

كلية العلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

شعبة: علم الاجتماع

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

عنوان المذكرة:

إنعكاسات القيادة النسوية على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة التربوية

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات التربوية بولاية مستغانم

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

د. راجعي مصطفى

من إعداد الطالبة: الراجعي

زروقي العالية أ. راجعي

- لجنة المناقشة -

الإسم و اللقب	الصفة	الرتبة	الجامعة
مشري فريدة	مناقش رئيسي	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
راجعي مصطفى	مشرفا و مقرراً	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
عثمان عز الدين	عضو مناقش	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2020-2021

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أعطى كل شيء خلقه ثم هدى نحمده حمداً كثيراً مباركاً طيباً على أنه وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف "راجعي مصطفى" الذي تابعتني طيلة هذا العام ولم يبخل علياً بالنصائح والتوجيهات القيمة وصبره معي لإنجاز هذه المذكرة فشكراً كل الشكر والإمتنان أيضاً أتوجه بالشكر إلى كل من الدكتورتين الفاضلتين "حيرش أمال" و"مناد سميرة" اللتين ساعدتاني بتوجيهاتهن القيمة التي كانت عوناً لي في إنهاء هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر إلى كل أساتذتي الكرام الذين رافقوني في مشواري الدراسي. وأتقدم بجزيل الشكر المسبق للجنة المناقشة على ما سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات والتي لت تريد هذا العمل إلا إتقاناً وجمالاً وأخيراً أشكر كل من ساعدني في إتمام هذا العمل المتواضع سواء أكان من قريب أو بعيد.

الإهداء

نحمدك ربي حمداً يليق بجلال وجهك وعظيم سلطاتك إنّه لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نهدي

ثمرة جهدنا إلى من قال فيهما الله عزوجل...."وبالوالدين إحسانا.."

بحر الحنان، ريحانة الدنيا، ونور عيناى أمي حفظها الله لي.

الذي لم يبخل عليّ يوماً، إلى الشمعة التي تخبئ دربي، قرّة عيني أبي، الذي كان لي درع

الأمان حفظه الله لي.

إلى الأزهار المبتهجة إخوتي وأخواتي الذين إذا ضاقت عليّ الارض وسعتني قلوبهم.

إلى أحب وأعز الناس إليّ الأصدقاء والزملاء إلى الذين أحاطوني بحبهم أهلي وأقاربي إلى كل

أساتذتي في كل المراحل.

إلى بلدي الحبيب الجزائر.

إلى كل من مدّ لي يدّ العوان والمساعدة لإخراج هذا الجهد إلى حيز الوجود.

أهدي جهدي المتواضع وفاءً وتقديراً وعرفانا.

زروقي عالية

المحتويات

الموضوع

شكر وعرfan

المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

المقدمة أ-ب-ج-د

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- إشكالية الدراسة ص.19

فرضيات الدراسة..... ص.20.

-أسباب ومببرات إختيار الموضوع ص.21-22

-أهمية الدراسة..... ص.22-23

-تحديد المفاهيم..... ص.23-26

-الدراسات السابقة..... ص.26-29

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني:مدخل نظري حول القيادة النسوية في المؤسسات

تمهيد

المبحث الأول:ماهية القيادة

المطلب الأول:مفهوم القيادة..... ص.47-52

المطلب الثاني: سمات القائد الناجح..... ص.52-54

المطلب الثالث:أركان القيادة..... ص.55.

المطلب الرابع:وظائف القيادة..... ص.56

المطلب الخامس:مبادئ القيادة..... ص.56-57

المطلب السادس: أنماط القيادة.....	63-57
المطلب السابع: نظريات القيادة (المدخل).....	71-63
المبحث الثاني: ماهية القيادة النسوية	
المطلب الأول: مفهوم القيادة النسوية.....	75-73
المطلب الثاني: المرأة والعمل.....	77-75
المطلب الثالث: دوافع خروج المرأة إلى العمل.....	79-77
المطلب الرابع: تطور عمل المرأة.....	82-79
<ul style="list-style-type: none">• أولاً: تطور عمل المرأة في العالم العربي• ثانياً: تطور عمل المرأة في المغرب العربي	
المطلب الخامس: النظريات المفسرة لعمل المرأة.....	85-83
المطلب السادس: سمات وخصائص القيادة النسوية.....	87-85
المطلب السابع: أهداف القيادة النسوية.....	88-87
المطلب الثامن: الفرق بين قيادة المرأة وقيادة الرجل.....	89-88
المطلب التاسع: المعوقات التي تواجه تقدم المرأة للمناصب القيادية.....	92-89
المبحث الثالث: القيادة النسوية في الجزائر	
المطلب الأول: تطور عمل المرأة في الجزائر.....	97-94
<ul style="list-style-type: none">• عمل المرأة الجزائرية في فترة الإستعمار• عمل المرأة الجزائرية بعد الإستقلال	
المطلب الثاني: المرأة العاملة في قانون العمل الجزائري.....	100-98
المطلب الثالث: المرأة الجزائرية ومراكز القيادة وضع إتخاذ القرار.....	103-100
المطلب الرابع: نموذج عن قيادة نسائية في الجزائر "المرأة المقاوله".....	105-103
خلاصة الفصل	

الفصل الثالث:مدخل نظري حول المناخ التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول:ماهية المناخ التنظيمي

- المطلب الأول:مفهوم المناخ التنظيمي.....ص111-112
- المطلب الثاني:خصائص المناخ التنظيمي.....ص112
- المطلب الثالث:أهمية المناخ التنظيمي.....ص112-113
- المطلب الرابع:عناصر المناخ التنظيمي.....ص113-114
- المطلب الخامس:أبعاد المناخ التنظيمي.....ص144-115
- المطلب السادس:أنماط المناخ التنظيمي.....ص116-117
- المطلب السابع:العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.....ص117-118
- المبحث الثاني:المناخ التنظيمي المدرسي السائد في المدارس التعليمية الجزائرية.
- المطلب الأول:مفهوم المناخ التنظيمي المرسي.....ص120-121
- المطلب الثاني:أنواع المناخ التنظيمي المدرسي.....ص121-122
- المطلب الثالث:خصائص المناخ التنظيمي.....ص122-123
- المطلب الرابع:العوامل التي تساعد على تكوين مناخ مدرسي إيجابي.....ص123
- المطلب الخامس:تجليات واقعية المناخ التنظيمي بالمدرسة الجزائرية.....ص123-126

خلاصة الفصل

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة وعرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج.

تمهيد:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

- المطلب الأول: مجالات الدراسة.....ص131-132.
- المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة.....ص132-134
- المطلب الثالث: عينة البحث.....ص134-135

المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات.....135-137

المبحث الثاني: تفرغ البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج

المطلب الأول: تفرغ البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج الفرضيات.....137

المطلب الثاني: مناقشة النتائج العامة.....182-183

الخلاصة

الخاتمة.....185-187.

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

الملخص.

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
66	محاور السلوك القيادي	الشكل 01
67	نموزج تننبام وسميث	الشكل 02
69	نموزج هالين في القيادة	الشكل 03
117	الأنماط المناخية عند الغمري	الشكل 04

جدول خاص بالجانب النظري

الجدول	عنوان الجدول	صفحة
جدول 01	يوضح أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية	
جدول 02	يوضح الفرق بين قيادة الرجل وقيادة المرأة	

جدول خاص بالجانب التطبيقي

الجدول	عنوان الجدول	صفحة
جدول 03	يبين توزيع أفراد العينة حسب المتغير الجنس	146
جدول 04	يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	147
جدول 05	يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	148
جدول 06	يوضح الخبرة المهنية لأفراد العينة	149
جدول 07	يبين توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	151
جدول 08	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إذا كانت الرئيسية في العمل تفتح المجال أمامهم للإدلاء بأرائهم فيما يتعلق بسير العمل	152
جدول 09	يوضح أسباب المبحوثين حول ما إن كانت تتيح لهم رئيستهم في العمل الفرصة في إتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات المتعلقة بالعمل.	153
جدول 10	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إن كانت رئيستهم في العمل تسمح لهم بإبداء رأيهم وتوضيح فكرتهم	154
جدول 11	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إن كانت رئيستهم في العمل تستشيرهم قبل وضع البرنامج الساعي الخاص بفترة تدريبهم	155

160	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إن كانت رئيستهم في العمل توجههم بأسلوب الأمر والنهي دون مناقشة.	جدول 12
161	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إن كانت رئيستهم في العمل تركز جميع السلطات بيدها	جدول 13
162	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إن كانت رئيستهم في العمل تستخدم سلطتها كأداة للضغط عليهم	جدول 14
164	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إن كانت رئيستهم في العمل تجبرهم على إنجاز جميع المهام	جدول 15
165	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إن كانت رئيستهم في العمل تمنحهم الحرية الكاملة في إنجاز جميع المهام	جدول 16
166	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إن كانت رئيستهم في العمل تمتنع عن تقديم المعلومات والإرشادات الخاصة بالعمل	جدول 17
167	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إن كانت رئيستهم في العمل تعتبر المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت	جدول 18
169	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إن كانوا يقبلون أن تقودهم امرأة في ظل المجتمع الرجالي	جدول 19
170	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إن كانت رئيستهم في العمل تعمل على توزيع المسؤولية وإشراكهم في إتخاذ القرارات	جدول 20
171	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إن كانت رئيستهم في العمل تهتم بوجهات النظر المختلفة عند حل المشاكل	جدول 21
172	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إن كانت رئيستهم في العمل تتحمل نتائج قراراتها.	جدول 22
174	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إن كانت رئيستهم في العمل تقدم النصح والإرشاد عند اللجوء	جدول 23
175	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إن كانت تسعى قائدتهم إلى خلق جو مناسب لتحقيق الإنضباط في العمل	جدول 24
176	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إن كانوا يطلبون مساعدة رئيستهم في العمل عند الوقوع في مشكلة أثناء العمل	جدول 25

177	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إن كانت تراقب رئيستهم سجل الحضور والغياب للمرؤوسين	جدول 26
178	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إذا كانت تستعين بهم رئيستهم من أجل تشخيص المشاكل التي تواجه المدرسة	جدول 27
179	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إذا كانت تشعرهم رئيستهم بأنهم جزء فعال في المؤسسة من خلالها أسلوب تعاملهم.	جدول 28
180	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إذا كانت تمنحهم رئيستهم إستقلالية التعبير عن رأيهم فيما يخص العمل	جدول 29
181	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إذا كان المناخ الذي توفره قائدتهم يشجعهم على الإلتزام حيال عملهم	جدول 30
182	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إذا كان الجو العام داخل المؤسسة جيد ومريح ويشجع على العمل	جدول 31
183	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إذا كان المناخ المتواجد في المؤسسة مريح ومناسب	جدول 32
184	يوضح إستجابات المبحوثين حول ما إذا كانوا يرغبون بلبقاء في المؤسسة بسبب الجو الممتاز.	جدول 33

المقدمة

المقدمة

في ظل التحولات والتغيرات الكثيرة التي يشهدها العالم في تركيب المجتمعات والمنظمات، من نمو إقتصادي سريع، وتسارع تكنولوجي هائل برزت الحاجة إلى أهمية دعم وتطوير المورد البشري الذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج، أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، فنجاحها متأثر بنمط سلوك القائد الفعال والمؤهل، بحيث تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، لها دور في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية

ومع التغير الثقافي والاجتماعي الحاصل فتح المجال أمام العنصر النسوي لإقتحام المجالات العديدة للعمل، ويعد خروج المرأة إلى ميدان العمل ظاهرة جديدة على مجتمعنا العربي، فالمرأة سابقا كان عملها محصوراً في تربية النشئ ورعاية ورعاية شؤون البيت، وتلبية حاجات الزوج إضافة إلى العمل في المجال الزراعي من خلال مساعدة زوجها في العمل الفلاحي، لكن سرعان ما تغيرت الظروف الاجتماعية وتوجهت المرأة إلى ميدان العمل الخارجي، نتيجة لعدة دوافع إقتصادية، إجتماعية، ورغبتها في إثبات الذات والمشاركة في تنمية المجتمع، ومنه إقتحمت المرأة الميادين المختلفة للعمل بدءاً من المجال العلمي، إلى الفني، وحتى المجال الرياضي، أثبتت من خلال ذلك أن لها دوراً في بناء المجتمع وتنميته، وهذا وقد إقتحمت أدواراً إجتماعية رئيسية في المجتمع، ولا يوجد مجال عمل إلا وقد إخترقته وأثبتت كفاءتها وجدارتها في تبوء المناصب القيادية العليا، وبانت اليوم تنافس الرجل في تولي مثل هذه المناصب التي كانت حكراً على الأخير سابقاً وبذلك أصبح التواجد في النسوي حاضراً بقوة في مختلف الوظائف السياسية والإقتصادية والاجتماعية وغيرها من مجالات العمل المختلفة.

والمرأة الجزائرية ليست بعيدة عن هذه التحولات العميقة التي تعرفها المجتمعات، والتي كان لها تأثير على مكانة ووضع المرأة الجزائرية في الأسرة والمجتمع على حد سواء، لكن لا يخفى علينا بأن المرأة الجزائرية قد كان لها دور كبير في تحقيق الإستقلال والتحرر من المستعمر، فهي قد إحتضنت الثورة التحريرية في الأرياف، وأنجحت العمليات الغذائية داخل المدن، إضافة إلى تطبيبها للمجاهدين وتضميدها لجراحهم، إعداد المؤونة وإيصالها للجبال،

كل ذلك يبرز أهمية العنصر النسوي أبان فترة الإستعمار ، واليوم تحاول المرأة الجزائرية حجز مكانتها في حركية المجتمع، والمشاركة في كافة المسارات التنموية والتطور على المستوى الثقافي والإجتماعي، الإقتصادي والسياسي، فأضحت متواجدة في قطاعات التعليم، الصحة، الإعلام والقضاء، وحتى في مواقع السلطة واتخاذ القرار.

والمرأة القيادية والناجحة والمؤهلة، نجد ها دائما في عملية البحث عن أنجح الوسائل والعمليات الفعالة لتحقيق اكامل بين وحدات منظماتها، ولتحقيق هذا التكامل بين الوحدات، وجب على المرأة القائدة توفير مناخ تنظيمي إيجابي، يساهم في إنجاح المؤسسة ويحقق أهدافها، ويأثر بشكل جيد على أداء أفرادها، مما يدفعهم للعمل بمرדودية إنتاجية أكبر، فمن المعروف أن لجو العمل السائد داخل أي منظمة دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد، فهو يعتبر وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، وكلما كانت المنظمة تملك مناخا مناسبا ، كلما ساهم ذلك في دفع الأفراد للعمل بفعالية أكبر، وبالتالي تصبح المؤسسة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات وتميزها عن غيرها.

والمؤسسة التربوية الجزائرية هي الأخرى نجاحها وتطورها متأثر بنمط ونوعية المناخ التنظيمي السائد بداخلها، وقد حصل الموضوع على إهتمام الباحثين في الإدارة التربوية نظراً لحساسيته، كون المدرسة التي تملك مناخا تنظيميا ضعيفا أو رديئاً سيصيبها الفشل، وحتى وإن إبدعت في أداء وظائفها الإدارية، والعكس كلما كان المناخ السائد بالمدرسة إيجابي كلما أدى ذلك إلى شعور التلاميذ والمعلمين بالسرور عند الحضور إليها، ويساهم ذلك بدوره في زيادة التحصيل الدراسي للتلاميذ، وإتفارع الروح المعنوية والاداء والإنجاز لدى المعلمين، وعليه وجب على الإدارة المدرسية والتي على رأسها المدير، بإعتباره قائد تربوي، أن يعمل على قيادة المدرسة وتحقيق أهدافها ورسالتها، وتهيئة المناخ التعليمي الإيجابي الذي يساعد المعلمين على القيام بعملية التعليم، والتلاميذ على عملية التعلم وبناءً على هذا سنحاول في هذه الدراسة أن نبرز مدى كفاءة المرأة القيادية، في قيادة المدرسة، وقدرتها على تهيئة المناخ التنظيمي المدرسي المناسب القائم على الإستقرار والطمأنينة، الثقة والعلاقات الإنسانية الإيجابية.

وفي هذا السياق نطرح موضوع دراستنا المتمثل في: إنعكاسات القيادة النسوية على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة التربوية والذي سنعرض مادته العلمية في أربع فصول: متمثلة في الإطار العام للدراسة، الجانب النظري والجانب الميداني لدراسة وجاءت الفصول كالتالي:

خصصنا الفصل الأول: للإطار العام للدراسة، تطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة الدراسة وفرضياتها أهمية الدراسة، أسباب إختيار الموضوع، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، وكذا الدراسات السابقة التي مست موضوعنا بشكل مباشر أو غير مباشر.

أما الفصل الثاني: فقد جاء بعنوان القيادة النسوية في المؤسسات، قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية القيادة وذلك بعرض أركان القيادة، وظائفها، مبادئها وكذا الأنماط والمداخل النظرية لقيادة، أما المبحث المعنون بماهية القيادة النسوية إشتتمل على مفهوم القيادة النسوية، المرأة والعمل، دوافع خروج المرأة إلى العمل، تطور عمل المرأة في العالم العربي والمغرب العربي، أهداف خصائص ومميزات القيادة النسوية، وكذا الفرق بين قيادة الرجل وقيادة المرأة المعوقات التي تواجه تقدم المرأة إلى المراكز القيادية، وفيما يتعلق بالمبحث الثالث فقد كان بعنوان ماهية القيادة النسوية في الجزائر، تناولنا فيه إلى عمل المرأة الجزائرية في فترة الإستعمار، عمل المرأة الجزائرية في مرحلة بعد الإستقلال، ثم المرأة العاملة في قانون العمل الجزائري، المرأة الجزائرية، ومراكز القيادة ووضع واتخاذ القرار، وأخيراً نموذج عن قيادة نسائية في الجزائر "المرأة المقاوله".

وقد تضمن الفصل الثالث: المعنون بماهية المناخ التنظيمي مبحثين كذلك، جاء في المبحث الأول بعنوان مدخل نظري حول المناخ التنظيمي، التعريف بهذا الأخير مع ذكر خصائصه، أهميته، أبعاده، عناصره، وكذا، العوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثاني فكان متعلق بالمناخ التنظيمي المدرسي بالمدارس التعليمية الجزائرية تناولنا فيه مفهوم المناخ المدرسي، أنواعه، خصائصه، لعوامل المساعدة على تكوين مناخ مدرسي أما الفصل الرابع: والأخير فقد تعرضنا فيه إلى الإجراءات المنهجية وعرض وتحليل البيانات.

أما الفصل الرابع فقد تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة وعرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج، قمنا بتقسيمه إلى مبحثين، مبحث أول خاض بالإجراءات

المنهجية تطرقنا فيه إلى التعريف بمجالات الدراسة المكانية والزمانية، ثم المنهج المستخدم، عينة الحث وكذا الادوات المستخدمة في الدراسة أما المبحث الثاني فقمنا من خلاله بتفريغ البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج العامة للدراسة وفي الأخير وضعنا خاتمة لهذه الدراسة ، مع محاولة تقديم بعض المقترحات إضافة إلى قائمة المراجع، وكذا الملاحق المتضمنة في الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-الإشكالية

2-فرضيات الدراسة

3-أهمية الدراسة

4-أسباب الدراسة

5-أهداف الدراسة

6-تحديد مفاهيم الدراسة

7-الدراسات السابقة

الإشكالية: مع التقدم والتطور التكنولوجي الحاصل وتغير الظروف وتسارع الأحداث عبر الزمن، إستدعت الضرورة إلى خروج المرأة من البيت والتوجه إلى أماكن العمل، فبعدما كان يقتصر دورها على رعاية شؤون أسرتها أصبحت لليوم تنافس الرجل في تولي المناصب القيادية العليا، ودخول المرأة لهذا المجال لم يكن قراراً إتخذته بنفسها، بل الظروف الحاصلة هي التي دفعتها للقيام بذلك، وقد بدأ التحول الحقيقي في حياة المرأة في مجال العمل بعد الثورة الصناعية في أوروبا فقد خرجت المرأة من أجل تغطية اليد العاملة في المصانع نتيجة إضراب العمل بسبب إرهابهم لساعات طويلة مقابل أجر زهيد، كذلك مساندة منها للرجل، والجزائر ليست ببعيدة عن هذه التطورات والتغيرات العالمية الحاصلة، فقد أولت الجزائر إهتماماً بالغاً بضرورة تعلم المرأة وتكوينها، بحيث أصبح تعلمها شيئاً ضرورياً لمواكبة التطورات والتحولات الراهنة لتحقيق تنمية المجتمع، وكننتيجة لهذا الإهتمام الكبير إستطاعت المرأة أن تقتحم المجالات العديدة للعمل بمستوياته المختلفة، وشيئاً فشيئاً ، حتى وجدت المرأة الجزائرية في مراكز قيادية عيا في ميادين شتى على مستوى المؤسسات فبرغم من إرتباط مفهوم القيادة بالذكرورة في المجتمع الجزائري إلا أن المرأة الجزائرية إستطاعت تحطيم هذه القيود النمطية واصبح مفهوم الأنوثة يفرض نفسه في هذا المجال وباتت المرأة اليوم في المناصب القيادية الرئيسية حيث أصبحت تقوم بعمل أساسي من تنسيق وتنظيم لنشاطات العاملين وربطها بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

والتساؤل الذي يطرح نفسه هنا هو ما إذ ما كانت المرأة قادرة على خلق وتوفير مناخ تنظيمي فعال ومتميز تبرز من خلاله كفاءة وفعالية قيادتها في توفير بيئة عمل داخلية تتناسب مع حاجيات وقدرات العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم لبذل أفضل ما لديهم من مهارات، فتوفر مناخ تنظيمي إيجابي هو مفتاح نجاح لأي مؤسسة، وبالأخص المؤسسة التربوية التي تعد من أهم الوسائل المحققة لتكيف المجتمع مع المتغيرات الراهنة، لذا لا بد من الإهتمام بالمناخ السائد الداخل هذه المؤسسات التربوية الفاعلة، ويعد مدير المدرسة بمثابة حجر الأساس، وهو المسؤول الأول عن طبيعة المناخ السائد بداخلها ، فهو يمثل القائد في المدرسة، له الأهمية

البالغة في تحسين العملية التعليمية، وتهيئة المناخ التنظيمي الصحي الذي يتمكن من خلاله المعلم من القيام بعملية التعليم، والتلميذ من التعلم والفهم الجيد.

وسنحاول في هذه الدراسة أن نبرز أثر القيادة النسوية على المناخ التنظيمي، ومدى فاعليتها في توفير جو ومناخ مدرسي صحي قائم على أساس الإستقرار والعلاقات الإنسانية الإيجابية بين وحدات المؤسسة التربوية، وذلك من خلال التعرف على النمط أو الأسلوب القيادي الذي تتبناه المرأة القائدة داخل المؤسسة، إضافة إلى معرفة مدى إشراكها لمرؤوسيه في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وعليه تناولنا دراستنا التي تدور حول إنعكاسات قيادة المرأة على المناخ السائد في المدرسة، ويمكن حصره ضمن تساؤل رئيسي محدد إشكالية البحث وهو كالاتي:

ماهي إنعكاسات القيادة النسوية على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة التربوية؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

1/ هل يؤدي النمط القيادي المتبع من طرف المرأة القائدة مع العاملين إلى خلق مناخ تنظيمي إيجابي؟

2/ هل إشراك المرأة القائدة العاملين في وضع وإتخاذ القرارات من شأنه أن يخلق مناخ تنظيمي مناسب؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة.

للقيادة النسوية إنعكاسات على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة التربوية.

الفرضيات الجزئية:

-إشراك المرأة القائدة للعاملين في وضع وإتخاذ القرارات من شأنه أن يخلق مناخ تنظيمي مناسب

-يؤدي النمط القيادي المنتج من طرف المرأة مع العاملين إلى توفير مناخ تنظيمي إيجابي

أهمية الدراسة:

-تتمثل أهمية الدراسة في كونها تعالج أحد أهم المواضيع في ميدان علم الاجتماع التنظيم والعمل، وهو موضوع إنعكاسات القيادة النسوية على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة التربوية، ويكتسب موضوع المرأة القيادية أهمية كبيرة من كونه موضوع حيوي وليس مجرد بحث نظري فكري، ولذلك تستمد هذه الدراسة أهميتها إنطلاقاً من العناصر المتعلقة بالجانب العلمي والجانب العملي:

أ-الأهمية العلمية:

-تقديم رؤية موضوعية واضحة حول دور المرأة القيادية في المجتمع، ومدى تأثيرها على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة.
-أهمية القيادة النسوية في توفير جو عمل ملائم، يمكن العاملين ويساعدهم على إبراز طاقاتهم ومهاراتهم، والدافعية في العمل والإنجاز، ومنه تحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها إلى أحسن وضع.

الإهمام بالمناخ التنظيمي كونه مسؤول عن الإبداع والإبتكار لدى الأفراد.

-زيادة المعارف والمعلومات حول هذا الموضوع الذي يحتل أهمية كبيرة في المجتمع

ب-الأهمية العملية:

-تقديم معلومات وإقتراحات وتوصيات تساهم في إستفادة المسؤولين في هذا المجال والذي نأمل أن ينعكس إيجابياً على مستوى أدائهم الوظيفي.

*أسباب ومبررات إختيار الدراسة:

يعود سبب إختيارنا لهذا الموضوع إلى عدة مبررات الموضوعية وأخرى ذاتية:

أ-المبررات الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.
- تقديم رؤية موضوعية وواضحة عن دور المرأة في المجتمع.
- تزايد وتفاقم التساؤلات في الرأي العام الوطني حول المرأة وسوق العمل بشكل عام، في ظلّ التغيرات والتحولات الإقتصادية الحاصلة وتأثيرها العميق على المجتمع.

- إثراء المكتبات الجامعية بالبحوث الأكاديمية المتعلقة بالمرأة القيادية ودورها في خلت مناخ تنظيمي إيجابي داخل المؤسسة التربوية.
- تقديم إضافة جوهريّة في ميدان الدراسات المتعلقة بالمرأة القيادية النسوية والمناخ التنظيمي، وإثراء الدراسات الميدانية في هذا المجال.
- النقص الملموس للدراسات في هذا المجال داخل المؤسسات التربوية الجزائرية بالخصوص.

ب-المبررات الذاتية:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في تناول مثل هذه المواضيع المتعلقة بإبراز دور المرأة في المجتمع.
- إندراج هذا الموضوع ضمن إهتماماتي أكثر من غيره من المواضيع، مما أوجد نوعا من الراحة النفسية للتعمق في دراسته.

أهداف الدراسة:

- من المتعارف عليه أن لكل دراسة هدف تصبوا إليه كآلية لكشف الغموض الذي يعتبرها إنطلاقا من طبيعة الموضوع في مجال الدراسة والواقع المعالج، وفي خصم هذه السياقات البحثية نبلور جملة من الأهداف:
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة النسوية والمناخ التنظيمي ومدى تأثيرهما على بعضهما.
- محاولة تبيان أهمية وجود المرأة القيادية في المؤسسة التربوية، وإبراز دورها في توفير بيئة عمل ملائمة للأفراد العاملين بالمؤسسة.
- الوقوف على حقيقة كفاءة القيادة النسائية، ومدى قدرتها في خلق مناخ تنظيمي إيجابي.
- إلغاء الضوء على مفهوم القيادة النسوية والمناخ التنظيمي ونظرياتها ومدى تأثيرهما على بعضهما البعض من خلال مراجعة الادب النظري المتعلق بهما.
- إقتراح بعض التوصيات على ضوء ما توصل إليه من نتائج سيتم الكشف عنها في الدراسة الميدانية.

• الحصول على شهادة الماجستير في علم الإجتماع التنظيم والعمل.

تحديد مفاهيم الدراسة:

إن تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية في البحوث العلمية أمراً ضرورياً، فكلما إتسم هذا التحديد بالدقة أمكن الباحث ان يجري بحثه على أساس علمي سليم وعلى هذا الأساس كانت أهم المفاهيم التي تناولتها هذه الدراسة كالآتي:

(1)- القيادة النسوية:

-تعرف على أنها: مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي ترتبط بالمرأة مثل تطوير الأشخاص نمذجة الدور، التوقعات والمكافأة، الإلهام وتشاركية إتخاذ القرار، التي تمكنها من أداء المهام القيادية بشكل أفضل من الرجال
-وعرفت أيضا على أنها: مجموعة من القدرات والخصائص التي تتميز بها النساء في أداء المهام القيادية مثل التحفيز والتشجيع الإتصالات، والقدرة على اللإصغاء¹
-كذلك تعرف على أنها"منصب أو وظيفة تشغلها المرأة بحيث تدير مؤسسة او مصلحة أو هيئة بها العديد من المرؤوسين"²

*التعريف الإجرائي للقيادة النسوية:

هي مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المرأة القائدة بحيث تقوم بالإشراف على مجموعة من المرؤوسين والعاملين المتواجدين داخل المؤسسة أو مصلحة أو هيئة.

(2)القيادة:

-القيادة لغة: عرفت القيادة في معجم لسان العرب هي:"(القود)نقيض السوق:يقال الداية من أمامها ويسوقها من خلفها."³

¹-مريم سلمان عباس الدليمي-خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس مال النفسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، عمان أيار 2016-ص17

²-فوقية حسن رضوان، مقياس الإتجاه نحو القيادة النسوية وكراسات التعليمات والأسئلة ، دار الكتب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة،2004.الصفحة 05

³-(Msila.dz/facsh :virtualcampus)

-والقيادة عند أرددواي تيد " Tead" هي: الجهد او العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق صالحا لهم جميعاًويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة¹

-يعرفها محمد إسماعيل بلال بأنها:"عملية تأثير متبادل لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك"²

-التعريف الإجرائي للقيادة:

هي القدرة على التأثير في الآخرين وإلهامهم، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال عمليات التعامل الإجتماعي والإتصال بين القائد ومرؤوسيه.

(3)-المناخ التنظيمي:

إشتمل هذا المفهوم على العديد من التعاريف التي جاء بها الباحثين تبعاً للإختلاف إتجاهاتهم ومعارفهم، وسنذكر فيما يلي تعريف كل من القريوتي والعمري للمناخ التنظيمي:
القريوتي:"المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص البيئية للعمل، والتي تتمت بدرجة من الثبات النسبي والمستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم وإتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم"³

أما العمري فيعرفه على أنه:"المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل، والتي تنتج من التصرفات التي تتم بطريقة إدارية أو لا إدارية والتي تمارسها المنظمة، ويكون لها تأثيرات على السلوك"⁴

التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي:

¹-أردواي تيد، فن القيادة والتوجيه وإدارة الأعمال، ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة 1965.ص16

²-محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للإرباطية، مصر، 2005، ص225

³-القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، الطبعة الخاصة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص170

⁴-العمري إبراهيم، الإدارة درامية نظرية وتطبيقية، الطبعة 3-دار الجامعات المصرية للنشر، مصر، 1999، ص206

يمثل الماخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة والتي يعمل الأفراد في إطارها وتتوثر على سلوكهم واتجاهاتهم وقيمهم

(4) المرأة القيادية:

"كل من تشغل مركز مدير إدارة أو مدير تربية أو مديراً مختصاً أو رئيس قسم"¹

التعريف الإجرائي للمرأة القيادية:

هي إمراة شغلت منصب أو وظيفة، تمكنا من خلاله من التأثير على مجموعة من المرؤوسين وتوجيههم نحو بلوغ الأهداف المنشودة.

(5) المؤسسة:

إصطلاحاً:

- يعرفها Deffeur بأنها: جماعة إنسانية مصممة بشكل دقيق لتحقيق أهداف مرغوب تحقيقها، وتشمل عادة عدداً من المشاركين يزيد عددهم عن العدد الذي يمكن وصفه بالجماعة الصغيرة"²

- يعرف كل من إنزيوني وبارسونز المؤسسات على أساس أنها:

"وحدات إجتماعية أو تجمعات إنسانية تقوم بصورة مقصودة، أو تنشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة هذا التجمع يحدث بصورة قصدية، فهناك هدف لقيامه."³

-التعريف الإجرائي للمؤسسة:

هي شكل من أشكال التنظيم تحكمها مجموعة من القواعد والإجراءات أسس لغاية إجتماعية أو علمية، أو إقتصادية أو خيرية.

(6) المؤسسة التربوية:

يعرف الدكتور محمد لبيب النجيجي المدرسة بأنها: "مؤسسة إجتماعية أنشأها المجتمع لتقابل حاجة من حاجاته الأساسية، وهي تطبيع أفرادها طبيعياً إجتماعياً يجعل منهم أعضاء صالحين"⁴

¹- عبير طایل فرحان البشاشة، "درجة ممارسة المرأة القيادية للمعمارات الإبداعية في عملها"، دار حامد للنشر، ط 1- عمان-2008م، ص26

²- محمد ناجي الجوهري، الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات، العين، 2000، ص19،

³- حاغظ أحمد صبري، إدارة المؤسسات، دار علم الكتب، القاهرة، 2003، ص20.

⁴- محمد لبيب النجيجي، الأسس الإجتماعية للتربية، 86، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص63.

-التعريف الإجرائي للمؤسسة التربوية:

هي تنظيم مصغر هدفه تلقين المعارف والخبرات، بهدف تنشئة الأجيال تنشئة إجتماعية مبنية على أسس ومعايير سليمة وصحيحة، في إطار العلاقات الإجتماعية والإدارية.

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من المصادر الأساسية التي يلجأ إليها الباحث في علم الإجتماع وهي واحدة من الخطوات الضرورية في إنجاز مذكرات التخرج.

الدراسات العربية:

-الدراسة الأولى:

-دراسة الباحث محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي تحت عنوان "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية"دراسة مكملة (لنيل)للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية-غزة 1428هـ-2006م
*التعقيب على الدراسة السابقة:

-من خلال عرض هذه الدراسة ل"الباحث محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي" المعنونة ب"أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية" وجدنا أنها قد إنتقت مع دراستنا في المتغير الثاني ألا وهو المناخ التنظيمي حيث تناولت هذه الدراسة أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي ومدى تأثيرها على أداء الموارد البشرية وقد إستفدنا من هذه الدراسة لأنها ساعدتنا في إثراء موضوعنا من خلال الإعتماد على التعاريف الخاصة بالمناخ التنظيمي أما الإختلاف بيننا وبين هذه الدراسة فهو أن هذه الدراسة أرادت معرفة كيف يؤثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية أما دراستنا فتهدف لمعرفة إنعكاسات القيادة النسوية على المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة التربوية.

-الدراسة الثانية:دراسة الباحثة فاطمة عبد القادر أحمد بعنوان"واقع المناخ النظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها"، أطروحة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2008م

*التعقيب على الدراسة السابقة:

-من خلال عرض هذه الدراسة للباحثة فاطمة عبد القادر المعنونة بـ"واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية" التي هدفت لمعرفة واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين وكيف يجب أن يكون وقد تشابهت دراستنا مع دراستها في المتغير الثاني وهو المناخ التنظيمي وقد إستفدنا من الدراسة لأنها ساعدتنا في التعرف أكثر على المناخ التنظيمي أما عن الإختلاف بيننا وبينها فيمكن في كون الباحثة تطرقت إلى واقع المناخ التنظيمي داخل المدارس الحكومية الثانوية أما دراستنا فتناولت المناخ التنظيمي داخل المدرسة الإبتدائية إضافة إلى ربطه بمتغير آخر ألا وهو القيادة النسوية.

الدراسة الثالثة:

دراسة الباحثة د.وفاء عون المعنونة بـ:"كسر السقف الزجاجي:دراسة ظواهرية حول القيادات الإدارية العليا النسائية في التعليم السعودي العالي مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية.

*التعقيب على الدراسة:

-إتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في متغير القيادة النسائية، هذا وقد إستفدت منها من خلال معرفة اهم الخصائص والسمات التي تتميز بها النساء اللاتي يشغلن مناصب إدارية عليا كالثقة بالنفس والإلتزام التنظيمي أما عن جوانب الإختلاف بين دراستنا ودراستها فهي تتمثل في كون الباحثة قامت بالمقارنة بين القيادات النسائية في التعليم العالي الموجودة في السعودية و الولايات-م-أ أما نحن فقد قمنا بدراسة إنعكاسات القيادة النسوية على المناخ التنظيمي في المؤسسة.

-الدراسة الرابعة:

-دراسة الباحثة مريم سلمان عباس الدليمي بعنوان:"خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأسمال النفسي:إختبار الدور المعدل لقوة الخبرة"، دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان، وُسالة مكمّلة لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستر في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، آيار-2016.

*التعقيب على الدراسة السابقة:

وجدنا من خلال هذه الدراسة أن هناك نقاط إلتقاء بيننا وبينها ويظهر ذلك واضحاً في المتغير الأول ألا وهو القيادة النسوية، وقد سعت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري ومفاهيمي حول القيادة النسوية وهذا ما إستفدنا منه كثيراً وساعدنا في أخذ فكرة حول هذا الموضوع، أما عن نقاط الإختلاف فهي تظهر من خلال ربط الباحثة لمتغير القيادة النسوية بمتغير آخر ألا وهو رأسمال النفسي، أما نحن فقد ربطناها بمتغير المناخ التنظيمي بهدف معرفة مدى تأثير القيادة النسوية على هذا الأخير.

