



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بمعنوان :

# أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين

"دراسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق"

من إعداد الطالبة : خويلدي خديجة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 21 / 05 / 2016

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ/ مزهودة نور الدين ( أستاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) رئيسا

الأستاذ/ أولاد حيمودة عبد اللطيف ( أستاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مشرفا ومقررا

الدكتورة/ سلامي منيرة ( أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة ) مناقشا

السنة الجامعية 2015/2016

## الإهداء

اللهم لا يطيب لي الليل إلا بذكرك ولا النهار إلا بشكرك أحمدك حمدا كثيرا طيبا على  
توفيقني لانجاز هذا العمل

إلى من قال فيهما الله عز وجل "وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" إلى من يعجز  
اللسان عن إيفاء حقهما إلى سر وجودي في هذه الحياة والدي الكريمين أطال الله  
في عمرهما.

إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهم بذكراهم فؤادي إلى إخوتي وأخواتي كل  
واحد باسمه: هاجر، الخنساء، محمد السعيد، حمزة، مارية، مريم، نور الدين،  
رحيل، والكتكوت أحمد الصديق.

إلى جميع الأهل والأقارب وأخص بالذكر جدتي الكريمتين الضاوية والتالية حفظهما الله  
إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن  
نقطف زهرة تعلمنا إلى صديقاتي و زميلاتي: سليمة، فطيمة الزهراء، فاطمة، مريم،  
سهم، سعاد، لمياء، وفاء، زينة، سميلة، فطيمة، ربيعة، فتيحة، زوليخة .

وإلى كافة دفعة تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

إلى من علمونا حروفا من ذهب و كلمات من درر و عبارات من أسمى و أجلى  
العبارات في العلم إلى من طأخوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة  
العلم و النجاح إلى أساتذتنا الكرام.

إلى كل من يذكره قلبي و لم تسعه سطورى

...أهدي لكم عملي هذا.

... خديجة ...

## الشكر

قبل كل شيء، نحمد الله عز وجل ونشكره بأن أُنعم علينا بالعلم ووفقنا  
إلى إنجاز وإعداد هذا العمل وأماننا عليه فهو القائل:

"ولئن شكرتم لأزيدنكم"

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف: أولاد حيمودة  
عبد اللطيف على قبوله الإشراف على هذا العمل وإرشاداته وتوضيحاته  
التي أفادني بها

كما أتوجه بالشكر إلى كافة الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا

بنصائحهم وإرشاداتهم و مساعدتهم.

و لا يفوتني أن أشكر كل عمال مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق بسيدي

خويلد وأخص بالذكر السيد باعلي الشريف الذي لم يبخل علي من

وقته ومساعدتي في إجراء الدراسة الميدانية.

في الأخير أتقدم بالشكر الجزيل وفائق الاحترام إلى كل من ساعدني

من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل.

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أجريت الدراسة في مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق بورقلة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات طبقت على جميع العمال في المؤسسة محل الدراسة، كما تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- ✓ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ومستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ بينت الدراسة أنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى أداء العاملين ويرجع هذا إلى وجود مبدأ المشاركة الذي يعمل على إشراك العمال في التخطيط واتخاذ القرارات.
- ✓ لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين كل من النمط القيادي الديكتاتوري، الحر والتحويلي ومستوى أداء العاملين مما يؤكد عدم استخدام المقاول في المؤسسة لهذه الأنماط.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، النمط القيادي، المقاول، أداء العاملين.

### **Abstract**

This study aimed to know the effect of entrepreneur leadership styles on employees performance in small and medium-sized enterprises, the study was conducted in Moman institution for flour production in Ouargla. The researcher used the analytical descriptive methodology to achieve the objectives of the study depending on a questionnaire as the basic research tool in data collection applied on all workers from the institution the data were analyzed by using statistical package for Social Sciences program Spss.

The study concluded with the following results:

- There is positive statistical significant relationship between leadership styles and employees performance level in institution
- There is statistical significant relationship between Democratic style and employee's performance level

**Key words:** leadership, leadership style, entrepreneur, employee's performance.

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
11	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
16	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق	
18	تمهيد الفصل الثاني
19	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
26	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
34	خلاصة الفصل الثاني
35	الخاتمة
38	قائمة المصادر والمراجع
42	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1.1
20	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	1.2
21	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	2.2
21	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	3.2
22	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة	4.2
22	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	5.2
24	قيم ألفا كرونباخ لأبعاد المتغير المستقل	6.2
24	قيم ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	7.2
26	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده النمط الديمقراطي	8.2
27	معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لبعده النمط القيادي الديمقراطي	9.2
27	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده النمط الديكتاتوري	10.2
28	معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لبعده النمط الدكتاتوري	11.2
29	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده النمط الحر	12.2
29	معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لبعده النمط الحر	13.2
30	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده النمط التحويلي	14.2
30	معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لبعده النمط التحويلي	15.2
31	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير أداء العاملين	16.2
32	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين الأنماط القيادية وأداء العاملين	17.2

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	نموذج الدراسة	1.2

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
43	إستمارة الإستبيان	01
46	قائمة الأساتذة المحكمين	02
47	معامل الثبات ألفاكرونباخ لمتغير أنماط القيادة للمقاول	03
47	معامل الثبات ألفاكرونباخ لمتغير أداء العاملين	04
47	معامل الثبات ألفاكرونباخ الإجمالي	05
47	تحليل الإنحدار	06
48	معادلة الإنحدار	07
48	معامل الارتباط بيرسون لبعء النمط الديمقراطي	08
48	معامل الارتباط بيرسون لبعء النمط الديكتاتوري	09
49	معامل الارتباط بيرسون لبعء النمط الحر	10
49	معامل الارتباط بيرسون لبعء النمط التحويلي	11





مقدمة

## توطئة:

تعرف بيئة الأعمال اليوم مجموعة من التحديات والتغيرات العلمية والتكنولوجية السريعة، لذلك فإن المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها تحتاج إلى قيادات تتحمل المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها، وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وبذلك تتمكن من مواكبة تلك التغيرات الحاصلة في البيئة.

والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كغيرها من المؤسسات، تحتاج إلى مقال ناجح في عمله يتميز بكفاءات ومهارات قيادية تساعده على توجيه مرؤوسيه وتحسين أدائهم لنمو مؤسسته وضمان بقائها، ولا يكون هذا إلا من خلال استخدامه للنمط القيادي المناسب الذي يتسم بالفعالية و. يتلاءم مع ظروف العاملين معه، لزيادة مهاراتهم والرفع من مستوى أدائهم. لأن أهم سبل نجاح أي مؤسسة هو توفرها على أفراد قادرين على القيام بالأنشطة المطلوبة منهم بكل كفاءة وفعالية، ولكي تضمن المؤسسة ولائهم، يجب أن تتوفر على قائد مسؤول وواعي ويلعب دورا حاسما في توجيه الأفراد ويتمكن من الربط بين أهدافهم والأهداف التي يطمح أن يصل إليها.

وتعد مؤسسة مؤمن إحدى المؤسسات الصغيرة التي تهدف إلى تحقيق النمو والإستمرارية في مجال نشاطها ولكي تصل هذه المؤسسة إلى أهدافها المسطرة وجب على المفاوض أن تكون لديه القدرة على الإستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدامه لنمط قيادي يتلاءم مع الأوضاع الداخلية والخارجية لمؤسسته.

على ضوء ما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الأنماط القيادية للمفاوض على أداء العاملين في مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تم تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يمكن أن يؤثر نمط القيادة الديمقراطي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
2. كيف يمكن أن يؤثر نمط القيادة الأوتوقراطي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
3. كيف يمكن أن يؤثر نمط القيادة الحر على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
4. كيف يمكن أن يؤثر نمط القيادة التحويلي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
5. ما طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية للمفاوض ومستوى أداء العاملين في مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق؟

## فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الأسئلة المطروحة ومن ثم الإجابة على الإشكالية الرئيسية تم صياغة الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى أداء العاملين.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين نمط القيادة الديكتاتوري ومستوى أداء العاملين.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين نمط القيادة الحر ومستوى أداء العاملين.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين نمط القيادة التحويلي ومستوى أداء العاملين.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين الأنماط القيادية للمقاول ومستوى أداء العاملين.

## مبررات اختيار الموضوع

إن اختيار الموضوع له أسباب موضوعية وأخرى ذاتية تتمثل في ما يلي:

### أولاً: الأسباب الموضوعية:

- الكشف عن النمط القيادي الذي ينمي ويتلاءم مع أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- معرفة الأساليب القيادية التي يتبعها المقاول في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

### ثانياً: الأسباب الذاتية:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في دراسة ومعالجة موضوع القيادة والموارد البشرية

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على النمط القيادي السائد في مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق؛
2. معرفة مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؛
3. معرفة مدى تأثير الأنماط القيادية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

## أهمية الدراسة:

- من الجوانب النظري: اكتسبت هذه الدراسة أهميتها كونها تعالج موضوع أنماط القيادة ودورها في التأثير على العاملين بهدف رفع أدائهم، فحسن القيادة هو الجوهر والمحور الأساسي للعلاقة المتبادلة بين صاحب المؤسسة ومرؤوسيه.
- من الجوانب التطبيقي: تمثلت في كونها تسعى للوقوف على نمط القيادة للمقاول المستخدم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثره على أداء العاملين فيها، حيث أن النمط القيادي للمقاول في هذا النوع من المؤسسات يؤثر بصورة مباشرة على أداء العمال وبالتالي ينعكس هذا على أداء المؤسسة ككل.

## حدود الدراسة

### • الحدود المكانية:

كانت الحدود المكانية للدراسة في مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق بالمنطقة الصناعية سيدي خويلد\_ورقلة\_

### • الحدود الزمانية:

من حيث الحدود الزمنية كانت الدراسة في شهر أفريل 2016.

## المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

بهدف معالجة موضوع الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب، أما بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمنا فيه المنهج التحليلي حيث تمت معالجته باستخدام أداة الاستبيان، وقد تم الاعتماد في التحليل على البرنامج الإحصائي برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

### مرجعية الدراسة

تم الاعتماد في إعداد هذا البحث على مجموعة من الدراسات الأجنبية و العربية (الرسائل والمذكرات الجامعية) وعلى مجموعة من الكتب والمجلات التي لها علاقة بموضوع البحث.

