

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



النمط القيادة السائد لدى مدراء الضمان الاجتماعي من وجهة نظر العاملين

دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

د. مجاهدي طاهر

إعداد الطلبة:

كنزة سباعي

كنزة العيطر

راضية بن ساعد

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات في طبائنا الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب اليوم تقطف ثمرها والحمد لله اختلطت دموع فرحي بتخرجنا في غمضة عين مرت الأيام وهانحن اليوم نجني قطفنا ونودع أحبنا والمكان الذي ضمنا ولكن فرحتنا بتخرجنا تنسينا ألم الفراق .

كنزة العيطر

أهدي تخرجي هذا إلى أمي قرّة عيني في الحياة وسر نجاحي أدامك الله فخرا لي غاليتي إلى أبي الذي احتضنه التراب قبل أن احتضن شهادتي وأن أرى فرحة عينيه بتخرجي هاقد حققت حلمك وأنت لست بقرب مني لظالما انتضرننا هذه الفرحة معا مرحمك الله ياسندي وأسكنك فسيح جنانه . إلى صديقاتي ومرفقات دربي حفظكم الله ومرعاكم إلى أستاذي المشرف كل الشكر والعرفان على حسن إشرافك ودعمك الدائم لنا .

سباعي كنزة: أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز وأعلى إنسانة على قلبي جدي حفظها الله ومرعاه التي أنارت دربي بنصائحها ووقتتها معي ، إلى القلب الذي يفيض حبا والدي الكريمين أدامهما الله تاجا فوق رأسي إلى براعم المنزل وفاكته إخوتي الصغار وإلى كل من ساهم في هذا العمل المتواضع أقدم كل الشكر والتقدير وخاصة الأستاذ الكريم المشرف له كل التقدير والعرفان على مساعدتنا في إنجاز هذا البحث المتواضع .

بن ساعد مراضية:

أهدي تخرجي هذا إلى والديا حفظهما الله ومرعاهما إلى عزوتي في الدنيا إخواني الكرام إلى مرفقات الدرب وصديقات العمر أتقد بنخالص الشكر والتقدير للمشرف على حسن دعمه وإشرافه علينا إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من

قرب أو بعيد خالص الاحترام والتقدير

فهرس



المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرافان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
04	1. الاشكالية
05	2. فرضيات الدراسة
05	3. أهمية الدراسة
06	4. أهداف الدراسة
07	5. أسباب اختيار الموضوع
07	6. تحديد المفاهيم الاجرائية للدراسة
09	7. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: القيادة	
14	تمهيد
15	1. مفهوم القيادة
16	2. عوامل القيادة
18	3. أهمية القيادة
19	4. مسببات النجاح

19	5. خطوات لقيادة أفضل
20	6. أنماط القيادة
25	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
27	تمهيد
28	1. الدراسة الاستطلاعية
28	2. منهج الدراسة
29	3. مجتمع وعينة الدراسة
32	4. أدوات الدراسة
34	5. الأساليب الإحصائية
35	خلاصة
	الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
37	عرض نتائج الدراسة
37	عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة
42	مناقشة الفرضيات
43	نتائج الدراسة
43	اقتراحات
45	خاتمة
47	قائمة المراجع
////	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	مضمونه
24	جدول رقم (01) يوضح أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية
29	الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
30	الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة
31	جدول رقم (04) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة
33	جدول رقم (05) يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيان أنماط القيادة وأبعاده الفرعية.
34	جدول رقم (06): يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان أنماط القيادة وأبعاده الفرعية
37	جدول رقم (07) يوضح اتجاه أفراد العينة نحو ممارسة النمط الديمقراطي
38	جدول رقم (08) يوضح اتجاه أفراد العينة نحو ممارسة النمط السلطي
39	جدول رقم (09) يوضح اتجاه أفراد العينة نحو ممارسة النمط الفوضوي
40	جدول رقم (10) يوضح إختبار فريدمان لترتيب أنماط القيادة الثلاث
41	الجدول رقم (11) يوضح إختبار ويلكوكسن للمقارنات الزوجية بهدف ترتيب أنماط القيادة الثلاث

فهرس الأشكال

الصفحة	مضمونه
30	الشكل رقم (01) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
31	الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة بعنوان " النمط القيادي السائد لدى مدراء الضمان الاجتماعي من وجهة نظر العاملين " وذلك انطلاقاً من التساؤل: ما هو النمط القيادي السائد لدى مدراء الضمان الاجتماعي من وجهة نظر العاملين؟

وجاءت منه الفرضيات التالية:

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نمط القيادة السائد لدى مدراء الضمان الاجتماعي من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نمط القيادة السائد لدى مدراء الضمان الاجتماعي من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير.

وللكشف عن ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام الاستمارة من أجل حساب النتائج، وتم تحكيمها من قبل أساتذة محكمين، أيضاً استخدمنا المقابلة من أجل تعزيز نتائج الاستمارة، وتم أخذ العينة من المؤسسة محل التريص وهي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء تكونت من 40 عامل بالمؤسسة قاموا بالإجابة على الاستمارة المقدمة من طرف الباحثات.

وفي ختام البحث اتضح أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي والذي تمت ملاحظته أثناء إجراء المقابلات لكن حساب النتائج عن طريق الاستمارة هو ما أكد ملاحظتنا، مما يدل على التحقق من فرضيتنا، وتبقى هذه النتائج خاصة بحالات البحث ويجب تطبيقها على عدد أكبر لإثبات فعاليتها.

Abstract :

This study came under the title "The dominant leadership style of social security managers from the workers' point of view", based on the question: What is the dominant leadership style of social security managers from the workers' point of view?

The following hypotheses came from it:

- ✓ There are statistically significant differences in the leadership style prevalent among social security managers from the workers' point of view due to a variable.
- ✓ There are statistically significant differences in the leadership style prevalent among social security managers from the workers' point of view due to a variable.

To reveal this, the descriptive-analytical approach was used, and the questionnaire was used to calculate the results, and it was judged by arbitrators professors. We also used the interview in order to enhance the results of the form. 40 employees of the institution answered the form submitted by the researchers.

At the conclusion of the research, it became clear that the dominant leadership style is the democratic one, which was observed during the interviews, but the calculation of the results through the questionnaire is what confirmed our observation, which indicates the verification of our hypothesis, and these results remain specific to the research cases and must be applied to a larger number to prove their effectiveness.

مقدمة



لقد نالت ظاهرة القيادة عموماً اهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم ومشاربهم الفكرية منذ أقدم القصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، بدءاً من نشأة أول التجمعات الإنسانية البدائية البسيطة، ومروراً بمجموعة من التحولات والتغيرات والتبديلات المتعددة الأوجه، في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية، وانتهاءً بتبلور المرحلة العلمية للمجتمع (لمجتمع ما بعد الصناعي) المتصفة بالتشابك والتعقيد البنائي والوظيفي، أين شهدت بوادر إدراك ووعي جديد ومختلف أدوار الفعل القيادي وأهميته في إحداث التطور والتقدم والتنمية على مستوى جميع الأنساق.

إن القيادة تتعلق بمختلف مجالات الحياة، وعملية الاستقصاء التاريخي عنها في التراث الفكري والنظري يكشف عن مجموعة محاولات أولية متنوعة، استهدفت بناء نسق معرفي حولها، حيث مهدت هذه المحاولات لإرساء ركائزها العلمية مستقبلاً في شتى العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وتنوعت الدراسات والأبحاث التي أجريت في مجال القيادة بتقاطع الاختصاصات التي تعرضت لها بالتفسير والتحليل وتباين المداخل النظرية والمنهجية، إذ أعطيت لها عناية متزايدة في البحث والدراسة في مختلف مجالات المعرفة، كعلم الاجتماع، وعلم النفس، والإدارة، والتسيير والسياسة، والاقتصاد والتجارة، والسلوك التنظيمي.

وفي بحثنا هذا حول الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء الضمان الاجتماعي من وجهة نظر العاملين ارتأينا تضمين البحث ضمن خمسة فصول مقسمة وموزعة كالتالي:

الجانب النظري نعرض فيه فصلين:

الفصل الأول تم فيه التعريف بأشكالية البحث، وأهمية الدراسة وأهداف الدراسة، وتحديد المفاهيم الإجرائية، إضافة إلى الدراسات السابقة التي تطرقت بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى موضوعنا والمقاربة السوسيولوجية للبحث ثم انتقلنا للفصل الثاني الذي تطرقنا فيه إلى القيادة بشيء من التفصيل قدمنا الفصل بالمفهوم ثم تطرقنا إلى عوامل

القيادة وأهميتها ثم قمنا بشرح مسببات النجاح في القيادة وأفضل الخطوات لقيادة ناجحة وختمنا الفصل بأنماط القيادة وخلاصة حول المعلومات المقدمة.

أما الجانب الميداني فقد تم فيه عرض الفصل الثالث من الإجراءات المنهجية للدراسة والفصل الرابع والذي تناول تحليل البيانات واستخلاص النتائج. وفي الأخير خاتمة الدراسة وقائمة المراجع والملاحق وفهرس المحتويات.

الفصل الأول: الإطار العام

للدراية



1. الإشكالية:

تعتبر المؤسسات بمختلف أنواعها كيان ونظام يعتمد على الموارد المالية والبشرية ومعلومات وآليات، فالموارد البشرية وصناعة الأفراد هي الأكثر تأثيرا على أي مؤسسة وذلك بتوفير مجموعة من الظروف التي تساعد على القيام بالدور الأمثل، ونجاحها يعتمد على العديد من المبادئ والأسس التي تساعد في مجملها على ضمان السير الحسن داخل وخارج المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد.

والتنظيم الداخلي الجيد لها يعتمد على قوانين ونظام معين يساعد على تسيير المؤسسة ، حيث تعتبر القيادة همزة الوصل بين احترام الادوار والمهام الموكلة لكل عامل ، فالقيادة الادارية هي جوهر العملية في كل المؤسسات لما لها من دور في تحقيق التمييز والنجاح وهذا ما جعل نمط القيادة موضوعا رئيسيا في مختلف الدراسات والأبحاث من بينها : دراسة تفريج 2019 بعنوان النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين (ادرار- الجزائر) وكذلك دراسة سماتي حاتم 2010 بعنوان النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة (بسكر-الجزائر) بالإضافة إلى دراسة بعكاز ليلي 2015 بعنوان الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة (أم البواقي الجزائر) ، وتسعى القيادات الادارية إلى رفع مستوى أداء الموظفين من خلال تبني نمط قيادي تراه مناسبا، فالنمط المتبع من طرف المدير يمكن أن يكون له تأثير فعال على أداء العمال بالسلب أو الإيجاب ، وكذا الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة ، ولهذا تحضنا القيادة باهتمام العديد ، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وانجاز الأعمال وتطوير المؤسسات حيث تحاول هاته الأخيرة الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتمييزها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف التنمية وعلى الرغم من أهمية القيادة باعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية تشكل مردود كلي للعملية الادارية ومصدر نجاح المؤسسة ، حيث أن مسؤولية القيادة تكمن في قدرتها على صياغة التعاون بغية تلبية حاجات العاملين وانجاز الأهداف الوظيفية المتعددة ، ولكن عدم استخدام نمط القيادة المناسب

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

لظروف العاملين بالمؤسسة قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها المنشودة وأيضاً ترشيح القيادات الادارية في الوظائف التي لا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب منهم، مما يجعلهم يستخدمون العنف للتغلب على النقائص في العمل الاداري مما يضاعف من حجم المشكلة ونظراً لأهمية الموضوع وبناءاً على ما تم طرحه تمثلت مشكلة الدراسة في طرح التساؤل العام:

ما هو النمط القيادي السائد لدى مدراء الضمان الاجتماعي من وجهة نظر العاملين؟
التساؤلات الفرعية:

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نمط القيادة السائد لدى مدراء الضمان الاجتماعي من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نمط القيادة السائد لدى مدراء الضمان الاجتماعي من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الخبرة؟

2. فرضيات الدراسة:

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نمط القيادة السائد لدى مدراء الضمان الاجتماعي من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نمط القيادة السائد لدى مدراء الضمان الاجتماعي من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير.