❖ الدراسات الجزائرية:

-الدراسة الأولى:

-دراسة الباحثة بوقندورة يمينة المعنونة ب: "دور القيادة النسوية في تحقيق الإلتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2017/2016

▪ التعقيب على الدراسة السابقة:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث إستخدام متغير القيادة النسوية وقد إستفدنا منها في معرفة أهم الخصائص التي تميز المرأة القائدة وعدة جوانب أخرى مهمة، أما عن الإختلاف بين الدراستين فهو يظهر من خلال ربط الباحثة لمتغير القيادة النسوية بمتغير الإلتزام التنظيمي أما نحن فقد ربطناها بمتغير المناخ التنظيمي.

-الدراسة الثانية:

دراسة الباحثة نسرین تواتيت، تحت عنوان "القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين"، دراسة ميدانية بجامعة الحاج لخضر مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل، للسنة الجامعية 2014/2013.

❖ التعقيب على الدراسة السابقة:

-لقد إستفدنا من هذه الدراسة من خلال التعرف على الصفات والمهارات القيادية للمرأة إضافة إلى التعرف على مدى قدرتها في التأثير على أداء العاملين وزيادة رغبتهم في أداء العمل بشكل

جيد وصحيح، كما ساعدتنا هذه الدراسة في إثراء موضوع دراستنا وخاصة في الفصل الثالث المتعلق بالمرأة والقيادة، أما عن أوجه التشابه والاختلاف بين دراستين فنرى بأن الباحثة نسرين تواتيت قد ربطت متغير القيادة النسوية بمتغير آخر ألا وهو أداء العاملين أما نحن فقد ربطناها بمتغير المناخ التنظيمي هذا من ناحية الاختلاف، أما التشابه فيظهر من خلال تناول كلانا لمتغير القيادة النسوية وإبراز دور المرأة القائدة في المجتمع.

■ الدراسة الثالثة:

-دراسة الباحثة شامي صليحة المعنونة ب: "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة حالة جامعة "محمد بوقرة" بومرداس مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات للسنة الجامعية 2010/2009.

■ التعقيب على الدراسة السابقة:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث استخدام متغير المناخ التنظيمي، وقد إستفدنا منها من خلال التعرف على مختلف عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين، أما عن جوانب الاختلاف بيننا وبين دراستها فالباحثة شامي صليحة ربطت المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين أما نحن فقد ربطناه بمتغير آخر ألا وهو القيادة النسوية بهدف التعرف على إنعكاسات على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة.

الفصل الثاني

مدخل نظري حول القيادة النسوية في
المؤسسات

الفصل الثاني: مدخل نظري حول القيادة النسوية في المؤسسات

تمهيد:

- المبحث الأول: ماهية القيادة
- المطلب الأول: مفهوم القيادة
- المطلب الثاني: سمات القائد الناجح
- المطلب الثالث: أركان القيادة
- المطلب الرابع: وظائف القيادة
- المطلب الخامس: مبادئ القيادة
- أ- القيادة الإرغامية.
- ب- القيادة الديموقراطية
- ج- القيادة الحرة أو المنطلقة
- -المطلب السابع: نظريات القيادة (المدخل).
- ✓ أولاً: مدخل السمات Trait theory
- ✓ ثانياً: المدخل السلوكي
- ✓ ثالثاً: المدخل الموقف Situational Approach

- المبحث الثاني: ماهية القيادة النسوية
- المطلب الأول: مفهوم القيادة النسوية
- المطلب الثاني: المرأة والعمل
- المطلب الثالث: دوافع خروج المرأة إلى العمل
- المطلب الرابع: تطور عمل المرأة
- ✓ أولاً: تطور عمل المرأة في العالم العربي
- ✓ ثانياً: تطور عمل المرأة في المغرب العربي

- **المطلب الخامس: النظريات المفسرة لعمل المرأة**
 - ✓ أولاً: نظرية المساواة بين الجنسين
 - ✓ ثانياً: النظرية الماركسية.
 - ✓ ثالثاً: النظرية الوظيفية
- **المطلب السادس: سمات وخصائص القيادة النسوية**
- **المطلب السابع: أهداف القيادة النسوية**
- **المطلب الثامن: الفرق بين قيادة الرجل وقيادة المرأة**
- **المطلب التاسع: المعوقات التي تواجه تقدم المرأة إلى المواقع القيادية**
- **المبحث الثالث: القيادة النسوية في الجزائر**
- **المطلب الأول: تطور عمل المرأة في الجزائر**
 - ✓ أولاً: عمل المرأة الجزائرية في فترة الإستعمار
 - ✓ ثانياً: عمل المرأة الجزائرية بعد الإستقلال.
- **المطلب الثاني: المرأة العاملة في قانون العمل الجزائري**
- **المطلب الثالث: المرأة الجزائرية ومراكز القيادة وضع وإتخاذ القرار**
- **المطلب الرابع: نموذج عنة قيادة نسائية في الجزائر.**

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقا للظروف المحيطة، وهي من أهم المحاور التي تركز عليها المؤسسات سواء كانت خاصة أو عامة، وتعتبر القيادة النسوية أحد الأنماط القيادية التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة، نتيجة للتحويلات والتغيرات العميقة الحاصلة، فاليوم نتنا نرى المرأة موجودة في كافة المجالات العمل، وسرعان ما أضحت متواجدة في المراكز القيادية العليا، مثبتا بذلك قدرتها وكفاءتها في قيادة المنظمة بفعالية، مساهمة من خلال ذلك في دفع حركية المجتمع نحو الأمام، والمرأة القيادية الناجحة تسعى جاهدة إلى إدارة مؤسستها بطريقة إستراتيجية وصحيحة، إضافة إلى إمتلاكها القدرة على مؤسستها بشكل يمكنهم من بلوغ أهدافهم، والمرأة العربية عامة والجزائرية خاصة دخلت هي أيضا إلى سوق العمل وساهمت في دفع حركية المجتمع، ووجدناها حاضرة في عدة مجالات كالتعليم، القضاء، الصحة، الأمن، كما تبوءت مراكز السلطة وإتخاذ القرار، وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالقيادة النسوية في المؤسسات تناولنا هذا الفصل الذي ينقسم إلى ثلاث مباحث شملت كل من القيادة، القيادة النسوية والقيادة النسوية في الجزائر وتضمن كل مبحث مجموعة من المطالب، حيث تناولنا في المبحث الأول الخاص بماهية القيادة: تعريف القيادة، صفات القائد الجيد، مبادئها، وظائفها....إلخ وغيرها من الجوانب المتعلقة بالقيادة، أما المبحث الثاني المعنون بماهية القيادة النسوية فقد تناولنا فيه مفهوم القيادة النسوية، المرأة والعمل، دوافع خروج المرأة للعمل، تطور عمل المرأة في العالم العربي والمغرب العربي....وعناصر أخرى مهمة، وأخيراً تطرقنا للمبحث الثالث بعنوان القيادة النسوية في المجتمع الجزائري تناولنا فيه تطور عمل المرأة في الجزائر في فترة الإستعمار وفترة ما بعد الإستعمار، إضافة إلى نموذج عن قيادة نسائية في الجزائر "المرأة المقاولة"، نهدف من خلال هذا الفصل إلى الإحاطة بمختلف حيثيات القيادة النسوية في الجزائر والعالم العربي، إضافة إلى أهم أهدافها وخصائصها والعديد من الجوانب المملة بالموضوع.

المبحث الأول: ماهية القيادة

المبحث الأول: ماهية القيادة

المطلب: مفهوم القيادة

✓ القيادة لغة:

"عرفت القيادة في معجم لسان العرب هي (القود)نقيض السوق يقال:يقود الداية من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد"¹

✓ القيادة إصطلاحا:

-تصدى العديد من الباحثين والمفكرين لموضوع القيادة في محاولة من هم لبيان أسرارها ومجالاتها النظرية والتطبيقية وإختلفت تبعا لذلك تعريفات القيادة.
فيعرفها العميان: "بأنها عملية التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة، أما حنفي وأبو قحق وبلال (2002) فيعتبرون أن القيادة هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص"
-ويتفق كل من (D'Ambrosio, 2002) وكاردونا (Cardona.2002) على أن القيادة هي " علاقة تبادلية للسلطة والمصلحة المشتركة بين أولئك الذين إختاروا لأن يقودوا أولئك الذين قرروا أن يتبعوهم"²
-من خلال هذه التعريفات لعدد من الباحثين نرى أن القيادة هي قدرة التأثير في سلوكيات الأفراد وتوجيههم نحو هدف مشترك بطريقة تضمن ثقتهم وطاعتهم مما يدفعهم للعمل بكل حماس وإخلاص لتحقيق الغايات.
"والقيادة أيضا مفهوم ودور إجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (العاملين)وفي هذا الدور قوة على التأثير على الآخرين و توجيه سلوكهم في سبيل

تمت الزيارة في 01/03/2021 :http://facsh.virluelcampus.Univ 2021- Msila -1

²-د-علي احمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدفاعية في الإدارة ، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع ط 1، عمان، 1426هـ.2009م، ص34

بلوغ هدف الجماعة، وانها ليست مجرد مركز ومكانة وقوة، بل نشاطا إجتماعيا وخدمة للجماعة تتبع منها تلقائيا.¹

-يشير هذا التعبير إلى أن القيادة عبارة عن علاقة تبادلية تتم بين القائد ومرؤوسيه وهي في الأصل شعور يدفع للقيام بسلوكات معينة وليس منصب تترتب عنه وظائف معينة.
-أما القائد بإعتباره العنصر الأساسي في عملية القيادة فيمكن تعريفه على أنه: "هو الشخص الذي يكون محور الغروب لسلوك الجماعة، فالقائد يحكم موقفه يتلقى إتصالات متعددة من الأعضاء وله تأثير واضح على قرارات الجماعة."²

-وبهذا المعنى يتضح ان القائد لا يمكن أن يعمل بمعزل عن الآخرين لذا فإن الشروط الأساسية لنجاحه في القيادة هي إشتراك أتباعه في إتخاذ القرارات والتجاوب معهم وتلبية حاجاتهم حتى يستطيع التأثير فيهم بشكل فعال.
-في حين أشار "كاتل" إلى أن القائد هو الشخص الذي يكون له تأثير واضح على أداء الجماعة، وأن جوهر الدور القيادي يرتكز فيما يمنحه الإلتباع من تأييد سلطان القائد عن طواعية منهم ، "كذلك فقد دعا "كارتر"، "همفيل" سنة 1952 إلى تعريف القيادة بأنها "القيام بأي فعل من شأنه ان يستحدث نظاما من التفاعل بين أفراد الجماعة ويكون هذا النظام مساعدا للجماعة في الوصول إلى حل لمشكلاتها العامة".
كما أشار "ريدل" Redl أن القائد هو: "الذي يتمتع بالهيبية بين الجماعة ولاسيطرة عليهم، المقترنة بالحنان مما يجعلهم لأفراد الجماعة يتجهون بأنظارهم نحوه يحيطونه بحبهم يتمنون أن يصبحوا مثله."³

¹-محمد شفيق، سيكولوجية القيادة، تطبيقات علم النفس في القيادة ، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، مصر الجديدة، القاهرة، 2011-2012 ص9

²-خليل ميخائيل معوض، علم النفس الإجتماعي، مركز الإسكندرية، ط1، القاهرة، 2003، ص209.

³-محمد شفيق، نفس المرجع السابق،

"كذلك هي قدرة تأثير الشخص على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دون إلتزام قانوني، وذلك لإعترافهم التلقائي بقيمه القايد في تحقيق اهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة وكسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس فيما بينهم وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهدافهم."¹

يبين هذا التعريف أن القيادة هي بمثابة عملية تأثير القائد على مرؤوسيه وجعلهم ينفذون اوامره دون إلتزام قانوني، أي يقبلون قيادته طواعية ، وذلك لأنه معبر عن آمالهم وحاجاتهم وطموحاتهم وكل هذا من شأنه أن يساهم في تعزيز العلاقة بين القائد وأتباعه مما يكفل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة ككل.

-أما فيما يخص تعريف النظرية الكارزمية للقيادة: "فهي تعرفها على أنها المثالية المحبوبة من الجماهير أو بريق الزعامة"²

-وقد ذهب Presthus £ Pfiffner (1975) إلى أن القيادة هي: "فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وتستخدمهم لبلوغ غاية منشودة، وهي كذلك نوع من الروح المعنوية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآتية."³

نستخلص من خلال التعريف prethus أن القيادة هي فن ونوع من الروح المعنوية التي تتجسد في المدير القائد ، والتي يعمل من خلالها على توحيد جهود مرؤوسيه وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

¹- علي احمد عبد الرحمان عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 35

²-عواد، فتحي أحمد ذياب، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2013، ص178

³-حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة: دراسة في علم الإجتماع النفسي، والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية

ويعرف تانتويوم Tannenboun القيادة بأنها: "تأثير شخصي متداخل تمارس في موقف موحد، وتوجه من خلال عملية الاتصال ، بهدف تحقيق اهداف محددة، وتتضمن القيادة دائماً محاولات من جانب القائد المؤثر للتأثير على سلوك الإلتباع المتأثرين"¹

نستخلص من تعريف تانتويوم ان القيادة توجه من خلال الإلتصال بين القائد ومرؤوسين نحو تحقيق أهداف محددة، وهي تتضمن دائماً محاولات من القائد لتأثير سلوك أتباعه.

-وعرفها البعض بأنها: مجموعة من المواصفات الشخصية الحائزة على تقدير وإحترام الآخرين والتي تجعل من الفرد قادراً على توجيه الأنماط السلوكية الأساسية عند جماعة كبيرة من البشر ذلك أن القيادة تتمتع بإمكانية التوجيه لإمتلاكها السلطة وإتخاذ القرار"²

-ويعرف إتزيوني A. Atizoini القيادة بأنها: "القدرة التي تعتمد على خصائص معينة للقائد، حيث يظهر له أتباعه الطاعة الجبرية، فالقيادة تتميز عن مفهوم القوة من خلال ما تتميز به من نفوذ....بينما القوة تؤثر فقط على وجود الطاعة الجبرية للقائد".³

-نلاحظ من تعريف إتزيوني ان ليس كل شخص قادر على أن يكون قائداً فالقائد يجب أن يتحلى بمجموعة من الصفات والسمات التي تميزه وتجعل منه قائداً بحيث يحصل على طاعة أتباعه الجبرية ويخضعون لأوامره، وتعتبر قوة القائد هي من الخصائص التي تمكنه من السيطرة والتحكم في جماعته.

-لقد تناول Richard pettinger تعاريف عدة للقيادة منها كالآتي:

- ✓ أولاً: القائد هو الشخص الذي يمارس السيطرة على الناس.
- ✓ ثانياً: القائد هو مبدأ الهتاف، المتحمس ورأي الأبطال ، البطل ، المرتجل، وكاتب مسرحي، والمدرّب والمنهل والبانّي.
- ✓ ثالثاً: يجب أن يكون القائد ذو تقاؤلية معينة⁴

¹-نفس المرجع، ص16

²-عبير طايل فرحان البشاشة، مرجع سبق ذكره، ص66.65

³-حسين عيد الحميد أحمد رشوان، القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي.

⁴-عواد فتحي أحمد ذياب، مرجع سبق ذكره، ص180.

يتضح من خلال تعريف ريشارد أن القيادة مبنية في الأساس على خصائص وصفات القائد، وكلها صفات تشير إلى الشجاعة والقوة والمقدرة على التأثير في الآخرين إضافة إلى التفاؤل، الحزم ، والحماس.

يعرف محمود مرسي القيادة بأنها: "هي السلوك الذي يقوم به فرد حيث يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك.

-أما إبراهيم الغمري فيرى بأن القيادة تعبر عن العلاقة المتبادلة التي تتم بين القائد ومن يقودهم، ويضيف أن العلاقة التبادلية تتم في إطار مناخ معين. يساهم إلى درجة كبيرة في تحقيق هذا النوع من العلاقة ، والقيادة الفعالة تعبر عن عملية متعددة الأبعاد.

-يقول عبد الكريم درويش القيادة هي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم، وإحترامهم وولائهم ، وشحذهم وخلق التعاون بينهم في سبل تحقيق هدف بذاته"¹

-ما يمكن التوصل إليه من خلال هذه التعاريف لعدد من الباحثين هو أن القيادة هي عملية سلوكية تتمثل في إمكانية تحريك الجماعة لتحقيق تأثير موجة نحو أهدافها وتحسين التفاعل الإجتماعي بين أعضائها والحفاظ على تماسكها، وإحداث تأثير إيجابي ملحوظ على تركيبتها وأدائها وللقيادة وظيفة إجتماعية يقوم بها القائد لمساعدة الجماعة في تحقيق أهدافها، من خلال عمليات التعامل الإجتماعي والاتصال بين القائد ومرؤوسيه.

-التعريف الإجرائي للقيادة:

هي قدرة الفرد (المسؤول) على التأثير في الآخرين من خلال توجيه الأفراد نحو الإتجاه السليم لتحقيق أهدافهم وأهداف الجماعة ككل، بإستعمال التأثير الشخصي، أو بإستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.

¹ - <https://www.tadwina.com>

التعريف الإجرائي للقائد:

هو ذلك الشخص الذي يملك صفات وسمات خاصة تميّزه عن غيره من الناس، تستخدم نفوذه وقوته ليؤثر في سلوك أتباعه وقيادتهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وهذا الفرد (القائد) يكون إما معيّناً من طرف الجماعة، أو عينته سلطة خارجية.

المطلب الثاني: سمات القائد الناجح:

"يعتبر القائد الناجح جوهر ومضمون وليس شكل وقالب، فالعاملون لا يقدرّون قائدهم بما يرتدي من الثياب، ولا حسب النوادي التي ينتمي إليها أو وفق النشاط الذي يمارسه، ولكن بمقدار إحداثه لعمله، وإنتمائه لمهنته، وبمقدار تحمله للمسؤوليات، وقدرته على إتخاذ القرارات.¹ ليس كل من يسيّر شؤون المؤسسة يسمى قائداً، فالقائد هو ذلك الشخص الذي يتمتع بجملة من الخصائص والسمات الخاصة التي تميّزه عن غيره من الآخرين وتؤهله لتقلد منصب القيادي في المؤسسة ومن بين هذه السمات التي تجعل من الشخص قائداً ناجحاً هي: أ- الوعي: "القائد الناجح يجب أن يكون واعياً لكل مت يدور حوله، متفهماً لمجريات الأمور والأحداث، سريع التفاعل معها، واثقاً بنفسه، على دراية تامة بالقوانين والأنظمة و التعليمات، مدركاً للمسؤولية الملقاة على كاهله.

ب- الإحساس بشعور الآخرين، والتعاطف معهم:

على القائد الناجح أن يدرك أنه يتعامل مع بشر لهم مشاعر وأحاسيس، لهم مشكلات شخصية قد ترمي بظلالها على أدائهم، وقد يكون لها أثر سلبي على عملهم، إن بقيت جائمه على صدورهم، القائد الناجح لا يتعامل مع الذين يعملون معه بفوقية، ولا ينظر إليهم نظرة إستغلاء بل يشعرهم أنه واحد منهم .

¹- فوزي سمارة، الإدارة التربوية، منشورات الطريق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2007، 1426-ص174

ج: القدرة على التواصل البناء:

"على القائد أن يبقى على كل قنوات الإتصال بينه وبين العاملين معه مفتوحة، ونذكر هنا الخليفة الأموي- معاوية بن أبي سفيان- الذي كان يقول "لو كان بيني وبين الناس لما إنقطعت إن شدوها أرخيتها، وإن أرخوها شددتها."¹

"يرى أوردواي Oerdway Tead ضرورة توافر خصائص للقائد لخصها في عشرة صفات هي:

1- الطاقة الجسمية والعصبية.

2- الشعور بالقوى، بالهدف والغاية

3- الحماس

4- الذكاء.

5- القدرة على عقد صلات الصداقة.

6- الإحساس بالآخرين ومشاكلهم وتقدير مواقفهم.

7- العمل من أجل تحقيق التكامل.

8- الخبرة الفنية.

9- الحزم والقدرة على إتخاذ القرارات.

10- المستوى التعليمي والقدرة على تعليم الآخرين²

"أما برنارد Brnard فيرى أن القيادة ذات شقين هما:

أ-المقدرة الجسمانية: هذا فضلاً عن المقدرة العقلانية التي تساعد القائد على تفهم كافة الظروف المحيطة به.

ب-العزيمة القوية والتصميم³

" كما قام إبراهيم درويش بحصر السمات والصفات الشخصية للقائد في الآتي:

1-الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان.

¹ -نفس المرجع، ص184.185

² -حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيمي.

³ -نفس المرجع، ص58

2-الثقة في النفس والإيمان بالقيم.

3-المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف.

4- الحزم والسرعة في إختيار البدائل المناسبة.

5-المقدرة على الإقناع والتأثير.

6-الإستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية.¹

-وهناك من يصنف خصائص أخرى للقائد الجيد وهي:

▪ الولاء:

سواء لوطنه أو وحدته أو رؤسائه او مرؤوسين، مع تنفيذ التعليمات والقوانين طوعاً وإِطاعة الرؤساء في تقان، مع الدفاع عن المرؤوسين أما الغير في كل مناسبة.

▪ القيم الدينية:

▪ من خلال الإيمان بالله وتنفيذ تعاليم الدين والإخلاص ومراعاة الضمير والعدل في التعامل، والخلق، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الإجتماعية.

▪ إنكار الذات:

▪ ويقصد به البعد عن الأنانية، أي تجنب القائد تركيز العناية بمصالحه الخاصة وتفضيلها على الصالح العام.

▪ النزاهة والأمانة والسمعة الطيبة: أي التواضع في كافة التصرفات²

▪ وعليه يمكن القول أنه لا يمكن لأي شخص كان أن يصبح قائداً ، فالقائد هو ذلك الفرد الذي تتوفر فيه جملة الخصائص والسمات القيادية التي تجعله مختلفاً وذات شخصية قيادية منفردة ، وليس كل قائد يعتبر قائداً ناجحاً وفعالاً، فالقائد الفعال هو ذلك الذي يعرف كيف يوظف صفاته ومهاراته القيادية في خدمة جماعته وتحقيق أهدافها مما يجعل منه المثل الأعلى الذي يقتدي به المرؤوسين ويتمثلون لأوامره.

¹-إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.1975، ص111

²-محمد شفيق، سيكولوجية القيادة تطبيقات علم النفس في القيادة، مرجع سبق ذكره، ص21- 22

-المطلب الثالث: أركان القيادة (أطراف):

-تعتمد العملية القيادية على أركان أساسية بغية أداء وظيفتها بالشكل الصحيح وتتمثل هذه الأركان في:

أ-المرووسين أو الأتباع (الجماعة):

"وهم عدد من الأفراد يتصلون ببعض يشكل منظم وبأسلوب مباشر خلال فترة الزمن بحيث يتميزون بالإدراك والدافعية والتنظيم والعلاقات المتبادلة بينهم"¹
هم الجماعة من الناس لهم هدف مشترك يسعون إلى تحقيقه، ولا يمكن أن تكون هناك قيادة إن لم يكون هناك من يبقا دون 'الأتباع'
ب-القائد:

"هو ذلك الشخص الذي يعهد إليه بتنظيم جهود العاملين تحت قيادته، ويسيرها نحو تحقيق الهدف المنشود وإن مهمة القائد خلق طبقة القادة الآخرين يستطيع كل منهم أن يحل مكانه إذا دعت الحاجة ، وللقائد جانبان:

*الجانب الشخصي وهو المتمثل بشخصية القائد ودوافعه وقيمه وطموحاته.

*الجانب العملي وهو المتمثل بخبرات القائد ومهاراته وإنجازاته.²

-وعلى القائد أن يكون متمتعاً بصفات (جسمية أو عقلية) خاصة ، تميّزه عن غيره من الناس، وتتحدّد درجة نجاحه أو فشله من خلال قدرته على التأثير في الجماعة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، سواء كان هذا الفرد قد عينه الجماعة أو سلطة خارجية.

ج- الموقف: "الموقف هو الذي يوجه أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة من موقف معين

بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال إتخاذ موقف ما"³

-يتبيّن من خلال أن القائد يتفاعل مع مرؤوسيه بوجود مواقف محددة، والتي تظهر من خلال مشكلات تفرض نفسها على طبيعة العلاقة بين القائد وأتباعه، فالموقف هو الذي يخلق القيادات ، وفي بعض الأحيان يفرض شروط خارجية عن إرادة القائد.

¹-جودت عزت عطوي، الإشراف التربوي، أصوله وتطبيقاته، دار الثقافة، ط1 ، عمان، 2004، ص115

²-فوزي سمارة ، مرجع سبق ذكره، ص170

³-ظاهر كلادة ، الإتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران، عمان 1997، ص21

المطلب الرابع: وظائف القيادة:

"يجب أن تؤدي القيادة المهام التالية:

- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها جماعة العاملين في المؤسسة.
- تحديد إيجابيات كل موقف وسلبياته إستناداً لرؤية القائد وخبرته وحنكته
- توجيه العاملين نحو الجانب الإيجابي، وتحذيرهم من الجوانب السلبية.
- الوصول إلى العمل التعاوني بحيث يشترك الجميع فيه بحماس وهمة ونشاط.
- وضع خطة واضحة للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
- الوصول إلى الأهداف العامة النهائية كما وردت بالخطة¹

المطلب الخامس: مبادئ القيادة

"القيادة الفذة مبادئ عامة، إن عرفها المدير وسار عليها أصبح قائداً ناجحاً، وتتمثل هذه المبادئ في:

- أ- التواصل الصادق مع كافة العاملين في المؤسسة التربوية، عن طريق التفهم التام لحاجاتهم، وجعلهم على وعي تان بكلّ يستجد في ساحتهم والتناصح فيما بينهم.
- ب- إقامة علاقات بناءة بين جميع الأطراف العاملين في العملية التربوية، مما يجعلهم يشاركون مشاركة إيجابية وحقيقية في تحقيق الأهداف بجدّ ونشاط، بل ويتحمسون لذلك.
- ج- الإعراف بجهود العاملين، مما يترك أثراً إيجابياً في نفوسهم، ويكون ذلك بمثابة الدافع القوي لهم نحو البذل والعطاء، والتفاني في العمل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وتحسين مخرجات التعليم.
- د- التحفيز الجماعي: إن تحسن مخرجات التعليم لا يأتي من جهد شخص واحد بعينه، ولكنّه محصلة لجهود كل العاملين الذين يعملون بروح الفريق الواحد.
- هـ - فالقائد يجب أن يعمل على شحذ الهمم، وبذل الطاقات لتصب جميعها في بوتقة العملية التربوية، وبذلك تحقق الأهداف المرسومة، فما يملك الفذّ والحالة هذه إلا أن يقوم بتوزيع

¹- فوزي سمارة ، نفس المرجع السابق، ص171

المكافآت والجوائز والحوافز المادية والمعنوية على جميع الأشخاص الذين ساهموا فعلاً في إطار العمل منهم، بغض النظر عن عدد المبدعين منهم"¹

-أيضا ذكر "جودت عزت" اهم المبادئ التي تعتمد عليها القيادة وهي:

"القيادة تعتمد على المشاركة والتفاعل الإجتماعي بين الرئيس ومرؤوسيه.

-المركز الوظيفي لا يعطي بالضرورة القيادة، فليس كل من يشغل مركزاً رسمياً قائداً.

-القيادة في أي تنظيم مؤسسة ممتدة واسعة الإنتشار، فالقائد يمارس دوره على نواية الفرعين وهم لا يمارسون دورهم.

-معايير أو مبادئ المجموعة هي التي تقرر من هو القائد، فالمجموعة تعطي القيادة للأشخاص الذين ترى فيهم سنداً لمبادئها.

-أن يكون الشخص الذي يمارس القيادة معنى بمشاعر وحاجات الناس الذين يقودهم ولا يزعجه تصريحاتهم وتصرفاتهم"²

المطلب السادس: أنماط القيادة.

أ-القيادة الإرغامية (الإستبدادية، المتسلطة، أو الأوتوقراطية أو الديكتاتورية)

Coersive leadership (Authoritarian Or totalitarian Or Autoratic Or

Dictatorial) "وفيها تتركز السلطة بيد القائد وحده، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه، ويحدد :

سياسة الجماعة وأدوار الأفراد، ويرسم 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 إتخاذ القرار أو حتى المناقشة وإبداء الرأي، ويشجع القائد

الإستبدادي على تقليل الإتصال بين الأعضاء، وكلما أمكن يكون الإتصال من خلاله وتحت

إشرافه وسيطرته، وهو يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء ودقائق

الأفعال، وبطبيعة الحال فإنه وفي ظل هذا المناخ الإستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون

مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والإبتكار.

¹- فوزي سمارة، مرجع سبق ذكره، ص186

²-جودت عزة عبد الهادي، الإدارة المدرسية الحديثة، دار نشد، عمان، 2006، ص34

كذلك لا يتيح هذا المناخ مجالاً كافياً لتنمية العلاقات الإنسانية السوية بين أفراد الجماعة، فتتخفف الروح المعنوية إلى جانب الإفتقار إلى العلاقات الإنسانية اللازمة والصراع وضعف روح التعاون والإخاء"¹

"ويمكن تلخيص السمات العامة لنزعة القيادة الأوتوقراطية بالأوجه الآتية:

- 1- بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الإرتباطات القائمة على الودّ والمحبة.
- 2- ضعف التفاعلات الإجتماعية بين أعضاء المنظمة.
- 3- عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر على الأعضاء.
- 4- يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين الأعضاء.
- 5- تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بإنخفاض المعنوية وضعف التماسك وإرتفاع شكاوي الأعضاء وإرتفاع معدل دوران العمل والغياب وإرتفاع نسب التلف والفاقد، وظهور المشكلات بين الأفراد وإزدياد نزاعات العمل"²

ب- القيادة الديموقراطية:

"لقد حظيت القيادة الديموقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديموقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم.

تعتمد القيادة الديموقراطية على مركزية السلطة، وإعترافها بقيمة التابعين، وتزيد من إنتمائهم للعمل، مما يرفع من إنتاجيتهم، وروحهم المعنوية وتسمح القيادة الديموقراطية بالقدرات الخلافة 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 ظلّ القيادة للقائد الديموقراطي يهّمه

¹-محمد شفيق، سيكولوجية القيادة تطبيقات علم النفس في القيادة، مرجع سبق ذكره، ص47

²- علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص41

التعرف على أفكار وآراء تابعيه، ووجهات نظرهم وشكايهم " ويتصف القائد الديمقراطي بالخصائص التالية:¹

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

* موضوعية القائد في الثناء والنقام والنقد لاو محاولته تعميم الإتجاه الموضوعي على الجماعة.
* الأعضاء مخيرون في العمل مع من ينسجمون معه²

وقد أثبتت الدراسات التي قام بها فروم Vroom ومان Mann أن هناك رضا بين المرؤوسين وإرتفاعاً ملحوظاً في روحهم المعنوية في ظلّ القيادة الديمقراطية، بينما وجد رضا أقل وإنخفاضا في الروح المعنوية تحت ظلّ القيادة الديكتاتورية. وفي ضوء ذلك تكون القيادة الديمقراطية أكثر فعالية عن غيرها في المواقف الآتية:

- 1- عندما يكون القائد خبير في مجال المشكلة.

- 2- عندما تكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قبل تنفيذه.

- 3- عندما يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد.

- 4- عندما يكون عند لدى المرؤوسين مهارات عالية .

- 5- عندما تكون مساحة لا قائد ونفوذه بسيطة.

- 6- عندما يتوقع القائد أن تكون هناك مقاومة للقرار .

- 7- عندما يكون هناك إتفاق على الأهداف الناتجة.³

ومن أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة في إتخاذ القرارات وتفويض السلطة وهذه تشكل في مجموعها مرتكزات أساسية للقيادة الديمقراطية وفيما يلي عرض لهذه المرتكزات والخصائص:

¹-حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مرجع سابق.

²-د. علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، نفس المرجع السابق، ص48

³-حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مرجع سبق ذكره،

أ- تنمية العلاقات الإنسانية:

حيث تسهم هذه العلاقات في توفير جوّ صحي إجتماعي يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري، كما يشعر لأن العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته ورغباته ولا يمكن تحقيق هذه الحاجات والرغبات إلا إذا كانت الحياة الإجتماعية داخل المؤسسة أو التنظيم الإداري تنطوي على جو من الثقة والإحترام المتبادلين بين جميع الأفراد.

ب- المشاركة في صنع القرارات:

تتصف عملية المشاركة بإعطاء حرية النقد للمرؤوسين عندما يعبرون عن آرائهم أثناء مناقشة القرارات والسياسات، وهذا ما يرفع من روحهم المعنوية لأنهم إشتراكوا صنع القرارات والخطط التي نالت إهتمام الإدارة وتقديرها

ج- تفويض السلطة:

من مزايا تفويض السلطة ما يلي:

✓ شعور المرؤوسين بالثقة بالنفس والإعتزاز بثقة الرؤساء وبالتالي زيادة التعاون والإحترام بين الجميع

✓ توفير الوقت للقائد وتمكينه من التفرد للأمور المهمة والإستراتيجية في المنظمة.

✓ تقوية شعور الإنتماء والإلتزام للمنظمة والعمل بروح الفريق.

✓ يعمل أسلوب التفويض على تحقيق المرونة في العمل الإداري و إبتعاده عن المركزية وتشريع

المعاملات وبالتالي إستمرار النشاط الإداري على وتيرة واحدة في الظروف كافة.¹

ج- القيادة الحرة أو المطلقة (المتساهل):

"إن القيادة الحرة ترتكز إهتماما على حرية الفرد العامل في أداء العمل، ومن أهمّ الخصائص

المميّزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية الخصائص التالية:

-إتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قد ممكن من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطاتهم وإصدار

القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

¹- علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص48

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

-إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الإتصالات..فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى ان أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً للمرؤوسين وسهل لهم سبيل الإتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها¹ ومن اهم سمات هذه القيادة:

- ✓ إعطاء الحرية الكاملة للأفراد او المرؤوسين في إنجاز المهام دون أدنى تدخل فيها
- ✓ عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها وغالباً ما تكون في حدود معينة.
- ✓ عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين 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 الإجتماعية وضعف الروح المعنوية، وعدم التعاون في إنجاز المهمات.²

أنماط القيادة:

جدول رقم 1: أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية.

القيادة الحرة(المتساهل)	الديموقراطي(المشارك)	الأوتوقراطية(الموجه)
الحرية الكاملة للجماعة والفرد في إتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد	تقرر غير موافقة القائد	كل السياسات يقررها المدير

¹-جودت عزة عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص50

²- د.علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص50-51

مراحل الفعاليات، أساليبها تحد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير فالمراحل المستقبلية غير واضحة بشكل كبير	تتحدد في المناقشات المراحل الرئيسية لأهداف الجامعة والأساليب التي تحتاجها، القائد يقترح أكثر من بديل.	يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعله واضحاً بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشات العمل
القائد يميل للذات في إطرء أو نقد عمل الأعضاء ويتحفظ عندما تظهر الجماعة إستعداد نشيطاً للمشاركة	القائد موضوعي أو عقلاني واقعي في الإطرء والنقد ويحاول أن يكون عضواً منتظماً بروحه دون فعل الكثير في العمل.	مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الإطرء أو الإنتظام في سياق الأحداث.

المصدر: ماهر محمد صالح، "القيادة أساسيات، نظريات ومفاهيم" دار الكيدي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، عمان ص 80

إن ما يمكن قوله حول هذه الأنماط القيادية الثلاثة هو أن لكل قائد أسلوب أو نمط يتبعه من أجل تحقيق الأهداف بفعالية، بحيث نرى أن القائد الأوتوقراطي أو الديكتاتوري يركز كل السلطات في يده ويصدر الأوامر دون مشاورة مرؤوسيه كما يجبرهم على طاعة أوامره، تنفيذ كل ما يطلبه منهم بفعالية، يرى هذا القائد بأنه هو الأفضل في المنظمة وليس به أي عيوب وإذا حدث مشكل ولم يستطع حله فإنه يتهم مرؤوسيه بأنهم السبب في ذلك، وأنهم كسولون ولا ينفذون أوامره وهو يستخدم منصبه كأداة للتهديد والضغط عليهم وليس التأثير بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم، أما القائد الديموقراطي فهو يشارك أعضائه في إتخاذ القرارات، ويقوم بتشجيعهم لتحقيق أهدافهم، كما يراعي هذا القائد توفير جوّ إجتماعي صحي يدعم العلاقات الإنسانية ويشبع حاجات الفرد ورغباته، وبعد المناخ من أهم العوامل التي تسمح للعمل بأريحية، والقيام بأداء جيد، وفعالاً أما النمط التسببي أو الفوضوي أو المتساهل، هنا القائد يقوم بإعطاء الحرية الكاملة لجماعته في التصرف، وفي إنجاز المهام، ولا يقدم لهم أي توجيهات أو نصائح بخصوص العمل إلا إذا طلب منه ذلك، والقائد هنا لا يلعب دوراً الرئيس بل هو يلعب دور المشرف والمراقب فقط، وهذا ما يجعل أفراد مجموعته لا يكونون له أي

إحترام، ودائماً ما يشعرون بالإحباط والضياع، ولا يعرفون كيف يتصرفون حين يواجهون مشاكل في العمل كان من المفروض للقائد هو من يقوم بحلها.