### صعوبات الدراسة

- ضيق الوقت المستغرق في الدراسة.
- تأخر إرجاع الإستيبيانات من طرف أفراد عينة الدراسة

### هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة وللإجابة على إشكالياتها وتحقيق أهدافها، تناولنا الموضوع من خلال فصلين تطرقنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتحدث عن الأدبيات النظرية للأتمتة القيادية، المقاول وأداء العاملين أما المبحث الثاني كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية تم التطرق فيه للدراسات السابقة للموضوع. و في الفصل الثاني تناولنا الدراسة الميدانية ويشتمل على مبحثين هو الآخر. ففي المبحث الأول نتناول الطريقة و الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني نتناول فيه نتائج الدراسة الميدانية تحليلها و مناقشتها.

# الفصل الأول:

الأدبيات النظرية و التطبيقية  
للدراصة

تمهيد الفصل الأول:

لقد احتل موضوع القيادة أهمية بالغة وكبيرة لدى الباحثين في مجال الإدارة وبعض العلوم الأخرى، باعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بالتغيرات السريعة، إذ أن القيادة تعبر عن العلاقة القائمة بين الرئيس ومرؤوسيه، بحيث يمكن للنمط الذي يتبعه للقائد أن يؤثر تأثيرا مباشرا في سلوك مرؤوسيه، ومن خلال تلك العلاقة بينهما يظهر مستوى الأداء الذي يقوم به العامل أثناء مزاولته نشاطه وعلاقته مع رئيسه في العمل.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التعرض لمبحثين أساسيين وهما:

- ✓ المبحث الأول سيتم التطرق إلى مفاهيم حول كل من أداء العاملين ثم القيادة والأنماط القيادية
- ✓ المبحث الثاني سيتم التطرق للدراسات التي تناولت موضوع الأنماط القيادية وأداء العاملين.

**المبحث الأول: الأدبيات النظرية**

سنتطرق في هذا المبحث إلى إبراز العلاقة بين الأنماط القيادية للمقاول وأداء العاملين، من خلال عرض لأهم المفاهيم الأساسية الخاصة بالأنماط القيادية والمقاول، وكذلك التطرق للمفاهيم الخاصة بأداء العاملين.

**المطلب الأول: ماهية أداء العاملين**

سيتم التعرض في هذا المطلب إلى تعريف أداء العاملين، محدّداته وأهم العناصر المكونة له وكذا التطرق إلى تعريف تقييم الأداء والمعايير المعتمد عليها في تقييم الأداء.

**الفرع الأول: تعريف أداء العاملين**

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء مفهوم موحد للأداء، وفيما يلي عرض لأهم التعاريف:

- **التعريف الأول:** عرفته راوية حسن على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>1</sup>
- **التعريف الثاني:** ويعرف أيضا على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعيته ونمطه.<sup>2</sup>
- **التعريف الثالث:** ويقصد به أيضا المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.<sup>3</sup>
- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف أداء العاملين على أنه: مجموع المخرجات التي يقدمها العامل عند قيامه بعمله، من خلال استغلال الموارد اللازمة، وذلك لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

<sup>1</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤيا مستقبلية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 209.

<sup>2</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2009، ص 60.

<sup>3</sup> عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010-2011، ص 103.

### الفرع الثاني: عناصر أداء العاملين

يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر الأساسية نذكرها في ما يلي: <sup>4</sup>

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
- **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء؛
- **كمية العمل:** وتشمل مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛
- **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى حاجة العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

### الفرع الثالث: محددات الأداء

اختلف الكتاب والباحثين في تحديد محددات الأداء حيث يرى بعض الباحثين أن الأداء يتأثر بالموظف، الوظيفة والموقف حيث أن <sup>5</sup> :

- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء؛
- **الوظيفة:** وما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضاً محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء؛
- **الموقف:** لما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية وهيكل تنظيمي مرن أو جامد وأساليب الرقابة وأنماط القيادة يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء.

### الفرع الرابع: تقييم أداء العاملين

تعددت تعاريف تقييم الأداء من قبل الباحثين وفي ما يلي عرض لبعض التعاريف:

- تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم وبحسب الأمر أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها. <sup>6</sup>
- كما يعرف آخرون على أنه: الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم، وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل، وأخيراً على معاملة زملائهم ومرؤوسيههم. <sup>7</sup>

<sup>4</sup> توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، تخصص إدارة موارد بشرية، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2009 ص 66.

<sup>5</sup> حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، تخصص إدارة موارد بشرية، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2010 ص 56.

<sup>6</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 46.

<sup>7</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر، عمان الأردن، 2005، ص 86



- من خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه: العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه، خلال فترة زمنية معينة.

### الفرع الخامس: معايير تقييم الأداء

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها الحكم على صلاحية فعالية الأداء للعاملين وكفاءته، وعليه يمكن حصر أهم معايير تقييم الأداء في:<sup>8</sup>

- **الجودة:** وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة؛
- **الكمية:** ويعبر هذا المؤشر عن حجم العمل المنجز، في ضوء قدرات وإمكانيات العمال؛
- **الوقت:** هو عبارة عن مؤشر يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، أي إنجاز العمل المناسب في الوقت المناسب؛
- **الإجراءات:** هي مرتبطة بسلوك العامل اتجاه الوظيفة من خلال مهارته في أداء مهامه، واتجاه رئيسه وزملائه في العمل من خلال إدراك العامل لنظم وتوجيهات وأساليب العمل والإلتزام بما لتحقيق الأهداف المرغوبة.

### المطلب الثاني: ماهية الأنماط القيادية والمقاول

نتطرق في هذا المطلب إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بأنماط القيادة وكذا التطرق إلى تعريف المقاول وأهم السمات التي يتميز بها.

### الفرع الأول: مدخل للأنماط القيادية

يخصى موضوع القيادة باهتمام كبير في أوساط الأعمال، حيث يتفق على ذلك خبراء علم الإدارة، لأنه موضوع هام جدا للمؤسسة وذلك لأن للقيادة تأثيرا كبيرا في تفاعل الأفراد بين بعضهم في المؤسسة. ومن خلال هذا الفرع سنتطرق إلى تعريف القيادة والأنماط القيادية وتصنيفاتها بالإضافة إلى التطرق إلى أهم سمات القائد.

<sup>8</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 71/72.

أولاً: تعريف القيادة

لقد اختلفت وجهات النظر بين الكتاب والباحثين في تعريف القيادة وفي ما يلي عرض لأهم التعاريف:

- **التعريف الأول:** تعرف القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.<sup>9</sup>
- **التعريف الثاني:** وتعرف أيضاً على أنها عملية تفاعلية تحدث بين القائد والتابعين، يجمعهم ظرف واحد وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة من خلال قدرة القائد على الإقناع وإتباع أساليب التحفيز التي تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة.<sup>10</sup>
- من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، وذلك وفق سلوكيات وأساليب يتبعها القائد.

ثانياً: تعريف النمط القيادي:

تعددت تعاريف النمط القيادي نذكر منها:

- **التعريف الأول:** هو السلوك المتكرر للقائد في التأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف معينة.<sup>11</sup>
- **التعريف الثاني:** هو مجموعة السمات والصفات والخصائص المتحددة ببعضها البعض والمحددة لطريقة عمل المدير وتعامله مع مرؤوسيه.<sup>12</sup>
- **التعريف الثالث:** وهو السلوك أو التصرف الذي يصدر عن المدير لدى مؤسسته والتي تجعله بشكل ما مميزاً عن غيره في أسلوب الإدارة الذي يتبعه في طريقة إدارته وبذلك يدرجها مرؤوسيه.<sup>13</sup>
- من خلال ما سبق نستنتج أن النمط القيادي هو الأسلوب الذي يمارسه القائد داخل المؤسسة للتأثير في سلوك العمال، وجعلهم يتعاونون معه لتحقيق الأهداف المرغوبة

<sup>9</sup> حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 10.  
<sup>10</sup> صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكري، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي عمان الأردن، 2015، ص 53.

<sup>11</sup> يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الخاصة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، تخصص الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية بالمملكة المتحدة البريطانية، سنة 2011، ص 13.

<sup>12</sup> علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية، للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الشرق الأوسط، العدد الأول، 2012، ص 136.

<sup>13</sup> توفيق حامد طوالة، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، سنة 2008، ص 09.

ثالثاً: تصنيفات الأنماط القيادية

لقد توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة من الأنماط القيادية، سنطرق لأبرزها في ما يلي:

1. النمط القيادي الديمقراطي:

ويقوم هذا النمط على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه ، واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في تسيير المنظمة ، وتحقيق أهدافها ، فتتاح الفرص للجميع للتفوق والتميز والابتكار ، والإسهام الفعال في رسم السياسة ، واتخاذ القرارات ، وتحديد الأهداف وتنفيذها.<sup>14</sup>

كما يتميز هذا النمط بسلوكه المتوازن، فهو يتبع أساليب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق، ويحترم أحاسيس الأفراد، ومشاعرهم، ويجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، فالقائد الديمقراطي يستعين بأراء أتباعه، ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار، وتحقيق التعاون، وإطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكامنة. ومن خلال ما سبق نستنتج النمط القيادي الديمقراطي يعتمد على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في: العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطة للمرؤوسين.<sup>15</sup>

2. النمط القيادي الديكتاتوري:

وفي هذا النمط يعتمد القائد على السيطرة، وعدم فسخ المجال أمام المرؤوسين في المشاركة في عملية اتخاذ القرار، حيث يتخذ القائد من سلطته الرسمية أداة تحكم وتضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على أداء أعمالهم، كما أن هذا النوع من القيادة يعتبر معوقاً كبيراً لعملية الإتصال الجيد وتكون الاتصالات في شكل أوامر وتحذيرات من قبل القائد.<sup>16</sup>

3. النمط القيادي الحر:

يعتمد هذا النمط على ترك الحرية التامة للمرؤوسين في تحديد خططهم، ووضعها موضع التنفيذ، واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، بحيث يقوم القائد بإعطاء التوجيهات والتعليمات تاركاً حرية التصرف واتخاذ القرارات، دون أي نوع من التقويم أو المتابعة لأداء المرؤوسين. كما أن القائد يتبع سياسة الباب المفتوح، في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع هذا النمط من القيادة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا سهل مرؤوسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي تلتبس عليهم.<sup>17</sup>

14 رفیق محمود المصري، النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون، مجلة الجامعة الإسلامية ، العدد الأول، 2008، ص 235.

15 علي عباس، مرجع سبق ذكره ، ص 137.

16 راضية بوزيان، النمط القيادي في المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على تسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بالجزائر، ص 3 لم يتم ذكر بقية العناصر.