3. أهمية الدراسة:

✓ تستمد الدراسة أهميتها من أهمية النمط القيادي السائد الذي يعتبر المحور الأهم لنجاح أي مؤسسة وتساهم كذلك في إدراك الطبيعة الموقفية للأنماط القيادية مما يساعد على تبني النمط القيادي المناسب في الموقف المناسب من أجل زيادة فعالية هذه الأنماط وتعزيز دورها.

✓ توعية المدراء بالنمط القيادي الذي ينتهجه وتوجيهه إلى توظيف الأنماط الأخرى بفاعلية وإطلاعه على كل جديد في القيادة ومسايرة العصر.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

✓ استفادة مدراء المؤسسات عامة ومدراء الضمان الاجتماعي خاصة في تغيير أنماط القيادة لديهم وتقديم تغذية عكسية لهم لتطوير أدائهم.

✓ تفيد الدراسة طلبة الدراسات العليا والبحث العلمي في عمل دراسات جديدة لأنماط القيادة لدى المدراء في المؤسسات وربطها بدراسات أخرى.

✓ تساهم هذه الدراسة في التعرف على المفهوم الحقيقي للقيادة، وأيضا مسؤولية ومهام القائد.

✓ تساهم هذه الدراسة في معرفة النمط القيادي في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

4. أهداف الدراسة:

✓ معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء مؤسسات الضمان الاجتماعي من وجهة نظر العاملين.

✓ تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على النمط القيادي لدى المدراء ومدى تحقيقه في مؤسسة الضمان الاجتماعي حسب وجهة نظر العاملين.

✓ محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الادارية الفعالة باعتبارها مطلبا ضروريا لتطوير المدير.

✓ فهم نظريات القيادة الادارية المختلفة الشيء الذي يساعد المدراء في المؤسسة الجزائرية عامة ومؤسسة الضمان الاجتماعي خاصة على تطوير وتنمية مهاراتهم في القيادة.

✓ محاولة الوقوف على بيئة العمل في مؤسسة الضمان الاجتماعي والتعرف أكثر على النمط السائد للمدراء حسب وجهة نظر العاملين.

✓ محاولة المقارنة بين ما وجد في الأدب النظري من مصطلح نمط القيادة وأداء بما هو على أرض الواقع.

✓ التقدم بعدد من التوصيات بهذا الصدد.

5. أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ هذا الموضوع يدخل ضمن تخصص عمل وتنظيم.
- ✓ معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء من وجهة نظر العاملين
- ✓ قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في تخصصنا حسب حدود علم الباحثات.
- ✓ الوقوف عند موضوع القيادة وأنماطها وأهم المؤشرات والمتغيرات لرفع مستوى الاداء وتحسينه.
- ✓ محاولة التعرف على مؤسسة الضمان الاجتماعي عن قرب وطبيعة نشاطها ونمط القيادة السائد فيها.
- ✓ الرغبة في البحث والعمل الميداني.
- ✓ محاولة التزود بمعلومات أكثر عن الواقع المهني في مؤسسة الضمان الاجتماعي وما يدور فيه.

6. تحديد المفاهيم الاجرائية للدراسة:

تعريف النمط:

السلوك الذي يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المنظمة. (العميان، 2004 ص 43).

ويعرفه الباحث على انه: "سلوك المكرر لفرد معين فيصبح هذا السلوك مميزا لشخصه.

التعريف الاجرائي للنمط:

النمط هو نموذج يتكون من خصائص وسلوكيات تميز الفرد او الجماعة عن نموذج فرد أو جماعة أخرى وتستخدم الأنماط من أجل توفير وسيلة للتصنيف الجماعات الأفراد.

تعريف القيادة Leadership :

عرف معجم المصطلحات التربوية والنفسية القيادة بأنه: درجة قوة التأثير التي يمارسها القائد في إحداث تغييرٍ هادفٍ في سلوك الأفراد، وتعتبر مؤشرا مهما للحكم في قيادته بالفعالية. (شحاتة والنجار، 2003، ص 202).

أيضا هي قدرة الفرد على التأثير على الشخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (الحريري، 2010، ص 136)

التعريف الاجرائي للقيادة:

إن القيادة هي عملية تأثير في الأفراد للقيام بعملهم بجد وحماس دونما حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية فالقيادة هي التي تستمر سلطتها من شخصية القائد بخبرته وقدرتها على التعامل مع الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

تعريف النمط القيادي:

النمط القيادي هو " مجموعة الأساليب والممارسات التي يتبعها المدير حينما يوجه نشاط مرؤوسيه نحو هدفٍ مشترك (مصطفى، 2010، ص 136) وعرف أيضا بأنه "مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف.

وتعرف الدراسة النمط القيادي اجرائيا: بأنه النمط القيادي السائد، والأقرب لسلوك القائد عند تعامله مع العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي، وهو الأسلوب الذي يتبعه المدير لتسيير مؤسسة الضمان الاجتماعي وتوجيه العاملين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

7. الدراسات السابقة:

دراسة المزروع 1990: والتي هدفت إلى كشف العلاقة بين الأنماط القيادية، التي يمارسها المديرون في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض بالسعودية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين تحت إشرافهم واختيار الباحث عتبة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام بالوزارات الباحث التي تم اختيارها في الدراسة البالغ عددهم 612 منهم 156 من المديرين و 456 من العاملين (رؤساء الأقسام) وقام بإعداد استبيانين أحدهما لقياس النمط القيادي والآخر لقياس الرضا.

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

✓ يمارس المديرون النمط الديمقراطي الحر في القطاع الحكومي بدرجة متوسطة والنمط القيادي الأوتوقراطي بدرجة عالية.

✓ يمارس المديرون في القطاع الخاص النمط الديمقراطي بدرجة عالية ويمارسون كل من النمط (الحر) والنمط الأوتوقراطي بدرجة قليلة.

دراسة الشريف : جاءت هذه الدراسة 2003 بعنوان النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الأجهزة العسكرية هدفت إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي ومستوى فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الدفاع والطيران في السعودية ، وكذلك معرفة النمط القيادي الملائم للبيئة السعودية وقدرته على التأثير في سلوك الأفراد العاملين ، واستخدام الباحث المنهج الوصفي و تم تطبيق استبيانته مكونة من 62 عبارة موزعة على أربعة محاور (300) ضابط يعملون في قوة الصواريخ الاستراتيجية يمثلون % 50 من المجتمع الأصلي للدراسة البالغ عددهم 600 ضابط.

وقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

✓ يمارس القادة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية ويمارسون النمط الحر بدرجة قليلة جدا.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

✓ تختلف ممارسة القادة للنمط القيادي الديمقراطي أو الأوتوقراطي باختلاف العمر والمؤهل والخبرة في العمل.

دراسة كل من باشيوة (2016م): دراسة هدفت إلى التعرف على النمط القيادي السائد بجامعة محمد لمين دباغين بمدينة سطيف بالجزائر، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على رؤية أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي السائد في ضوء عدد من المتغيرات والتي تتمثل في: الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. تكونت عينة الدراسة من (125) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. اشتملت أدوات الدراسة على استبانة تم تقسيمها إلى ثلاثة مجالات قيادية وهم: النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط التسيبي. تمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي التحليلي. أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد تمثل في النمط الإداري الأوتوقراطي.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى:

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي السائد في ضوء عدد من المتغيرات والتي تتمثل في: الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

وأجرت عفيف (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى عميدات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر الموظفين الإداريات بالجامعة وفقاً لنظرية رنسس ليكرت نظام 1 إلى 4 (النمط القيادي، الاستبدادي التسلطي، النمط القيادي الاستبدادي الخبر، النمط القيادي التشاركي الديمقراطي، النمط القيادي الاستشاري الديمقراطي)، وكذلك التعرف على مستويات التمكين للموظفات الإداريات بالجامعة، وتكونت عينة الدراسة من الموظفين الإداريات اللواتي يعملن بالعمادات المساندة التابعة لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن،

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

والبالغ عددهم (264) موظفة. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة:

ومن خلالها قد تم التوصل إلى عدة نتائج، من أهمها:

- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية التي تمارسها العميدات ومستويات التمكين المتاحة للموظفات.
- ✓ وجود علاقة طردية أي أنها كلما كان النمط القيادي تشاركي والاستشاري سائداً لدى العميدات كان مستوى التمكين مرتفعاً.
- ✓ تباين وجهات نظر الموظفات بجامعة الأميرة نورة حول المعوقات التي تواجه عملية التمكين، فمنها: ما يتعلق بالعميدات، ومنها: ما يتعلق ببيئة العمل: ومنها ما يتعلق بالموظفات أنفسهن.

قام عربيات (2014) بدراسة هدفت إلى تعرف أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس تكونت عينة الدراسة من (222) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الهندسة التكنولوجية في جامعة البلقاء التطبيقية اشتملت أدوات الدراسة على استبانة معدة من قبل الباحث، وتمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي التحليلي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى:

- ✓ تمتع أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة من الأداء.
 - ✓ وجود تأثير لنمطي القيادة الديمقراطية والترسلية على الأداء.
- دراسة حمد (2014)** :هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها، والتعرف على اثر متغيرات الدراسة(الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة التعليمية للمدرسة، المحافظة (على درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المعلمين فيها اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة وطبقت على (548) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية. وأشارت نتائج الدراسة إلى:

✓ أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس وهي ، الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين بلغت 3.81 أي 3 % وهي نسبة كبيرة حسب المقياس المعد لهذه الدراسة، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة أن يتخذ المدير قرارات تشاركية مع المعلمين وأن يحترم آرائهم عند مشاركتهم في الحوار كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى إلى متغير الخبرة لصالح أقل من خمس سنوات وفي ضوء النتائج توصي الدراسة أن يتخذ المدير قرارات تشاركية مع المعلمين وأن يحترم آرائهم عند مشاركتهم في الحوار.