المطلب السابع: نظريات القيادة

" إن الفكر الإداري المعاصر، بالرغم من هذا الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات القيادية، ولم يستطع أن يهتدي لموقف محدد تجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة، بل أن هذا الفكر، قد أفرز لنا عدداً من نظريات القيادة المتباينة التي راحت كل منها تدعي تفسيراً لنشأة وظهور القيادة يختلف وبتبيان عن تفسيرات غيرها من النظريات ونستطيع في هذا الصدد أن نجمل بعض من هذه النظريات، وتلك المداخل هي¹

• أولاً: مدخل السمات: Trait theory

"تعتمد هذه النظرية على وجهة نظر أساسية مؤداها أن القائد لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد، وتؤهلهم لأن يكونوا قادة، ومن أهم سمات القادة التي جاءت بها هذه النظرية توضيحها فيما يلي:

1- **الخصائص الجسدية:** بأن يكون القادة أميل لطول القامة وضخامة الجسم وقوة العضلات وثقل الوزن وقوة النشاط والحيوية وسلامة البدن عن الأتباع.

2- **القدرة العقلية:** بأن يكون القادة أكثر ذكاءً وإدراكاً وتفكيراً وأثر معرفة وأغنى ثقافة وأوسع أفقاً وأبعد نظراً، وأحسن تصرفاً وأنفذ بصيرة، وأقدر على التنبؤ ومواجهة المفاجآت والمواقف، وأكثر وعياً بالأحداث من مرؤوسيه، كما يكون له القدرة على الحكم الصحيح والتفكير والخطابة وصياغة الجمل وبناءها، مع القدرة على الإبداع والإبتكار، ومن الأفضل أن يكون ذكاء القائد أقرب إلى المتوسط ذكاء الجماعة مع زيادة غير كبيرة خاصة وأن الذكاء وحده لا يصنع القادة، والمهم هو إلمامه بجميع الظروف التي تعدد المجال الاجتماعي أو البناء الجامعي والمتغيرات النفسية السائدة.

3- **السمات الاجتماعية:** وتتمثل في الإعتماد على النفس وتحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية في أنشطة الجماعة، والقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات وكسب الحب

¹ - علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 51

والإحترام، والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع خصائص إنبساطية وروح الفكاهة والمرح وقدرة على رفع معنويات الآخرين وجمعهم حول شخصية وحول الأهداف التي ينادي بها ذلك القائد مع قدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين.

4-سمات عامة: حسن المظهر (حسن الهندام ورشاقة المنظر) والخلق الرفيع والتدين والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الإجتماعية مع التواضع والأمانة والنزاهة وحب الغير والثقة في الذات.¹

ومن أشهر النظريات التي سلكت هذا المدخل هي:

▪ نظرية الرجل العظيم: Great man theory

"هي أقدم نظرية في القيادة، تعود جذورها إلى الفكر اليوناني والروماني، وتفترض هذه النظرية أن: "القادة يولدون ولا يصنعون، " وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة، بمعنى أن القادة يولدون قادة، فالملك والأمير والإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة، لأن لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلاً للقيادة"²

"وتمثل الخصائص السابقة، نموذجاً للسمات التي استخدمت في بعض البحوث كمعيار التفرقة بين القائد وغير القائد لكنه بالرغم من تركيز هذه البحوث على خصائص القائد، وإهمالها لمتغيرات الموقف، فإنها فشلت في تفسير ماهية الخصائص القيادية الفعالة، كذلك نظرت هذه البحوث إلى القائد على أنه مستقل عن الموقف، بينما هو في الواقع عنصر من عناصر الموقف"³

- "أصحاب هذا الرأي يصورون العلاقة بين القائد والتابعين له علاقة خوف وخضوع نتيجة البنية الجسمية للشخص القائد، إلا أن إستقراء التاريخ يدلنا على أنّ هناك قادة نجحوا في

¹-د.محمد شفيق، السلوك الإنساني وفن القيادة والتعامل، والمهارات الإدارية، مكتب الوير، ص11

²-صلاح الدين محمد الباقي، سلوك الإنسان في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص204

³-د.علي عبد الهادي مسلم، د.رواية حسن، د.محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013، ص236

أعمالهم وقيادة مجتمعاتهم دون أن يكونوا أقوياء البنية مثل: نابليون بونابرت وغاندي، وترشبرل كانوا جميعاً قصار القامة، وبالرغم من ذلك يشهد لهم التاريخ بقدراتهم الفعالة على القيادة.¹

-إن ما يمكن قوله حول هذه النظرية أنّها فسرت القيادة على أساس ما يملكه القائد من سمات (عقلية، جسدية، إجتماعية، سمات عامة)، غير أنّ هذه النظرية تعرضت للنقد من قبل الباحثين وذلك لإهمالها لعناصر الموقف، كما عارض النقاد فكرة أن القادة يولدون ولا يضعون وهم يؤكدون على توفر أدلة تدلّ على أن الصفات القيادية مكتسبة ومن الإتجاهات المعارضة لهذا المدخل نجد المدخل السلوكي.

• ثانياً: المدخل السلوكي

"لقد ركزت هذه النظرية على دراسة سلوك الاقائد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل آثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة فالمهم هنا هو ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه، الخصال هنا منصب عن طريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره."²

"يرى دعاة هذه النظرية وأنصارها أن الذي يجعل الشخص قائداً بالمعنى العلمي هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق أداة المنظمة المحددة من جهة وإشباع رغبات الأعضاء الجماعة، من جهة أخرى وبقدر ما يستطيع القائد تحقيق وإشبع رغبات أعضاء الجماعة من جهة أخرى، وبقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قد إستطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي بنجاح"³

"النظريات السلوكية في القيادة ميزت بين مورين أساسين في السلوك القيادي سواء كانت القيادة في مجال المؤسسات التربوية أو الصناعية أو العسكرية أو غيرها وهما:⁴

¹- عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 430.

²- طاهر كلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) 2012، ص 46

³- ماهر محمد صالح حسين، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن،

2004، ص 69

⁴- عايش، أحمد جميل، إدارة المدرسة وتطبيقاتها التربوية، ط 1، دار المسيرة

- المحور الأول: هو أسلوب يركز على العمل ويتجاهل الموظفين، حيث يركز القادة على توجيه عمل الموظفين بإعلامهم ماذا؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف؟ ومع؟ من يجب عمل الأشياء.
- المحور الثاني: وهذا الأسلوب القيادي يعطي إهتماماً كبيراً بالموظفين، حيث يسعى القادة في هذا الأسلوب إلى الانسجام مع فريق العمل، وإيجاد مناخ من التعاون في التشجيع على التعبير عن الذات والحرية والشخصية في العمل، والقادة الذين ينهجون هذا النمط القيادي الذي يركز على رفاهية الموظفين لديهم فلسفة إدارية توافق إتجاه النظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة والتي تسمى بنظرية (Y)¹
- محاور السلوك القيادي
- الشكل رقم (1): محاور السلوك القيادي.



-المصدر: عايش، أحمد جميل، نفس المرجع، ص 11

وقد توصلت دراسات السلوكيين إلى عدد من النماذج والأنماط القيادية أهمها:

أ/نظرية الأنماط المتاحة أو الخط المتصل: Continuum of leadership :

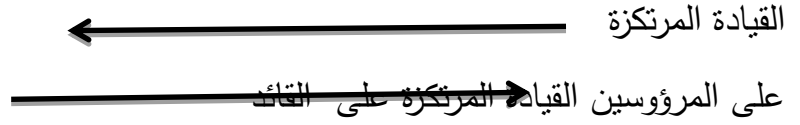
قدم تننباوم وشميث (Tennenbaum-shmidt) نموذجاً يحتوي على سبعة أنماط سلوكية للقائد على محور استخدام السلطة (ديموقراطي-ديكتاتوري) فهناك القائد السلطوي ويتمثل سلوكه القيادي في أنه يقرر السياسة ويحتفظ برقابة كاملة على المرؤوسين ونمط آخر قريب منه على المحور ذاته (جميل السلطوية)، يتخذ القرارات ويسوقها المرؤوسين، ونمط ثالث يعرض الأفكار ويطلب الإستناد عليها إلى أن يصل الأمر بنمط القائد يسمح المرؤوسين بإتخاذ القرار في مدة مقننة. وفيما يأتي وصف لهذه الأساليب الإدارية:

1-الأداري المستبد: وهو النوع الأمر الذي يتخذ القرارات مباشرة ويأمر بتنفيذها.

¹-أل ناجي، محمد عبد الله، الإدارة التعليمية والمدرسية، مطابع السروات للنشر، جدة، 2011، ص23

- 2-الإداري المساوم: وهو النوع البائع الذي يتخذ القرارات ويقنع المرؤوسين بها.
- 3-الإداري المحاور: وهو النوع المستقصي الذي يبني قراراته بعد إستقصاء آراء العاملين.
- 4-الإداري الإستشاري:وهو النوع الباحث والذي يبسط المشكلة للنقاش ثم يحلل المقترحات ليتخذ القرار.
- 5-الإداري المحلل: وهو النوع الباحث والذي يبسط المشكلة للنقاش ثم يحلل المقترحات ليتخذ القرار.
- 6-الإداري الموجه:وهو النوع المستبعد عن المسؤولية والذي يبسط أبعاد القضية ويدعوالعاملين لإتخاذ القرار.
- 7-الإداري النسبي:وهو النوع المتساهل الذي يعطي الحرية للعاملين في إتخاذ ما يرونه من قرارات في ضوء الحدود المعلنة¹

الشكل رقم(2):نموذج تتبام وشمييث



¹-علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، مرجع سبق ذكره ص 54-56

إستعمال السلطة قبل القائد
مجال الحرية للمؤوسين

يبين القائد	يعرض القائد	يعرض القائد	يعرض المشكلة	يرسم القائد	يطلب القائد
القرار	الأفكار ويرحب	قرارأوليا	ويتقبل الإقتراحات	الحدود ويطلب	من الجماعة العمل
(2)	بالأسئلة	قابلاً للتغيير	ويتخذ القرار	من الجماعة	ضمن الحدود
(1)		(3)	(4)	(5)	إتخاذ القرار
				(6)	(7)

-المصدر: نفس المرجع ص55

ب-نظرية هالين في القيادة:

وقد عرفت الدراسات في هذا الإتجاه بدراسات جامعة أوهايو (state studies the Ohio) وقد بدأت هذه الدراسات بعد الحرب العالمية الثانية وهدفت إلى البحث عن المحددات الرئيسية لسلوك القائد ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاها عن العمل.¹ وقد إنصب إهتمام باحثي جامعة ولاية أوهايو، على محاولة التعرف على عناصر وأبعاد السلوك القيادي، وقد أمكن إستخلاص بعدين أساسيين هما (1) الحساسية إتجاه الأفراد (consideration) ، (1) توجيه وتنظيم العمل (Initiating stocture) وكليهما مستقل عن الآخر، أي أن معدل قيام القائد بالأنشطة التي تتعلق بالبعد الثاني²

¹-علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، مرجع سبق ذكره ص 57

²-د. علي عبد الهادي مسلم، د.راوية حسن، د.سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص240

-شكل رقم(3):نموذج هالين في القيادة.

حال إتمام بالمشاعر	حال الإهتمام بالمشاعر
منخفض الإهتمام بالهيكل التنظيمي	منخفض الإهتمام بالهيكل التنظيمي
منخفض الإهتمام بالهيكل التنظيمي	منخفض الإهتمام بالمشاعر
منخفض الإهتمام بالمشاعر	منخفض الإهتمام بالهيكل التنظيمي

المصدر: Initiating structure - هيكله المهام

ج-نظرية الشبكة الإدارية: The Managerial Grid

تعتبر هذه النظرية من النظريات الهامة التي بحثت في موضوع القيادة والتي طورها كل من روبرت بليك ، وجين موتون ، حيث وظفا نتائج دراسات أوهايو حول القيادة الإدارية وإستطاعا وضع مخطط نكي للتعامل مع بعدي القيادة وهي الإهتمام بالإنتاج، حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسعة درجات من الإهتمام للحصول على(81)واحد وثمانين نمطاً قيادياً¹ ثالثاً: المدخل الموقفي:

حاولت هذه النظريات أن تحدد المواقف أو الظروف التي يكون فيها سلوك أو نمط قيادي أكثر فاعلية من سلوك آخر وسنتطرق في ذا السياق إلى نظرية فيلدر في القيادة.

-نظرية فيلدر في القيادة:(fielders theory of Leadership)

لقد حدد فيلدر نمطين قياديين رئيسيين في القيادة هما:

- ✓ النمط القيادي الموجه نحو إنجاز العمل
- ✓ النمط القيادي الموجه نحو تقوية العلاقات الإنسانية وقد عمد فيلدر إلى تحديد أصناف القيادة من خلال إنجاز العمل أو من خلال إقامة علاقات شخصية مع الآخرين.وقد ركز فيلدر على أبعاد ثلاثة لمواقف القادة وهي:
- ✓ علاقة القائد بأعضاء المجموعة(مدى صداقة القائد لأعضاء المجموعة وثقته بهم)

¹-د علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، نفس المرجع السابق، ص59

✓ طبيعة العمل (درجة روتينية العمل أو المهمة)

✓ قوة مركز القائد (قدرة القائد على التعيين والفصل والتأديب من خلال مركزه)¹

رابعاً: المدخل التفاعلي Interactive Approach

ترتكز هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات هي (القائد وشخصيته وإمكانياته، الأتباع وحاجاتهم وإتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بناءها وعلاقاتها، الظروف البيئية، المواقف المحيطة) والقيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل إجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضوًا في الجماعة يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وآمالها ويوطد الصلة مع أعضائها ويحصل على تعاونهم، ويتعرف على مشكلاتهم، وهو يتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة، فمثلاً قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والصاعب المحيطة به، وهو في ذلك يكون ملماً بحاجات الأفراد وإتجاهاتهم ومشكلاتهم وإمكانيات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويتفهمون إتجاهاته ويمنحونه تاييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب² فتطبيقات هذه النظرية من ناحية علمية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية، ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز إهتمام العامل أو الموظف بما يجري في مجال العمل، وإتاحة المجال له بإظهار مواهبه وبالتفاعل مع هذه المواقف، مما يؤدي إلى نجاحه و بالتالي إكتسابه قدرة على التأثير في الآخرين، تساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس إيجاباً على التنظيم ككل³ وقد أسهمت هذه النظرية إسهاماً إيجابياً في تحديد خصائص القيادة، ويبدو ذلك كالاتي:

1- لم تذكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما، لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها على حدة كمياري لتحديد خصائص القيادة.

¹-عبيد طایل فرحان، البشاشة، مرجع سبق ذكره، ص 68، 69

²-محمد شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 14

³-محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1 دار وائل، عمان 2009، ص204

- 1 - ويبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه، وإشباع حاجاتهم كما يرتبط، من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور¹
- 2 - ما يمكن قوله هنا هو أنه تعددت المداخل النظرية في تفسير القيادة، حيث ركزت نظرية السمات على شخصية القيادة وأنه يجب عليه أن يكون ملماً بمجموعة من الخصائص الجسمية والعقلية والنفسية، التي تؤهله ليتبوأ منصب القائد في المجموعة، تعرضت هذه النظرية للنقد من قبل الباحثين لأنها ركزت على سمات وأهملت عناصر الموقف واعتبرت القائد عنصر مستقل عن الموقف بينما هو عكس ذلك، أما النظرية الموقفية فهي تعطي للموقف وعناصره اعتباراً هاماً، وهي ترى بأن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا توافرت بعض الظروف المناسبة لإستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه، وأخيراً التفاعلية التي تقوم على أساس التكامل والتفاعل بين المتغيرات الرئيسية (القائد وشخصيته، الجماعة وحاجاتها، المواقف والظروف البيئية المحيطة)

¹-حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص80.



المبحث الثاني

ماهية القيادة النسوية

المبحث الثاني: ماهي القيادة النسوية

المطلب الأول: مفهوم القيادة النسوية.

"-القيادة النسوية لا تعني فقط أن تكون المرأة في الموقع الأول وبالتأثير فيما حولها ولا تكون ضمن الإدارة العليا التي تقود الشركة، وإنما هي قبل كل شيء رؤية وقيم متقاسمة وأدوار جديدة في ممارسة القيادة، إن القيادة هي نمط القيادة التي تحمل قدراً غالباً من خصائص المرأة وتفضيلاتها، التي هي في جوانب عديدة لا تتطابق أو تتماثل مع خصائص الرجل وتفضيلاته، فمع إقرارنا بأن بيئة الأعمال تخلق نفس الضغوط وتفرض نفس الاتجاهات على القيادة والشركات، إلا أن هذا لا يعني بالتأكيد الآلية في الاستجابة والنمطية في مواجهة ومعالجة هذه الضغوط والاتجاهات"¹.

-من خلال هذا التعريف نلاحظ أن القيادة النسائية لا تعني فقط وجود المرأة في المركز الأول والتأثير على مرؤوسيهما فحسب، بل هي رؤية جديدة في ممارسة القيادة، ممارسة قيادية تتسم بخصائص والتفضيلات الذكورية فبرغم من العمل ضمن بيئة تخلق نفس الضغوط والصعوبات إلا أن ردة الفعل تكون مختلفة، فنمط القيادة النسوية يختلف عن نمط القيادة الذكورية من حيث الإستجابة والتصدّي ومواجهة الضغوط الحاصلة في بيئة العمل.

"إن القيادة النسوية من الموضوعات النادرة، فهو مصطلح جديد على الساحة وتم ذكره أول مرة في منتدى المكسيك عام 1975 الذي عقدته الامم المتحدة وهذا العام يعتبر عاماً دولياً للمرأة إذا أن شعاره كان (مساواة، تنمية، سلم) تلاه بعد ذلك عدة مؤتمرات أخرى ولكن إحدى أهم تلك المؤتمرات المؤتمر الذي طور مفاهيم تتناسب مع عصرنا هذا وطبيعته هو المؤتمر الذي عقد في بكين عام 1995 وكان أول مجال بحث به الباحثين هو التعمق في نظرية السمات القيادة للمرأة"²

¹-بوقندورة يمينة، دور القيادة النسوية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، 2017/2016-ص44

²-مريم سلمان، عباس الدليمي، مرجع سبق ذكره ص16

-والمدخل الذي يؤكد قيام النساء بالمهام القيادية هو مدخل القيادة النسوية woman leadership والتي تعرف على أنّها: مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي ترتبط بالمرأة مثل تطوير الأشخاص، نمذجة الدور، التوقعات والمكافآت، الإلهام وتشاركية إتخاذ القرار، التي تمكنها من أداء المهام القيادية بشكل أفضل من الرجال" ¹

-يشير هذا التعريف إلى أن القيادة النسوية عبارة عن خصائص تتميز بها النساء، وهي أيضا سلوكيات مرتبطة بالمرأة تشمل على العديد من المهام التي تقوم بها، من تحقيق تعاون، وبناء العلاقات، إضافة إلى التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة. كذلك عرفت القيادة النسوية بأنها "منصب أو وظيفة تشغلها المرأة بحيث تدير مؤسسة أو مصلحة أو هيئة بها العديد من المرؤوسين" ²

-يتبين من خلال هذا التعريف أن المرأة كي تقوم بعملها القيادي يجب عليها أن تشغل منصبا بالمؤسسة تقوم من خلاله بالتأثير في المرؤوسين بداخلها من خلال توجيههم والسعي بهم نحو تحقيق غاياتهم، وتحقيق أهداف المنظمة ككل، وهذا التأثير الممارس غالباً ما يكون مختلف ومتميّز عن التأثير الذي يحدثه الرجل على أتباعه فالمرأة معروفة بأسلوبها الأنثوي، الرقيق والعاطفي، لكن هذا لا يمنع من كفاءتها عند تولي المراكز القيادية العليا فهي تملك إلى جانب العاطفة والرقّة، الذكاء، القوة، والجدارة في التحكم والتسيير الجيد للمؤسسة، وغيرها من الصفات التي تجعل منها قيادية بامتياز ولهما مكانتها وأهميتها في المجتمع.

"ويظهر من التعاريف أن القيادة النسوية عمل شاق وفيه تحدّ، لا يستلزم استخدام العديد من المهارات والتقنيات للنجاح، ويتطلب أحياناً من النساء أن تستخدم تقنيات مختلفة لكسب المصداقية المهنية أو حتى اعتماد خصائص الذكور كي تتسجم معهم، وكذلك التفكير وإعتماد المعرفة الضمنية، هذه العوامل جميعها تحفز لمزيد من النساء أن يشعرن بأنهم على استعداد للقيادة ولديهم القدرة على الحفاظ على العاطفة والقوة في حياتهن القيادية" ³

¹-نفس المرجع، ص17

²-أ.د/فوقية حسن رضوان، مرجع سبق ذكره، ص05

³-مريم سلمان عباس الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص18

-نستخلص من هذا التعريف ان المرأة القيادية عليها القيام بعمل شاق من إستخدام العديد من التقنيات والمهارات، كي تستطيع توقيع بصمتها وإثبات جدارتها في القيادة في مجتمع ذكوري لا يعترف كثيرا بدور المرأة، كما أنّ عليها أن توازن بين العاطفية و الجدية في العمل، أي بعبارة أخرى يجب عليها التحلي ببعض الصفات الذكورية كي تتمكن من الانسجام مع أخيها الرجل، ومنه توثق كفاءتها في تولي المناصب القيادية العليا في المجتمع وفي تعريف آخر لها عرفت القيادة النسائية بأنّها: "فئات الإناث اللاتي يقمن بالإشراف ، وتبدأ من رؤساء الصف الأول للعاملين إلى أعلى سلطة ف تنظيم المصنع، وهي تعتمد على نوعين من السلطة: السلطة الإدارية والسلطة الموقفية"¹

وكتعريف للقيادة النسوية إجرائيا يمكن القول بأنّها تولي إمراة لقيادة منصب عالي في المؤسسة، تستطيع من خلاله التحكم في مجموعة من الأفراد ، (المرووسين) والتأثير فيهم وتوجيههم نحو تحقيق الإهداف المنشودة، بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة ككل، وهذا تأثير الذي تمارسه المرأة على مرووسيتها يكون بشكل أنثوي مميز ومختلف عن الأسلوب الذي يستخدمه القائد(الرجل)للتأثير في أتباعه.

المطلب الثاني: المرأة والعمل

"يقصد بالعمل ما يعتبر منه يدويا، أو بدنيا، أو ذهنيا سواء كان العمل حرفة منزلية أو غير منزلية ، أو كان بأجر ، أو بمرتب ، أو بمكافأة أو بالمشاركة، أي مساهمة في مؤسسة تتميز بالعمل أو الخبرة مقابل حصة الأرباح، ويستوي كذلك أن يكون العمل زراعيا أو تجاريا، أو صناعيا، أو مهنيا، أو غير مهني، طالما سمت به طاقة المرأة وصلاحياتها لأدائه"²

"إن مساهمة المرأة في قوة العمل يحقق من جهة التطوير أوضاعها الإجتماعية وتحسين قدرتها الإقتصادية، ومن جهة أخرى فهو مؤشر على إسهامها في عملية الإنتاج المحصلة النهائية، يحقق لها مكانتها وبلي حاجياتها الإقتصادية والإجتماعية والنفسية، بتعظيم مكانة المرأة في العمل وتوفير الأجواء التي تزيد من إسهاماتها في العمل، إلا أن المؤشرات الواقعية تشير إلى

¹-حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري و التنظيمي، مرجع سبق

ذكره.ص117

²-حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الإجتماع المرأة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1998، ص96

نسبة مساهمة المرأة العربية في قوة العمل لا زالت ضئيلة وأن وأن تقدمها يسير ببطء، ونجد أن اغلبية النساء العاملات يعملن في مجالات محدودة بمعنى هذا أن المرأة وعلى الرغم من دخولها مواقع العمل إلا أنّ عملها ما زال قاصراً عن بلوغ أهدافه المنشودة وأن التغيير الذي حدث في عملها من زاوية الدعم المادي فقط، كما أن المرأة لا تزال في علاقتها وأعمالها مشدودة إلى أدوارها التقليدية¹

-نلاحظ أن المرأة العربية بالرغم من دخولها إلى سوق العمل إلا أن عملها ما زال قاصراً ومحدوداً، وذلك ما تؤكدته المؤشرات الضئيلة لمساهمة المرأة في العمل.

"إن مشاركة المرأة في النشاط الإقتصادي يكتسب أهمية متزايدة لأسباب عدة منها:

- 1- إن زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل تعني استغلالاً أفضل لطاقات المجتمع، ودمجاً للمرأة في الجهود التنموية باتجاه تحديث الدولة وتحقيق مكتسبات للمرأة في آن واحد..
- 2- إن الزيادة مشاركة المرأة في النشاط الإقتصادي تعني نقص لمعدلات الإعالة الإقتصادية وتحسين مستوى معيشة الأسرة.

-التوصيات العلمية تقول بضرورة رفع مستوى المرأة في كافة المجالات، كما شهد في العقدين (الآخر) الأخيرين تطورات عدة منها على سبيل المثال لا الحصر ظهور التوجه القوي نحو التعليم برفع نسبة الإناث المتعلمات، وبالتالي تقليص الفجوة بين المتعلمين بين الجنسين² يكون دخول المرأة لمجال العمل مكتسباً للمجتمع فهي ستساهم بذلك في تنمية المجتمع فهي ستساهم بذلك في تنمية المجتمع وتحديثه لمواكبة التطورات الحاصلة، زد عن ذلك تحسين مستوى معيشتها وتحقيقها الأعباء على الرجل والوقوف بجانبه ومساندته، فيما يخص الأمور المالية وإعانة الأسرة، كذلك يعتبر عمل المرأة مكسباً لها، فهي ستحقق بذلك مكانتها في المجتمع والاعتراف بها كعنصر فعال من شأنه أن يدفع بعجلة التنمية إلى الأمام والتقدم في شتى الميادين والمجالات.

¹-عبير طایل فرحان البشاشة، مرجع سبق ذكره ص 78-79

²-عبير طایل فرحان البشاشة، مرجع سبق ذكره، ص 89/80

"أما على صعيد المشاركة المرأة في الوظائف العليا فقد أظهرت البيانات الصادرة عن دائرة الإحصاءات العامة، أنه وعلى الرغم من عدم وجود عوائق قانونية تحول دون تعيين أي من الرجل أو المرأة في الوظائف العليا سواء في القطاع العام أو الخاص إلا أنه كانت هذه الوظائف مقتصرة على الرجال فقط وقد كثرت التساؤلات حول الأسباب الفعلية التي تقف عائقاً أمام تقدم المرأة في هذه المناصب فهناك توجه يلقي اللوم على المرأة ذاتها وعدم قدرتها على النهوض بمهام العمل أو قلة ثقافتها بنفسها وتوجه آخر إلى لوم المسؤوليات الأسرية التي تعيق تقدم المرأة وتوجه آخر يلوم سوق العمل نفسه"¹

المطلب الثالث: دوافع خروج المرأة إلى العمل

"بينت الدراسات الأولى في هذا المجال أن أهم دوافع خروج المرأة للعمل هو الحاجة الاقتصادية والمقصود هو حاجة المرأة الملحة لكسب قوتها أو حاجة الأسرة للإعتماد على دخل المرأة، وما لبث الأمر أن تغير وقله قيمة هذا الدفع تدريجياً بإزدياد فرص التعليم وبتوسع عدد المشتغلات وكذلك بالتغير الذي حدث في مفهوم دور المرأة"²

- وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن الحاجة الاقتصادية هي التي دفعت بالمرأة للخروج إلى العمل، وقد تبينت من خلال هذه الدراسات أن الزوجات ستعملن من أجل مساندة أزواجهن. فتزايد أعباء المعيشة وحاجة الأسرة لدخلها دفع المرأة إلى تقديم المساندة وذلك بمشاركة الرجل في العمل الخارجي وتلبية مختلف أسرته"³

"وقد تحتاج المرأة للعمل لتقف بنفسها بعمل شريف لا سيما في غيبه ولي أمرها، أو استهتاره بمسؤوليته، خاصة إذا كان عن ساحة الواقع، وقد تعمل لتخفف من دين وقع على وليها، أو تساهم في بناء منزل لها، وتعمل المرأة من أجل القيام بغرض الكفاية وذلك وذلك فيما يتعلق بأمور النساء، كتعليم بناء جنسها، وتطبيبهن وتمريضهن"⁴

¹ - نفس المرجع، ص 81

² - د. كاميليا عبد الفتاح، سيكولوجية المرأة العاملة، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، الفجالة القاهرة، ص 83-84

³ - عباس محمود عوض علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر 1980. ص 213

⁴ - د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع المرأة، مرجع سبق ذكره ص 98

-يظهر هنا أن الدافع الحقيقي لخروج المرأة للعمل هو رغبتها في الحصول على قوتها بنفسها والاعتماد على ذاتها دون الرجوع إلى طلب العون من الرجل، أي أن المرأة تزيد أ تثبت أنها قادرة على إدارة شؤونها دون مساعدة من الآخرين، كذلك خرجت مساندة منها لأهلها حتى تساعدهم في إدارة شؤون المنزل، وسد الديون المتراكمة على أبيها، أيضا قد تعمل من أجل إفادة مجتمعها كتعليم بنات جنسها، وتمريضهم.

"كذلك فإن حب الظهور والحاجة إلى الإنتماء وتحقيق الذات هي دوافع أخرى للخروج إلى العمل، فقد ظهر من دراسة [yarrou] أن 48 % من الأمهات العاملات من الطبقة المتوسطة، يعملن من أجل تقديم خدمة للمجتمع ويريضين حاجتهن للبقاء في صحبة الآخرين. كما أثبت فريناند زفيج أن المرأة تخرج للعمل تحت إلحاح الضغط الانفعالي لشعورها بالوحدة أكثر من خروجها إلى العمل تحت ضغط الحاجة الاقتصادية، وقد قرر في البحث الذي قام به في مقاطعة لانكشير أن بين كل ثلاث نساء متزوجات واحدة فقط منهنّ تعمل تحت ضغط الدافع الاقتصادي، أما لتغطية النفقات المنزلية أة لإعانة لأسرة، أما الباقيات فيلتحقن بالعمل لأسباب أخرى كالرغبة في الخروج، الشعور بالرضى عن العمل، واتفاق العمل مع ميولهن¹ نرى هنا أن ليس فقط في الحاجة الاقتصادية هي التي تدفع بالمرأة للخروج إلى العمل، بل هناك سبب ودافع آخر هو شعورها بالرضا اتجاه العمل الذي تقوم به، كما يقلل ذلك من شعورها بالوحدة والملل، وتروح من خلاله عن نفسها وتحس بشعور الحرية عند توجيهها إلى مكان العمل.

"والعمل وسيلة لتأكيد الشخصية وإكتساب المكانة، فالعمل بأجر وسيلة لتأكيد شخصية المرأة وأهميتها كفرد في المجتمع له حقوق وواجبات، كما أن العمل وسيلة لإكتساب مكانتها ويفسر ذلك سلوك عاملات مصنع ان يحيل عاملته إلى المعاش في سن [55] معطياً إياهن معاشا عائليا صحيا، فلقد وجد أن كثيراً من هؤلاء النساء يقفن على أبواب المصنع كل مساء في إنتظار صديقاتهن عند الخروج، ويستمررون في المواظبة على حضور أي أحداث إجتماعية تجرى في المصنع، ومن الواضح أن كل ما يهمهن أن المصنع مركزاً إجتماعي والعمل أساس

¹ - نفس المرجع، ص 99

العلاقات جديدة مع الرجل، فالمرأة لا تشعر بشخصيتها ولا تؤكد كيانها إلا إذا أقامت علاقات جديدة بينها وبين الرجل، فعن طريق العمل تؤكد المرأة ذاتها حيال زوجها الذي سوف يشعر بمزيد من الإحترام لها.

هذا ولم تعد المرأة تخضع كل الخضوع إلى الرجل اقتصاديا واجتماعيا ولكنها خرجت للعمل وأصبحت تشارك في مختلف مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتغيرت نظرة المجتمع لها، وتغيرت نظرتها إلى نفسها¹

-تعتبر المرأة العمل مقابل أجر معين هو وسيلة لإثبات مكانتها والإعتراف بدورها وهو أيضا تأكيد لشخصيتها وإعتبارها عنصر فعال يسهم في تقدم المجتمع، هذا تعتبر المرأة أن الخروج للعمل هو فرصة لها لإنشاء علاقات جديدة مع الرجل ، فهي ترى ' أن تكوين العلاقات مع أقرانها من الذكور وسيلة أخرى تؤكد من خلالها كيانها وذاتها وتكتسب احترام الجنس الآخر لها.

المطلب الرابع: تطور عمل المرأة

أولاً:تطور عمل المرأة في العالم العربي:

"إنّ المتأمل في واقع المرأة في البلاد العربية يرى أنّه يختلف من بلد عربي إلى بلد آخر بسبب الظروف السياسية والاقتصادية التي تعيشها هذه البلدان وتعرضها لسلسلة من الاستعمارات غيرت من بنيتها الإجتماعية والأسرية، وكانت المرأة متأثرة من هذا الاستعمار فتطلبت التنمية الشاملة لكل بلاد خروج المرأة للعمل، إلا أن سيطرة القيم الثقافية التقليدية حول المرأة وعملها كانت عائقا في تطورها، ولكن استطاعت المرأة العربية النزول إلى ميدان العمل والعمل خارج المنزل في كثير من الأحيان، حيث مارست مختلف النشاطات السياسية والاجتماعية، العلمية، الاقتصادية، والنضالية، حيث يعتبر المكان الحقيقي للمرأة هو المنزل لتكن فيه الأم والمربية، الأخت والزوجة...حيث يعتبر الرجل في المنزل وفي العائلة هو السيد، أبا، زوجاً عملياً يستطيع الرجل منع المرأة من العمل بسبب أو بدون سبب فكونه يتمتع بحق القوامة يعطيه الحق في التدخل في حياة المرأة ومنعها من العمل فهو يعتبر نفسه مسؤولا عن العمل

¹-حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الإجتماع المرأة، مرجع سبق ذكره، ص99، 100

وإعالة الأسرة وغالبا ما نجد المجتمع والعرف يقفان إلى جانبه مع أن ذلك لا يتطابق مع الشريعة الإسلامية لعدم وجود نص شرعي يمنع المرأة من العمل والعلم¹

-تطور عمل المرأة في المشرق العربي:

"بالرغم من الأوضاع الإجتماعية والإقتصادية والسياسية التي تمر بها دول المشرق العربي (سوريا، لبنان، مصر) فقد أحرزت المرأة تقدّما ولو بنسبة ضئيلة في سوق العمل، يختلف من سنة لأخرى، ففي سوريا تضمنت الخطة الخماسية 2006-2010 فصلا خاصا بتمكين المرأة وزيادة مشاركتها في مواقع صنع القرار وصولا بنسبة 30% تقريبا، وفي لبنان ومن خلال مشاركة المرأة اللبنانية في القضاء الآن بنسبة 35% تقريبا، كما تشارك المرأة في مجلس الشورى الدولة، وفي مجلس القضاء الأعلى، رغم أنّها تشغل نسبة صغيرة من المقاعد أما في النقابات فتمثيل المرأة ما يزال ضعيفا" 1 وجود المرأة في القضاء دليل على أنّها قدرتها تفوق القيام بالأعمال المنزلية فقط.