17 كمال برباوي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الرابع، ديسمبر 2013، ص 148.

#### 4. النمط القيادي التحويلي:

هو أحد الأساليب الذكية التي يعتمد فيها القائد على الأسلوب و التشاور وطرح الأفكار ، ومناقشتها معهم بشكل دوري وتزويدهم بالأفكار الجديدة من منطلق دافعه الذاتي وكذلك يمنحهم الثقة والأمان، من خلال تواصله المستمر معهم، ومواصلة حثهم على إعطاء المزيد من الانجاز و الإبداع غير المألوف لتحقيق الأهداف.<sup>18</sup>

#### رابعاً: سمات القائد

يتمتع القادة بسمات معينة تساهم في فعالية القيادة لديهم في كثير من المواقف، وتتجلى أهم هذه السمات في ما يلي:<sup>19</sup>

1. **جاذبية الشخصية:** تلعب جاذبية الشخصية دور كبير فالقادة الذين لهم شخصية جذابة هم أقدر على إثارة المشاعر القوية في نفوس موظفيهم عن طريق تحديد رؤية توحدهم للوصول لهدف مستقبلي.
2. **تحمل المسؤولية:** القائد المسؤول هو الذي تبرز شخصيته وتظهر مسؤليته عندما تبرز المشكلات وتتعدد الأمور، وهذا هو الاختبار الحقيقي للقائد والقائد الحقيقي هو الذي يتحلى بالشجاعة وقوة الإدارة بحيث يدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد.
3. **الاقناع بأهداف المنظمة:** يجب أن يكون القائد مقتنع بأهداف المنظمة ليتمكن من خلق الحماس والتفاني لدى أفراد المنظمة ورفع روحهم المعنوية، ووضع خطة مناسبة تساعد على تحقيق، الأهداف المنشودة والغايات المطلوبة، فإذا لم يكن القائد مقتنع بأهداف المنظمة فلن يستطيع إقناع الآخرين.
4. **التكيف والمرونة:** يقع على عاتق القائد عملية تسهيل التغيير لذا يجب أن يتميز بالمرونة كي يستطيع التكيف مع المتغيرات كالتطور التكنولوجي والعولمة وتغير مزيج العمالة؛ فالقدرة على التكيف من المواقف المختلفة التي تعتبر خاصية مهمة من خصائص القائد.<sup>20</sup>

#### الفرع الثاني: مدخل للمقاول

كان أول ظهور لمصطلح المقاول بفرنسا في نهاية القرن السابع عشر على يد العالم (CANTILLON) وكان هذا الوصف حينها يشير إلى موردي الحملات العسكرية، ثم امتد الوصف ليشمل كل من يربطه مع الحكومة الملكية، ومنذ البداية ارتبط مفهوم المقاول بالمخاطرة وتحمل الصعاب.<sup>21</sup>

<sup>18</sup> عاكف لطفي حضونة، إدارة الإبداع و الإشكالية في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى، دار الحامد ، الأردن، 2011، ص 96.

<sup>19</sup> يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، مرجع سبق ذكره ، ص36.

<sup>20</sup> رواية حسن، القيادة (الماضي، الحاضر، المستقبل)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص59.

<sup>21</sup> عريف ليندة، دور التكوين في تفعيل التوجه المقاولاتي لدى خريجي الجامعات، مذاكرة ماستر في علوم التسيير غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2015، ص 04.

أولاً: تعريف المقاول

تعددت تعاريف المقاول بين الكتاب والباحثين نذكر منها:

- **التعريف الأول:** عرف دراكر المقاول بأنه الشخص الذي ينظم وينفذ الفرص ، وهو الذي يحصل على الموارد والعمالة والمواد والموجودات الأخرى بتوافق لجعل قيمتها أكبر من ذي قبل<sup>22</sup>.
- **التعريف الثاني:** حسب ساي المقاول هو ذلك الشخص الذي يدير العملية الإنتاجية، وينظم عناصر الإنتاج ويشرف على مجمل هذه العملية بالكامل، ويكون قادراً على الربط والتوجيه والإشراف، باعتباره حجر الزاوية في العملية الإنتاجية.<sup>23</sup>
- **التعريف الثالث:** حسب شومبيتر هو شخص مبدع يقوم باستخدام الموارد المتاحة بطريقة مختلفة، كما يعتمد على الاختراعات والتقنيات المبتكرة من أجل الوصول إلى توليفات إنتاجية جديدة.<sup>24</sup>

ثانياً: خصائص المقاول:

يتصف المقاول بمجموعة من السمات حيث تمثل دالة لتفاعل جملة من الظروف والمتغيرات البيئية والعائلية والنفسية،

الاجتماعية والشخصية، وهي تتجسد من خلال السلوك لإشباع دوافع معينة، وتتمثل أهم خصائص المقاول في ما يلي:<sup>25</sup>

1. **الاستعداد والميل نحو المخاطرة :** ويمثل أهم عنصر في الصفات الشخصية للمقاول لأن مختلف التعاريف والدراسات تناولت عنصر المخاطرة ، ويعتقد البعض أن المقاولين هم الناس الذين تستند أعمالهم على إبداع منتج جديد أو خدمة جديدة ، ولكن الشخص الذي لديه الشجاعة أن يبدأ عملاً جديداً أو فريداً.
2. **الثقة بالنفس:** إن المقاولون يستطيع أن يجعلوا من أعمالهم أعمالاً ناجحة لأنهم يملكون شعوراً متفوقاً وإحساساً بأنواع المشاكل المختلفة بدرجة أعلى، كما أظهرت مختلف الدراسات أن المقاولون يملكون الثقة بالنفس وقدرة على ترتيب المشاكل المختلفة وتصنيفها والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين.

<sup>22</sup> محمد جودت ناصر غسان العمري ، خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية ، مقال منشورة في مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، الأردن ، المجلد 27، العدد الرابع، عام 2011، ص147.

<sup>23</sup> مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص 7.

<sup>24</sup> دباح نادية، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وآفاقها (2000\_2009)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2012، ص 17.

<sup>25</sup> فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد علي ، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة ، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص 10.

3. الرغبة في النجاح: يعرف المقاتلون أهدافهم جيدا ويعملون بمتابعة لتحقيق تلك الأهداف إنهم منظمون على أنهم يختلفون في درجة الرغبة في النجاح، ويملكون درجات أكبر من الأشخاص العاديين حيث يقدمون مسؤولية ذاتية لأعمالهم ووظائفهم.
4. النظرة إلى المستقبل: دائما ما يكون لدى القائد الريادي، خاصية ظاهرة وهي التفكير في المستقبل وفي فرص الأعمال حتى قبل نمو أعماله الحالية، فهو يفكر في الفرص القادمة أي أن القائد الريادي ينظر اتجاه فرص المستقبل.<sup>26</sup>
5. القدرة على التنظيم: إن ما يميز عمل المقاتل هو ترتيب وتنظيم الأمور، أي ترتيب نشاطاته حسب الأولوية من خلال وضع خطط واضحة منذ بداية المشروع بحيث تساعده على تجسيد أفكاره على أرض الواقع وذلك بتنفيذها على سياق منظم حسب كل ضرورة وألوية.<sup>27</sup>
6. درجة عالية من الحماس والابتكار: يتميز القادة الرواد بأن لديهم درجة عالية من الحماس، لأنهم يكونوا متحمسين لإنجازاتهم ومن ثم فإن حماس هؤلاء القادة يجعلهم مقنعين وكتيجة لذلك عادة ما يدركهم الآخرون على أن لديهم جاذبية شخصية.<sup>28</sup>

### المطلب الثالث: العلاقة بين الأنماط القيادية وأداء العاملين

- تعد القيادة الإدارية عملية تفاعل يتم من خلال تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين، أي في شكل علاقات ثنائية، حيث توجد سمات خاصة لكل علاقة، ويعتمد أداء العاملين بدرجة كبيرة على أسلوب تعامل القائد مع المرؤوسين، ومدى السلطة التي يعتمدها والحرية التي يمنحها في اتخاذ القرارات.<sup>29</sup>
- ففي ظل النمط الديمقراطي والذي يتصف بتشجيع المشاركة وروح التعاون، ترتفع كل من كفاءة وفعالية العمل بالإضافة إلى ارتفاع مستوى الإلتزام الوظيفي والتفكير الجماعي وهذا ما يمكنهم من استخدام مهاراتهم في العمل وارتفاع مستوى الأداء لديهم.
  - وفي ظل النمط التسلسلي (الديكتاتوري) والذي يتصف بالتحديد الدقيق لأنشطة العمل والمركزية في اتخاذ القرارات، تنعدم روح الجماعة وتزداد العدوانية بين العمال، وعليه فإن علاقتهم تكون ضعيفة وسلبية اتجاه القائد وبذلك ينخفض أداؤهم إلى أدنى مستوى.
  - أما النمط الحر فيتصف بسلبية التوجيه، وينحصر دور القائد في تقديم المعلومات فقط ولا يتدخل في شؤون العمل، وعليه فإن هذا النمط يعتبر غير مجدي حيث أنه لا يكسب العاملين أية خبرات ومهارات جديدة مما يخفض من مستوى أدائهم الوظيفي.

<sup>26</sup> راوية حسن، القيادة (الماضي، الحاضر، المستقبل)، مرجع سبق ذكره، ص100.

<sup>27</sup> شابي فدوى عمرية، أبعاد كفاءات ومهارات المقاتل في تطوير المؤسسة \_ المقاتل الجزائري \_ مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص حوكمة المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2012، ص 112.

<sup>28</sup> راوية حسن، القيادة (الماضي، الحاضر، المستقبل)، نفس المرجع السابق، ص 101.

<sup>29</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 101

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وذلك قصد التعرف على المساهمات السابقة في ما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية بالإضافة إلى إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة

ستعرض في هذا المطلب إلى أهم الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية والتي لها علاقة بمتغيرات الدراسة.

الفرع الأول: دراسات باللغة العربية

**أولاً: دراسة حسن محمود حسن ناصر بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين، سنة 2010م.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية وعلى مستوى الأداء الوظيفي فيها، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية والمتغيرات التنظيمية على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي. وهذا قصد معالجة الإشكالية التالية: ما علاقة الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية بالأداء الوظيفي فيها؟ وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة حيث قام بتصميم استبيان كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة بلغت 340 من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن النمط الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيراً النمط القيادي الحر. كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيداً، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.

