً : مفهوم أداء المورد البشري
4-3	ثانياً : عناصر أداء الموارد البشرية
4	ثالثاً : أبعاد أداء المورد البشري
4	1 - الإبداع
4	2. التدريب
4	3 - المشاركة في اتخاذ القرارات
4	4 - الكفاءة و الفعالية
4	5 - الجودة
5	رابعا: معوقات أداء الموارد البشرية
5	خامسا: مؤشرات الأداء الموارد البشرية
6	المطلب الثاني: النمط القيادي
6	أولاً: تعريف النمط القيادي
7	ثانياً: العوامل المؤثرة في نمط القيادة
8	1 ثالثاً: الأنماط القيادية
8	1- القيادة الديمقراطية

8	2- القيادة التوقراطي.....
9	3- القيادة الحرة.....
9	البحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.....
11-10-9	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.....
11	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
13-12	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
14	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
16	تمهيد
16	المبحث الاول : الطريقة و الادوات.....
16	المطلب الاول : الطريقة المستخدمة في الدراسة.....
18-17-16	أولا — مجتمع الدراسة و عينة الدراسة.....
21-20-19	ثانياً — خصائص عينة الدراسة.....
22	المطلب الثاني : الادوات الدراسة.....
22	أولاً: — وصف اداة الدراسة.....
23	ثانياً: اساليب الاحصائية المستخدمة.....
24	المبحث الثاني : النتائج و المناقشة.....
24	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.....
24	1-متوسطات النمط القيادي الديمقراطي.....
25	2-متوسطات النمط القيادي الأتوقراطي.....
26	3- متوسطات النمط القيادي الحر.....
27	المطلب الثاني: عرض نتائج اختبار الفرضيات.....
37-36-35	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.....
38	خلاصة الفصل.....
40	الخاتمة
41-40	الإجابة على الفرضيات.....
41	نتائج الدراسة
41	توصيات ومقترحات.....
45-44	قائمة المراجع
56-46	قائمة الملاحق
60-58	فهرس المحتويات