الفصل الثاني: القيادة



تمهيد:

تمثل القيادة الادارية بصفة عامة اهمية كبيرة في نجاح وفشل أي مؤسسة لذلك ارتبط مفهومها بعدة مفاهيم من بينها المهارات الادارية ونمط شخصية القائد والتي وجب الاتصاف بها وعليه سنتناول في هذا الفصل مفهوم القيادة الادارية وكذا اهميتها عواملها أيضا مسببات نجاحها كما تطرقنا إلى طرق تعزيزها وختاما تحدثنا على انماطها.

1. مفهوم القيادة:

القيادة في اللغة العربية: من فعل قاد، ففي المعجم الوسيط: قاد الدابة قودا وقيادة بمعنى مشى أمامها أخذ بمقودها، وقاد الجيش بمعنى رأسه ودبر أمره. (مصطفى والزيات وعبد القادر والنجار، 2004، ص 765)

وفي لسان العرب " القيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام، والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الاتقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد. (ابن منظور، 2003، ص 315)

أما اصطلاحاً: فقد وردت عدة تعاريف حول مفهوم القيادة ومنها:

يعرفها flumer: هي القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة ومهارة إيصالهم إليها. (حسين حريم، 2009، ص 195)

ويعرفها روبرت ليفنجستون: القيادة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات. (محمد حسين محمد حادات، 2006، ص 16-17)

القيادة هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف يرغبون في تحقيقها. (عمر محمود عباس، 2009، ص 17) **وتعرف بأنها:**

الرؤية وقيادة الشعور والحماس والثقة والحيوية والعاطفة وتطابق الفكر، واستخدام الرمز ا عند كل المستويات والتدريب والتحول الفعال وأشياء أخرى. (صوفيا محمد النور، 2018، ص 22)

وتعرف أيضاً بأنها نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة. (صوفيا محمد، 2018، ص 23)

الفصل الثاني: القيادة

أيضا تعرف: النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ واصدار القرارات والوامر والاشراف الاداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين.

ركز هذا التعريف للقيادة على نوع السلطة وقدرتها للتأثير على المرؤوسين من اصدار أوامر وقرارات إدارية لتحقيق أهداف معينة.

هي القدرة على التأثير في الأفراد من خلال عملية الاتصال لتحقيق أهداف معينة .
ركز هذا المفهوم على أهمية الاتصال في عملية القيادة والتأثير على المرؤوسين لتحقيق الاهداف.

أما في معجم المصطلحات الادارية تعرف القيادة الادارية بأنها نسق التأثير الاجتماعي التي ينشد من خلالها القائد المشاركة التطوعية من مرؤوسيه للوصول إلى أهداف المؤسسة

ومما سبق نستخلص مفهوم للقيادة الادارية:

" هي وظيفة ادارية تمثل حلقة وصل بين الموارد البشرية في المؤسسة من خلال التأثير المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، وتشكل التآلف والتعاون بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتصوراتها المستقبلية مع مراعاة وارضاء حاجيات الجميع بطريقة ايجابية، وتمكنها من مواكبة التغيرات البيئية وتوظيفها والتكيف معها

2. عوامل القيادة:

يرى علماء الاتجاه الحديث في الفكر الاداري بأنه يوجد عوامل ومتغيرات داخلية وخارجية تتفاعل مع بعضها لتأثر في اختيار المدير لنمط قيادي معين ولا يوجد نمط قيادي يصلح لموقف آخر وجماعة اخرى فالنمط القيادي الفعال هو الذي يتناسب وطبيعة الموقف والجماعة ويمكن إبراز المتغيرات في:

أ. عوامل تتعلق بالقائد:

كل ما يتعلق بالقائد من قيم واتجاهات وميول واهداف وطموحات تؤثر في السلوك، ونمط سلوكه مع مرؤوسيه فإن كان معاشر لتابعيه ويثق فيهم ويحترمهم فإنه يتبع النمط الديمقراطي.

ب. عوامل خاصة بالمرؤسين:

ان خبرات وقدرات المرؤوسين وكذلك قيمهم واتجاهاتهم تتفاوت وكذلك يتفاوتون في درجة انشاءهم الاستقلالية وتحمل المسؤولية والإيمان بالعمل الجماعي، والالتزام بالأهداف الموضوعية وتنفيذها (ماهر احمد، 1997، ص 73-74)

ت. عوامل خاصة بالموقف:

ان لطبيعة الموقف أثر في نمط القيادة ومن اهم المتغيرات المرتبطة بطبيعة الموقف المهام والأساليب والاجراءات وكذا تفقد العمل إضافة إلى المهارة والقدرة التي يحتاجها هذا العمل، كل هذه الامور لها أثر.

ث. عوامل خاصة بالمؤسسة:

إن لكل مؤسسة أهدافها ومعاييرها ومناخها التنظيمي وكذا توزيعها الجغرافي وحجمها وهيكلها التنظيمي وطبيعة سياستها ومخططها فكل هذه العوامل والمتغيرات تؤثر بشكل كبير في أسلوب القيادة. (علي عبد الرحمن، 2006، ص 42)

ج. عوامل خاصة بالبيئة:

إن ثقافة المجتمع والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية كونها متغيرات خارجية تحيط ببيئة المنظمة لها أثر واضح في سلوك القائد وكذا في تحديد نمط القيادة في المؤسسة. (محمد حسن، 2006، ص 37)

من خلال العوامل السابقة نتوصل على ان القيادة حلقة وصل بين هذه المتغيرات ليكون هناك نمط قيادي ناجح وفعال.

3. أهمية القيادة:

إن أهمية القيادة الادارية تتجلى فيما يلي :

- ✓ حلقة الوصول الى العاملين وتحقيق الخطط والتصورات المستقبلية .
- ✓ تحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة، فالقيادة الادارية تقوم على مفهوم أن الأفراد لديه القدرة على انجاز الأشياء إذا ما تحققت لهم بعض المنافع من إنجاز هذه الأشياء، لذا لابد من البحث عن الحاجات لدى الأفراد ثم الوسيلة اللازمة لتحقيقها.
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وحسم الخلافات واكتساب القائد مهارة اكتشاف نقاط القوة والضعف في مرؤوسيه وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة وتقادي نقاط الضعف.
- ✓ إقامة علاقة إنسانية مع المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل.
- ✓ العمل على تدريب وإعطاء الرعاية للمورد البشري باعتباره أهم مورد بالمؤسسات. ومن أهميته كذلك:
- ✓ توجيه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين
- ✓ تحقيق أهداف الادارة من خلال تحمل مسؤوليتها في حل تناقضاتها الموجودة، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف.
- ✓ كما أشار ستودغيل على أن أهمية القيادة تبرز في: "التوفيق والموازنة بين ما تم انجازه فعلا في العمل وبين ما يراد انجازه من اعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية"
- ✓ تدعيم القوة الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة.

4. مسببات النجاح:

- أ. الوعي الكافي: بحيث يجب على العاملين في مجال القيادة الإدارية أن يكونوا على وعي تام بذواتهم، وبالمنظمات التي يعملون بها، من حيث الواقع الداخلي والخارجي، والعوامل المحيطة بالعمل والتي تؤثر عليه بشكل مباشر.
- ب. فهم الآخرين: وإدراك بعض الجوانب الرئيسة في النفسيات البشرية، والانطلاق من مبدأ الفروقات الفردية والاختلافات بين الأشخاص من حيث الصفات والقدرات وغيرها من الجوانب.
- ت. النفوذ: وامتلاك القدرات العالية في السيطرة، والسلطة الكافية للنجاح.
- ث. مهارات الاتصال: وذلك من خلال امتلاك مهارات عالية في الاتصال والتواصل والتفاعل مع الآخرين بإيجابية.
- ج. القدرة على اتخاذ القرارات: وتحديد القرارات المصيرية والهامة، حيث يجب على القائد أن يكون قادر على جمع المعلومات المختلفة، والكفيلة بالإحاطة بالمشكلة من كافة الجوانب، والقدرة على اتخاذ القرار المناسب بشأنها، من خلال تحديد الأولويات من الأهم إلى الأقل أهمية، ثم تحديد الأهداف بكل دقة، ووضع التصورات الخاصة بالمستقبل، أي الطموح المراد الوصول إليه.
- ح. تحمل المسؤولية: والقدرة على التعامل مع النتائج المختلفة بثبات وتوازن.
- خ. حل الأزمات: والتعامل مع المشكلات المختلفة، والعمل على اختيار أفضل الحلول المناسبة لها.

5. خطوات لقيادة أفضل:

- يمكن للخطوات الآتية أن تزيد من قدرة القائد على الإنجاز الأفضل:
- ✓ فهم ودراسة قابليات وقدرات الافراد العاملين معه ومؤهلات كل واحد منهم والأعمال التي بإمكان كل واحد منهم تنفيذها وحاول تأشير من يستطيع القيام بأكثر من عمل.
 - ✓ محاولة المساهمة في بناء علاقات عمل بين العمال.

- ✓ تفعيل الجانب الإنساني وتدعيم الروح المعنوية للفريق.
- ✓ تحديد مستويات الصلاحيات التي بإمكان تحويلها للأفراد المتميزين.
- ✓ مناقشة تفاصيل العمل مع بعض وتحديد كم يحتاج كل منهم من دعم لتسهيل إنجازهم
- المهمات وتذليل الصعوبات التي يمكن أن يواجهوها
- ✓ وضع برامج للمتابعة مع الآخرين
- ✓ ترك مجال الحرية للجميع لمواجهة التحديات
- ✓ الاهتمام بتنوع في طرائق تحفيز أفراد الفريق. (سعاد برنوطي، 2004، ص 280)

6. أنماط القيادة:

القيادة الدكتاتورية:

"وفيها تتركز السلطة بيد القائد وحده، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه، ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد، ويرمى خطط المؤسسة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم، وهو وحده الحكم ومصدر الثواب والعقاب، وهويتهم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق إختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرارات أو حتى المنافسة وإبداء الرأي، ويشجع القائد الإستبدادي على تقليل الاتصال بين الأعضاء، وكلما أمكن يكون الاتصال من خلاله وتحت إشرافه وسيطرته، وهو يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء ودقائق الأفعال، وبطبيعة الحال فإنه وفي ظل هذا المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار.