**ثانياً: دراسة رفيق محمود المصري بعنوان النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، سنة 2007م.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين في جامعة الأقصى للنمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعتهم تعزى لمتغيرات الجنس، التخصص، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي. وهذا بغرض معالجة الإشكالية التالية: ما النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة؟ وقد قام الباحث بتصميم استبيان وزعه على عينة عشوائية طبقية بلغت 165 موظف. خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: أن النمط القيادي الأوتوقراطي هو السائد في الجامعة محل الدراسة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد.

**ثالثاً: دراسة علي عباس بعنوان تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية سنة 2010 – 2011.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع القرار ومدى مقاومة المرؤوسين للقرارات وتنفيذها، قصد الإجابة على التساؤلات التالية: هل توجد في الشركة محل الدراسة أنماط مختلفة من القيادة الإدارية؟ وهل يقاوم العاملون قرارات التغيير؟ وهل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية في صنع القرار وبين مقاومة العاملين لذلك القرار؟ ولتحقيق ذلك قام الباحث بإعداد استبيان وزعه على عينة الدراسة والمكونة من 119 موظف في شركة الكهرباء الوطنية وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها: أن هناك أنماط مختلفة من القيادات الإدارية في الشركة محل الدراسة كما أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي هام على عملية صنع القرار، وأن النمط المتساهل له أهمية قليلة أما النمط الأوتوقراطي فكان تأثيره سلبياً.

**رابعاً: دراسة شامي صليحة بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة ببومرداس سنة 2009/2010.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، كما سعت للوصول إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود في المنظمات يساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وهذا من خلال معالجة الإشكالية التالية: ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين؟ وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الموجي باستخدام أداتي المقابلة والاستبيان، حيث قامت الباحثة بتحديد عينتين للدراسة، الأولى مكونة من 38 موظف إداري والثانية مكونة من 85 أستاذ دائم. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: وجود علاقة موجبة بين كل عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لكل من الموظفين الإداريين والأساتذة، كما توصلت إلى وجود توجهات إيجابية لدى أفراد عينة الموظفين الإداريين نحو بعدي نمط القيادة والاتصال كأحد أبعاد المناخ التنظيمي، ووجود توجهات إيجابية لدى أفراد عينة الأساتذة الدائمين نحو بعدي نمط القيادة والاتصال كأحد أبعاد المناخ التنظيمي.



**خامسا: دراسة مروان النسور بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني سنة 2012م.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية، من خلال معالجة الإشكالية المتمثلة في: أنه هل يوجد دور لمكونات ونمط الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني؟ وبلغ هدف الدراسة تم سحب عينة عشوائية من جميع العمال في البنوك الأردنية تكونت من 381 عاملا طبق عليهم استبيان لقياس مكونات وأنماط الثقافة التنظيمية وأداء العاملين وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية. حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية، المعايير التنظيمية القيم والمعتقدات التنظيمية) في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي حيث بلغت جميع القيم السابقة دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  ، ما أظهرت النتائج إرتفاع مستوى توافر مكونات الثقافة التنظيمية لدى العاملين في القطاع المصرفي الأردني، بالإضافة إلى إرتفاع مستوى الأداء لدى العاملين في نفس القطاع.

**سادسا: دراسة توفيق عطية توفيق العجلة، بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة سنة 2009 .**

جاءت هذه الدراسة بهدف معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، وللوصول إلى أهداف الدراسة تم طرح الإشكالية التالية: ما علاقة الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمديري القطاع العام العاملين بوزارات قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي حيث تم تصميم استبان الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي مكونة من 305 مبحوث، وقد تم تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية، بالإضافة إلى أن واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة مقبول بشكل عام.

**الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية**

**أولا: دراسة: Arham Abdullah بعنوان: تقييم الرضا الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسات البناء ذات الحجم الصغير والمتوسط في نيجيريا سنة 2011.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وظائف العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في قطاع البناء و التشييد، كما هدفت إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات و فحص الأداء الوظيفي للعاملين، وكذا التحقق من طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي للموظف و قد تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان و التي وزعت على 150 مبحوث من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي العام و الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أن نسبة الرضا عن الزملاء في العمل هي أعلى نسبة بمعدل 3.62 ، ونسبة الرضا عن الأجر هي أدنى نسبة بمعدل 2.56.

ثانيا: دراسة **Danielle Griffith** بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على الولاء التنظيمي في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في دولة سورينام سنة 2013.

جاءت هذه الدراسة لتحديد الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية وغط القيادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في التأثير على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي. وقد تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيانات على ثمانية مشاريع صغيرة ومتوسطة في مدينة باراماريبو بسورينام. حيث تم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائيا عن طريق استخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج تمثلت في أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر وغير مباشر (من خلال الرضا الوظيفي) على الولاء التنظيمي. كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن الثقافة البيروقراطية والداعمة. كان لها تأثير إيجابي قوي ذو دلالة على الولاء التنظيمي.

ثالثا: دراسة **OYEBAMIJI FLORENCE FUNMILOLA** بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة إيبادان جنوب غرب نيجيريا، سنة 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أبعاد الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة إيبادان جنوب غرب نيجيريا، وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان والتي وزعت على 105 مبحوث من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ثلاث قطاعات مختلفة في تلك المنطقة، حيث تم الاعتماد في معالجة وتحليل النتائج على برنامج SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن أبعاد الرضا الوظيفي لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة. كما تبين أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية و إيجابية بين أبعاد الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي للعاملين، حيث 33% من التغييرات التي تحدث في الأداء الوظيفي تفسرها أبعاد الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

سنحاول في هذا المطلب مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة الأجنبية والعربية واستخلاص أهم أوجه الشبه والإختلاف بينهما.

**أوجه الشبه:**

تكمن أوجه الشبه في أن جميع الدراسات اعتمدت على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما أن الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات الأجنبية في نوع المؤسسة وقد كانت في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**أوجه الاختلاف:**

يمكننا اختصار أهم الفروقات التي تتميز بها دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الدراسة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (1.1) يوضح الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	مجال المقارنة
أجريت في بيئة عربية وأجنبية وجزائرية بشكل عام لكن ليس في ولاية ورقلة، في السنوات التالية: 2007، 2009، 2010، 2011.	تم تطبيق هذه الدراسة في ولاية ورقلة، وبشكل خاص في مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة، (مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق) سنة 2016.	من حيث المكان والزمان
اختلفت الأهداف من دراسة لأخرى وذلك وفقا للمتغيرات التي تتحكم فيها طبيعة الموضوع أو العلاقة المدروسة، حيث تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية وعلاقتها بمتغيرات أخرى.	تناولت هذه الدراسة الأنماط القيادية للمقاول، وأثرها على أداء العاملين في مؤسسة مؤمن بولاية ورقلة وتهدف إلى تفسير ومعرفة نوع العلاقة بين المقاول في المؤسسة الصغيرة محل الدراسة وبين المرؤوسين وما هو أثرها على أدائهم.	من حيث الهدف
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة، كما أنها أكبر من عينة الدراسة الحالية.	تكونت الدراسة الحالية من عينة حجمها 30 عامل من المؤسسة محل الدراسة	من حيث العينة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم أداء العاملين من خلال تبني بعض التعاريف لأداء العاملين وتقييم الأداء والتي رأيناها هامة في الدراسة إضافة إلى التطرق إلى محددات الأداء ومختلف العناصر المكونة له.

كما تطرقنا في الدراسة إلى الأسس النظرية حول القيادة والأنماط القيادية، وتوضيح مختلف الصفات التي يتميز بها القائد مع التأثير لأهم تعريفات المقاول في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم السمات القيادية التي تتميزه. كما تم سرد مجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت في مجال الأنماط القيادية وأداء العاملين وقد أوضحت الدراسة النظرية للموضوع النتائج التالية:

- ✓ يعتمد أداء العاملين بدرجة كبيرة على أسلوب تعامل صاحب المؤسسة مع المرؤوسين، ومدى السلطة التي يعتمدها والحرية التي يمنحها في اتخاذ القرارات.
- ✓ ضرورة تبني نمط قيادي مناسب للتأثير الإيجابي على أداء العاملين في المؤسسة.
- ✓ يعد النمط القيادي الديمقراطي هو النمط المناسب للتأثير الإيجابي على العمال.

# الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق

### تمهيد الفصل الثاني:

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول إلى التطبيقات الأدبية والتطبيقية للدراسة والتي تمحورت حول الأنماط القيادية للمقاوم و أداء العاملين وكذا أهم الدراسات السابقة في الموضوع، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة من خلال توزيع استمارات الإستبيان على عينة الدراسة وتحليل النتائج المتوصل إليها باستخدام برنامج SPSS .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

✓ المبحث الأول: يتم التطرق إلى الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة.

✓ المبحث الثاني: سيتم التطرق إلى عرض النتائج تحليلها ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى الطريقة المستخدمة في جمع معطيات الدراسة بالإضافة إلى بيان الأدوات المستخدمة في جمعها.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

يتناول هذا المطلب كيفية اختيار مجتمع الدراسة بالإضافة إلى تحديد متغيرات الدراسة ووصف خصائص عينة الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

تم التطرق في هذا المطلب إلى تحديد مجتمع الدراسة ومتغيراتها من خلال بناء نموذج لها بالاعتماد على الدراسات السابقة.

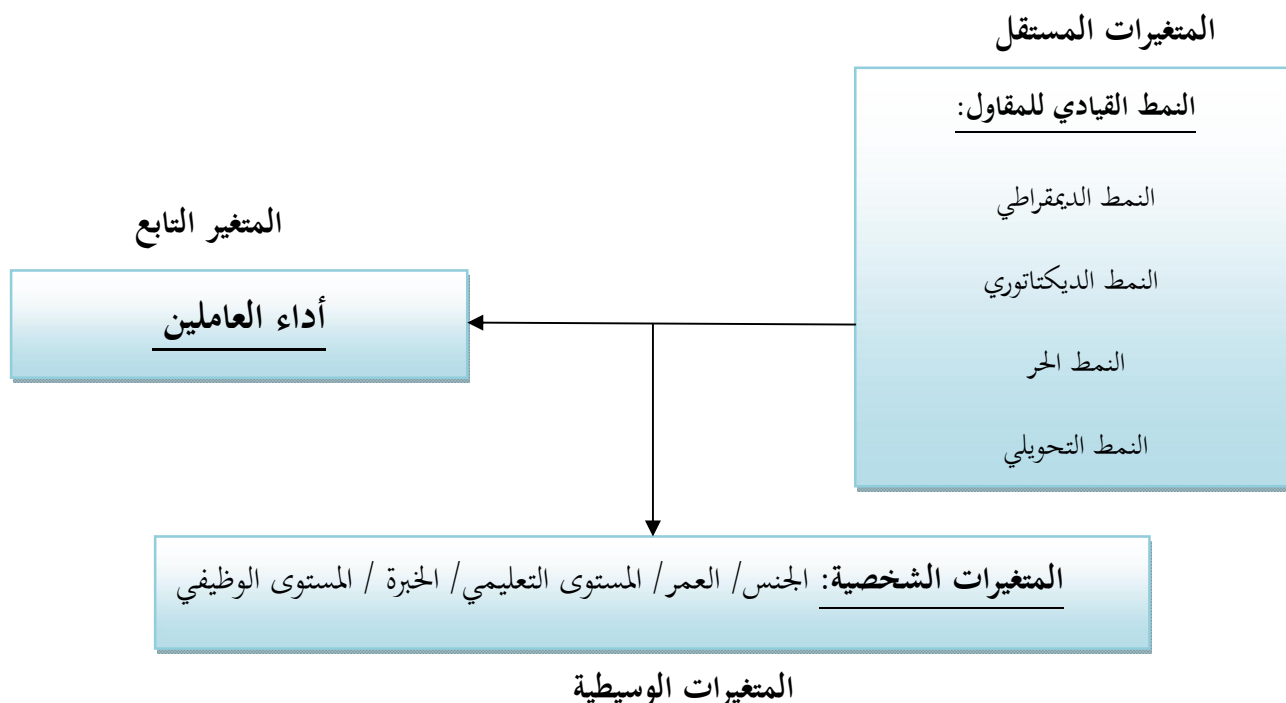
أولاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق فرع سيدي خويلد \_ورقلة\_ وهي عبارة عن مؤسسة صغيرة يبلغ عدد عمالها 30 عامل، وقد تم تطبيق طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبيان على جميع العاملين في المؤسسة محل الدراسة أي أنه تم استجواب 30 عامل وقد تم استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة وكانت كلها قابلة للتحليل أي بنسبة 100 %.

ثانياً: متغيرات الدراسة:

لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم بناء نموذج فرضي لها، تضمن متغير مستقل وهو النمط القيادي للمقاول حيث قسم إلى أربعة أبعاد ومتغيرات وسيطية تتمثل في ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والمستوى الوظيفي). ومتغيراً تابعاً يتمثل في أداء العاملين وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم ( 1-2 ) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: خصائص مجتمع الدراسة

يتميز مجتمع الدراسة بالخصائص التالية:

أ. حسب متغير الجنس

الجدول (1.2) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الفئة
100	30	الذكور
00	00	الإناث
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن جل أفراد المجتمع المدروسة ذكور أي بنسبة 100% من مجموع أفراد العينة، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط الذي تنشط فيه المؤسسة وكذلك طبيعة نظام العمل.



ب. حسب متغير العمر

الجدول ( 2 . 2 ) : يوضح توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	فئة العمر
6,7	2	أقل من 25 سنة
73,3	22	من 25 إلى 45 سنة
20,0	6	أكبر من 45 سنة
100,0	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم أفراد المجتمع يتراوح سنهم بين 25 و 45 سنة وهذا بنسبة 73,3 % ويمكن تفسير هذه النسبة بأن النشاط والأداء المرتفع في المؤسسة يحتاج إلى هذه الفئة العمرية، تليه فئة أكبر من 45 سنة بنسبة 20 % وهذا يفسر أن المؤسسة بحاجة إلى خبرات ذات كفاءة في المجال، أما بالنسبة لفئة أقل من 25 سنة فقد كانت أقل نسبة بقيمة 6.7 %

ت. حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول ( 3 . 2 ) : يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
3,3	1	إبتدائي
53,3	16	متوسط
43,3	13	ثانوي
00	00	جامعي
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يظهر من خلال الجدول السابق تقارب نسبة كل من فئتي المتوسط والثانوي حيث كانت النسبة على التوالي 53,3 % و 43,3 % وهذا يتوافق طبيعة النشاط في المؤسسة والدور الذي يقوم به هؤلاء العمال. وكانت نسبة كل من فئتي الابتدائي والجامعي معدومة تقريبا.

ث. حسب سنوات الخبرة المهنية

الجدول (4.2): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
50,0	15	أقل من 5 سنوات
30,0	9	من 5 إلى 10 سنوات
20,0	6	أكثر من 10 سنوات
%100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن نصف أفراد المجتمع لسنوات الخبرة في العمل كانت لفئة أقل من 5 سنوات وهذا نظرا لاعتماد المؤسسة على فئة الشباب، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 30% وأخيرا فئة أكثر من 10 سنوات كانت بنسبة 20% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على عمال ذو خبرة وأقدمية في مجالات معينة.

ج. حسب المستوى الوظيفي

الجدول (5.2): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
73,3	22	موظف
26,7	8	رئيس قسم
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فئة الموظفين من إجمالي عدد العمال في المؤسسة تقدر ب 73,3% وهذا يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يحتاج إلى عمال منفذين، وفئة رؤساء الأقسام تقدر نسبتها ب 26,7% وهذا لأن المؤسسة صغيرة لا تحتاج إلى تدرجات وظيفية كثيرة.

## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

يتناول هذا المطلب تحديد الأداة المستخدمة في الدراسة ووصفها وذكر أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة عن طريق أداة الدراسة.

### أولاً : وصف أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية في جمع بيانات الدراسة ( أنظر الملحق رقم 1) وذلك من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة من الجانب النظري والمتعلق بالأنماط القيادية وأداء العاملين، وقد تم تصميم استبيان بطريقة مبسطة وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي ( غير موافق 1، محايد 2، موافق 3) وقد احتوى على مقدمة لتقديم موضوع الدراسة للمبحوثين، وتشجيعهم على المشاركة في الموضوع وكانت الأسئلة مغلقة، حيث قسم الاستبيان إلى ثلاث أقسام أساسية كالآتي:

**القسم الأول:** وتضمن البيانات الشخصية: ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).

**القسم الثاني:** تضمن المتغير المستقل الأنماط القيادية للمقاول وقد شمل 26 عبارة بأبعاده:

- بعد النمط الديمقراطي وتضمن العبارات: من 1 إلى 7.
- بعد النمط الديكتاتوري وتضمن العبارات: من 8 إلى 14.
- بعد النمط الحر: وتضمن العبارات: من 15 إلى 20.
- بعد النمط التحويلي: وتضمن العبارات: من 21 إلى 26.

**القسم الثالث:** تضمن هذا القسم المتغير التابع وهو أداء العاملين وشمل 13 عبارة.

### ثانياً: صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة بالكلية لتحكيمه، تألفت من أربعة أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية (أنظر الملحق رقم 2) وقد تم الاستجابة لآراء الأساتذة المحكمين والقيام بما يلزم من حذف و تعديل على ضوء مقترحاتهم وبذلك تم تصميم الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على عينة الدراسة.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

من أجل اختبار ثبات الاستبيان و التأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لتحقيق الغرض المطلوب.

الجدول رقم (2 . 6): قيم ألفا كرونباخ لأبعاد المتغير المستقل

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
بعد النمط الديمقراطي	07	0.761
بعد النمط الديكتاتوري	07	0.713
بعد النمط الحر	06	0.527
بعد النمط التحويلي	06	0.575

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لكل من بعد النمط الديمقراطي والنمط الديكتاتوري كانت مرتفعة حيث بلغت على التوالي (0.761) ، (0.713) وهذا يدل على ثبات وصدق العبارات المكونة للبعد النمط الديمقراطي والديكتاتوري، أما بالنسبة للنمطين الحر والتحويلي كانت منخفضة نسبياً قدرت ب (0.527) و (0.575) على التوالي، لكن القيمة الإجمالية لمحور الأنماط القيادية مرتفعة وهذا ما يفسر ثبات عبارات المحور.

الجدول رقم (2 . 7): قيم ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأنماط القيادية للمقاول	26	0,714
أداء العاملين	13	0,678
الإجمالي	39	0.670

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ للمتغير المستقل الأنماط القيادية للمقاول بلغت (0,714) وقيمة (0,678) لمتغير أداء العاملين وقيمة ألفا كرونباخ الإجمالية بلغت 0.670 وهذه القيم مرتفعة أكبر من قيمة 0,62 أي أنها تدل على ثبات الاستبيان.

رابعاً: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات

تم استخدام كل من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية أو المجموعة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات وهي كالآتي:

1. التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد مجتمع الدراسة؛
2. معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة اتجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة؛
4. تحليل الإنحدار لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة وأداء العاملين.
5. كما تم حساب المدى لتحديد قيم فئات المتوسط الحسابي وهذا وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي حيث أن: المدى = أكبر قيمة في المقياس - أقل قيمة في المقياس =  $3 - 1 = 2$ . ثم قسمة المدى على عدد الفئات وذلك لمعرفة طول الفئة  $0,66 = 3/2$  وتضاف هذه القيمة إلى الحد الأدنى للمقياس ومنه يصبح لدينا ثلاث مجالات كالآتي:
  - المجال الأول: غير موافق مستوى منخفض وهو محصور بين 1 و1,66.
  - المجال الثاني: محايد مستوى متوسط وهو محصور بين 1,67 و2,33.
  - المجال الثالث: موافق مستوى مرتفع وهو محصور بين 2,34 و3.

## المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

سنقوم في هذا المبحث بعرض مختلف نتائج الدراسة والتعليق عليها في المطلب الأول وفي المطلب الثاني نقوم بمناقشة النتائج وتحليلها.

### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم تحليل عبارات الاستبيان وكذلك اختبار نتائج صحة كل فرضية

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى أداء العاملين.

للإجابة على هذه الفرضية تم الاعتماد في تحليل العبارات على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة للبعد النمط القيادي الديمقراطي، كما تم حساب معامل الارتباط ومستوى الدلالة لاختبار صحة الفرضية.