"أما في مصر في مجال السياسة، فقد إنخفضت النساء اللاتي شغلن منصب وزير إلى 3% عام 2008 مقارنة ب 4.3% عام 2007 وقد إنخفضت نسبة النساء في المناصب الإدارية الممتازة إلى 12.8% عام 2008 مقارنة بنسبة 15.3% في عام 2007.²

-تطور عمل المرأة في الخليج:

"كان عمل المرأة الخليجية محصوراً في القطاع الزراعي، إضافة إلى القيام بالأعمال المنزلية، تقوم بزراعة أراضيها، سقيها، وجني الثمار، ولا يمكن لها أن تمارس عملا آخر تبعاً للعادات والتقاليد المجتمع الخليجي التي ترفض عمل الأم في الميدان الخارجي، لكن بعد الحرب العالمية الثانية تغيّر الرأي الراض لعمل المرأة نتيجة للتطورات الإجتماعية، والإقتصادية التي أثرت على وضعية المرأة، وغيّرت من مركزها ومكانتها الإجتماعية، وإستطاعت الخروج لميدان العمل الخارجي، حيث توصلت عدد من الدراسات إلى أن إلا أن "النساء اللاتي دخلن سوق

¹-الفيقه البشير، المرأة العربية المعاصرة وإشكالية المجتمع الذكوري، دار مكتبة البلاد للطباعة والنشر، 2009، ص20

²-العارفي سامية، الأم العاملة بين الأدوار الأسرية والأدوار المهنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر 2 في علم الإجتماع تنظيم وعمل، البويرة 2011/2012.ص33

العمل بدافع الحاجة الاقتصادية التي أثرت بشكل نسبة الريح تقريبا من مجمل النساء العاملات بأجر في سوق العمل السعودي، وذلك يعود إلى تطبيق نظام النفقات الشرعي الذي يكفل للمرأة نفقتها¹

- تطور المرأة في العالم العربي:

"عاشت المجتمعات المغرب العربي، ظروفًا اقتصادية، إجتماعية، سياسية، متشابهة، فقد تعرضت للمستعمر الفرنسي الذي قام بنهب ثرواتها وممتلكاتها، وحاول طمس شخصيتها فكان عمل المرأة مختلفاً فكانت مجاهدة في الأرياف والجبال، وممرضة للمجاهدين، وفدائية وهذا ما أدى إلى تغيير البنى الإجتماعية للمجتمعات الغربية بعد حصولها على الإستقلال، فأصبح للمرأة حقوق سياسية وإجتماعية وبفضل التعليم فتحت أمامها فرص العمل والتمهين، وما عزز دورها هو المشاركة في إعادة بناء اقتصاد البلاد لتحقيق التنمية الشاملة، وكل هذا يتطلب وجود قوة عاملة كبيرة فتظافرت الجهود الرجال والنساء معاً، ففي تونس منح قانون الشغل للمرأة العاملة حقوقاً إجتماعية واقتصادية وجعلها مواطنة كاملة الحقوق"²

-يتبين من خلال هذا أن المرأة في المغرب العربي كان عملها مختلفاً فقد كانت مجاهدة وفدائية، متواجدة في الجبال والأرياف، وممرضة للمجاهدين؟، وهذا نتيجة الإستعمار الفرنسي الذي طمس شخصيتها وحدّ من إمكانياتها، ولكن بمجرد حصولها على الإستقلال، أصبحت المرأة المغربية تتمتع بالحقوق السياسية والإجتماعية، وفتحت أمامها فرص للعمل والخروج إلى ميدان العمل وإبراز قدراته التي كانت مدفونة بسبب الإستعمار.

"أما أوضاع المرأة المغربية فلا تختلف كثيراً على ما هي عليه الأوضاع في تونس ويمكن من خلال هذه الأوضاع والظروف السائدة تحديد مدى مساهمة المرأة في العمل والنشاط الإقتصادي، فقد بلغت نسبة العاملات المطلقات 46% وهي أعلى نسبة نظراً لحاجتها الإقتصادية لأنها العائل المسؤول عن أبنائها بعد الانفصال، ثم الأرامل بنسبة 23% أما نسبة

¹- نفس المرجع ص34-35

²- علي شلق وآخرون، المرأة ودورها في حركة الوحدة العربية، مركز دراسات الوحدة العربية للنشر، بيروت، 1982، ص327

العاملات المتزوجات فتتخض إلى 8% وهذا راجع إلى النظرة الدونية للقيمة الإجماعية لعمل المرأة¹

-نرى أن المطلقات في المغرب يحتلون أعلى نسبة من حيث مساهمة في العمل والنشاط الإقتصادي وهذا راجع إلى حاجتهن الإقتصادية وكونهن الوحيدون المسؤولون عن إعانة أبنائهم بعد الإنفصال ونفس الأمر بالنسبة للأرامل، أما المتزوجات فهم يسجلون أدنى نقطة من حيث المساهمة وهذا يمكن أن يكون بسبب رفض الزوج الفكرة عملها ورؤية المجتمع لها.

¹-نفس المرجع، ص324

المطلب الخامس: النظريات المفسرة لعمل المرأة

✓ أولاً: نظرية المساواة بين الجنسين:

"تنطلق هذه النظرية من نقد الحتمية البيولوجية، حيث ترى هذه النظرية أن المرأة ضعيفة ليس بسبب تركيبتها الجسماني وطبيعتها، وليس بسبب إدارة غبية تخرج عن الإرادة الإنسانية بل بسبب تجريدها من حقوق الملكية ومسؤولية السعي والمشاركة في الإنتاج كما أن وضعها مرتبط بنوع النظام السائد في المجتمع الذي ينجر عن علاقة الإستغلال السيطرة من طرف رؤساء وأصحاب رؤوس الأموال وأيضاً من طرف العائلة والمدرسة والدولة خاصة"¹

"إقترن ظهور هذه النظرية "نظرية المساواة بين الجنسين" ببروز عدة حركات منها حركة تحرير المرأة، وحركة ترقية المرأة في حركة إجتماعية سياسية هدفها الأساسي هو التغيير الشامل لوضعية المرأة في المجتمع، وظهرت هذه الحركات في الغرب وكان هدفها الأسمى أنذاك هو التوسع في الحقوق القانونية التي كانت للرجل مثل التصرف في الملكية الخاصة والوصاية على الأبناء، وحققها في العمل والتوظيف والأجور ومساواتها بأجور ومساواتها بأجور الرجال، ويرجع الأصل النظري لتلك الحركات إلى كتابات وأفكار جون ستيوارت ميل"²

✓ ثانياً: النظرية الماركسية:

"يعتبر الماركسيون من دعاة حقوق المرأة فهم ينتقلون من مناقشة العمل المنزلي إلى تحليل وضع النساء بإعتبارهن جيشاً إحتياطياً للعمل، ففي ضوء المادية التاريخية والمادية الجدلية أعطى كل من "ماركس" و"إنجلز" و"بير" إهتماماً خاصاً بقضية اضطهاد المرأة وأكدوا خضوعها وقهرها نتيجة للتطور الإقتصادي التي مرت به المجتمعات الإنسانية فقد فسر "إنجلز" تفسيراً شاملاً للعوامل التي ساعدت على التمييز بين الجنسين بإعتماد فكرتي الإستقلال الطبقي ونشأة الملكية الخاصة، وهو يقول: "إن أول تنافر و أول عداء طبقي ظهر في التاريخ كان متطابقاً مع تطور العداء بين الرجل والمرأة في ظل نظام الزواج الأبوي وأن أول ظلم طبقي كان مصاحباً لظلم الرجل للمرأة" مؤكداً الدور الحاسم للمرأة في العملية الإنتاجية في ظل النظام

¹-حليم بركات، المجتمع العربي المعاصر، مركز الدرامات الوحدة العربية، لبنان، 1986، ص198

²-إعداد النخبة من الأساتذة، معجم العلوم الإجتماعية، مراجعة إبراهيم مذكور، الهيئة المصرية 195، ص598،

العشائري الذي أكسبها مكانة أفضل من الرجل وسميت هذه المجتمعات بالأمومية، وأن تطور قوى الإنتاج ونشأة نظام تقسيم العمل قد أدى إلى تدني مكانتها، بحيث شهد التاريخ الإنساني أول شكل من أشكال المجتمعات الطبقية في ظل المجتمع العبودي، وبظهور الإقطاعية والرأسمالية.

تطورت علاقات الإنتاج القائمة على الإستغلال، ظهر النظام الأبوي مقابل انحطاط مكانة المرأة وتحولت إلى مجرد سلعة وأداة للمنفعة والمنفعة وإنحصار دورها وإمكاناتها الإنتاجية والإنسانية في الجدود البيولوجية¹

✓ ثالثاً: النظرية الوظيفية:

"ترى هذه النظرية أن الأفراد في المجتمع الواحد يؤدون وظائف مختلفة أي أن كل فرد يقوم بوظيفة جد هامة، داخل النسق الاجتماعي، وذلك لخدمة المصلحة العامة للمجتمع، ولقد اتخذت هذه الوظيفة عدة أوجه متباينة فيما متباينة فيما بينها نذكر منها ما يلي:
أ/الوظيفية المطلقة:

"يرى ممثلها "مالبينوفسكي" أن كل مؤسسة تقوم بوظيفة ضرورية ومهمة إزاء المجتمع ولا يستطيع أي عضو القيام بوظيفة أخرى غير وظيفته، فمثلا وظيفة المرأة الأساسية والخاصة بها داخل النسق الأسري تتمثل أساسا في الصهر على راحة الزوج وتربية الأبناء ورعايتهم"²
ب/الوظيفية النسبية:

"يرى روبرت ميرتون "أنه لا ينبغي للباحث أن يفترض أن عنصراً أو بناءً واحداً فقط يمكن أن يؤدي وظيفة معينة، بل على العلماء الاجتماعيين أن يقبلوا الحقيقة التي تذهب إلى بناءات الإجتماعية بديلة، إنها تؤدي وظائف ضرورية لاستمرار الجماعات، كما يقرأ أيضا بأن

¹-فاتحة حقيقي، موقف علم الاجتماع من قضايا المرأة، مجلة الوحدة، دون عدد ، 1985، المجلس القومي

للثقافة العربية، باريس، فرنسا، 1985، ص56-57

²-محمد سمير، حسانين، التربية الأسرية، مكتبة الأشوال، ط1. مصر، 1994، ص113

العنصر ذاته قد يؤدي وظائف متعددة، وكذلك الوظيفية ذاتها يمكن أن تؤدي من خلال عناصر عديدة وبديلة¹

-يتضح من خلال هذه النظريات المفسرة لعمل المرأة أن هناك إختلاف وتباين حول وظيفة المرأة الأساسية في المجتمع وهذا راجع إلى بنية ومعتقداته والقيم السائدة فيه والتي يكون لها إنعكاس على المرأة وهو المسؤول الرئيسي عن تحديد طبيعة دورها وعملها في المجتمع فنظرية المساواة بين الجنسين ترى أن المرأة ضعيفة ليس بسبب إرتباطها بالنظام الإستغلالي السائد في المجتمع، أما الماركسية فهي ترى أن المرأة تعرضت لظلم كبير نتيجة التطورات الإقتصادية الحاصلة وأن أول ظلم طبقي تعرضت له هو ظلم الرجل للمرأة.

المطلب السادس: سمات وخصائص القيادة النسوية.

"من خلال الدراسات المقارنة بين الرجال والنساء في المواقع القيادية ظهر أن المرأة القيادية لديها سمات تتسابه بها مع الرجل القيادي ولكنها تتميز بمجموعة من السمات والخصائص تختلف فيها عن نظيرها الرجل ومن أهم تلك السمات والخصائص ما يلي:

- 1-تعمل المرأة بثبات كالرجل ولكنها تحتاج إلى وقت لتوضيح الفكرة لديها أكثر من ارجل.
- 2-تجمع المرأة بين الأسرة والعمل فهب تهتم بأسرتها وتكون مرنة معها إضافة إلى عملها بما لا يتعارض معها في حين يفصل الرجل الأسرة عن أعماله.
- 3-تفضل المرأة الإتصال الشخصي المباشر فهي تفضل المحادثة والتعاون بإنسانية قدر الإمكان بعيداً عن الهاتف أو الفاكس..
- 4-نشاطات المرأة القيادية أوسع منها عند الرجل القيادي فالمرأة تتضمن إهتمامات شخصية تختلف عادة عن طابع العمل
- 5-تركز المرأة القيادية إهتمامها على بيئة العمل القيادي وتقضي وقتا في ذلك في حين يشعر بعض الرجال يضجر لذلك.

¹-أرفنج زالتن، النظرية المعاصرة في علم الإجتماع، نزر محمودة عودة، إبراهيم عثمان، دراسة نقدية، دار المعرفة الجامعية، الكريت، 1998، ص27

6- تتبع المرأة القيادية طرقاً فنية في القيادة.¹

-تتميّز المرأة القيادية بطابعها الأنثوي الذي يظفي على سلوكها نوعاً ما، مقابل التحلي بالرجولية التي هي من صفات القائد، أيضاً تتميز بأنها إجتماعية وتحب التواصل المباشر والفعال مع المرؤوسين، وهي تتصرف بعقلانية إزاء المواقف التي تواجهها إضافة إلى تحملها للصعاب والشدائد وسعيها للبحث عن حلول وإقتراحات كما تتحلى المرأة القيادية بالتعاون والتعاطف وبإتخاذ القرارات إنطلاقاً من مشاركتها لزملائها أو مرؤوسيه في العمل.

"كما أن المدرسة العليا للإدارة وهي أكبر معهد علمي لإعداد القادة في فرنسا أو وردت مجموعة من العوامل إضافة إلى الصفات الذاتية التي تؤهل المرأة للعمل القيادي والإصلاح الإداري وهي:

1/ إن المرأة أقل ميلاً من الرجل إلى الإستبداد الإداري فإذا كانت القيادة الديموقراطية أفضل أنواع القيادات وأكثرها إنتاجية كما دلت التجارب، تكون قيادة المرأة قيادة مثمرة ومنتجة وفاعلة.

¹-عبيير طایل فرحان البشاشة، مرجع سبق ذكره، ص71، 72

- 2- المرأة أقل ميلا من الرجل إلى الفساد الحكومي كالرشوة والمحسوبية.
- 3- المرأة أكثر تقبلاً لمبدأ تداول السلطة الذي يحول دون التثبيت بالمناصب وعرقلة التغيير.
- 4- المرأة أكثر ميلا للعمل بروح الفريق والإستعانة بالمستشارين والعمل في هيكل تنظيمي تغلب عليه العلاقات الأفقية والمشاركة الإحتماعية في إتخاذ القرارات وقد أجريت الدراسة على (40.000) مديرمن الجنسين مكوثوا في الإدارة 30 عاماً¹.

-نلاحظ من خلال ما أوردته هذه الدراسة من نتائج أن القيادة المرأة هي قيادة ديموقراطية عادلة، ترفض العمل وفق نظام إستبدادي يشجع على الرشوة والمحسوبية والتمييز بين المرؤوسين، لذلك فإن قيادتها دائما ما تكون مثمرة وناجحة، خاصة أنها تعمل بروح الجماعة والتعاون، وأخذ رأي الآخرين قبل إصدارها للأوامر، دائما ما تعطي فرصة التعبير عن الرأي والأفكار، وكل ذلك يسهم في زيادة أداء العاملين بفعالية وإندفاعهم أكثر نحو العمل في هذا الجو والمناخ التنظيمي الإيجابي والديموقراطي.

المطلب السابع: أهداف القيادة النسوية.

"إن هدف القيادة النسوية الرئيسي هو إتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم أهداف المنظمة بأقل الجهود والتكاليف وأعلى مستويات التعاون والآلفة عن طريق الإستثمار المنظمة إذا أنهم هو أساس وروح وعقل المنظمة التي يعملون بها.

إن تحقيق هذا الهدف الرئيسي يأتي عبر تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية أهمها:

1- تمكين المرأة في أداء دور متميز في التنمية المستدامة من خلال إعطائها دورها الحقيقي في المجتمع.

2- رفع مستوى أداء العاملين من خلال التدريب والمساندة والتطوير وإدراك حاجاتهم وتطوير مستوى الخبرة لديهم.

3- تحسين قيمة الأداء من خلال تحفيز العاملين بطريقة تتسم بالآلفة والمودة وشحن الهمم وتوضيح المهام التي أن يقوموا بتنفيذها.

¹-عبير طاسل فرحان البشاشة، مرجع سبق ذكره ص72، 73

4-التعامل مع الصراعات داخل المنظمة بصبر ويداها ورابطة جأش بشكل يسرع من إنهاؤها وخلق التفاهات المشتركة¹

المطلب الثامن: مقارنة بين قيادة الرجل وقيادة المرأة.

سننطلق من تساؤل جوهري لمعرفة إن كان هناك علاقة بين جنس الفرد ونمط القيادة الذي يتبعه

"هل هناك علاقة بين جنس الفرد ونمط القيادة الذي يتبعه؟

لقد وجد أن الرجل في قيادته يتأثر أو يهتم بالأداء والعمل والإنتاج وتوجهه لهذه الأهداف task-oriented بينما المرأة القائدة تهتم أكثر من الرجل بالمشاعر والعواطف والأمور الإنسانية في قيادتها وفي علاقتها Relationship-oriented المرأة تهتم بمشاعر زملائها في العمل ولها قدرات في العلاقات الشخصية أكثر من الرجل الذي يميل إلى فرض الضبط والربط، وقد يلاحظ مشاعر الغير أثناء العمل، ولكن هذا الإدعاء قد لا تؤيده الأدلة الميدانية في الوقت الراهن، فقد تميل المرأة ف قيادتها إلى مزيد من الديمقراطية، ولكن هذا لا يعني أن المرأة أفضل في القيادة عن للرجل في جميع المواقف، ذلك لأن هذا النمط يتوقف على موقف وطبيعته، وخاصة في الأعمال التي تتطلب مهارات شخصية متبادلة، من ذلك الإدارة في مهنة التدريس، بينما يتوقف الرجال في المواقف التي تحتاج إلى الضبط والتوجيه، من ذلك المجال العسكري أو الأمني ولكن هذا الاتجاه ليس سائدا على طول الخط فلقد وجد أن هناك كثيراً من النساء اللاتي يتقمن الدور الذكري عندما تتطلبه طبيعة العمل، وهناك كثير من القادة الرجال الذين يظهرون كثيراً من التعاطف والمشاركة الوجدانية والإهتمام بالأمور الإنسانية ولكن الحكم على قيادة المرأة يتأثر بالعوامل الثقافية والتاريخية، والحكم هو الذي يتغير بينما قد يكون النمط أو المنهج القيادي لذي كل من المرأة والرجل واحداً²

¹ -مريم سلمان عباس الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص18، 19

² - عبد الرحمان محمد العيسوي، سيكولوجية النساء، منشورات الجليبي الحقوقية، ط 1، الإسكندرية، 2004،

المرأة القيادية	الرجل القيادي
تهتم أكثر بالمشاعر والعواطف والأمور الإنسانية	-يهتم بالأداء والإنتاج ويحرص على القيام بالأعمال بشكل جيد.
تهتم بمشاعر زملائها في العمل ولها القدرة على تكوين علاقات شخصية واسعة.	-يميل إلى فرض الربط والضبط، وقد يلاحظ مشاعر الغير أثناء العمل له محدودية في تكوين العلاقات
يرع في الأعمال المتعلقة بالإدارة والتدريس أي المهام التي تتطلب جهد عضلي كبير	يرع في الأعمال التي تقوم على الضبط والتوجيه

الجدول رقم 02: الفرق بين قيادة الرجل والمرأة

-المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب التاسع: المعوقات التي تواجه تقدم المرأة إلى المواقع القيادية

"قدمت (الشهابي، 2001) في المؤتمر العربي الثاني في الإدارة (القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية) ورقة بحثية ضمن المحور الخامس من محاور المؤتمر بعنوان "تبوأ المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية: التجربة العراقية" تطرقت فيها للمعوقات والمشكلات التي تعترض المرأة في مجال عملها وتتباين في درجات تأصيلها بين النساء الأمر غالباً ما يدفع المرأة للإبتعاد عن المرقع الوظيفي القيادي وشخصت تلك المعوقات والمشكلات بما يلي:

- ✓ المشكلات التنظيمية : نظرة القائد الإداري لعمل المرأة وعدم القناعة والثقة بقراراتها وأدائها، وعدم القدرة لديها على تحمل المسؤولية القيادية، ومحدودية مؤهلاتها، وخبرتها الإدارية وكثرة وصعوبة متطلبات العمل.
- ✓ المشكلات الشخصية: الظروف العائلية، وعدم الثقة بالنفس والخوف من الفشل، وعدم وجود الدافع والرغبة في تبوء موقع أعلى، وعدم الإهتمام بتنقيف المرأة لنفسها وتطوير مهاراتها.
- ✓ المشكلات الإجتماعية: التمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة، ونظرة المجتمع لعمل المرأة، وتخوف الرجل من منافسة المرأة.

✓ المشكلات المادية: عدم تنافس الراتب والحوافز وظروف العمل مع جهد المرأة¹

-يتبين من خلال ما ذكر أن هناك معيقات يمكن أن تحول دون وصول المرأة للمراكز القيادية ، وتختلف نوعية هذه العراقيل والحوافز من تنظيمه وشخصه إجتماعية ومادية، ولعلّ أهم تلك المعيقات هي نظرة المجتمع للمرأة، النظرة الدونية لها، إضافة إلى التمييز بينها وبين الرجل، ويظهر هذا خاصة في الدول العربية حيث أن المرأة قبل الإسلام كانت تفتقد لأدنى حقوقها ومظلومة وممارسة العنصرية ضدها وتفضيلها على الرجل، لكن بعد مجيئ الإسلام كرم المرأة وحثّ على المساواة بين الذكر والأنثى، ومنحها فرصة العيش الكريم دون ظلم وإضطهاد من الرجل، "كما يمكن تصنيف وصول المرأة إلى المواقع القيادية على النحو التالي:

أ*معيقات مرتبطة بالمرأة نفسها:

- 1-ترتكز غالبية النساء العاملات في الوظائف التي تفتقر إلى فرص التدرج في السلم الإداري. مما يضعف المرأة الحافز على الترقى
- 2-العجز عن تنظيم حياتها والتوفيق بين العمل داخل المنزل ومسؤوليات العمل خارج المنزل.
- 3- سلوك المرأة المهني كعزوف المرأة عن العمل في بعض الأعمال التي تتطلب عملا طويلا والإمتناع عن الخروج إلى العمل في المواقع الميدانية.
- 4-قلة رغبة المرأة في الإدارة الأمر الذي يؤثر في وصولها إلى المواقع القيادية
- 5-إكتفاء المرأة فيما حصلت عليه من تعليم وعدم محاولتها الإطلاع على المستجدات العلمية المرتبطة بطبيعة عملها على الأقل²

-نلاحظ أن المعوقات التي تصعب تولي المرأة المناصب القيادية ليس فقط معيقات مرتبطة بالمجتمع، بل هي أيضا مرتبطة بالمرأة ذاتها، ومن هذه المشاكل نجد أن المرأة دائما ما تشغل مناصب عمل ليس فيها خاصة التدرج وإنما تتميز بخاصة الثبات الأمر الذي يصعب ترقياها إلى منصب أعلى من منصبها الحالي، إضافة إلى عجزها عن التوفيق بين عملها وشؤون

¹-عبير طایل فرحان البشباشة، مرجع سبق ذكره، ص73، 74

²-عبير طایل فرحان البشباشة، مرجع سبق ذكره، ص 74 ، 75

المنزل وخاصة إذا كانت متزوجة ولديها أبناء فهم بحاجة إلى رعاية مكثفة ومرافقة من الأم وهذا أمر آخر معرقل.

ب* معيقات مرتبطة بالرجل وجو العمل:

-تواجه المرأة مفهوم السقف الزجاجي مقابل الإرتقاء في الوظيفة وتعني أن هناك سقفاً يمنع المرأة من تجاوزه، ولكّته سقف وهمي وغير مرئي شكلته الأفكار والإتجاهات النمطية وحالت دون أن ترتقي المرأة في وظيفتها.

ونرى في النقاط التالية أهم المعيقات:

-عدم تقبل فكرة رئاسة المرأة وعدم تهيئة المناخ الإداري الازم لتقبل المرأة القيادية.

-فرص التدريب التي توفرها المؤسسات للمرأة قليلة مقارنة بالرجل إما بسبب مسؤولياتها عن الأسرة أو الإنعدام الإدارة ودفع المرأة إلى الإمام.

-إعتماد الرجل كلياً في تربية الأولاد ورعاياتهم وعدم إستعداده للمساهمة في تحمّل قسط من أعباء المنزل.

ج-معيقات مرتبطة بسياسة المجتمع:

1-"إعتبار المرأة قوة عمل إحتياطية تستخدم تبعاً لحاجات المجتمع، ففي الأردن مثلاً عندما عادت العمالة الوافدة وجدت البلاد نفسها تواجه مشكلة بظلة خطيرة.

2-إحجام بعض المؤسسات عن تشغيل المرأة حتّى لا تتعرض لخسائر مادية نظراً لإلتزاماتها ومسؤولياتها الأسرية التي قد تضطرها إلى الإنقطاع عن العمل لدواعي الإنجاب والرضاعة أو التربية.

3-غياب التوجيه والإرشاد المهني القائم على أسس علمية تساعد المرأة على التوجه نحو

الدراسة والمهنة المناسبة لإستعداداتها والملائمة لحاجات سوق العمل.

4-نقص الخدمات الإجتماعية التي تحقق الأعباء عن المرأة العاملة كخدمات دور الرعاية الأطفال ودور الحضانة في مكان العمل.

5- غياب إستراتيجية تعليمية خصوصا في التعليم العالي المهني بتخريج أعداد متساوية من الجنسين في التخصصات المختلفة وفق متطلبات سوق العمل إضافة لعدم تشجيع المرأة على متابعة تعليمها العالي¹

-نستخلص من هذا أن المرأة تواجه عدة معيقات تحول دون وصولها إلى مراكز قيادية عليا قد تكون معيقات بسياسة المجتمع، أو معيقات مرتبطة بالمرأة نفسها، أو معيقات مرتبطة بالرجل وجو العمل، لذا وجب الإهتمام بالمرأة خصوصا في مجتمعنا العربي وتمكينها من مواجهة هذه العقبات وتوليها لزام القيادة لأنها تستحق ذلك وفق ما تملكه من خصائص قيادية فعالة يمكن أن تكون أفضل من الرجل، كما يجب مراعاة المساواة بين الجنسين والتساوي في إعطاء الفرص لكلا الطرفين، فكما للرجل حق في القيادة، فإن للمرأة لها حق في ذلك فهي مثلها مثل أخيها الرجل فهي لا تفتقر بأي شيء يمنعها من ذلك.

¹-عبير طایل فرحان البشاشة، مرجع سبق ذكره ص 9276

المبحث الثالث القيادة النسوية في الجزائر

المبحث الثالث: القيادة النسوية في الجزائر

المطلب الأول: تطور عمل المرأة في الجزائر.

"عمل المرأة الجزائرية في فترة الإحتلال:

لقد تباينت مساهمة المرأة الجزائرية خلال الثورة التحريرية بين بعض الأعمال اليدوية كغزل الصوف ونسج البرانس والزرابي ومساعدة الرجل في أعماله الزراعية في الحقول من جهة ، وبين العمل الميداني والنضال الكفاحي من جهة أخرى، حيث وقفت جنباً إلى جنب مع أخيها الرجل، وقد شملت الثورة التحريرية الجزائرية جميع فئات الشعب رجالاً و نساءً وأطفالاً، فظهرت بذلك مساهمة المرأة الجزائرية كأهمّ دوارها في الدفاع عن بلادها بعد ما عاشت تهميشاً لقدراتها أدواراً بسبب والظروف التي كانت تمر بها البلاد.

فبالإضافة إلى قيامها بواجباتها المنزلية داخل منزلها وحمايتها أبناءها من بطش الإستعمار الذي يحاول طمس هوية أبناء الجزائر من خلال التعليم الإجباري للثقافة الفرنسية ودس في عقولهم التاريخ المحرّف للجزائر ولهذا كانت الأمهات والجيدات حريصات على أن لا تتم عملية فرنسة عقول أبنائهن من خلال رواية الحقيقة النبيلة التي يحملها أبنائهم في الجبال، وفي نفس الوقت قامت المرأة الجزائرية بمساندة جيش التحرير الوطني وتزويدهم بالأكل وإيصال المؤونة لهم في الجبال، وإيوائهم وحراساتهم من دوريات المستعمر بالإضافة إلى قيامها بإيصال الرسائل السرية والوثائق والصلاحيات بين مراكز المجاهدين في الجبال والنخبة المشاركة في حرب التحرير، أما النساء المتواجدات مع إخوانهن في الجبال فكن يعملن كمرضات ومسعفات للجرحى في صفوف المجاهدين.

وبسبب تجريد المستعمر الفرنسي أراضي الجزائريين التي كانت تعتبر مصدر قوتهم اضطرت المرأة الجزائرية للخروج إلى العمل لسد جوع أطفالها خاصة الأرامل اللاتي لا تملكن سند لإعالتهن فتوجهت المرأة الجزائرية للعمل كخادمة في البيوت البرجوازيين أين عاشت مختلف مظاهر العنف اللفظي والجسدي لكن هذا لم يمنعها من إفادة إخوانها المجاهدين بالمعلومات

التي تنتقلها يومياً كونها ليست محل للشك لأن طبيعة عملها يفرض عليها الخروج من المنزل يومياً سواء معلومات سرية من خلال رصد حركات المساعمر وخططه أو وثائق وغير ذلك¹ عمل المرأة الجزائرية بعد الإستقلال:

1- المرأة الجزائرية والعمل السياسي: "لقد حققت المرأة الجزائرية بعض التقدم في العديد من المجالات، كما إستطاعت أن تتقدم لتشارك في آليات الحكم ومواقع السلطة وإتخاذ القرارات، إلا أن تأثيرها ما زال محدوداً بسبب ما يواجهها من عوائق ذات أبعاد سياسية وقانونية وثقافية، لقد كانت المرأة الجزائرية في مرحلة التسعينات، طرف المعادلة التي لا يمكن الإستغناء عنها لإنجاح عملية الإنتخابية، ولذلك إستغلت كورقة ضغط لصالح الرجل، فقد برز دور المرأة في المجال السياسي بعد إقرار دستور فبراير 1989، مبدأ التعددية السياسية، فإنخرطت النساء في الحركة الجموعية والحزبية حيث بلغت نسبة المناضلات 54 ألف في مختلف الأحزاب، ذلك أن عدد النساء في الجزائر بلغ 14450000 أي ما يقارب 49.4% من السكان، وعدد النساء العاملات في الجزائر لا يتجاوز 165000 أي بنسبة 7.56% وأغلبهن في قطاع التربية والتعليم، كما نسجل عدد النساء الموجودات في مناصب عليا في الدولة أنه لا يتجاوز 108 حسب إحصائيات 1995.

-تمثل المرأة في البرلمان الجزائري ب 5%، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بتطلعات المرأة وكفاحها في الميدان السياسي، خاصة إذا علمنا أن عدد النساء في الجزائر بلغ 14.450 مليون نسمة أي ما يقارب 49.4% من مجموع السكان، وقد أعطت الإحصائيات الأخيرة تغيرات إجتماعية مؤثرة تمثلت في إرتفاع سن الزواج لرجل الجزائري إلى 30 سنة، والمرأة إلى 26 سنة، حسب إحصائيات 1996، وأن أكثر من 34% من الزوجات العاملات يستعملن وسائل تنظيم النسل، كما نجد أن عدد النساء العاملات في الجزائر لا يتجاوز 16.550 مليون نسمة أي بنسبة 7.56% أغلبهن في قطاع التربية والتعليم، إن المنتبغ للتطور السياسي للمرأة الجزائرية منذ الإستقلال، يجد أن الإهتمام كان مركزاً على الحقوق السياسية والمتمثلة في حق المواطنة،

¹-أحسن بومالي، أدوات التجنيد والتعبئة الجماهيرية أثناء الثورة التحريرية الجزائرية 1954-1956، دار المعرفة، الجزائر، 2010، ص428-427

ففي مرحلة بعد الإستقلال بلغ عدد النساء في البرلمان 10 نائبات من أصل 197 رجل منتخب أب بنسبة 5.57% ما بين سنتي 1962-1964 وذلك في أول مجلس وطني تأسيسي، وقد إقتحمت المرأة الجزائرية المجالس البلدية والولائية فقد فرضت وجودها رغم التحديات، فنجد 705 امرأة من مجموع 13123 منتخباً في المجالس الشعبية البلدية، وفي سنة 1982 وبإستثناء الحكومة (بن فليس)، والطاهر أن المرأة الجزائرية عرفت تطوراً سياسياً ملحوظاً في عهد الرئيس عبد العزيز بوتفليقة، والمسعى في ذلك أنه ينسجم مع القيم الإسلامية الراسخة لدى الشعب الجزائري.

-بتاريخ 11 مارس 2005 يعلن الرئيس عبد العزيز بوتفليقة عن الإصلاحات المتعلقة بالمرأة وخلال العودة إلى تاريخ قانون الأسرة الذي صادق عليه المجلس الوطني الشعبي لأول مرة في سنة 1984 حيث جعل المرأة قاصرة مدى الحياة، ولا يمكنها الخروج عن ولاية الأب أو الزوج بعد نضال مستميت من طرف الحركة النسائية، إستطاع المجتمع المدني أن يؤثر على المحيط الرسمي للجزائر من خلال إثراء قانون الأسرة في ندوة تحت رعاية المجلس الإسلامي الأعلى الذي كان تحت رئاسة عبد المجيد مزيان (أكتوبر 199) وصدر عن الندوة التوصيات التالية:

-قانون الأسرة هو اقنون وظيفي مستوحى من الشريعة الإسلامية وكل قانون وصفي يخضع للإجتهاد.

-لابد من إعطاء الأولوية للمرأة فيما يتعلق بالتكفل بالإقتصاد المنزلي وترقية مما يمكنها من حماية شخصيتها.

-تحديد الإجراءات الإجتماعية لصالح المرأة العاملة خاصة عطلة الأمومة.

-التذكير بحق المرأة في العمل ضمن قانون الأسرة.

-إن قانون الأسرة الجزائرية قد أثار جدلاً فقهيها حاداً متنوعاً، لأنه طمس جوهر الشريعة، وخاف قوانين الشرع، مرتكزاً على القيم الجديدة من مساواة بين الجنسين إلى الديمقراطية.

-وخلال 13 سنة من حكم الرئيس الأول الذي أدخل العنصر النسوي في موقع السلطة، ثم عهدة الرئيس الشاذلي بن جديد حيث وجدنا لأول مرة تعيين السيدة، زهور ونيسي على رأس

وزارة الشؤون الإجتماعية ثم التربية ، والسيدة خيرة الطيب على رأس كاتبة الدولة لشؤون التربية، إن التطور السياسي والترقية الشاملة للعنصر النسوي شهدته الجزائر مع عهدة الرئيس بوتفليقة، حيث عين بعض النساء في الحكومة، مجلس الأمة، في إطار التثالث الرئاسي¹ -نكتشف من خلال ما ذكر أن المرأة الجزائرية كان لها تواجد واضح في المجال السياسي، حيث أنها كانت طرف لا يمكن الإستغناء عنه في إنجاز عمليات الإنتخابات وقد شغلت المرأة الجزائرية مواقع السلطة واتخاذ القرار والمشاركة في آليات الحكم، كما إقتحمت المجالس البلدية والولائية، وعينت في الحكومة وفي مجلس الأمة في إطار التثالث الرئاسي.

■ التعليم والتشغيل ومحو الأمية: "إن المتصفح لأرقام الديوان الوطني للإحصائيات لوضع المرأة الجزائرية في مجال التعليم والتشغيل ما زال بعيداً عن طموحات المرأة، مما يستدعي إرادة حقيقة لتحسين هذه الحالة، ففي 1988 قارب عدد الأميات 4.5 مليون أي 63% من مجموع الأميين في الجزائر، وتعتبر الأمية أولى العقبات التي تواجه المرأة الجزائرية والرهان السياسي الصعب الذي تعيشه الجزائر اليوم.

-أما فيما يخص التشغيل فإن عدد النساء العاملات في سنة 2000 بلغ 697683 أي 12.18% من مجموع العاملين الذي بلغ 5.72% مليون عامل²

-إن من خلال ما تقدم نرى بأن العمل ليس بالشيء الجديد على المرأة الجزائرية فهي عملت في المجال الزراعي، ونسجت الصوف وأخاطت الزرابي، إضافة إلى الأعمال اليدوية والحرفية التي كانت تمتنها، زد عن ذلك عملها كفدائية وممرضة للجرحى في المرحلة الإستعمارية، ومع التغيرات الحاصلة في العالم خرجت المرأة الجزائرية إلى ميدان العمل الخارجي، لتشارك في التنمية الشاملة التي عرفتها البلاد واستطاعت بذلك الوصول إلى مواقع السلطة واتخاذ .

¹-هلايلي، حنفي، المرأة الجزائرية في ظلّ الإصلاحات القانونية بين ثنائية الرهان السياسي والواقع الإجتماعي، المؤتمر العالمي السابع عشر لمنندى الفكر المعاصر، حول: دور المرأة المغربية في حركة التحرير وينا الدولة الوطنية، تونس، 24 جوان 2005، ص4-7.

²-نفس المرجع، ص08

المطلب الثاني: المرأة العاملة في قانون العمل الجزائري

أولاً: في مجال الاستخدام واستحقاقات الأجر:

-منح قانون العمل رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل فب الفترة الأولى من المادة السادسة منه غلى حق العمال في إطار علاقة العمل في الجمالية من أي تمييز لشغل منصب عمل غير المنصب القائم على أهليهم واستحقاقهم تبعا لذلك تنص المادة 17 من نفس القانون على أن: تعد باطلة وعديمة الأثر كل الأحكام المنصوص عليها في الإتفاقيات الجماعية أو عقد العمل التي من شأنها أن تؤدي إلى تمييز بين العمال، كيفما كان نوعه في مجال الشغل والأجرة أو الظروف العمل على أساس السن والجنس أو الوضعية الإجتماعية أو النسبية، القرابة العائلية و الفئاعات السياسية والإنتماء إلى نقابة أو عدم الإنتماء إليها.