كذلك لا يتيح هذا المناخ مجالاً كافياً لتنمية العلاقات الإنسانية السوية بين أفراد الجماعة، فتنخفض الروح المعنوية إلى جانب الإفتقار إلى العلاقات الإنسانية اللازمة والصراع وضعف روح التعاون والإخاء (محمد شفيق، 2006، ص 47)

الفصل الثاني: القيادة

- ويمكف تلخيص السمات العامة لنزعة القيادة الاوتوقراطية بالأوجه الآتية:
- ✓ بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على الودّ والمحبة.
 - ✓ ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة.
 - ✓ عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف على الأعضاء.
 - ✓ يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين الأعضاء.
 - ✓ تتصف الجماعة العاملة تحت ضل القيادة الأوتوقراطية بإنخفاض المعنوية وضعف التماسك وارتفاع شكاوى الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل والغياب وارتفاع نسب التلف والفاقد، وظهور المشكلات بين الأفراد وازدياد نزاعات العمل. (علي أحمد عبد الرحمن عياصرة،، ص 41)

القيادة الديمقراطية:

- "لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديموقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في قراراته وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم.
- تعتمد القيادة الديموقراطية على مركزية السلطة، واعترفها بقيمة التابعين، وتزيد من إنتمائهم للعمل، مما يرفع من إنتاجيتهم، وروحهم المعنوية وتسمح القيادة الديموقراطية بالقدرات الخلاقة التي جعلها الله سبحانه وتعالى في كل إنسان.
- وتقوم القيادة الديموقراطية على المشاركة والتشاور المستثمرين القائد والجماعة، فهو يعرض عليهم المشاكل ويناقشهم فيها بوصفهم أسرة واحدة أو فرد واحد، وعلى ذلك فالقائد لا يصدر أوامره وقراراته المتعلقة بالمنظمة سواء بطريق مباشر أو غير مباشر إلا بعد مشاورة الجماعة معتمداً في ذلك على المناقشة والإقناع، وفي ظل القيادة للقائد فالقائد الديموقراطي يهيمه التعرف على أفكار وآراء تابعيه، ووجهات نظرهم وشكاياهم ويتصف

الفصل الثاني: القيادة

القائد الديمقراطي بالخصائص التالية: (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 1994، ص 48)

يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقاً لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء، أما القرار فإنه يصدر في ضوءها إعتياداً من القائد.

✓ موضوعية القائد في الثناء والنقار والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.

✓ الأعضاء مخبروف في العمل مع من ينسجمون معه "

وقد أثبتت الدراسات التي قام بها فروم ومان أن هناك رضا بين المرؤسين وارتفاعاً ملحوظاً في روحهم المعنوية في ظل القيادة الديموقراطية، بينما وجد رضا أقل وانخفاضاً في الروح المعنوية تحت ظل القيادة الديكتاتورية.

وفي ضوء ذلك تكون القيادة الديموقراطية أكثر فعالية عن غيرها في المواقف الآتية:

- ✓ عندما يكون القائد خبير في مجال المشكلة.
- ✓ عندما تكون هناك مبالغة لقبول المرؤسين للقرار قبل تنفيذه.
- ✓ عندما يكون لدى المرؤسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد.
- ✓ عندما يكون لدى المرؤسين مهارات عالية.
- ✓ عندما تكون مساحة لا قائد ونفوذ بسيطة.
- ✓ عندما يتوقع القائد أن تكون هناك مقاومة للقرار.
- ✓ عندما يكون هناك اتفاق على الأهداف الناتجة (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2014، ص 105-106)

القيادة الحرة:

إن القيادة الحرة ترتكز اهتماماً على حرية الفرد العامل في أداء العمل، ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية الخصائص التالية:

الفصل الثاني: القيادة

✓ إتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر ممكن من الحرية لممرؤوسين لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

✓ إتجاه القائد إلى تفويض السلطة لممرؤوسين على أوسع نطاق وسيلة إلى إسناد الواجبات لهم بطريقة عامة وغير محددة فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مروسيها المزيد من الحرية والإستقلال في ممارسة اعمالهم.

إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الإتصالات: فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لممرؤوسين وسهل لهم سبيل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها ومن أهم سمات هذه القيادة:

- ✓ إعطاء الحرية الكاملة للأفراد او المروؤوسين في إنجاز المهام دون أدنى تدخل فيها
- ✓ عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها وغالباً ما تكون في حدود معين
- ✓ عدم المشاركة في أعمال المروؤوسين وأدائهم بشكل تام.
- ✓ عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة، جداً، ولذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء، وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.
- ✓ ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية، وعدم التعاون في إنجاز المهمات. (علي أحمد عبد الرحمن،، ص 50-51)

الأورتقراطية (الموجه)	الديمقراطية (المشارك)	القيادة الحرة (المتساهل)
كل السياسات يقررها المدير	تقرر غير موافقة القائد	الحرية الكاملة للجماعة والفرد في اتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد.
مراحل الفعاليات، أساليبها تحد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير فالمراحل	تتحدد في المناقشات المراحل الرئيسية لأهداف الجامعة والأساليب التي تحتاجها، القائد	يجوز القائد أدوات متنوعة مما يجعلهم واضحا لأنه يوفر المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ

الفصل الثاني: القيادة

أي دور آخر في مناقشات العمل	يقترح أكثر من بديل	المستقبلية غير واضحة بشكل كبير
مشاركة نادرة في النشاطات مالم يسأل ذلك ولا يحاول الإطراء أو الانتظام في سياق الأحداث	القائد موضوعيا وعقلاني واقعي في الإطراء والنقد ويحاول أن يكون عضوا منتظما بروحه دون فعل الكثير في العمل	القائد يميل للذات في إطراء أو نقد عمل الأعضاء ويتحفظ عندما تظهر الجماعة استعداد نشيطا للمشاركة

جدول رقم (01) يوضح أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية

الفصل الثاني: القيادة

خلاصة الفصل:

في نهاية فصلنا هذا وما قمنا بتقديمه اتضح لنا بأن القيادة هي حسن تسيير من طرف القائد وأن محور القيادة هو ذكاء وقدرة القائد على اتخاذ القرار في مواجهة المواقف المختلفة وإقناع الآخرين من أعضاء النخبة وال جماهير بهذه القرارات وحسن معاملة عماله وإدخالهم في القرارات المتخذة وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع إلا أن المتتبع للدراسات العربية والمحلية لا يجد إلا القليل منها وهذا ما يعد حافزا اتجاه هذه الدراسة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية
للدراية



تمهيد:

يعمل الجانب التطبيقي من البحث على تكملة وتأكيد ما جاء في الجانب النظري، فهو وسيلة نقل مشكلة البحث إلى الميدان وتوضيحها وتحديدتها لذا تم في هذا الفصل من الجانب الميداني استعراض أهم الإجراءات المنهجية للبحث وذلك بالتطرق أولاً إلى الدراسة الاستطلاعية، ثم إلى الدراسة الأساسية المتمثلة في المنهج المستخدم، مكان إجراء البحث عينة ومجتمع البحث، أدوات البحث وإجراءات التطبيق الميداني، وفي الأخير نصل إلى الأساليب الإحصائية.

1. الدراسة الاستطلاعية:

تمثل الدراسة الاستطلاعية دراسة ميدانية مصغرة للبحث، وتسمى أيضا بالبحث النسقي أو الصياغي، وتعتبر أهم عنصر لإجراء الدراسة الميدانية، فهي أساس جوهري لبناء البحث العلمي، وإهمال الكتابة عنها في البحث يؤدي إلى نقص أحد العناصر الأساسية فيه ويسقط على الباحث جهدا كبيرا كان قد بذله فعلا في المرحلة التمهيدية. وتكمن أهمية الدراسة الاستطلاعية في:

- ✓ أنها تمثل خطوة هامة وضرورية للتعرف على الميدان الذي يجري فيه البحث.
- ✓ تكمن أهميتها في استشارة ذوي الخبرة والمهتمين بالموضوع للتعرف على آرائهم وأفكارهم التي تساعد في إجراء البحث.

أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- تتمثل أهداف الدراسة الاستطلاعية في هذا البحث فيما يلي:
- ✓ استكشاف اجراءات التطبيق الميداني للدراسة.
- ✓ التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لمقياس التكيف الأكاديمي المطبق في الدراسة الحالية.
- ✓ تحديد عينة الدراسة الأساسية.

2. منهج الدراسة:

انطلاقا من موضوع دراستنا وفهمنا للمنهج كما يعرفه "أ. د غربي" بأن المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة. (علي غربي، 2000، ص 73)

لذلك الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج، إنما طبيعة المشكلة المراد بحثها وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة بين متغيراتها والأهداف التي يضعها الباحث للدراسة من أجل تحقيقها، هي التي تفرض عليه الأخذ بمنهج دون غيره. (عمر محمد التومي، 1975، ص 113)

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

ومن خلال هذه المقدمات يتضح لنا أن المنهج الوصفي التحليلي هو المناسب لهذه الدراسة، حيث لا يمكننا الوقوف على نمط القيادة السائد داخل المؤسسة إلا من خلال وصف الواقع.

إن الدراسات الوصفية هي التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة أو بوضع جماعة من الناس أو عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف أو فصيلة من الأحداث أو نظام فكري، أو أي نوع من الظواهر التي يرغب الشخص في دراستها.

ولكي يكون الباحث أقرب إلى الدقة، يجب أن يتعدى مستوى الوصف إلى تحليل الظواهر الموصوفة والكشف عن العلاقة بينهما.

3. مجتمع وعينة الدراسة:

حدود الدراسة:

المجال المكاني: تمت الدراسة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية المسيلة

المجال الزمني: بدأت هذا الدراسة بتاريخ 1 أبريل 2022 وتمت إنهاؤها بتاريخ 20 ماي 2022

عينة الدراسة: تم اختيار العينة بطريقة عشوائية وقد أخذنا 40 عامل كعينة من أجل إجراء الدراسة

خصائص عينة الدراسة الأساسية:

1-الجنس:

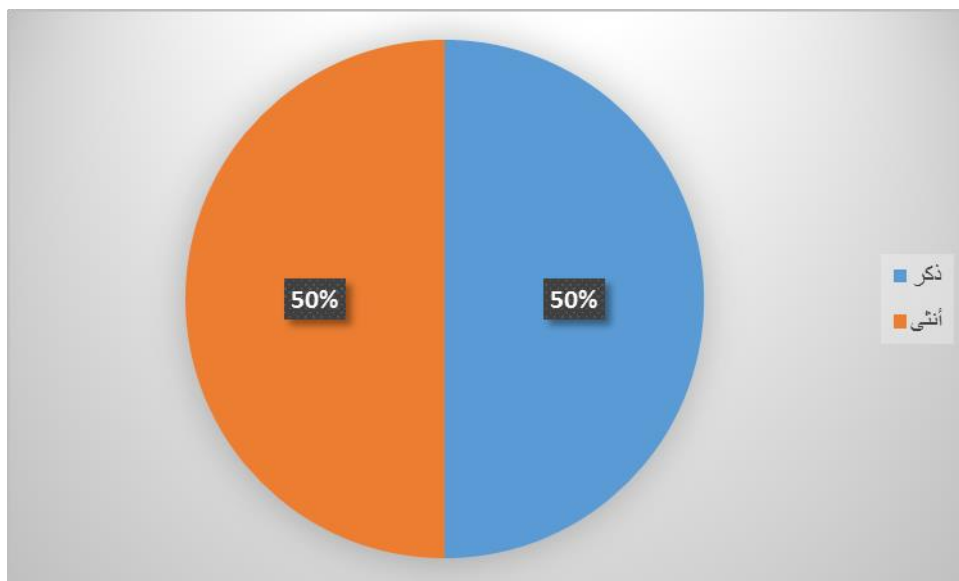
الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية%
ذكر	15	50,0