### أولاً: تحليل عبارات بعد النمط الديمقراطي عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (2 . 8) يبين: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده النمط الديمقراطي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
01	يشاركوني المدير في عملية اتخاذ القرارات	2,50	0,777	مرتفع
02	يشجعني المدير على التعبير عن مشاكلي في العمل	2,60	0,675	مرتفع
03	يتيح لي المدير فرصة عرض آرائي في حل مشاكل المؤسسة	2,50	0,630	مرتفع
04	يفوض لي صاحب المؤسسة جزءاً من سلطاته	2,07	0,828	متوسط
05	يشجع صاحب المؤسسة اللقاءات الدورية مع فرق العمل	2,33	0,758	متوسط
06	يعتبر المدير قدوة ويحضى باحترام جميع العمال	2,63	0,669	مرتفع
07	يظهر صاحب المؤسسة مرونة في تعامله معي ومع زملائي في العمل	2,63	0,556	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	2,46	0,451	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام للنمط القيادي الديمقراطي في المؤسسة محل الدراسة بلغ (2,46) بدرجة مرتفعة، حيث احتلت الفقرة (06) والمتمثلة في العبارة التالية: (يعتبر المدير قدوة ويحضى باحترام جميع العمال) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2,63) وانحراف معياري بلغ (0,669) بدرجة مرتفعة، واحتلت الفقرة (04) المتمثلة في العبارة التالية: (يفوض لي صاحب المؤسسة جزءاً من سلطاته) المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2,07) بانحراف معياري قدره (0,828).

ثانيا: نتائج اختبار صحة الفرضية الأولى عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون

الجدول رقم (2 . 9) يبين: معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لبعء النمط الديمقراطي

معامل الارتباط R	مستوى الدلالة
0.510	0.004

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول أن معامل الارتباط بصورة عامة للنمط القيادي الديمقراطي ومستوى أداء العاملين يساوي (0,510) متوسط وأن مستوى الدلالة Sig يساوي (0,004) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وأداء العاملين، وبالتالي نقبل ونثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص على أنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى أداء العاملين.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين نمط القيادة الديكتاتوري ومستوى أداء العاملين.

للإجابة على هذه الفرضية تم الاعتماد في تحليل العبارات على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة للبعء النمط القيادي الديكتاتوري، كما تم حساب معامل الارتباط ومستوى الدلالة لاختبار صحة الفرضية.

**أولاً: تحليل عبارات بعء النمط الديكتاتوري عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.**

الجدول رقم (2 . 10) يبين: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء النمط الديكتاتوري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
08	يتميز المدير بالحزم الشديد والتحديد الدقيق لواجبات العمال	2,33	0,758	متوسط
09	يعمل المدير على دراسة القرارات ثم يصدرها بشكل فردي	2,00	0,788	متوسط
10	يعتبر صاحب المؤسسة تبادل الآراء مضيعة للوقت	1,13	0,434	منخفض
11	يجرّص صاحب المؤسسة على أن يكون المتحدث الرسمي نيابة عن العمال	2,00	0,871	متوسط
12	يفرض عليّ صاحب المؤسسة التعليمات والأنظمة	2,17	0,913	متوسط
13	يصعب عليّ الوصول للمدير وقت الحاجة إليه	1,13	0,434	منخفض
14	يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات	1,93	0,868	متوسط
	المتوسط العام للبعء	1,81	0,453	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للنمط الديكتاتوري قدره (1,81) وانحراف معياري قدره (0,453) وقد احتلت الفقرة (08) والمتمثلة في العبارة التالية: (يتميز المدير بالحزم الشديد والتحديد الدقيق لواجبات العمال) المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2,33) والانحراف المعياري بلغ (0,758) بدرجة متوسطة، واحتلت كل من الفقرة (10) والمتمثلة في العبارة التالية: (يعتبر صاحب المؤسسة تبادل الآراء مضيعة للوقت) والفقرة (13) والمتمثلة في عبارة (يصعب علي الوصول للمدير وقت الحاجة إليه) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1,13) وانحراف معياري قدره (0,434) بدرجة منخفضة.

### ثانياً: نتائج اختبار صحة الفرضية الثانية عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون

الجدول رقم (2 . 11) يبين: معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لبعء النمط الديكتاتوري

مستوى الدلالة	معامل الارتباط R
0.991	0.002

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بصورة عامة بين النمط القيادي الديكتاتوري ومستوى أداء العاملين ضعيف جدا حيث يساوي (0,002) وأن مستوى الدلالة Sig يساوي (0,991) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين النمط الديكتاتوري وأداء العاملين، وبالتالي نفي الفرضية الثانية ونستبدلها بالفرضية العدمية التالية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين نمط القيادة الديكتاتوري ومستوى أداء العاملين.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين نمط القيادة الحر ومستوى أداء العاملين.

للإجابة على هذه الفرضية تم الاعتماد في تحليل العبارات على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة للبعء النمط القيادي الحر، كما تم حساب معامل الارتباط ومستوى الدلالة لاختبار صحة الفرضية.



أولاً: تحليل عبارات بعد النمط الحر عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (2 . 12) يبين: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء النمط الحر

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
15	يترك لي المدير الحرية التامة في اختيار الأعمال التي أرغب بها	1,80	0,761	متوسط
16	يتساهل المدير معي عند تقصيري في أداء عملي وواجباتي	1,77	0,817	متوسط
17	لا توجد أنظمة وقوانين يحاسب من خلالها العمال	1,37	0,615	منخفض
18	ينفرد كل عامل برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل	1,43	0,679	منخفض
19	يمنح المدير سلطاته الإدارية لجميع العمال	1,47	0,730	منخفض
20	يتسامح المدير مع العمال بالخروج أثناء العمل	1,57	0,761	منخفض
	<b>المتوسط العام للبعء</b>	<b>1,56</b>	<b>0,390</b>	<b>منخفض</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

إن الجدول أعلاه تبين نتائجه أن المتوسط الحسابي للنمط الحر بلغ (1,56) والانحراف المعياري بلغ (0,390) بدرجة منخفضة وهذا ما تؤكد جميع فقرات هذا البعد، حيث احتلت الفقرة (15) والمتمثلة في العبارة التالية: (يترك لي المدير الحرية التامة في اختيار الأعمال التي أرغب بها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (1,80) وانحراف معياري بلغ (0,761) بدرجة متوسطة، واحتلت الفقرة (17) المتمثلة في العبارة التالية: (لا توجد أنظمة وقوانين يحاسب من خلالها العمال) المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (1,37) وانحراف معياري قدره (0,615) بدرجة منخفضة.

ثانياً: نتائج اختبار صحة الفرضية الثالثة عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون

الجدول رقم (2 . 13) يبين: معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لبعء النمط الحر

معامل الارتباط R	مستوى الدلالة
0.018	0.923

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من خلال الجدول رقم السابق أن معامل الارتباط بصورة عامة بين النمط القيادي الحر ومستوى أداء العاملين يساوي (0,018) وهي قيمة ضعيفة جداً وأن مستوى الدلالة Sig يساوي (0,923) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين النمط الحر وأداء العاملين، وبالتالي نفي الفرضية الثالثة

ونستبدلها بالفرضية العدمية التالية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين نمط القيادة الحر ومستوى أداء العاملين.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين نمط القيادة التحويلي ومستوى أداء العاملين.

للإجابة على هذه الفرضية تم الاعتماد في تحليل العبارات على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة للبعد النمط القيادي التحويلي، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لاختبار صحة الفرضية.

### أولاً: تحليل عبارات بعد النمط التحويلي عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (2 . 14) يبين: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده النمط التحويلي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
21	يلبي المدير كل احتياجاتي ويهتم بمشاعري	2,37	0,679	مرتفع
22	يحترم ويقدر المدير جميع العمال	2,97	0,615	مرتفع
23	يعتمد المدير على المنهجية العلمية في اتخاذ القرار	2,07	0,183	متوسط
24	يشبع المدير احتياجاتي التدريبية	2,17	0,640	متوسط
25	يتضح صاحب المؤسسة بوضوح الأفكار	2,60	0,791	مرتفع
26	لا يهمل المدير الفروق الفردية بيني وبين زملائي	2,30	0,621	متوسط
	<b>المتوسط العام للبعد</b>	<b>2,41</b>	<b>0,357</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

توضح نتائج الجدول السابق أن المتوسط العام للنمط بلغ (2,41) والانحراف المعياري بلغ (0,357) بدرجة مرتفعة وقد احتلت الفقرة رقم (22) والممثلة في عبارة (يحترم ويقدر المدير جميع العمال) بمتوسط حسابي قدره (2,97) وانحراف معياري قدره (0,615) بدرجة مرتفعة، واحتلت الفقرة (23) المتمثلة في العبارة التالية: (يعتمد المدير على المنهجية العلمية في اتخاذ القرار) المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2,07) وانحراف معياري قدره (0,183) بدرجة متوسطة.

ثانياً: نتائج اختبار صحة الفرضية الرابعة عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون

الجدول رقم (2 . 15) يبين: معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لبعده النمط التحويلي

معامل الارتباط R	مستوى الدلالة
0.242	0.198

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بصورة عامة بين النمط القيادي التحويلي ومستوى أداء العاملين يساوي (0,242) وهو عبارة عن ارتباط ضعيف وأن مستوى الدلالة Sig يساوي (0,198) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وأداء العاملين، وبالتالي نفي الفرضية الرابعة ونستبدلها بالفرضية العدمية التالية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين نمط القيادة التحويلي ومستوى أداء العاملين.

تحليل عبارات محور أداء العاملين بحساب الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لكل العبارات

الجدول رقم (2 . 16) يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير أداء العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
01	أقوم بتأدية عملي بكفاءة وفعالية	2,93	0,365	مرتفع
02	أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد	2,97	0,183	مرتفع
03	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة بإنجاز أعمالي بكفاءة	2,27	0,740	متوسط
04	مشاركتي في عملية اتخاذ القرارات تشجعي على زيادة عملي	2,80	0,407	مرتفع
05	لدي القدرة الكافية على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بأداء عملي	2,87	0,434	مرتفع
06	عملي ضمن فريق يساهم في إتمام مهامه	2,73	0,583	مرتفع
07	لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة	2,67	0,606	مرتفع
08	لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل	2,63	0,669	مرتفع
09	تشجيع صاحب المؤسسة يدفعني لإنجاز عملي بكفاءة	2,87	0,434	مرتفع
10	اهتمام صاحب المؤسسة باقتراحات العمال يشجعي على رفع مستوى أدائي	2,73	0,450	مرتفع
11	تعامل صاحب المؤسسة بعدالة يساهم في رفع مستوى أدائي	2,90	0,403	مرتفع
12	يحتوي نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير علمية لقياس قدرات العمال	2,03	0,556	متوسط
13	يعد نظام تقييم الأداء حافزاً لي لتطوير أدائي وتحسينه	2,33	0,606	متوسط
	المتوسط العام لأداء العاملين	2,67	0,495	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2 . 15) أن المتوسط العام ل فقرات متغير أداء العاملين بلغ (2,67) والانحراف المعياري بلغ (0,495) وقد احتلت الفقرة الثانية والمتمثلة في عبارة (أبدل الجهد الكافي لإنجاز أعماله في الوقت المحدد) بمتوسط حسابي قدره (2,97) وانحراف معياري قدره (0,183) ، واحتلت الفقرة (12) المتمثلة في العبارة التالية: (يحتوي نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير علمية لقياس قدرات العمال) المرتبة الأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2,03) وانحراف معياري قدره (0,556) بدرجة متوسطة.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين الأنماط القيادية للمقاول ومستوى أداء العاملين.

للاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين الأنماط القيادية للمقاول كمتغير مستقل و أداء العاملين كمتغير تابع والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2. 17) يبين: نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين الأنماط القيادية وأداء العاملين

A	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
21,006	0,419	0,176	0,001	47,091	1	47,091	الإنحدار
				7,885	28	220,776	الخطأ
					29	267,867	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج تحليل التباين كما يبينها الجدول السابق حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.001) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $\alpha \leq 0,05$ ، وهذا يوجب قبول الفرضية السابقة، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط (0,419) كما أن العلاقة هي علاقة طردية، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (  $R^2 = 0.176$  ) وهي قوة تفسيرية ضعيفة حيث أن النمط القيادي للمقاول يفسر ما مقداره (17,6%) من أداء العاملين والباقي يعود لعوامل أخرى.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار المعبرة عن علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع كالتالي:  $Y = 21.006 + 0.255X$

حيث:

Y : المتغير التابع (أداء العاملين).

X : المتغير المستقل (النمط القيادي للمقاول).

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة ( المناقشة)

- تبين النتائج من خلال تحليل العبارات المكونة لكل نمط من الأنماط القيادية عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد أو نمط توصلنا إلى أنه النمط المستخدم والسائد في المؤسسة محل الدراسة هو النمط الديمقراطي مقارنة بالأنماط الأخرى حيث كانت درجة الاستجابة له من طرف المستجوبين الأعلى حيث وصل المتوسط الحسابي العام له 2,46 بدرجة مرتفعة حسب سلم ليكارت الثلاثي وهذا يعني أن المقاول في المؤسسة يعمل بروح الفريق وإعطاء نوع من الجو الإنساني في العمل مما يضمن التفاف العمال حوله وإعطائه قدرا كبيرا من الولاء وفي المرتبة الثانية النمط التحويلي حيث وصل المتوسط الحسابي العام له 2,41 بدرجة مرتفع وهذا دليل على أن المقاول يتميز بالمرونة في التعامل ويشجع على الإبداع، أما في المرتبة الثالثة كان النمط الديكتاتوري بمتوسط قدره 1,81 بدرجة متوسطة ويرجع هذا إلى بعض الظروف والمواقف التي تفرض على المقاول ممارسة هذا النمط، بينما جاء النمط الحر في المرتبة الأخيرة وقد بلغ المتوسط الحسابي له 1,56 بدرجة منخفضة.
- أظهرت النتائج بخصوص الجزء الثاني من الاستبيان والذي يخص أداء العاملين فإن معظم إجابات المبحوثين كانت موافق بدرجة مرتفعة حيث وصل المتوسط الحسابي العام لفقرات الأداء 2,67 وهذا ما يثبت أن عمال المؤسسة يمتازون بدرجة عالية من الأداء من خلال بذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم وفي الوقت المحدد كما يثبت رضا العمال على العلاقة القيادية بينهم وبين المقاول.
- أما في ما يخص اختبار الفرضيات عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون لكل نمط تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط للنمط الديمقراطي 0,51 وهذا يعني أن نسبة 51% من الأداء يفسرها النمط الديمقراطي، وترجع هذه النسبة إلى وجود مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات أما نسبة 49% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.
- كما تبين أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من النمط القيادي الديكتاتوري، الحر، التحويلي ومستوى أداء العاملين وقد كانت قيمة معامل الارتباط لكل نمط ضعيفة جدا مما يؤكد عدم استخدام أي من هذه الأنماط في المؤسسة محل الدراسة.
- بينت نتائج اختبار الفرضية الخامسة من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط أنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي للمقاول ومستوى أداء العاملين ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط 0,419 ومستوى الدلالة يساوي 0,001.

خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا في هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى تأثير الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين، حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال دراسة حالة لمؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق، إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة واعتمدنا على الإستييان كأداة أساسية في جمع بيانات الدراسة وفي المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها حيث توصلنا على عدة نتائج منها:

✓ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ومستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة كم أن

النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد والمستخدم.

✓ لا توجد علاقة بين كل من النمط القيادي الديكتاتوري، الحر والتحويلي وبين مستوى أداء العمال في المؤسسة.

✓ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ومستوى أداء العاملين حيث أن هذا الأخير يتميز بمستوى

مرتفع في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

### الخاتمة:

في ظل التغيرات الاقتصادية الحالية، أدرك الباحثون أن للموارد البشرية أهمية كبيرة في أي مؤسسة بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لها أثر واضح على نشاطها وعلى تحسين أدائها، كما أن المقاول في هذا النوع من المؤسسات يلعب دوراً أساسياً في أداء مؤسسته إذ يعمل على تحويل العاملين لديه إلى ثروة خلاقة قادرة على مواجهة التحديات، من خلال إتباعه لنمط قيادي معين، لأن تميز المقاول بالقيادة الجيدة يساعده على الرفع من الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة لديه وبالتالي يكون نتاجها دائماً الأداء العالي للعاملين، وعلى إثر هذا جاءت هذه الدراسة، لمعرفة مدى تأثير النمط القيادي للمقاول في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أداء العاملين وذلك من خلال الدراسة النظرية للأنماط القيادية وعلاقتها بأداء العاملين، وإسقاطها على الواقع التطبيقي لتغيرات الدراسة في مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق بورقلة، وهذا ما دعانا إلى طرح الإشكالية التالية: ما مدى تأثير الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين في مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق؟ والتي سعينا لإجابة عنها من خلال هذه الدراسة.

### إختبار الفرضيات:

- ✓ **الفرضية الأولى:** أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وأداء العاملين بالمؤسسة عند مستوى دلالة (0,004) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد، حيث كلما كان النمط القيادي ديمقراطياً كلما كان مستوى الأداء للعاملين مرتفعاً.
- ✓ **الفرضية الثانية:** أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين النمط الديكتاتوري وأداء العاملين، وبالتالي تم رفض الفرضية حيث بلغ مستوى الدلالة للنمط Sig يساوي (0,991) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.
- ✓ **الفرضية الثالثة:** أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر ومستوى أداء العاملين، وبالتالي تم رفض الفرضية حيث بلغ مستوى الدلالة للنمط Sig يساوي (0,923) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.
- ✓ **الفرضية الرابعة:** أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وأداء العاملين، وبالتالي توصلنا إلى رفض الفرضية حيث بلغ مستوى الدلالة للنمط Sig يساوي (0,198) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.
- ✓ **الفرضية الخامسة:** أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية للمقاول ومستوى أداء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0,001) أقل من (0,05) ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط المقدر بـ (0,419) وهي قيمة موجبة تبين أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية.



### نتائج الدراسة:

- ✓ توصلت الدراسة إلى أنه النمط المستخدم والسائد في المؤسسة محل الدراسة هو النمط الديمقراطي مقارنة بالأنماط الأخرى وهذا يعني أن المقاوم في المؤسسة يعمل بروح الفريق وإعطاء نوع من الجو الإنساني في العمل مما يضمن التفاف العمال حوله وإعطائه قدرا كبيرا من الولاء.
- ✓ توصلت الدراسة إلى أن عمال المؤسسة يمتازون بدرجة عالية من الأداء من خلال بذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم وفي الوقت المحدد كما يثبت رضا العمال على العلاقة القيادية بينهم وبين المقاوم.
- ✓ بينت الدراسة أنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى أداء العاملين ويرجع هذا إلى وجود مبدأ المشاركة الذي يعمل على إشراك العمال في التخطيط واتخاذ القرارات.
- ✓ لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين كل من النمط القيادي الديكتاتوري، الحر والتحويلي ومستوى أداء العاملين مما يؤكد عدم استخدام المقاوم في المؤسسة لهذه الأنماط.
- ✓ هناك علاقة موجبة وطردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ومستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة وذلك للدور الحيوي الذي تلعبه العلاقة وطريقة التعامل بين العمال والمقاوم في تحسين وتطوير المؤسسة مما يؤدي هذا إلى الرفع من مستوى الأداء.

### التوصيات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإننا نقترح التوصيات التالية:
- ✓ تعزيز ممارسة النمط القيادي الديمقراطي وذلك من خلال تشجيع العاملين على العمل الجماعي
  - ✓ بناء علاقات قوية بين القائد والعاملين في المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة التعاون ورفع درجة الأداء
  - ✓ تخصيص مكافآت للعمال المبدعين والمتالين وذلك لتشجيعهم على المبادرة
  - ✓ القيام بتطوير نظام تقييم الأداء للعمال، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف لكل عامل
  - ✓ القيام بعمل استطلاعي دوري لآراء العمال حول طريقة القيادة من خلال فتح المجال لطرح أفكارهم ومقترحاتهم

### آفاق الدراسة:

- بعد استيفاء هذه الدراسة ومعالجة إشكالياتها التي تمحورت حول معرفة مدى تأثير الأنماط القيادية للمقاوم على أداء العاملين فإن موضوع القيادة يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثرائه وبذلك نقترح بعض الدراسات:
- ✓ دور النمط القيادي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
  - ✓ دور النمط القيادي الديمقراطي للمقاوم في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
  - ✓ السمات القيادية للمقاوم ودورها في رفع أداء المؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: باللغة العربية

1. الكتب

- أ. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- ب. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤيا مستقبلية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- ت. راوية حسن، القيادة (الماضي، الحاضر، المستقبل)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
- ث. صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي عمان الأردن، 2015.
- ج. عاكف لطفي حضاونة، إدارة الإبداع و الإشكالية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، 2011.
- ح. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد علي، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- خ. مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008.
- د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر عمان الأردن، 2005.

2. البحوث الجامعية

- أ. توفيق حامد طوالب، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة أكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، سنة 2008.
- ب. توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2009.
- ت. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2010.