ثانياً: في مجال التكوين والتدريب:

حرص المشرع الجزائري على ضرورة توفيقا كل الإمكانيات اللازمة لتكوين وتدريب العمال في مختلف مجالات نشاطاتهم، بمقتضى ذلك تنص المادة 57 من الفصل الخامس الخاص بالتكوين والترقية خلال العمل من قانون العمل 90-11 على أنه يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالاً تتعلق بالتكوين لتحسين المستوى لصالح العمال، وقد حرص المشرع على جعل التكوين والتدريب في إطار علاقة العمل حق من حقوق العمال، فقد جاء في المادة 6 الفقرة الرابعة على أنه يحق للعمال في التكوين المهني والترقية في العمل.

ثالثاً: في مجال عمل المرأة الليلي:

منح المشرع الجزائري حماية المرأة العاملة في هذا المجال من خلال تحديده للأوقات التي لا يمكن للمرأة أن تعمل أثناءها، حيث نجد المشرع في البداية يحدد ساعات العمل الليلي حيث جاء في المادة 27 من قانون رقم 90-11 بأن تحدد العمل الليلي بثمانى ساعات وذلك من الساعة التاسعة ليلا إلى الساعة الخامسة صباحاً. والمادة 28 تنص على: (أنه يمنع تشغيل العمال من كلا الجنسين الذين تقل عمرهم عن (19 سنة) كاملة في أي عمل ليلي غير أن المشرع إستثنى في هذه الحالة النساء العاملات من العمل بالليل مهما كانت سنهم.

رابعاً: العطل والراحة القانونية والغيابات: تنص المادة 33 من قانون رقم 90-11 على أن: حق العامل في الراحة يوم كامل في الأسبوع وتكون الراحة الأسبوعية أو التمتع بها في يوم آخر إذا إستدعت ذلك الضروريات الإقتصادية أو ضرورات تنظيم الإنتاج، وحرصاً من المشرع الجزائري على راحة النساء و الأطفال في العمل فقد حذر أن يشغل هؤلاء خارج نطاق ساعاتهم القانوني المحددة وذلك وفق للمادة 143 من نفس القانون 90-11 في الباب الثامن منه والخاص بالأحكام الجزائية، أما فيما يخص مجال الغيابات فقد جاء في المادة 55 الفرع الثاني من الفصل الرابع والخاص بالراحة القانونية والعطل والغيابات على أنه يحق للمرأة أن تستفيد خلال فترات ما قبل الولادة وما بعدها من عطلة الأمومة طبقاً للتشريع المعمول به، ويمكنهن بالإستعانة من تسهيلات حسب الشروط المحددة في النظام الداخلي للهيئة المستخدمة.¹ نلاحظ أن المشرع الجزائري قدس قوانين تتماشى مع ظروف المرأة وهي مساعدة لها ، فقد منع المرأة من العمل في الليل نظراً لخطورة ذلك على وضعها، كما إستفادت المرأة من فترات ما قبل الولادة وبعدها، كما يمكنها الإستفادة من تسهيلات أخرى.

خامساً: في مجال التأمين على الولادة:

"نصت المادة 55 من قانون العمل 90-11 على أنه تستفيد العاملات خلال فترات ما قبل الولادة وما بعدها من عطلة الأمومة طبقاً للتشريع المعمول به، ويمكنهن الإستفادة أيضا من تسهيلات حسب الشروط المحددة في النظام الداخلي للهيئة المستخدمة. تعتبر نوعية وطبيعة الحماية الإجتماعية التي توفرها الدولة من بين أهم العوامل التي تساعد المرأة العاملة على إستقرار حياتها المهنية الأسرية، ففي مجال التأمين على الولادة وطبقاً للقانون رقم 83-11 بتاريخ 2 يوليو 1983 المتعلق بالتأمينات الإجتماعية في مجال التأمين على الولادة، وذلك بدفع التعويضة يومية للمرأة العاملة التي تضطر بسبب الولادة إلى الإنقطاع عن العمل.

وفيما يتعلق بإستحقاقات الإجازة نصت المادة 28 من قانون 87-11 المعدل والمتمم بالأمر رقم 96-17 المؤرخ في 06 يوليو 1996 على أن: يكون للمرأة التي تضطر إلى التوقف عن

¹-العارفي سامية، مرجع سبق ذكره ص 54، 56

عملها بسبب الولادة الحق في تعويضة يومية تساوي 100% من الأجر اليومي بعد إنقطاع
إشتراك الضمان الإجتماعي والضريبة¹

"يحدد المشرع الجزائري الشروط والمادة 29 من نفس القانون المعدل والمتمم بالأمر رقم
17.96% في 6 يوليو 1996 على ان تتقاضى المؤمنة لها، شريطة أن تتوقف عن كل عمل
مأجور أثناء فترة التعويض، تعويضة يومية لمدة أربعة عشر أسبوعا متتاليا تبدأ على الأقل ستة
أسابيع منها قبل التاريخ المحتمل للولادة وعندما تتم الولادة قبل التاريخ المحتمل، لا تقلص فترة
التعويض المقدر بأربعة عشر (14) أسبوعا²

المطلب الثالث: المرأة الجزائرية ومراكز القيادة وضع إتخاذ القرار.

"لقد حققت المرأة الجزائرية بعض التقدم في العديد من المجالات، كما إستطاعت أن تتقدم
لتشارك في آليات الحكم ومواقع السلطة وإتخاذ القرار، إلا أن تأثيرها مازال محدوداً بسبب ما
يواجهها من عوائق ذات أبعاد سياسية وقانونية وثقافية، لقد كانت المرأة الجزائرية في مرحلة
التسعينات من طرف المعادلة التي لا يمكن الإستغناء عنها لإنجاح عمليات الإنتخابية.
تمثل المرأة في البرلمان الجزائري ب 5% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بتطلعات المرأة وكفاحها
السياسي، خاصة إذا علمنا أن عدد أن عدد النساء في الجزائر بلغ 14.450 مليون نسمة أي
ما يقارب 49.4% من مجموع السكان، كما نجد أن عدد النساء العاملات في الجزائر لا
يتجاوز 16.55% مليون نسمة أي بنسبة 7.65% أغلبهن في قطاع التربية والتعليم، كما
نسجل عدد النساء الشاغلات لمناصب عليا في الدولة إذ هو لا يتجاوز 108 حسب
إحصائيات 1995³

"شجع الدستور المرأة على تولي الوظائف العامة من خلال المادة من خلال المادة رقم 51 من
دستور 1996 المعدل وأعطاه حق إنشاء والمشاركة في الجمعيات والأحزاب السياسية
والنقابات العمالية، ويبرز ذلك في المواد 41، 42، 43، والمادة 56 من دستور 1996،

¹- نفس المرجع، ص 57

²- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 42، السنة الثالثة والثلاثون المؤرخة في 7

يوليو، ص 07

³- هلايلي حنيفي، مرجع سبق ذكره، ص 4

إضافة إلى مادة 31 من الدستور 1996 المعدل، التي أكدت على ضرورة توسيع التمثيل السياسي للمرأة¹ في مرحلة بعد الإستقلال بلغ عدد النساء في البرلمان 10 نائبات من أصل 197 رجل منتخب أي بنسبة 5.57% ما بين سنتي 1962-1964 وذلك في أول مجلس وطني تأسيسي، ثم تقلص رجل منتخب في أول مجلس وطني شعبي أي بنسبة 1.57% من أصل 127 رجل منتخب، ثم إلى 10 نائبات من 295 رجل منتخب في أول مجلس وطني شعبي أي بنسبة 3.38% وذلك سنة 1977-1982² هذا التواجد الضئيل للنساء راجع إلى ثقل التواجد الذكوري في البرلمان.

"غير أن الملاحظ في التطور السياسي للمرأة الجزائرية أنها إقتحمت المجالس البلدية والولائية فقد فرضت وجودها رغم التحديات، فنجد 705 امرأة من مجموع 131123 منتخباً للمجالس الولائية بنسبة 3.47%، أما في منصب الحكومة كعضو من الإستقلال حتى يومنا هذا، فقد شغلت 12 منصباً وزارياً منذ 1982 (باستثناء حكومة بن فليس) وخلال 13 سنة من حكم الرئيس هواري بومدين، الرئيس الأول الذي أدخل العنصر النسوي في مواقع السلطة، تم عهدة الرئيس الشاذلي بن جديد، حيث وجدنا لأول مرة تعيين السيدة زهور ونيسي على رأس وزارة الشؤون الإجتماعية، ثم التربية، والسيدة خيرة الطيب على رأس كاتبة الدولة لشؤون التربية، إن التطور السياسي والترقية الشاملة للعنصر النسوي شهدته الجزائر مع عهدة الرئيس عبد العزيز بوتفليقة، حيث عين النساء في الحكومة ومجلس الأمة، في إطار الثلث الرئاسي، بالمقابل فإن كلا من الحزبين جبهة التحرير الوطني والتجمع الوطني الديمقراطي أمكنا لبعض النساء من التواجد ضمن الطاقم الأول في البطاقات الإنتخابية³.

"بعد نهاية الثمانيات عرفت الجزائر مرحلة جديدة فتحت المجال للتعددية السياسية والحزبية، فكانت نسبة المشاركة النسوية في الأحزاب السياسية أكبر فوصات النساء إلى المراتب العليا من

¹ - العارفي سامية، مرجع سبق ذكره، ص 57

² - هلايلي حنفي، نفس المرجع السابق، ص 4.

³ - هلايلي حنفي، مرجع سبق ذكره ص 07

الحزب عن طريق الإنتخابات والنموذج الحالي هو السيدة لويزة حنون التي رشحت نفسها لأول مرة على المستوى العربي في الإنتخابات الرئاسية سنة 2004¹

"كما هناك نساء تشغلن منصب مستشارات في المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي كما وصلت المرأة إلى منصب محافظ بنك الجزائر، وعضو مجلس القرض والنقد وهو أعلى سلطة قيادية في البلاد.

كما دخلت المرأة مجال الصحافة المكتوبة والإعلام السمعي البصري بنسبة 55% منهم مسؤولات، أما سنة 2002 بلغت نسبتهم إلى 44.09% منهم 33 المسؤولة أما بالنسبة للتلفزيون بلغت نسبتهم 67.57% منهم مسؤولات عن النشرات والبرامج.

أما بالنسبة لميدان القضاء فقد ترأست المرأة منصب مجلس دولة كما شغلت ثلاث نساء المجلس القضائي، إضافة إلى وجود 33 رئيسة محكمة من مجموع 56، وإمرأة في منصب وكيل جمهورية، كذلك هناك 137 قاضية تحقيق من مجموع 404 قاضي تحقيق أي ما يعادل نسبة 33.9% أيضا 09 رئيسات قسم منهم 05 في مجلس الدولة و 04 في المحكمة العليا، وعلى العموم بلغ عدد النساء القضاة 1097 إلى غاية جانفي 2007، من مجموع 3107 وهو يعادل الثلث تقريبا، وقد وصل إجمالي عدد النساء في سلك الأمن 7833 سنة 2006 منهم عميد شرطة و 2398 من النساء الشرطيات تعملن في المصالح الإدارية أما الحماية المدنية تم إدماج 782 إمرأة سواء داخل هياكل الإدارة أو الهياكل العامة، كما شغلت مختلف أسلاك الجيش سواء الصحة، الدفاع الجوي، الدرك²

كما إقتحمت المرأة الجزائرية عالم المقالة وأثبتت كفاءتها في هذا المجال "ففي سنة 2004 أعلن الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC) أن النساء كانوا الأوائل في إنشاء 480 منصب عمل و 160 مؤسسة مصغرة وحسب (CNAC) دائما فإن من 160 نشاط الأكثر إستهلاكا كانت الخياطة والهندسة المعمارية والمطاعم والفندقة وإنتاج المواد الغذائية. وحسب الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANJEM) فإن أكثر من 6700 مؤسسة مصغرة قد

¹-الملحق رقم 06، النساء عضوات مجلس الأمة لدورة 2010

²-نسرين تواتيت، القيادة وعلاقتها بأداب العاملين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، 2014/2013، ص 123، 124

تم إنشائها من قبل نساء، كما إستطاعو أن يوفرؤا ما يقارب 10074 منصب عمل، بالمقابل يتم تسيير 1661 مؤسسة مصغرة من قبل نساء في ميدان الفلاحة و 2830 في الصناعات التقليدية وثلاثة في المقاولة والبناء.

وتمثل النساء في الجزائر 46% من المجتمع النشط، 27% منهن مقاولات¹

المطلب الرابع: نموذج عن قيادة نسائية في الجزائر " المرأة المقاولة"

1/ مفهوم المرأة المقاولة: "هي المرأة التي تكون لوحدها او برفقة شريك أو عدة شركاء، وقامت بتأسيس أو شراء أو ورثت المؤسسة، حيث تتحمل مسؤوليتها المالية والإدارية والاجتماعية وهي تساهم يوميا في التسيير التجاري، كما أن المرأة المقاولة هي شخص يتحمل المخاطر المالية لإنشاء أو الحصول على مؤسسة وتديرها بطريقة إبداعية، وذلك عن طريق تطوير منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة".²

-التعريف الإجرائي للمرأة المقاولة:

هي امرأة تقوم بإنشاء مؤسسة خاصة بها، تديرها بطريقة متميزة، وهي تلك المرأة التي تمتلك خصائص ومميزات تمكنها من القيام بالأعمال التجارية و تحمل المسؤولية حيال ذلك، بكل ثقة وكفاءة، بهدف إنجاز عملها المقاولاتي.

مميزات وخصائص المرأة المقاولة:

تتميز بأنها أصغر سنا بالمقارنة مع الرجال، وغالبا ما تلتحق بمجال المقاولة بعد قضائها لفترة من البطالة (تربية أطفال...إلخ) أو نتيجة مشاكل وإجتهاد داخل المؤسسات التي كانت تعمل بها (المشكلة السقف الزجاجي، صراعات)، "ويمكن حصر هذه المميزات في ثلاث عناصر هي: صفات المرأة المقاولة، خصائص المؤسسات المسيرة من طرف النساء وطريقة دخولهم في الأعمال، ويرجع الاختلاف إلى نوع التكوين المزاول، نسبة المشاركات في الشبكات والتمويل"

¹- <https://www.algerie-dz.Com> ;(16-04-2021)(13 :44)

²-ناصر بوشارب، إلهام موساوي، تمويل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، للمشاريع النسوية الخاصة بالبناء والأشغال العمومية، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، العدد الثالث، 2015، ص96

3-دوافع دخول النساء إلى عالم المفاوضة: "حاجة المرأة إلى إقرار بقدرتها على تحقيق نتائج

إيجابية قد تشكل نقطة تحول في مجتمعنا بشكل أيضا هي قدرة الرجل على فعل ذلك .

-الرغبة في الإستقلالية.

-البحث عن إمتلاك القوة والسلطة والقدرة على وضع وإتخاذ القرار .

-التصميم المستمر على تحقيق التقدم وإثبات قدرتها على الإبداع والمبادرة.

-الرغبة في تفعيل مساهمتها في الحياة الإقتصادية والإجتماعية، من خلال المساهمة في خلق

فرص عمل تؤدي إلى تحسين الظروف المعيشية، وتجاوز مرحلة سد وتغطية بعض الحاجيات

من خلال عملها غيري الرسمي المنزلي.

-الرغبة في تحقيق مركز اجتماعي مرموق يتناسب مع التطور التعليمي والمهني للمرأة"¹

4-مسار المرأة المفاوضة في الجزائر:

"يعود إهتمام الجزائر بإشراك المرأة في الحياة الإقتصادية إلى بداية الألفية الثالثة وهو بذلك

حديث النشأة، بإعتبارها تمثل نصف المجتمع، ومن أجل رفع قدراتها وإدماجها في النشاط

الإقتصادي، والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة وتقليص معدلات الفقر والبطالة، حيث

تمثل المرأة بنسبة 49.5% من مجتمع الجزائري، وتبلغ نسبة العمالة النسائية 16.9% من

مجموع العمالة الكلي البالغ 37% من السكان النشطين، دون إحتساب اليد العاملة في القطاع

الغير الرسمي، وخلال العشرين سنة الخبرة تطورت مشاركة المرأة في سوق العمل بشكل

ملحوظ، ومن بين أسباب البطالة لدى المرأة: سن الزواج، الأمومة، وتربية الأطفال، إرتفاع

عدد النساء الحاملات للشهادات، قلة مشاركة المرأة في الوظائف العليا، وهذا ما دفع الدولة

لوضع سياسات وآليات الإدماج المرأة، بفتح المجال أمامها والمحيط الإجتماعي والمباشر لها،

ورغم كل الجهود المبذولة، فإن المفاوضة النسائية لا تتعدى 06% مقارنة بالرجال وتشارك

ب14% من النشاط الإقتصادي في الجزائر، ويرجع ذلك في الأساس إلى أن واقع المرأة

¹-براس الهادي، صورة المرأة المفاوضة في الجزائر، المجلة المغاربية للإقتصاد والمناجمنت، العدد 02، الجزائر،

المقولة في الجزائر لا يختلف عن حال المقولة بثقة عامة، فالقطاع الخاص مازال غير قادر على تعويض القطاع المحروقات"¹

¹-نفسى المرجع ص158

الخلاصة:

ما يمكن التوصل إليه من خلال ما سبق هو أن القيادة هي الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، وهي القادرة على التنسيق بين العناصر المختلفة، وهي أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي، تقوم على أساس أن القائد هو الشخص الذي يؤثر في الآخرين، ويعمل على إشباع حاجاتهم، وذلك من أجل إنجاز الأهداف المراد تحقيقها وقد تعددت الأنماط القيادية للقيادة فهناك النمط الديمقراطي القائم على المشاركة في إتخاذ القرارات، وإعطاء الأفراد الفرصة في إبداء الرأي والأفكار، أما النمط الإستبدادي الإرغامي فيه تتركز السلطة بيد القائد، لا يشارك المرؤوسين في إتخاذ القرارات، وأخيراً نمط القيادة الحرة، وفيما يتجه القائد إلى تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق، أما النظريات القيادة فتمثلت في ثلاث مداخل، مدخل السمات ويقوم هذا المدخل على أساس أن القادة لديهم خصائص وسمات خاصة تميزهم عن الآخرين المدخل السلوكي يركز على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي، أما المدخل الموقفي فيرى بأن القيادة هي تفاعل ثلاث عناصر وهي خصائص القائد وما ينتظره المرؤوسين والموقف.

تسعى القيادة النسوية إلى حل المشكلات التنموية، ذلك لأنها تمتاز بخصائص قائمة على التفاهم، التعاون، المشاركة في إتخاذ القرارات، والعمل بروح الفريق، وقد إهتم العديد من الباحثين بموضوع المرأة ودوافعها خروجها للعمل، فتبين أن الدافع الحقيقي لذلك هو الحاجة الإقتصادية، ورغبة منها في إثبات ذاتها والمشاركة في حركية المجتمع، والمرأة الجزائرية هي الأخرى أثبتت كفاءتها وبراعتها في العديد من المجالات المتعلقة بالعمل، كما وجدت في مراكز السلطة وإتخاذ القرار وإستطاعت من خلال ذلك الدخول إلى عالم القيادة، وتحاول جاهدة أن تحسن من أسلوبها القيادي، وتجعله دائماً متجدد يتماشى مع متطلبات العصر الحالي.

الفصل الثالث
مدخل نظري حول
حول المناخ التنظيمي

الفصل الثالث: مدخل نظري حول المناخ التنظيمي

تمهيد

- ✓المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي.
- ✓المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي
- ✓المطلب الثاني: خصائص المناخ التنظيمي
- ✓المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي
- ✓المطلب الرابع: عناصر المناخ التنظيمي
- ✓المطلب الخامس أبعاد المناخ التنظيمي
- ✓المطلب السادس: أنماط المناخ التنظيمي
- ✓المطلب السابع: أنماط المناخ التنظيمي.

■ المبحث الثاني: المناخ التنظيمي المدرسي السائد في المدارس التعليمية الجزائرية

- ✓المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي المدرسي.
- ✓المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي المدرسي.
- ✓المطلب الثالث: خصائص المناخ التنظيمي المدرسي في الجزائر
- ✓المطلب الرابع: العوامل التي تساعد على تكوين مناخ مدرسي إيجابي
- ✓المطلب الخامس: تجليات واقعية المناخ التنظيمي بالمدرسة الجزائرية.

الخلاصة

تمهيد:

لقد إستحوذ موضوع المناخ التنظيمي على إهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في مجال التنظيمات، نظراً لإرتباطه الوطيد بعناصر تنظيمية عديدة، وهو يعد من أهم عوامل نجاح المؤسسة، ويمثل حلقة وصل بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، والمناخ التنظيمي المدرسي هو الآخر له تأثير على المردود المدرسي في المؤسسة التربوية، وهو يعكس توعية ونمط الحياة في هذه الأخيرة، وقد أكدت الدراسات على أن المدرسة التي تملك مناخاً رديئاً ستفشل في النهاية، وسيؤثر سلباً على أداء ودافعية موظفيها وعلى التحصيل الدراسي للتلاميذ، وتسعى، وتسعى إدارة المؤسسة إلى البحث عن طرق لتحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، مما يمكنهم من أداء مهامهم بفاعلية، وذلك بهدف مواجاة التطورات والتغيرات التي تعيشها المنظمات.

وسنحاول في هذا الفصل أن نلقي الضوء بشكل دقيق على هذا الموضوع، حيث سنتناول مفهوم كل من المناخ التنظيمي والمناخ المدرسي، إضافة إلى خصائصهما، عناصرهما، أبعادهما.... وكذا الأنماط والعوامل المؤثرة عليهم.

المبحث الأول
ماهية المناخ
التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

"ظهر مفهوم المناخ التنظيمي في منتصف الخمسينيات من القرن العشرين، إذ كان كورنيل أول من استخدم هذا المفهوم في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية، ومنذ ذلك الحين وهو يحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في حقل السلوك التنظيمي، وقد توجهت جهود هؤلاء الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والتعرف على نوعية المناخ السائد في المنظمة"¹

-لم يتفق العلماء حول ماهية المناخ التنظيمي، ولعل السبب في عد الإتفاق والإختلاف بينهم في إيجاد مفهوم موحد لهذا المصطلح هو تعدد الإختصاصات والمذاهب الفكرية لهؤلاء الباحثين، وفيما يلي سنعرض بعض من هذه التعاريف المختلفة لعدد من الباحثين.
-يعرف ديفز (DAVIS -1981) المناخ التنظيمي بأنه: "البيئة البشرية التي يقوم فيها موظفوا المؤسسة بعملهم، وهو يؤثر بكل ما يحصل داخل المؤسسة ويتأثر بأي فعل يحدث في المؤسسة"²

-يشير هذا المفهوم إلى أن المناخ التنظيمي عبارة عن بيئة بشرية، يقوم من خلالها الموظفين بمزاولة عملهم، ويحدث من خلالها عملية التأثير والتأثر، أي بيئة تؤثر في سلوك والقيم ارادها من جهة، ومن جهة أخرى تتأثر بكل فعل يحدث داخل المؤسسة.
-ويعرف محمد علي شهاب المناخ التنظيمي على أنه: "تعبير عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم والتي تشمل جوانب التنظيم المدرسي ومزيج من الحاجات الخاصة بالعاملين، وطبيعة الإتصالات التنظيمية التي يمكن إدراكها بشكل مباشر أو غيرها مباشرة بواسطة أفراد

¹-شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية،

تخصص تسيير المنظمات، جامعة"محمد بوقرة" بومرداس، 2010/2009 ص03

²-أحمد محمد عوض بني أحمد، الإجتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار حامد للنشر، عمان، 2007،

التنظيم، مما يؤثر على سلوك الأفراد وعلى السلوك التنظيمي ككل، ولاشك أن ذلك كله يتداخل ويؤثر على إمكانية التنظيم في تحقيق الفعالية في الإنتاج والكفاية والرضا الوظيفي والتكيف¹

المطلب الثاني: خصائص المناخ التنظيمي

"يتميز المناخ التنظيمي بمجموعة من الخصائص نذكر منها مايلي:

1- تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المؤسسة سلباً أو إيجاباً لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، ليس بأية حال هو الرضا الوظيفي، لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي.

2- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة.

3- هو عبارة عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية وغير المادية) بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في إتخاذ القرارات.

4- يمكن القول أن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك

5- لا يعني المناخ التنظيمي ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنه²

المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآتي:

1- "يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل

العام داخل المنظمة، والذي له تأثير كبير على الأفراد، تدعيم ومساندة الأفراد على تحسن

مستوى أدائهم الوظيفي، مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر

البشري داخل المنظمة، حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث

التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية³

¹ -محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، 1990، ص30

² -محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1436هـ، 2015م

ص174

³ -شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص15.

2- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة بإعتباره يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة، والذي له تأثير على الأفراد العاملين.

3- المناخ التنظيمي له دور في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة، حيث يقوم المناخ ببناء السلوك الوظيفي والأخلاقي وبلورتها للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها.

4- للمناخ التنظيمي دور في يعد مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة.¹

هذا الإهتمام الكبير بالمناخ التنظيمي راجع إلى دوره الأساسي في تحقيق أهداف وفاعلية المؤسسة والتأثير بشكل إيجابي على السلوك الأفراد.

المطلب الرابع: عناصر المناخ التنظيمي.

-يمكن إجمال عناصر المناخ التنظيمي على النحو التالي:

1/ **الهيكل التنظيمي:** "ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الرباط الذي يجمع بين أجزاء المنظمة المختلفة كالأفراد والمهام والواجبات ونظام المعلومات وعملية إتخاذ القرارات ونظام الإتصالات.

2/ **المشاركة في إتخاذ القرارات:** و تعني مدى إشراك العاملين في القرارات التي يتم إتخاذها داخل المؤسسة وهذا يعود إلى النمط القيادي المتبع داخل المؤسسة حيث يزيد مستوى المشاركة في ظل القيادة التسلطية²

3/ **نمط القيادة:** "تعرف القيادة على أنها التأثير على أنشطة جماعة منظمة، الموجهة لجهودهم بوضع أهداف المنظمة والساهمة في إنجازها، كما تعني النشاط الذي يمارسه القائد الإداري مجال إتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين.

4/ **نمط الإتصال:** الإتصالات هي الوسيلة أو النظم التي يتم من خلالها نقل المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة، وهي على أنواع إتصالات نازلة، صاعدة أو في كل الإتجاهات وتعرف الإتصالات التنظيمية بأنها عملية نقل الرسالة من شخص إلى آخر في إطار المنظمة¹

¹-وهيبة عميروش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتفكير الإبتكاري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-2014/2015، ص21، 22.

²-أحمد محمد عوض بني أحمد ص48، 50

5/طبيعة العمل: "إن طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الإقتراح نحو تطوير وتحديث المنظمة، وذلك نتيجة شعوره بأن عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيراً للتحدي ومتجدد أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد على الإبداع والإبتكار والإسهام بكل طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف وانعكاس ذلك على إيجابية المناخ التنظيمي"²

المطلب الخامس: أبعاد المناخ التنظيمي.

"أشارت دراسة كوبلمان (Kopelman et al....; 1990) إلى صعوبة تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، وأشارت دراسات أخرى إلى صعوبة إيجاد مقياس عام ودقيق للأبعاد المناخ التنظيمي"³ - قد يرجع سبب الاختلاف في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي إلى طبيعة العينات التي تمت دراستها من قبل مختلف الباحثين، وكل له وجهة نظر خاصة به حول هذا الموضوع ويمكن التمثيل على ذلك بما يلي:

- حدد المغربي أبعاد المناخ التنظيمي بعوامل متعلقة ببيئة المؤسسة الداخلية هي كما يلي:"
- 1- مرونة المنظمة وقدرتها على التأقلم والتكيف مع المتغيرات والمستجدات والظروف الداخلية والخارجية.
 - 2- طبيعة عمل المؤسسة، روتينية تركز الملل وتحد من الإبداع، أو تثير التحدي لدى العاملين فتدفعهم إلى التجربة والإبداع والإبتكار.
 - 3- التركيز على الإنتاج والإنجاز.
 - 4- أهمية التدريب
 - 5- أنماط السلوك داخل المؤسسة: مركزية توحى بالتصلب والجهود، وبالتالي تحد من الإبداع، أم لامركزية ومرنة تتيح للعاملين فرص التدريب وإقتراح الحلول البديلة.
 - 6- أسلوب وطريقة التعامل بين العاملين والإدارة.

¹-وهيبة عميروش، نفس المرجع السابق، ص 28.

²-شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص31

³-نادر أحمد أبو شيخة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الوظيفية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الإقتصاد والإدارة، العدد 2، (2005م-1426هـ) ص13

7- أنماط الثواب والعقاب.

8- الأمن والإستقرار الوظيفي¹

-يرى المغربي أن هناك أبعاد للمناخ التنظيمي متعلقة ببيئة المؤسسة الداخلية ويمكن اعتمادها كقياس أساسي للمناخ التنظيمي، من هذه الأبعاد مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، طبيعة عمل المؤسسة ويقصد بها إذا كانت روتينية تؤدي إلى الشعور بالملل والحد من إبداع العاملين، أو هي متجددة ومثيرة للتحدي تؤدي إلى الإبداع والإبتكار، أيضا أنماط السلوك هل هي مركزية تتسم بالجمود وقلة الإبداع والإبتكار، أيضا أنماط السلوك هل هي مركزية تتسم بالجمود وقلة الإبداع، أو هي لامركزية، تتسم بتفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات، إضافة إلى نظام الحوافز، تعامل الإدارة مع العاملين وأخيراً الأمن والإستقرار الوظيفي.

حدد القريوتي (1998) أبعاد المناخ التنظيمي في نظم المكافأة والعقوبة، وأسلوب الإدارة، ومدى التأكيد على الإنجاز والتدريب والتطوير، ودرجة الأمن التي يوفرها العمل، والعلاقات بين العاملين، والروح المعنوية، وطبيعة التنظيم ومرونته، وقدرته على الإستجابة²

"أما ليكرت (Likert) فقد عدد أبعاد المناخ التنظيمي بسبعة أبعاد هي:

- | | |
|------------------|---------------------------|
| 1-عملية القيادة | 2-طريقة التحفيز |
| 3-الإتصالات | 4-عمليات التعامل والتأثير |
| 5-إتخاذ القرارات | 7-وضع وتحديد الأهداف |
| 8-الرقابة | |

لو تفحصنا الأبعاد السبعة التي حددها ليكرت لوجدنا أنها تقيس مدى توجه المنظمة نحو المناخ الإستبدادي والتسلطي أو نحو المناخ التنظيمي المهتم بالجانب الإنساني³

من خلال الأبعاد التي جاء بها ليكرت نرى بأنها تقيس مدى توجه المنظمة نحو المناخ الإستبدادي أو المناخ الديمقراطي القائم على المشاركة.

¹-أحمد محمد عوض بني احمد، مرجع سبق ذكره، ص43، 44

²-نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص13

³-أحمد محمد عوض بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص46

"أما نيتوين وسترينجر (Istin, Stringer) فقد أشار إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي تشمل:

- 1- البيئة التنظيمية
- 2- المسؤولية
- 3- المكافآت.
- 4- المخاطرة
- 5- المودة والدفع
- 6- الدعم
- 7- المعايير
- 8- الصراع
- 9- الإلتناء والهوية¹

المطلب السادس: أنماط المناخ التنظيمي: "من أشهر التصنيفات لهذه الأنماط التصنيف الذي وضعه هالبن وكروفت حيث نظر إلى المناخ التنظيمي على أنه تدرج متصل يمتد من المناخ التنظيمي المفتوح إلى المناخ المغلق وهذه المناخات هي: أ-المناخ المفتوح: "يمتاز هذا النمط بكونه مناخاً فعالاً ونشطاً يميل إلى المشاركة بين القيادة والعاملين في عملية إتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المرسومة يشجع حاجات العاملين ويحقق مستوى عال من الإنجاز"² نرى بأن هذا المناخ يعتبر صحي وإيجابي لأنه يسمح بمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات ويؤدي إلى إشباع حاجات العاملين، وتحقيق مستوى عال من الإنجاز والدافعية.

ب-المناخ المستقل: "وفيه يمارس القائد سلطته بمرونة وتنبثق الفعالية القيادية من داخل الجماعات التي يعمل ضمنها القائد ولذا فإن القائد يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وترتفع في هذا النمط درجة الرضا والدافعية عند العاملين ولكن بمستوى أقل من النمط الأول"³ -نرى بأن هذا النمط مماثل نوعاً ما للنمط الأول غير أن درجة الرضا والدافعية عند العاملين تكون مرتفعة أكثر في المناخ المفتوح وتقل في النمط المستقل.

ج-النمط المسيطر عليه: "وفيه تتقدم العلاقات الشخصية ويسود الإهتمام العاملين ويتم توجيه سلوك الجماعات صوب إنجاز العمل دون التركيز على إشباع رغبات وحاجات العاملين"⁴

¹- نفس المرجع، ص 46، 47

²- نفس المرجع، ص 51

³- أحمد محمد عوض بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 51

⁴- نفس المرجع، ص 51.

-يركز هذا المناخ على الإهتمام بالعمل وإنجازه، دون إشباع رغبات وحاجات العاملين فالمهم هنا هو الإنتاج والتقدم في العمل ولو على حساب الأفراد العاملين.

هـ/المناخ المغلق: "يسود هذا المناخ درجة عالية من اللامبالاة وعدم الإكتراث من جانب العاملين، مما يهدد إستقرار المنظمة وبقائها، إضافة إلى قلة الدافعية من طرف العاملين نحو العمل والإنجاز وينخفض الروح المعنوية لديهم في مثل هذا "النمط المتصف بالسلبية"¹

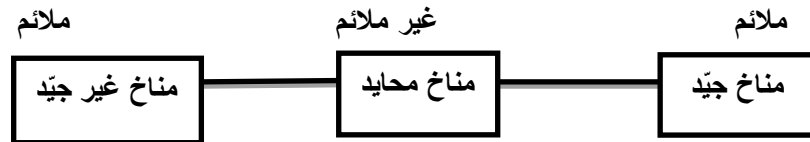
-أما العمري (1983) فقد أشار إلى أن المنظمات يسودها ثلاثة انماط مناخية وهي:

أ-مناخ جيد.

ب-مناخ محايد.

ج-مناخ غير جيد"²

* الشكل 04: يوضح الأنماط المناخية عند العمري



المطلب السابع: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر على المناخ التنظيمي إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

✓ أولاً: العوامل الخارجية: وتتمثل في:

1/الثقافة التنظيمية: "تعتبر الثقافة التنظيمية من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء

التنظيم، حيث لها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وكذا على الأنظمة الرسمية وغير

الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة.

2/ظروف العمل: ونقصد بها بيئة العمل الداخلية المتمثلة في الإضاءة، الضوضاء، التهوية،

والتنظيم، المكاتب..إلخ والتي يعمل بها الأفراد، حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على

سلوك الأفراد.

¹-بالتصرف، أحمد محمد عوض بني أحمد، نفس المرجع السابق ص52

²-نفس المرجع، ص52.

3/ البيئة الخارجية: وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية إقتصادية ، قانونية أو إجتماعية، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة فيها مما قد يوجد تعارضا أو صراعا فيما بينهم¹

4/ البيئة الإجتماعية: "ويقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والإتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم وإستيعاب الأفراد لها يحدث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم"²

✓ ثانيا: العوامل التنظيمية: وتتمثل في:

1/ طبيعة البناء التنظيمي: "حيث أن البناء التنظيمي غير المرن سواء فينا يتعلق بالأنظمة والسياسات قد تؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.

2/ النمط القيادي المتبع حيث يؤثر هذا الأخير تأثيراً مباشراً مباشراً على سلوك الأفراد وأداء المرؤوسين، لذا فإن القيادة المتوازنة تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق مناخ تنظيمي منتج وفعال.

3/ الصراع التنظيمي: إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من إستقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجهم"³

ثالثا: العوامل الشخصية: وتتمثل في:

1/ قدرات الفرد: "إن عدم التوزيع الموضوعي والعلمي للمهام، قد يسبب للعامل الإحباط نتيجة عدم قدرته على القيام بالأعمال المخولة على أحسن ما يرام.

2/ درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء."

¹-د.سفيان بوعطيط، د.رانيا هادف، المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد02، العدد06، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، أبريل

²-محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص265

³-نفي المرجع سبق ذكره، ص.268

المبحث الثاني

المناخ التنظيمي المدرسي السائد
في المدارس التعليمية الجزائرية

المبحث الثاني: المناخ التنظيمي المدرسي السائد في المدارس التعليمية الجزائرية

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي المدرسي.