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

50,0	15	أنثى
%100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (30) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (15) بنسبة 50%، أما الإناث فقد بلغ عددهن (15) أنثى بنسبة قدرت بـ 50%. كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (01) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الخبرة:

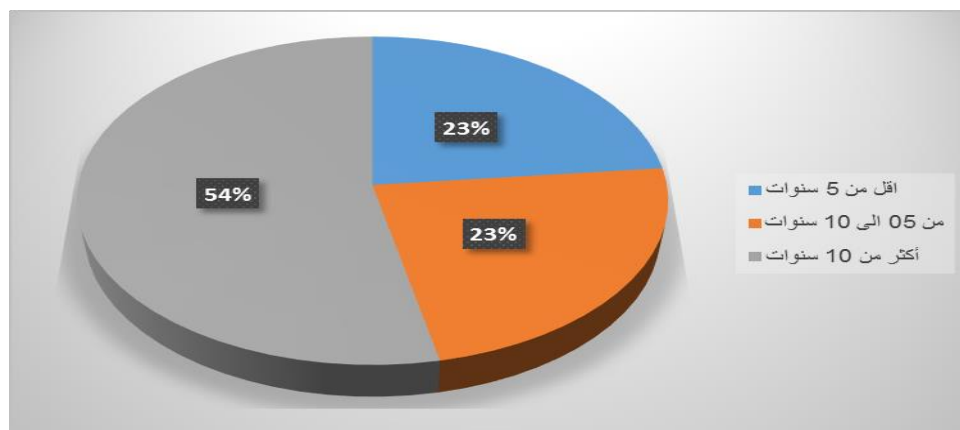
الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
23,3	7	أقل من 5 سنوات
23,3	7	من 05 إلى 10 سنوات
53,3	16	أكثر من 10 سنوات
%100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (30) فرداً، نلاحظ أن (07) فرد تتراوح خبرتهم (من أقل من 05 سنوات) بنسبة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

بلغت 23.3 %، أما من تتراوح خبرتهم (من 05 الى 10 سنوات) فقد بلغ عددهم (07) أفراد بنسبة بلغت 23.3 %، أما من تتراوح خبرتهم (أكبر من 10 سنوات) فقد بلغ عددهم (16) فرد بنسبة قدرت بـ 53.3%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغير محل الدراسة الحالية والمتمثل في (متغير أنماط القيادة)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (04) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل

الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	
دال	0,000	30	0,824	0,000	30	0,256	النمط القيادي الديمقراطي
غير دال	0,158	30	0,949	0,090	30	0,148	النمط القيادي التسلسلي
دال	0,000	30	0,788	0,000	30	0,290	النمط القيادي الفوضوي
دال	0,022	30	0,916	0,002	30	0,205	انماط القيادة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغروف سميرنوف، واختبار شابيرو أن كل من القيمتين بالنسبة للمتغير محل الدراسة وهو أنماط القيادة جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) مما يدل على أن بيانات المتغير لا تتوزع توزيعاً طبيعياً، وبما أن المتغير لا يتوزع توزيعاً طبيعياً فإن كل الأساليب الإحصائية التي سوف تستخدم للتحقق من فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب إحصائية لا بارامترية. كما هو موضح في ملاحق الدراسة الأساسية.

4. أدوات الدراسة:

أدوات جمع البيانات:

الاستمارة:

وهي من بين أدوات جمع المعلومات، وقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة.

تم أخذ الاستمارة من مذكرة تخرج من إعداد الطالبة بولخوة آمال تحت إشراف الأستاذة عجرود صباح بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي تحت عنوان **الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للموظف** (دراسة ميدانية ببعض مؤسسات الضمان الاجتماعي بولاية أم البواقي) مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم النفس وتسيير الموارد البشرية.

حيث قمنا ببعض التغييرات ليست بالكثيرة على الاستمارة المأخوذة ثم قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة وذلك بغية تحكيمها وتم قبولها من طرفهم ثم بعدها تمت عملية التوزيع وحساب النتائج.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

الأستاذة المحكمين لاستمارة البحث بجامعة محمد بوضياف (المسيلة):

مغار عبد الوهاب

خطوط رمضان

ضياف زين الدين

المقابلة:

استخدمت المقابلة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين.

الصدق والثبات استبيان أنماط القيادة:

الصدق:

تم حساب صدق المقياس عن حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان:

جدول رقم (05) يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيان أنماط القيادة وأبعاده الفرعية.

أبعاد استبيان أنماط القيادة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
النمط القيادي الديمقراطي	0,952**	0,01
النمط القيادي التسلطي	0,970**	0,01
النمط القيادي الفوضوي	0,806**	0,01

يتضح من الجدول أعلاه ان جميع معاملات ارتباط محاور استبيان أنماط القيادة مع الدرجة الكلية للاستبيان كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت جميعها على التوالي: (0,80/0,97/0,95) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمقياس كمؤشر لصدق التكوين في قياس أنماط القيادة.

ثانياً: الثبات

تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا الاستبيان فتحصلنا على النتيجة التالية:

جدول رقم (06): يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان أنماط القيادة وابعاده الفرعية

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	محاوّر أنماط القيادة والدرجة الكلية
14	0,910	النمط القيادي الديمقراطي
11	0,928	النمط القيادي التسلطي
07	0,944	النمط القيادي الفوضوي
32	0,964	الدرجة الكلية للاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان أنماط القيادة جاءت مرتفعة حيث بلغت على التوالي (0,91/0,92/ 0,94) وللاستبيان ككل (0,96) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

5. الأساليب الإحصائية:

✓ معامل الارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي.

✓ ألفا كرونباخ للثبات.

✓ اختبار كولموغروف سميروف، واختبار شابيروا (الاعتدالية).

✓ اختبار كا مربع لجودة التطابق (جودة التوفيق).

✓ معامل فريدمان الترتيبي .

✓ إختبار ويلكوكسن للمقارنات الزوجية.

خلاصة:

تضمن هذا الفصل منهجية سير العمل الميداني حيث تم التأكد من صلاحية أداة جمع البيانات لتطبيقها في الدراسة الأساسية، بعدما تم حساب خصائصها السيكمترية في الدراسة الاستطلاعية، كما تمت الإشارة إلى تحديد المنهج المستخدم وتحديد مواصفات عينة الدراسة الأساسية والأسلوب الإحصائي المعتمد، والذي يمكننا من اختبار فرضيات الدراسة من خلال الدراسة الأساسية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج



عرض نتائج الدراسة

نتائج الفرضية الاولى

نتائج الفرضية الثانية

نتائج الفرضية الثالثة

الاستنتاج العام

اقتراحات



الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

عرض نتائج الدراسة:

عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:

والتي تنص على أنه: "النمط القيادي السائد لدى مدراء الضمان الاجتماعي هو النمط الديمقراطي من وجهة نظر العاملين." وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم وصف استجابات أفراد العينة على كل نمط من أنماط القيادة الثلاث فكانت النتائج على النحو التالي:

عرض نتائج استجابة أفراد العينة على المحور الأول (النمط الديمقراطي). وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق (جودة التوفيق) تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (07) يوضح اتجاه أفراد العينة نحو ممارسة النمط الديمقراطي								
بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	28	%93,3	15,0	13,0	1	22,533 ^a	0,000	دال احصائيا
لا	2	%6,7	15,0	-13,0				
الإجمالي	30	%100	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على عبارات المحور الأول الذي يتضمن النمط القيادي الديمقراطي. حيث قد انقسمت الإجابات إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (28) فرداً بنسبة مئوية بلغت 93.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم بالبديل "لا" والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

درجة الحرية (1) قدرت بـ $22,533^a$ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرر (نعم) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن النمط القيادي السائد هو النمط القيادي الديمقراطي لدى مدراء الضمان الاجتماعي هو النمط الديمقراطي من وجهة نظر العاملين".

عرض نتائج استجابة أفراد العينة على المحور الثاني (النمط التسلطي): وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق (جودة التوفيق) تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (08) يوضح اتجاه افراد العينة نحو ممارسة النمط السلطي								
القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقوع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
غير دال احصائيا	0,068	3,333 ^a	1	5,0	15,0	%66,7	20	نعم
				-5,0	15,0	%33,3	10	لا
				/////		%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على عبارات المحور الثاني الذي يتضمن النمط القيادي التسلطي. حيث قد انقسمت الاجابات إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (20) فرداً بنسبة مئوية بلغت 66.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم بالبديل "لا" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

درجة الحرية (1) قدرت بـ $3,333^a$ وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بمعنى أن أفراد عينة الدراسة انقسموا الى مجموعتين المجموعة الأولى هي مجموعة الأغلبية يؤكدون بأن النمط القيادي التسلطي هو السائد، بينما المجموعة الثانية وهي مجموعة الأقلية يؤكدون بأن النمط القيادي التسلطي ليس السائد. عرض نتائج استجابة أفراد العينة على المحور الثالث (النمط الفوضوي): وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق (جودة التوفيق) تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (09) يوضح اتجاه أفراد العينة نحو ممارسة النمط الفوضوي								
القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال احصائيا	0,001	10,800 ^a	1	-9,0	15,0	%20,0	6	نعم
				9,0	15,0	%80,0	24	لا
				////		%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً على عبارات المحور الثالث الذي يتضمن النمط القيادي الفوضوي. حيث قد انقسمت الاجابات إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (06) فرداً بنسبة مئوية بلغت 20%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم بالبديل "لا" والبالغ عددهم (24) بنسبة مئوية قدرت بـ 80%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ $10,800^a$ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الثانية الأعلى تكرر (لا) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن النمط القيادي الفوضوي غير سائد لدى مدراء الضمان الاجتماعي هو النمط الديمقراطي من وجهة نظر العاملين". وللتحقق من صحة هذه الفرضية العامة والتي نصت على: النمط القيادي السائد لدى مدراء الضمان الاجتماعي هو النمط الديمقراطي من وجهة نظر العاملين" تم استخدام اختبار فريدمان للكشف عن الفروق بين متوسطات رتب أبعاد مصدر أنماط القيادة الثلاث .