- ث. دباح نادية، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وآفاقها (2000\_2009)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، 2012.
- ج. شافي فدوى عمرية، أبعاد كفاءات ومهارات المقاول في تطوير المؤسسة \_ المقاول الجزائري \_ مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص حوكمة المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2012.
- ح. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2009.
- خ. عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010-2011.
- د. عريف ليندة، دور التكوين في تفعيل التوجه المقاولاتي لدى خريجي الجامعات، مذكرة ماستر في علوم التسيير غير منشورة، تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2015.
- ذ. يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الخاصة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، تخصص الإدارة التنفيذية، الجامعة الافتراضية بالمملكة المتحدة البريطانية، سنة 2011.
- 3. المجالات**
- أ. رفيق محمود المصري، النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الأول، 2008.
- ب. علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية، للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الشرق الأوسط، العدد الأول، 2012.
- ت. كمال برباوي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الرابع، ديسمبر 2013.
- ث. محمد جودت ناصر غسان العمري، قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية، مقال منشورة في مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، الأردن، المجلد 27، العدد الرابع، 2011.

1. **Arham Abdullah, Evaluation of Job Satisfaction and Performance of Employees in Small and Medium Sized Construction Firms in Nigeria**, International Conference on Construction and Project Management, 2011.
2. **Danielle Griffith, The effect of organizational culture and leadership style on organizational commitment within SMES in surinam with job satisfaction as a mediator**, FHR Lim A Po Institute for Social Studies – Maastricht School of Management ,MBA VII – Management &Business Strategy, February 2013.
3. **OYEBAMIJI FLORENCE FUNMILOLA, IMPACT OF JOB SATISFACTION DIMENSIONS ON JOB PERFORMANCE IN A SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE IN IBADAN, SOUTH WESTERN, NIGERIA**, INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, MARCH 2013.

الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الإستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة

إستمارة إستبيان



أخي العامل، أختي العاملة.

تحية طيبة وبعد،

في إطار الإعداد لمذكرة نيل شهادة الماستر بعنوان: أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين يسعدنا أن نطلب من سيادتكم أن تفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال إجابتكم عن هذا الاستبيان. ونؤكد لكم أن الإجابات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

البريد الإلكتروني: khouildi.khadidja@gmail.com

الجزء الأول: البيانات الشخصية: ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

1. الجنس: ذكر:  أنثى:
2. العمر: أقل من 25 سنة:  بين 25 و45 سنة:  أكبر من 45 سنة:
3. المستوى التعليمي: ابتدائي:  متوسط:  ثانوي:  جامعي:
4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات:  من 5 سنوات إلى 10 سنوات:  أكثر من 10 سنوات:
5. المستوى الوظيفي: موظف:  رئيس قسم:  مدير:

**الجزء الثاني: النمط القيادي للمقاول :** النشاط الذي يمارسه المقاول (القائد) داخل المؤسسة للتأثير في سلوك العمال وجعلهم يتعاونون معه لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين الأداء الوظيفي.

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
النمط الديمقراطي: يقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد والعمال، واعتبار كل فرد ذو أهمية بالغة في تسيير المؤسسة				
01	يشركني المدير في عملية اتخاذ القرارات			
02	يشجعي المدير على التعبير عن مشاكلي في العمل			
03	يتيح لي المدير فرصة عرض آرائي في حل مشاكل المؤسسة			
04	يفوض ليصاحب المؤسسة جزءاً من سلطاته			
05	يشجع صاحب المؤسسة اللقاءات الدورية مع فرق العمل			
06	يعتبر المدير قدوةً ويحضى باحترام جميع العمال			
07	يظهر صاحب المؤسسة مرونة في تعامله معي ومع زملائي في العمل			
النمط الديكتاتوري: فيه يركز القائد على السلطة، ولا يسمح للعاملين معه المشاركة في اتخاذ القرارات				
08	يتميز المدير بالحزم الشديد والتحديد الدقيق لواجبات العمال			
09	يعمل المدير على دراسة القرارات ثم يصدرها بشكل فردي			
10	يعتبر صاحب المؤسسة تبادل الآراء مضيعة للوقت			
11	يحرص صاحب المؤسسة على أن يكون المتحدث الرسمي نيابة عن العمال			
12	يفرض عليّ صاحب المؤسسة التعليمات والأنظمة			
13	يصعب عليّ الوصول للمدير وقت الحاجة إليه			
14	يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات			
النمط الحر: يقوم على أساس إعطاء الحرية التامة للعمال، في تسيير شؤون المؤسسة ويقتصر دور القائد على التزويد بالمعلومات، أو الرد على الاستفسارات.				
15	يترك لي المدير الحرية التامة في اختيار الأعمال التي أرغب بها			
16	يتساهل المدير معي عند تقصيري في أداء عملي وواجباتي			
17	لا توجد أنظمة وقوانين يحاسب من خلالها العمال			
18	ينفرد كل عامل برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل			
19	يمنح المدير سلطاته الإدارية لجميع العمال			
20	يتسامح المدير مع العمال بالخروج أثناء العمل			
النمط التحويلي: يعتمد فيه القائد على التشاور مع العمال وطرح الأفكار ومناقشتها معهم بشكل دوري، كما يحثهم على الإبداع لتحقيق الأهداف				



			يلبي المدير كل احتياجاتي ويهتم بمشاعري	21
			يحترم ويقدر المدير جميع العمال	22
			يعتمد المدير على المنهجية العلمية في اتخاذ القرار	23
			يشبع المدير احتياجاتي التدريبية	24
			يتضح صاحب المؤسسة بوضوح الأفكار	25
			لا يهمل المدير الفروق الفردية بيني وبين زملائي	26

**الجزء الثالث: أداء العاملين:** هو قيام العاملين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم ووفق المسؤوليات التي تحددها قيادة المنظمة

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
01	أقوم بتأدية عملي بكفاءة وفعالية			
02	أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد			
03	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة بإنجاز أعمالي بكفاءة			
04	مشاركتي في عملية اتخاذ القرارات تحسن من أدائي الوظيفي			
05	لدي القدرة الكافية على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بأداء عملي			
06	عملي ضمن فريق يساهم في الرفع من مستوى أدائي			
07	لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة			
08	لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل			
09	تشجيع صاحب المؤسسة يدفعني لإنجاز عملي بكفاءة			
10	اهتمام صاحب المؤسسة باقتراحات العمال يشجعني على رفع مستوى أدائي			
11	تعامل صاحب المؤسسة بعدالة يساهم في رفع مستوى أدائي			
12	يحتوي نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير علمية لقياس قدرات العمال			
13	يعد نظام تقييم الأداء حافزا لي لتطوير أدائي وتحسينه			

شكرا على حسن تعاونكم

المصدر: من إعداد الطالبة

## الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم	جهة العمل
01	مناصرية رشيد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
02	حجاج عبد الرؤوف	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
03	بلطرش حورية	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
04	قوجيل محمد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة

المصدر: من إعداد الطالبة

الملحق رقم (03): معامـل الثبات ألفا كرونباخ لمتغير أنماط القيادة للمقاول

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,714	26

الملحق رقم (04): معامـل الثبات ألفا كرونباخ لمتغير أداء العاملين

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,678	13

الملحق رقم (05): معامـل الثبات ألفا كرونباخ الإجمالي

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,670	39

الملحق رقم (06): تحليل الإنحدار

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,419 <sup>a</sup>	,176	,146	2,80800

a. Valeurs prédites : (constantes), للمقاول\_القيادي\_النمط,

b. Variable dépendante : العمال\_أداء :

الملحق رقم (07): معادلة الإنحدار

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	21,006	5,641		3,724	,001
النمط القيادي للمقاول	,255	,104	,419	2,444	,021

a. Variable dépendante :

الملحق رقم (08): معامل الارتباط بيرسون لبعده النمط الديمقراطي

Corrélations			
		أداء العمال	النمط الديمقراطي
أداء العمال	Corrélation de Pearson	1	,510**
	Sig. (bilatérale)		,004
	N	30	30
النمط الديمقراطي	Corrélation de Pearson	,510**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (09): معامل الارتباط بيرسون لبعده النمط الديكتاتوري

Corrélations			
		أداء العمال	النمط الديكتاتوري
أداء العمال	Corrélation de Pearson	1	,002
	Sig. (bilatérale)		,991
	N	30	30
النمط الديكتاتوري	Corrélation de Pearson	,002	1
	Sig. (bilatérale)	,991	
	N	30	30

\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

الملحق رقم (10): معامل الارتباط بيرسون لبعء النمط الحر

			Corrélations	
		أداء العمال	النمط الحر	
أداء_العمال	Corrélation de Pearso	1	-,018	
	Sig. (bilatérale)		,923	
	N	30	30	
النمط_الحر	Corrélation de Pearson	-,018	1	
	Sig. (bilatérale)	,923		
	N	30	30	

\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (11): معامل الارتباط بيرسون لبعء النمط التحويلي

			Corrélations	
		أداء العمال	النمط التحويلي	
أداء_العمال	Corrélation de Pearson	1	,242	
	Sig. (bilatérale)		,198	
	N	30	30	
النمط_التحويلي	Corrélation de Pearson	,242	1	
	Sig. (bilatérale)	,198		
	N	30	30	

\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الفهرس

الصفحة	الفهرس
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة</b>	
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
03	المطلب الأول: ماهية أداء العاملين
03	الفرع الأول: تعريف أداء العاملين
04	الفرع الثاني: عناصر أداء العاملين
04	الفرع الثالث: محددات الأداء
04	الفرع الرابع: تقييم أداء العاملين
05	الفرع الخامس: معايير تقييم الأداء
05	المطلب الثاني: ماهية الأنماط القيادية والمقاول
05	الفرع الأول: مدخل للأنماط القيادية
06	أولاً: تعريف القيادة
06	ثانياً: تعريف النمط القيادي
07	ثالثاً: تصنيفات الأنماط القيادية
08	رابعاً: سمات القائد
08	الفرع الثاني: مدخل للمقاول
09	أولاً: تعريف المقاول
09	ثانياً: خصائص المقاول

10	المطلب الثالث: العلاقة بين الأنماط القيادية وأداء العاملين
11	المبحث الثاني: الأدوات التطبيقية
11	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
11	الفرع الأول: دراسات باللغة العربية
13	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
15	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
16	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق</b>	
18	تمهيد الفصل الثاني
19	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
19	المطلب الأول: طريقة الدراسة
19	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
20	الفرع الثاني: خصائص مجتمع الدراسة
23	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
23	أولا : وصف أداة الدراسة
23	ثانيا: صدق أداة الدراسة
24	ثالثا: ثبات أداة الدراسة
25	رابعا: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات
26	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
26	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
31	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة ( المناقشة)
34	خلاصة الفصل الثاني
35	الخاتمة
38	قائمة المصادر والمراجع
42	الملاحق
50	الفهرس