"إن مصطلح المناخ المدرسي هو أحد المفاهيم التي تبلورت في إطار الفكر الإداري المعاصر، وتتباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع عبر العقدين الأخيرين من القرن الماضي وذلك لتباين إختصاصاتهم، ومفاهيمهم الفكرية فمنهم من يوسع نطاقه، ومنهم من يضيقه أو يطلقه على الشيء وليس على صفته، ومصدر هذا التباين والإختلاف يرتبط بمصطلح المناخ، وهل أنه يقتصر على البيئة الداخلية للمنظمة أم أنه يشمل بيئتها الخارجية أيضا"¹

-تطرق العديد من الباحثين إلى تعريف المناخ التنظيمي المدرسي نذكر منها يلي:

-عرف **الكبيسي** المناخ المدرسي بأنه: "الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم وبالتالي على أدائهم وإنتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها"²

-يشير هذا التعريف إلى أن المناخ التنظيمي المدرسي هو حصيلة لمجموعة من الظروف والعوامل الحاصلة داخل بيئة المؤسسة الداخلية، يدركها العاملون، وتأثر في سلوكهم وأدائهم الوظيفي.

وحسب **العتيبي** أن المناخ التنظيمي المدرسي هو: "هو الطابع النفسي الإجتماعي السائد في المدرسة، إذ قد يبدو للشخص العادي بأن المدرسة عبارة عن أماكن يتواجد فيها التلاميذ والمعلمون من أجل تعليم التلاميذ، ولذلك فهي لا تختلف عن بعضهما البعض، من حيث المؤسسة كالعاملين والمعلمين والتلاميذ والطابع العام هو حصيلة التفاعلات والعلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة.

¹-أ-بوجمعة تقبيل، المناخ المدرسي في المؤسسات التعليمية الجزائرية، مجلة الجامع في الدراسات التربوية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-العدد01، جوان2016، ص07

²-عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي، التنظيم الحكومي والإداري بين التقليد والمعاصر، مطابع دار الشرق، الدوحة، 1988، 63.

-اما كوهين فيعرفه على أنه: المناخ التنظيمي المدرسي يشير لنوعية ونمط الحياة في المدرسة، ويقوم على الأشخاص الذي يمتلكون تجربة كافية في الحياة لامدرسية، كما أن المناخ التنظيمي قد يعكس المعايير والأهداف والقيم ولا علاقات والممارسات التعليمية، والتعلم والإدارة والهيكل التنظيمي المدرج في الحياة"¹

-نستنتج من تعريف كوهين أن المناخ التنظيمي المدرسي هو إنعكاس لنمط الحياة المدرسية كما يعكس المعايير والأهداف والممارسات التعليمية الموجودة في هذه الحياة.

-يعرف عبد الله الصافي المناخ التنظيمي المدرسي بأنه: " هو البيئة النفسية والاجتماعية السائدة في المدرسة من خلال العلاقات والتفاعلات بين الموجودين داخل المدرسة والتي تتمثل في علاقة المدرسة بالطالب وتقيس مدى الإهتمام الموجه للطلاب من قبل المدرسين"²

-وكتعريف إجرائي للمناخ التنظيمي المدرسي:

-يمكن القول بأنه البيئة الداخلية للمدرسة المادية والمعنوية، تتضمن العلاقات الإجتماعية بين الأفراد (الاساتذة، الإداريون، التلاميذ، العمال، الإدارة، المدير).

-المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي المدرسي.

"توصل الباحثان (هبلن وكرافت) إنطلاقا من دراستهما حول المناخ التنظيمي للمدارس الإبتدائية عام 1962، إلى تحديد ستة أنواع للمناخ المدرسي وهي:

1-المناخ المفتوح: يتمتع فيه الأعضاء بالروح المعنوية العالية، ويسعى المدير إلى تسهيل إنجاز المعلمين للأعمال الموكلة إليهم بلا تعقيد، وتسوده علاقات إجتماعية طيبة..

2-مناخ الحكم الذاتي: يتيح فيه المدير للعاملين حرية شبه كاملة في أداء واجباتهم ويساعد على ظهور قيادات من أعضاء المدرسة، وتسوده روح معنوية عالية بين العاملين وإن كان بصورة أقل من المناخ المفتوح"¹ 121

¹-د-فارس عبد الرحمان، المناخ التنظيمي المدرسي ماهيته، أنماطه ومحدداته في المؤسسة التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر

²-د.عواريب لخضر، أ.صولي إيمانن واقع المناخ المدرسي في المدارس الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-ورقلة-ع19، جوان 2015، ص251.

- 3- المناخ المراقب: "يتم الإهتمام بالعمل والإنجاز بالدرجة الأولى، ولو كان على الحساب إشباع حاجات العاملين، يقوم المدير بالرقابة والمتابعة والتوجيه المباشر.
- 4- المناخ المألوف: يسود فيه علاقات أسرية وعائلية، فالإهتمام بالعلاقات الإجتماعية بالدرجة الأولى، ثم العمل والإنجاز.
- 5- المناخ الوالدي: وتميز المدرسة فيه بإنعدام تفويض السلطة، مما يحول دون ظهور قيادات من بين أعضاء المدرسة، وتكون سلطة الرقابة والمتابعة والتوجيه المباشر.
- 6- المناخ المغلق: لا تتاح للعاملين والطلبة أي فرصة لتنمية العلاقات الإجتماعية، كما ان أداء العمل يكون منخفضاً، وتتعدم الروح المعنوية²
- المطلب الثالث:** خصائص المناخ التنظيمي المدرسي: يرى "نواس" أن المناخ التنظيمي المدرسي الإيجابي يتميز بعدد من الخصائص التي تحدد معالم البيئة التنظيمية المدرسية وهي كالتالي:
- ✓ الروح المعنوية العالية: حيث يتمتعون بالروح العالية يتسمون بالتفاؤل ويكونون أكثر إنتاجية.
 - ✓ الإحترام: ويعني نظرة التلاميذ إلى أنفسهم بإعتبارهم أشخاصا لهم قدرهم.
 - ✓ الثقة: وتتبع الثقة من يقين الفرد أن الآخرين سيتعاملون معه بسلوك قوامه الشرف والأمانة بالإضافة إلى تنفيذ ما يقولون طبقاً لمعايير السلوك المتعارف عليها وواجبات كل طرف من اطراف العملية التفاعلية
 - ✓ إتاحة فرص المساهمة في عمل المدرسة ونشاطها: تتيح المدرسة لجميع الأفراد فرصة المشاركة والمساهمة في نشاطاتها.
 - ✓ الرعاية: للرعاية في المدرسة عدة جوانب تمس المعلمين والمتعلمين وتتمثل بالنسبة للمتعلمين في أن يشعر كل فرد بأن هناك أشخاص يهتمون به، بالنسبة للمعلمين، ان يشعروا ب'هتمام مدير المدرسة بهم .

¹-عائش صباح، واقع المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسات التربوية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة وهران، الجزائر، العدد 12 سبتمبر 2013، ص39.

²-نفس المرجع، ص39.

✓ تجديد المدرسة: فالمدرسة مؤسسة إجتماعية عليها أن تقدم المشاريع التي تستهدف

التطوير بإستمرار كما يجب عليها أن تجدد نفسها ذاتيا بمعنى أن تنمو وتتطور تتغير¹

المطلب الرابع: العوامل التي تساعد على تكوين مناخ مدرسي إيجابي وصحي.

هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى خلق مناخ صحي وإيجابي، يحفز العاملين ويزيد من دافعيتهم نحو العمل والإنجاز، وقد أشار سليمان إلى بعض من هذه العوامل نذكرها على النحو التالي:

-الثقة المتبادلة بين الجميع

-المشاركة في إتخاذ القرارات.

-صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين

-الإهتمام بتحقيق الأداء العالي.

إذن يجب الإلمام بهذه العوامل والحرص على توفرها داخل المدرسة، بغرض توفير المناخ مدرسي منتج ومحفز²

المطلب الخامس: تجليات واقعية المناخ التنظيمي بالمدرسة الجزائرية.

-تواجه المدارس العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من قيادتها وموظفيها ضرورة

التفكير في مناخ مدرسي ملائم لدفع عجلة العملية لتكون على درجة عالية من الكفاءة

والفعالية وهذا لا يتحقق إلا بجهود خلاقية أذ أن غياب هذا المناخ يحول دون تمكين الموظفين

وأعضاء هيئة التدريس على إختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات وكفاءات.

من هذا المنطلق نجد انفسنا منساقين إلى الحديث عن بيئة العمل أو المناخ الذي تتمتع به

المدرسة الجزائرية في ظل تشخيص توقعها على النحو الآتي: إن الأهمية التي يحتلها المناخ

التنظيمي من حيث التأثير في المدارس والنتائج التي يتركها على الفرد والمنظمة في آن واحد

دفعت الباحثين في الإدارة التربوية على المستوى العالمي إلى تناول هذا الموضوع بإهتمام،

كون المدرسة التي تمتلك مناخا تنظيميا ضعيفا أو رديئاً سيصيبها، الفشل في النهاية.

¹- فارس عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص295

²-أبوجمعة تقبيل، مرجع سبق ذكره، ص09

1-مكانة أستاذ المدرسة الجزائرية:

-يشكل جو العمل والمناخ الذي يعيشه العاملون في المدرسة متغيراً فاعلاً في درجة ومستوى نجاح أداء هذه المدرسة وفي شعور الأفراد عبلا مكوناتها الفردية المختلفة بالراحة والطمأنينة والثقة والرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في مسعايم لإنجاز متطلبات أدوارهم¹ "تعد مهنة التعليم من أشرف المهن وأهمها على الإطلاق، فالمعلم يتولى مسؤولية عظيمة تتمثل في تغذية الفكر وتزويده بالمعرفة، كما يساهم في تنشئة الأجيال، لخدمة أنفسهم وأوطانهم فالأمم الراقية هي التي تولي إهتماماً كبيراً بمعلميها وتعنتي بهم فمقياس تقدم الأمم يرتكز على التعليم والإهتمام بشريحة المعلمين²

لقد كان معلم أو أستاذ المدرسة الجزائرية يحظى بالإحترام والتقدير، إن كان يتبوأ المراتب العليا في المجتمع فكان مفخرة لأهله وعزة لمجتمعه، أما اليوم فقد سقط سقوطاً حراً من مكانه الذي كاد يلامس عنان السماء إلى أعرق نقطة على الأرض في إزدراء وتقويم لأدائه وأدواره، فأصبح المعلم شماعة الفشل الذي تتهم به منظومة التربية، كما أنه حمل أوزار فشل الغير في تحميل له المسؤولية لكل ما هو سيء ووضع، متناسبين بذلك حظهم ودورهم في ما تعانیه المدرسة الجزائرية.³

فلم يعد ذلك المعلم ذلك المربي المثالي والمبجل والمرشد المحترم من طرف الجميع، ولم تعد تتفر له حتى ضروريات الحية، وسبل العمل في القسم براحة تامة، لتسهيل أداء وظيفته على أكمل وجه، فبدل السعي نحو تطوير المناهج التربوية، أصبح همه السعي نحو تحسين وضعه المعيشي، ورفه راتبه الزهيد الذي لا يعوله لنص الشهر⁴

"هذه الصورة أدت إلى تدني مستوى وظيفة المعلم في الفضاء الجزائري، وما يؤسف له أن المنظومات المعنية لم تتحرك لدراسة السياقات الموضوعية التي أدت إلى هذا الإنحدار في

¹-لامية بويدي، ط.د، محمد عطا الله، المناخ التنظيمي بالمدرسة الجزائرية بين الواقع والمأمول، المدرسة الجزائرية الإشكالات والتحديات، جامعة الوادي ص9، 10.

²-<https://www.echorouk online.com> (23/04/2021),(15 :00)

³-لامية بويدي، ط.د/محمد عطا الله، نفس المرجع السابق، ص11

⁴ -<https://www.echroukonline.com> ,le meme.Site.

صورة المعلم الجزائري، ووضع ما يلزم من وقايات وحلول، يسأل الكاتب حكيم شيخ: لماذا إقتصرت كل الإصلاحات، التي عرفتھا المنظومة التربوية في الجزائر على المهن والبرامج العلمية، لم تتناول الجوانب المتعلقة بالمتعلم قد يتعرض المعلم لعدة ظروف لا يستطيع التحكم فيها والتي تحول دون أدائه لأدواره بشكل فعال، الأمر الذي يؤدي إلى إحساسه وشعوره بالتقصير أو العجز في تأدية المهام المطلوبة منه والمتوقعة أيضاً، بالإضافة إلى الآثار السلبية الخطيرة التي قد يتركها في التلاميذ، فقد تسبب تلك الظروف شعوراً بالعجز لدى المعلم ومن ثم الإحساس بعدم الرضا عن أدائه وبالتالي الشعور بعد الإشباع الذي يحققه العمل أو الوظيفة لحاجاته المادية والمعنوية¹

-مكانة مدير المدرسة الجزائرية:

"نظراً للأهمية الكبرى التي تلعبها المدرسة كمؤسسة تربوية في المجتمع، فإنها تحتاج إلى من يديرها ويتابع أعمالها ويوجه العاملين فيها ويشرف عليهم، وينسق جهودهم، ويعمل على تحسين أدائهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لهذه المؤسسة، من هنا يمكن الحكم على أهمية المركز الذي يتبوؤه المدير في المدرسة، وهو مركز يمثل دون أدنى شك حجر الأساس، ولعل من أهم الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة، ووضع الحلول لها، ليس هناك شك في الدور الذي يلعبه مدير المدرسة في التأثير في المدرسة، من مختلف وجوهها، وكثيراً ما يعتبر سلوك هذا المدير معياراً يقاس به جو العمل المجموعة البشرية، التي تتكون منها المدرسة وله دور فعال في تحسين العملية التعليمية، وإن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدرسة، وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء، ولذلك فإن من وظائف مدير المدرسة، وتهيئة المناخ التعليمي الإيجابي الذي يسهم في مساعدة المعلمين، للقيام بعمليات التعليم والطلبة على التعلم²

¹-لامية بويدي، ط، د/محمد عطا الله، نفس المرجع السابق ص11.12

1-د.علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، مرجع سبق ذكره ص19-21

-حدد المدير المدرسة في الجزائر العديد من المهام التي يجب عليه القيام بها لضمان السير الحسن للإبتدائية، وذلك بموجب القرار 839 الصادر بتاريخ 15/01/1992 وتتكلل هذه المهام في :

"يحدد مهام مديري المدارس الأساسية للطورين الأول والثاني 'الإبتدائيات'

-المادة رقم 03: يكون مدير المدرسة الأساسية للطورين الأول والثاني مسؤولاً عن حسن سير المؤسسة وعن النظائر والتسيير الإداري فيها، ويخضع لسلطته جميع المعلمين والمستخدمين العاملين بالمؤسسة، ونصت المادة 05 على أن يمارس مدير المدرسة للطورين الأول والثاني مهامه بالإتصال الدائم والمستمر مع مفتش التربية والتعليم في المقاطعة وتحت مراقبته، والمادة 06: أن يمارس مدير المدرسة مهامه بالحضور الدائم في المؤسسة وبهذه الصفة يمكن أن يستحضر في أي وقت من الليل والنهار، المادة 07 وفيها يسهر المدير المدرسة الأساسية على التربية الخلقية للتلاميذ ويمارس سلطته بإستمرار على كل ما يتعلق بالدروس والنظام والانضباط في المؤسسة وهو بهذه الصفة يضطلع بدور بيداغوجي وتربوي وإداري، أما المادة 08: فنصت على نقد النشاطات البيداغوجية الوظيفية الأساسية لمدير المدرسة الأساسية¹ كل هذه المهام وأخرى تبرز أهمية المدير داخل المدرسة ودوره في توفير مناخ تنظيمي مدرسي إيجابي، يساهم في إنجاح العملية التعليمية، وضمان السير الحسن والإيجابي للمؤسسة الإبتدائية.

¹ -https://www.Djelfa.info(24-04-2021) ;(10 :15)

خلاصة:

إتضح لنا من خلال ما توصلنا إليه في هذا الفصل من مادة علمية حول الموضوع المناخ التنظيمي والمناخ التنظيمي المدرسي، هو أن هاذين الأخيرين يؤثران بشكل كبير على عملية التطور الإداري، من خلال تأثيرهما على الأداء والإنجاز، ونجاح أي منظمة هو متوقف عليهما، فكل ما كان المناخ السائد المنظمة أو المؤسسة إيجابى ومحفز كلما دفع العمل بإنتاجية اكبر، وزيادة الدافعية نحو العمل والإنجاز والعكس يؤدي المناخ الضعيف إلى فشل المؤسسة وتراجع مستوى أداء موظفيها، وقد شهدت المدرسة الجزائرية تغييرات وتحديثات الهداف منها إصلاح أوضاعها يضمن إرتفاع اداء موظفيها بشكل فعال وتحقيق الإهتمام بالمعلم والمدير وتعزيز مكناتهما بإعتبارهما يؤثران بشكل كبير في تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد بالمدرسة.

الجانب التطبيقي للدراسة

الفصل الرابع:

الاجراءات المنهجية للدراسة وعرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج.

تمهيد

المبحث الاول:الاجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: مجالات المؤسسة

أ-المجال المكاني

ب-المجال الزمني

المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة

المطلب الثالث: عينة البحث

المطلب الرابع:أدوات جمع البيانات

المبحث الثاني:تفريغ البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج

المطلب الأول : تفريغ البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج الفرضيات

المطلب الثاني: مناقشة النتائج العامة

خلاصة

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل الى الاجراءات المنهجية للدراسة وعرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج ،حيث سنتطرق في المبحث الاول الى الاجراءات المنهجية للدراسة ، نستعرض فيها اولا التعريف بمجالات الدراسة المكانية والزمانية ،ثم المتهج المستخدم في الدراسة،بالاضافة الى العينة وكذا الادوات المستخدمة لجمع المعطيات الخاصة بموضوع البحث،اما في المبحث الثاني فسوف نقوم بتحليل البيانات المتحصل عليها وتفسيرها تفسيراً دقيقاً ، انطلاقاً من مختلف الاجابات ،واخيراً سنتطرق الى مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات وكذا النتائج العامة،وصولاً الى الاستنتاج العام المتعلق بموضوع دراستنا انعكاسات القيادة النسوية على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة التربوية.

المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الاول:مجالات الدراسة

أ- المجال المكاني

تمت الدراسة بإبتدائية عياشي الحبيب المتواجدة بمستغانم ، بالضبط غرب بلدية وادي الخير في دوار القلايلية، وتبعد عن مقر البلدية بحوالي 2 كلم وعن مقر الولاية ب 32 كلم ، أنشئت هذه المؤسسة سنة 1986 ولم يتم فتحها إلا في 29/09/1989 ، تحتوي المدرسة على 4 قاعات للدراسة ومكتب للادارة ، ومسكنين وظيفيين .

مساحة المؤسسة الاجمالية 1436 م²

المساحة المبنية. 329.47 م²

مساحة الاقسام الاربعة. 273.83 م²

مساحة مكتب الادارة. 33.56 م²

مساحة دورة المياه. 22.08 م²

مساحة الساحة. 1146.53 م²

ونظرا لصغر مجتمع البحث اضطررنا الى التوجه الى مؤسسات تربية اضافية ،من اجل توزيع كافة الاستثمارات التي كانت بحوزتنا ، وتمثلت هذه المؤسسات في: ابتدائية فغلو الشارف ، ابتدائية عباسية الحبيب، ومتوسطة بنخدة شارف وجميعها متواجدة بمستغانم .

ب-المجال الزمني:

ويقصد به المدة التي إستغرقتها الدراسة الميدانية

تمت الدراسة الميدانية على مرحلتين:

المرحلة الاولى :من 23/05/2021 الى 24/05/2021 تم فيها توزيع 30 استمارة فقط كتجربة اولية من اجل معرفة مدى تفهم المبحوثين للعبارات الموجودة في الاستبانة .

المرحلة الثانية : من 24/05/2021 الى 30/05/2021 تم فيها توزيع جميع الاستثمارات التي كانت بحوزتنا والمقدر عددها ب 25 استمارة ، ليكون العدد الاجمالي للاستمارات الموزعة على المبحوثين هو 55 استمارة ، موزعة في كل من المؤسسات التربوية الاربعة التي تمت زيارتها ، ومن ثم تم استرجاعها والقيام بعمليات تفريغ البيانات الموجودة في الاستثمارات وذلك في الفترة الممتدة ما بين 01/06/2021 الى 05/06/2021.

المطلب الثاني : المنهج المستخدم في الدراسة

يعرف المنهج لغة بأنه الطريق او المسلك.

اما اصطلاحا فقد عرف معاني ومفاهيم عديدة ومتنوعة من بينها تعريف محمد بدوي الذي عرفه بأنه :“ مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول الى الحقيقة العلمية ، وانه الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل الى نتيجة معلومة”¹

وقد ارتأينا في دراستنا هذه الى استخدام منهج المسح الاجتماعي من أجل الحصول على معطيات مهيكلة وهو يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر من اكثر المناهج الملائمة في تحقيق اهداف الدراسة الحالية ولاجابة عن تساؤلاتها .

ويعرف المنهج الوصفي بأنه : اسلوب علمي يهدف الى التوصل لمعرفة دقيقة وتفصيلية لظاهرة او موضوع محدد بطريقة افضل من اجل تقويم اوضاع قائمة ووضع اجراءات علمية لها ، والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقعة او الظاهرة كما توجد في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً او تعبيراً كيميا ، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ، اما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه ابظاهرة او حجمها ، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة .”²

¹ اعداد مجموعة مؤلفين، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية واقتصادية ، الطبعة الاولى ، برلين ، المانيا ، 2019 ، ص 14.

² بوقندورة يمينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 16

وتتدرج دراستنا في اطار الدراسات الوصفية فنحن بصدد التعرف على انعكاسات القيادة النسوية على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة ، وذلك بجمع البيانات والمعلومات التي تخدم هذه الدراسة ووصفها وتحليلها تحليلا دقيقا .

المطلب الثالث : عينة البحث

يشير مصطلح العينة في علم الاحصاء الى انها : " هي جزء من المجتمع حيث تتوافر في هذا الجزء خصائص المجتمع نفسها ، والحكمة من اجراء الدراسة على العينة هي انه في كثير من الاحيان يستحيل اجراء الدراسة على المجتمع فيكون اختيار العينة ، بهدف التوصل الى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع ، ويصبح ذلك ممكنا اذا كانت خصائص العينة تمثل خصائص المجتمع ، من حيث اكبر عدد من المتغيرات" ٢

ويعتبر تحديد العينة او مجتمع البحث من اهم الاجراءات المنهجية التي تتطلب تحديدها بدقة بالغة .

وقد تمثلت عينة دراستنا في كل من المعلميين والاداريين والعاملين المتواجدين بكل من المؤسسات التربوية الاربعة التي تم فيها اجراء الدراسة الميدانية ، والذين يعملون تحت قيادة امراة ، ونظرا لصغر مجتمع البحث ، اقتضى منا ذلك استخدام الحصر الشامل ، ليكون مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة ، ولما وزعنا الاستثمارات على 45 مبحوث

استرجعنا 40 استمارة وامتنع 5 مبحوثين من رد الاستمارات، وعليه اصبحت عينة الدراسة مكونة من 40 مفردة .

المطلب الرابع :ادوات جمع البيانات

الاستمارة :

اعتمدنا في دراستنا هذه على تقنية أساسية لجمع المعلومات والمعطيات وهي تقنية الاستمارة.

تعرف الاستبانة بأنها :“مجموعة من الاسئلة المرتبة حول موضوع معين ، يتم وضعها في استمارة وترسل للاشخاص المعنيين ، بالبريد او يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على اجوبة عن الاسئلة الواردة فيها”¹

وتساعد الاستمارة في الحصول على معلومات دقيقة ومحددة ، كما انها مختصرة للجهد والوقت ، وهي وسيلة من وسائل المنهج الوصفي لجمع البيانات ، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (likert scale) اوزلك للحصول على معلومات عن خصائص وملامح عينة الدراسة.

وقد تضمنت استمارة الاستبيان محورين ، حيث شمل المحور الاول البيانات الشخصية المتعلقة بالمبحوثين ، وتحمل الارقام من 01 الى 05.

¹- اعداد مجموعة مؤلفين ، مرجع سبق ذكره ، ص 115.

اما المحور الثاني فقد شمل العبارات المتعلقة بالفرضية الاولى ، والتي تحمل الارقام من

01 الى 11 ، وقد اردنا من خلال هذه العبارات ان نعرف النمط الذي تتبعه الرئيسة

حسب افراد العينة . هل هو نمط ديموقراطي قائم على المشاركة في اتخاذ القرارات ويظهر

ذلك من خلال العبارات رقم (4/3/2/1) ، ام هو نمط اوتوقراطي قائم على الصرامة

وتوجيه المرؤوسين بأسلوب الامر والنهي ودون مناقشة يظهر من خلال

العبارات (8/7/6/5)، ام هو نمط حر ومتساهل يترك الحرية الكاملة للافراد في التصرف

دون ادنى تدخل فيها سنقيس ذلك من خلال العبارات رقم (11/10/9).

اما المحور الثالث فقد تناولنا فيه العبارات المتعلقة بالفرضية الثانية وكذا نوعية المناخ

التنظيمي السائد داخل المؤسسة والذي توفره المديرية ، ويظهر ذلك من خلال العبارات من

رقم 12 الى رقم 26 ، حيث اردنا من خلالها ان نعرف ان كان لجو السائد داخل

المؤسسة التربوية مريح ومناسب ، وهل يشجع على الانضباط والالتزام في العمل ، وهل

يدعم المشاركة في اتخاذ القرارات..

وقبل ان يصل الاستبيان الى صورته النهائية عرضته على المشرف لتقديم الملاحظات

والتوجيهات ، اضافة الى بعض الاساتذة والمتخصصين ، وبناء على التعليمات

والنصائح المقدمة تم اجراء بعض التعديلات على استمارة الاستبانة.

وقمنا كأول خطوة بتجربة الاستبيان على عينة صغيرة من مجتمع البحث ، تمثلت في 30

مبحوث ، للتأكد من مدى تفهمهم للعبارات الموجودة في الاستبانة ، وبعد استرجاع

الاستثمارات وجدنا بأن العبارات كانت مفهومة وواضحة لافراد العينة ، وقد اجابو عنها جميعا ، مما ادى بنا ذلك الى توزيع 15 استمارة اخرى على المبحوثين ، ليكون العدد الاجمالي للاستثمارات الموزعة هو 45 استمارة ، حيث تم توزيع 8 استمارات بابتدائية عياشي الحبيب، ونظرا لضغر المجتمع اضطررنا الى الانتقال الى مؤسسات تربية اخرى ، تمثلت هذه المؤسسات في ابتدائية فغلو شارف تم فيها توزيع 11 استمارة ، ابتدائية عبابسة الحبيب تم فيها توزيع 12 استمارة ، و 14 استمارة بمتوسطة بخدة شارف ، لنكون بذلك قد وزعنا جميع الاستثمارات التي كانت بحوزتنا.

وعند استرجاع الاستثمارات بعد مدة زمنية استرجعنا فقط 40 استمارة ، نظرا لامتناع 5 مبحوثين عن الاجابة عنها.

المبحث الثاني:تفريغ البيانات و تحليلها ومناقشة النتائج.

المطلب الاول:تفريغ البيانات وتحليلها

المحور الأول: البيانات الشخصية :

سنحاول في هذا المحور ان نتعرف على اهم خصائص افراد العينة والمتمثلة في الجنس

، السن ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية وكذا الموقع الوظيفي .

الجدول رقم 01: يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	12	30%
اناث	28	70%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول نجد ان نسبة الاناث اعلى من نسبة الذكور ،حيث قدرت نسبة الاناث ب 70% وذكور ب 30% ،وقد يفسر ذلك ان اغلبية العاملين في المؤسسات التربوية التي أجرينا فيها الدراسة هم من فئة الاناث. ومنه نستخلص ان نسبة الاناث تفوق نسبة الذكور.

الجدول رقم 02: يبين توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

السن	التكرار	النسبة
من 26-21	5	12.5%
من 32 - 26	12	30%
32 فما فوق	23	57.5%

المجموع	40	100
---------	----	-----

من خلال الجدول نجد ان نسبة الفئة 32 فما فوق هي الأعلى نسبة و ذلك ب 57.5% و
الفئتين الاخريتين من 26 إلى 32 و كذلك من 21 إلى 26 قدرت نسبتهما ب 30% و
12.5% و ذلك راجع إلى كون ان المؤسسات المعنية اغلبية عمالها ذوو سن محدد .
و منه نستخلص ان اغلبية العمال من الاناث و كذلك من الفئة العمرية 32 فما فوق.

الجدول رقم 03 :يبين توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكلوريا	6	15%
ليسانس	20	50%
ماستر	14	35%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة العاملين المتحصلين على شهادة الليسانس اعلى من
الشهادات الأخرى و قدرت ب 50% بينما شهادة الماستر فقدرت نسبتها ب 35% تاتي
بعدها شهادة البكالوريا بنسبة 15% و لعل ذلك راجع إلى كون ان اغلبية المعلمين
يوظفون بشهادة الليساني عكس الإداري الذي قد يوظف بجميع الشهادات

و منه نستخلص ان الليسانس هي الشهادة الغالبة في المؤسسات التي أجرينا فيها الدراسة

الجدول رقم 04: يوضح الخبرة المهنية لافراد العينة

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
اقل من سنة	2	5%
سنة	1	2.5%
سنتين	12	30%
اكثر من ثلاث سنوات	25	62.5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول نجد ان اعلى خبرة للعاملين في مؤسسة كانت بنسبة 62.5% و ذلك لفئة العاملين اكثر من ثلاث سنوات بينما نجد ان العاملين الذين خبرتهم كانت سنتين قدرت نسبتهم ب 30% ثم تاتي اقل من سنة ب نسبة 5% ثم سنة واحدة بنسبة 2.5% و لعل ذلك راجع إلى كون ان المؤسسات التي أجرينا فيها الدراسة تبحث عن كفاءات للعمل.

و منه نستخلص ان المؤسسات تحتوي على عمال ذوي خبرة مهنية .

الجدول رقم 05: يبين توزيع افراد العينة حسب الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	التكرار	النسبة
معلم	30	75%
اداري	10	25%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة المعلمين قدرت ب 75% بينما الاداريين قدرت ب 25% و لعل ذلك راجع إلى ان عدد الاداريين محدود في المؤسسات التربوية المعنية عكس المعلمين..

و منه نستخلص ان المؤسسات تحتوي على المعلمين كفاءة غالبية على العاملين

ملخص عن مواصفات العينة :

نستج من خلال هذه الجداول المتعلقة بخواص العينة ، هي ان معظم العاملين بالمؤسسات التربوية المعنية هم من فئة الاناث حيث بلغت نسبتهم 70% ، اما الفئة العمرية فقد كانت 32 فما فوق هي الفئة الغالبة في المؤسسات ، اما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد كانت شهادة الليسانس هي الشهادة الحاصلة على اعلى نسبة ، وذلك لان معظم معلمي الابتدائي يوظفون بشهادة الليسانس عكس الاداري الذي قد يوظف بجميع

الشهادات ، وفيما يخص الخبرة المهنية فقد وجدنا ان خبرة ثلاث سنوات فما فوق هي الخبرة الغالبة في المؤسسة ، ولك لان المؤسسات تبحث دائما عن عمال ذو كفاءة وخبرة مهنية اكبر ، اما فيما يخص الموقع الوظيفي لافراد العينة فقد وجدنا ان المعلمين هم المتواجدين بكثرة في المؤسسة التربوية عكس الاداريين.

عرض وتحليل بيانات ومناقشة نتائج الفرضية الاولى:

المحور 02: نمط القيادة النسوية حسب افراد العينة

سنحاول في هذا المقام عرض نتائج البحث فيما يخص الفرضية الاولى التي كان مؤداها "يؤدي النمط القيادي المتبع من طرف المرأة القائدة مع العاملين الى خلق مناخ تنظيمي ايجابي" ، حيث سنحاول من خلال النتائج المتحصل عليها ان نبرز النمط او الاسلوب القيادي الذي تستخدمه الرئيسة في تعاملها مع المرؤوسين.

أ) هل نمط القيادة النسوية هو نمط ديمقراطي؟

1-فتح المجال للدلاء بالاراء:

فتح المجال امام المرؤوسين للدلاء بأرائهم ، هو دليل على ديمقراطية الرئيسة ، ومؤشر قوي على انفتاحها وتقبلها لجميع الاراء والافكار . لذلك قمنا بطرح السؤال على افراد العينة

للمعرفة رأيهم حول العبارة القائلة ” تقوم رئيستك في العمل بفتح المجال امامكم للدلاء

بأرائكم فيما يتعلق بسير العمل ” ، وجاءت النتيجة كما يوضحه الجدول رقم 01.

الجدول رقم 01 : يوضح استجابات المبحوثين حول ما اذا كانت الرئيسة في العمل تقوم بفتح المجال

امامهم للدلاء بأرائهم فيما يتعلق بسير العمل .

العبارة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	02	%05	2.72
محايدون	07	%17.5	
مويدون	31	%77.5	
المجموع	40	%100	

يتضح من خلال الجدول المبين اعلاه ان افراد العينة قد أيدوا بنسبة كبيرة العبارة ”تقوم

رئيستك في العمل بفتح المجال امامكم للدلاء بأرائكم فيما يتعلق بسير العمل“ ، حيث

بلغت نسبة المؤيدون للعبارة 77.5% ، والمحايدون بنسبة 17.5% ، اما نسبة 5% وهي

ادنى نسبة تمثل اجابات افراد العينة المعرضين للعبارة المذكورة سابقا ، ويعني ذلك ان

الرئيسة المتمثلة في المديرة تفتح المجال امام مرؤوسيهها للدلاء بأرائهم فيما يتعلق بسير

العمل ، وهذا ما يظهر واضحا من خلال النسبة المرتفعة للمؤيدي للعبارة ، وتشير قيمة

المتوسط الحسابي (2.72) الى الاتفاق الكبير للمبحوثين على ان رئيستهم تفتح لهم

المجال للدلاء بأرائهم .

ومنه نستخلص بأن المديرة في كل من مؤسسات التربية التي تم فيها إجراء الدراسة

دائما ما تعطي لمرؤوسيهها الحق في ابداء رأيهم والتعبير عن افكارهم.

2- المشاركة في اتخاذ القرارات:

المشاركة في إتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات المتعلقة بالعمل ، هو مؤشر قوي على ديمقراطية القيادة ، لذلك طرحنا السؤال على المبحوثين لمعرفة رأيهم حول العبارة "تتيح لك رئيستك في العمل الفرصة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات المتعلقة بالعمل" ، وجاءت النتيجة كما يوضحه الجدول رقم 02.

الجدول رقم 02: يوضح استجابات المبحوثين حول ما اذا كانت رئيستهم في العمل تتيح لهم الفرصة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات المتعلقة بالعمل .

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	03	7.5%	2.72
محايدون	05	12.5%	
مؤيدون	32	80%	
المجموع	40	100%	

من خلال الجدول نجد ان نسبة 80% من افراد العينة قد صرحو بأن مديرتهم تتيح لهم الفرصة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات المتعلقة بالعمل ، و 12.5% هي النسبة الممثلة للمحايدون للعبارة "تتيح لك رئيستك في العمل الفرصة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات المتعلقة بالعمل" ، اما 7.5% فهي نسبة المعارضين للعبارة السابقة الذكر ، وهي نسبة قليلة مقارنة بنسبة المؤيدون ، ما يدل ذلك على ان الرئيسة دائماً ما تتيح الفرصة للعاملين من اجل اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات المتعلقة بالعمل .

وما نلاحظه من هذه الاجابات لافراد العينة الاتفاق الواضح للمبحوثين على عبارة "تتيح

لك رئيستك في العمل الفرصة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات المتعلقة

بالعمل " وهذا ما تؤكدده القيمة المرتفعة للمتوسط الحسابي (2.72).

ومنه نستنتج بأن مديرة في كل من المؤسسات التربوية المعنية دائما ما تتيح الفرصة

لمرؤوسيهيها في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

3-السماح بإبداء الرأي وتوضيح الافكار:

السماح للمرؤوسين بإبداء رأيهم وتوضيح فكرتهم ،هو دليل على إتباع الرئيسة للنمط

الديموقراطي التشاركي ، وللتأكد من ذلك استجوبنا المبحوثين لمعرفة رأيهم حول العبارة

"تسمح لك رئيستك في العمل بإبداء رأيك وتوضيح فكرتك" ،وجاءت النتيجة كما يوضحه

الجدول رقم 03.

الجدول رقم 03: يوضح استجابات المبحوثين حول ما اذا كانت تسمح لهم رئيستهم في العمل بإبداء رأيهم وتوضيح فكرتهم .

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	04	%10	2.70
محايدون	04	%10	
مؤيدون	32	%80	
المجموع	40	100%	

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 80% من افراد العينة قد ايدو العبارة " تسمح لك

رئيستك في العمل بإبداء رأيك وتوضيح فكرتك " وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة

المعارضون والمحايدون التي بلغت نسبة كل منهما 10% فقط ، وهذا ان دل على شئ

فانه يدل على ان مديرة في كل من المؤسسات التربوية المدروسة لا تمنع مرؤوسياها من

ابداء رأيهم وتوضيح فكرتهم ، وتشير قيمة المتوسط الحسابي (2.70) الى الاتفاق الكبير

بين المبحوثين حول العبارة السابقة الذكر .