أي تم اللجوء إلى ترتيب أنماط القيادة الثلاث عن طريق استخدام معامل فريدمان الترتيبي بهدف ترتيب المحاور الثلاث، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (10) يوضح إختبار فريدمان لترتيب أنماط القيادة الثلاث

التصنيف	محاور مصدر الضبط الصحي	متوسط الرتب	Khi- deux	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
A	النمط القيادي الديمقراطي	2,93	56,267	2	0.000	دال عند 0.01
B	النمط القيادي التسلطي	2,07				
C	النمط القيادي الفوضوي	1,00				

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ وبناءا على متوسطات الرتب التي أفرزها معامل فريدمان الرتبي بالنسبة لأنماط القيادة الثلاث والتي جاءت وفق الترتيب التنازلي التالي:

✓ (النمط القيادي الديمقراطي) إحتل المرتبة الأولى بمتوسط رتب بلغ 2,93

✓ (النمط القيادي التسلطي) إحتل المرتبة الثانية بمتوسط رتب بلغ 2,07

✓ (النمط القيادي الفوضوي)، إحتل المرتبة الثالثة بمتوسط رتب بلغ 1,00

وبناء على قيمة χ^2 والتي بلغت 12,745 نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي يمكن القول بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائيا بين ترتيب محاور أنماط القيادة الثلاث ويهدف معرفة لصالح من كان الترتيب تم اللجوء إلى إختبار ويلكوكسن للمقارنات الزوجية والذي يهدف أساسا إلى الكشف عن الفوارق في ترتيب المحاور بناء على متوسطات الرتب التي أفرزها معامل فريدمان، وقد أكد إختبار ويلكوكسن أن الترتيب الذي أفرزه معامل فريدمان هو الترتيب الفعلي للمحاور الثلاث، وعليه نستنتج تحقق الفرضية العامة والتي نصت على: أن النمط القيادي السائد لدى مدراء الضمان الاجتماعي هو النمط الديمقراطي من وجهة نظر العاملين، أي أن: النمط القيادي الديمقراطي هو السائد من وجهة نظر العاملين. وهذا كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح إختبار ويلكوكسن للمقارنات الزوجية بهدف ترتيب أنماط

القيادة الثلاث

المقارنات الزوجية بين الابعاد الثلاثة	حجم العينة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة	القرار
B - A	الرتب السلبية	28 ^a	16,39	459,00	-4,672 ^b	0,000
	الرتب الإيجابية	2 ^b	3,00	6,00		
C - A	الرتب السلبية	30 ^d	15,50	465,00	-4,813 ^b	0,000

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

			0,00	0,00	0 ^e	الرتب الإيجابية	
دال	0,000	-4,808 ^b	465,00	15,50	30 ^g	الرتب السلبية	C - B
			0,00	0,00	0 ^h	الرتب الإيجابية	

مناقشة الفرضيات:

1 عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة :

والتي تنص على أنه: " النمط القيادي السائد لدى مدراء الضمان الاجتماعي هو النمط الديمقراطي من وجهة نظر العاملين." النمط القيادي الديمقراطي، بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن النمط القيادي السائد هو النمط القيادي الديمقراطي لدى مدراء الضمان الاجتماعي هو النمط الديمقراطي من وجهة نظر العاملين". ولكن عدم استخدام نمط القيادة المناسب لظروف العاملين بالمؤسسة قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها المنشودة وأيضاً ترشيح القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب منهم.

أنماط القيادة الثلاث والتي جاءت وفق الترتيب التنازلي التالي:

1. (النمط القيادي الديمقراطي) إحتمل المرتبة الأولى بمتوسط رتب بلغ 2,93

2. (النمط القيادي التسلطي) إحتمل المرتبة الثانية بمتوسط رتب بلغ 2,07

3. (النمط القيادي الفوضوي)، إحتمل المرتبة الثالثة بمتوسط رتب بلغ 1,00

وعليه نستنتج تحقق الفرضية العامة والتي نصت على: أن النمط القيادي السائد لدى مدراء الضمان الاجتماعي هو النمط الديمقراطي من وجهة نظر العاملين.، أي أن : النمط القيادي الديمقراطي هو السائد من وجهة نظر العاملين. القيادة همزة الوصل بين احترام الأدوار والمهام الموكلة لكل عامل ، فالقيادة الإدارية هي جوهر العملية في كل المؤسسات لما لها من دور في تحقيق التمييز والنجاح وهذا ما جعل نمط القيادة موضوعاً رئيسياً في مختلف الدراسات والأبحاث من بينها.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

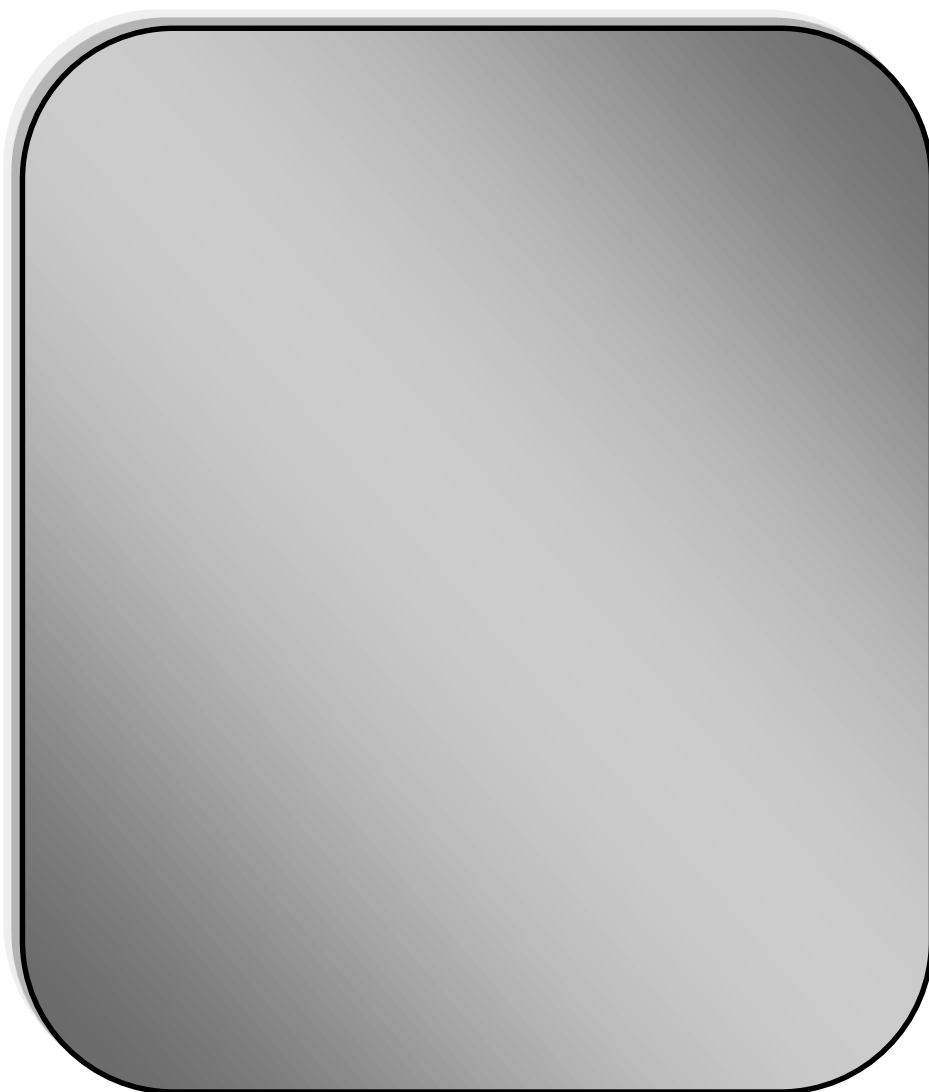
نتائج الدراسة:

- ✓ النمط القيادي الديمقراطي.
- ✓ بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن النمط القيادي السائد هو النمط القيادي الديمقراطي لدى مدراء الضمان الاجتماعي هو النمط الديمقراطي من وجهة نظر العاملين".
- ✓ النمط القيادي التسلطي.
- ✓ بمعنى أن أفراد عينة الدراسة انقسموا الى مجموعتين المجموعة الأولى هي مجموعة الأغلبية يؤكدون بأن النمط القيادي التسلطي هو السائد، بينما المجموعة الثانية وهي مجموعة الأقلية يؤكدون بأن النمط القيادي التسلطي ليس السائد.
- ✓ النمط القيادي الفوضوي.
- ✓ بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن النمط القيادي الفوضوي غير سائد لدى مدراء الضمان الاجتماعي هو النمط الديمقراطي من وجهة نظر العاملين".

اقتراحات:

- ✓ لا تكفي المهارات الفنية للقيام بالمهارات الإدارية القيادية.
- ✓ لا بد من الأخذ بعين الاعتبار المهارات الإدارية عند اختبار المشرفين الجدد.
- ✓ التدريب الجيد والتجهيز.
- ✓ لا بد أن يغير المشرف الجديد سلوكه ليناسب المهمة والدور الجديد فلن يتمكن من أداء الدور القيادي دون التخلي عن العادات القديمة وإلا أدى ذلك إلى مشاكل منها:
- ✓ لوك المشرف ربما يخلق عائقاً في طريق تنمية أداء الموظفين.
- ✓ يؤدي التركيز على الجوانب الفنية إلى تجاهل العديد من المسؤوليات الأخرى مثل التنسيق في الجهود والعمل على سيادة روح التعاون بين الأفراد.

خاتمة

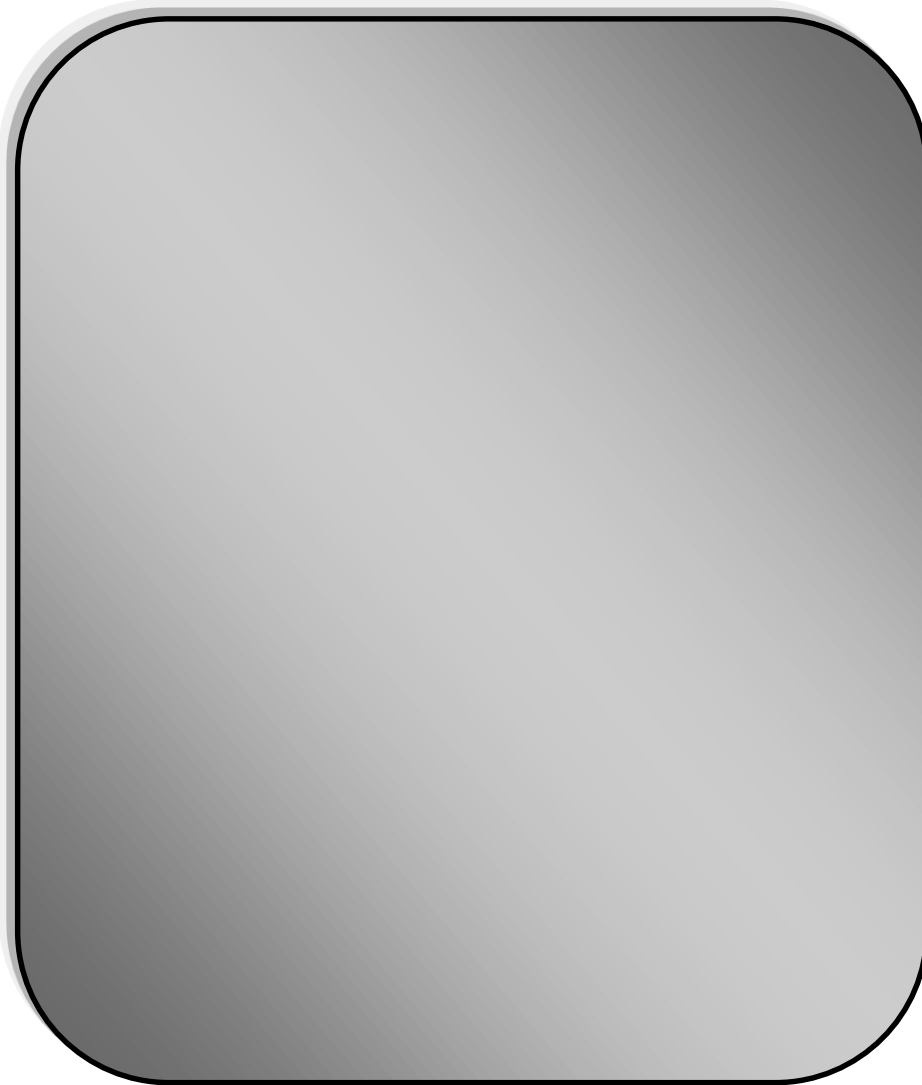


القيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات، فبالقيادة تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق التميز والنجاح، وهذا لن يتأتى إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة بمدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه، وهذا لا يتجلى إلا من خلال الدور الذي يقوم به القائد ببث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف والسمو بالمؤسسة، والقيادة تعد ضرورة حتمية في جميع المؤسسات، فنرى سر نجاح المؤسسات يرجع إلى نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسهم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم واستمالتهم بحكمة حتى يقبلون على أداء أعمالهم برغبة واقتناع ورضا.

ثم إن نجاح المؤسسة يعتمد على مجموعة من الميكانيزمات والآليات، والتي تحاول من خلالها أن تحقق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات، حيث تعمل القيادة في المؤسسة على تطويرها وتنميتها وهذا لا يتأتى إلا من خلال قيادة حكيمة تعمل على تحكيم الرؤى وتوحيد الجهود وإرساء أرضية ملائمة يتم من خلالها تناول مفردات وقيم المؤسسة والعمل على تنميتها وتطويرها.

لقد توصلنا من خلال دراستنا لموضوع: " الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء الضمان الاجتماعي من وجهة نظر العمال" بأن النمط الديمقراطي المتبع من طرف المدير في مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية المسيلة كفيل بتحقيق نجاح كبير وإنجازات أكبر من السابق، ووفقا لذلك حاولنا من خلال دراستنا معالجة اشكاليتنا من خلال محاولة التوفيق - النظري والميداني.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. ابن منظور: المجلد 14، لسان دار العرب، دار صادر بيروت الثقافة للنشر والتوزيع.
2. الحريري رافده، 2010، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، عمان، دار
3. حسين حريم، أثر تطبيق البرنامج القيادة من أجل مستقبل على تحسين المهارات
القيادية لدى مديري مدارس وكالة غوث بقطاع غزة، الجامعة الاسلامية، غزة 2015.
4. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر عمان، ط3، 2009
5. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري
والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2014.
6. رزان صلاح، صفات القيادة الإدارية موقع: <http://mawdo3.com>
7. سعاد نايف برنوطي، الاعمال، الخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للنشر، ط
3، 2004.
8. شحاته، حسن، والنجار، زينب، 2003، معجم المصطلحات التربوية والنفسية،
القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
9. صوفيا محمد النور عينين: القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة ماجستير
تخصص إدارة أعمال، جامعة النيلين كمية الدراسات العليا، سنة 2018.
10. عباس محمود عوض، علم النفس الاجتماع، دار النهضة العربية للطباعة والنشر،
1994.
11. علي أحمد عبد الرحمن العياصرة، القيادة والدافعية في الادارة التربوية، ط1، جدة،
تمامة، السعودية، 1981.
12. علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابه الرسائل الجامعية، منشورات مخبر علم
الاجتماع والاتصال، دار الفائز، ط1، قسنطينة، سنة 2000.

قائمة المصادر والمراجع:

13. عمر محمد التومي الشيباني: مناهج البحث الاجتماعي، الشركة العامة للنشر والتوزيع الإعلامي، ط 2، 1975، ص113.
14. عمر محمود عباس، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009، ص 17.
15. ماهر أحمد صالح، القيادة: أساسيات نظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، عمان، 1997.
16. محمد حسن محمد حمادات: القيادة في القرن الجديد، دار الحامد للنشر الطبعة الاولى، 2006.
17. محمد شفيق، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، د.ط.، المكتب الجامعي الحديث، 1990.
18. مصطفى، أحمد سيد 2010، الإدارة دليل عملي للمدير العصري، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص: إرشاد وتوجيه



إستمارة استبيان

في إطار إنجاز مذكرة ليسانس تحت عنوان:

النمط القيادة السائد لدى مدراء الضمان الاجتماعي من وجهة نظر العاملين

دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية المسيلة

لذا نرجو منكم قراءة هذا الاستبيان بتمعن وروية ثم الإجابة عنها حسب رأيك الخاص كما نعلم سيادتكم أن المعلومات المقدمة من طرفكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

ملاحظة: ضع علامة (x) على الإجابة التي ترى إنها مناسبة.

رقم	البـنود	نعم	لا
01	يؤكد على الالتزام بموعد محدد لإنجاز العمل		
02	يحرص على اشتراك فريق العمل على اتخاذ القرار		
03	لا يقبل الخروج عن اللوائح		
04	يعمل دون تخطيط مسبق ولا يكثر للمفاجأة في العمل		
05	يحث العمال على بذل جهد أكبر		
06	تكون قراراته فردية		
07	يهتم بالتواصل الدائم مع أفراد فريق العمل		
08	يلقي اللوم على أعضاء فريق العمل إذا حدث خطأ ما في العمل		
09	يعتمد على أن تكون السلطة في يده		
10	يشجع الاتصال الموجه من الأعلى إلى الأسفل		
11	يشجع أسلوب الأمر والنهي عند توجيه العمل		
12	يتهرب من اتخاذ القرارات		
13	لا يقتنع بأسلوب المناقشة ويعتبره مضيعة للوقت		
14	يكون مرنا أحيانا وشديدا أحيانا أخرى في القيام بإجراءات العمل		
15	صارم في العمل ويتحكم في سيره وضبطه		
16	لا يهتم بمشاكل العمال واحتياجاتهم ولا يسعى لتلبيتها		

		يسعى دائما للتغيير والتطوير والتجديد داخل المؤسسة	17
		يتيح الفرصة لإبداء الرأي	18
		يظهر مرونة في تعامله مع الآخرين	19
		يشارك العمال في مناسبات مختلفة	20
		يتجنب الأحاديث الودية مع فريق العمل	21
		يمنح أعضاء فريق العمل الشعور بالراحة أثناء التحدث إليهم	22
		لا يميل إلى ربط صداقات مع أعضاء فريق العمل	23
		لا يهتم تماسك أعضاء فريق العمل	24
		يسمح بالتأجيل في أداء العمل	25
		لا يعطي توجيهها حول العمل ولا يتابع تنفيذه	26
		لا يقبل دوما آراء فريق أعضاء العمل	27
		يسعى لإقناع الجميع بأن قراراته في صالحهم	28
		لا يتدخل إلا عندما تكون المشاكل حادة	29
		يسمح للعمال بمطلق الحرية في العمل	30
		يعمل على خلق جو ملائم للعمل	31
		يبدو رسميا بمظهره وسلوكه	32

الملاحق /

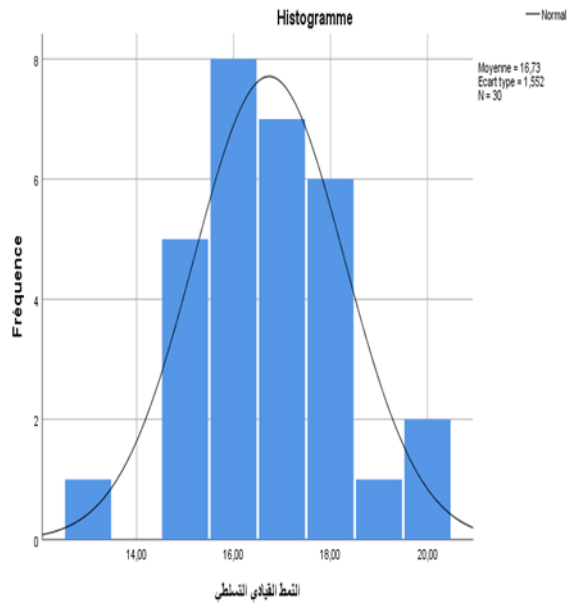
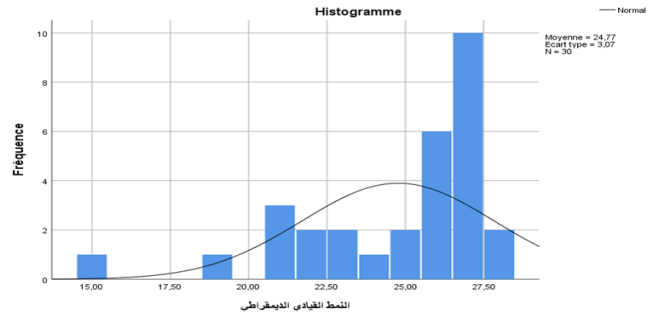
الصدق والثبات :

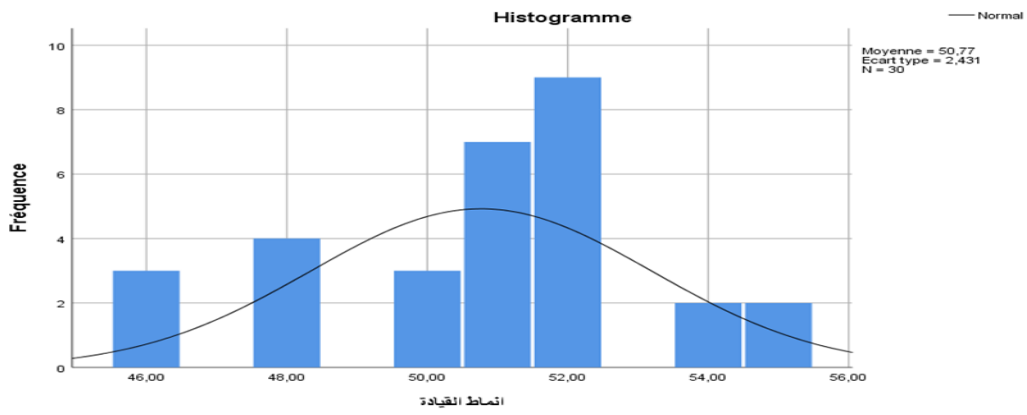
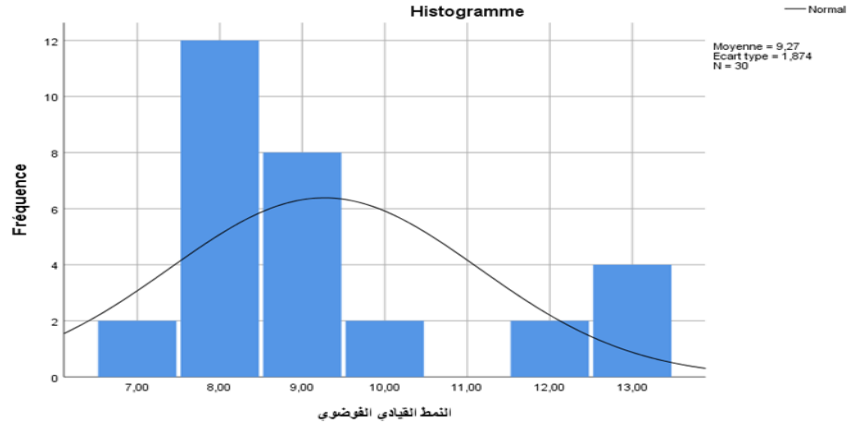
Corrélations					
		النمط القيادي الديمقراطي	النمط القيادي التسلطي	النمط القيادي الفوضوي	انماط القيادة
النمط القيادي الديمقراطي	Corrélation de	1	,936**	0,612	,952**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,060	0,000
	N	10	10	10	10
النمط القيادي التسلطي	Corrélation de	,936**	1	,689*	,970**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,028	0,000
	N	10	10	10	10
النمط القيادي الفوضوي	Corrélation de	0,612	,689*	1	,806**
	Sig. (bilatérale)	0,060	0,028		0,005
	N	10	10	10	10
انماط القيادة	Corrélation de	,952**	,970**	,806**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,005	
	N	10	10	10	10
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).					

Statistiques de		Statistiques de		Statistiques de		Statistiques de	
Alpha de Cronbach	d'éléments	Alpha de Cronbach	d'éléments	Alpha de Cronbach	d'éléments	Alpha de Cronbach	d'éléments
0,964	32	0,944	7	0,928	11	0,910	14

-اعتدالية التوزيع:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Wilk		
	es	ddl	Sig.	es	ddl	Sig.
النمط القيادي الديمقراطي	0,256	30	0,000	0,824	30	0,000
النمط القيادي التسلسلي	0,148	30	0,090	0,949	30	0,158
النمط القيادي الفوضوي	0,290	30	0,000	0,788	30	0,000
انماط القيادة	0,205	30	0,002	0,916	30	0,022





		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	ge cumulé
Valide	ذكر	15	50,0	50,0	50,0
	أنثى	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	ge cumulé
Valide	أقل من 5	7	23,3	23,3	23,3
	من 05 الى 10 سنوات	7	23,3	23,3	46,7
	أكثر من 10 سنوات	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الفرضيات:

النمط القيادي الديمقراطي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	ge cumulé
Valide	نعم	28	93,3	93,3	93,3
	لا	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

النمط القيادي التسلطي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	ge cumulé
Valide	نعم	20	66,7	66,7	66,7
	لا	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

النمط القيادي الفوضوي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	ge cumulé
Valide	نعم	6	20,0	20,0	20,0
	لا	24	80,0	80,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fréque	النمط القيادي الديمقراطي	Effectif observé	N théorique	Résidus	النمط القيادي التسلطي	Effectif observé	N théorique	Résidus	النمط القيادي الفوضوي	Effectif observé	N théorique	Résidus
1	نعم	28	15,0	13,0	نعم	20	15,0	5,0	نعم	6	15,0	-9,0
2	لا	2	15,0	-13,0	لا	10	15,0	-5,0	لا	24	15,0	9,0
Total		30				30				30		

Tests statistiques			
	النمط القيادي الديمقراطي	النمط القيادي التسلطي	النمط القيادي الفوضوي
Khi-carré	22,533 ^a	3,333 ^a	10,800 ^a
ddl	1	1	1
Sig. asymptotique	0,000	0,068	0,001

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15,0.

Tests statistique s^a		Rangs	
			Rang moyen :
N	30	النمط القيادي الديمقراطي	2,93
Khi-carré	56,267	النمط القيادي التسلطي	2,07
ddl	2	النمط القيادي الفوضوي	1,00
Sig. asymptotique	0,000		
a. Test de Friedman			

		Rangs		
		N	Rang moyen :	Somme des rangs
النمط القيادي التسلطي - النمط القيادي الديمقراطي	Rangs négatifs	28 ^a	16,39	459,00
	Rangs positifs	2 ^b	3,00	6,00
	Ex aequo	0 ^c		
	Total	30		
النمط القيادي الفوضوي - النمط القيادي الديمقراطي	Rangs négatifs	30 ^d	15,50	465,00
	Rangs positifs	0 ^e	0,00	0,00
	Ex aequo	0 ^f		
	Total	30		
النمط القيادي الفوضوي - النمط القيادي التسلطي	Rangs négatifs	30 ^g	15,50	465,00
	Rangs positifs	0 ^h	0,00	0,00
	Ex aequo	0 ⁱ		
	Total	30		

Tests statistiques ^a			
	النمط القيادي التسلطي - النمط القيادي الديمقراطي	النمط القيادي الفوضوي - النمط القيادي الديمقراطي	النمط القيادي الفوضوي - النمط القيادي التسلطي
Z	-4,672 ^b	-4,813 ^b	-4,808 ^b
Sig. asymptotique (bilatérale)	0,000	0,000	0,000
a. Test de classement de Wilcoxon			
b. Basée sur les rangs positifs.			

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمدنلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: كيمياء المنفسر...

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المعدد للقواعد المتخللة بالدقابة من المراتب العشرة ومكافئها

تصريح شرقي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا المصطفى أدتاه

السيد (أ): بن ساعد راجية

الصفة: طالبة طالبة الصفحة طالب: أسعد راجية باحث: باحث رقم:

العاقل (ب) لمطابقة التعريف الوطنية رقم: 203939798

والصاندة بتاريخ: 20/01/2019

عن دائرة: بئر سمر

المسجل (ج) بكية: العلوم الاجتماعية قسم: علم النفس تطعيم وعمل

والكلية (د) بإنجاز أعمال بحث (مذكورة التخرج، مذكرة ماجستير، مذكرة دكتوراه، أطروحة دكتوراه)، عنوياتها:
نموا القيادة السائد لدى صراء الصحفان الإحصائي
من وجهة نظر العاملين

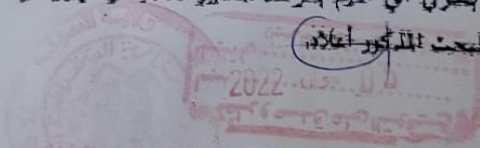
أصبح شرقي أي التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية وسماير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في
إنجاز البحث المذكور أعلاه.

05 جون 2022

التاريخ:

إمضاء المصطفى:

B. Saad



عبد المصطفى
مدرسة العلوم الإنسانية
جامعة محمد بوضياف
بئر سمر



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

مكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
شعبة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة إيداع مذكرة ليسانس

الموضوع: تعمق القيادة المسائل لدراسات الدراسات الاجتماعية
مستوى حصة تعلم العاصلية

إعداد الطلبة:

- 1- بنا عبد راحمة رقم التسجيل: 191935077818
- 2- عبد طاهر كتزرة رقم التسجيل: 191935077896
- 3- سبا عبد كتزرة رقم التسجيل: 181835079405

القسم: علم النفس الشعبي التخصص: علم النفس التطبيقي
إشراف: د. راجية عبد السلام الرقبة استاذة العلوم الإنسانية
أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2021 -
2022 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وامضاء المشرفة(ة):

سواح

رئيس القسم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالتمنينة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم النفس

تصريح: الترخيص رقم 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالرقابة من المجلات العلمية ومكالمات

تصريح شرقي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا المصنف أدناه:

السيد(ة): ليلى لمر

المهنة: طالبة / باحثة / باحثة دامت

العضد (ة) لمحافظة التعريف الوثنية رقم: 201095036

والصانعة بتاريخ: 2017-02-22

عن دائرة: ليلى سرور

المسجل (ة) بكيفية: العلوم الإنسانية والاجتماعية: علم النفس تدقيق وعمل

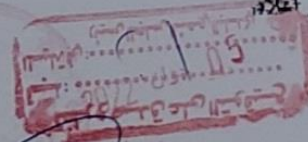
والمكتب (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكورة التحق، مذكرة باسمر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).
عنوانها: نص القيادة السائدة لدى صراء الصغار الاجتماع على
من وجهة نظر العاملين

أصبح بشرى في الالتزام بمعاملة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

05 جوان 2022

القارية:

إمضاء المصنف:



من رئيس القسم النفسي
م. ب. ب. ب.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد يوسف بالنعمة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للتواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصريح شرقي

خاض بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا المصطفى أدتاه

السيد (ة): سليمان كتر

العشيرة: طالب طالب، أستاذ باحث، باحث دائم

العاقل (ة) لمحافظة التعريف الوطنية رقم: 201143900

والصانعة بتاريخ: 2017 / 02 / 27

عن دائرة: يو سعادة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الاجتماعية قسم علم التنسي تنظيم وعمل

والعائلة (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكورة التخرج، مذكرة باحث، مذكرة باحثين، أطروحة دكتوراه)، عنويات:
تنظيم قيادة السائد له مصادر الخصائص الاجتماعية

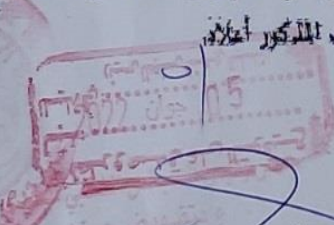
من وجهة نظر العاطلية

أصح بشرقي أي ألتزم بمبادئ المعايير العلمية والمنهجية ومبادئ الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في
إنجاز البحث المذكور أعلاه

05 جويل 2022

التاريخ:

إمضاء المصطفى



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس
الهاتف: 0355353054

المسيلة في :
إلى السيد: مدير مؤسسة الصناعات الاجتماعية بالمسيلة

الموضوع: تسهيل مهمة إجراء الدراسة الميدانية

تحية عطرة وبعد ...

في إطار انجاز دراسة ميدانية (مذكرة تخرج) لطلبة السنة الثالثة ليسانس

الشعبة: ... التخصص: ...

نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل مهمة الطالب (ة) المذكور (ة) أدناه وتقديم المساعدة الممكنة واللازمة في حدود

أغراض البحث العلمي، وما يسمح به القانون، وهذا على مستوى المصالح التي تشرفون عليها.

عنوان الدراسة: ...

بمنتهى جديته وتعلم الجاهلية

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الميلاد	رقم التسجيل
01	بنا ساعد راصيد	2000 / 06 / 19	191935077818
02	لعيل كنز	1996 / 09 / 08	191935077896
03	سبا عي كنز	1999 / 06 / 13	181835079405

في الفترة الممتدة من 2022/05/03 إلى غاية 2022/05/18

في الأخير لكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