ومنه نستخلص ان مديرة في كل من المؤسسات التربوية المدروسة دائما تسمح للعاملين

تحت قيادتها بإبداء رأيهم وتوضيح فكرتهم في الامور الي تتعلق بالعمل .

4-المشورة والاخذ برأي المرؤسين:

المشورة دليل على الثقة والانسجام بين الرئيسة والمرؤسين ،وهي مفتاح على إتباع

القيادية للديموقراطية في السلطة ، وقد قمنا بطرح التساؤل على أفراد العينة لمعرفة

رأيهم في عبارة ”تستشيرك رئيستك قبل وضع البرنامج الساعي الخاص بفترة تدريسيك“ ،

وجاءت النتيجة كما يوضحه الجدول رقم 04.

الجدول رقم 04: يوضح استجابات المبحوثين حول ما اذا كانت رئيستهم في العمل تستشيرهم قبل

وضع البرنامج الساعي الخاص بفترة تدريسيهم .

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	05	%12.5	2.50
محايدون	10	%25	
مؤيدون	25	%62.5	
المجموع	40	100%	

يتضح من خلال الجدول المبين اعلاه ان افراد العينة قد أيدوا بنسبة كبيرة العبارة

”تستشيرك رئيستك قبل وضع البرنامج الساعي الخاص بفترة تدريسيك“ حيث بلغت نسبة

المؤيدون للعبارة 62.5% ، وتأتي بعدها نسبة 25% وهي النسبة الممثلة لاجابات

المحايدون للعبارة ، اما المعارضون للعبارة فقد بلغت نسبتهم 12.5% وهي نسبة قليلة

نوعا ما ، ويدل ذلك على ان الرئيسة اي المديرة تستشير المعلمين قبل وضع البرنامج

الساعي الخاص بفترة تدريسيهم .

مايمكن ملاحظته من خلال هذه الاجابات لمختلف افراد العينة هو الاتفاق الواضح بين

المبحوثين حول العبارة ، وهذا ما يشير اليه قيمة المتوسط الحسابي (2.50).

ومنه نستخلص بأن المديرية لا تقوم بأي تصرف دون ان تستشير مرؤوسيهيها ، وبذلك نقول انها تراعي جميع الظروف الخاصة بالمعلمين .

ب) هل نمط القيادة النسوية هو نمط اوتوقراطي ؟

1- التوجيه بأسلوب الامر والنهي :

التوجيه بأسلوب الامر والنهي ودون مناقشة هو دليل على ديكتاتورية القيادة النسوية ، ولمعرفة ذلك طرحنا السؤال على افراد العينة من اجل إبداء رأيهم في العبارة القائلة "توجهك رئيسك بأسلوب الامر والنهي ودون مناقشة"، وجاءت النتائج كما يوضحه الجدول رقم 06 أسفله.

الجدول رقم 05: يوضح استجابات المبحوثين حول ما اذا كانت رئيسهم توجههم بأسلوب الامر والنهي ودون مناقشة .

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	23	57.5%	1.62
محايدون	09	22.5%	
مؤيدون	08	20%	
المجموع	40	100%	

يتضح من خلال الجدول المبين اعلاه ان افراد العينة منقسمون حول الموقف من عبارة "توجهك رئيسك بأسلوب الامر والنهي ودون مناقشة " حيث بلغت نسبة المعارضون على للعبارة 57.5% ، وتأتي بعدها نسبة 22.5% وهي النسبة الممثلة لاجابات المحايدون

للعبارة ، اما المؤيدون ن للعبارة فقد بلغت نسبتهم 20% وهي نسبة قليلة نوعا ما ، ولعل ذلك راجع الى استخدام المديرية الاسلوب اللبق القائم على النصح ولارشاد في تعاملها مع العاملين ، اما الفئة القليلة التي أيدت العبارة فيمكن ان يكونوا من الاشخاص الغير منضبطين والمتأخرين عن عملهم، وهنا يجب على المديرية التعامل بصرامة معهم، وتشير قيمة المتوسط الحسابي (2.62) الى عدم الاتفاق بين المبحوثين حول العبارة.

ومنه نستخلص ان المديرية تتعامل بأسلوب الامر والنهي مع فئة معينة فقط، اما الفئة الاخرى التي تقوم بجميع المهام ودائما منضبطة فهيا تعاملها بالاسلوب الجيد واللبق.

6-مركزية السلطة :تركيز السلطة وعدم التفويض هو مؤشر على إتباع القيادة النسوية للنمط الاوتوقراطي ، وضعف الثقة بينها وبين مرؤوسيه ،واعتبارها لهم بأنهم غير مؤهلين لتولي مهام السلطة ، ولمعرفة رأي المبحوثين في ذلك تم طرح التساؤل في شكل عبارة ” تركز رئيستك جميع السلطات بيدها ” وجاءت النتيجة كما هو مبين في الجدول اسفله.

الجدول رقم 06: يوضح استجابات المبحوثين حول ما ان كانت تركز رئيستهم جميع السلطات

بيدها

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	24	60%	1.57
محايدون	09	22.5%	
مؤيدون	07	17.5%	
المجموع	40	100%	

يتضح من خلال الجدول ان افراد العينة منقسمون حول الموقف من العبارة ” تركز
رئيستك جميع السلطات بيدها ” حيث بلغت نسبة المعارضين 60% كأعلى نسبة ، ثم
فئة المحايدون بنسبة 22.5%، لتأتي بعدها فئة المؤيدون للعبارة بنسبة 17.5% ، ما
يدل ذلك على ان المديرية تعمل على تفويض السلطة وتوزيع المهام على المرؤوسين.
وما يمكن ملاحظته هو عدم الاتفاق بين المبحوثين حول هذا المؤشر ، وهذا ما يؤكد
نسبة المتوسط الحسابي (1.50).ومنه نستنتج ان المديرية تعمل على مشاركة المهام مع
المرؤوسين .

7-إستخدام السلطة كأداة للضغط:إستخدام السلطة كأداة للضغط والتوجيه ، هو مؤشر
على تسلطية القيادة النسوية وعدم تقديرها لمشاعر وعواطف المرؤوسين، وإعتبارها ان
الانسان لايعمل الا وفق هذا الضغط الشديد ولمعرفة رأي أفراد العينة في ذلك طرحنا
عليهم السؤال “تستخدم رئيستك في العمل سلطتها كأداة للضغط عليكم”، وجاءت النتيجة
كما يبينه الجدول رقم 08.

الجدول رقم 07: يوضح استجابات المبحوثين حول ما اذا كانت رئيستهم في العمل تستخدم سلطتها كأداة للضغط عليهم .

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	26	%65	1.47
محايدون	09	%22.5	
مؤيدون	05	%12.5	
المجموع	40	100%	

يتضح من خلال الجدول ان افراد العينة منقسمون حول الموقف من العبارة "تستخدم رئيستك في العمل سلطتها كأداة للضغط عليكم" حيث بلغت نسبة المعارضين %65 كأعلى نسبة ، ثم فئة المحايدون بنسبة %22.5، لتأتي بعدها فئة المؤيدون للعبارة بنسبة %12.5 ، ما يدل ذلك على ان المديرية لا تستخدم سلطتها كأداة للضغط على المعلمين ولاداريين الا نادرا فقط اي في الحالات التي تتطلب منها القيام بذلك.

وما يمكن ملاحظته هو انقسام المبحوثين حول هذا المؤشر ، وهذا ما يؤكد نسبة المتوسط الحسابي (1.47).

8- إجبارية إنجاز جميع المهام: إجبار الرئيسة مرؤوسيا على انجاز جميع المهام ، هو دليل على عدم ثقة القيادة النسوية بمرؤوسيا ، وإعتبارها لهم بأنهم لا يعملون الا تحت الضغط الشديد والمراقبة المستمرة لهم ، ولهذا طرحنا السؤال على أفراد العينة لمعرفة رأيهم من خلال عبارة "تجبرك رئيستك في العمل على انجاز جميع المهام" ، وجاءت النتيجة كما يوضحه الجدول رقم 08.

الجدول رقم 08: يوضح استجابات المبحوثين حول ما اذا كانت رئيستهم في العمل تجبرهم على

انجاز جميع المهام.

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	22	%55	1.65
محايدون	10	%25	
مؤيدون	08	%20	
المجموع	40	100%	

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 55% من افراد العينة قد عارضوا على عبارة "تجبرك

رئيستك في العمل على انجاز جميع المهام" ، ونسبة 25% محايدون ، اما 20% في

نسبة المؤيدون للعبارة ، ومنه نقول بأن المدير لا تجبر جميع مرؤوسيهما على انجاز

المهام ، الا مع افراد فقط اولئك الذين يكونون غير منضبطين ولا ينجزون اعمالهم في

الوقت المحدد ، وهذا ما تشير له قينة المتوسط الحسابي (1.65).

(ج) هل نمط القيادة النسوية هو نمط حر ومتساهل ؟

1- الحرية الكاملة في إنجاز المهام:

منح الحرية الكاملة في إنجاز جميع المهام دون أدنى تدخل فيها ، هو مؤشر على

فوضوية وسلبية لقيادة النسوية ، وغياب الاجراءات والقوانين التي تحكم السلوك ، لذلك

طرحنا السؤال على أفراد العينة للاخذ برأيهم فيما يخص العبارة "تمنحك رئيستك في العمل

الحرية الكاملة في انجاز المهام ودون ادنى تدخل فيها ”، وجاءت النتيجة كما يوضحه

الجدول رقم 09.

الجدول رقم 09: يوضح استجابات المبحوثين حول ما اذا كانت رئيستهم في العمل تمنحهم الحرية

الكاملة في انجاز المهام دون ادنى تدخل فيها .

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	14	%35	2.10
محايدون	08	%20	
مؤيدون	18	%45	
المجموع	40	100%	

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 45% من افراد العينة قد ايدوا العبارة ” تمنحك رئيستك

في العمل الحرية الكاملة في انجاز المهام ودون ادنى تدخل فيها ”، اما المعارضون

35% ، والمحايدون بنسبة 20% ، وهذا يدل على ان المديرية غالبا ما تمنح مرؤوسيه

الحرية الكاملة في انجاز المهام ، ولعل ذلك لثقتها الكبيرة بقدراتهم وكفائتهم في انجاز

الاعمال بمفردهم بشكل جيد ومنتقن ، وتشير قيمة المتوسط الحسابي (2.10) الى الاتفاق

الكبير بين المبحوثين حول العبارة السابقة الذكر .

ومنه نستخلص ان مديرية في كل من مؤسسات التربية المدروسة غالبا ما تسمح

لمرؤوسيه بأنجاز جميع المهام ودون ادنى تدخل منها وذلك نتيجة لثقتها الكبيرة بقدراتهم

الفردية.

2-الامتناع عن تقديم المعلومات والارشادات الخاصة بالعمل:

الامتناع عن اعطاء التوجيهات والارشادات الخاصة بالعمل هو مؤشر على عدم قدرة القيادة النسوية على اتخاذ القرارات وإيجاد صعوبة في تسيير المؤسسة ، وقد قمنا بطرح السؤال على افراد العينة لمعرفة رأيهم من خلال العبارة”تتمتع رئيستك في العمل عن تقديم المعلومات والارشادات الخاصة بالعمل ”،وجاءت النتيجة كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم 10:يوضح استجابات المبحوثين حول ما اذا كانت رئيستهم في العمل تمنع عن تقديم المعلومات والارشادات الخاصة بالعمل.

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	23	57.5%	1.65
محايدون	08	20%	
مؤيدون	09	22.5%	
المجموع	40	100%	

يتضح من خلال الجدول ان افراد العينة منقسمون حول الموقف من العبارة ”تتمتع رئيستك في العمل عن تقديم المعلومات والارشادات الخاصة بالعمل ”حيث بلغت نسبة المعارضين 57.5% كأعلى نسبة ، ثم فئة المؤيدون بنسبة 22.5%، لتأتي بعدها فئة المحايدون للعبارة بنسبة 20% ، ما يدل ذلك على ان المديرية لا تتمتع عن تقديم

النصائح والتوجيهات المتعلقة بالعمل لصالح مرؤسيها ، وتشير قيمة المتوسط الحسابي (1.65) الى عدم انقسام المبحوثين حول العبارة.

3- المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت:

إعتبار المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت هو دليل على ضعف القيادة النسوية على التواصل ، لذلك طرحنا السؤال على المبحوثين لمعرفة رأيهم من خلال العبارة "تعتبر رئيستك المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت " وجاءت النتيجة كما هو موضح في الجدول اسفله.

الجدول رقم 11: يوضح استجابات المبحوثين حول ما اذا كانت رئيستهم في العمل تعتبر المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت .

المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	البدائل
1.50	65%	26	معارضون
	20%	08	محايدون
	15%	06	مؤيدون
	100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان 65% من افراد العينة قد صرحوا بأن رئيستهم لا تعتبر المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت ، و 20% محايدون ، اما 15% فقد أيدوا العبارة ، ومنه نقول بأن المديرية وحسب افراد العينة فانها لا تعتبر المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت بل هي دائما تشجع على ذلك ، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي (1.50)

ملخص حول نمط القيادة النسوية

ومن خلال تحليل بيانات الجداول المتعلقة بالفرضية الاولى من (1 الى 12) إتضح لنا أن هناك:

-إن نسبة 77.5% من افراد العينة قد صرحوا بأن رئيستهم في العمل تفتح المجال أمامهم للادلاء بأرائهم فيما يتعلق بسير العمل ، ما يعني ذلك وجود الثقة والانسجام داخل المؤسسة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (1).

-كما نجد ان نسبة 80% من افراد العينة قد صرحوا بأن رئيستهم في العمل تتيح لهم الفرصة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات المتعلقة بالعمل ، وهذا ما يبينه الجدول رقم (2).

-ويتضح وبشكل ملفت للانتباه ان 80% من المبحوثين قد أجابو بأن رئيستهم في العمل تسمح لهم بأبداء رأيهم وتوضح فكرتهم ، مما يساهم ذلك في خلق المناخ التنظيمي المناسب داخل المؤسسة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (3).

-كما تبين أن نسبة 62.5% من أفراد العينة قد صرحوا بأن مديرتهم تستشيرهم قبل وضع البرنامج الساعي الهاص بفترة تدريسهم، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (4)، وهذا يدل على مراعاة المرأة القائدة للظروف العاملين الخاصة.

- نجد ان نسبة 57.5% من أفراد العينة قد اجابوا بأن مديرتهم لا توجههم بأسلوب الامر والنهي ودون مناقشة ، وهذا ما يبينه الجدول رقم(5).

-وقد صرح أغلبية أفراد العينة بأن رئيستهم اي مديرة المؤسسة التربوية لا تركز جميع السلطات بيدها، وذلك بنسبة. 60% ما يعني ذلك انها تعمل على تفويض السلطة للمرؤوسين ومنحهم الفرصة في قيادة العمل، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (6).

-كما اتضح ان نسبة 65% من افراد العينة قد صرحوا بأن مديرتهم في العمل لا تستخدم سلطتها كأداة للضغط عليهم ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (7).

- نجد ان أغلبية المبحوثين قد أجابو بأن رئيستهم في العمل لا تجبرهم على انجاز جميع المهام ، وذلك بنسبة 55%، ما يعني ان المديرة متساهلة مع مرؤوسيهيها ولا تجبرهم على القيام بالاعمال الا في حالة وجود أشخاص غير منضبطين ، وذلك حتى تحافظ على التوازن الداخلي للمؤسسة ، وهذا ما يظهر واضحا في الجدول رقم (8).

-تؤكد نتائج الدراسة ان نسبة 45%،من أفراد العينة قد صرحوا بأن مديرتهم لاتمنحهم الفرصة الكاملة في انجاز جميع المهام دون ادنى تدخل فيها ، ما يعني ذلك انها تثق بقدراتهم في انجاز الاعمال بمفردهم ، وهذا ما يبينه الجدول رقم (9).

-ان نسبة 57.5% من المبحوثين قد صرحوا بأن رئيستهم في العمل لا تمتنع أبدا عن تقديم المعلومات والارشادات الخاصة بالعمل ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (10).

كما إتضح ان نسبة 65% من أفراد العينة قد صرحوا بأن مديرتهم في العمل لا تعتبر المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت ، وهءا ما يوضحه الجدول رقم (11)، ما يعني ان المديرة تتبع النمط القيادي الديموقراطي القائم على المشاركة والاختذ بأراء الاخرين في حل المشاكل المتعلقة بالعمل.

استنتاج :

اذن ما يمكن قوله حول النتائج المتحصل عليها في هذا المحور هو ان المديرة في كل من المؤسسات التربوية التي تم فيها إجراء الدراسة تعمل دائما على اشراك مرؤوسيهها في اتخاذ القرارات وتمنح لهم الفرصة في ابداء رأيهم والتعبير عن افكارهم ، كذلك تبين لنا ان الرئيسة لا تقوم بأي تصرف دون ان تستشير مرؤوسيهها في ذلك ، كما انها لا تمننتع ابدا عن تقديم الارشادات للعاملين تحت قيادتها ، بل هي ترحب بجميع الاراء وتستمع لجميع انشغلاتهم ، وهي نادرا فقط ما توجههم بصرامة وذلك حتى تحافظ على هيبتها داخل المؤسسة، وبالتالي نقول هنا ان النمط القيادي الذي تتبعه المديرة مع مرؤوسيهها هو النمط الديموقراطي القائم على المشاركة في اتخاذ القرارات واعطاء الفرصة للجميع في التعبير عن آرائهم وافكارهم ، وقد أكد ”جونس وجورج“ ان المرأة تميل في اغلب الاحيان الى اسلوب المشاركة اي الاسلوب الاستشاري

عرض وتحليل بيانات ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

المحور الثالث: نوعية المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة حسب افراد العينة.

سنحاول في هذا المقام عرض نتائج البحث فيما يخص الفرضية الثانية والتي كان مؤداها "إشراك المرأة القائدة العاملين في صنع واتخاذ القرارات من شأنه ان يخلق مناخ تنظيمي مناسب" وكذا التعرف على نوعية المناخ التنظيمي حسب افراد العينة وهل هو يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات ، ويساعد العمال على الانضباط حيال عملهم ، وان كان يشعروهم بأنهم جزء فعال في المؤسسة ، وهل يرغب العمال في البقاء والعمل في ظل هذا الجو اسائد بالمؤسسة .

أ)المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات.

1- قبول العمل تحت قيادة امرأة:

قبول العمل تحت قيادة امرأة في ظل المجتمع الذكوري هو مؤشر على وعي المرؤوسين ، وإعترافهم بكفاءة وجدارة المرأة في تولي المنصب القيادي ، وقد طرحنا السؤال على أفراد العينة لمعرفة رأيهم في ذلك من خلال العبارة " تقبل ان تقودك امرأة في ظل المجتمع الرجالي " ، والجدول رقم 12 يبين نتيجة ذلك الاستجواب للمبحوثين.

الجدول رقم 12: يوضح استجابات المبحوثين حول ما ان كانوا يقبلون ان تقودهم امرأة في ظل المجتمع الرجالي .

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	08	%20	2.32
محايدون	11	%27.5	
مؤيدون	21	%52.5	
المجموع	40	100%	

من خلال الجدول نجد ان نسبة 52.5% من افراد العينة قد صرحو بأنهم يقبلون ان تقودهم امرأة في ظل المجتمع الرجالي ، و 27.5% هي النسبة الممثلة للمحايدون للعبارة ” تقبل ان تقودك امرأة في ظل المجتمع الرجالي ” اما 20% فهي نسبة المعارضين للعبارة السابقة الذكر ، وهي نسبة قليلة مقارنة بنسبة المؤيدون ، نستنتج من خلال هذا ان 21 فردا قد فضلوا العمل تحت قيادة امرأة وذلك نتيجة لوعيهم ، خصوصا ان هذه الفئة تعتبر من الفئات المتقفة ، والتي تعترف بالمساواة بين الرجل والمرأة ، اما 8 افراد الذين صرحوا بأنهم لا يقبلون ان تقودهم امرأة قد يكون ذلك راجع لاسباب جندرية بحتة ، وتشير قيمة المتوسط الحسابي (2.32) الى الاتفاق الكبير للمبحوثين وتفضيل العمل تحت قيادة المديرية .

ومنه نستنتج بأن العمال لا يواجهون اي مشكلة كونهم يعملون تحت قيادة امرأة ، فهم يتعرفون بالمساواة بين الرجل والمرأة، بالرغم من ذكورية المجتمع .

2-توزيع المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات:

العمل على توزيع المسؤولية واشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات هو مؤشر على المناخ التنظيمي المفتوح ، الذي يسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، وإشباع حاجاتهم ، ولمعرفة رأي المبحوثين في ذلك طرحنا عليهم السؤال من خلال العبارة“تعمل رئيستك في العمل على توزيع المسؤولية واشراكك في اتخاذ القرارات ”، وجاءت النتيجة موضحة في الجدول رقم 13.

الجدول رقم 13: يوضح استجابات المبحوثين حول ما اذا كانت رئيستهم في العمل تعمل على

توزيع المسؤولية واشراكهم في اتخاذ القرارات.

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	02	%5	2.80
محايدون	04	%10	
مؤيدون	34	%85	
المجموع	40	100%	

تشير معطيات الجدول رقم (13) ان نسبة 85% من افراد العينة صرحوا بأن رئيستهم

تعمل على توزيع المسؤولية واشراكهم في اتخاذ القرارات ، اما 10% فهي نسبة المحايدون

للعبارة ، و 5% اجابو بأن رئيستهم لا تعمل على توزيع المسؤولية واشراكهم في اتخاذ

القرارات ، ما يعني وجود فئة داخل المؤسسة تفتقر للثقة ولانسجام ، ويعكس ذلك قيمة المتوسط الحسابي (2.80) والتي تبرز الاتفاق الكبير المبحوثين حول العبارة .

ومنه نستنتج بأن المديرية تعمل على توزيع المسؤولية بشكل عادل ، واشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، الامر الذي من شأنه ان يخلق مناخ تنظيمي ايجابي داخل المؤسسات.

3- الاهتمام بوجهات النظر المختلفة عند حل المشاكل:

الاهتمام بوجهات النظر المختلفة عند حل المشاكل هو مؤشر على وجود المناخ التنظيمي الصحي والايجابي السائد بالمؤسسة وفي ظل القيادة النسوية ، و الذي ترتفع فيه درجة الرضا والدافعية ، ولمعرفة رأي افراد في ذلك طرحنا عليهم التساؤل من خلال عبارة " تهتم رئيسك في العمل بوجهات النظر المختلفة عند حل المشاكل " وجاءت النتيجة كما هو موضح في الجدول اسفله.

الجدول رقم 14: يوضح استجابات المبحوثين حول ما اذا كانت رئيستهم في العمل تهتم بوجهات النظر المختلفة عند حل المشاكل .

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	05	12.5%	2.70
محايدون	02	5%	
مؤيدون	33	82.5%	
المجموع	40	100%	

يتضح من خلال الجدول المبين اعلاه ان افراد العينة قد صرحوا بأجاباتهم حول العبارة " تهتم رئيستك في العمل بوجهات النظر المختلفة عند حل المشاكل " حيث بلغت نسبة المؤيدين للعبارة 82.5% ، وتأتي بعدها نسبة 12.5% وهي النسبة الممثلة لاجابات المعارضون للعبارة ، اما المحايدون للعبارة فقد بلغت نسبتهم 5% وهي نسبة قليلة، ويدل ذلك على ان الرئيسة اي المديرية تهتم بوجهات النظر المختلفة عند حل المشاكل ، فهي تعطي لكل واحد منهم فرصة ابداء رأيه بشكل يساهم في حل المشاكل التي قد تواجهها المؤسسة.

مايمكن ملاحظته من خلال هذه الاجابات لمختلف افراد العينة هو الاتفاق الواضح بين المبحوثين حول العبارة ، وهذا ما يشير اليه قيمة المتوسط الحسابي (2.70). ومنه نستخلص بأن المديرية تأخذ جميع الاراء التي يطرحها المرؤوسين بعين الاعتبار وتعتمد عليها في حل المشاكل المتعلقة بالمؤسسة .

4- تحمل نتائج القرارات :

تحمل نتائج القرارات هو دليل على ايجابية المناخ التنظيمي السائد في ظل القيادة النسوية، لذلك طرحنا السؤال على أفراد العينة لمعرفة رأيهم في ذلك من خلال العبارة "تتحمل رئيستك في العمل نتائج قراراتها" ، وجاءت النتيجة موضحة في الجدول رقم 15.

الجدول رقم 15: يوضح استجابات المبحوثين حول ما ان كانت رئيستهم في العمل تتحمل نتائج قراراتها .

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	05	12.5%	2.62
محايدون	05	12.5	
مؤيدون	30	75	
المجموع	40	100%	

نلاحظ من خلال الجدول المبين اعلاه ان نسبة 75% من افراد العينة صرحوا بأن رئيستهم في العمل تتحمل نتائج قراراتها ، اما المحايدون والمعارضون فقد كانت نسبتهمما مماثلة 12.5% لكل منهما ، ما يعني ذلك بأنهم يرون بأن مديرتهم لا تتحمل نتائج قراراتها ، لكن هي نسبة قليلة مقارنة بنسبة المؤيدون ، ومنه نقول بأن الرئيسة فعلا تتحمل نتائج قراراتها الامر الذي يفعل المناخ التنظيمي للمؤسسات المعنية بشكل عام ، وهذا ما اكدته قيمة المتوسط الحسابي (2.62).

5-تقديم النصح والارشاد:

تقديم النصح والارشاد هو دليل ومؤشر على نوعية المناخ الجيد السائد بالمؤسسة ، والقائم على الثقة والانسجام والاستقرار، وللتعرف على رأي المبحوثين طرحنا عليهم السؤال من خلال عبارة "تقدم رئيستك النصح والارشاد عند اللجوء اليها " ، وجاءت النتيجة كما يوضحه الجدول ادناه.

الجدول رقم 16: يوضح استجابات المبحوثين حول ما اذا كانت رئيستهم تقدم لهم النصح

ولارشاد عند اللجوء اليها

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	01	%2.5	2.80
محايدون	06	%15	
مؤيدون	33	%82.5	
المجموع	40	100%	

يتضح من خلال الجدول المبين اعلاه ان افراد العينة وافقوا بنسبة جيدة على عبارة

”تقدم رئيستك النصح والارشاد عند اللجوء اليها” حيث بلغت نسبة المؤيدون

للعبارة 82.5% ، وتأتي بعدها نسبة 15% وهي النسبة الممثلة لاجابات المحايدون للعبارة

، اما المعارضون للعبارة فقد بلغت نسبتهم 2.5% وهي نسبة قليلة جدا ، وبديل ذلك على

ان الرئيسة اي المديرة تقدم دائما النصح والارشاد لمرؤوسيتها حين يلجأون اليها ، مايساهم

ذلك في خلق المناخ التنظيمي الجيد داخلا المؤسسات القائم على التحاور والمساعدة

والتوجيه .

مايمكن ملاحظته من خلال هذه الاجابات لمختلف افراد العينة هو الاتفاق الواضح

والكبير بين المبحوثين حول العبارة ، وهذا ما يشير اليه قيمة المتوسط الحسابي

(2.80).

ب) المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة والذي توفره الرئيسة مناسب ويحقق الانضباط في العمل.

1- خلق الجو المناسب لتحقيق الانضباط في العمل:

خلق الجو المناسب لتحقيق الانضباط في العمل هو مؤشر على سعي الرئيسة لتوفير المناخ المستقر ، والذي يشبع حاجات العاملين ويزيد من دافعيتهم نحو العمل ، ولتأكد من ذلك طرحنا السؤال على المبحوثين لمعرفة رأيهم من خلال العبارة " تسعى قائدتك الى خلق جو مناسب لتحقيق الانضباط في العمل " ، وجاءت النتيجة موضحة في الجدول رقم 17.

الجدول رقم 17: يوضح استجابات المبحوثين حول ما ان كانت تسعى قائدتهم الى خلق جو مناسب لتحقيق الانضباط في العمل .

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	00	%0	2.80
محايدون	07	%17.5	
مؤيدون	33	%82.5	
المجموع	40	100%	

يتبين من خلال الجدول ان العبارة " تسعى قائدتك الى خلق جو مناسب لتحقيق

الانضباط في العمل " قد حظيت بتأييد كبير من قبل المبحوثين ، حيث بلغت نسبة المؤيدون لها 82.5% ، والمحايدون 17.5% ، ولا معارض على العبارة ، ما يعني ذلك

ان 33 فردا من افراد العينة يرون بأن مديرتهم دائما ما تسعى لخلق الجو المناسب داخل

المؤسسات والذي يشجع على الانضباط ولالتزام حيال العمل ، وهذا ما اثبتته قيمة

المتوسط الحسابي (2.80) الدالة على الاتفاق الكبير المبحوثين حول العبارة.

ومنه نستخلص بأن القادة تسعى دائما لخلق مناخ تنظيمي ملائم ، يساعد العاملين على

بذل افضل ما لديهم من مهارات وتقديم افضل ما لديهم لتطوير المؤسسة.

2- طلب المساعدة في حالة الوقوع في مشكلة:

طلب المساعدة في حالة الوقوع في مشكلة أثناء العمل ، هو مؤشر على الثقة الكاملة ،

وعلى المناخ التنظيمي المناسب الذي يسمح بذلك ، وعليه قمنا بطرح السؤال على أفراد

العينة لمعرفة رأيهم من خلال العبارة "تطلب مساعدة رئيسك في العمل عند الوقوع في

مشكلة اثناء العمل" ، وجاءت نتيجة ذلك مبينة في الجدول اسفله.

الجدول رقم 18: يوضح استجابات المبحوثين حول ما ان كانوا يطلبون مساعدة رئيسهم في

العمل عند الوقوع في مشكلة اثناء العمل

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	04	%10	2.62
محايدون	07	%17.5	
مؤيدون	29	%72.5	
المجموع	40	100%	

يتضح من خلال الجدول المبين اعلاه ان افراد العينة موافقون بشكل كبير على عبارة "تطلب مساعدة رئيسك في العمل عند الوقوع في مشكلة اثناء العمل" حيث بلغت نسبة المؤيدون للعبارة 72.5% ، وتأتي بعدها نسبة 17.5% وهي النسبة الممثلة لاجابات المحايدون للعبارة ، اما المعارضون للعبارة فقد بلغت نسبتهم 10% وهي نسبة قليلة نوعا ما ، ويدل ذلك على ان المرؤسين دائما يطلبون المساعدة من رئيسهم في امور متعلقة بالعمل .

مايمكن ملاحظته من خلال هذه الاجابات لمختلف افراد العينة هو الاتفاق بين المبحوثين حول العبارة ، وهذا ما يشير اليه قيمة المتوسط الحسابي(2.62).

ومنه نستنتج بأن أغلبية العمال يلجأون لرئيسهم ويطلبون مساعدتها حين يقعون في مشكلة تخص العمل .

3-مراقبة سجل الحضور والغياب:

مراقبة سجل الحضور والغياب للمرؤوسين هو مؤشر على الانضباط والمراقبة الدورية للرئيسة ، ولمعرفة رأي أفراد العينة حول ذلك طرحنا عليهم السؤال من خلال عبارة "تراقب رئيسك سجل الحضور والغياب للمرؤوسين"، وجاءت النتيجة كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم 19: يوضح استجابات المبحوثين حول ما ان كانت الرئيسة تراقب سجل الحضور والغياب للمرؤوسين.

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	01	%2.5	2.67
محايدون	11	%27.5	
مؤيدون	28	%70	
المجموع	40	100%	

نلاحظ من خلال الجدول المبين اعلاه ان اغلبية افراد العينة صرحوا بأن رئيستهم تراقب سجل الحضور والغياب للمرؤوسين ، وذلك بنسبة 70% ، اما المايدون لها فكانت نسبتهم 27.5% ، وتأتي بعدها نسبة المعارضين كأدنى نسبة 2.5% ، مما يدل ذلك على ان الرئيسة وحسب اجابات المبحوثين تراقب دائما سجل الحضور والغياب للمرؤوسين ، ويتضح هذا من خلال الاتفاق بين المبحوثين حول العبارة ، والذي اكدته قيمة المتوسط الحسابي (2.67).

تشخيص المشاكل التي تواجه المؤسسة:

إستعانة الرئيسة بمرؤوسيه لتشخيص المشاكل المتعلقة بالمؤسسة هو مؤشر على وجود المناخ التنظيمي الصحي داخل المؤسسة ، والذي يشجع على المشاركة في إيجاد الحلول للمشاكل التي قد تواجه المؤسسة ، وقد طرحنا السؤال على أفراد العينة لمعرفة رأيهم في

ذلك من خلال العبارة ”تستعين بك رئيسك من اجل تشخيص المشاكل التي تواجه المؤسسة “، وجاءت نتيجة الاستجواب كما هو موضح في الجدول رقم 20.

الجدول رقم 20: يوضح استجابات المبحوثين حول ما اذا كانت رئيتهم تستعين بهم من اجل تشخيص المشاكل التي تواجه المؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	05	%12.5	2.50
محايدون	10	%25	
مؤيدون	25	%62.5	
المجموع	40	100%	

نلاحظ من خلال الجدول المبين اعلاه ان افراد العينة منقسمون حول الموقف من العبارة ”تستعين بك رئيسك من اجل تشخيص المشاكل التي تواجه المؤسسة “، حيث بلغت نسبة المؤيدين لها 62.5% ، تأتي بعدها فئة المحايدون بنسبة 25% ، و 12.5% هي نسبة المعارضين للعبارة ، ما يعني ذلك ان المديرية دائما ما تستعين بمرووسيتها من اجل تشخيص المشاكل التي تواجه المؤسسة ، وهذا يدل على وجود روح التعاون وانتشار الثقة ولانسجام داخل المؤسسة ، وما نلاحظه من خلال هذه الاجابات هو الاتفاق البسيط بين المبحوثين حول العبارة ، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي (2.50).

ومنه نستخلص ان المديرية تأخذ جميع الاراء بعين الاعتبار وتوظفها في حل المشاكل التي قد تواجهها المؤسسة.

ج) المناخ المتواجد بالمؤسسة مريح ومناسب ويشجع على العمل .

1- الشعور بكونك جزء فعال في المؤسسة:

قيام الرئيسة من خلالها اسلوب تعاملها مع العاملين بأنهم جزء فعال في المؤسسة ، هو

مؤشر على التشجيع والدعم الذي تقدمه ارييسة لمرؤوسيهها بهدف خلق المناخ المريح

والمناسب ، وقد اردنا معرفة رأي المبحوثين في ذلك من خلال العبارة ” تشعرك رئيستك

بأنك جزء فعال في المؤسسة من خلال اسلوب تعاملها معك“ وجاءت النتيجة كما

يوضحه الجدول رقم 21.

الجدول رقم 21: يوضح استجابات المبحوثين حول ما ان كانت مسؤولتهم تشعركم بأنهم جزء

فعال في المؤسسة من خلال اسلوب تعاملها معهم.

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	05	12.5%	2.65
محايدون	04	10%	
مؤيدون	31	77.5%	
المجموع	40	100%	

نلاحظ من خلال الجدول ان العبارة ” تشعرك رئيستك بأنك جزء فعال في المؤسسة من

خلال اسلوب تعاملها معك“ قد حصلت على تأييد كبير من قبل المبحوثين ، حيث بلغت

نسبة المؤيدون للعبارة 77.5% ، والمعارضون 12.5% ، اما المحايدون فبلغت نسبتهم

10% ، ويعني ذلك ان المديرية تتبع الاسلوب اللبق مع مرؤوسيهها بحيث تجعلهم يشعرون

انهم جزء فعال في المؤسسة ويمكن الاعتماد عليهم في حل المشاكل ، وتشير قيمة لمتوسط لحسابي (2.50) الى الاتفاق الكبير بين المبحوثين حول العبارة .

ومنه نستنتج ان اغلبية العاملين تحت قيادة المديرية يشعرون بأنهم جزء فعال في المؤسسة ، وذلك من خلال اسلوب التعامل القائم على التشجيع والمدح والثناء من قبل المديرية ، لمرؤوسياتها حتى تزيد من ثقتهم وولائهم للمؤسسة.

2- إستقلالية التعبير عن الرأي :

إستقلالية التعبير عن الرأي فيما يخص العمل هو مؤشر على توفير القيادة النسوية للمناخ المناسب القائم على إعطاء الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن رأيهم وقيادة العمل ، ولمعرفة رأي المبحوثين في ذلك طرحنا عليهم التساؤل من خلال عبارة ”تمنحك رئيستك استقلالية التعبير عن رأيك فيما يخص العمل ” ، وجاءت النتيجة موضحة في الجدول أسفله.

الجدول رقم 22: يوضح استجابات المبحوثين حول ما ان كانت الرئيسة تمنحهم استقلالية التعبير عن رأيهم فيما يخص العمل.

العبارة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	03	%7.5	2.70
محايدون	06	%15	
مؤيدون	31	%77.5	
المجموع	40	100%	

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 77.5% مؤيدون لعبارة "تمنحك رئيستك استقلالية التعبير عن رأيك فيما يخص العمل" ، ونسبة 15% محايدون ، اما المعارضين للعبارة فكانت نسبتهم 7.5% كأدنى نسبة ، ولعل ذلك راجع لكون وجود الثقة بين المديرية ومروسيها ، فهي تمنح لهم استقلالية التعبير عن رأيهم فيما يخص العمل لانها تأمن بمدى جدية افكارهم وايمانها بقدراتهم في تسيير العمل ، وهذا ما تشير له قيمة المتوسط الحابي (2.70) الدالة على اتفاق المبحوثين على العبارة.

3-المناخ السائد في ظل القيادة النسوية يشجع على الالتزام.

المناخ السائد في ظل القيادة النسوية يشجع على الالتزام حيال العمل ، ما يعني ذلك كفاءة المرأة القائد في خلق الجو المناسب لقدرات العاملين ، الامر الذي يجعلهم ملتزمين حيال عملهم ، ولمعرفة رأي أفراد العينة في ذلك طرحنا عليهم التساؤل ، من خلال عبارة " المناخ الذي توفره قائدتك يشجعك على الالتزام حيال عملك" وجاءت النتيجة كما هو موضح في الجدول رقم 23.

الجدول رقم 23: يوضح استجابات المبحوثين حول ما اذا كان المناخ الذي توفره قائدتهم

يشجعهم على الالتزام حيال عملهم.

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	01	%2.5	2.82
محايدون	05	%12.5	
مؤيدون	34	%85	
المجموع	40	100%	

يتضح من خلال الجدول المبين اعلاه ان افراد العينة مؤيدون بنسبة كبيرة لعبارة " المناخ

الذي توفره قائدتك يشجعك على الالتزام حيال عملك " حيث بلغت نسبة المؤيدون

للعبارة 85% ، وتأتي بعدها نسبة 12.5% وهي النسبة الممثلة لاجابات المحايدون للعبارة

، اما المعارضون للعبارة فقد بلغت نسبتهم 2.5% وهي نسبة قليلة جدا ، وبذل ذلك على

ان المناخ الذي توفره المديرية داخل المؤسسة ملائم ويشجع العاملين على الالتزام حيال

عملهم وبذل افضل ما لديهم من مهارات .

وما نلاحظه من خلال اجابات افراد العينة هو الاتفاق الكبير والواضح بينهم حول العبارة

وهذا ما تشير اليه قيمة المتوسط الحسابي (2.82).

4-الجو العام داخل المؤسسة جيد ومريح:

إتسام الجو العام داخل المؤسسة بالارحية ، هو مؤشر على كفاءة القيادة النسوية في

خلق المناخ التنظيمي المناسب للعاملين ولقدراتهم ،ولمعرفة رأي أفراد العينة في ذلك

طرحنا عليهم التساؤل من خلال العبارة ”الجو العام داخل المؤسسة جيد ومريح ويشجع على العمل ” ، وجاءت النتيجة كما هو يوضحه الجدول رقم 24.

الجدول رقم 24: يوضح استجابات المبحوثين حول ما ان كان الجو العام داخل المؤسسة جيد ومريح ويشجع على العمل.

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	01	%2.5	2.92
محايدون	01	%2.5	
مؤيدون	38	%95	
المجموع	40	100%	

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 38% من افراد العينة قد أيدوا العبارة ” الجو العام داخل المؤسسة جيد ومريح ويشجع على العمل ” ، اما المعارضون والمحايدون للعبارة فقد كانت نسبتهم متساوية 2.5% ، ومنه نقول بأن المديرية توفر جو تنظيمي قائم على الانضباط والالتزام في العمل ، وهو جد مريح ومشجع للعاملين كي يقدموا افضل ما لديهم ، وهذا ما تؤكدده قيمة المتوسط الحسابي (2.92) ، الدالة على الاتفاق الكبير للمبحوثين حول هذا المؤشر .

5- المناخ المتواجد بالمؤسسة مريح ومناسب:

المناخ التنظيمي المتواجد بالمؤسسة مريح ومناسب ، هذا مؤشر على الاستقرار والتوازن الداخلي للمؤسسة ، ولمعرفة رأي المبحوثين حول هذا طرحنا عليهم السؤال الممثل في

عبارة "المناخ المتواجد بالمؤسسة مريح ومناسب"، وجاءت النتيجة موضحة في الجدول رقم 25.

الجدول رقم 25: يوضح استجابات المبحوثين حول ما ان كان المناخ المتواجد بالمؤسسة مريح ومناسب.

العبارة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	03	7.5%	2.82
محايدون	01	2.5%	
مويدون	36	90%	
المجموع	40	100%	

نلاحظ من خلال الجدول ان 90% من افراد العينة قد صرحوا بأن المناخ المتواجد بالمؤسسة مريح ومناسب وهي نسبة جد مرتفعة ، مقارنة بنسبة المعارضون 7.5% ، والمحايدون 2.5% ، ما يدل ذلك على ان المديرية تسعى دائما لتوفير الجو التنظيمي الملائم داخل المؤسسة الذي يجعل العمال يشعرون بأريحية كبيرة عند اداء مهامهم ، مما يجعلهم راضون عن المديرية والمؤسسة ككل.

وما نلاحظه من خلال هذه الاجابات هو الاتفاق الكبير والواضح بين المبحوثين حول العبارة ، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي (2.82).

6- الرغبة في البقاء في المؤسسة بسبب الجو الممتاز:

الرغبة في البقاء في المؤسسة ، هو مؤشر على المناخ التنظيمي الممتاز المتواجد

بالمؤسسة ، الامر الذي يجعل العاملين يرغبون بمواصلة العمل فيها

، وقد طرحنا السؤال على أفراد العينة لمعرفة رأيهم في ذلك من خلال العبارة ”ارغب في

البقاء في المؤسسة بسبب الجو الممتاز“، وجاءت النتيجة موضحة في الجدول رقم 26

أسفله.

الجدول رقم 26: يوضح استجابات المبحوثين حول ما ان كانوا يرغبون بالبقاء في المؤسسة

بسبب الجو الممتاز.

العبارة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي
معارضون	02	5%	2.90
محايدون	00	0%	
مؤيدون	38	95%	
المجموع	40	100%	

من خلال الجدول المبين اعلاه نجد ان العبارة ”ارغب في البقاء في المؤسسة بسبب الجو

الممتاز“ قد حصلت على نسبة 95% تأييد من افراد العينة ، و 2% عكس ذلك اي

معارضون ، و 0% محايدون ، ولعلى ذلك راجع الى نوعية المناخ التنظيمي الجيدة

السائد بالمؤسسة، والتي تجعل العمال مرتاحون بداخلها ويرغبون بالبقاء فيها ومواصلة

العمل بها نتيجة الظروف الملائمة ، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي (2.90) اي

الاتفاق الكبير للمبحوثين حول العبارة.

ملخص حول المناخ التنظيمي السائد

من خلال تحليل المعطيات والبيانات الواردة في الجداول من (12 الى 26) اتضح لنا أن:

- نجد ان نسبة 52.5% من افراد العينة قد صرحو بأنهم يقبلون ان تفودهم امرأة في ظل المجتمع الرجالي ،ويرجع ذلك لوعي العمال ألن معظمهم من الطبقة المتقفة وكذلك لطبيعة المؤسسة التربوية وهذا ما يبينه الجدول رقم (12).

-ان نسبة 85% من افراد العينة صرحوا بأن رئيستهم تعمل على توزيع المسؤولية واشراكهم في اتخاذ القرارات، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (13).

-اتضح ان نسبة 82.5% من أراد العينة قد صرحوا بأن مديرتهم تهتم بوجهات النظر المختلفة عند حل المشاكل ، ما يعني ان الميرة لا تحتكر ابداء الاراء الاخرين ، بل تأخذها جميعها بعين الاعتبار حتى تساهم بذلك في تعزيز المناخ الايجابي داخل المؤسسة ، وهاء ما يظهر واضحا في الجدول رقم (14).

-ان نسبة 75% من افراد العينة صرحوا بأن رئيستهم في العمل تتحمل نتائج قراراتها ،وهذا ما يوضحه الجدول رقم (15) ، ما يؤدي ذلك الى تفعيل المناخ التنظيمي داخل المؤسسة بشكل عام.

-اتضح ان نسبة 82.5% من افراد العينة قد اجابو بان رئيستهم تقدم لهم النصح والارشاد عند اللجوء اليها ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (16).

-اتضح وبشكل ملفت للانتباه ان أفراد العينة قد صرحوا بأن مديرتهم تسعى لخلق جو مناسب لتحقيق الانضباط في العمل وذلك بنسبة 82.5%، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (17).

-تبين ان نسبة 72.5% من المبحوثين قد اجابوا بأنهم يطلبون المساعدة من رئيستهم عند الوقوع في مشكلة أثناء العمل ، وهذا يدل على ثقة العاملين بالمديرة ، وعلى انها قادرة على حل المشاكل التي يواجهونها أثناء العمل ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (18).

-نجد ان معظم أفراد العينة قد صرحوا بأن رئيستهم تراقب سجل الحضور والغياب للمرؤوسين وذلك بنسبة كبيرة قدرت ب 70% ، ما يعني ان المديرة تهتم بجو المؤسسة ، وتتحدى بالانضباط والالتزام ، من اجل تحقيق المناخ التنظيمي الصحي داخل مؤسستها ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (19).

-ان نسبة 62.5% من أفراد العينة قد صرحوا بأن رئيستهم في العمل تستعين بهم من اجل تشخيص المشاكل التي تواجه المؤسسة ، وهذا ما يظهر في الجدول رقم (20).

-كما نجد ان معظم أفراد العينة قد اجابوا بأن مسؤولتهم تشعرهم بأنهم جزء فعال في المؤسسة من خلال أسلوب تعاملها معهم وذلك بنسبة 77.5% ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (21).

-نجد ان نسبة 77.5% من افراد العينة قد صرحوا بأن رئيستهم في العمل تمنحهم استقلالية التعبير عن رأيهم فيما يخص العمل ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (22).

ان نسبة 85% من المبحوثين أكدوا بأن المناخ الذي توفره المديرية يشجع على الالتزام حيال العمل ، ما يعني ذلك ان الجو السائد بالمؤسسة هو جو صحي وايجابي والعمال ملتزمين فيه حيال عملهم ، وهذا ما يظهره الجدول رقم(23).

-اتضح ان نسبة 95% من افراد العينة قد صرحوا بأن الجو العام داخل المؤسسة جيد ومريح ويشجع على العمل ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (24).

-ان معظم افراد العينة قد اجابوا بأن المناخ المتواجد بالمؤسسة مريح ومناسب وذلك بنسبة كبيرة قدرت ب 90% ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (25).

-اتضح وبشكل ملفت للانتباه ان نسبة 95% من افراد العينة قد صرحوا بأنهم يرغبون بالبقاء في المؤسسة بفضل جوها الممتاز ، ما يدل على كفاءة القيادة النسوية وقدرتها على تفعيل المناخ التنظيمي الايجابي داخل المؤسسة ،القائم على التوازن والاستقرار،

وشعور العاملين بالراحة وهم يعملون في مثل هكذا المناخ ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (26).

استنتاج :

اذن ما يمكن قوله حول النتائج المتحصل عليها في هذا المحور هو ان افراد العينة لا يواجهون اية مشكل كونهم يعملون تحت قيادة امرأة ، بل يعتبرون ذلك شيئاً عادياً ويدخل في اطار المساواة بين الجنسن، وهم كذلك من الطبقة الواعية والمتقفة ويؤمنون بدور كل من الرجل والمرأة، كما وجدنا بأن المديرية تعمل على اشراك مرؤوسيتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، والاعتماد عليهم في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة. وقد رأينا من خلال النتائج بأن العمال راضون عن نوعية المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة ، فهو مريح ويشجع على الانضباط والالتزام في العمل ، وهم لا يفكرون في مغادرة المؤسسة ، الامر الذي يدل على كفاءة المديرية وجدارتها في توفير جو العمل المناسب والايجابي القائم على الثقة والانسجام بينها وبين مرؤوسيتها ، ففي ظل القيادة النسوية ينتعش المناخ التنظيمي ويصبح اكثر ايجابية

المطلب الثاني :مناقشة النتائج

من خلال دراستنا لموضوعنا و التطرق لفرضيات الدراسة نجد ان الفرضيتين قد تحققتا و ذلك من خلال النتائج التي توصلنا اليها سابقا و على هذا الأساس استطعنا الخروج بنتائج عامة من أهمها:

-قبول الرجال العمل تحت قيادة و مرؤوسية امراة داخل المؤسسة .
-المديرة في كل من المؤسسات التربوية التي أجرينا فيها الدراسة تعمل دائما على اشراك مرؤوسيتها في اتخاذ القرارات وتمنح لهم الفرصة في ابداء رأيهم والتعبير عن أفكارهم

-لا تقوم المرأة اثناء العمل بأي تصرف دون ان تستشير مرؤوسيتها في ذلك ، كما انها لا تمتنع ابدأ عن تقديم الارشادات للعاملين تحت قيادتها ، بل هي ترحب بجميع الاراء وتستمع لجميع انشغلاتهم ، وهي نادرا فقط ما توجههم بصرامة وذلك حتى تحافظ على هيبتها داخل المؤسسة .

وهذا يتفق مع ما جاءت به ” نسرين تواتيت“ حيث أسفرت دراستها عن :إتباع المرأة للنمط القيادي الاستشاري الذي يساعد العاملين على زيادة رغبتهم لاداء أعمالهم ، كما تسمح القيادة الاستشارية بفتح مجال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات ، مما يزيد من الشعور بالانسجام والانتماء.

--النمط القيادي الذي تتبعه المرأة في العمل مع مرؤوسيه هو النمط الديمقراطي

القائم على المشاركة في اتخاذ القرارات واعطاء الفرصة للجميع في التعبير عن

آرائهم وافكارهم ،كما يشجع العاملين ويساهم في رفع أدائهم الوظيفي.

وهذا يتفق مع ما جاءت به دراسة "شامي صليحة" ، والتي كان من نتائجها: في

ظل النمط الديمقراطي يرتفع كل من كفاءة وفعالية الاداء الوظيفي للعاملين ، عكس

النمط التسلطي.

-العمال تحت قيادة المرأة يشعرون بانهم جزء فعال في المؤسسة و ذلك من خلال

أسلوب التعامل القائم على التشجيع و المدح .

-ينتعش المناخ التنظيمي في ظل القيادة النسوية ويصبح اكثر ايجابية وملائمة

للعمل.

وهذا يوافق النتائج التي خرجت بها دراسة "بوقندورة يمينة" والتي أكدت على ان

المناخ التنظيمي الذي توفره القائدة يشجع العاملين على الالتزام حيال عملهم.

-جو العمل الذي توفره المرأة القائدة مناسب و العمال يجدون راحتهم من خلاله.

-تتبع القيادة النسوية على المناخ التنظيمي بشكل ايجابي ، فهي متحركة في

جميع الجوانب العامة للمؤسسة ، وتسيرها بطريقة تجعل جميع العمال يعملون

بجدية وفعالية اكبر ، وهذا نتيجة لجو العمل السائد بالمؤسسة.

الختامة

لقد حاولت هذه الدراسة ان تطرح رؤية نوعية تتدرج ضمن البحث العلمي الاجتماعي ،
وتقترح مقارنة وصفية في إطار علم الاجتماع التنظيم والعمل ، لا سيما وأن الموضوع
تناول التأثير المتبادل بين متغيرين جوهريين وهما : القيادة النسوية والمناخ التنظيمي .
وقد تناولت هذه الدراسة ميدانيا ونظريا ، موضوع ”انعكاسات القيادة النسوية على المناخ
التنظيمي داخل المؤسسة التربوية ” ، توصلنا من خلالها الى جملة من النتائج التي
برهنت على كفاءة وجدارة المرأة في توليها للمنصب القيادي ، حيث خطت خطوات جبارة
حققت بفضلها قفزة نوعية في مجالات عدة ، سياسية ، اقتصادية واجتماعية ، وقد تبين
لنا من دراستنا هذه ان المرأة القيادية قد إستطاعت قيادة مؤسساتها وجعلها تعمل وفق
مناخ تنظيمي صحي وإيجابي ، حيث تمكنت من الضبط والتحكم في سلوك العاملين
بالمنظمة ، وتشجيعهم لابرار أفضل ما لديهم من قدرات ، في ظل الجو الملائم الذي
تحققه، والقائم على إعطائهم الفرصة في المشاركة لقيادة العمل داخل المؤسسة ، خاصة
المؤسسة التربوية التي هي وحدة تعليمية مهمة بحاجة لان يكون الجو بداخلها مناسب
وملائم حتى يتمكن المعلم من القيام بعملية التعليم ، والتلميذ من التعلم ، أيضا إستطعنا
من خلال النتائج المتحصل عليها أن نستنتج بأن المعلمين والاداريين والعاملين
بالمؤسسات التربوية الاربعة التي تم فيها اجراء الدراسة الميدانية ، والمتواجدة كلها بولاية
مستغانم ، وما صرحوا به حول موضوعنا ، بأن مديرة المؤسسة او مسؤولتهم تتبع
الاسلوب او النمط القيادي الديمقراطي القائم على المشاركة في اتخاذ القرارات ، وإعطاء

الفرصة لمروسيها لابداء رأيهم ، والاخذ بعين الاعتبار جميع الاقتراحات والتدخلات التي يقدمونها من اجل حل المشاكل التي قد تواجهها المؤسسة ، وكل ذلك من شأنه ان يساهم في خلق المناخ التنظيمي الجيد داخل المؤسسة التربوية ، بحيث يتمكن من خلاله المعلم من اداء عملية التعليم ، والتلميذ من التعلم في جو يسوده الانضباط والاستقرار ، ومنه نستنتج بأن للمرأة القائد إنعكاس او تأثير ايجابي على المناخ التنظيمي المتواجد بالمؤسسة التربوية ، فقد تبين من خلال الدراسة بأن جو العمل الذي توفره المديرية مناسب وملائم لتطلعات العاملين ، وهم جد مرتاحين بالعمل تحت قيادتها وفي ظل المناخ الذي توفره ، وهذا ما يدل على وجود العلاقة الايجابية بين متغيري الدراسة ، وبذلك نقول ان الرئيسة المتمثلة في المديرية قد أثبتت جدارتها وكفاءتها في الحفاظ على التوازن الداخلي للمؤسسة ، وهذا بشهادة مروسيها الذين عبروا عن ارتياحهم وتقبلهم للعمل تحت قيادة امرأة ، وفي ظل الجو الممتاز الذي توفره داخل المؤسسة التربوية ، وبذلك نقول ان للقيادة النسوية إنعكاسات على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة التربوية ، وهي انعكاسات ايجابية .

وفي الاخير و كرأي الشخصي من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمت بها ، أرى بأن المرأة العربية عامة والجزائرية خاصة قد تطورت كثيرا في مجال العمل ، فبعدها كان يقتصر دورها على رعاية شؤون البيت وتربية الابناء ، والقيام ببعض الاعمال البسيطة ، نجدها اليوم قد قفزت قفزة نوعية وكبيرة نحو النجاح ، والدليل على ذلك إقتحامها لجميع المجالات العملية المختلفة ، حتى وصلت بخطواتها إلى أعلى منصب وهو المنصب

القيادي ، الذي لا يتبوءه الا الشخص الذي يكون ذو كفاءة ويحمل الصفات القيادية
الفعالة ، وقد إستطاعت المرأة القائد ان تكون على قدر المسؤولية وتقود مؤسستها بشكل
سليم ، ففي ظل القيادة النسوية إنتعش المناخ التنظيمي وأصبح أكثر فعالية ، فالمرأة
القائد وبإعتمادها الاسلوب الديموقراطي القائم على المشاركة والاستشارة ، إستطاعت ان
تجمع العاملين حولها ، وجعلتهم يتقبلون قيادتها لهم ، سواء أكانوا ذكورا او إناثا ، وذلك
لان العمال يبحثون دائما عن العمل في مؤسسة يشعرون من خلالها بالراحة والتشجيع ،
والمرأة القائد قد وفرت ذلك ، وأثبتت بأنها فهمت ديناميكية الدور القيادي والعملية القيادية
ككل.

قائمة المراجع

أ-الكتب:

- 1- إبراهيم درويش الادارة العامة في النظرية والممارسة، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 1975.
- 2-أل ناجي محمد عبد الله ، الادارة التعليمية والمدرسية ، مطابع السروات للنشر ، جدة ، 2011 .
- 3-أردواي تيد ، فن القيادة والتوجيه وإدارة الاعمال ، ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1965.
- 4-أحسن بومالي ، أدوات التجنيد والتعبئة الجماهيرية أثناء الثورة التحريرية الجزائرية 1954-1956 ، دار المعرفة ، الجزائر ، 2010.
- 5-إعداد مجموعة مؤلفين ، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ، الطبعة الاولى ، برلين ، ألمانيا ، 2019.
- 6-أرفنج زالتن ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، تر محمود عودة ، إبراهيم عثمان ، دراسة نقدية ، دار المعرفة الجامعية ، الكويت ، 1998.
- 7-العمري إبراهيم ، الادارة :دراسة نظرية وتطبيقية ، دار الجامعات المصرية للنشر ، الطبعة الثالثة ، مصر ، 1990.
- 8-القيوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الخاصة ، الاردن ، 2009.
- 9-الفقيه البشير ، المرأة العربية المعاصرة وإشكالية المجتمع الذكوري ، دار ومكتبة البلاد للطباعة والنشر ، 2009.
- 10-جودت عزت عطوي ، الاشراف التربوي ، أصوله وتطبيقاته ، دار الثقافة ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2004.
- 11-جودت عزت عبد الهادي ، الادارة المدرسية الحديثة ، دار نشد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006.

- 12- حافظ احمد صبري ، إدارة المؤسسات ، دار علم الكتب ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، 2003.
- 13- حلیم بركات ، المجتمع العربي المعاصر ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2009.
- 14- خليل ميخائيل ، علم النفس الاجتماعي ، مركز الاسكندرية ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، 2003.
- 15- د. علي أحمد عبد الرحمان عياصرة ، القيادة والدافعية في الادارة ، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 1426هـ-2009م.
- 16- د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة :دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، الاسكندرية ، 2010.
- 17- د. محمد شفيق ، السلوك الانساني وفن القيادة والتعامل ومهارات الادارة ، مكتب الوزير.
- 18- د. علي عبد الهادي مسلم ، دراوية حسن ، د. محمد سعيد سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات ، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2013.
- 19- د. كاميليا عبد الفتاح ، سيكولوجية المرأة العاملة ، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع ، الفجالة ، القاهرة.
- 20- د. عبد الرحمان محمد العيسوي ، سيكولوجية النساء ، منشورات الحلبي الحقوقية ، الطبعة الاولى ، الاسكندرية ، 2004.
- 21- صلاح الدين محمد الباقي ، السلوك الانساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001.
- 22- ظاهر كلالدة ، القيادة الادارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2012.
- 23- ظاهر كلالدة ، الاتجاهات الحديثة للقيادة الادارية ، دار زهران ، عمان ، 1997.
- 24- عبيد طایل فرحان البشابشة ، درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الابداعية في عملها ، دار حامد للنشر ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2008م.

- 25- علي شلق وآخرون ، المرأة ودورها في حركة الوحدة العربية ، مركز دراسات الوحدة العربية للنشر ، بيروت ، 1982.
- 26- عواد فتحي أحمد نياب ، إدارة الاعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2013.
- 27- عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم والإدارة ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2002.
- 28- عايش أحمد جميل ، إدارة المدرسة وتطبيقاتها التربوية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2009.
- 29- عباس محمود عوض ، علم النفس الاجتماعي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1980.
- 30- فوقية حسن رضوان ، مقياس الاتجاه نحو القيادة النسائية وكراسة التعليمات والأسئلة ، دار الكتاب الحديث ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، 2004.
- 31- فوزي سمارة ، الادارة التربوية ، منشورات الطريق للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، الأردن ، عمان ، 2007-1426.
- 32- محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، الأزرايطية ، مصر ، 2005.
- 33- محمد لبيب النجحي ، الأسس الاجتماعية للتربية ، دار النهضة العربية ، الطبعة الثامنة ، بيروت ، 1988.
- 34- محمد شفيق ، سيكولوجية القيادة: تطبيقات علم النفس في القيادة ، مركز تطوير الاداء والتنمية للنشر والتوزيع ، مصر الجديدة ، القاهرة ، 2011-2012.
- 35- ماهر محمد صالح ، القيادة: أساسيات نظريات ومفاهيم ، دار الكندي للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2004.
- 36- محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2009.
- 37- محمد سمير حسانين ، التربية الأسرية ، مكتبة الأشوال ، مصر ، 1994.

38-محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 1436هـ-2015م.

ب-الرسائل الجامعية:

- 1-العارفي سامية ، الأم العاملة بين الادوار الاسرية والأدوار المهنية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل ، البويرة ، 2011-2012.
- 2-بوقندورة يمينة ، دور القيادة النسوية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع وتسيير الموارد البشرية ، جامعة أم البواقي ، 2016-2017.
- 3-شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، 2009-2010.
- 4-فاطمة عبد القادر أحمد ، واقع المناخ المنظمي والمدراس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها ، أطروحة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، نابلس ، 2008.
- 5-مريم سلمان عباس الدليمي ، خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس مال النفسي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، أيار 2016.
- 6-محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي ، أثر المناخ التنظيمي على أدار الموارد البشرية ، دراسة مكملة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 1428-2006.
- 7-نسرين تواتيت ، القيادة وعلاقتها بأداب العاملين في المؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة الحاج لخضر ، 2013-2014.
- 8-وهيبة عميروش ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتفكير الإبتكاري ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2014-2015.

9-وفاء عون ،كسر السقف الزجاجي ، دراسة ظواهرية حول القيادات الادارية العليا النسائية في التعليم السعودي العالي مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية.

ج-المعاجم:

1-إعداد نخبة من الأساتذة ، معجم العلوم الإجتماعية ، مراجعة إبراهيم مذكور ، الهيئة المصرية ، 1986.

د-المؤتمرات:

1-هلايلي حنفي ، المرأة الجزائرية في ظل الإصلاحات القانونية بين ثنائية الرهان السياسي والواقع الإجتماعي ، المؤتمر العالمي السابع عشر لمنتدى الفكر المعاصر حول دور المرأة المغربية في حركة التحرير وبناء الدولة الوطنية ، تونس ، 24 جوان 2005.

ه-المجلات:

1-أ.بوجمعة نقبيل ، المناخ المدرسي في المؤسسات التعليمية الجزائرية ، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر ، العدد 01 ، جوان 2016.

2-براي الهادي ، صورة المرأة المقولة في الجزائر ، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمنت ، العدد02،الجزائر ، سبتمبر 2020.

3-عواريب لخضر ، أصولي إيمان ، واقع المناخ المدرسي في المدارس الجزائرية ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، العدد 19 ، جوان 2013.

4-عايش صباح ، واقع المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسات التربوية ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة وهران ، الجزائر ، سبتمبر 2013.

5-فارس عبد الرحمان ، المناخ التنظيمي المدرسي :ماهيته ، أنماطه،ومحدداته في المؤسسة التعليمية ، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد 33 ، سبتمبر 2008.

6-فاتحة حقيقي ، موقف علم الاجتماع من قضايا المرأة ، مجلة الوحدة ، دون عدد ، المجلس القومي للثقافة العربية ، باريس ، فرنسا ، 1985.

7-لامية بوبيدي ، محمد عطا الله ، المناخ التنظيمي بالمدرسة الجزائرية بين الواقع والمأمول ، المدرسة الجزائرية ، الإشكالات والتحديات ، جامعة الوادي.

8-ناصر بو شارب ، إلهام موساوي ، تمويل الصندوق الوطني للتأمين على البطالة للمشاريع البشرية الخاصة بالبناء والأشغال العمومية ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، العدد الثالث ، 2015.

و-المواقع الالكترونية:

1-Msila.dz/facsh :virtualcampus

2-hattps://www.tadwina.com

3-https://www.algerie-dz.Com

4-https://www.echorouk online.com

5-https://www.Djelfa.info

قائمة الملاحق

في إطار الإعداد لمذكرة نيل شهادة الماستر تخصص " علم اجتماع التنظيم والعمل " بعنوان:
" انعكاسات القيادة النسوية على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة التربوية".
دراسة ميدانية بإبتدائية عياشي الحبيب-مستغانم-

نود إعلامكم بأننا بصدد إعداد دراسة ميدانية في مؤسستكم الموقرة، ولهذا نضع بين أيديكم هذه
الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم الصادقة.
ونرجوا منكم مساعدتنا بملء هذه الاستمارة ونعدكم بأن المعلومات تبقى سرية وتستعمل لأغراض
البحث العلمي فقط، مع شكرنا المسبق لتعاونكم معنا في إثراء هذه الدراسة

الرجاء وضع العلامة (x) في المربع الذي يعبر عن إجابتك:

الجزء الأول: البيانات لشخصية

1. الجنس: ذكر () أنثى ()

2. السن:

3. المؤهل العلمي:

4. الخبرة المهنية:

5. الموقع الوظيفي: معلم () . اداري ()

الرجاء تحديد موقفك من العبارات الموجودة في الجدول وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقوم رئيسك في العمل بفتح المجال امامكم للدلاء بأرائكم فيما يتعلق بتسي العمل					
2	تتيح لك رئيسك في العمل الفرصة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات المتعلقة بالعمل					
3	تسمح لك رئيسك في العمل بإبداء رأيك وتوضيح فكرتك					
4	تستشيرك رئيسك في العمل قبل وضع البرنامج الساعي الخاص بفترة تدريسيك					
5	توجهك رئيسك بأسلوب الامر والنهي ودون مناقشة					
6	تركز رئيسك في العمل جميع السلطات بيدها					
7	تستخدم رئيسك في العمل سلطتها كأداة للضغط عليكم					
8	تجبرك رئيسك في العمل على إنجاز جميع المهام					
9	تمنحك رئيسك في العمل الحرية الكاملة في إنجاز المهام دون ادنى تدخل فيها					
10	تمتتع رئيسك في العمل عن تقديم المعلومات والارشادات الخاصة بالعمل					
11	تعتبر رئيسك المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت					
12	تقبل أن تفودك امرأة فب ظل المجتمع الرجال					
13	تعمل رئيسك في العمل عاى توزيع المسؤولية وإشراكك في إتخاذ القرارات					

					تتهتم رئيستك في العمل بوجهات النظر المختلفة عند حل المشاكل	<u>14</u>
					تتحمل رئيستك في العمل نتائج قراراتها	<u>15</u>
					تقدم رئيستك النصح والإرشاد عند اللجوء إليها	<u>16</u>
					تسعى قائدتك إلى خلق جو مناسب لتحقيق الإنضباط في العمل	<u>17</u>
					تطلب مساعدة رئيستك في العمل عند الوقوع في مشكلة أثناء العمل	<u>18</u>
					تراقب مسؤولتك سجل الحضور والغياب للمرؤوسين	<u>19</u>
					تستعين بك رئيستك من أجل تشخيص المشاكل التي تواجه المدرسة	<u>20</u>
					تشعرك مسؤولتك أنك جزء فعال في المؤسسة من خلال أسلوب تعاملها معك	<u>21</u>
					تمنحك رئيستك إستقلالية التعبير عن رأيك فيما يخص العمل	<u>22</u>
					المناخ الذي توفره قائدتك يشجعك على الإلتزام حيال عملك	<u>23</u>
					الجو العام داخل المؤسسة جيد ومريح ويشجع على العمل	<u>24</u>
					المناخ المتواجد في المؤسسة مريح ومناسب	<u>25</u>
					أرغي في البقاء في هذه المؤسسة بسبب الجو الممتاز	<u>26</u>

أشكركم على تعاونكم معنا

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على انعكاسات القيادة النسوية على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة التربوية ، وذلك من خلال تسليط الضوء على عمل المرأة القيادي ودورها في تحقيق المناخ التنظيمي الايجابي داخل المؤسسة ، إضافة الى تحليل العلاقة بين القيادة النسوية والمناخ التنظيمي ، نظرا لتأثير كل منهما على الانتاجية والاداء ، كما هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الاسلوب او النمط القيادي الذي تتبعه الرئيسة في تعاملها مع العاملين ، ومدى إشراكها لهم في اتخاذ القرارات ومنحهم الفرصة في إبداء رأيهم ، الامر الذي يؤدي الى جو ملائم داخل المؤسسة قائم على الانضباط والالتزام في العمل.

ولهذا الغرض طرح التساؤل العام التالي:

ماهي انعكاسات القيادة النسوية على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة التربوية ؟ وبناءا عليه تم صياغة الفرضية العامة للدراسة:

للقيادة النسوية انعكاسات على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة التربوية.

وجاءت التساؤلات الفرعية للدراسة كالتالي:

-هل يؤدي النمط القيادي المتبع من طرف المرأة القائدة مع العاملين الى خلق مناخ تنظيمي إيجابي ؟

-هل إشراك المرأة القائدة العاملين في صنع واتخاذ القرارات من شأنه ان يخلق مناخ تنظيمي مناسب ؟

وبناءا على هذه التساؤلات تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

أ- يؤدي النمط القيادي المتبع من طرف المرأة القائدة مع العاملين الى خلق مناخ تنظيمي ايجابي.

ب-إشراك المرأة القائدة العاملين في صنع واتخاذ القرارات من شأنه ان يخلق مناخ تنظيمي مناسب.

ولتحقيق اهداف الدراسة تم إستخدام منهج المسح الاجتماعي الذي يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ، وتم اعتماده نظرا لملائمته لطبيعة ه ذه الدراسة ، حيث إعتمدنا على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات ، وبعدها إختبار صدقها وثباتها تم

توزيعها على عينة الدراسة التي كانت مقسمة على أربع مؤسسات تربوية ، من معلمين واداريين متواجدين بهاته المؤسسات ، حيث قمنا بتوزيع (45) إستمارة وإمتنع 5 مبحوثين عن الاجابة عنها ليصبح العدد الاجمالي للاستمارات المسترجعة هو 40 استمارة.

وللاجابة عن الاسئلة واختبار فرضياتها إعتدنا على مجموعة من الاساليب الاحصائية تمثلت في :المتوسط الحسابي ، وذلك بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي Sps

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها :

إن المرأة القيادية تمتلك الخصائص التي تمكنها من خلق مناخ تنظيمي ايجابي ، وقد وجدنا في دراستنا هذه ان الرئيسة المتمثلة في مديرة المؤسسة التربوية ، تعتمد النمط القيادي الديموقراطي في تعاملها مع مرؤوسيهها ، حيث انها تشاركهم في اتخاذ القرارات وتسمح لهم بإبداء رأيهم وتوضيح فكرتهم ، الامر الذي يجعلهم يشعرون انهم جزء فعال في المؤسسة ويشجعهم لبذل افضل ما لديهم من مهارات ، وبالتالي نقول ان لمديرة المؤسسة التربوية انعكاس وتأثير ايجابي على جو العمل السائد بالمؤسسة ، ففي ظل القيادة النسوية ينتعش المناخ التنظيمي ، ويسود المؤسسة الانضباط والاستقرار.

Summary

This study aimed to identify the repercussions of women's leadership on the organizational climate within the educational institution, by shedding light on the leadership work of women and their role in achieving the positive organizational climate within the institution, in addition to analyzing the relationship between women's leadership and the organizational climate, given the impact of each on productivity. And performance, and this study also aimed to identify the leadership style or style that the president follows in her dealings with workers, and the extent to which she involved them in making decisions and giving them the

opportunity to express their opinion, which leads to an appropriate atmosphere within the institution based on discipline and commitment at work.

For this purpose, the following general question was posed:

What are the implications of women's leadership on the organizational climate within the educational institution?

Accordingly, the general hypothesis of the study was formulated:

Feminist leadership has repercussions on the organizational climate within the educational institution.

The sub-questions of the study were as follows:

Does the leadership style followed by the woman leader with the workers lead to the creation of a positive organizational climate?

Does the participation of women leaders working in decision-making and decision-making create an appropriate organizational climate?

Based on these questions, the following sub-hypotheses were formulated:

A- The leadership style followed by the woman leader with the workers leads to the creation of a positive organizational climate.

B - Involving women leaders working in decision-making and decision-making would create an appropriate organizational climate.

To achieve the objectives of the study, the case study method was used, which relies on the descriptive analytical approach, and was adopted due to its suitability to the nature of this study, where we relied on the questionnaire as a main tool for collecting information and data, and then testing its validity and reliability, which was distributed to the study sample, which was divided into four educational institutions. From teachers and administrators present in these institutions, where we distributed (45) forms, and 5 respondents refused to answer them, bringing the total number of returned forms to 40.

The leadership woman possesses the characteristics that enable her to create a positive organizational climate, and we found in our study that the principal represented by the director of the educational institution adopts the democratic leadership style in her dealings with her subordinates, as she participates with them in making decisions and allows them to express their opinion and clarify their idea, which It makes them feel that they are an effective part in the institution and encourages them to do their best of skills, and therefore we say that the director of the educational institution has a positive reflection and impact on the prevailing work atmosphere in the institution. Under the feminist leadership, the organizational climate revives, and discipline and stability prevail in the institution.

n order to answer the questions and test their hypotheses, we relied on a set of statistical methods represented in: the arithmetic mean, by relying on the statistical analysis program Spss

The study reached several results, the most important of which are: