



جامعة محمد خيضر - بصرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة ماستر

ميدان العلوم الاجتماعية

فرع علم الاجتماع

علم اجتماع عمل وتنظيم

إعداد الطالبة:

مقران كريمة

بعنوان

القيادة الإدارية للمرأة وازدواجها على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمتوسطة حلبي رشيد - بصرة -

لجنة المناقشة:

مخرفا ومناقشا	أ.م.ح جامعة محمد خيضر بصرة	الدكتورة : حفيطي سليمة
رئيسة لجنة المناقشة	أ.م.ح جامعة محمد خيضر بصرة	الدكتورة : بن تركي أسماء
مناقشة	أ.م.ح جامعة محمد خيضر بصرة	الدكتورة : بشقة سميرة

السنة الجامعية : 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء



الحمد لله وبالله نستعين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله و أصحابه والتابعين ومن بعدهم بالإحسان إلى يوم الدين. قال تعالى: (ووصينا الإنسان بوالديه حملته أمه وهنا على وهن وفصاله في عامين أن أشكر لي ولوالديك إلى المصير). سورة لقمان الآية 12 أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا إلى نبع الجنان الصافي و مصدر الإشعاع الروحي التي أعطتني كل الطاقة و التشجيع لمواصلة الدرب "أمي" الغالية - رحمها الله -.

إلى رمز العطاء الذي رسم لي طريق الحياة و زرع في قلبي بذرة النشاط والأمل خاصة و الجد «أمي» الغالي رحمه الله .

إلى أستاذتي الغالية التي ساعدتني في مشواري العلمي هذا " سليمة حفيظي " أجازها الله خيرا وكافة الاساتذة اللذين رافقوني في مشواري الدراسي.

والى زوجي وأولادي و إلى من حمروني بحفظهم و حنانهم اخوتي، و أصدقاء الأبناء و إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل من قريب و بعيد.

أهدي إلى هؤلاء جميعا ثمرة جهدي العلمية المتواضعة هذه.

كم مفران كريمة



شكر و تقدير

قال الله تعالى: { وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ تَعَالَى حَمِيدٌ }

سورة يونس الآية: 12

قال رسول الله " صلى الله عليه وسلم": { تعلموا العلم، فَإِنَّ تَعَلُّمَهُ لِلَّهِ خَشْيَةٌ، وَطَلَبُهُ عِبَادَةٌ، وَمُذَاكَرَتُهُ

تَسْبِيحٌ } رواه البخاري

فالحمد لك حتى ترضى والحمد لك إذا رضيته والحمد لك بعد الرضا.

وَأَسْأَلُكَ اللَّهُمَّ أَنْ تَجْعَلَ عَمَلَنَا هَذَا خَالِصًا لِرُوحِكَ الْكَرِيمِ وَأَنْ تَنْفَعَنَا بِهِ وَتَنْفَعِ كُلَّ مَنْ يَقْرَأَهُ.

أتقدم بالشكر إلى المشرفة الدكتور: "سليمة حفويطي" التي تابعتني طيلة هذا العام

ولم تبخل عليا بنصائحها وتوجيهاتها وكان ذلك زعم الموجه فشكرا كل الشكر والامتنان.

إلى محكمي إستبانة البحث ومساعدتهم لي بتوجيهاتهم ونصائحهم التي كانت عوناً في إتمام

هذا البحث، وكافة الأساتذة اللذين وافقوني في مشواري الدراسي.

إلى أعضاء اللجنة الموقرة بتفضلهم للإطلاع و تقييم عملي المتواضع مما ساعد في إثرائه.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد، فجزاهم الله خير جزاء.

إلى كل هؤلاء أرقى معاني التقدير والاحترام.

بعض مقروان كريمة

المحتويات

شكر و تقدير	
المحتويات	
فهرس الجداول	
الصفحة	المحتويات
أ - ب - ت	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
05	أولاً: الإشكالية وفرضياتها
07	ثانياً : اسباب اختيار الموضوع
08	ثالثاً: أهمية الدراسة واهدافها
09	رابعاً: تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة
10	خامساً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: القيادة الادارية للمرأة	
17	تهميد
أولاً: مفهوم القيادة الادارية	
18	1-1- تعريف القيادة
18	1-2- تعريف القيادة الادارية
20	1-3- أهمية القيادة الادارية
21	1-4- عناصر القيادة الادارية
23	1-5- أنواع القيادة الادارية
24	1-6- صفات القائد الناجح
26	1-7- العوامل المؤثرة في القيادة الادارية
27	1-8- نظريات القيادة الادارية
ثانياً: القيادة الادارية للمرأة	
30	2-1- مفهوم القيادة النسوية

31	2-2- محددات القيادة النسوية
32	2-3- مقومات نجاح القيادة النسوية
33	2-4- الصفات القيادية للمرأة
34	2-5- العوامل المؤثرة في القيادة النسوية
34	2-6- أهداف القيادة النسوية
35	2-7- اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالأسلوب القيادي
36	الخلاصة
الفصل الثالث: المناخ التنظيمي	
38	تمهيد
38	أولاً: تعريف المناخ التنظيمي
41	ثانياً: خصائص المناخ التنظيمي
42	ثالثاً : أهمية المناخ التنظيمي
43	رابعاً: عناصر المناخ التنظيمي
45	خامساً: أنواع المناخ التنظيمي
46	سادساً: معايير قياس المناخ التنظيمي
47	سابعاً: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
48	ثامناً: مداخل قياس المناخ التنظيمي
50	الخلاصة
الفصل الرابع: المرأة القائد والمناخ التنظيمي داخل المؤسسة	
52	تمهيد
53	أولاً : المرأة القائد وعملية المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة
53	1-1- مفهوم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات
55	1-2- أنواع اتخاذ القرارات الادارية
56	1-3- عناصر عملية اتخاذ القرارات
58	1-4- العلاقة بين المرأة وعملية المشاركة في اتخاذ القرارات
59	1-5- معوقات عملية اتخاذ القرارات
61	ثانياً: المرأة القائد وأسلوب الاتصال داخل المؤسسة
62	2-1- مفهوم الاتصال داخل المؤسسة

64	2-2- انواع الاتصال داخل المؤسسة
64	2-3-عناصر الاتصال داخل المؤسسة
65	2-4- وسائل الاتصال داخل المؤسسة
66	2-5- العلاقة بين اسلوب الاتصال والقيادة الادارية للمرأة
67	2-6- معوقات أسلوب الاتصال داخل المؤسسة
69	الخلاصة
الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة وعرض وتحليل البيانات وتفسيرها	
71	تمهيد
71	أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة
71	1-1- منهج الدراسة المستخدم
72	1-2- المرحلة الاستطلاعية
73	1-3- مجالات الدراسة
75	1-4- عينة الدراسة
75	1-5- أدوات جمع البيانات
78	1-6- المعالجة الاحصائية
ثانياً: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها	
79	1.2 عرض وتحليل بيانات خصائص العينة
83	2.2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
98	3.2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
109	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة
109	3-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى
112	3-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية
114	3-3- الاستنتاج العام للدراسة
117	الخاتمة
118	الاقتراحات والتوصيات
120	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	
ملخص الدراسة	

فهرس الجدول

صفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
79	يبين توزيع المبحوثين من حيث الجنس	01
80	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
80	يمثل المستوى التعليمي لمفردات العينة	03
81	يوضح سنوات الخبرة لمفردات العينة	04
82	يوضح طبيعة عقد العمل بالنسبة لمفردات العينة	05
83	يبين تفضيل عمل افراد العينة تحت قيادة امرأة	06
84	يوضح استجابات المبحوثين حول إتباع الرئيسة في العمل المشاركة في اتخاذ القرار لعاملها لخلق مناخ تنظيمي مناسب في العمل	07
85	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ تعتمد الرئيسة في العمل على الحوافز المادية لخلق مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة	08
86	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت الرئيسة في العمل تسعى لرفع اجور لخلق مناخ تنظيمي مناسب للعمل في المؤسسة	09
87	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت المديرة تتيح لمفردات العمل الفرصة في اتخاذ القرار	10
88	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذا ما كانت مشاركة العامل في اتخاذ القرار تزيد من حماسه في العمل	11
89	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذا كان الموظفين يعتقدون أن رئيستهم في العمل عادلة في توزيع المهام	12
90	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت الرئيسة في العمل تقدم اضافات للمؤسسة من خلال العمل لفترات طويلة	13

91	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت تسمح الرئيسة في العمل لعمالها بأداء رأيهم وتوضيح فكرتهم داخل المؤسسة	14
91	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانوا يرفضون نقد رئيستهم عند تقديمها الارشاد والتوجيه حول انجاز عملهم	15
62	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت رئيستهم في العمل تستشيرهم قبل أن تصدر أي قرار خاص بالمؤسسة	16
93	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت رئيستهم في العمل تستشيرهم في تحديد موعد الاجتماعات	17
93	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت رئيستهم في العمل تستوضحهم اذ ما كانت هناك صعوبات في العمل	18
94	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت رئيستك في العمل تشاركهم لوضع خطة تطويرية خاصة بالعمل	19
95	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت رئيستهم في العمل تساعدهم في علاج المشاكل التي تواجههم اثناء القيام بالعمل	20
96	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كان اهتمام رئيستهم باقتراحاتهم المتعلقة بأداء العمل زادهم في تحسين ادائهم	21
97	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت مشاركة العمال في اتخاذ القرارات حول المسائل تخص سير العمل يؤدي الى تفعيل المناخ التنظيمي داخل المؤسسة	22
98	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت هناك مرونة في الاتصال بينهم ورئيسته في العمل	23
99	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت الرئيسة في العمل تنوع في اساليب الاتصال بين الكتابي والشفوي	24
100	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت تراقب الرئيسة في العمل سجل الحضور والغياب للمسؤولين	25
101	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت مراقبة سجل الحضور والغياب من طرف رئيستهم في العمل وسيلة لفرض الانضباط	26

102	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت مراقبة سجل الحضور والغياب يساهم في خلق جو من الاستقرار داخل المؤسسة	27
103	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت تتم عملية الاتصال بينهم وبين رئيسهم عن طريق الاجتماعات	28
104	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت الرئيسة في العمل تستخدم اللوائح والاعلانات كوسيلة للاتصال فيما بينهم	29
105	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت هناك دورية لاطلاع العاملين على كل جديد في العمل داخل المؤسسة	30
106	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت تراعي رئيسهم الجانب الانساني في العلاقات	31
107	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت طلب المقابلة بينهم ورئيسهم من الوسائل الناجحة في الاتصال	32
108	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت المقابلة الشخصية تجعل من الاتصال برئيسهم في العمل أكثر الوسائل الاتصال مرونة	33
109	يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت كانت هناك صعوبات تعيق الاتصال بينهم وبين رئيسهم في العمل كونها امرأة	34

مقدمة: 

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات الهامة عبر الأزمنة، فهو يشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات، فإذا نظرنا إلى الأمة العربية قبل ظهور الإسلام فأنها لم تكن سوى مجموعة من القبائل المتفرقة حيث تعددت فيها الزعامات وقلت فيها وحدة الملكية، وبمجيء الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم وبظهور الإسلام تحولت هذه المجموعات من القبائل المتفرقة إلى أمة قوية فرضت سيطرتها على جزء كبير من العالم، وفي العصر الحديث ومع تطور الدولة واتساع خدماتها أصبحت القيادة الحكيمة الواعية أمرا لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم و تنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم و توجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف و الغايات المرجوة، فالعملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية، ومن ثم يمكن القول أن القيادة تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، ومنذ ذلك الوقت و القائد الإداري يشكل اهتماما رئيسيا للباحثين والمفكرين الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم تحليل سلوك القائد واتجاهاته من جميع جوانب، ومع بروز هذا التطور الذي عرفه العالم، لقيت المرأة اهتماما متميزا لإسهامها الفعال في انجاز خطط التنمية ، وقد شهدت العقود الأخيرة اهتماما كبيرا بأدوار ووظائف المرأة ، بحيث أن هذا الاهتمام جاء نتيجة الحراك السياسي والاجتماعي والاقتصادي والذي بدوره أدى إلى تغيير أحوال المرأة ومكانتها وأدوارها الاجتماعية .

وكذلك تشهد المنظمات بمختلف نشاطاتها عدة تطورات، وهذا راجع إلى الانعكاس الواسع للعصر الحالي الذي يتسم بالتغيير السريع والمتلاحق، والتي وجدت المؤسسات نفسها مخيرة على مواكبة هذا التغيير وإحداث التكيف والتوافق معه، وهذا ما يجعلها تبحث عن أنجح الوسائل الفعالة في تحقيق أهدافها، مما يفرض عليها بالدرجة الأولى ضبط سلوك مواردها البشرية والذي يكون مرتبط بقيادة إدارية فعالة، والتي تعتبر أن نجاح المؤسسة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية بشكل خاص ومن منطلق

أن القيادة تحتل مكانا بارزا في التنظيم وينسب إليها الفشل أو النجاح أي عمل، ومما يزيد في أهميتها التغيير والتعقيد للذان هما سمتا العصر الحديث، فالمرأة القائد في الإدارة الجزائرية اليوم تقع على عاتقها مسؤوليات عديدة تتمثل أساسا في توظيف الطاقات البشرية، حيث تشكل هذه الطاقات البشرية في الإدارة نظاما اجتماعيا يتفاعلون فيه من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة، مما يجعلها تبحث عن أنجح الوسائل الفعالة لتحقيق هذه الأهداف، وهذا يفرض عليها بالدرجة الأولى توفير مناخ تنظيمي مناسب باعتباره ظاهرة من الظواهر الإدارية التي استحوذت على قدر كبير من اهتمام وبجهود الباحثين، للعلاقة الوطيدة التي تربطها بالعناصر التنظيمية، ومن ثم أصبح تحسين المناخ التنظيمي من أهم واجبات المرأة القائد والتي عليها أن تبذل كل جهدها وطاقاتها لتحسينه بالشكل الذي يساهم في الرقى وتحقيق أهداف كما نجد أن المرأة القائد الناجحة هي التي تعمل على مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وكذلك اختيار أسلوب اتصال فعال بين العاملين داخل المؤسسة والذان يعدان كبعدين مهمين في المناخ التنظيمي.. وهما اللذان ركزنا عليهما في هذه الدراسة؛

وفي هذا السياق نطرح موضوع انعكاسات المرأة القائد على المناخ التنظيمي للمؤسسة، أو السبل التي تستخدمها المرأة القائد للمناخ التنظيمي داخل المؤسسة، وعلى هذا الأساس جاءت دراستنا تحت عنوان "القيادة الإدارية للمرأة وانعكاساتها على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة" وعليه قسمنا هذه الدراسة إلى الفصول الآتية:

خصصنا الفصل الأول للإطار العام للدراسة، حيث تطرقنا فيه إلى مختلف الركائز البحثية المنهجية التي تؤسس لدراستنا، من خلال عرض إشكالية الدراسة وفرضياتها، أهم أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة وتحديد المفاهيم الإجرائية لمختلف المفاهيم المستخدمة في البحث وأخيرا تم التطرق إلى عرض الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان القيادة الإدارية للمرأة، إذ تطرقنا فيه إلى مدخل عام للقيادة الإدارية ضمنه تعريف القيادة الإدارية وأهميتها، وعناصر القيادة الإدارية، وكذا أنواع القيادة الإدارية، وصفات القائد الناجح، وأهم العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية، وكذا أهم المداخل النظرية المفسرة لها، وفيه أيضا عرضنا القيادة الإدارية للمرأة بحيث تناولنا فيه مفهوم القيادة النسوية ومحددات القيادة النسوية، وصفاتها

وكذا مقومات نجاح القيادة النسوية، والعوامل المؤثرة في القيادة النسوية، واختلاف المرأة عن الرجل فيما يخص الأسلوب القيادي.

وفيما تعلق بالفصل الثالث ف جاء بعنوان **المناخ التنظيمي**، اشتمل على كل من تعريف المناخ التنظيمي، وأهميته وعناصره وأنواعه، وأهم المعايير لقياس المناخ التنظيمي، وكذا عوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وكذا مداخل قياس المناخ التنظيمي .

و قد تضمن **الفصل الرابع** المعنون **بالمرأة القائد والمناخ التنظيمي داخل المؤسسة**، مفهوم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات، وكذا أنواع اتخاذ القرارات الإدارية، وعناصر عملية اتخاذ القرارات، والعلاقة بين المرأة وعملية المشاركة في اتخاذ القرارات ومعوقات عملية اتخاذ القرارات، وتطرقنا أيضا للمرأة القائد وأسلوب الاتصال داخل المؤسسة وشملت من مفهوم الاتصال وأنواعه وعناصره ووسائله ومعوقاته .

وأما **الفصل الخامس** فقد تعرضنا فيه إلى **الإجراءات المنهجية وعرض وتحليل بيانات الدراسة ونتائجها**، المتضمن منهج الدراسة، المرحلة الاستطلاعية، مجالات الدراسة، وعينة البحث والأدوات المستخدمة في الدراسة، وكذا أهم الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة، وأخيرا قمنا بعرض بيانات الدراسة وتحليلها وأهم النتائج المتوصل لها .

وفي الأخير وضعنا خاتمة لهذه الدراسة مع محاولة تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات، وأدرجنا قائمة للمصادر والمراجع التي تم استخدامها في هذه الدراسة، وملاحق تضمنت استمارة الاستبيان والهيكل التنظيمي للمؤسسة مجال الدراسة المكاني.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة والفرضيات.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.

ثالثاً: أهمية الدراسة وأهدافها.

رابعاً: تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة.

خامساً: الدراسات السابقة.

أولاً - إشكالية الدراسة وفرضياتها:

إن التسارع التكنولوجي والمعرفي الذي عرفته المجتمعات المعاصرة وخاصة على مستوى مؤسساتها أدى إلى نمو اقتصادي سريع صاحبه تغيرات وتحولات كبيرة مست جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية .

وتعتبر الجزائر من بين الدول العربية التي تحاول جاهدة بناء نهضتها ونموها في جميع الميادين، وهذا بوضع خطط واستراتيجيات تنموية وتسخير كل الموارد المتاحة لذلك مما استدعى الأمر إعادة هيكلة مؤسساتها ، باعتمادها وبدرجة أولى الاهتمام بالقوى البشرية المتميزة العاملة بهذه المؤسسات، على اعتبار أن المورد البشري المؤهل والمدرب والكفؤ هو أهم مورد يجب الاهتمام به والاستثمار فيه كأهم عنصر للإنتاج، وأن نجاح المؤسسات يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية منها والاجتماعية، وأيضا الأهداف ذات البعد التنظيمي والتي تتجلى في فاعلية القيادة الإدارية التي تعتمد على أسس علمية إدارية وإنسانية، حتى تساهم في التأثير على سلوك الجماعة وتعمل على تنسيق جهودهم لبلوغ الغايات المنشودة وتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

وباعتبار أن المؤسسة هيكل تنظيمي مستقل مالياً، ويخضع لكل من الإطار القانوني والاجتماعي، وتتكون من جمع بشري بتنسيق مع مجموعة مختلفة من الأشخاص في العمل والتعامل مع المهام المختلفة في بيئة متغيرة وغير مستقرة، وبالتالي من الضروري أن يكون داخل المؤسسة قائد مؤهل وقادر على التعامل مع مرؤوسيه وتوجيههم وتسييرهم بجدارة وكفاءة عالية ، ولا يمكن حصر القيادة الإدارية على الرجل فقط بل صارت محط اهتمام الجنسين ،ونتيجة للتطور الاقتصادي والاجتماعي والفكري خرجت المرأة للقيام بدورها كقائد مؤهل وقادر على التعامل مع مرؤوسيتها وتوجيههم وتسييرهم بجدارة وكفاءة عالية .

والجزائر ليست بعيدة عن هذه التحولات والتطورات العالمية، فوجدت المرأة الجزائرية في مراكز قيادية في ميادين شتى على مستوى المؤسسات، حيث تقوم بعمل أساسي تسييري في

كل الجوانب الإدارية، فالمرأة القائدة باعتبارها المسؤولة على العمليات الإدارية داخل المؤسسة تقوم بتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين، وربطها بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ويتطلب تحقيق هذه الأهداف توفر عدد كبير من العوامل، من أهمها توفير مناخ تنظيمي مناسب والذي حظي باهتمام متزايد ضمن الفكر الإداري المعاصر والدراسات الاجتماعية، فهو يعكس الجو السائد داخل بيئة العمل الداخلية كما يظهر مكانة المؤسسة، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية التي تحيط بالعامل أثناء عمله، وتشمل على عدة عناصر كالاتصال الفعال والمشاركة في اتخاذ القرارات، وكل ما من شأنه جعل العاملين يعملون في جو يسوده التوافق والانسجام مما ينعكس على أدائهم وفعاليتهم .

فتوفر مناخ تنظيمي ملائم هو مفتاح نجاح لأي مؤسسة، ولتحقيق ذلك يتطلب جهدا قياديا يمكن للمرأة القائد أثناء ممارسة مهامها مثل مهمة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بأهداف المؤسسة ، حيث أن قيادة المرأة الفعال للعاملين يساعدهم على القيام بدورهم، زيادة قدراتهم و مهاراتهم وخبراتهم، مما يؤدي إلى مزيد من التقدم والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي ورفع الكفاية الإنتاجية، كما نجد أيضا أن ممارسة المرأة القائد لمهمة الاتصال كأسلوب فعال في المناخ التنظيمي وسط المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على نمط الاتصال المناسب المستخدم للموقف، وقدرة المرأة القائد الناجح تتحدد على اختيار النمط المناسب من الاتصال الناجح مع العاملين .

وهنا نحاول البحث في انعكاسات القيادة الإدارية للمرأة على المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة، وهذا يتطلب طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي انعكاسات القيادة الإدارية للمرأة على المناخ التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة ؟

وبما أن المناخ التنظيمي يتشكل من عدة عناصر، فإن الضرورة المنهجية وفي حدود الدراسة، فإننا سنبحث في عنصرين أساسيين هما المشاركة في اتخاذ القرار وأسلوب الاتصال كبعدين في البحث، وعليه فإن التساؤلات الفرعية ستكون على النحو التالي :

1. هل اشراك المرأة القائدة العاملين في اتخاذ القرارات يساعد في توفير مناخ تنظيمي

مناسب داخل المؤسسة ؟

2. هل يؤدي أسلوب الاتصال المتبع للمرأة القائد مع العاملين على توفير مناخ

تنظيمي مناسب داخل المؤسسة ؟

ومن أجل هذه التساؤلات قمنا بوضع الفرضيات الآتية:

▪ الفرضية العامة:

للمرأة القائد انعكاسات على المناخ التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة.

▪ الفرضيات الفرعية:

1. يساعد إشراك المرأة القائد العاملين في اتخاذ القرارات على توفير مناخ تنظيمي

مناسب داخل المؤسسة.

2. يؤدي أسلوب الاتصال المتبع من طرف المرأة القائد مع العاملين على توفير مناخ

تنظيمي مناسب داخل المؤسسة.

ثانيا - أسباب اختيار الموضوع:

تتلخص أسباب اختيار موضوع بحثنا انعكاسات المرأة القائدة على المناخ التنظيمي داخل

المؤسسة في ما يلي :

1. قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.

2. رغبتنا في معرفة مدى انعكاس قيادة المرأة على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.

3. وضع تصور واضح حول ضرورة التطرق لهذا الموضوع من قبل الباحثين في المستقبل ، فوفرة الدراسات حول الموضوع يؤدي حتما إلى الكشف عن خفاياه.

4. عمل الطالبة ضمن مناخ تنظيمي، تساهم المرأة فيه كقائدة في مناصب إدارية مختلفة المستويات مما حفزها نحو التطرق لمثل هذا الموضوع.

ثالثا - أهمية الدراسة وأهدافها :

تأتي أهمية دراسة بحثنا "القيادة الإدارية للمرأة و انعكاساتها على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة" في كل ما يحيط به حيث أن موضوع القيادة الإدارية للمرأة احتل مكانة كبيرة في الفكر الإداري التنظيمي تحت مسمى القيادة النسوية، لما يمكن أن تقدمه المرأة من إسهام في فعالية وإنجاح العمليات الإدارية داخل المؤسسة، وخاصة بالنسبة لتفعيل وإنجاح المناخ التنظيمي، هذا الأخير الذي يتألف من عدة عناصر، ركزنا في دراستنا هذه على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وأسلوب الاتصال المتبع من طرف المرأة القائد.

وعليه تتجه الدراسة الحالية إلى بلوغ الأهداف الآتية:

01- الكشف عن انعكاسات القيادة الإدارية للمرأة على المناخ التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة.

02- الكشف عن انعكاسات إشراك المرأة القائدة للعاملين في اتخاذ القرار على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة.

03- الكشف عن انعكاسات نمط الاتصال الذي تعتمده المرأة القائد على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة .

رابعاً - تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة:

1. القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري (مديرة متوسطة حللمي رشيد بسكرة) في مجال اتخاذ وإصدار القرار و الأوامر والإشراف الإداري على الأساتذة والإداريين والعمال بهذه المؤسسة من خلال عملية تأثير على سلوكهم للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة .

2. المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من السمات والخصائص التي تعكس طابعاً مميزاً للبيئة الداخلية للمنظمة، التي تنتج من محصلة تفاعل الأهداف والنظم والقوانين والإجراءات والسياسات المطبقة في المنظمة، وتكون مدركة بتكامل بواسطة الأفراد العاملين بغرض تحقيق أهداف المنظمة والمناخ التنظيمي المراد دراسته هو السائد في مؤسسة حللمي رشيد.

3. المرأة القائد:

وتعني المرأة التي تستطيع التحكم في مسار وتوجهات المؤسسة، تكون القائدة ذات صفات تمكنها من توجيه العاملين للطريق الأفضل والنجع لتحقيق أهداف المؤسسة ، ونقصد بالمرأة القائد في هذه الدراسة هي مديرة متوسطة حللمي رشيد بسكرة التي تساهم من خلال اتخاذ القرارات والاتصال مع الأساتذة والعاملين في المتوسطة بغرض تحسين المناخ التنظيمي بهذه المؤسسة.

4. المؤسسة :

المؤسسة هي كيان اجتماعي او شكل من أشكال تنظيم تحكمها مجموعة من القواعد والاجراءات وتسعى لتحقيق أهداف محددة والمقصود في دراستنا في المؤسسة هي المؤسسة التربوية التعليمية لمتوسطة حللمي رشيد المتواجدة بشوارع 8 مارس في بسكرة .

خامسا - الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من أهم المراجع التي يرجع إليها الباحث في تحديد ما تتميز به من غيرها من الدراسات السابقة وكذا للتعرف على نتائج المتحصل عليها في كل بحث.

وعلى الرغم من أن موضوع "انعكاسات المرأة القائد على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة" من الموضوعات الحديثة في مجال العلوم الاجتماعية في اختصاص علم اجتماع التنظيم والعمل، والتي تفرض نفسها في البحث الاجتماعي إلا أننا وفي حدود اطلاعنا وبحثنا لم نجد دراسات سابقة مطابقة، بل بعض الدراسات التي تناولت بعضها المتغير الأول لدراستنا ألا وهو القيادة الإدارية أو المتغير الثاني والمتمثل في المناخ التنظيمي، وعليه سيتم اختيار مجموعة من الدراسات المشابهة التي لها علاقة بموضوع البحث، واعتمدنا لعرضها على ترتيب الدراسات الترتيب الزمني كالتالي:

01 - الدراسة الأولى:

كانت لـ " أسماء قحطان عبد الرحمن الدوري" و المعنونة بـ " اتجاهات من الجنسين تجاه القيادات النسائية" ، (انسانيات المجلة الجزائرية الانثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية ، رقم 22) سنة 2003 ، تطبيقات المغربية للمدينة varia.

وقد تمثلت فرضية البحث في أن هناك اتجاه سلبي للمرؤوسين من الجنسين نحو تولى المرأة المنصب القيادي، وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على "المنهج الوصفي" .
أما مجتمع الدراسة فكان جميع موظفي جامعة (آل البيت) و تمثلت عينة الدراسة تم اختيارها بطريقة عشوائية عدد أفرادها 51 مفردة .

ومن أساليب جمع البيانات استخدمت "الاستبيان" مكون من جزئين اثنين، الجزء الأول عبارة عن 3 أسئلة تبيين الخصائص والمعلومات الديمغرافية للمجيب على الاستبيان وهي الجنس والعمر والمؤهل الدراسي .

أما الجزء الثاني فيتكون من 17 سؤالاً وهي تقيس اتجاهات المرؤوسين من الجنسين نحو القيادة النسائية وإظهار مدى اتفاقه مع هذه الأسئلة عن طريق اختيار بديل من خمسة بدائل .

وتلخصت نتائج الدراسة في أن الذكور والإناث كانوا موافقين من حيث أن المرأة مؤهلة لتولى أي منصب قيادي في المنظمة ولكن نسبة الموافقة للإناث كانت أكبر من نسبة موافقة الذكور .

أن الاتجاه السلبي للمرؤوسين الذكور نحو أن المرأة القيادية غير قادرة على حل مشاكل العمل اليومي، كان كبير بينما المرؤوسين من الإناث كانت اتجاهاتهم إيجابية، لهذا نلاحظ وجود فروقات من حيث جنس المرؤوسين الإناث والذكور لا يوافقون بأن المرأة القائد قادرة على حل مشاكل العمل اليومي بينما الإناث يوافق على أن المرأة القيادية قادرة على حل مشاكل العمل اليومي .

02- الدراسة الثانية :

فكانت للباحثة "شامي صليحة" بعنوان (المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة " أحمد بوقرة " بومرداس)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص:تسيير المنظمات ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2010/2009.

وقد كانت تساؤلات الدراسة تتمثل في:

✓ ما المقصود بالمناخ التنظيمي وما هي عناصره؟

✓ ما هو مفهوم الأداء الوظيفي؟ وماهي محدداته؟

✓ ما هي علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين؟

وهدفت هذه الدراسة إلى بلوغ الأهداف الآتية :

➤ التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة .

➤ التعرف على الأداء الوظيفي ، مفهومه ومحدداته .

- التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين .
- إعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية وإلقاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها وعلى نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها أو محاصرتها .
- السعي للوصول الى المناخ تنظيمي ايجابي يسود في المنظمات يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .
- التوصل إلى المناخ تنظيمي يضع العنصر البشري ضمن اولى الأولويات ليولد لديه الاستعداد لاستخدام مخزونه الطاقوي كاملا واستثمار إخلاصه وكفاءته لتنمية ولأئه.
- واستندت الباحثة في مذكرتها باتباع منهج دراسة الحالة الذي يقوم على أساس تخصيص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وقد اختير في العينة مجموعة جزئية من المجتمع البحث، وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل وتمثلت ادوات الدراسة في المقابلة والاستمارة استبيان .

أما **استنتاجات الدراسة** فكانت انطلاقا من حاجة الأفراد العاملين للمنظمة إلى أجواء عمل جيدة من اجل أداء عملهم بصورة مناسبة لابد من المسؤولين في أية منظمة الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال الاعتماد على العناصر التالية : الهيكل السياسات تدريب العاملين وسائل وأنماط الاتصال عدالة التعامل النمط القيادي أساليب الرقابة والمسؤولين الاجتماعية وهو ما **يثبت صحة الفرضية الاولى**.

أما **الأداء الوظيفي** هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد نو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة اقل تكلفة ممكنة وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة واقصر وقت ممكن واقل تكلفة، ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية بيئة العمل والقدرة وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة في اقصر وقت واقل تكلفة، وهو ما **يثبت صحة الفرضية الثانية**.

وأما الحوافز فهي تمثل بالنسبة للموظف العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية فتبني المنظمة نظام حوافز او الكفاءات عادل يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها كما يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار بها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

03- الدراسة الثالثة:

فكانت لـ: "سرين تواتيت" تحت عنوان (القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين دراسة ميدانية في جامعة الحاج لخضر) ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل شعبة علم اجتماع قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية السنة الجامعية 2014/2013.

حيث تمثلت الفرضية العامة هذه الدراسة في "تعمل القيادة النسوية على رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة"، أما الفرضيات الجزئية فكانت:

- ✓ وظائف القيادة النسوية تؤثر إيجابيا في تحقيق التزام العاملين.
- ✓ نمط القيادة النسوية يحسن من فاعلية أداء العاملين .
- ✓ السمات والمهارات القيادية للمرأة تمكن العاملين من الأداء الجيد.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها:

-بناء تصور كلي ونموذج معرفي لتحقيق ثورة المرأة القائد وذلك من خلال تحقيق دورها الوظيفي.

-إثراء البحث العلمي بدراسات علمية حول هذه الظاهرة التي لا يزال يشوبها بعض الغموض والعلاقة بين متغيري الدراسة: "القيادة النسوية" و"مستوى أداء العاملين".

- محاولة معرفة مدى تأثير المرأة القائدة على فاعلية أداء العاملين معها.

- إبراز طبيعة تعامل المرأة القائد مع الفئة المرؤوسة ومدى تأثيرها على أدائها.

- كسر الصور النمطية للمرأة القائد وذلك من خلال المكانة الهامة التي تحتلها

داخل المنظمة يه للرفع من مستوى أداء مرؤوسيتها ومن خلال الدور الذي تؤديه.

وقد استخدمت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، واستخدمت لجمع البيانات الملاحظة والمقابلة وكذا الاستمارة ، وفيما يخص العينة اعتمدت على المسح الشامل لمجتمع البحث.

وتلخصت نتائج دراسة في أن:

لكل وظيفة من وظائف القيادة النسوية دور تلعبه في تحسين وزيادة الأداء الوظيفي للعاملين و ممارسة القائدة لتحقيق التزام العاملين في عملية التوجيه والمراقبة والتنسيق عن طريق تتبع مستويات وظروف الأداء إضافة إلى تقسيم العمل وتوزيع المهام توزيعاً عادلاً على الموظفين وفتح قنوات الاتصال والتفاعل بين القائدة والمرؤوسين، كل ذلك يزيد من كفاءة العاملين وقدرتهم على العمل كما تحقق التزامهم الوظيفي.

بالإضافة إلى النمط القيادي للمرأة يساعد العاملين على زيادة رغبتهم لأداء أعمالهم وذلك من خلال القيادة الاستشارية التي تفتح أمامهم مجال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد من الشعور بالانسجام والانتماء، فيساهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

وأما المهارات والصفات القيادية للمرأة فتساعد الموظفين على زيادة رغبتهم في أداء العمل بشكل جيد وصحيح وذلك من خلال قدرة القائدة على مواجهة التغير والتغاير وكذا تركيزها على العلاقات الإنسانية والعمل بروح فريق مما يحسس العامل بالانتماء، كذلك مهارتها الإبداعية والتطويرية وقدرتها على التواصل مع العاملين يحفزهم على الأداء الجيد في المنظمة.

❖ التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض الى بعض الدراسات المشابهة التي تناولت متغيرات الموضوع للاستفادة من منهجيتهم ونتائجها السابقة نجد ان :

الدراسة الثانية "شامي صليحة" بعنوان (المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة " أمحمد بوقرة " بومرداس) ، قد التقت مع دراستنا في المتغير الثاني ألا وهو المناخ التنظيمي حيث ركزت هذه الدراسة في تناولها عناصر المناخ التنظيمي

وأبعاده وركزت هذه الدراسة على بعد او اسلوب الاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين وهذا البعد كان احد جوانب دراستنا الا اننا درسناه من جانب مختلف و فقد توافقت ايضا نتائج دراستنا مع نتائجها .

واما الدراسة الأولى فقد كانت لـ أسماء قحطان عبد الرحمن الدوري " والمعونة ب " اتجاهات من الجنسين تجاه القيادات النسائية " حيث اننا وجدنا نقاط الالتقاء في المتغير الاول وهو القيادة النسوية خاصة في ما يتعلق بمشاركة المرأة في الحياة العملية وتوليها المراكز القيادية، فممارسة المرأة القيادية حسب هذه الدراسة يتطلب مؤهلات لتولى منصب قيادي للمنظمة وقد توافقت هذه الأخيرة مع دراستنا حول وجوب قدرات ومؤهلات المرأة القائد داخل المؤسسة .

وفي ما يخص الدراسة الثالثة فكانت لـ "سرين تواتيت" تحت عنوان (القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين دراسة ميدانية في جامعة الحاج لخضر) وايضا التقت دراستنا مع دراستها في المتغير الاول ألا وهو القيادة النسوية وقد كانت متوافقة تقريبا مع نتائج دراستنا وقد ارتكزنا على دراستها وتم الاعتماد عليها في مناقشة نتائج دراستنا إذ أن أداء العاملين تحت القيادة النسوية تشبه بعض الاختلافات في حال ما إذ كانت القيادة الادارية رجالية، لا فقد أبانت هذه الدراسة ان القيادة النسوية تلعب دور في تحسين وزيادة الأداء الوظيفي للعاملين.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية للمرأة

تمهيد

أولاً: مفهــــــــــــــــوم القيادة الإدارية.

1-1- تعريف القيادة.

1-2- تعريف القيادة الادارية.

1-3- أهمية القيادة الادارية.

1-4- عناصر القيادة الادارية

1-5- انواع القيادة الادارية .

1-6- صفات القائد الناجح.

1-7- العوامل المؤثرة في القيادة الادارية.

1-8- نظريات القيادة الادارية

ثانياً: القيادة الادارية للمرأة .

2-1- مفهوم القيادة النسوية .

2-2- محددات القيادة النسوية .

2-3- مقومات نجاح القيادة النسوية

2-4 - الصفات القيادية للمرأة

2-5- العوامل المؤثرة في القيادة النسوية .

2-6- أهداف القيادة النسوية .

2-7- اختلاف المرأة عن الرجل فيما يخص بالأسلوب القيادي.

الخلاصة

تمهيد:

تعتبر القيادة الإدارية ظاهرة واكبت الإنسان منذ نشأة المجتمعات الإنسانية الأولى وعرفها منذ بدأ الخليقة، فهي تلعب دورا مهم وفعال من خلال بناء الجماعات المختلفة ، وهي من أهم المحاور التي تركز عليها مختلف المؤسسات والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، وذلك لأنها أساس علمي إداري وإنساني من خلال التأثير الإيجابي على سلوكهم وتنسيق جهودهم لبلوغ الأهداف والغايات المسطرة، وفي هذا الفصل سنتعرض القيادة الإدارية بشكلٍ أكبر، وذلك من خلال أهم أساسياتها من مفهوم وأهمية وأنواع القيادة الإدارية ووظائف وصفات القائد الناجح واهم العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية وكذا إلى القيادة الإدارية للمرأة باعتبارها أهم عنصر والذي يعبر عن دراستنا التي نحن بصدد دراستها، وقد عالجنا فيها مفهوم القيادة النسوية وكذا أهم محددات القيادة الإدارية النسوية، والعوامل المؤثرة في القيادة الإدارية واهم الصفات القيادية للمرأة .

أولاً- مفهوم القيادة الإدارية:

بدأ الاهتمام بموضوع القيادة منذ نصف قرن تقريبا حيث تم نشر عدد كبير من البحوث و الكتب و المقالات في الموضوع وخلال هذه الفترة تطورت المعرفة حول مفهوم القيادة الإدارية وسوف نتناول الموضوع من خلال العناصر (المطيري،2003،ص14).

وقد ارتبط مصطلح القيادة في الماضي بالحروب العسكرية و الغزوات و اقترن بشكل كلي بها، لكنه أصبح احد مصطلحات العلوم الإنسانية، وقد اهتم علماء النفس وعلماء الاجتماع بإعطاء تعريفا له فتباينت وتعددت تعاريف القيادة الإدارية بتباين المنطلقات الفكرية لهؤلاء الباحثين، وقبل أن نتطرق إلى القيادة الإدارية، نتعرض إلى تعريف القيادة بشكل عام.

1.1. تعريف القيادة:**• القيادة لغة :**

عرفت القيادة في معجم لسان العرب هي (القَوْد) نقيض السَّوْق: يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها. (مجاهدي، <http://virtuelcampus.univ.msila.dz/facshs>).

هي عملية تحريك الناس نحو الهدف وهي مكونة من ثلاثة عناصر أولها تتطلب وجود مجموعة من الأفراد وعنصر الثاني هو وجود قائد وأخيرا العنصر ثالث وجود هدف يحرك الناس إليه.

وكذا تمثل أيضا وظيفة فرعية من وظائف الإدارة باعتبارها أكثر محدودية في تحفيز الآخرين على تحقيق الأهداف ، فهي كل من يتم اختيارهم من العاملين في المؤسسات من قبل السلطات العليا شرط أن تتوفر لديهم مهارات وخبرات تخدم المجال الذي اختيرت لقيادته. (قوراية، 2006/2007، ص25).

ويفهمها الشامل نعرفها على أنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير للسلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ويعرفها البعض أنها فن توجيه الناس وتأثير فيهم. (العجمي، 2008، ص 30).

2.1. تعريف القيادة الإدارية:

يعرفها "ثورتهاس" أنها عملية توجيهية وتأثيرية على نشاطات والمهام التي تطلب من أعضاء مجموعات العمل. (بلوط ، 2005 ، ص416).

ويشير مفهوم القيادة الإدارية عند صلاح عبد الحميد على أنه نوع متخصص من أنواع القيادة تستهدف كافة الأساليب الإدارية التي تؤثر على سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف ويتطلب ذلك بضرورة أن يكون الرئيس الإداري بارعا في القيادة وخلق التنمية صلة التبعية له وإقناع المرؤوسين واستمالتهم فالقيادة هي لب العملية الإدارية. (الحريبي ، 2008، ص 112).

وكذا هي الذي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال في اتخاذ السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير في سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون. (أبو مصبح، <http://www.mop.ps/ar/> - 15:30 2018-12-22).

- ومن هذه التعريفات للقيادة الإدارية وان اختلفت إلا أنها تشمل:
- أن كل قائد يجب أن يكون له تابعون، فالفرد وحده لا يستطيع أن يقود بدون تابعين للإدارة.
 - وكذا أن كل قائد لديه أكثر من قوة ليستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له وذلك حتى لا يؤثر التابعون أنفسهم على القائد نفسه. (الشريف، 2004، ص 112).
 - وكذا أن الهدف من القيادة الإدارية أن يؤثر القائد على التابعين له حتى يصلوا الي الأهداف المحددة
- وتختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام ذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها ثم ما يتوفر لها من السمات الصفات الشخصية، وبالإضافة الى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي منظم. (الكلابي، 2000، ص 8).
- ويعرفها "ألن بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال، وكذا يعرفها "عبد الكريم - درويش و ليلي" بقولهما أنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة ينسب سبها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الهدف بذاته. (معنان، 2007، ص 111. 112).
- ومن بين من عرف القيادة الإدارية أيضا نجد :**
- كون الذي يرى أن القيادة هي نوع من المقدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء أو انجاز ما يحدده القائد.
 - بينما "روبرت ليفجستون" يعرفها على أنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات.
 - ويعرفها "ليكرت" بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية. (غليون، 2010، ص 2).

وخلاصة ذلك يمكن تعريف القيادة الإدارية في هذا البحث بأنها الدور الذي يقوم به الشخص المكلف بالإدارة المنظمة عن طريق تأثير على المرؤوسين أفراد أو جماعات ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.

و عليه فالقيادة الإدارية هي الجمع بين الغاية و الوسيلة، لان غايتها القيام بالمهام والوظائف الإدارية وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة، ووسيلتها التأثير واستمالة المرؤوسون واستعمال الخطة الرسمية إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

3.1. أهمية القيادة الإدارية:

تظهر أهمية القيادة الإدارية من خلال النقاط التالية :

- ✓ تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج .
- ✓ توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- ✓ بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- ✓ إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.(علاقي ، 1985 ، صفحة 582).

وهناك من يضيف:

- ✓ تعتبر حلقة الوصل ما بين الأهداف أو الخطط المستقبلية للمؤسسة، وما بين الموظفين.
- ✓ تساعد على تنمية الجوانب الإيجابية في المؤسسات المختلفة، وتقليل الجوانب السلبية.
- ✓ تسيطر على المشاكل الحاصلة في المؤسسة، وتسعى إلى حلها بأقل الخسائر الممكنة.(حسين، 2008، ص 66).
- ✓ تساهم في عملية تطوير وتنمية الأفراد العاملين، بالإضافة إلى الاهتمام بشؤونهم ورعايتهم، وذلك على اعتبارهم أحد أهم الموارد المتوفرة في المؤسسة.

- ✓ تسهل عملية تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة. توظيف المتغيرات المحيطة واستغلالها لمصلحة المؤسسة والعاملين فيها. (<https://mawdoo3.com>).
- وأما عبد الحميد رشوان فيرى أن أهمية القيادة الادارية تكمن في :
 - ✓ العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين الأعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع .
 - ✓ العمل على حماية الجماعات التي يتكون مكنها المجتمع واستمرارها وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها مما يساعد على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.
 - ✓ مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في مجتمع (رشوان ، ب س ن ، ص 86).

ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا (انطبعا) كبيرا في سلوك المرؤوسين وعاداتهم (القدوة) حيث أن عمل القائد (ضمنا أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثلا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

1-4-4- عناصر القيادة الادارية:

تعتبر القيادة هي دور جماعي إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائد بمفرده و إنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين . (حسين ، 2004، صفحة 21).

وبهذا يمكن تقسيم عناصر القيادة الإدارية إلى:

- 1-4-1- جماعة العمل:** وتعتبر هذه الأخيرة من العناصر الأساسية في القيادة وبواسطتها تتحقق الأهداف وهناك نوعين من الجماعة:
 - الجماعة الملتزمة حيث يعمل كل فرد فيها بمفرده ويكون مجهود الجماعة هو تجميع للجعود الفردية.

- الجماعة الانفعالية حيث يعمل كل فرد فيها على تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة ويحدث بين أفرادها تفاعل وتكون هناك روح معنوية عالية ومرتفعة.
- وأما في التنظيم الإداري للمؤسسات هناك نوعان من الجماعات هما:
- الجماعات الرسمية: التي يقوم النظام بتحديد أدوارها ووظائفها.
- الجماعات الغير رسمية : التي تنشأ حسب مصالح والمعتقدات .(بوالحجاج ، 2016/2015 ، ص 22).

1-4-2- القائد: والقادة نوعان بشكل عام قادة طبيعيين وقادة إداريون ولما كانت القيادة كأية مهارة أخرى تكتسب عن طريق التعليم والتدريب فأنا نجد أن هناك العديد من الأفراد لهم موهبة القيادة اعتمادا على امتلاكهم الخصال وصفات انتقلت إليهم بالوراثة. وللقائد خصائص كثيرة من بينها: (ماهر، 2004، ص 22.23).

- ✓ أن القائد يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.
- ✓ انه يتمتع بطلاقة اللسان وحسن تعبير
- ✓ انه يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين

1-4-3- الموقف: حيث أن القائد يتفاعل مع مرؤوسيه بوجود موافق محددة حيث تظهر بعض المشكلات أو المعوقات والتي تفرض نفسها على طبيعة العلاقة القائمة بين القائد والمرؤوسين كما أن الموقف يعمل على خلق القيادات والتي تفرض نفسها على طبيعة العلاقة القائمة بين القائد والمرؤوسين كما أن الموقف يعمل على خلق القيادات كما قد يفرض بعض الشروط التي تكون خارجة عن إدارة القائد.

1-4-4- النظم والمعلومات : يتعامل القائد مع مرؤوسين ضمن قواعد وتعليمات معينة تصدرها الإدارة العليا أو الدولة وضوء هذه القواعد تتحدد بين القائد والمرؤوسين وترسم ملامح الأوامر لتحقيق الأهداف والقيادة الفعالة هي القيادة القادرة على الاستفادة من هذه النظم والقوانين لتحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة في ظل ثقافة تنظيمية يبتكرها القائد من أجل تطوير المنظمة ونموها واستكشاف الاحتياجات المستقبلية.

1-4-5- الأهداف : وتعتبر الأهداف بمثابة النتائج التي تعمل المنظمة أو المؤسسة من أجلها من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والطاقات المتاحة ، ويسعى القائد في

إدارته إلى تحقيق جميع الأهداف بفاعلية من أجل خدمة الفرد بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة. (بوالحجاج، 2015/2016، ص 22).

5.1. أنواع القيادة الإدارية:

تعددت تصنيفات وتقسيمات القيادة الإدارية حسب عدة أبعاد ومؤشرات لذا يمكن تصنيفها إلى:

1-5-1- من حيث سلطة القيادة:

وتنقسم إلى نوعين هما:

➤ القيادة الغير الرسمية :

وتظهر غير الرسمية نتيجة مواقف اجتماعية يمكن تملئها بطبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد إذ لا يكون للباحث الرسمي دور في بروز من القيادة ومما يساهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الفرد واختلاف قابليتهم ومكنتهم وأدوارهم بحيث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات التي يمتلكها الفرد والتي تؤهله لقيادة الجماعة بصورة غير محددة (الدرعي، ب س ن ، ص 104).

➤ القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها من المنطقة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية ، المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي ، ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم ، وعليهم كمرؤوسين تلقي التعليمات وتنفيذها وفقا للأنظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة سواء كان المدير لقسم أو لشعبة أو لوحدة ، أو ملاحظا للعمل ، وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها وتعقيدها ، ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة ، ومدى تحويل الصلاحيات ، وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباطات مع التقسيمات الأخرى. (كاظم ، ب س ن ، ص 225).

1-5-2- من حيث سلوك القائد:

حسب هذا المعيار يصنف القائد تبعاً لأسلوب المتبع في عملية التأثير على الموظفين إلى الأنماط التالية:

– **القيادة الديمقراطية:** يتمثل القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساس السلمية بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم إشباعهم لحاجاتهم وخلق التعاون بينهم وحل مشكلاتهم .

فالقائد لا يصدر الأوامر بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقات وتتم القيادة من خلال الترغيب وليس التخوف ومن خلال المشاركة وليس الاحتكار للسلطة وإصدار القرار، القائد في هذه القيادة يستشير المرؤوسين ويشاركهم في اتخاذ القرار إلا أن قيادته ورقبته لازمين لترشيد المناقشات .

– **القيادة الأوتوقراطية:** إن أصل كلمة أوتوقراطي هي الكلمة اليونانية أوتوقراطية ومعناها حكم الفرد الواحد ، كما تعني كلمة أوتوقراطية أصلاً خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلح الدولة ومن أهم مظاهر القيادة الإدارية شيوع ظاهرة الهيئة الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات ووضع سياسات وتحديدي أوجه الفعاليات والأنشطة الفنية والإدارية للأفراد والتعامل مع الغير وظهور الاتجاهات الاستبدادية في الرأي حيث انه يشوف تفصيلاً على التعليمات وصيغ تنفيذها ما يتميز به من قوة أو شخصية والقائد هنا يستخدم أسلوب الثواب والعقاب ويكون على العمل ويهمل العلاقات الإنسانية ولا يراعي ميول وحاجات التابعين .

– **القيادة الحرة:** يعد هذا النمط معاكساً تماماً للنمط الأوتوقراطي فهناك غياب لان قيادة حقيقة وكل فرد حرفي أداء العمل كما يرضيه .

– وغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد حيث أن هذا النوع من القيادة أو سياسات محددة أو اجراءات ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور ولا يعطي توجيهاته الى العاملين الا اذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للأفراد الحرية . (شوقي، 2013، ص 12).

6.1. صفات القائد الإداري:

وللقائد الإداري الناجح العديد من الصفات تشمل :

✓ **صقل مقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية :** بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدحمة إحداها في حياته العامة الشخصية والأخرى في العمل فالأخلاقيات لابد أن تتطابق مع أخلاقيات المهنة .

✓ **النشاط العالي:** بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور ويركز نشاطه في ما يخدم المنظمة.

✓ **امتلاك الشجاعة :** فهناك فرق في طريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على حافة بهدف انجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة ، في حين أن الشخص المسالم ذات الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول .

✓ **الانجاز :** فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على انجاز الأوليات غير أن هناك فرقا بين اعداد الأولويات وانجازها.(بن شخرون، 2016/2015، ص 45).

✓ **العمل بدافع الإبداع :** ي يتميز القادة الفاعلون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر للانتظار رنين الهاتف من أجل البدء في العمل .فالقائد الفعال هو الشخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

✓ **العقلية المنظمة:** وتعني بها العقلية التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب.

✓ **الشعور الإنساني في المعاملة :** وهي أن يحس القائد بأن اتباعه بشر وأنهم لا يختلفون عنه بشيء إلا في موقعه منهم. وبهذا يكون الشعور بالثقة متبادلا بين الطرفين.

✓ **الشخصية النافذة :** وهي التي تستطيع أن تؤثر على سلوك الآخرين ، وتجذب اهتمامهم نحوه ، ومما يدعم الشخصية ويقويها أن يتصف صاحبها بالاستقامة والتكامل العقلي والتوازن النفسي وهذا يعني أن قدرات الفرد ومؤهلاته وخبراته لا تكفي لوحدها لضمان الانجاز بالمستوى المطلوب وإنما يحتاج إلى عامل آخر يجب على المؤسسة توفيره وهو الحافز الكافي لكي يتحقق الانجاز بالمستوى الذي تتوقعه المؤسسة.(شهاب ، 2010، ص127).

ومن أهم شيء أن تظهر هذه الصفات في سلوك القائد وفيما يلي توضيح لذلك بالنسبة

للموافقة نحو المرؤوسين وتعاملهم معهم: (بن شخرون ، 2016/2015، ص45).

- ✓ يثق بهم ويدافع عنهم.
- ✓ ودي وممكن الاجتماع به والتحدث إليه.
- ✓ مساعدتهم ليصبحوا أكثر فعالية ويعمل على إزالة معوقات الإنجاز.
- ✓ يدعم المرؤوسين معنويا ويتجنب تهديدهم بصفة شخصية.
- ✓ يحاول تقليل التوتر في علاقاته مع المرؤوسين لتجنب قيامهم بتخفيض استعمال قدراتهم العقلية.
- ✓ يسمح لمرؤوسيه بالمشاركة في إيجاد الحلول، لمشاكل العمل في المجالات التي يستطيعون المشاركة الفعلية بها خاصة إذا لم يكن هناك موانع إجبارية من مشكلاتهم.
- ✓ الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- ✓ القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- ✓ توخي العدالة في مواجهة مرؤوسين

7.1. العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية :

- لاشك أن القيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين له وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد كما أن هنا العديد من العوامل والمثيرات التي تثر على القيادة الإدارية ايجابيا وسلبيا وأهم هذه العوامل :
- السمات و الأنماط الشخصية للقائد وسلوكه أي صفات الشخصية سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية .
 - صفات وشخصيات المرؤوسين التابعين وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية
 - أهداف المنظمة مكان العمل سواء منها أهداف الاستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.
 - نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها ، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي أو نوع القرار فيها ونوع المهام ونوع الحوافز وجماعة العمل .
 - الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة العمل، أي تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية.
- لذلك نجد أن القيادة الادارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها (طلال ، 2004، ص 55.56).

8.1. نظريات القيادة الإدارية:

تعددت نظريات القيادة الادارية بتعدد التخصصات العلمية والاتجاهات الفكرية لذا فسنحاول في هذا العنصر التركيز على أهمها وذات الصلة بموضوع الدراسة :

1-8-1- نظرية الرجل العظيم:

وتقوم هذه النظرية على افتراض القائل بان التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الانسانية انما تحققت عن طريق أفراد ولدو بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر ، وان هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ وهذه النظرية على الرغم من وجاهتها إلا أنها اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفذاذ الذين نجحوا في دفع جماعاتهم الى الأمام عجزوا في بعض الظروف على تحقيق اي تقدم مع نفس الجماعة وفي بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الأفذاذ عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الاصلية.(العجمي،2004، ص 25).

سادت نظرية الرجل العظيم الفكر الاداري في مجال القيادة أواخر القرن الثامن عشر الميلادي ، واستندت النظرية على أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء ، وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرون على أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف.(طلال ، 2004 ، ص57).

وتتلخص نظرية الرجل العظيم في أن الخصائص الفريدة التي يتمتع بها الشخص حصرا دون غيره من أفراد الجماعات هي التي تفرضه قائدا عليهم ونفترض هذه النظرية ان التغيرات التي تحدث في حياة الجماعة انها تحقق عن طريق اشخاص يتمتعون بمواهب وقدرات غير عادية فالقائد الفذ لا يستطيع ان يغير من السمات وخصائصها(بوالحجاج ، 2015/2016، ص 58).

1-8-2- نظرية السمات :

وتدور فلسفة هذه النظرية حول النظر إلى القيادة من خلال وصف الأشخاص الذين يمارسونها ومن هذا المنطلق يصبح ممكنا التعرف على الأسلوب القيادي الفعال والتنبؤ به من خلال تعريف سمات التي يتميز بها القادة ،فالقادة يتميزون بسمات شخصية تقودهم للنجاح في العمل القيادي ومن الضروري اختيار القادة على أساس هذه السمات الشخصية بمعنى أن

النجاح القائد في عمله يعد نتاجا لسمات الشخصية وحدها وقد اصطدمت هذه النظرية بالعديد من التساؤلات الا انه لم يمنع الأخذ بها أساسا لاختيار القائد في بعض المنظمات.(العجمي، 2004، ص25).

وكون هذه النظرية ان القادة يولدون وفي دمائهم صفات وسمات تجعلهم قادة بالفطرة ومن هذه السمات التي يتميز بها القائد عن مرؤوسيه وهي التي تجعله قائدا تتمثل في:

-**السمات الجسمية** : القادة أميل أن يكونوا أطول من أتباعه وأثقل وزنا واقوي وهم أميل ان يكونوا أكثر حيوية و أوفر نشاط من اتباعه.

- **السمات الانفعالية** :القادة يتصفون بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الارادة والثقة في النفس وضبطها .

- **السمات الاجتماعية** : التعاون والتشجيع روح التعامل مع الإلتباع والقدرة على التعاون مع الجماعة وامثل الي روح الفكاهة والمرح بين الاتباع واقدر الي الاحتفاظ بأعضاء الجماعة ومراعات مشاعرهم وكسب ثقتهم في انفسهم والقائد اكثر الأعضاء ميلا الي المشاركة والاسهام بشكل ايجابي في النشاط الاجتماعي وهو اقدر على خلق روح معنوية عالية.

- **السمات العقلية والمعرفية**: القادة أكثر تفوقا من الذكاء العام من حيث الذكاء العام من الاتباع وأغنى ثقافة واكثر معرفة واوسع واعلى مستوى في الادراك والتفكير.(بوالحجاج ، 2016/2015، ص 58).

وتعتبر هذه النظرية عملية تختلف من القائد لأخر تخضع للظروف وللمجموعة التي يتولى قيادتها فهي ليست فقط سمات تساعد على اتخاذ قرارات ومشيدة بمعية مرؤوسيه.

1-8-3- النظرية الموقفية:

تنسب أول نظرية موقفية في القيادة إلى "فريدريك فيدلر" من جامعة التوي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات و خصائص القائد.

يقول أصحاب نظريات هذا المدخل و مؤيديه أن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد.(بن شخرون ،2016/2015، ص 29).

وركزت هذه النظرية على عناصر ثلاثة مهمة هي سلوك القائد، وسلوك مرؤوسيه، والموقف أي ان هذه النظرية تحكمها سمات القائد الشخصية وقدراته، وسمات الاتباع

واستعداداتهم وقدراتهم، فضلاً عن سمات الموقف وطبيعة الظرف أي ان القيادة تصبح قيادة نابعة من الموقف وليس من الوظيفة أو غيرها فأى قرار يتخذ استناداً إلى مدى ملاءمته مع الموقف الذي يوجد فيه. (شهاب، 2010، ص127).

وتقوم هذه النظرية على افتراض اساسي مؤداه أن اي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا من

خلال وصفه لعدة نقاط تتمثل في :

- ترتبط بالسلوك القيادي في الموقف النوعي.
- تؤكد النظرية على ان القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظروف ما قد لا يصلح لظروف ومرحلة أخرى.
- القيادة هنا ترتبط بالظروف فهي قيادة الظرفية.

وكذا تتمثل عناصرها هي:

- ✓ سمات القائد الشخصية وقواه وقدراته الكافية.
 - ✓ لاتباع واستعداداتهم وقدراتهم.
 - ✓ سمات الموقف وطبيعة ظروفهم.
 - ✓ تصف بالاستعداد. (العجمي، 2004، ص25).
- ولقد اهتمت نظريات القيادة الوقفية بمعرفة وفهم ظروف نجاح القادة في مواقع ومواقف مختلفة يعملون بها وكان أبرز النماذج الدالة على هذه النظريات الاتية :
- ✓ نموذج فيدلير القيادي التوقعي.
 - ✓ نموذج هرزي بلانشارد القيادي الموقفي.
 - ✓ نموذج هاوس القيادي المحدد للمسار أو الهدف . (بلوط ، 2005 ، ص 435).
- ويكن القول بان القيادة ليست صفة مطبقة يتمتع بها الافراد دون الاخرين وانما هناك عوامل اخرى التي تتدخل في الامر منها الظروف المحيطة بالجماعات وكذلك نوعية ذاتها.

1-8-4- النظرية السلوكية:

انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة هي أن الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعلهم عال آخر ينفي العمل، وأن استجابة العامل للإدارة تتم

عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معا، أن المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال إشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والاجتماعية والذاتية.

وقد اهتمت عدة دراسات باستنباط بعض السلوكيات القيادية، حيث توصلت الي خمسة عوامل من خصائص إدارية للسلوكيات القيادية هي: سلوكيات التنظيم والانجاز وتتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة من قبل القائد، والسلوكيات التعزيز وتظهر في استخدام القائد للقوة لإجبار المرؤوسين لطاعته، والسلوكيات الدينامكية وتتمثل في صياغة الأهداف المحددة والعمل على انجازها، والسلوكيات الخاصة بالحفاظ على العلاقات بين الأشخاص، ويظهر في التفاعل الشخصي بين القادة المرؤوسين، والسلوكيات الخاصة بالحماية والأمن ويظهر في تخفيض الشعور غير المستقر لدى العاملين.(نزلي، 2012/2013، ص46).

لقد ركزت هذه النظرية على دراسة السلوك القائد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل أثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة فالمهم هنا ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه الخصال هنا منصب على طريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره(طلال، 2004، ص 62).

يرى دعاة هذه النظرية وأنصارها أن الذي يجعل الشخص قائدا بالمعني العلمي هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق أهداف المنظمة المحددة من جهة واشباع رغبات أعضاء الجماعة من جهة أخرى وبقدر ما يستطيع القائد تحقيق واشباع رغبات أعضاء الجماعة من جهة أخرى وبقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي بنجاح (صالح حسين، 2004، ص 34).

ثانياً: القيادة الإدارية للمرأة:

2-1- مفهوم القيادة النسوية:

مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المرأة القائدة والتي تتطور من خلال ممارستها للعمل القيادي واكتسابها الخبرة بمرور الوقت، والتي من خلالها تستطيع التأثير على الأفراد المرؤوسين عن طريق توجيههم الى المسار الصحيح الذي يخدم المنظمة والمرؤوسين ويحقق الأهداف المرجوة بطريقة مميزة بالشكل الذي تستطيع المرأة من خلالها ان تثبت جدارتها في المجتمع(الدليمي، 2016، ص 35).

وهي مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي ترتبط بالمرأة مثل تطوير الأشخاص نموذج الدور، التوقعات والمكافآت، الإلهام وتشاركية اتخاذ 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، وتشجيع الاتصالات، والقدرة على الإصغاء.

وعرفها كونتز وأدونيل وإيرج بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.(حلاسة فايضة
(.file:///C:/Users/Bibliothèque/Desktop,

تعتبر القيادة النسوية عمل شاق وفيه تحد، إلا أنه يستلزم استخدام العديد من المهارات والتقنيات للنجاح ويتطلب احيانا من النساء ان يستخدمن تقنيات مختلفة لكسب المصداقية المهنية أو حتى اعتماد خصائص الذكور كي تتسجم مع اقرانها من الذكور اعتماد المعرفة الضمنية، وكذلك التفكير في التجربة واهذه العوامل جميعها تحفز لمزيد من النساء ان يشعرن بأنهم على استعداد للقيادة ولديهم القدرة على الحفاظ على العاطفة والقوة في حياتهن القيادية. فعندما يتم الاندماج في العمل القيادي يتجه القائد إلى العمل الفكري والذكاء العاطفي والمهارات والبصيرة، وقدرا كبيرا من قوة الشخصية وبالتالي فالقيادة ليست بالشيء السهل اذ ان الشخص الذي يطمح ان يكون قائد يحتاج الى ممارسة القيادة وصنع المهارات لكي يصبح قائداً.(الدليمي،2016، ص 35).

ومنه فان القيادة النسوية لا تعني فقط أن تكون في الموقع الأول بالتأثير فيما حولها ، ولا تكون ضمن الادارة العليا التي تقود الشركة ، وإنما هي قبل كل شيء رؤية وقيم متقاسمة وأدوار جديدة في ممارسة القيادة.

2-2- محددات القيادة النسوية:

إن القيادة من المناصب الحساسة جدا والدقيقة، والمجتمع يحتاج الى نساء قائدات مع تقدم الوقت اذ ان الموارد البشرية تجد هناك ضرورة لإبقاء النساء الموهوبات في المستوى العالي بالرغم من وجود العوائق والمحددات التي تواجه المرأة، ان هناك خمس محددات للقيادة النسوية، هي :

- الفصل المهني-القوالب المهنية-التطلعات والتوقعات المنخفضة - الشخصية المسؤولة او الالتزام العائلي

بالإضافة إلى المحددات أعلاه هناك محددات أخرى لعل أهمها :

أن على المرأة الاهتمام بالعائلة بالمرتبة الأولى وأيضا الحواجز التنظيمية والمجتمع، والتوترات الشخصية، وضيق الوقت، وزيادة أعداد البطالة والتحيز للذكور من هذه النواحي مما يحد من مشاركة المرأة في القيادة وأنها خاضعة، كما ان القيادة النسوية تعاني من مشكلة حالة المكانة للتدقيق الشديد وتحيز التقييم السلبي، وتزداد قيود هذه المحددات في البيئة العربية، من حيث التمييز الجنسي والفرق بين الجنسين له أثر مهم للحد من ممارسات القيادة النسوية نتيجة الطبيعة النمطية الاجتماعية ومن الجدير بالذكر أن المرأة قبل الإسلام كانت مظلومة، وجاء الإسلام كرمها وأشاد بالمساواة بين الذكر والأنثى، وكما مكنها وقوى من موقفها العملي من خلال تمكينها من اتخاذ القرارات الخاصة بها وللعلاقات داخل العمل عامل مهم في الحد من

القيادة النسوية . (حلاسة فايزة ، file:///C:/Users/Bibliothèque/Desktop) .

2-3- مقومات نجاح القيادة النسوية:

- بينت معظم المشاركات في الدراسة أن المرأة إذا لم تكن ناجحة في المنزل فإنها حتى تستطيع النجاح في الحياة المهنية، فاحتلت بعض القيم الأخلاقية المرتبطة بالدين والبيئة والأنوثة والتواضع والمحافظة على السمعة مرتبة هامة أيضا في حياة القياديات العربيات.

- **توافر مجموعة من المهارات الأساسية :** اتفقت الغالبية العظمى من القياديات العربيات على أن توافر المهارات التحليلية والقدرة على اتخاذ القرارات والذكاء الاجتماعي والعاطفي ومهارات التأثير في الآخرين ومهارات الإصغاء وإدارة الخلافات والمهام المتعددة والتوازن بالحياة والعمل والمهارات التفاوضية وحل المشكلات والتحدث أمام الجمهور والقدرة على اتخاذ المبادرات كلها مهارات مطلوبة من أجل الوصول إلى مناصب قيادية . ورغم أن هذه المهارات ترتبط بكلا الجنس ولا تقتصر فقط على الإناث دون الرجال إلا أنه قد ثبت أن النساء يستطعن التفوق في بعض المهارات المعينة مقارنة مع الرجال مثل تطوير مهارات الإصغاء والمحافظة على التوازن الحياة والعمل وتنظر القياديات العربيات إلى انه يجب الانفتاح والجاذبية والالتزام والكفاءة والحزم والتصميم والمثابرة والصدق والإبداع والذكاء والاستقامة والمشاركة على اعتبارها

مواصفات هامة جدا في معظم قطاعات العمل من الضروري التحلي بها من جانب القيادات العربيات من أجل تفعيل الأدوار التي يقمن بها. (حلاسة فايزة ، fileBibliothèque/Desktop) .

4.2. الصفات القيادية التي تميز المرأة:

للمرأة طبيعتها الخاصة والتي ميزها الله تعالى بها عن الرجل وتشير الدراسات الحديثة الى مجموعة من الصفات التي تتميز بها المرأة القائد وتتمثل في :

-المشاركة: ومن أنواعها:

الاستشارة في عملية اتخاذ القرار والمشاركة في النصح والتوجيه.

-التعاطف : الشعور بالرحمة وتقدير شعور الآخرين وظروفهم وهذه الصفة تعين المرأة على بناء علاقات حقيقية وصادقة مما يجعل الإلتباع يحبونها ويتحركون معها نحو الأهداف المشتركة برغبتهم.

-الإبداع :فالدراسات تشير إلى أن المرأة الأكثر أبداع من الرجل بنسبة % 25 هذا إذا أضفنا ان مشاركة المرأة في المؤسسات تعتبر حديثا نسبيا .

فكل هذا يعطي للمرأة القدرة على ايجاد حلولاً غير مسبوقه والمساهمة بأفكار تعين المؤسسات على تغيير طريقة عملهم بما يتناسب مع التغييرات السريعة .

- تفهم حاجات النساء: فالمرأة اقدر على تفهم حاجات النساء اكثر من الرجال حيث اصبح للنساء دور أكبر في الاقتصاد حيث تصدر معظم القرارات المرتبطة بالمنزل او التعليم .

- التفويض واعطاء الصلاحيات : فقد اثبتت بعض الدراسات ان المرأة اكثر من

الرجال تعطي صلاحيات العاملين معها وتخويلهم حرية اتخاذ القرارات مما يجعل الفريق متماسكا ومتحمسا.(مالك ، 2014-2015، ص 82).

-البداهة:قدرة المرأة على تفهم العمل الذي يجب ان يتم وقدرة المرأة على تفهم الدور دون التكلم بها بشكل واضح وصريح اي انها تفهمه من حدسها الداخلي دون اي شرح او التكلم بالموضوع. وذلك من خلال فطرتها ومن خلال إصغائها الى نفسها لذلك الحدس الداخلي الذي بداخل المرأة حول الموضوع 2014 وهي قدرة القائدة في المرونة بالتفكير عند مواجهة إحدى الصعاب في تحقيق هدف معين أي انها احيانا تنتقل من هدف الخر

للوصول الى الهدف الموجود استيعاب ما يجب ان يتم عمله والتفكير بالشيء بنفس اللحظة والتصرف على اساسه. (الدليمي، 2016، ص 35).

- **بعد النظر:** نظرها يتجه الى المستقبل البعيد حي اثبتت بعض الدراسات ان المرأة اكثر حرصا على جمع المعلومات اكثر من الرجل فبالتالي فهي أبعد نظر أكثر منه.

- **الاتصال:** فالمرأة اكثر من الرجل انفتاح للوصول لحلول المشاكل في نفس الظروف ، وتعتبر ان الاتصال والحوار أساسيا لإدارة العمل .

- **العلاقات:** المرأة اسرع من الرجل في تكوين العلاقات مع الاخرين وهي ادق منه في الانتباه للأخطاء التي تؤثر سلبا على العلاقات والمرأة تملك منهجية في تكوين العلاقات بشكل منظم . (مالك ، -2014-2015، ص 82).

2-5- العوامل المؤثرة في القيادة النسوية:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر بالقيادة النسوية أهمها:

سياقية قضايا المنظمة وثقافة الهيكل والمتعلقة بكيفية التكلم بوضوح عن اهداف المنظمة، وتنسيق العمل، و القدرة على التحفيز، و العلاقة الطيبة بين المرؤوسين والسقف الزجاجي . وعرف السقف الزجاجي بأنه محاولة المرأة للنهوض الى المراكز الإدارية العليا. ولكن في القرن 11 قد استطعن بعض النساء التغلب على هذا السقف الزجاجي وتحطيمه ولكن ما يزال الجنس هو العائق الأساسي امام المرأة.

وكذلك تعرف على انها المعوقات الغير مرئية التي تواجه المرأة في طريقها العملي للمناصب الإدارية العليا .وأفاد أن المرأة إن ارادت التغلب على السقف الزجاجي والتوصل الى مناصب قيادية عليا عليها ان تتحلى بالطاقة والرؤيا المستقبلية للنجاح وتطوير قدراتها وعليها العمل بجهد اكبر لأنها تمتلك سلوك تعاوني جيد وتجيد ممارسة الأسلوب الديمقراطي فضال عن الاهتمام بهم والرحمة بالآخرين (الدليمي، 2016، ص 35).

2-6- أهداف القيادة النسوية:

إن هدف القيادة النسوية الرئيسي يتمثل في :

1. اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم أهداف المنظمة بأقل الجهود والتكاليف وأعلى مستويات التعاون واللفة عن طريق الاستثمار القوي في العاملين بالمنظمة اذ انهم هم اساس وروح وعقل المنظمة التي يعملون بها. (ابتهاج ، 2003، ص 343).

2. تمكين المرأة في أداء دور متميز في التنمية المستدامة من خلال اعطائها دورها الحقيقي في المجتمع ورفع مستوى أداء العاملين من خلال التدريب والمساندة والتطوير وادراك حاجاتهم وتطوير مستوى الخبرة لديهم العالي.
3. تحسين قيمة الأداء من خلال تحفيز العاملين بطريقة تتسم باللفة والمودة وشحن الهمم و توضيح المهام التي يجب ان يقوموا بتنفيذها.
4. التعامل مع الصراعات داخل المنظمة بصبر وبداهة ورابطة جأش بشكل يسرع من انائها وخلق التفاهات المشتركة (.الدليمي، 2016 ، ص 20).

7.2. اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالأسلوب القيادي:

- هناك الكثير من الاختلافات بين المرأة والرجل من حيث أسلوب القيادي تتمثل في :
- 1- يتسم اسلوب المرأة بالحكمة والاستقرار وذلك لشمولية التفكير القيادي، لتكامل العقل مع العاطفة عند المرأة مقارنة بالرجل.
 - 2- من أهم معوقات المرأة في القيادة الميل والنزعة العاطفية في السلوكيات، على خلاف السلوك العقلاني للرجل.
 - 3- لا توجد فروق بين المرأة والرجل فيما يختص بأساليب القيادة، طالما توافرت المهارات والقدرات القيادية للفرد.
 - 4- الفروق بين المرأة والرجل فيا يختص بالأسلوب القيادي ايجابية ولمصلحة المرأة. فالمرأة أكثر تنظيماً وترتيباً وصرامة فيما يختص بتحقيق الاهداف.
 - 5- المرأة اكثر حذراً ولكن جراً وكفاءة في عملية اتخاذ القرار عن الرجل واكثر قدرة على تخطيط المستقبل.
 - 6- المرأة تلعب دوراً قيادياً في أكثر من موقع ومجال، وعليه يمكن ان توصف المرأة بالمحاربة فيما يختص بالمحاولة لتحقيق التكامل في جميع الادوار التي تقوم بها وهذا ما يغني تجربة المرأة القائد.
 - 7- المرأة أكثر ميلاً الى خلق علاقات انسانية اكثر نجاحاً من الرجل داخل التنظيم، وعليه تحصد المرأة القائد احتراماً أكبر من الرجل القائد.
 - 8- المرأة أكثر قدرة من الرجل على التعامل مع التغيير والتغاير وذلك لأسلوبها المرن في القيادة.

9- الثقافات الحضارية تهيأ للرجل معطيات القيادة، كشبكة الاتصال على جميع المستويات الوظيفية والشخصية مما يسمح له بالتعبير عن ذاته في جميع الاشكال والتي تعد مقبولة. اما بالنسبة للمرأة فتعبيرها لذاتها وسلوكياتها يكون أكثر محدودية عن الرجل. متضمنة بذلك السلوك القيادية . (ابتهاج ، 2003، ص 343).

✚ الخلاصة:

يمكن تلخيص ما سبق في كون القيادة هي التأثير في الآخرين من أجل توجيههم لأداء ما هو مطلوب منهم بكفاءة كبيرة، وينبغي على القائد أن يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال والإقناع وغيرها من الخصائص التي تجعله قادرا على تسيير المجموعة .

وتتعدد الأساليب القيادية من الأسلوب الاستبدادي القائم على الانفراد بالرأي الى الأسلوب الديمقراطي القائم على المشاركة الجماعية، وأسلوب القيادة غير الموجهة الذي يكون ما بين الأسلوبين السابقين، وهناك عدة عوامل تؤثر في نوع الأسلوب القيادي المستعمل.

وكذا نجد نظريات القيادة تطورت من مفهوم الى آخر من النظريات القائمة فقط على السمات التي يتمتع بها القائد والتي ترى أن القائد يولد ويحمل صفات وراثية، وثم أتت نظريات أخرى ترى أن القائد سيعتمد على سلوكيين اثنين قائمين على العمل أو على العمال. أما النظرية الموقفية فتري أن القيادة هي تفاعل ثلاث عناصر هي خصائص القائد وما ينتظره المرؤوسون والموقف .

اضافة الى هذا وجدنا ان تقلد المرأة للمناصب العليا نتج عن ظهورها للمراكز القيادية للاهتمام من طرف الباحثين في دراسة مقومات ومحددات ، صفات وسمات المرأة القائد وكذلك دراسة الفروق بينها وبين الرجل في القيادة.

الفصل الثالث:

المناخ التنظيمي

تمهيد

أولا : تعريف المناخ التنظيمي

ثانيا: خصائص المناخ التنظيمي

ثالثا: أهمية المناخ التنظيمي

رابعا: عناصر المناخ التنظيمي

خامسا: أنواع المناخ التنظيمي

سادسا: معايير قياس المناخ التنظيمي

سابعا: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

ثامنا : مداخل قياس المناخ التنظيمي

الخلاصة

تمهيد:

إن ظاهرة المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي استحوذت على قدر كبير من اهتمام وجهود الباحثين، للعلاقة الوطيدة التي تربطها بالعناصر التنظيمية والأداء الوظيفي ومن ثم أصبح تحسين المناخ التنظيمي من أهم واجبات الإدارة، والتي عليها أن تبذل كل جهدها وطاقتها، لتحسينه بالشكل الذي يساهم في الرقي بمستوى الأداء الوظيفي، ولقد بات من أهم واجبات الإدارة أن تحاول جهدها المستطاع لتحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحسين مستوى الأداء والسلوك الإداري للعاملين، وتسعى المنظمات إلى تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للعاملين لتمكينهم من أداء مهامهم باقتدار، وتزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع، مما يفرض على المنظمة الإبداع والتطوير المستمرين.

وفي هذا الفصل سيتم استعراض الإطار النظري وهو المناخ التنظيمي ويسعى إلى إلقاء الضوء على التعريفات المختلفة للمناخ التنظيمي وأهميته، عناصره وأنواعه.... وأهم المداخل التي تدرس قياس المناخ التنظيمي وكذا العوامل المؤثرة فيه.

أولاً-تعريف المناخ التنظيمي:

يرجع استخدام مصطلح المناخ التنظيمي إلى عام 1950 لوصف البيئة التي يعمل بها الأفراد ويشير إلى الجوانب المعنوية للتنظيم كما يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى النوعية الداخلية للتنظيم وخاصة كما يمارسه أعضائه ويعرف أيضاً على أنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة عن غيرها من المنظمات. (الشقصي، 2010/2011، ص 22).

حسب الهيبي ويونس "عرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة القوانين والأنظمة والأساليب والسياسات التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين، كما أن تميز التنظيم عن

غيره من التنظيمات الأخرى، كأن يقال بأن تنظيمًا ما يتمتع بمناخ ديمقراطي و آخر بأنه ديكتاتوري تبعاً للخصائص المتوافرة فيه. (يونس، 2005، ص 430).

بدأت دراسات المناخ التنظيمي مع نهاية الستينات، إذ ركزت أغلب الدراسات على أثر عوامل المناخ التنظيمي على فاعلية أعمال التنظيمات وتحقيق أهدافه و يعتبر المناخ التنظيمي أيضاً بأنه محصلة للجو الودي والاستجابة العاطفية لأي منظمة إدارية، بحيث تتحدد هذه المحصلة وتتشكل من خلال توقعات الإدارة ومواقفها، ومن خلال ردود أفعال العاملين وانطباعاتهم حول تلك التوقعات والمواقف. (الصفار، 2009، ص 72).

ويعرف المناخ التنظيمي في اللغة هو حالة الجو لفترة زمنية محددة، إلا إنه تم تجاوز هذا المفهوم ليستخدم إدارياً وتنظيمياً، حيث يشير إلى محصلة العلاقات الاجتماعية المستمرة والمتكررة بين العاملين في المنظمة والتي تشكل بدورها أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي. (الشنطي ، 2006، ص 11).

ويعرف أيضاً " بأنه انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في ذهن العاملين فيها مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي".

وبالتالي يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص الداخلية للمنظمة، بالإضافة إلى مفاهيم إدراكية شخصية يحملها الأفراد عن حقائق تنظيمية. (حمدي، 2015، ص 15).

أما "العميان" فيعرفه بأنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد وهذا يعني الثقافة ، القيم ، العادات ، الأعراف ، الأنماط ، السلوكية ،ى المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفاعليات والانشطة الانسانية والاقتصادية داخل المنظمة . (شامي، 2010/2009، ص 27).

يؤكد هذا المفهوم على دور الإدارة العليا في إيجاد مناخ تنظيمي يساعد في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، كما يركز على مرجعية خصائص المناخ التنظيمي المميزة للمنظمة على عملية اتخاذ القرارات وفي توجيه الأفراد ودفعهم نحو مستوى عالٍ من الأداء. (الصفار، 2009، ص72).

و هنالك تعريفات كثيرة للمناخ التنظيمي، من بينها هو وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتتعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة. (العزب، 2006، ص70).

ويرى آخرون أن المناخ التنظيمي هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم (مصطفى ، 2000، ص 19).

وهو "مجموعة من الصفات والخصائص الفردية والتنظيمية التي تميز المنظمة عن غيرها نتيجة لتفاعل تلك الخصائص مع بعضها والتي تتعكس على سلوك العاملين سلبيا أو إيجابيا. (صبر، 2012، ص 204).

ويعد المناخ التنظيمي بمثابة المقياس الذي يقيس شخصية المنظمة، ولذلك فهو أحد المفاهيم الأساسية في نظرية المنظمة وهو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل وتمثل قوة كبيرة في تأثيرها على سلوك المعلمين أثناء العمل ، وتوضح أهمية المناخ التنظيمي عند تطوير المنظمة ومحاولة زيادة فاعليتها ، وأنه من الممكن وصف المناخ التنظيمي في احدى المنظمات بأنه مناخ مشجع ومساعد على تولد السلوك الايجابي ، بينما مناخ اخر على أنه مثبط ويساعد على السلوك السلبي (المومني، 2006، ص27).

وفي الاخير يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية سواء كانت مادية أو غير مادية التي يعمل الفرد في إطارها ، و كذلك بأنه "عبارة عن البيئة الاجتماعية أو

النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيمي الواحد ، و يمكن أن يعبر عنه أيضا بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، التي تنعكس أو تؤثر على دوافعهم وسلوكهم".

ثانيا :خصائص المناخ التنظيمي:

تكمن خصائص المناخ التنظيمي فيما يلي:

1. ان المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية ، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.
2. ان هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي ويمكن عن طريقها التمييز بين منظمة وأخرى ، وان هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين خصائص المنظمة والفرد .
3. ان المناخ أي المنظمة يعبر عن ما يراه العاملون فيها لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعليا.
4. المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم.
5. المناخ فكرة من نسيج واحد لا يتجزأ مثل شخصية الإنسانية ويشترك فيه عدة أشخاص .
6. أن الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما حدده من السياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.(شامي، 2009/2010 ، ص9).
7. العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.
8. المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم،وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.
9. يشترك في المناخ عدة أشخاص في نفس الوقت.
10. للمناخ نتائج سلوكية قوية.(درغام، 2014/2015، ص28).

ثالثا: أهمية المناخ التنظيمي :

لقد استحوذ موضوع المناخ التنظيمي على أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات نظرا لأهمية المباشرة والغير مباشرة في مختلف المظاهر والسلوكيات الادارية والمتصلة بالأفراد داخل المنظمة ، وكذلك التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقاتها بالبيئة المحيطة.

ويمكن توضيح هذه الأهمية من خلال:

1. مساعدة الإدارة والباحثين على وصف خصائص المنظمة وفهمها.
2. يساعد على تقييم المنظمة من خلال أبعاد المناخ التنظيمي، وتحديد جوانب القوة والضعف فيها مقارنة بالمنظمات الأخرى .
3. المساهمة في معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل؛ عبر وسائل تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل بين أهداف المنظمة وطموحات العاملين فيها، وبما يضمن تحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي
4. مساعدة المنظمة في تشخيص عوامل الصراع وتسهيل عملية السيطرة عليه . (خليل ،2014، ص 366).
5. وتظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين التغيرات التنظيمية الأخرى فتظهر العلاقة السببية بينه وبين القيادة في المنظمة، وتظهر العلاقة أيضا بينه وبين التخطيط ، خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة كذلك تظهر علاقة المناهج بسلوك الأفراد وبالتالي السلوك التنظيمي، خاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام. (المومني، 2006، ص 27).
6. يعد المناخ التنظيمي من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة وان تأثير في تحقيق الاهداف النهائية التي تصبو اليها أية منظمة يعد تأثير مباشر التأثير بشكل مباشر في عملية التطوير الاداري من خلال التأثير على الاداء الاداري ويتجسد في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل. (شامي ، 2010/2009 ، ص 15).

7. تزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع، مما يفرض على المنظمة الإبداع والتطوير المستمرين، إذ إن الإبداع هو العملية التي يكمن وراءها أي تقدم. ولما كان المناخ التنظيمي يمثل وصف خصائص بيئة العمل، لذا فلا بد من أن يتأثر سلوك الأفراد الإبداعي بالمناخ التنظيمي السائد فإما أن يكون مشجعاً للإبداع أو معوقاً له.

8. فالمناخ التنظيمي الصحي يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية ويشجع التجديد ويمنح الأفراد مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية. فالمنظمات المبدعة هي التي توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً يتأصل فيه الإبداع كهدف مؤسسي متجدد، وتجعل من الإبداع مهمة أساسية وحيوية يشترك بها كافة الموظفين، فهو الأساس لنموها ووجودها وازدهارها. (العزب، 2006 ص 67).

9. تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، وتأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو امكانيات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال. (شامي، 2010/2009، ص 15).

رابعا : عناصر المناخ التنظيمي:

للمناخ التنظيمي عدة عناصر يمكن إجمالها في الآتي :

1. السياسات والممارسات الإدارية : ترتبط بالنمط الإداري فكما مانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه، فان شعورا بالثقة المتبادلة وتحمل المسؤولية في انجاز العمل يكون غالبا من الأفراد .
2. الهيكل التنظيمي: إذا كان الهيكل يركز على بعد المركزية فان المناخ التنظيمي اقرب من السلبية منه إلى الإيجابية، والمنظمة الصغيرة ذات قدرة بين أفرادها وتصبح العلاقات بين أفرادها أكثر قربا.

3. **تكنولوجيا العمل:** ان استخدام أساليب ذات طابع تقليدي في العمل يؤدي إلى الرتابة والملل و السلبية ويؤدي الى انخفاض حماسة العاملين .(نقيل، 2009/2008، ص 58).

يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد ، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة. ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا، فإن استخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها:

- ضرورة وجود إطارات ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها.
 - ضرورة العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والإفادة منها.
 - العمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهاراتها و قدراتها.
 - العمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا.(الشقصي، 2010/2011، ص 23).
4. **نمط القيادة :** يعد نمط الاشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي الهيكل التنظيمي وهو نمط يدل على مستويات الادارية ونمط السلطة واتخاذ القرارات .
5. **نمط الاتصال :** ان الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص ابداء الرأي والتعلم والتطور .
6. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** حيث يتيح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم ، الأمر الذي يزيد من تحسين فرص العمل.
7. **طبيعة العمل:** ان طبيعة العمل تعد عاملا مهما في حفز العاملين أو احباطهم.(المومني ، 2006 ، ص 35.36).

خامسا: أنواع المناخ التنظيمي:

هناك اختلاف بين الكتب في تحديد أنواع المناخ التنظيمي، وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها و مواصفاتها.

وهناك من يميز بين أربعة من المناخ التنظيمي هي : المناخ التنظيمي السلطوي ، المناخ المتبني ، الانتماء والإنجاز ، وفي ما يلي نذكر :

1. **المناخ المراقب أو الموجه** : يمثل ذلك المناخ الذي يشعر العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قيمة الهيكل التنظيمي وما عليهم الا القيام بتنفيذ هذه القرارات ، بالإضافة إلى أن التصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة ، الأمر الذي يؤدي الى انخفاض الرضا الوظيفي وجود الابتكار مع وجود اتجاهات سالبة تجاه العمل، ويعتمد هذا المناخ في القيادة الى أن القائد يميل الى استثمار بالسلطة ولا يفوضها ولا يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتتنخفض درجة الثقة التنظيمية بين القائد ومرؤوسيه.

2. **المناخ التنظيمي المفتوح** : وهو عكس النوع السابق حيث يسوده تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات ، و التوجيه بالحوافز الايجابية ، فالقائد هنا يعتنق نظرية معينة لتفسير سلوك الأفراد حيث يعتقد أن المرؤوس يجب العمل متى وضعه في المكان المناسب ويلجأ القائد الى النمط الديمقراطي في القيادة وإلى التفويض السلطة وإلى استخدام الحوافز الايجابية ويرى أن الفرد مدفوع للعمل بالعدي من الدوافع مثل تحقيق الذات ، الأمان خدمة الآخرين إلى جانب الدافع المادي.(عليات ، 2015/2014، ص 23).

ويتمتع الأفراد هذا نوع من المناخ التنظيمي بروح معنوية عالية ، حيث يعمل العاملون معا دون شكوى أو ملل ويقوم المدير بتسهيل انجاز الموظفين لأعمالهم دون ارهاقهم بالروتين وترتبط بينهم اجتماعية وثيقة وفي هذا المناخ يتم انجاز العمل .(بلكو ، 2016/2015، ص19).

يساهم هذا النوع كثيرا في تكوين صف ثاني من الإطارات الإدارية المتميزة ، كما أن العلاقات الانسانية بالمنظمة تكون جيدة وبناءة .

3. **المناخ التنظيمي الانتمائي:** حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلا من العلاقات الرسمية

4. **المناخ التنظيمي الإنجازي :** هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الادارة وبالأهداف والمحاسبة على النتائج ، ففي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجه بالأهداف حيث يشرك مرؤوسيه في تحديد الأهداف في حين يترك لهم الطريقة أو الأسلوب التي يختارونها في تنفيذ الأهداف ، ثم بعد ذلك تتم محاسبة على النتائج ، كذلك فان توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الاجراءات والطرق بقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الاهداف.(عليات العيد ، 2014/2015 صفحة 24).

سادسا: معايير قياس المناخ التنظيمي:

إن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي نفسها لم يتفق عليها فبعض الباحث يولي أهمية لمستوى الأداء و الإبداع والبعض الآخر يعطي أعلى للروح المعنوية، الرضا، الحماس و الدفاء التي يحسبها العاملون التي تنعكس على ولائهم وانتمائهم ولا أهمية للأداء الذي قد يحقق نتيجة لعوامل أخرى ليس لها علاقة بالمناخ التنظيمي، هناك أيضا مؤشرات أخرى مثل معدل الدوران إصابات العمل، الحوادث ، الشكاوي، التعاون، التشجيع،الدعم ،التحفيز و إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

إن الدراسات في مجال قياس التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما :

1. **المقاييس الموضوعية:** التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميا والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم ، معدل الإنتاجية ، عمر التنظيم ،عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية .

2. المقاييس الوصفية: التي تعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم .

وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحة و استقرار و ثبات المقاييس الموضوعية، فإن مجال الشك يبقى قائماً في مدى دقة و استقرار وثبات المقاييس الوصفية، ذلك أنها المقاييس التي تلعب فيها الخصائص الشخصية دوراً هاماً. (العيد، 2014/2015 ص، 24 23).

سابعاً: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

1) البيئة الخارجية : وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية واقتصادية وقانونية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم .

2) البيئة الاقتصادية : تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دوراً هاماً في التأثير على ايجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز. (زكري ، 2016/2015 ص 32).

3) البيئة الاجتماعية: يقصد بها مجموعة العادات ، التقاليد القيم الثقافات المحلية والاتجاهات حيث يؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

تؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها:

✓ مستوى الدافع على الانجاز .

✓ العلاقات الاجتماعية والاسرية .

✓ طريقة التفكير بشكل علمي.

✓ الميل نحو السلطة وعدم التفويض.

4. **البيئة الثقافية:** يقصد البيئة الثقافية ثقافة الأفراد ، وأفكارهم وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.

5. **المشاكل الأسرية:** ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد يكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العالمين.

6. **عوامل تنظيمية:** وتشمل هذه العوامل طبيعية البناء التنظيمي، النمط القيادي المتبع، واستحالة التقدم الوظيفي، والمبالغة في المسؤوليات، والعبء الوظيفي، والغموض، ونظام الأجور والحوافز، وأهداف المنظمة، ودرجة الإثراء الوظيفي، والتناقضات والصراعات التنظيمية.

7. **عوامل تأثير الأشخاص:** وتشمل هذه العوامل: قدرات الفرد، وتناقض القيم، ودرجة المخاطرة..(طارق، 2015، ص 34).

ثامنا: مداخل قياس المناخ التنظيمي:

للمناخ التنظيمي العديد من المداخل التي يمكن من خلاله قياسه نلخصها في :

1. المدخل الهيكلي:

وفقا لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة وهي مستقلة عن إدراك الأفراد وبناء على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة

اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي مثل درجة المركزية في اتخاذ القرارات حجم المنظمة .عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي.نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة.درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الأفراد إن هذا المدخل يوضح الأثر المباشر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي دون وجود تأثير لإدراكات الأفراد المختلفة حيث يتم إدراك خصائص الهيكل التنظيمي بشكل متماثل لجميع الأفراد داخل المنظمة وهذا التماثل هو الذي يكون المناخ التنظيمي. (القطامين، 1996، ص 142).

2. المدخل الإدراكي:

يعتبر إدراك الأفراد هو الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي وهذا المدخل يركز على أن الأفراد داخل المنظمة يكون لهم تفسير ورد فعل تجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي والذي يختلف من فرد لآخر داخل المنظمة تبعا لإدراك كل فرد للموقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل.

3. المدخل التفاعلي :

(4) يختلف هذا المدخل عن المدخلين السابقين في أنه لا يرى أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يتعلق بخصائص المنظمة أو الهيكل التنظيمي أو إدراك الأفراد، بل يرجع إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد ، إن المناخ التنظيمي طبقاً لهذا المدخل يمكن تعريفه على أنه "عبارة عن تأثير متجمع من خصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي .الظروف أو الأوضاع التنظيمية إدراك الفرد المناخ التنظيمي ويتمثل الانتقاد الموجه لهذا المدخل في فشله في تقديم تفسير متكامل للطريقة التي يمكن أن تؤثر بها الثقافة التنظيمية على التفاعل بين الأفراد، فعلى سبيل المثال نجد أن بعض الأبعاد المتعلقة بالمناخ التنظيمي مثل الدعم، المساندة، العدالة، والثقة لا يمكن تحديدها أو التعامل معها بدون الأخذ في

الاعتبار مفهوم الثقافة التنظيمية المدخل الثقافي يرى المؤيدون لهذا المدخل أهمية وجود الثقافة في القيم والأهداف والتقاليد والعادات التي تنشأ بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، لذا فإن هذا المدخل يركز على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتفاهمون بها، وكيفية تفسيرهم للمواقف التي تحدث داخل المنظمة. ويلاحظ أن المدخل الثقافي يقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساس للمناخ التنظيمي، مع مراعاة أن المسيطر والمؤثر على هذه التفاعلات هو تبادل وتقسيم الإدراك المعرفي التفاعل بين الأعضاء الظروف أو الأوضاع التنظيمية المناخ التنظيمي المعارف والمعلومات بين الأفراد أو بين المجموعات. وأن تلك المعارف والمعلومات يتم التعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية. (زكري ، 2016/2015، ص 32-35).

الخلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة واضحة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة، وذلك من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه، أهميته، أنواعه، كما تطرقنا إلى معايير قياس المناخ التنظيمي، وأهميته... ومن خلال ذلك لاحظنا بأن نجاح المنظمات يتوقف على توفرها على مناخ تنظيمي مناسب يحقق الرضا والاستقرار النفسي للعاملين ويدفع إلى الأداء والإبداع ومن خلاله يتم ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وجعله يصب في مصلحة العمل من أجل إحداث التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

الفصل الرابع:

المرأة القائد و المناخ التنظيمي داخل المؤسسة

تمهيد

أولاً: المرأة القائد وعملية المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

- 1-1- مفهوم عملية المشاركة في اتخاذ القرار
- 1-2- أنواع اتخاذ القرارات الادارية
- 1-3- عناصر عملية اتخاذ القرار
- 1-4- العلاقة بين المرأة و المشاركة في اتخاذ القرارات
- 1-5- معوقات عملية ممارسة المرأة القائد في اتخاذ القرارات

ثانياً: المرأة القائد وأسلوب الاتصال داخل المؤسسة

- 2-1- مفهوم الاتصال داخل المؤسسة
- 2-2- أنواع الاتصال داخل المؤسسة
- 2-3- عناصر الاتصال داخل المؤسسة
- 2-4- وسائل الاتصال داخل المؤسسة
- 2-5- العلاقة بين اسلوب الاتصال والقيادة الادارية للمرأة
- 2-6- معوقات اسلوب الاتصال داخل المؤسسة

خلاصة

تمهيد:

إن عملية مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وكذلك أسلوب الاتصال يعدان من العمليات الأساسية بالنسبة لمهام المدير كقائد وكذا كل تنظيم أو مؤسسة، ويعتبران أيضا الشغل الشاغل للمديرين و محور أساسي من محاور أنشطتهم، إذ من خلالهما يتم تمييز القائد الناجح من غير الناجح و معرفة مدى قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها وهذا ما يساعد على توفير مناخ تنظيمي ملائم داخل المؤسسة .

وهذه الاتصالات و المشاركة في اتخاذ القرارات بمثابة انطلاق لجميع الأنشطة و البرامج التي تتم داخل المنظمة فالمشاركة في اتخاذ القرارات والاتصال هما الاختيار بين عدة بدائل، والأهم من هذا هو الوقوف علي البدائل التي تخدم القرار والاتصال داخل المنظمة، وبما أن محور دراستنا تدور حول انعكاسات المرأة القائد على المناخ التنظيمي فهنا تقتضي على المرأة القائد مشاركة العمال في اتخاذ القرارات واختيارها لأسلوب اتصال فعال بين العاملين داخل المؤسسة و يكون انسب بديل من بين البدائل المتاحة، لتحقيق أفضل النتائج بكفاءة وفعالية ، وللتطرق أكثر للموضوع حاولنا تسليط الضوء على المرأة القائد وعملية المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة حيث تناولنا مفهوم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وأنواعه وكذا عناصره و العلاقة بين المرأة وعملية المشاركة في اتخاذ القرارات وأيضا حاولنا التطرق للمرأة القائد وأسلوب الاتصال داخل المؤسسة من مفهوم الاتصال داخل المؤسسة وكذا أنواعه وعناصره ووسائل الاتصال داخل المؤسسة والعلاقة بين أسلوب الاتصال داخل المؤسسة والقيادة الادارية للمرأة القائد وأخير معوقات أسلوب الاتصال.

أولاً : المراة القائد وعملية المشاركة في اتخاذ القرارات

1-1 - مفهوم عملية المشاركة في اتخاذ القرار :

تعد عملية اتخاذ القرار من السلوكيات الانسانية المهمة وذلك أن الفرد يقوم باتخاذ عدد من القرارات عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته وفي المقابل فان عملية صنع القرار تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الادارية من التخطيط تنظيم وتوجيه ورقابة ومن هنا وصفت عملية صنع القرار بأنها جوهر العملية الادارية والقلب النابض للمؤسسة اذ بعد النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف الى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الرشيدة.

✓ تعريف القرار:

القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين ، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها ويعرف القرار على أنه أفضل بديل لحل المشكلة أو هو الحل.

✓ تعريف المشاركة في اتخاذ القرار:

هو اختيار أنسب بديل لحل المشكلة معين وكذا هو انشطة يتم اتباعها لتحديد المشكلة بدائل الحل ، تقييم البدائل واختيار البديل المناسب لحل المشكلة ، وأهم خطوة تشير الى مشاركة في اتخاذ القرار و المناسب.

من خلال هذين التعريفين يمكن اعتبار اتخاذ القرار هو اتخاذ بديل بين عدة بدائل ، وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة لكل جوانب المشكلة موضوع القرار ، وعليه يجب أن يكون عددا من البدائل المتاحة ليتسنى لمتخذ القرار اختيار البديل الأمثل للوصول للأهداف المرجوة، وان لم يكن هناك بديل لما كانت مشكلة لعدم وجود مجال للاختيار وبالتالي لا توجد حاجة لاتخاذ القرار وعليه وعملية صنع القرار. (خنور، 2012/2013، ص119).

هي عملية الاختيار بين البدائل المختلفة المتاحة تحت ظروف عدم التأكد ؛ نظرا لان معظم المشاكل الادارية التي تواجه المنشآت غالبا ما يكون حلها من خلال استخدام البدائل المتعددة. (سارة نبيل <https://hrdiscussion.Com> ،).

حيث يرى طاهر محمود الكلالدة بأن: "المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ذات أهمية من حيث أنها تساهم في تحديد المشاكل وأبعادها واقتراح الحلول الملائمة لحلها وكذلك تخلق الجو الملائم والفعال بين العاملين والتي تحقق رضا وظيفي بين الرئيس والمرؤوسين ". (الكلادة، 2008 ، ص 152).

ويري **طريف شوقي** أن المشاركة هي: " أن يستشير القائد مرؤوسيه في وضع مقترحاتهم في الحسبان عند اتخاذ القرار".

ويرى " **محمد فر د الصحن** " : " إن المشاركة في صنع القرار تبدوا للوهلة الأولى متشابهة القرارات الجماعية ، إلا أن المشاركة في صنع القرارات الجماعية ،تقوم في هذه الجماعة باتخاذ القرار، كما أن أفراد الجماعة يلتقون لمناقشة المشكلة والبحث في البدائل أما في حالة عدم المشاركة في صنع القرار فإن المدير هو الذي يتخذ القرار بمفرده، كما أن الأفراد المشاركة قد لا يجتمعون معا لمناقشة آراءهم إنما نُحصر دورهم في إمداد المدير بالمعلومات التي تساعد على تحديد المشكلة أو تحد يد البدائل أو تقدم تلك البدائل القرار هو حكم او خيار بين اثنين او اكثر من الخيارات او البدائل، وينشا القرار في عدد غير محدد من المواقف، من حل المشكلة إلى تنفيذ وإنجاز مقرر عمل.

وحسب **هال اولدريد** فإن " عملية صنع القرار مرتبطة اساسا بالقيم الشخصية لكل قائد فريد مستقل وكذلك بالأهداف الشخصية وبأسلوب إدارته. (خنور ، 2012/2013 ، ص 119 120).

ومنه فإنه يقصد بالمشاركة في اتخاذ القرار العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم.

1-2- أنواع القرارات الإدارية :

يختلف القرار الإداري الذي يتخذه المدير باختلاف المركز الإداري الذي يشغله المدير داخل المؤسسة ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها إل جانب البيئة التي يعمل ضمنها .ونتيجة هذه الاختلافات في القرارات يتم تصنيفها عدة أنواع:

✓ **القرارات الفردية والقرارات التنظيمية:** فالقرارات التنظيمية تتعلق بعمل ونشاط المؤسسة ويتخذها المدير وهي قرارات منظمة لقواعد عامة والتي تطبق على عدد غير محدود من الأفراد .أما القرارات الفردية فتتميز بأنها شخصية موجهة إلى فرد واحد أو أفراد معينين بذاتهم وليس لها صفة رسمية.

✓ **القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:** فالقرارات المبرمجة تعتبر معايير الحكمة فيه واضحة وغالبة مما تتوفر على معلومات كافية ومن السهل تحديد البدائل فيها وهي أيضا قرارات روتينية محددة لها إجراءات معروفة مسبقا للتعامل معها كالقرارات الصادرة بالترقية القديمة أو منح إجازة اعتيادية .أما القرارات غير المبرمجة تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة مشكلة لأول مرة تتوجد معايير واضحة لتقديم البدائل والاختيار من بينها ، لذا فان كل قرار يتخذا وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة وعلى متخذة القرارات غير المبرمجة أن يستخدم حكمة الشخصي ورؤيته للمشكلة وهي قرارات غير متكررة وكل منها له طبيعة مميزة.(العجمي، 2008، ص257).

وكذا صنفت انواع القرارات الى قرارات حسب ظروف اتخاذها وتتضمن :

أ- **قرارات تبعا لدرجة التأكد التام:** وهي القرارات التي تتخذ في حالكة التأكد التام من طبيعة المتغيرات ونوعيتها التي تؤثر في اتخاذ القرار والقدرة على تنفيذه وأثارها تكون معروفة مسبقا والنتائج أيضا .

ب-قرارات تبعا لعدم التأكد: وهي القرارات التي تتخذها الإدارة عندما ترسم أهداف المؤسسة وسياساتها وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم عنها مسبقا بإمكانية حدوث أي من المتغيرات والظروف المتوقع وجودها باتخاذ القرار لعدم توافر المعلومات وبالتالي صعوبة التنبؤ بها .

ج- قرارات تبعا لدرجة المخاطرة: وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع وعلية متخذة القرارات أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها.(ملاك ، 2015/2014، ص 179).

1-3- عناصر عملية اتخاذ القرار:

نجد أن عملية اتخاذ القرار تتكون من مجموعة عناصر أساسية تشكل مضمون هذه العملية وفيما يلي هذه العناصر:

✓ **متخذ القرار** : قد يكون فردًا أو جماعة حسب الحالة وأيا كان متخذ القرار، فله السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب القانون أو النظام الداخلي أو المفوضة له من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة والتي تعطيه الحق في اتخاذ القرار، وضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وعبر مستوياتها الإدارية توجد مراكز لاتخاذ القرارات، وهذا يعني أن الحق في اتخاذ القرارات ليس حكراً على مستوى إداري معين أو فرد معين، إلا في حالة واحدة هي المركزية التامة في اتخاذ القرارات التي يمكن اعتبارها غير عملية ولا يمكن أن نجدها في الواقع إلا في المنظمات صغيرة الحجم.(درغام ، 2015/2014، ص48).

✓ **موضوع القرار** : ويمثل المشكلة التي تستوجب من متخذ القرار حل لها أو انحراف على مستوى معين أو توقع منتظر، فعلى سبيل المثال يؤدي التغيير التكنولوجي السريع إلى أن تتعرض منتجات المنظمة للتقادم، كذلك المقاول الذي يوافق على إنجاز مبنى جديد، في تاريخ معين، تنشأ لديه مشكلة إذا لم يستطيع أن يفي بهذا التعهد وإذا كان العقد والاتفاق يقتضي غرامة مالية عن كل يوم تأخير إذا لم ينجز المبنى في التاريخ المحدد تنشأ لدى المقاول مشكلة أخرى

في هذه الحالة. ولا شك أن المشاكل كثيرة جداً ومتنوعة لا حصر لها، ومنها الخطير قد يؤدي إلى كارثة، ومنها قليل الأهمية. (جدولي، 2014، ص 15).

✓ **الأهداف والدوافع** : القرار المتخذ إنما هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف أو غاية، فكما هو معروف في مجال العلوم السلوكية والدافعية الإنسانية، ووراء كل عمل أو سلوك دافع ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها، إذن فالهدف هو تجسيد للحاجة، فتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الإشباع وبناء عليه لا يتخذ قراراً إلا إذا كان وراء دافع لتحقيق هدف معين وتتبع أهمية القرار وقوة الدافع من وراء اتخاذه من مدى أهمية الهدف المراد تحقيقه من القرار المتخذ، وعليه يمكن القول أخيراً أن الهدف يبرز اتخاذ القرار.

✓ **المعلومات والبيانات** : عندما يراد اتخاذ قرار حيال موضوع أو مشكلة ما، لا بد من جمع المعلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع وأبعادهما وذلك إعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنهما، والمعلومات تكون عن الماضي و الحاضر والمستقبل عن طريق عملية التنبؤ، انطلاقاً من معلومة مفادها أن الحاضر إنما هو امتداد للماضي والمستقبل، كذلك هو امتداد للحاضر، فالمعلومات والبيانات مسألة حيوية يتوقف عليها نجاح القرار والمنظمات الحديثة اليوم لديها نظام متكامل للمعلومات يوفر لمتخذ القرار ما يشاء من معلومات وبيانات وإحصائيات بسرعة متناهية من خلال استخدام الحاسبات الإلكترونية ونظام المعلومات هذا لا يقف عند هذا الحد، بل يقدم لمتخذ القرار معلومات مرتدة عن القرار الذي وضعه حيز التنفيذ بما يساعده على تقييم القرار المتخذ بشكل مستمر كلما اقتضت الضرورة لذلك.

✓ **التنبؤ**: هو شيء أساسي لمتخذ القرار ذلك لأن معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها، وتحديد انعكاسها في المنظمة، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار على معرفة ما سوف يحدث في المستقبل ويساعد على إدارة أبعاد المشاكل التي تواجهه، وأبعاد المشكلة التي يريد اتخاذ قرار حيالها ومعالجتها. (درغام ، 2015/2014، ص 48).

- ✓ **البديلات** : البديل أو الحل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة موضوع أو مشكلة ما، وفي الواقع أنه من النادر أن يكون هناك حل واحد للموضوع أو المشكلة، فعليه الأغلب هناك أكثر من حل واحد، وبالتالي فمتخذ القرار الجيد هو الذي يضع أكثر من بديل واحد، وبالطبع لا يجب ألا تكون البدائل كثيرة كي لا تختلط الأمور عليه.
- ✓ **القيود**: يواجه متخذ القرار عددا من القيود عليه أن يحسن التعامل معها وأن يخفف من آثارها السلبية قدر الإمكان، ومن أمثلة هذه القيود: الإمكانيات المالية، مستوى الدخل، مستوى كفاءة العاملين القوانين الحكومية..... إلخ (كافي، 2013 ، ص 12، 15).

1-4- العلاقة بين المرأة القائد و عملية المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن المشاركة في معناها إشراك فريق العمل في الإدلاء بآرائه للمساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة والعمل بها ولا يتم هذا إلا عن طريق التعبير عن آراءهم ومقترحاتهم في كل ما تعلق بمصالح المرؤوسين من جهة ومصالح المنظمة من جهة أخرى وتوفير جو من الثقة والصراحة في طرح المشكلات ومناقشتها للوصول إلى حل جذري وملائم لكلا الطرفين دون الإخلال باستقرار المنظمة ومن خلال ما يراه عادل رمضان الزبادي "أشار فاروق مداس" إلى أن "المشاركة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ، حيث لا تقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة ، بل هم يمارسون دورا إيجابيا في ما تعلق بنظم العمل وإجراءاته".

ويري "محمد الصحن" : أن مفهوم المشاركة في صنع القرارات تشير إلى مساهمة الأفراد الذين تؤثرون بالقرار في صنع القرار . " (بونخلة ، 2007.2006، ص 116).

بالإضافة فإنه على الأقل لا بد أن طلب من هؤلاء العمال إبداء رأيهم في هذا القرار لأنهم يعتبرون بالدرجة الأولى أساس كل مؤسسة فلاشك أن استخدام المشاركة كأسلوب في اتخاذ القرارات الإدارية والتي تصدر عن رأي. والمرؤوس بمثابة الوسيلة الأساس لبلوغ المنظمة ، و مساعدة العامل على تنمية روح الفريق وتحقيق الشعور بالانتماء ، كما أن هذه الأهداف تصبح أكثر وضوحا

وشفافية وتحديدًا لأن العمال شاركوا في وضعها وعلى هذا فإن نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر من أهم البدائل التي يمكن للمرأة القائد الأخذ بها لتحقيق أهدافها وكذا تنظيم جو ملائم للمناخ التنظيمي داخل المؤسسة . (النذير ، 2010/2009 ، ص118).

1-5- معوقات ممارسة المرأة القائد في المشاركة اتخاذ القرارات:

يمكن تصنيف هذه المعوقات إلى نوعين داخلية وخارجية:

أ /المعوقات الداخلية: وتتمثل هذه المعوقات في مجموعة القوى أو العوامل الداخلية وتتمثل في:

-السياسة الحالية : تعتبر السياسة الحالية التي تتبعها الإدارة العليا وهي نوع من القيود الداخلية المفروضة على مديري العمليات والتسويق وغيرهم عند إتخاذ القرارات الخاصة بإدارتهم، بمعنى أن مدير التسويق مثلا لا عند اتخاذ قرار معين يتعلق بتطوير المنتج مثلا يجب أن يكون في ضوء السياسة الحالية المطبقة في المنظمة والتي ربما تكون ممثلة في خفض تكاليف التشغيل مع التركيز على رفع مستوى الأداء.

-الإمكانيات المالية المتاحة :إن حجم الإمكانيات المالية المتاحة يعتبر أيضا من العوامل المؤثرة بشكل مباشرة على عملية إتخاذ القرارات خاصة في مرحلة تقييم البدائل حيث يتم اختيار البديل الذي يكون في حدود الإمكانيات كما يعتبر هذا العامل أحد القيود المفروضة على القرارات التي يتم اتخاذها إلى جانب المديرين في كافة المستويات الإدارية.

-سلوكيات الأفراد :ومن القيود الأخرى الهامة التي تعوق اتخاذ القرارات سلوك الأفراد العاملين في المنظمة خاصة هؤلاء الذين سوف يتأثرون بنتائج القرار .مثال ذلك عندما يتم إتخاذ القرار بعدم صرف الحوافز التشجيعية الشهر القادم .إن مثل هذا القرار سوف يعوق تنفيذه مقاومة العاملين، له من ناحية وتأثيره السلبي على دوافعهم في العمل وعلى روحهم المعنوية ومن ثم مستوى أدائهم.

-عدم توافر الكفاءة الإدارية :من معوقات اتخاذ القرارات كذلك عدم توافر الكفاءة الإدارية ذات الدراية كالأساليب الحديثة في إتخاذ القرارات بجانب الخبرة المتراكمة في هذا المجال، وقد يتضح ذلك من عدم قيام بعض المديرين بتحديد وتشخيص المشكلة بدقة والانفراد بوضع البدائل واختيار

البديل الأفضل أو عدم استخدام الأدوات الكمية الحديثة في تقدير احتمالات تحقيق النتائج للقرار مستقبلا.

-نقص المعلومات: تمثل عدم كفاية المعلومات بجانب عدم دقتها وتوقيتها أحد المعوقات الهامة التي تؤثر على فاعلية عملية اتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية كما اتضح لنا من قبل فإن المعلومات ضرورية لمتخذ القرار سواء من حيث الكم أو النوع أو التوقيت. إن الخبرة وحدها ليست كافية للاعتماد عليها، عند اتخاذ القرار، بل لابد من أن يتم تدعيمها بأحدث المعلومات عن الموقف المحيط بالمشكلة. كما قد يتمثل هذا القيد في صورة أخرى هي افتقار تكنولوجيا المعلومات الحديثة التي تساعد المدير على اتخاذ القرار.

ب / المعوقات الخارجية في عملية اتخاذ القرارات:

المعوقات الخارجية التي مصدرها البيئة المحيطة بالمنظمة وتحد من فاعلية عملية إتخاذ القرارات ويلاحظ أن هذا النوع من المعوقات لا يقع تحت سيطرة أو تحكم الإدارة وإن كان هذا لا يمنع محاولة متخذ القرار دراسة هذه المعوقات أو التنبؤ بها بقدر الإمكان والعمل على تجنبها أو التكيف معها، وتتمثل هذه المعوقات في القوى البيئية ذات الصبغة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها. (المرسي وآخرون، 2000، ص 681-678).

وقد أضافت رانيا عبد المعز الجمال على المعوقات السالفة الذكر معوقات أخرى تتمثل في:

1- كثرة البدائل أو ندرتها : فالقرار هو ترجيح لأحد الخيارات من البدائل الصعبة والتعامل مع هذه البدائل ليس بالأمر الهين، لأن الاختيار عادة يتم تحت ضغوط ثقيلة من الأطراف المتعددة التي ستتأثر بالقرار بطريقة أو بأخرى، كما أن قلة البدائل مسألة لا تقل تعقيدا عن سابقتها، حيث تتطلب مهارة عالية في كيفية التعامل مع خيارات محدودة أو التخلص من خيار ربما يكون مقترحاً من الجانب المضاد.

2- ضيق الوقت: وهو عامل مؤثر في عملية صنع القرار واتخاذها وفي غالب الأحيان يعود فشل بعض القرارات إلى أن الوقت لم يتيح لمتخذ القرار الفرصة الكافية لدراسة المعلومات المتوفرة لديهم والواصلة إليهم من مختلف المصادر بصورة متأنية تساعدهم على اختيار البديل الأفضل، وضيق الوقت يحصل في الظروف الاستثنائية التي تتطلب قرارات سريعة غير عادية في نفس الوقت غير مرتجلة.

3-سيطرة الشك والقلق: وهذه المسألة لا تتحصر في مرحلة صنع القرار وإنما تمتد إلى فترة صدور القرار وتنفيذه، فالشكوك ترهق كاهل صانع القرار كلما تقاربت المعلومات وكلما كثرت أو قلت البدائل، كما أن الخوف من عدم النجاح يؤدي إلى تدهور أوضاعهم الصحية والنفسية (الجمال، 2011، ص 237، 236).

ثانيا : المرأة القائد وأسلوب الاتصال داخل المؤسسة

2-1- مفهوم الاتصال داخل المؤسسة:

في اللغة العربية كلمة اتصال مشتقة من وصل وصلت الشيء من باب وعد وصلة أيضا ووصل اليه وصولا أي بلغ بمعنى اتصل أي دعا . (فلية ، 2005، ص 15).

هي الطريقة التي تتم بها عملية التأثير ونقل المعلومات وهناك طريقتين للاتصال مع الاخرين : اتصال لفظي واتصال غير لفظي (.ملادة ، 2012،ص21).

يمكن تعريف الاتصال على انه تبادل المعلومات ونقل المعني كذلك يمكن تعريفها بأنها تبادل الآراء والمعلومات من اجل أحداث تفاهم وثقة متبادلة أو أحداث علاقات إنسانية طيبة وتعتبر عملية الاتصال من الوظائف الإدارية الهامة للقائد حيث بواسطتها يمكن توحيد الجهود الجماعية حيث أن نقل المعلومات من شخص لآخر وفهمها أمر ضروري جداً من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة. والتأثير على أعمال وسلوك الأفراد بما فيه مصلحة المؤسسة كذلك فان الاتصال يعتبر عاملا أساسيا لتوجيه السلوك، فهو الوسيلة الفعالة لأحكام الإشراف على المرؤوسين والتابعة وإحاطة الجهاز الإداري علما بمجريات الأمور داخل المنظمة .

ويعرف الاتصال الاداري الدكتور علي عياصرة ، ومحمد محمود العودة الفاضل بأنه " عملية نقل الأفكار والآراء والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المؤسسة الواحد بمختلف الاتجاهات غير مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات الى أدناه داخل الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة بأسلوب الكتابي أو الشفوي أو أية وسائل أخرى للتأثير على الاخرين مع الحفاظ على العلاقات الشخصية من

أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء والافكار وسلامة التجارب المطلوبة. (النذير ، 2010/2009 ، ص118).

تبرز أهمية الاتصال الادارية من كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء فالالاتصال الفعال - بين القائد ومرؤوسيه - يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق القوي عندهم الشعور بالانتماء الى التنظيم والاندماج فيه كما أنه من ناحية أخرى يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه و أهدافهم وردود الفعل لهديم اتجاه أهداف التنظيم وسياساتها كما أنه بالاتصال يفسر القائد للمرؤوسين برامج العمل ويحميهم من المعلومات الخاطئة.

2-2- أنواع الاتصال داخل المؤسسة:

أ- الاتصالات الرسمية:

هي الاتصالات التي تكون ضمن إطار رسمي ومن خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين والهيكل التنظيمية فكل مدير في أي شركة بحاجة إلى إجراء اتصالات لنقل أوامره وتعليماته إلى مرؤوسيه. كذلك فان كل موظف في الشركة بحاجة إلى إجراء اتصالات لرفع تقاريره إلى رؤسائه، ويعقد الاجتماعات المتعلقة بالعمل وتوجيه الاستفسارات عن نظم وإجراءات وتعليمات العمل والحصول على إجابات على ذلك من رؤسائه وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى نوعين رئيسيين:

✓ الاتصالات الرأسية:

وهي الاتصالات التي تكون في الشركة بشكل رأسي أي تلك التي تحدث بين الرئيس ومرؤوسيه أو بين المرؤوسين ورؤسائهم وتأخذ الاتصالات الرأسية أحد الاتجاهين التاليين:

- **الرأسية الهابطة:** وهي تلك التي تكون من الرئيس إلى مرؤوسيه وتتخذ صور تعليمات وأوامر وتوجيهات تتعلق بالعمل بالإضافة إلى طلب تقارير معينة.

• **الرأسية الصاعدة:** وهي تلك التي تكون من موظف إلى رئيسه المباشر والهدف من هذه الاتصالات هو التغذية العكسية فالمدراء يجب إبلاغهم بما تم تنفيذه من أوامر وتعليمات ومستوى إنجاز، كذلك تشمل الاتصالات الرأسية الصاعدة تقديم الاقتراحات والتنظم والشكاوي والاستفسارات وغيرها.

✓ الاتصالات الأفقية:

وهي التي تكون عادة بين موظفين من نفس المستوى الإداري وتحدث هذه الاتصالات بين مدراء الإنتاج والتسويق والمالية والأفراد وكذلك قد تحدث بين مشرف وآخر في نفس القسم وأيضا قد تتم عبر تكوين اللجان المختلفة ويؤدي الاتصال الأفقي إلى التنسيق بين الإدارات المختلفة مما يؤدي إلى الزيادة الإنتاجية وحل العديد من المشاكل مما يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد ذوي العلاقة بالمشكلة. كذلك فان الاتصالات الأفقية تؤدي إلى تحسين العلاقات المتداخلة والجانبية مما يقلل من احتمالات النزاع الوظيفي.

ب - الاتصالات غير الرسمية:

وهي التي تتم بين الأفراد - رؤساء ومرؤوسين وزملاء - بغض النظر عن موقعهم الوظيفي يتضمن هذا الاتصال العلاقات الشخصية والاجتماعية ولا توجد قناة محددة أو معروفة لدى الإدارة لهذا النوع من الاتصال، ولا يمكن رؤيته على الخريطة التنظيمية. وإنما يجري بشكل عفوي، وغير رسمي، وغير مكتوب، وغير موقوت، أو محدد بفترة زمنية أو مرحلة معينة من مراحل العمل وإنما هو مستمر وينقطع، وينساب ويتعطل، حسب ديناميكية الجماعة أو التنظيم الغير رسمي. (العجمي، 2008، ص73-74).

ويمكن إيجاز أهم صفات الاتصالات غير الرسمية بما يلي:

- السرعة في نقل المعلومات بطريقة أسرع من تلك التي تنقل عن طريق الاتصالات الرسمية.

- صدق المعلومات المنقولة حيث أن حوالي 75% من المعلومات التي تأتي من خلال الاتصالات الغير رسمية هي معلومات دقيقة وصادقة، وهنا يجب التمييز بين الاتصالات غير الرسمية والإشاعة.
- فعالية المعلومات حيث تصل هذه المعلومات إلى الأشخاص الذين تهمهم هذه المعلومات ولكن ليس لهم مصلحة بها.
- المساعدة في توضيح المعلومات المنقولة بواسطة الاتصالات الرسمية.
- عدم تدفق المعلومات بشكل ثابت ودائم. (دليو، 2003، ص115).

-2-3- عناصر الاتصال :

يمكن تعريف الاتصال الإداري على أنها عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات الإدارية بين الطراف المختلفة للعملية الإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف الإدارية، فعناصر الاتصال هي:

- المرسل
- الرسالة
- الوسيلة
- المستقبل

- المعلومات المرتدة التغذية الراجعة

1 - المرسل: هو الشخص لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يريد أن ينقلها إلى طرف اخر وهو بذلك متأثر بدراكه لهذه المعلومات وبالتعلم والخبرات المكتسبة لديه و بمكوناته الشخصية والعقلية والوجدانية.

2- الرسالة: وهي تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معان مشتركة بين المرسل والمستقبل وتحويل الأفكار قد يأخذ أشكال عديدة منها: الكلمات والحركات الأصوات

الحروف... الخ أن الاختيار لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمستقبل.

3- **الوسيلة:** هي القناة المستخدمة لنقل الرسالة إل المستقبل وتحديد وسيلة الاتصال وعلى المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية عل من يستقبلها

4- **المستقبل:** هو الطرف الآخر المستهدف من عملية الاتصال ويستقبل الرسالة من خلال حواسه وبناء على سلوك المستقبل وتصرفاته وردود أفعاله تتحد مدى فاعلية علمية الاتصال (العجمي: 2008، ص 285).

5- **الرد (المعلومات المرتدة):** يقوم المستقبل بناء على ما تتلقاه من معلومات واد اركه وفهمه وتفسيره لها بالرد عل ما تلقاه من معلومات وهنا ينقل بالمستقبل إلى مرسل لرسالة معينة مستخدماً وسائل معينة ويتكرر المرسل في الإرسال والاستقبال.

2-4- وسائل الاتصال داخل المؤسسة:

كما ذكرنا سابقاً فان لكل نوع من الاتصال وسائله الاتصالية الخاصة نذكرها في:
 ✓ **وسائل الاتصال النازل:** وتتضمن كافة الاتصالات النازلة من الرئيس الى مرؤوسه حيث يتم من خلال هذه الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أداءه وسبل انجازه وكافة الاجراءات والتعليمات التي ينبغي الالتزام بها من قبل المرؤوسين وتتسم فاعلية التغذية العكسية بالانخفاض نظراً لكن سبل الاتصال تنطوي على التعليمات يجب انجازها من قبل المرؤوسين وأن السبل المتبعة بهذا الشأن هي المذكرات واللقاءات الجماعية والاساليب التدريبية....
 أمثلة (المذكرات، القرارات، المراسيم، لوحة الإعلانات، الخطب، زيارات المسؤولين، دفتر الاستقبال، الاجتماعات الرسمية، الجريدة، الداخلية للمؤسسة، التقارير).

✓ **وسائل الاتصال الصاعد:** وتتضمن كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بإنجاز الخطط والتعليمات واداء الأنشطة التي تتم ايصالها من المرؤوسين الى الرئيس وتتناول عادة شرح الصعوبات والمشاكل والمعوقات التي ترافق انجاز الأنشطة والمهام وان انجاح مثل هذه الاتصالات تتعزز بشكل رئيسي حينما تتسم العلاقات بين المرؤوسين والرئيس بالثقة والمودة

والاستعداد أمثلة (المذكرات، التقارير ، صناديق الأفكار والاقتراحات والشكاوي، المقابلات، الندوات، سبر الآراء، حلقات الجودة،... الخ). (كاظم ، 2001، ص81).

✓ وسائل الاتصال الأفقي: الجريدة الرسمية، اللقاءات العفوية وغير الرسمية، شبكة الانترنت و سنركز على التقارير باعتبارها تمثل أكثر وسائل الاتصال الكتابي استخداما في المؤسسة وبالتحديد. (دليو، 2003، ص117.118).

يمكن تقسيم وسائل الاتصال إلى أربعة مجموعات:

- وسائل مقروءة: ومنها الصحف والمجلات والنشرات والملصقات.
- وسائل مسموعة: وهي الوسائل التي يمكن سماعها دون الحاجة إلى قراءة، ومنها الراديو والندوات والمحاضرات والتلفون.
- وسائل مرئية: وهي التي يمكن رؤيتها بالعين ومنها التلفزيون والمعارض والصور، الدوائر المغلقة.
- وسائل اللغة الصامتة: وهي التي لا تعتمد على القراءة أو الاستماع أو المشاهدة بل على الإشارة والحركات الجسدية.

2-5- العلاقة بين أسلوب الاتصال والقيادة الادارية للمرأة :

المرأة الادارية القائمة الناجحة هي التي تتقن هذا الفن فتسعي مع العاملين عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم ومراقبتهم لتحقيق أهداف المنظمة فالقيادة عبارة عن تفاعل مستمر بين القائد والمرؤوسين ويتوقف نجاح القائد على مدى نجاح هذا التفاعل وفي هذا الاطار لابد للقيادة الادارية من تنمية ثقافية اتصالية تستطيع من خلالها توجيه وتعزيز السلوك الاجتماعي الواعي لخدمة توازن المنظمة".

فالعلاقات الادارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات، ومن ناحية أخرى فإن المديرية كقائدة في عملها تحتاج لكي تحقق أهداف المنظمة إلى توجيهه، وكذلك تحتاج إلى أن تفهم العاملين

وتوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل. وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ولكي تنجح القائدة في الاتصال الفعال لابد من تتبع مقومات الاتصال والتي تتمثل في الاصغاء والشرح وكذا السؤال والمناقشة والتقييم والاستجابة. (قحطان ، 2013/2014، ص14).

2-6- معوقات أسلوب الاتصال داخل المؤسسة:

يجدر التنبيه إلى المشكلات التي تعترض الاتصالات فنقل من فعاليتها ومن ثم تؤثر على نتائج الأعمال، كذلك على علاقات الأفراد. وتوجد هذه المعوقات في واحد أو أكثر من العناصر الآتية:

- اللغة وطريقة استخدامها والمصطلحات المستخدمة في المجالات المختلفة للعمل.
- قنوات الاتصال وطولها والحلقات التي تمر بها والتعقيدات التي تعترضها.
- النماذج والمستندات والإجراءات المتبعة.
- عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف.
- الوقت التي تستغرقه المعلومات في الانسياب من شخص لآخر ومن إدارة لأخرى.
- الأخطاء الإنسانية التي تتلخص في سوء الفهم والتحريف المتعمد أو غير المقصود للمعاني.
- الحالة النفسية والمزاجية وتأثيرها على معاني الكلمات والمعلومات.
- المشكلات الشخصية والاجتماعية للأفراد وأثرها على رغبتهم وقدرتهم في تبادل المعلومات.
- كذلك هناك بعض المعوقات التي تعيق عملية الاتصال فليس كل ما يكتب يقرأ وليس كل ما يقرأ يتم فهمه وليس كل ما يتم مشاهدته يتم التركيز عليه وفهمه.

وغالبا ما تؤدي الاتصالات غير الجيدة إلى انتشار الإشاعات وسوء الفهم وهناك بعض المعوقات منها:

- الانتقاء الادراكي حيث أثبتت الدراسات أن الفرد يميل إلى رؤية وسماع ما هو مستعد لإدراكه فقط ولا يتم التركيز على كل مفردات الرسالة.
- الأحكام المسبقة والانطباعات المرسخة في ذهن المستقبل عن المرسل.
- عنصر الوقت حيث انشغال المديرين والموظفين مما يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال.
- طبيعة التنظيم من حيث عدم وضوح السياسات والإجراءات بالإضافة إلى عدم تحديد السلطات والمسئوليات بين موظفي المنظمة.
- اختلاف الأفراد في مهاراتهم الاتصالية من حيث اختلاف قدرات ومهارات الأفراد الاستيعابية والتعبيرية.
- كثرة قنوات الاتصال مما قد يؤدي إلى تعرض الرسالة إلى التشويش والتحريف.
- الرقابة على الاتصال قد يؤدي إلى تغيير بعض الكلمات أو الجمل في الرسالة.
- ظروف الاتصال المحيطة مثل الضوضاء، الازدحام، ... الخ.
- المعاني والمصطلحات العلمية.

✚ خلاصة:

من خلال المعطيات النظرية لهذا الفصل نخلص إلى إن عملية المشاركة في اتخاذ القرار و كذا الاتصال كبعدين مهمين في المناخ التنظيمي هما مركز النشاط الإداري بما فيهما من عناصر وما يميزهما من خصائص و أنماط والتي تتجسد عبر مراحل منظمة تبدأ من شعور القائدة أو متخذة القرار بالمشكلة من خلال عدد من المؤشرات أو المتغيرات ، و تنتهي عند متابعة تنفيذ القرار و تقييمه وتعتبر أيضا من أهم العمليات التي تتم داخل المنظمة و تحتاج كم هائل من المعلومات و أيضا لا بد لمتخذي القرارات أن تكون لهم خلفية مسبقة على الموضوع لكي يستطيعوا اختيار بين البدائل المتاحة بالتالي أخذ القرار المناسب في الوقت المناسب وخاصة إذا كان القرار يحتاج إلى التصرف بسرعة لأنه قرار مصيري فاعتماد المرأة القائدة على مشاركة العمال في اتخاذ القرار يبعث فيهم الثقة و يزيد حماسهم غي العمل وكذلك نجد أن الاتصال في المؤسسة يشبه الدم الذي يجري في عروق الإنسان، فلا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بدون اتصال أو أنظمة جيدة للاتصال تعمل بها المؤسسة، ونجد هناك علاقة مرتبطة بين المرأة القيادة والاتصال في المؤسسة، فنجاح المؤسسة متوقف على نجاح هذه العلاقة لما تحتويه من أهمية.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية وعرض وتحليل بيانات الدراسة وتفسيرها

تمهيد

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

1-1 منهج الدراسة المستخدم

2-1 المرحلة الاستطلاعية

3-1 مجالات الدراسة

4-1 عينة الدراسة

5-1 أدوات جمع البيانات

6-1 المعالجة الإحصائية

ثانياً: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها

1-2 عرض وتحليل بيانات خصائص العينة

2-2 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى

3-2 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

ثالثاً : مناقشة نتائج الدراسة

1-3 مناقشة نتائج الفرضية الأولى

2-3 مناقشة نتائج الفرضية الثانية

3-3 الاستنتاج العام للدراسة

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية من للدراسة انطلاقا من المنهج المعتمد في البحث و المرحلة الاستطلاعية ومجالات الدراسة المكانية والزمانية والبشرية، ثم عينة الدراسة وأداة البحث التي استخدمناها في جمع البيانات الميدانية والأساليب الإحصائية التي سنستخدمها في معالجة البيانات، ثم في الشق الثاني سنعرض البيانات تحليلا وتفسيرا وصولا إلى الاستنتاجات الجزئية والعامية حسب فرضيات الدراسة.

أولا - الإجراءات المنهجية للدراسة:

1-1-1- منهج الدراسة:

يقوم المنهج الوصفي بالرصد والمتابعة الدقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من حيث التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى أو المضمون والوصول الى نتائج أو تعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره. (عليان، 2000، ص43) ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه المنهج الذي يعين الدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق المرتبطة بطبيعة جماعة من الناس أو وضعهم أو عدد من الأشياء أو قطاعات من الظروف أو سلسلة من الأحداث أو منظومة فكرية أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا أو الموضوعات التي يمكن أن يرغب الباحث في دراستها. (داوود، 2006، ص 7) .

ويعني أيضا أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي منظم من اجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية معينة اجتماعية أو مشكلة أو لسكان معينين ويعتبر طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة، متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتغيرها، وكشف الجوانب التي تحكمها. ويعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (سلاطينة، 2004، ص168) .

ويرتكز هذا المنهج على الوصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية. وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة يشمل زمنية عدة. (عبيدات، 1999، ص 46).

ويتوقف اختيار المنهج المناسب للدراسة على طبيعة الموضوع و يتحدد تبعاً لمتغيراته و يرتبط ارتباطاً قوياً بصدق النتائج ومدى مطابقتها للواقع المدروس، وعليه ارتأينا اختيار المنهج الوصفي التحليلي و الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع "القيادة الإدارية للمرأة وانعكاساتها على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة".

وإن اختيار هذا المنهج أيضاً فرضته طبيعة الموضوع المدروس إذ لا بد لنا من وصف كيفية انعكاسات القيادة الإدارية للمرأة القائد على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة وذلك من خلال وصف المناخ السائد للمؤسسة وكيفية تعامل لسير عمل تحت إشراف امرأة ، وبعد ذلك ننتقل إلى المجال التحليلي بحيث نبحث على أهم الانعكاسات التي تستخدمها المرأة القائد (المديرة) داخل مؤسستها .

1-2- المرحلة الاستطلاعية:

تمت المرحلة الاستطلاعية بمتوسطة حليمي رشيد والوقعة في شارع 8 مارس بمدينة بسكرة، والتي تحتوي على عينة بحثنا و المتمثلة في العمال من اداريين وأساتذة ، الذين يعملون داخل تلك المؤسسة تحت إشراف مديرة وكانت هذه مرحلة في الفترة بين 15 و 23 مارس 2019 والتي تمت مع المديرة وبعض الإداريين والأساتذة في جميع سنوات التعليم المتوسط، و استعنا فيها بالمقابلة الحرة مع الإداريين والمديرة بغرض معرفة أجواء المناخ التنظيمي داخل المؤسسة تحت قيادة المرأة والدور الفعال التي تقوم بيه المديرة.

والأهم من دراستنا هذه هو معرفة انعكاسات القيادة الإدارية لمديرة المتوسطة على عاملها، وقد مكنتنا هذه الدراسة الاستطلاعية في البحث عن متغيرات الدراسة، وإمكانية توظيف الإجراءات المنهجية، ولقد كانت هذه الدراسة بحق ذات فائدة للطالبة لأنها سلطت الضوء واقعيًا لحثثيات الدراسة، و بها استطاعت أن تزيل نقاط الغموض في البحث ومحاولة تجاوزها، تمهيدا للضبط النهائي لأداة جمع البيانات التي سنعتمدها في هذه الدراسة. والتي أساسها نتائج التحليل الذي أجري على مستوى الإجابة على أسئلة المرحلة الاستطلاعية التي تمت في هذه المؤسسة.

1-3-1- مجالات الدراسة:

هي الحدود التي يلزم بها الباحث بغرض ضبط حيثيات موضوعه، وتتضمن هذه المجالات ، من المجال المكاني الذي يسمح بالتعرف على منطقة إجراء الدراسة الميدانية، ثم المجال الزمني المعني بالفترة الزمنية المستغرقة في إنجاز البحث، وصولاً إلى المجال البشري المقترن بالأفراد المبحوثين الذين تتضمنهم الدراسة .(عماد، 2007، ص 50).

1-3-1- المجال المكاني:

لقد حدد المجال المكاني للبحث في مدينة بسكرة، و بالتحديد كان على مستوى متوسطة حليمي رشيد المتواجدة في شارع 08مارس بسكرة والتي تحتوي على :

➤ طاقة الاستيعاب : 600/200 تلميذ

➤ مديرة ونائب واحد.

➤ المساحة: 1027.85م².

➤ سنة الافتتاح: 1995.

➤ عدد العمال : 46 عامل من أساتذة 31 وادارين 9 ومهنيين 6.

وقد تم اختيار هذه المؤسسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ألا وهي المرأة القائد في المؤسسة وانعكاساتها على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، وذلك من خلال الأخذ ببعدين مهمين وهما الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات .

وتتلخص الدواعي الكامنة وراء اختيار مجال الدراسة وتحديده متوسطة واحدة والمتمثلة في

متوسطة حليمي رشيد هو :

– قرب المتوسطة من مقر إقامتنا، مما يسهل عملية التنقل والتواصل مع عمال المؤسسة ومساعدتهم لنا في توزيع الاستمارة.

– التزام المسؤولين في تلك المؤسسة بتقديم المساعدات اللازمة لنا وتوفير جل التسهيلات لمساعدتها في إتمام البحث.

– أهم شيء هو توفر عينة البحث في تلك المؤسسة من عمال ترأسهم امرأة .

وكذا كفاية عينة البحث في تلك المؤسسة مما لم يستدعي الأمر أخذ مؤسسات أخرى لأننا أخذناها كأنموذج فقط .

1-2-2- المجال الزمني:

استغرق البحث الميداني مدة تتراوح بين 15 مارس 2019 و 8 /أفريل/ 2019، حيث كانت فترة إجراء البحث الميداني على النحو التالي:

- **المرحلة الأولى:** 15 مارس إلى 23 مارس تمت فيه إجراء المرحلة الاستطلاعية و بناء الأداة البحثية (الاستمارة) .
- **المرحلة الثانية:** 24 مارس إلى غاية 8 أفريل تم النزول إلى الميدان و توزيع أداة البحثية لعمال المتوسطة من مهنيين وإداريين وأساتذة، وكل ذلك كان تحت إشراف المديرية والمراقب العام للمؤسسة، ومن ثم تمت إعادتها من طرف العمال وإعطائها للمراقب العام ونحن بدورنا قمنا باسترجاعها، ومن ثم عكفنا على تفريغ البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج في ضوء فرضيات الدراسة إلى غاية وضع المذكرة في شكلها النهائي .

1-2-3- المجال البشري:

ويقصد به ماهية مفردات ووحدات الدراسة، وكذا الكيفية المتبعة في حجم العينة ومبررات ذلك ويعتبر الباحث العينة من الخطوات والمراحل الهامة في البحث إذ يتم اختيارها من مجتمع البحث الذي هو (مجتمع الذي يدرسه الباحث سواء كانت هذه الدراسة شاملة لجميع مفردات هذا المجتمع أو كانت من خلال العينة و يشتمل مجتمع البحث على جميع الوحدات التي تدخل في تكوين هذا المجتمع) .

و العينة هي جزء من المجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية و هي جزء من الكل، بمعنى انه تأخذ من مجموعة أفراد المجتمع على إن تكون ممثلة للمجتمع ككل. (ربحي ، 2000، ص 150).

و تقوم هذه الدراسة على أساس معرفة انعكاسات المرأة القائد على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة فوجدنا 46 مفردة موزعة على 31 أساتذة و 9 إداريين و 6 مهنيين.

1-4- عينة الدراسة وحجمها :

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية وهي تتطلب من البحث دقة بالغة، إذ يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه وكذا الدراسة الأمبريقية التي يثبت صدقها كلما زاد أفراد المجتمع البحث والعكس صحيح لكن هذا الأمر ليس سهلاً إذ يلجأ الباحث في الغالب إلى انتقاء عدد محدود من المفردات يأخذها في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتاحة إن العينة.

و تعني العينة طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن عناصر وحالات يتم اختيارها بأسلوب معين من جميع عناصر مفردات ومجتمع الدراسة وبما يخدم ويتناسب ويعمل على تحقيق أهداف الدراسة. تمثل العينة من العناصر في مجتمع البحث التي نختار منه، وبالرغم أن من الأمثل من الناحية النظرية دراسة كل العناصر المكونة لمجتمع البحث أفراداً كانوا أم أسر أم جماعات أم أشياء، إلا أنه قد يصعب ذلك من الناحية العملية، خاصة لمجتمعات البحث الكبيرة والوسيلة البديلة لذلك هي اختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث الأصلي وتعميم نتائج هذه العينة على مجتمع البحث الذي تمثله. (ربحي ، 2000، ص 150).

ونظراً لكون مجتمع دراستنا مكون من الأساتذة والإداريين والعمال بالمتوسطة مجال الدراسة عدده 46 ترأسهم مديرة أي امرأة قائد ، اقتضي منا البحث استخدام الحصر الشامل وذلك لأن مجتمع دراستنا صغير ، ليكون مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة وقد تمثل مجمع دراستنا في كل من الأساتذة والإداريين والعاملين بمتوسطة حللمي رشيد والبالغ عددهم 46 عامل ، ولما وزعنا الاستثمارات على 46مبحوث استرجعنا 37 استثماراً وامتتعت 9 مبحوثين من رد الاستثمارات، وعليه أصبحت عينة الدراسة مكونة من 37 مفردة .

1-5 أدوات جمع البيانات:

1-5-1 - استثمار الاستبيان:

تحتل الاستثمار في البحوث الميدانية أهمية كبيرة ذلك لأن النتائج التي يتوصل إليها الباحث تتوقف على الإعداد الجيد لهذه الاستثمار، و لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستثمار التي تعتبر من الوسائل الهامة في جمع البيانات العلمية حيث يعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكمية

التي تتطلبها البحوث الاجتماعية، و خاصة الدراسات الوصفية التي تتطلب جمع البيانات عن وقائع محددة من عدد كبير نسبيا من الأشخاص. (طلعت، 1995، ص 81).

و يركز التحقيق بالاستمارة إلى طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجموع المستجوبين وتتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين المجتمعية والمهنية والعائلية وآرائهم ومواقفهم وتوقعاتهم ومعرفتهم ووعيهم بالنسبة لحدث ما، أو مشكلة أو أي نقطة تهم الباحث (إبراهيم، 2009، ص 225).

وهي وسيلة من وسائل جمع البيانات ، وتعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى أشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث سواء في ف 5 هم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عنها. (شريف، 1996، ص 136).

و تعرف الاستمارة أيضا بأنها: " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف و يتم تنفيذ الاستمارة أما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد". (زرواتي ، ب س ن ، ص 123).

وهي عبارة عن نموذج يشتمل على مجموعة من الأسئلة المنتقاة الموجهة لأفراد عينة الدراسة قصد الحصول على البيانات تساهم لإيجاد الإجابة عن التساؤلات الإشكالية، فقد احتوت استمارة استبيان على مجموعة من الأسئلة غطت مختلف جوانب موضوع دراستنا، و صممت على أساس المعلومات النظرية، و لقد صممت استمارة استبيان في البداية على ثلاث محاور، تضمن المحور الأول بيانات عامة خاصة بالمبحوث من حيث المجيب عن الاستمارة: الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، طبيعة عقد العمل .

أما المحور الثاني خصصناه للفرضية الأولى للدراسة حول كيفية مساعدة مشاركة المرأة القائد للعاملين في اتخاذ القرار على توفير مناخ مناسب داخل المؤسسة، حيث تكون من سبعة عشر (17) سؤال.

وفي المحور الثالث الذي خصصناه للفرضية الثانية، المتمثل في مساهمة أسلوب الاتصال المتبع للمرأة القائد مع العاملين على توفير مناخ تنظيمي مناسب حيث تكون من اثني عشر (12) سؤال . (أنظر الملحق رقم 01).

ولقد تم اختيار هذه الأداة للأسباب التالية :

✓ تم اختيارها لأنها تساعدنا على انتقاء وجمع المعلومات بطريقة سهلة ومختصرة للوقت والجهد وباعتبارها أيضا أحد وسائل المنهج الوصفي لجمع بيانات.

✓ وكذا استخدامها كأداة رئيسية لجمع وتقصي المعلومات وبيانات الدراسة الميدانية، إذ تعتبر من الأدوات المنهجية الأكثر استخداما في معظم الدراسات الاجتماعية على اختلاف أنواعها.

✓ أن الاستبيان من أكثر أدوات البحث موائمة للموضوع بحثنا ولعينة البحث.

✓ يساعد على جمع المعلومات جديدة مستمدة مباشرة من المصدر فعالية هذه الأداة وسهولة تطبيقها والتحكم فيها.

وقبل أن يصل الاستبيان إلى صورته النهائية وبعد الانتهاء من مرحلة إعداد صياغته الأولية، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين (بولقواس زرفة ، عباسي يزيد وعصمان أبو بكر وهم أساتذة في شعبة علم اجتماع تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة) في مجال التخصص، من أجل الوقوف على الشكل العام ، ومدى انسجام واتساق البنود مع محاور الدراسة، أي اختبار الأداة ظاهريا، حيث وجهت لنا مجموعة من التوجيهات المتعلقة بالجوانب الشكلية والمنهجية وعلى أساسها تم إجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان.

وبعد ذلك توجهنا للميدان لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة، وذلك باختيار عينة تجريبية مكونة من 10 مفردات وزعنا عليها الاستمارة وبعد استرجاعها، تم معالجتها باستخدام (SPSS) v21 من أجل حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، الذي جاءت قيمته (0.77) وهي قيمة مقبولة جدا في العلوم الاجتماعية لتعكس صدق وثبات أداة دراستنا والجدول أسفله يؤكد ذلك، ليتم تطبيقها على عينة الدراسة بشكل نهائي.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.778	29

5-1-2-الملاحظة:

هي وسيلة يستخدمها الإنسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته حيث نجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه، (عبيدات، 1992، ص 16).

وتعتبر الملاحظة المباشرة وسيلة هامة من وسائل التجميع ذلك لأنها تسهم إسهاما أساسيا في البحث الوصفي، وهناك معلومات يمكن للباحث أن يحصل عليها بالفحص المباشر ذلك عندما يكون الأمر متعلقا بالأشياء المادية والنماذج وفي هذه الحالة تكون العملية بسيطة نسبيا (أحمد، 1996، ص 342).

واستخدمتنا الملاحظة البسيطة من خلال وجود سلوكيات لدى عمال المتوسطة من خلال مواقفهم عند استلامهم للاستمارة وشرحنا لهم عن الأسئلة وكذا ملاحظة مواقف العمال من إداريين وأساتذة ومهنيين حين طرح الأسئلة عليهم.

1-6- المعالجة الإحصائية:

يقول "هويتي": إن البحوث الوصفية يجب أن لات نحصر في مجرد جمع الحقائق بل ينبغي أن نتجه إلى تصنيف البيانات والحقائق، وتحليلها تحليلًا دقيقًا كافيًا، ثم الوصول من خلالها إلى تعميمات بشأن الموقف موضوع الدراسة (زعيمة، 2012/2013، ص 135).

ولهذا لم نكتف بجمع البيانات وعرضها، بل عمدنا إلى تحليلها إحصائياً وتفسيرها تفسيراً علمياً ومنطقياً، حيث عالجتنا المعلومات المحصل عليها من خلال الاستمارة بأسلوب إحصائي وهو حزمة التحليل الإحصائي (SPSS) نسخة (v21)، الذي أفادتنا في حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ثانيا - عرض وتحليل البيانات وتفسيرها:

1-2- عرض وتحليل بيانات خصائص العينة:

جدول رقم 01: يبين توزيع المبحوثين من حيث الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
56.8	21	ذكر
43.2	16	أنثى
100	37	المجموع

من خلال المعطيات الجدول رقم (01): يتبين لنا أن أكبر نسبة من المجيبين عن الاستبيان تمثلت في فئة الذكور بحيث قدرت نسبتها بـ 58.8% ثم تليها مباشرة نسبة الإناث بـ 43.2% ، إذ نلاحظ أن نسبة الذكور الذين يعملون داخل المؤسسة اكبر من نسبة الإناث ، ويرجع ذلك أنّ نسبة العنصر النسوي في العمل الإداري قليل ، وقد يرجع ذلك لأسباب ما أدت لارتفاع نسبة الرجال العاملين على النساء ، خاصة وأنّ طبيعة الوظائف إدارية مكتبية بعيدة تماما لبعد عن الطبيعة التقنية.

جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات العمرية
35.1	13	[35-26]
51.4	19	[45-36]
13.5	05	[55-46]
%100	37	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أي نسبة 51.4% تتراوح أعمارهم ما بين 1 [45-36] سنة، و تليها مباشرة نسبة 35.1% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين [35-26]، ومن ثم تليها الفئة العمرية [55-46] بنسبة تقدر بـ 13.5% وكانت هذه الفئة العمرية الكبرى في عينة البحث ، من خلال هذه المعطيات أن أغلب مفردات العينة هم من فئة الشباب ذلك أنها تركزت في الفئة الأولى والثانية، وهذا أمر إيجابي يعطي طاقة شبابية للمؤسسة تمكنها من مواكبة التطورات الحاصلة على المناهج التعليمية الجديدة، أما النسبة المتبقية فهي الفئة التي شارفت على التقاعد وهي قليلة مقارنة مع الفئتين الأولى والثانية.

الجدول رقم (03): يمثل المستوى التعليمي لمفردات العينة

النسبة المئوية %	التكرارات	مستوى التعليمي
5.4	2	متوسط
29.7	11	ثانوي
64.9	24	جامعي
100	37	المجموع

تشير معطيات الجدول رقم (3) إلى أن نسبة الجامعيين هي أكبر نسبة والتي تقدر بـ 64.9% ثم تليها نسبة ذوي المستوى الثانوي والتي تقدر بـ 29.7% ، ثم تأتي في الأخير نسبة ذوي المستوى المتوسط والتي تقدر بـ 5.4% ، ونستج من خلال هذا الجدول أن اغلب عمال المؤسسة ذوي مستوى تعليمي عالي

"جامعي" وهذا راجع لكون المؤسسة تعليمية فأغلبية موظفيها أساتذة حاصلين على شهادات جامعية، كما نجد أن فئة الإداريين ذوي المستوى الثانوي قليلة مقارنة بالتربويين، وأما ذوي المستوى التعليمي المتوسط فهم قليلون ومعظمهم أعوان أمن وهذا أيضا يرجع لطبيعة المؤسسة كونها لا تحتاج إلى عدد كبير من عمال المهنيين وعليه نجد أن المؤسسة تعتمد في تطوير واستمرار عملها على المورد البشري الكفاء الذي يسهل نشاطها.

جدول رقم (04): يوضح سنوات الخبرة لمفردات العينة

النسبة المئوية %	التكرارات	سنوات الخبرة
29.7	11	من 5 إلى 10
40.5	15	من 11 إلى 16
24.3	9	من 17 إلى 22 سنة
5.4	2	من 23 إلى 28 سنة
100	37	المجموع

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن سنوات خبرة مفردات العينة قدرت بنسبة 40.5% من الموظفين الذين كانت سنوات خبرتهم محصورة ما بين 11 إلى 16 سنة في حين نجد نسبة 29.7% من العمال الذين تراوحت خبراتهم ما بين 5 سنوات إلى 10 سنة وأما بالنسبة لمفردات العينة الذين كانت سنوات خبرتهم ما بين 17 إلى 22 سنة فقد قدرت نسبتها بـ 24.3% وأما ذوي الخبرات ما بين 23 سنة إلى 28 سنة فقد قدرت نسبتها بـ 5.4%.

ونستنتج من هذه القراءة أن نسبة الخبرة للفئة الثانية 40.5% أي ما بين 11 سنة إلى 16 سنة هي المتحصلة على نسبة أكبر والتي قدرتها 15 مفردة وأما النسبة الثانية فكانت لنسبة 29.7% والتي كانت 11 مفردة وأما نسبة الثالثة فكانت لـ 9 مفردات الذين كانت سنوات خبراتهم ما بين 17 إلى 22 سنة والتي قدرت بنسبة 24.3% وفيما كانت نسبة الأخيرة للفئات التي قدرت سنوات خبراتهم بين 23 سنة إلى 28 والتي كانت لمبحوثين (2) الذين أجابوا أن سنوات خبراتهم بين 23 إلى سنة وقد يكون هذا راجع إلى السياسة المنتهجة في مجال التعليم فيما يخص التقاعد المسبق .

إنّ هذه الأرقام المشار إليها تفيد أنّ المبحوثين هم في العموم من الفئات ذات الخبرة المتوسطة والفئات التي مازالت في البدايات الأولى للعمل مدعّمة بالفئات ذات الخبرة الطويلة وقد يفيد ذلك المؤسسة " متوسطة حلّيمي رشيد" في تنظيمه التفتح المجال بشكل أوسع أمام الفئات الشابة لتوظيفها وتشجيعها على تدعيم المؤسسة بطاقات جديدة، كما يؤكّد ذلك أنّ المؤسسة سائرة في سياسة تحديث الموارد البشرية بخلق مناصب شغل جديدة لفئة الشباب خريجي الجامعات والمعاهد وتفسر أصغر نسبة في هذا الجدول بالذين سيحالون على التقاعد.

جدول رقم (05): يوضح طبيعة عقد العمل بالنسبة لمفردات العينة

النسبة المئوية %	التكرارات	طبيعة العمل
16.2	6	مؤقت
83.3	31	دائم
100	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة 83.3% من الموظفين الذين يعملون بصفة دائمة في مناصبهم في حين نسبة 16.2% كان عقد عملهم مؤقت، ونستنتج أنّ 31 مفردة أجابوا بأن طبيعة عقد عملهم بصفة دائمة وأغلبيتهم من فئة التريبيين أي الأساتذة، وكذا المقتصد والمراقبين وأما 6 مبحوثين الذين أجابوا أنّ طبيعة عقد عملهم مؤقت هم معظمهم تقريبا من فئة العمال المهنيون.

ويجدر بنا لفت الانتباه أنّ طبيعة عقود العمل الممنوحة للعاملين في المؤسسة تنسجم إجمالاً معمدّة الأقدمية، حيث نجد أنّ العقود المؤقتة تركزت في فئة الأقدمية الأقل من 5 سنوات، بينما العقود الدائمة انحصرت ما بين 6 سنوات إلى أكثر من 15 سنة.

2-2 - عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

سنحاول في هذا المقام عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى التي كان مؤداها:

"يساعد إشراك المرأة القائد العاملين في اتخاذ القرارات على توفير مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة".

جدول رقم (06): يوضح تفضيل عمل أفراد العينة تحت قيادة امرأة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
0.45	1.73	27	10	لا
		73	27	نعم
		100	37	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 73% من أفراد العينة الذين أجابوا على أنهم يفضلون عمل تحت قيادة امرأة على أن يعملوا تحت قيادة رجل في حين أن النسبة المتبقية والمتمثلة في 27% أجابوا عكس ذلك فقد فضلوا العمل تحت قيادة رجل على العمل تحت قيادة امرأة ، ومنه نستنتج أن 27 فرد فضلوا عمل تحت قيادة امرأة وهذا راجع لوعي العمال لأن معظم العمال في المؤسسة تتمحور في الأساتذة وهم من الطبقة المثقفة ، وعدم التفريق بين الرجل والمرأة وأما 10 العمال الذين أجابوا عكس ذلك وأنهم يفضلون العمل تحت قيادة رجل قد تكون لأسباب جنديرية بحتة، وتشير قيمة المتوسط الحسابي (1.73) إلى الاتفاق الكبير للمبحوثين على تفضيل العمل مع المديرية الامرأة، والتشتت البسيط لآرائهم عكسته قيمة الانحراف المعياري (0.45).

إضافة إلى استمرار تأثير التنشئة التقليدية المحددة لصورة كل من الرجل والمرأة وعلاقتها ببعضهما البعض في المجتمع والتي تبني قناعات محددة لدى كل من الجنسين حول أدوارهم، سلوكياتهم، توجهاتهم والتي تصبح راسخة في ذواتهم لدرجة لا يتم إدراك وجودها وتخلق قناعة لدى الأفراد بحتمية الترتيب الاجتماعي الموجود بين الجنسين واستحالة تحقيق المساواة بينهما وهو نتاج فعل ثقافي وليس طبيعي لأنه يعكس شكل علاقة رمزية موجّهة بطريقة هرمية بين الذكر والأنثى يحتل فيها الذكر دوما المرتبة

الأعلى. وحتى المرأة مقرةً لمثل هذه المسألة وهذا يتفق مع ما جاء به الاتجاه الوظيفي المحافظ المؤيد هيمنة الرجال، خاصة وأن آليات التنشئة الاجتماعية تستمد قوتها من النسق الثقافي السائد بكل ما يحمله من عادات، تقاليد وأعراف.

جدول رقم (07): يوضح استجابات المبحوثين حول إتباع الرئيسة في العمل المشاركة في اتخاذ القرار لعاملها لخلق مناخ تنظيمي مناسب في العمل

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	25	32.4	1.68	0.47
لا	12	67.6		
المجموع	37	100		

تشير معطيات جدول رقم (07) أن نسبة 67% من أفراد العينة أجابوا بأن رئيستهم في العمل أي مديرة متوسطة حلیمی رشید تشارکهم وتتبع أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات لهم لخلق مناخ تنظيمي مناسب في العمل، وأما نسبة المتبقية والمتمثلة في 32.4% من أفراد فقد أجابوا عكس ذلك حيث فكانت إجابتهم على أن رئيستهم في العمل لا تتبع معهم أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار لخلق مناخ تنظيمي مناسب في العمل، وهذا يعني وجود فئة تفتقد الثقة والانسجام داخل المؤسسة، ويؤكد هذا قيمة المتوسط الحسابي (1.68) التي تعكس اتفاق المبحوثين حول هذا المؤشر والتشتت البسيط أوضحتها قيمة الانحراف المعياري (0.47).

وهذا يتفق مع ما جاء في الجانب النظري "القيادة والمشاركة" أي مشاركة العمال في اتخاذ القرارات فوجدنا أن بعض القادة مفوضون فجزء من سلطتهم لمؤوسهم وهذا راجع لأن القائد أي المديرة متوسطة مضطرة لتفويض السلطة لمن يتخذ القرار عنها وهذا لكي تتفادي عدم تعطل العمل، وكذا إشراك القادة للمؤوسين في اتخاذ القرارات ضمن الإدارة لقبول هؤلاء للقرارات والعمل على تنفيذه دون أي اعتراض وكذا رفع روحهم المعنوية.

جدول رقم (08): يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت تعتمد الرئيسة في العمل على الحوافز المادية لخلق مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	17	45.9	1.46	0.50
لا	20	54.1		
المجموع	37	100		

من خلال الجدول نجد أن نسبة 54.1 % من مفردات العينة أجابوا بأن مديرتهم في العمل لا تعتمد على أي حوافز مادية لخلق مناخ تنظيمي مناسب لعمالها، وأما النسبة المتبقية فقد أجابت عكس ذلك حيث مثلت نسبتها في 45.9 % حيث أجابوا بأن رئيستهم تعتمد في العمل على تقديم حوافز مادية لهم لخلق مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة .

إلا أن بعض الإجابات الشفوية للمبحثين والتي كانت أثناء الزيارات الميدانية وملاحظاتنا كانت تشير إلى أن رئيستهم تعتمد أكثر على المحفزات المعنوية عوضاً عن المحفزات المادية، كالشكر والثناء على المجهودات البذولة في المؤسسة لعمالها وهذا ما يساهم في خلق مناخ تنظيمي مناسب للعمل داخل المؤسسة .

وما نلاحظه من هذه الاستجابات الاتفاق البسيط للمبحوثين في استجاباتهم حول اعتماد مديرتهم الحوافز المادية لخلق مناخ تنظيمي جيد، أبانته قيمة المتوسط الحسابي (1.46) وكذا قيمة الانحراف المعياري (0.50).

جدول رقم (09): يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت الرئيسة في العمل تسعى لرفع الأجور لخلق مناخ تنظيمي مناسب للعمل في المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
0.47	1.32	32.4	12	نعم
		67.6	25	لا
		100	37	المجموع

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة 67.6% هي أكبر نسبة حيث أجابوا أن الرئيسة في العمل لا تسعى أبدا لرفع أجور لخلق مناخ تنظيمي مناسب للعمل في المؤسسة، وأما 32.4% الذين أجابوا بأن الرئيسة تسعى لرفع الأجور ، ونستنتج من خلال القراءة السابقة أن 12 مفردة من أصل 37 عينة أجابوا ان رئيستهم في العمل تسعى لرفع الأجور وذلك من خلال دعمهم في الإضراب أو ما شابه أثناء المطالبة بذلك، وأما 25 مفردة المتبقية من أصل 37 مفردة أقرت أن المديرية لا تسعى أبدا لرفع أجورهم لخلق مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة وقد يكون هذا راجع لطبيعة المؤسسة التربوية .

والشيء الملاحظ من هذه الاستجابات الاتفاق البسيط لمفردات البحث في ما إذا كانت الرئيسة في العمل تسعى لرفع الاجور لخلق مناخ تنظيمي مناسب للعمل داخل المؤسسة اوضحته قيمة المتوسط الحسابي 1.32 وكذا قيمة الانحراف المعياري والذي قدر ب0.47.

جدول رقم (10): يوضح استجابات الباحثين حول ما إذ كانت المديرية تتيح للعاملين بالمؤسسة الفرصة في اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	30	81.1	1.81	0.39
لا	07	18.9		
المجموع	37	100		

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه وبشكل ملفت للانتباه أن نسبة 81.1% من مفردات العمل صرحوا بأن رئيسهم في العمل تتيح لهم الفرصة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، مما يساهم ذلك في خلق مناخ تنظيمي مناسب وأما 18.9% من مفردات العمل فقد صرحوا عكس ذلك، وما يفسر هذا هو أن طبيعة العمل بالمؤسسة التربوية تتيح إشراك العاملين من أساتذة وإداريين في اتخاذ القرارات، لما في ذلك من فائدة تعود بالفائدة لصالح التلميذ والمؤسسة ككل.

وهذا ما أوضحتها قيمة المتوسط الحسابي ب1.81 إلى الاتفاق الكبير للمبحوثين حول ما إذا كانت المديرية تتيح لهم الفرصة في اتخاذ القرار، والتشتت الطفيف لآرائهم عكسته قيمة الانحراف المعياري والذي قدر ب(0.39) .

جدول رقم (11): استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت مشاركة العامل في اتخاذ القرار تزيد من حماسه في العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
0.41	1.78	78.4	29	نعم
		21.6	08	لا
		100	37	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم مفردات العينة صرحوا أن مشاركتهم في اتخاذ القرار في العمل داخل المؤسسة تزيد من حماسهم في العمل وذلك بنسبة تقدر بـ 78.4% ، وأما النسبة المتبقية فقدرت بـ 21.6% صرحوا عكس ذلك حيث أن مشاركتهم في اتخاذ القرار داخل المؤسسة لا تزيد من حماسهم في العمل وقد يرجع ذلك حسب ملاحظتنا إلا أنهم غير عمليين ولا يحبون روح المشاركة .

وهنا نلاحظ أن اشراك العاملين في اتخاذ القرارات بمؤسستهم فعلا يؤدي الى زيادة حماسهم نحو العمل مما يرفع مستوى أدائهم ويفعل المناخ التنظيمي للمؤسسة بشكل عام ، الأمر الذي أكدته قيمة المتوسط الحسابي 1.78 بتشتت طفيف قيمته 0.41.

جدول رقم (12): يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كان الموظفون يعتقدون أن رئيسهم في العمل عادلة في توزيع المهام

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
0.49	1.62	62.2	23	نعم
		37.8	14	لا
		100	37	المجموع

من خلال هذا الجدول رقم (12) نجد أن مفردات العينة صرحوا بنسبة 62.2 % أن رئيسهم في العمل عادلة في توزيع المهام عليهم إلا أن نسبة 37.8% صرحوا عكس ذلك حيث يرون أن رئيسهم في العمل غير عادلة في توزيع المهام.

وبتالي نلاحظ أن مديرة متوسطة حلومي رشيد تعتبر عادلة في توزيع المهام على موظفيها وبتالي محاولتها بذلك خلق مناخ تنظيمي مناسب لعمالها وللمؤسسة ، سواء في التكاليف البيداغوجية للأساتذة، أو المناوبة على أعمال التهيئة والصيانة بالمؤسسة وحتى حراسة البوابة عند الحاجة.

وقد دلت قيمة المتوسط الحسابي (1.62) على الاتفاق البسيط للمبحوثين حول هذا المؤشر، والتشتت البسيط عكسته قيمة الانحراف المعياري (0.49).

جدول رقم (13): استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت الرئيسة في العمل تقدم إضافات للمؤسسة من خلال العمل لفترات طويلة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
0.50	1.51	51.4	19	نعم
		48.6	18	لا
		100	37	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (13) أن نسبة 51.4% من أفراد العينة صرحوا بأن رئيستهم تقدم إضافات للمؤسسة وذلك من خلال العمل لفترات طويلة، وأما نسبة 48.6% يرون عكس ذلك فقد صرحوا أن رئيستهم في العمل لا تقوم بأي إضافات في العمل لفترات طويلة داخل المؤسسة ، ونلاحظ هنا أن النسب جد متقاربة ما بين معارض ومؤيد للسؤال على أن مديرتهم ، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي (1.51) التي أبانت انقسام المبحوثين في آرائهم حول ما تقدمه مديرتهم من إضافات وخدمات للمؤسسة بقضائها أوقات زائدة للعمل، وتشتت بسيط أوضحت قيمة الانحراف المعياري بـ (0.50).

جدول رقم (14): يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت تسمح الرئيسة في العمل لعمالها بإبداء رأيهم وتوضيح فكرتهم داخل المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
0.48	1.65	64.9	24	نعم
		35.1	13	لا
		100	37	المجموع

تشير معطيات الجدول إلى أن نسبة 64.9% من مفردات العينة صرحوا بأن رئيستهم في العمل تسمح لهم بإبداء رأيهم وفكرتهم داخل المؤسسة وفي العمل وأما 35.1% فقد صرحوا أن رئيستهم في العمل لا تسمح لهم بإبداء رأيهم وتوضيح فكرتهم داخل المؤسسة .

وبتالي نستنتج أن مديرة متوسطة حلومي رشيد سلسلة في تعاملها مع موظفيها ومحاولة سماح لأغلبية عمالها بإبداء رأيهم وتوضيح فكرتها داخل مؤسسة دليل كافي على أنها تحاولوا بذلك خلق مناخ تنظيمي مناسب للمؤسسة وعمالها، وهذا ما أوضحتها قيمة المتوسط الحسابي (1.65) التي تعكس اتفاقهم والتشتت الطفيف في الآراء دلت عليه قيمة الانحراف المعياري (0.48).

جدول رقم (15): يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانوا يرفضون نقد رئيستهم عند تقديمها الإرشاد والتوجيه حول انجاز عملهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
0.48	1.35	35.1	13	نعم
		64.9	24	لا
		100	37	المجموع

من الجدول نلاحظ أن 64.9% من مفردات العينة صرحوا أنهم لا يرفضون نقد رئيستهم عند تقديمها الإرشاد والتوجيه لهم حول انجاز عملهم ، وأما نسبة 35.1% من العمال فقد كانت إجاباتهم على أنهم يرفضون نقد رئيستهم عند تقديمها الإرشاد والتوجيه لهم حول انجاز عملهم .ونستنتج من خلال

الجدول أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة الذين أجابوا بنعم راجع لكون المؤسسة تعليمية بالدرجة الأولى وبالتالي فإنها تحتوي على فئة كبيرة من حاملي الشهادات كالأساتذة بحيث يتقبلون و بكل روح رياضية أي توجيه أو ملاحظات من طرف مديرتهم، وما نلاحظه على هذه القيم هو اتجاهها نحو الرفض ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي المتجهة نحوه بـ (1.35). والتشتت الطفيف لآرائهم عكسته قيمة الانحراف المعياري 0.48.

الجدول (16): يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت رئيستهم في العمل تستشيرهم قبل أن تصدر أي قرار خاص بالمؤسسة.

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	19	51.4	1.51	0.50
لا	18	48.6		
المجموع	37	100		

يشير بيانات الجدول أن نسبة 51.4% من عمال عينة الدراسة حسب تصريحاتهم بان رئيستهم في العمل تستشيرهم قبل أن تصدر أي قرار خاص بالمؤسسة وهذا حسب تصريحات 19 مفردة من أصل 37 من العينة وأما نسبة 48.6% فقد اقرروا أن رئيستهم في العمل لا تستشيرهم قبل أن تصدر أي قرار خاص بالمؤسسة وتعتبر هذه النسبة جد قريبة لنسبة الذين صرحوا أن رئيستهم في العمل تستشيرهم قبل أن تصدر أي قرار يخص المؤسسة .

وهنا نلاحظ انقسام المبحوثين حول هذا المؤشر أي استشارة مديرتهم لهم قبل اتخاذ أي قرار يخص المؤسسة، عكسته قيمة المتوسط الحسابي البسيطة (1.51) والتشتت بقيمة (0.50) .

الجدول رقم (17): يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت رئيستهم في العمل تستشيرهم في تحديد موعد الاجتماعات

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	8	21.6	1.22	0.41
لا	29	78.4		
المجموع	37	100		

بين الجدول (رقم 17) أن نسبة 78.4 % صرحوا أن رئيستهم في العمل لا تستشيرهم في تحديد موعد الاجتماعات وأما نسبة 21.6% صرحوا بان مديرتهم في العمل تستشيرهم في تحديد موعد الاجتماعات وقد تكون تلك الفئة من فئة الإداريين و أي من الطاقم الإداري من مستشار ومراقبين وكذا مراقب العام .

وهنا نلاحظ أن استجابات المبحوثين تركزت في البديل (لا) أي عدم استشارة مديرتهم لهم في حالات عقد الاجتماعات، ودل على ذلك قيمة المتوسط الحسابي (1.22) بتشتت بسيط حوله أباتته قيمة الانحراف المعياري (0.41).

الجدول رقم (18): يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت رئيستهم في العمل تستوضحهم إذ كانت هناك صعوبات في العمل

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	27	73	1.73	0.45
لا	10	27		
المجموع	37	100		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 73% من مفردات العينة صرحوا أن رئيستهم في العمل تستوضح عمالها إذ كانت هناك صعوبات في العمل وأما نسبة المتبقية والمتمثلة في 27% من العمال

الذين صرحوا أن رئيسهم لا تستوضح عمالها ما إذا كانت هناك صعوبات في العمل، وهذا يدل على حرصها على تذليل أي صعوبات من شأنها عرقلة العمل - التربوي - بالمؤسسة، ذلك أن أي تأخير في الانجاز ينعكس على التلاميذ والأساتذة والمؤسسة ككل، وهذا الاتفاق الكبير دلت عليه قيمة المتوسط الحسابي الكبيرة (1.73) والتشتت البسيط حولها أوضحت قيمة الانحراف المعياري (0.45).

الجدول رقم (19): يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت رئيسهم في العمل تشاركونهم لوضع خطة تطويرية خاصة بالعمل

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	27	73	1.73	0.45
لا	10	27		
المجموع	37	100		

نلاحظ من جدول رقم (19) أن نسبة 73% من عمال المؤسسة صرحوا بأن رئيسهم في العمل تشاركك لوضع خطة تطويرية خاصة بالعمل وأما نسبة 27% فقد صرحوا بخلاف ذلك، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة العمل بالمؤسسة التربوية الذي يحتاج التجديد والتحديث سواء في الوسائل التعليمية أو الهيكلية أو حتى محاولات تكييف المناهج التعليمية مع ما هو متاح من إمكانات مادية وبشرية.

وهذا السعي الكبير للتطوير والارتقاء بالعمل المؤسسي دلت عليه أيضا قيمة المتوسط الحسابي الكبيرة (1.73) بتشتت بسيط حوله ظهر في قيمة الانحراف المعياري بـ (0.45).

الجدول رقم (20): يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت رئيستهم في العمل تساعدهم في علاج المشاكل التي تواجههم أثناء القيام بالعمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
0.50	1.51	51.4	18	نعم
		48.6	19	لا
		100	37	المجموع

نلاحظ من جدول أعلاه أن نسبة 51.4% من مفردات العينة صرحوا رئيستهم في العمل تساعدهم في علاج المشاكل التي يواجهونها أثناء القيام بعملهم ، أما نسبة 48.6% فقد صرحوا عكس ذلك تماما حيث يرون أن رئيستهم في العمل لا تساعدهم في علاج مشاكلهم التي يواجهونها أثناء قيامهم بالعمل ، وقد يفسر ذلك أن المشاكل التي من الممكن أن تتدخل فيها المديرية للحل تلك المتعلقة بالحفاظ على بيئة تعليمية مناسبة ومستقرة بعيدا عن شغب بعض التلاميذ الذين يقلقون أساتذتهم، أو تلك المتعلقة بتذليل صعوبات الغموض الذي يشوب بعض المقررات الدراسية من خلال الاتصال بالجهة الوصية كونها في الأصل أساتذة التعليم سابقا، أما المشكلات التقنية فهي دائما تحتاج إلى خبراء.

نلاحظ انقسام استجابات المبحوثين بين متلق للمساعدة من المديرية في حل المشكلات التي تواجهه في العمل من أولئك الذين لا يتلقونها، دلت عليه قيمة المتوسط الحسابي (1.51) وتشنت بسيط حوله أوضحتها قيمة الانحراف المعياري (0.50).

الجدول رقم (21) يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كان اهتمام رئيسيتهم باقتراحاتهم المتعلقة بأداء العمل زادهم في تحسين أدائهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
0.39	1.81	81.9	30	نعم
		18.9	7	لا
		100	37	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 81.9% صرحوا أن رئيسيتهم في العمل تهتم باقتراحات عمالها المتعلقة بأداء العمل مما يزيدهم ذلك في تحسين أدائهم، وأما نسبة 18.9% المتبقية من العاملين صرحوا عكس ذلك ، وهي نسبة جد عالية تعكس أن الاهتمام باقتراحات العاملين كمؤشر من مؤشرات المناخ التنظيمي الجيد، من شأنها أن ترفع من مستوى أدائهم، وتعطيهم دعماً معنوياً يشعرهم بأنهم جزء لا يتجزأ من مؤسستهم.

هذا الاتفاق الكبير حول أهمية أخذ اقتراحات العاملين بعين الاعتبار وانعكاس ذلك على رفع مستوى الأداء بالمؤسسة، أوضحتها قيمة المتوسط الحسابي الكبيرة (1.81) بتشتت طفيف حوله عكسته قيمة الانحراف المعياري (0.39).

الجدول رقم (22): يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت مشاركة العمال في اتخاذ القرارات حول المسائل تخص سير العمل يؤدي إلى تفعيل المناخ التنظيمي داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	19	51.4	1.51	0.50
لا	18	48.6		
المجموع	37	100		

من خلال الجدول رقم (22) نجد تقريبا كبيرا في استجابات المبحوثين، فقد كانت نسبة 51.4% من مفردات العينة ترى أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات حول المسائل تخص سير العمل يؤدي إلى تفعيل المناخ التنظيمي داخل المؤسسة وأما نسبة فقد 48.6% صرحت أن بخلاف ذلك، وتبقى هذه وجهة نظر يتقاسمها أطراف المؤسسة التعليمية من أساتذة وإداريين وعمال مهنيين، إذ أن المشاركة في اتخاذ القرارات بها يجب أن نأخذ بعين الاعتبار فيه أنها مؤسسة تعليمية تعمل تحت وصاية قد لا تتيح بشكل كبير لمدراء المؤسسات حرية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في كل كبيرة وصغيرة.

نلاحظ انقسام استجابات المبحوثين إشراكهم في اتخاذ القرارات حول المسائل التي تخص سير العمل ما إذا كان يؤدي إلى تفعيل المناخ التنظيمي داخل مؤسستهم ، دلت عليه قيمة المتوسط الحسابي (1.51) وتشنت بسيط حوله أوضحت قيمة الانحراف المعياري (0.50).

وقد جاء في الجانب النظري فيما يخص سلوك القائد المهتم بالعامل البشري " : وقد تم وصف القادة المتوجهين نحو العاملين على أنهم يركزون على العلاقات ما بين الأفراد ويهتم وبحاجات عاملهم، ويتقبلون الاختلافات الفردية بين الأعضاء وبهذا قد توصلت دراسات "متشجن" على أن القيادة المفضلة هي المتوجهة نحو العاملين، حيث وجدوا أن هذه القيادة تحقق أكبر قدر من الإنتاج عكس المتوجهة نحو العمل ، وهذا ما جاء في الدراسة السابقة لـ "نسرين تواتيت " .

2-3 عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

سنحاول في هذا المقام عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى التي كان مؤداها:

"يؤدي أسلوب الاتصال المتبع من طرف المرأة القائد مع العاملين على توفير مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة".

الجدول رقم (23): يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت هناك مرونة في الاتصال بينهم ورئيسهم في العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
0.41	1.78	78.4	29	نعم
		21.6	8	لا
		100	37	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 78.4 % من مفردات العينة صرحوا أن هناك مرونة في الاتصال بينهم وبين رئيسهم في العمل ، أما نسبة 21.6 % من مفردات العينة أبدوا عكس ذلك، ويمكن تفسير هذا بأن البيئة التربوية التي تجعل من العاملين بالمؤسسة أساتذة وإداريين ومهنيين ومديرتهم يلتقون بشكل دائم بل ويومي وجها لوجه يسهل من عملية الاتصال فيما بينهم، فلا توجد مسافات تنظيمية تملّي الالتزام بها عند الاتصال وهذا ما يجعله أكثر مرونة.

وتشير قيمة متوسط الحسابي 1.78 الى الاتفاق الكبير للمبحوثين على وجود مرونة في الاتصال بينهم وبين رئيسهم في العمل والتشتت الطفيف لأراهم حيث قدر الانحراف المعياري ب0.41.

الجدول رقم (24): يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت الرئيسة في العمل تنوع في أساليب الاتصال بين الكتابي والشفوي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
0.49	1.59	59.5	22	نعم
		40.5	15	لا
		100	37	المجموع

من خلال الجدول رقم 24 نجد أن الرئيسة في العمل تنوع في أساليب الاتصال مع عمالها بين الكتاب والشفوي وذلك بنسبة تقدر ب 59.5% ، أما 40.5% المتبقية فقد صرحوا بان الرئيسة في العمل لا تتنوع في أساليب الاتصال، وهذا شيء طبيعي في المؤسسة التربوية ففي مواقف يكون الاتصال الشفوي كافيا لإيصال المعلومة بين العاملين كتوجيهات أو تعليمات تنظيمية، بينما يكون الاتصال الكتابي مهما في جوانب تتعلق بالاجتماعات الرسمية والندوات العلمية أو بالخصومات أو الخرجات المهنية.

ويؤكد قيمة التوسط الحسابي ب1.59 التي تعكس اتفاق المبحوثين حول هذا المؤشر والتشتت البسيط اوضحته قيمة الانحراف المعياري ب 0.49. وما نلاحظه من هذه الاستجابات الاتفاق البسيط للمبحوثين لاستجاباتهم حول ما إذ كانت الرئيسة في العمل تنوع في أساليب الاتصال بين الكتابي والشفوي.

الجدول رقم (25): يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت الرئيسة في العمل تراقب سجل الحضور والغياب للعاملين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	27	73	1.73	0.45
لا	10	27		
المجموع	37	100		

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نجد أنّ: معظم المبحوثين موافقون على أنّ المسؤولية دائمة المراقبة لسجل الحضور والانصراف للمرؤوسين وتقدر نسبتهم بـ 73 % ، وهذا ما يعكس حرص قائدة المؤسسة على تحقيق الالتزام من طرف الموظفين والسهر على تنفيذ اللوائح والنصوص التنظيمية ومذكرات العمل الداخلية التي تتعلق بالانضباط في العمل، فهي تجيد القيام بالوظائف القيادية، في حين تقدر نسبة الذين أجابوا بلا بـ 27 % وهي نسبة قليلة جدًا إذا ما قورنت بالإجابة الأولى، وقد قدّم المبحوثين من هذه الفئة مبررات معينة كانهدام المتابعة لسجلات الحضور والانصراف من طرف المسؤولية راجع إلى أسباب اجتماعية خاصة بالموظف، والرقابة غير العادلة للبعض كنوع من المحاباة.

وهذا ما أوضحتها قيمة المتوسط الحسابي 1.73 إلى الاتفاق الكبير للمبحوثين حول ما إذا كانت الرئيسة في العمل تراقب سجل الحضور والغياب للعاملين والتشتت البسيط لأرائهم عكسته قيمة الانحراف المعياري 0.45.

الجدول رقم (26): يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت مراقبة سجل الحضور والغياب من طرف الرئيسة في العمل وسيلة لفرض الانضباط

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
0.49	1.95	59.5	22	نعم
		40.5	15	لا
		100	37	المجموع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم 26 إلى أنّ نسبة 59.5 % من المبحوثين يرون أنّ تتبّع المسؤولية الدائم لسجل الحضور والغياب للمرؤوسين يهدف إلى تحقيق وفرض الانضباط داخل المؤسسة، في حين نسبة % 26,83 من المبحوثين يرون أنّ تتبّع المسؤولية الدائم لسجل الحضور والغياب للمرؤوسين هو وسيلة لفرض الانضباط ، أمّا نسبة 40.5 % يرون أنّ ذلك وسيلة لعدم فرض الانضباط ، وهذا يعكس لنا مدى حرص مسؤولية المؤسسة على فرض الانضباط وتحقيق الالتزام داخل المؤسسة ممّا يحقّق الأداء الجيّد للعامل، وبالتالي قدرتها على القيام بالوظائف الإدارية التي تجعلها قادرة على التحكم في الأداء وبالتالي تحفّز العاملين على الأداء الجيّد، ومن جهة أخرى فإن طبيعة العمل في المؤسسة التربوية تملي ذلك، كون أي تأخير خاصة من الأساتذة ينجر عنه تأخير للدروس وتراكمها على التلاميذ.

وهذا يتفق مع ما جاء به أنصار النظرية الوظيفية حيث أكدوا أن القائدة هي مصدر الثواب والعقاب وذلك للمحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة.

وهذا ما أوضحتها قيمة المتوسط الحسابي 1.95 إلى الاتفاق الكبير للمبحوثين حول ما اذا كانت مراقبة سجل الحضور والغياب من طرف الرئيسة في العمل وسيلة لفرض الانضباط، والتشتت البسيط لآرائهم عكسته قيمة الانحراف المعياري 0.49.

الجدول رقم (27): يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت مراقبة سجل الحضور والغياب يساهم في خلق جو من الاستقرار داخل المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
0.49	1.59	59.5	22	نعم
		40.5	15	لا
		100	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن نسبة 59.5 % من أفراد العينة يرون أن مراقبة سجل الحضور والغياب يساهم في خلق جو من الاستقرار داخل المؤسسة وأما نسبة 40.5 % من الذين صرحوا بخلاف ذلك، وهي نسب متفاوتة تعكس أن مراقبة سجل الحضور والغياب ليس دائما عاملا في خلق الاستقرار داخل المؤسسة، بل إن عدم العدالة في التعامل معه في أحيان كثيرة يخلق حساسيات بين العاملين.

وهذا ما أوضحه قيمة المتوسط الحسابي 1.59 الى الاتفاق للمبحوثين حول ما اذا كانت مراقبة سجل الحضور والغياب يساهم في خلق جو من الاستقرار داخل المؤسسة والتشتت البسيط لآرائهم عكسته قيمة الانحراف المعياري 0.49.

الجدول رقم (28): يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت تتم عملية الاتصال بينهم وبين رئيسهم تتم عن طريق الاجتماعات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
0.50	1.46	45.9	17	نعم
		54.1	20	لا
		100	37	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 54.1 % من مفردات العينة صرحوا أن عملية الاتصال التي تتم بينهم وبين رئيسهم لا تتم عن طريق الاجتماعات، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الموجود داخل المؤسسة إضافة إلى المعلومات التي يتم تبادلها أيضا تفادي حدوث أي مشاكل أثناء نقل المعلومات و الأوامر، وأما 45.9% بمن صرحوا عكس ذلك ، فالاجتماعات تكون في حالات محددة المواضيع كالاجتماعات البيداغوجية بين الأساتذة والمديرة، أو أثناء المداولات.

وهذا ما أوضحه قيمة المتوسط الحسابي 1.46 الى الاتفاق للمبحوثين حول ما اذا تتم عملية الاتصال بينهم وبين رئيسهم تتم عن طريق الاجتماعات والتشتت البسيط لآرائهم عكسته قيمة الانحراف المعياري 0.50 .

الجدول رقم (29): يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت الرئيسة في العمل تستخدم اللوائح والإعلانات كوسيلة للاتصال فيما بينهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
0.48	1.65	64.9	24	نعم
		35.1	13	لا
		100	37	المجموع

وجد في الجدول رقم (29) أن نسبة 64.9% صرحوا عكس ذلك حيث أن رئيستهم تستخدم في العمل اللوائح والإعلانات كوسيلة للاتصال فيما بينهم، وأما نسبة 35.1% فقد عبروا بعكس ذلك، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة النشاط الموجود داخل المؤسسة إضافة إلى المعلومات التي يتم تبادلها كإعلانات البرامج الدراسية والتعليمات التي ترسلها الجهة الوصية وإعلانات غياب الأساتذة... إلخ، لتفادي حدوث أي مشاكل أثناء نقل المعلومات والأوامر.

وتشير قيمة المتوسط الحسابي 1.65 إلى الاتفاق للمبحوثين في ما إذ كانت الرئيسة في العمل تستخدم اللوائح والإعلانات كوسيلة للاتصال فيما بينهم، والتشتت البسيط أوضحته قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 0.48.

الجدول رقم (30): يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كان هناك دورية لاطلاع العاملين على كل جديد في العمل داخل المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
0.50	1.57	56.8	21	نعم
		43.2	16	لا
		100	37	المجموع

من خلال الجدول رقم (30) نجد أن 56.8 % من مفردات العينة صرحوا أن هناك دورية لاطلاع العاملين على جديد داخل المؤسسة ، وأما نسبة 43.2 % من مفردات العينة صرحوا أن ليس هناك دورية للاطلاع على كل جديد في العمل داخل المؤسسة ، والمقصود بالدوريات النشريات التي تطبع بالمؤسسة يعرض فيها كل جديد من قوانين وتعليمات وتوجيهات تخص سير العمل بالمؤسسة، وهنا نلمس حرص المديرية على ذلك ولو كان ذلك في شكل مطويات توزع على العاملين وعند الضرورة على التلاميذ، إذا تعلق الأمر بشؤونهم بشكل مباشر.

والشيء الملاحظ من هذه الاستجابات اتفاق مفردات البحث في كان هناك دورية لاطلاع العاملين على كل جديد في العمل داخل المؤسسة وذلك ما أوضحتها قيمة المتوسط الحسابي والذي قدر بـ 1.57 وكذا قيمة الانحراف المعياري والذي قدرت قيمته بـ 0.50.

الجدول رقم (31): يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت رئيستهم في العمل تراعي الجانب الإنساني في العلاقات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
0.43	1.76	75.7	28	نعم
		24.3	09	لا
		100	37	المجموع

نجد من جدول أعلاه أن نسبة 75.7% صرحوا أن رئيستهم في العمل تراعي الجانب الإنساني في علاقتهم وأما النسبة المتبقية والتي قدرت ب 24.3 % صرحوا بخلاف ذلك، ويمكن تفسير ذلك بأن العمل التربوي يلقي بظلاله على الجانب الإنساني في العلاقات بين المديرية والعاملين بهذه المؤسسة من جهة، وطبيعة المرأة في التعامل الإنساني إن لم نقل العاطفي أحيانا مع من تعمل معهم ساهم في ذلك بشكل كبير .

وهذا ما أوضحتها قيمة المتوسط الحسابي بحيث قدرت ب 1.76 حيث مثلت هذه النسبة الاتفاق الكبير للمبحوثين حول هذا المؤشر حول ما إذ كانت رئيستهم في العمل تراعي الجانب الإنساني في العلاقات وكذا قيمة الانحراف المعياري البسيطة 0.43 .

الجدول رقم (32): يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت طالب المقابلة بينهم ورئيسهم من الوسائل الناجحة في الاتصال

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات	البدائل
0.47	1.68	67.6	25	نعم
		32.4	12	لا
		100	37	المجموع

من خلال الجدول رقم (32) نجد أن نسبة 67.6 % من مفردات العينة صرحوا أن وسيلة طلب المقابلة بينه وبين رئيسه في العمل من الوسائل الناجحة في الاتصال، وأما نسبة 32.4 % صرحوا عكس ذلك، مما يجعل من العمل يأخذ الطابع الرسمي أكثر في الاتصال بين المديرية والعاملين بالمؤسسة من أساتذة وإداريين ومهنيين، إلا أننا نجد مبالغاً فيه نوعاً ما كون المؤسسة التربوية تختلف عن غيرها من المؤسسات ذات الأنشطة الخدمائية أو الاقتصادية سواء كانت متوسطة أو كبيرة، التي تستوجب مثل هذا الأجراء في الاتصال.

وهذا ما أوضحته قيمة المتوسط الحسابي بحيث قدرت ب 1.68 حيث مثلت هذه النسبة الاتفاق الكبير للمبحوثين حول هذا المؤشر حول ما إذ كانت طالب المقابلة بينهم ورئيسهم من الوسائل الناجحة في الاتصال وكذا قيمة الانحراف المعياري 0.47.

الجدول رقم (33): يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت المقابلة الشخصية تجعل من الاتصال بالرئيسة في العمل أكثر الوسائل الاتصال مرونة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	24	35.1	1.57	0.48
لا	13	64.9		
المجموع	37	100		

من خلال الجدول رقم (33) نجد أن نسبة 64.9% من العاملين بالمؤسسة صرحوا أن المقابلة الشخصية لا تجعل من الاتصال برئيسته في العمل أكثر الوسائل الاتصال مرونة وأما النسبة المتبقية والتي قدرت بـ 35.1% صرحوا أن المقابلة الشخصية بينه وبين رئيسته تجعل من الاتصال أكثر الوسائل الاتصال مرونة، وهذا يفسر بما ورد من بيانات في الجدول السابق، فتفضيل المديرية الاتصال الرسمي من خلال طلبات المقابلة، يجعل من المقابلات الشخصية تنحصر سواء في الاستخدام أو الأثر على العملية الاتصالية.

وهذا ما أوضحته قيمة المتوسط الحسابي بحيث قدرت بـ 1.57 حيث مثلت هذه النسبة الاتفاق الكبير للمبحوثين حول هذا المؤشر حول ما إذ كانت طالب المقابلة بينهم ورئيسهم من الوسائل الناجحة في الاتصال وكذا قيمة الانحراف المعياري 0.48.

الجدول رقم (34): يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذ كانت هناك صعوبات تعيق الاتصال بينهم وبين رئيسهم في العمل كونها امرأة

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	3	8.1	1.08	0.27
لا	34	91.9		
المجموع	37	100		

من خلال الجدول رقم (34) نجد أن هناك نسبة 91.9 % من المبحوثين صرحوا بأنه ليس هناك صعوبات بينهم وبين رئيسهم في العمل، وأما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 8.1% من المبحوثين صرحوا عكس ذلك، وبالعودة للجدول رقم (01) الذي يوضح جنس المبحوثين، نجد أنه على الرغم من غلبة العنصر الذكوري بهذه المؤسسة إلا أنهم لا يواجهون أي صعوبات في العمل مع مديرة إمرأة، وحسب ملاحظتنا أثناء الزيارات الميدانية، فإن هذه الأخيرة تتمتع بقدرة عالية على تسيير هذه المؤسسة وإدارتها بكل حكمة واقتدار.

وهذا ما أوضحتها قيمة المتوسط الحسابي بحيث قدرت بـ 1.08 حيث مثلت هذه النسبة الاتفاق للمبحوثين الضئيل حول ما إذ كانت هناك صعوبات تعيق الاتصال بينهم وبين رئيسهم في العمل كونها امرأة وتشنت الطفيف لآرائهم عكسته قيمة الانحراف المعياري 0.27.

ثالثاً - مناقشة نتائج الدراسة:

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة ، وفي ضوء الجانب النظري والمقاربات النظرية التي تم إدراجها بهذه الدراسة يمكن أن نقدم الاستنتاجات الفرعية والعامة الآتية:

3-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

"يساعد إشراك المرأة القائد العاملين في اتخاذ القرارات على توفير مناخ تنظيمي مناسب

داخل المؤسسة".

من خلال عرض وتحليل المعطيات والبيانات الواردة في الجداول من (6 إلى 22) اتضح لنا أن هناك:

✓ أن نسبة 73% من أفراد العينة الذين أجابوا على أنهم يفضلون عمل تحت قيادة امرأة على أن يعملوا تحت قيادة رجل

ويرجع ذلك لوعي العمال لأن معظمهم من الطبقة المثقفة والأساتذة وكذلك لطبيعة المؤسسة التربوية وهذا ما بينه جدول رقم (06) .

✓ وكذا نجد أن نسبة 67% من أفراد العينة أجابوا بأن رئيسهم في العمل أي مديرة متوسطة حلومي رشيد تشاركهم وتتبع أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات لهم لخلق مناخ تنظيمي مناسب في العمل، وهذا يعني وجود فئة ذات الثقة والانسجام داخل المؤسسة وهذا ما بينه الجدول رقم (07)، و مشاركة العمال في اتخاذ القرارات فوجدنا أن بعض القادة مفوضون فجزء من سلطتهم لمؤوسهم وهذا راجع لأن القائد أي المديرة متوسطة مضطرة لتفويض السلطة لمن يتخذ القرار عنها وهذا لكي تتفادي عدم تعطل العمل، وكذا إشراك القادة للمؤوسين في اتخاذ القرارات ضمن الإدارة لقبول هؤلاء للقرارات والعمل على تنفيذه دون أي اعتراض وكذا رفع روحهم المعنوية.

✓ كما تبين لنا أن نسبة 54.1% من مفردات العينة أجابوا بأن مديرتهم في العمل لا تعتمد على أي حوافز مادية لخلق مناخ تنظيمي مناسب لعمالها.

✓ واتضح أن نسبة 67.6% أن الرئيسة في العمل لا تسعى ابدأ لرفع أجور العاملين لخلق مناخ تنظيمي مناسب للعمل في المؤسسة .

✓ يتضح وبشكل ملفت للانتباه أن نسبة 81.1% من المبحوثين صرحوا بأن رئيسهم في العمل تتيح لهم الفرصة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة مما يساهم ذلك في خلق مناخ تنظيمي مناسب.

✓ ونجد أن معظم مفردات العينة صرحوا ان مشاركتهم في اتخاذ القرار في العمل داخل المؤسسة تزيد من حماسهم في العمل وذلك بنسبة تقدر بـ 78.4% ويتضح لنا أن مسؤولية متوسطة حلومي رشيد- بسكرة-تعتمد في قيادتها على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، أي الأسلوب الاستشاري ويفسر "جونس وجورج" في أن المرأة تميل إلى إتباع أسلوب المشاركة في ذلك بما جاء به أغلب الأحيان .

- ✓ نجد أن مفردات العينة صرحوا بنسبة 62.2 % أن رئيسيتهم في العمل عادلة في توزيع المهام عليهم، وبالتالي نلاحظ أن مديرة متوسطة حليني رشيد عادلة في توزيع مهامها على موظفيها وبالتالي محاولتها بذلك خلق مناخ تنظيمي مناسب لعمالها وللمؤسسة.
- ✓ اتضح أيضا أن نسبة 51.4% من أفراد العينة صرحوا بأن رئيسيتهم تقدم إضافات للمؤسسة وذلك من خلال العمل لفترات طويلة.
- ✓ نجد أن نسبة 64.9% من مفردات العينة صرحوا بأن رئيسيتهم في العمل تسمح لهم بإبداء رأيهم وفكرتهم داخل المؤسسة وفي العمل وبالتالي نستنتج أن مديرة متوسطة حليني رشيد سلسلة في تعاملها مع موظفيها ومحاولة سماح لأغلبية عمالها بإبداء رأيهم وتوضيح فكرتها داخل مؤسسة دليل كافي على أنها تحاولوا بذلك خلق مناخ تنظيمي مناسب للمؤسسة وعمالها .
- ✓ أن 64.9% من مفردات العينة صرحوا أنهم لا يرفضون نقد رئيسيتهم عند تقديمها الإرشاد والتوجيه لهم حول انجاز عملهم.
- ✓ تؤكد نتائج الدراسة على أن نسبة 51.4% من عمال عينة الدراسة حسب تصريحاتهم بان رئيسيتهم في العمل تستشيرهم قبل أن تصدر أي قرار خاص بالمؤسسة .
- ✓ كما اتضح أن نسبة 78.4 % صرحوا أن رئيسيتهم في العمل لا تستشيرهم في تحديد موعد الاجتماعات.
- ✓ كما نجد أن نسبة 73% من مفردات العينة صرحوا أن رئيسيتهم في العمل تستوضح عمالها إذا كانت هناك صعوبات في العمل
- ✓ و اتضح أن نسبة 73% من عمال المؤسسة صرحوا أن رئيسيتهم في العمل تشاركك لوضع خطة تطويرية خاصة بالعمل.
- ✓ أن نسبة 51.4% من مفردات العينة صرحوا رئيسيتهم في العمل تساعدهم في علاج المشاكل التي يواجهونها أثناء القيام بعملهم.
- ✓ أن نسبة 81.9% صرحوا أن رئيسيتهم في العمل تهتم باقتراحات عمالها المتعلقة بأداء العمل مما يزيدهم ذلك في تحسين أدائهم .
- ✓ نجد أن نسبة 51.4% من مفردات العينة صرحوا أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات حول المسائل تخص سير العمل يؤدي إلى تفعيل المناخ التنظيمي داخل المؤسسة.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا أن مسؤولة متوسطة حلومي رشيد- بسكرة- تعتمد في قيادتها على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات ، أي الأسلوب الاستشاري ويفسر " Jones and Georges" في أنّ المرأة تميل إلى إتباع أسلوب المشاركة في ذلك بما جاء به أغلب الأحيان وينسب ذلك إلى أمرين، أولهما في محاولة تغلبها على الرفض الخفي لسلطتها كامرأة قائدة، هذا الذي يخالف التصور العام بضرورة كون القائد رجل، والأمر الثاني هو كون المرأة أكثر قدرة على تطوير العلاقات الإنسانية أفضل في التنظيم، كما أكد ذلك "سويدان" أنّ صفة المشاركة الاستشارية من أهم صفات المرأة القائدة.

كذلك يوضح "ليكرت" في دراسته أنّ نمط الجماعة المشاركة يتميز بالارتفاع النسبي في مستوى الثقة والتعاون بين القائد والأفراد والمشاركة في وضع الأهداف وصنع القرار، ويجعل الفرد يشعر بحرية نوعا ما في مناقشة أمور العمل مع الرئيس، وهذا ما يؤدي إلى تفعيل الأداء، على عكس المديرات اللواتي لا يشركن جميع المستويات المرؤوسة في اتخاذ القرار بتصورهن أنّ ذلك يقلل من شأنهنّ أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المنفتحة ترفع من شأن المديرية وتعطيها قوة فوق قوتها، كما لذلك أيضا تأثير سحري على الأفراد ويحفظ تماسك المنظمة ويحقق أهدافها.

وبالتالي نستنتج أن الفرضية الأولى المتعلقة بإشراك المرأة القائد العاملين في اتخاذ القرارات على توفير مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة قد تحققت في معظمها ودل على ذلك قيمة متوسط الحسابي للفرضية الذي جاءت قيمته (1.58).

3-2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

"يؤدي أسلوب الاتصال المتبع من طرف المرأة القائد مع العاملين على توفير مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة".

من خلال عرض وتحليل المعطيات والبيانات الواردة في الجداول من (23 إلى 34) اتضح لنا أن هناك:

✓ نجد أن نسبة 78.4 % من مفردات العينة أصرحوا أن هناك مرونة في الاتصال بينهم وبين رئيسهم في العمل،

✓ نجد أن معظم المبحوثين موافقون على أنّ المسؤولة دائمة المراقبة لسجل الحضور والانصراف للمرؤوسين وتقدر نسبتهم بـ 73 % وهذا ما يعكس حرص قائدة المؤسسة على

تحقيق الالتزام من طرف الموظفين والسهر على تنفيذ اللوائح والنصوص التنظيمية ومذكرات العمل الداخلية التي تتعلق بالانضباط في العمل، فهي تجيد القيام بالوظائف القيادية.

✓ أن نسبة 59.5 % من المبحوثين يرون أن تتبّع المسؤولة الدائم لسجل الحضور والغياب للمرؤوسين يهدف إلى تحقيق وفرض الانضباط داخل المؤسسة، في حين نسبة 26,83 % من المبحوثين يرون أن تتبّع المسؤولة الدائم لسجل الحضور والغياب للمرؤوسين هو وسيلة لفرض الانضباط والسيطرة.

✓ أن نسبة 59.5 % من أفراد العينة يرون أن مراقبة سجل الحضور والغياب يساهم في خلق جو من الاستقرار داخل المؤسسة. وهذا ما يعكس حرص قائدة المؤسسة على تحقيق الالتزام من طرف الموظفين والسهر على تنفيذ اللوائح والنصوص التنظيمية ومذكرات العمل الداخلية التي تتعلق بالانضباط في العمل، فهي تجيد القيام بالوظائف القيادية، في حين تقدّر نسبة الذين أجابوا بلا بـ 27 % وهي نسبة قليلة جدًا إذا ما قورنت بالإجابة الأولى، وقد قدّم المبحوثين من هذه الفئة مبررات معينة كانهدام المتابعة لسجلات الحضور والانصراف من طرف المسؤولة راجع إلى أسباب اجتماعية خاصة بالموظف، والرقابة غير العادلة للبعض كنوع من المحاباة.

✓ نجد أن نسبة 54.1 % من مفردات العينة صرحوا أن عملية الاتصال التي تتم بينهم وبين رئيسهم تتم عن طريق الاجتماعات، ويرجع ذلك إلى طبيعة النشاط الموجود داخل المؤسسة إضافة إلى المعلومات التي يتم تبادلها أيضا تفادي حدوث أي مشاكل أثناء نقل المعلومات والأوامر، وهذا يعكس لنا مدى حرص مسؤولة المؤسسة على فرض الانضباط وتحقيق الالتزام داخل المؤسسة مما يحقق الأداء الجيد للعامل، وبالتالي قدرتها على القيام بالوظائف الإدارية التي تجعلها قادرة على التحكم في الأداء وبالتالي تحفّز العاملين على الأداء الجيد، ومن جهة أخرى فإن طبيعة العمل في المؤسسة التربوية تملّي ذلك، كون أي تأخير خاصة من الأساتذة ينجر عنه تأخير للدروس وتراكمها على التلاميذ.

وهذا يتفق مع ما جاء به أنصار النظرية الوظيفية حيث أكدوا أن القائدة هي مصدر الثواب والعقاب وذلك للمحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة.

✓ أن صرحوا بأن رئيسهم تستخدم في العمل اللوائح والإعلانات كوسيلة للاتصال فيما بينهم وقد قدرت ذلك بنسبة 64.9% وهي نسب متفاوتة تعكس أن مراقبة سجل الحضور والغياب ليس دائما عاملا في خلق الاستقرار داخل المؤسسة، بل إن عدم العدالة في التعامل معه في أحيان كثيرة يخلق حساسيات بين العاملين.

✓ ووجدنا أن 56.8% من مفردات العينة صرحوا أن هناك دورية لاطلاع العاملين على جديد داخل المؤسسة.

✓ كما اتضح أن نسبة 75.7% صرحوا أن رئيسهم في العمل تراعي الجانب الإنساني في علاقتهم .

✓ واتضح أن نسبة 67.6% من مفردات العينة صرحوا أن وسيلة المقابلة بينهم وبين رئيسهم في العمل من الوسائل الناجحة في الاتصال.

✓ أن نسبة 64.9% من العمال صرحوا أن المقابلة الشخصية تجعل من الاتصال برئيسه في العمل أكثر الوسائل الاتصال مرونة.

✓ أن هناك نسبة 91.9% من المبحوثين صرحوا بان ليس هناك صعوبات بينهم وبين المبحوثين في العمل، و هذا ما يعكس وجود مناخ تنظيمي يساعد على العمل .

وبالتالي نستنتج أن الفرضية الجزئية الثانية والمتعلقة بأسلوب الاتصال المتبع للمرأة القائد

مع العاملين يؤدي إلى توفير مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة قد تحققت في معظمها، وهذا ما أكدته دراستنا السابقة "لبختي امال"، وقد توافقت مع دراستنا الحالية في أن المرأة القائد تساعد عاملها في اتخاذ القرارات والمشاركة معهم وذلك لسير مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة .

الأمر الذي أكدته قيمة المتوسط الحسابي العام للفرضية الثانية الذي جاءت قيمته (1.59) .

3-3 الاستنتاج العام للدراسة :

كانت الفرضية العامة للدراسة كالتالي: "للمرأة القائد انعكاسات على المناخ التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة".

من خلال هذه النتائج نستنتج أن العاملين من أساتذة وإداريين ومهنيين في مؤسسة حلومي رشيد بسكرة ، وما صرحوا به حول انعكاسات القيادة الإدارية للمرأة على المناخ التنظيمي داخل

المؤسسة بأن مديرة المؤسسة أو مسئولتهم تستخدم بعدين أو تتبع أسلوبين والمتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرار وكذا أسلوب الاتصال الفعال داخل المؤسسة مع عمالها وذلك لتوفير أو خلق مناخ تنظيمي مناسب يساعدهم على أداء أدوارهم بشكل أمثل ولتحقيق الأهداف المرجو تحقيقها للمؤسسة، وحسب النتائج السابقة نجد أن لتلك الوسائل دور فعال في بناء مناخ تنظيمي مناسب للمؤسسة.

ومنه فأننا نجد وجود علاقة بين القيادة الادارية للمرأة مع المناخ التنظيمي داخل متوسطة حلیم رشيد مما يشير الى تماسك المتغيرين اذا كانت العلاقة إجابيه قوية ومعنوية ، مما يدل على تحقق الفرضية العامة للدراسة.

وتبقى هذه النتائج المتوصل إليها جزئية ونسبية، تحكمت فيها العديد من المتغيرات (خصائص العينة) من السن ومستوى تعليمي وكذا الخبرة وطبيعة العمل ، فلو أن هذه الدراسة طبقت على مبحوثين آخرين في منطقة معينة وذات خصائص مغايرة لتحصلنا على نتائج مغايرة، وبهذا فإننا نترك المجال لدراسات أخرى تكون أكثر عمقا ودقة وشمولا لمعرفة انعكاسات المرأة القائد على المناخ التنظيمي ، وتأخذ بعين الاعتبار أبعادا أخرى من المناخ التنظيمي.

الخطامة

الخاتمة:

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أنه أمام الظروف البيئية التنظيمية الحالية للمؤسسات، وما يميزها من تعقيد وتغيرات، فنحن بحاجة أكثر إلى قيادة إدارية فعالة، تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والظروف في صنع قراراتها لمواكبة التطورات الحالية، فالمرأة القائدة مثلها مثل الرجل لها دور فعال في الأداء الفردي والجماعي للعاملين والتأثير عليهم، بحيث يجتمعون حولها ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة بإتباع طرق وأساليب في العمل للوصول إلى تحقيق الهدف المطلوب.

وتناولت هذه الدراسة نظريا وميدانيا، موضوع انعكاسات المرأة القائد علي المناخ التنظيمي، وبعد المعلومات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها وتبعنا للتحليلات الكمية والكيفية للفرضيات التي صغناها على شكل أسئلة الاستمارة والملاحظات التي تمت أثناء الزيارات الميدانية، تبين لنا من خلالها أن نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة.

فقد بينت الدراسة أن القيادة الإدارية بشكل عام والقيادة النسوية بشكل خاص عاملا هاما وعنصر أساسيا في تغيير وضبط في التنبؤ بسلوك العاملين في المنظمة والقدرة التحكم فيه، ومدى تأثير سلوك العاملين على فعالية المؤسسة واستمراريتها. وقد خلصنا في نهاية دراستنا على القيادة الإدارية للمرأة وانعكاسات ذلك على المناخ التنظيمي وعلى العاملين داخل المؤسسة، واتضح ذلك من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف المنظمة مما يولد لديهم روح الانتماء والولاء داخل المؤسسة، و يحقق أداء فعالا وهذا الأخير يحقق أهداف المنظمة المسطرة مسبقا، وكما أن إشراك المرأة القائدة للعاملين في صنع واتخاذ القرار يخلق مناخ تنظيمي ملائم لتشجيع التغيير، وأن اعتمادها على أسلوب اتصال فعال ومرن يسهل الأداء المهام بينها وبين العاملين على أحسن وجه، وتعتبر عملية الاتصال من بين أهم العمليات أو الأساليب الفعالة التي تستخدمها القيادة في مؤسستها، باعتباره الجهاز العصبي لأي مؤسسة فإذا لم يكن اتصال بين العاملين فلا يوجد هناك مناخ تنظيمي مناسب وبتالي تحقق أهداف المؤسسة فالتواصل بين العاملين أمر بالغ الأهمية لنجاح وتوفير مناخ تنظيمي للعمل.

وعلى الرغم من أن هذه الدراسة ركزت على بعدين أساسيين من عناصر المناخ التنظيمي، هما المشاركة في اتخاذ القرارات والاتصال داخل المؤسسة، لمبررات منطقية ترتبط أساسيات بالوقت المتاح لإنجاز الدراسة، إلا أننا نفتح المجال أمام البحوث والدراسات اللاحقة لتناول عناصر أخرى من المناخ التنظيمي كالسياسات الإدارية، طبيعة العمل، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيات العمل.

توصيات الدراسة: ومن أهم توصيات الدراسة ما يلي :

- ✚ تفعيل القيادة في كافة المؤسسات من أجل التحسين من أدائها وتحقيق أهدافها التي تسعى لها .
- ✚ يجب على القائد سواء كان رجل أو امرأة أن يجازي ويكافئ عامليه سواء بشيء المادي الملموس أو المعنوي.
- ✚ إعطاء القائد مساحة من الحرية لأعضائه أي إعطاء كل واحد منهم مسؤوليات وقدر من الثقة وترك المجال للإبداع.
- ✚ إشراك القائد لأعضاء فريقه في الأهداف الخاصة بالمؤسسة وهذا يشعرهم بأهميتهم و أن لهم شان وقيمة .
- ✚ إشراك القائد اعضاءه في صنع القرارات .
- ✚ يجب أن يتعامل القائد مع أعضائه على أنهم بشر يهتم بهم وبانشغالاتهم .
- ✚ على المرأة القائد أن تتحمل مسؤولية العمل كما يمكن أن يعتمد عليها الرجل في تحمل المسؤولية .
- ✚ التخلي عن الاتجاه السلبي للمرؤوسين خاصة (جنس ذكر) لتولي المرأة منصب القيادي .
- ✚ تصرف القادة بأسلوب ينمي إحساس المرؤوسين بالمشاركة و اهميتها في صنع القرار.
- ✚ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل، وتحقيق الأمان والاستقرار النفسي .
- ✚ على المرأة القائد توفير خطوط اتصال فعالة بين الموظفين ، حيث يمكن للموظفين تقديم طلباته و توصياته واقتراحاته وهذا التواصل الفعال امر بالغ الأهمية لنجاح وتوفير مناخ تنظيمي مناسب .
- ✚ محاولة القضاء على التحديات الثقافية في عدم المساواة المرأة مع الرجل.
- ✚ إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على العوامل التي تساعد على نجاح القيادة الإدارية للمرأة.
- ✚ تعزيز أنظمة الحوافز المادية و المعنوية للموظفين المتميزين والمجتهدين في عملهم.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

1. القرآن الكريم.

2. السنة النبوية الشريفة.

ثانياً: الكتب

3. ابتهاج أحمد علي (2003) ، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن

العربي، دمشق الجمهورية العربية السورية، البحرين.

4. القطامين أحمد (1996)، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونظريات

وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان/الأردن.

5. عياد أحمد (2006)، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية،

بن عكنون (الجزائر).

6. قوراية أحمد (2007)، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي ،

ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

7. أكرم أحمد رضا الطويل و إسراء وعد الله قاسم حمد (2015)، المناخ التنظيمي

وحلقات الجودة، دار حامد، عمان/الأردن.

8. بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني (2004)، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى

للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.

9. ثامر بن ملوح المطيري (2003)، القيادة العليا والأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع ،

مصر.

10. مرسي جمال الدين ، وثابت عبد الرحمان ادريس (2000) ، السلوك التنظيمي، الدار

الجامعية الاسكندرية ، مصر.

11. بلوط حسن ابراهيم (2005)، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار

النهضة، لبنان.

12. حسين عبد الحميد أحمد رشوان (2005)، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري

والتنظيمي ،مؤسسة شباب، مصر (الإسكندرية).

13. خضير كاظم محمود (2002)، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان / الاردن .
14. خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود (ب س ن)، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
15. رافدة الحريري (2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار المنهاج، عمان/ الأردن .
16. رانيا الجمال و عبد المعز الجمال (2011)، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، دار الجامعة الجديد ، الإسكندرية ، مصر .
17. ربحي مصطفى عليان ،عثمان محمد غنيم (2000) ،مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق -، دار الصفاء ، عمان .
18. زرواتي رشيد (ب س ن)، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة مسيلة ، الجزائر .
19. طاهر كلادة (2012)، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان (الأردن).
20. طلعت إبراهيم (1995)، أساليب و أدوات بحث اجتماعي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر .
21. عبد الله إبراهيم (2009) ،البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء-المغرب .
22. عبد الله محمد شريف (1996)، مناهج البحث العلمي - دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية -، مكتبة الشعاع، الإسكندرية .
23. عزيز داوود (2006)، مناهج البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان .
24. علاقي مدني عبد القادر (1985)، «الإدارة» دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، دار تهامة، جدة/ السعودية .
25. فاروق عبده فلية (2005)، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان/ الأردن .
26. داليوفضيل (2003)، اتصال المؤسسة : إشهار -علاقات عامة -علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة .

27. كاميليا عبد الفتاح (1972)، سيكولوجية المرأة العاملة ، دار الثقافة للنشر و الطباعة، القاهرة / مصر .
28. الكلابي سعد عبد الله (2000)، نحو نموذج شامل في القيادة الإدارية دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية ، مركز البحوث ، الرياض /السعودية.
29. ماهر محمد صالح حسين (2004)، القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي، الاردن.
30. محمد حسنين العجمي (2008)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
31. محمد حسين العجمي (2008)، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
32. محمد صالح الحناوي (ب س ن)، إسماعيل السيد، تنمية القيادة ، الدار الجامعية الإسكندرية/مصر.
33. محمد عبيدات ومحمد أبو ناصر وعقلة مبيضين (1999)، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ،دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان / الأردن.
34. مصطفى أحمد (2000)، "الموارد البشرية العربية: تحديات وطموحات في القرن الجديد"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ب.د.ن.
35. نواف كعنان (2007)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
36. واصل جميل المومني (2006)، المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية ،دار حامد، عمان/ الأردن.
37. واصل جميل المومني (2006)، المناخ التنظيمي وادارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر، عمان / الأردن.
38. وفاء بنت حمد التويجري (2013) ، المناخ التنظيمي ، الداعم لنمو ثقافة الحوار في الجامعات السعودية ، الرياض/ السعودية .

ثالثا: المجالات

39. احمد عبد إسماعيل الصفار ،"أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية"، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السادس والسبعون ، 2009./3/15 ،كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الأعمال (مقبول)، المستتصيرية.

40. خالد ويونس طارق،"العلاقات بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية"، «دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة المطاحن الأمريكية»، مجلة العربية للإدارة، العدد4، 2005.

41. خالد يوسف الزعبي و حسين محمد العزب،" قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي"، دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد ،المنارة، المجلد 13،العدد 2، 2007.

42. صيفية جداولي ، "مهارات صنع القرار في الادارة التربوية "، مجلة العلوم الاجتماعية ، 138 العدد 19 ديسمبر 2014 قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطوفونيا، جامعة مجمد دباغين، سطيف 2

43. مجمد الهادي خليل، "المناخ التنظيم واثره على الأداء الوظيفي للعاملين"، دراسة ميدانية كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة مصراته العدد 28 ، 2014، مجلة الجامعة الأسمرية

44. محمد ناصر إسماعيل ونبيل ذنون جاسم ورننا ناصر صبر،"أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة /الرصافة "،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثلاثون 2012 .

رابعا : الرسائل الجامعية :

45. مالك سميرة ،(المرأة القائد بالإدارة في الجزائر)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ،دراسة ميدانية بمختلف الإدارات التي تتواجد بها المرأة القائد بولاية مسيلة، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة سطيف -الجزائر -2014-2015.

46. برهان الدين حسين السامرائي ،(دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،www.abahe.co.uk

47. بختي أمال ، (القيادة الإدارية والاتصال في مؤسسة دراسة حالة بمؤسسة بناطل مغنية) ،
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص إدارة أعمال موارد البشرية
، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الملحقة الجامعية
مغنية ،تلمسان ، 2016/2015.
48. بوجمعة نقبيل،(علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية)،
دراسة ميدانية بثنوية ولاية مسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التربية،
تخصص ادارة وتسيير ، قسم علم النفس وعلوم التربية ،كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة
الحاج باتنة ،2009/2008 .
49. بوحجاج سارة وبنون مسعودة ،(تأثير القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي في
المؤسسة)،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر LMD في علم الاجتماع ،تخصص تنظيم وعمل
،قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي -
جيجل -،2016/2015.
50. بونخلة فريد ، (تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري
)،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع ، دراسة ميدانية في صنع فرع فرمال بمدينة عنابة
،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، تنمية الموارد البشرية جامعة منتوري كلية العلوم
الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع وديمغرافيا ، عنابة ، 2016/2015.
51. بلكو مصطفى ،(أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة)،دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة
الماستر أكاديمي، التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،كلية العلوم الاقتصادية
والتجارة وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2016/2015.
52. حسن بن محمد بن حسن بن حمد الدريعي، (القيادة الإدارية _ دراسة مقارنة)، بحث تكميلي
مقدم لنيل درجة الماجستير في السياسة الشرعية، المعهد العالي للقضاء قسم السياسة الشرعية،
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، العام الجامعي : 1426 هـ - 1427 .
53. حمد علي عبد الله عيسى،(تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين)، دراسة
ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين،
رسالة مقدمة إلى كلية العلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية كجزء مكمل لمتطلبات الحصول

- على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، مملكة البحرين ،جامعة العلوم التطبيقية ،كلية العلوم الإدارية ، البحرين ،2014.
54. حميدة بن شخرون ،(القيادة الادارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة) ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص ادارة وعمل ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،قسم العلوم الاجتماعية ، شعبة علم الاجتماع ، تخصص ادارة وعمل ،2016/2015.
55. زينب حارث ،(دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمة دراسة ميدانية بمركب الدرجات النارية" سيكما "بقالمة)، ميدانية في إدارة آلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018/2017.
56. سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقصي ،(فاعلية التشريعات التعميمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعميمية في سلطنة عمان)، كلية العموم والآداب قسم التربية والدراسات الإنسانية ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية ، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب ، جامعة نزوى،2010-2011 .
57. شامي صليحة ، (المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة " أحمد بوقرة " بومرداس)،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص : تسيير المنظمات ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،2010/2009.
58. طارق الأسدي، (تأثير ابعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية)،دراسة ميدانية على بعض المستشفيات الخاصة بمحافظة دمشق ،جامعة دمشق كلية الاقتصاد قسم إدارة أعمال، 2015
59. طاهر أحمد محمد على ، (القيادة الفردية والقيادة الجماعية- دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة السودان للعلوم التكنولوجية-) ، جامعة السودان للعلوم التكنولوجية ، مجلة العلوم والتقانة ، نوفمبر 2012مجلة 12-02 لعام 2012 ، كلية الدراسات التجارية.

60. طلال عبد الملك شريف ، (الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي)، من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية جامعة نايف ،كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الادارية، الرياض ، 2004.
61. عبد الله محمد النذير، (القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية) ،دراسة حالة مؤسسة نפטال الجزائر -نموذجاً - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، كلية العلوم الاجتماعية المدرسة الديكتاتورية للعلوم الاجتماعية والإنسانية تخصص الاعلام والاتصال ، جامعة السانية - وهران - 2010/2009
62. عبد الملك الشريف ، (الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي يمن وجهة نظر العاملين)، بالإمارات مكة المكرمة مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004
63. عليات العيد ،(أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي- دراسة حالة شركة كهرباء والغاز -) ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية ، 2015/2014، مشروع مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية الشعبه: علوم اقتصادية التخصص : اقتصاد وتسيير بترولي
64. محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي،(أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة قسم إدارة الأعمال كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة، 2006
65. مريم سلمان عباس الدليمي،(خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي :اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة، دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان) ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط آيار - 2016

66. نورة درغام عبد الحميد، (دور المناخ التنظيمي في عملية اتخاذ القرار)، دراسة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و العلوم الاجتماعية لحرر بجامعة محمدخضر -بسكرة-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية شعبة علم الاجتماع تخصص الإدارة والعمل مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم اجتماع الإدارة والعمل 2014/2015.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

69- محمد حمدي السيد أبو مصبح، دور القيادة في إدارة وتنمية الموارد البشرية وأثرها على العدالة والالتزام التنظيمي، <http://www.mop.ps/ar/upload>

70- حلاسة فايزة ، واقع أدوار القيادة الإدارية النسوية داخل المنظمات الجزائرية .دراسة ميدانية مجموعة من المؤسسات في ولاية بسكرة تربية-تجارية ،
<file:///C:/Users/Bibliothèque/Desktop>

71- محمد حمدي السيد أبو مصبح، دور القيادة في إدارة وتنمية الموارد البشرية
<http://www.mop.ps/ar/> - 15:30 2018-12-22

72- وهيبة زواني و عقيلة نزلي، الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمديرية ورقلة 2012-2013
<http://www.mop.ps/ar/> - 15:30 2018-12-22

73- شهرزاد محمد، "القيادة الادارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة" ، العدد الحادي عشر ، تموز 2010 دراسات تربوية [/http://www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com)

74-مجاهدي الطاهر ،"محاضرات في القيادة الإدارة" ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف -المسيلة [-http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs](http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs)



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-
كلية علوم الإنسانية و الاجتماعية
قطب الجامعي - شتمة-

شعبة: علم اجتماع

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان

القيادة الادارية للمرأة وانعكاساتها على المناخ التنظيمي للمؤسسة

دراسة ميدانية بمتوسطة حليمي رشيد-بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل .

إشراف الدكتورة:

سليمة حفيظي

من إعداد الطالبة:

كريمة مقران

ملاحظة: السيدات والسادة الأفاضل:

في إطار إعداد مذكرة الماستر نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، ونرجو منكم التكرم بالمساعدة في اتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها، و ذلك عن طريق وضع العلامة (X) أمام الإجابة التي تختارونها، مؤكداً لكم بأن جميع بيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية و لأغراض علمية بحتة. وبالمصادقية والموضوعية والدقة تكونوا قد ساهمتم في خدمة البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2019/2018

أولاً: البيانات العامة

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن: من 16-26 سنة من 26-36 سنة من 36-46 سنة 46 - 56 سنة من 56 فأكثر
3. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. الخبرة المهنية : من 5-10 سنوات من 10-15 سنة من 15-20 سنة
5. طبيعة عقد العمل: مؤقت دائم

لا	نعم	
		ثانياً: يساعد إشراك المرأة القائد العاملين في اتخاذ القرارات على توفير مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة .
		6. هل تفضل العمل تحت قيادة امرأة؟
		7. هل تتبع رئيسك في العمل مشاركتك في اتخاذ القرار لخلق مناخ تنظيمي مناسب للمؤسسة؟
		8. هل تعتمد رئيسك على الحوافز المادية في العمل لخلق مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة؟
		9. هل تسعى رئيسك في العمل الى رفع الأجور لخلق مناخ مناسب للمؤسسة؟
		10. هل تتيح لك رئيسك في العمل الفرصة في اتخاذ القرارات؟
		11. هل مشاركتك في اتخاذ القرار من طرف رئيسك تزيد من حماسك في العمل؟
		12. هل تعتقد أن رئيسك في العمل عادلة في توزيع المهام على الموظفين؟
		13. هل تقوم رئيسك في العمل بتقديم إضافة لمؤسستك من خلال العمل لفترات طويلة؟
		14. هل تسمح لك رئيسك في العمل ابداء رأيك و توضيح فكرتك؟
		15. هل ترفض نقد رئيسك عند تقديمها الارشاد والتوجيه حول انجاز عملك؟
		16. هل تستشيرك رئيسك في العمل قبل أن تصدر أي قرار خاص بالعمل؟
		17. هل تستشيرك رئيسك في العمل في تحديد موعد الاجتماعات؟
		18. هل تستوضح رئيسك لمعرفة ان كانت هناك صعوبات في العمل؟
		19. هل تشارك رئيسك في العمل بوضع خطة تطويرية خاصة بالعمل؟

		20. هل تساعدك رئيستك في علاج مشاكل التي تواجهك أثناء القيام بالعمل ؟
		21. هل اهتمام رئيستك باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك زادك في تحسن أدائك ؟
		22. هل مشاركتك في اتخاذ القرارات حول مسائل تخص سير العمل يؤدي إلى تفعيل المناخ التنظيمي داخل المؤسسة ؟
ثالثا : يؤدي أسلوب الاتصال المتبع من طرف المرأة القائد مع العاملين على توفير مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة.		
		23. هل هناك مرونة في الاتصال بينك وبين رئيستك في العمل ؟
		24. هل تنوع رئيستك في أساليب الاتصال بين الكتابي والشفوي؟
		25. هل تراقب رئيستك سجل الحضور والغياب للمسؤولين؟
		26. هل تعتقد أن مراقبة سجل الحضور والغياب من طرف رئيستك في العمل وسيلة لفرض الانضباط ؟
		27. هل تعتقد أن مراقبة سجل الحضور يساهم في خلق جو من الاستقرار داخل المؤسسة ؟
		28. هل تتم عملية الاتصال بينك وبين رئيستك عن طريق الاجتماعات ؟
		29. هل تستخدم رئيستك في العمل اللوائح والإعلانات كوسيلة للاتصال فيما بينكما؟
		30. هل هناك دورية لاطلاع العاملين على كل جديد في العمل؟
		31. هل تراعي رئيستك الجانب الإنساني (الغير رسمي) في علاقتكم المهنية ؟
		32. هل تعتقد أن الطلب والمقابلة بينك وبين رئيستك من الوسائل الناجحة في الاتصال في مؤسستك ؟
		33. هل ترى بأن المقابلة الشخصية تجعل من الاتصال رئيستك أكثر مرونة (فعالية) ؟
		34. هل هناك صعوبات تعيق الاتصال بينك وبين رئيستك كونها امرأة؟

و شكرا لتعاونكم

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية بصفة خاصة إلى التعرف إلى أهم الأساليب أو الآليات التي تستخدمها المرأة القائدة داخل المؤسسة واهم الانعكاسات على العمال لخلق مناخ تنظيمي جيد، محاولين بذلك الكشف على أهم الاساليب التي تستخدمها المرأة القائد داخل مؤسسة او متوسطة حلبي رشيد الواقعة بشوارع 8 مارس بسكرة ، وقد تتمثل هذه الآليات في المشاركة في اتخاذ القرارات مع العاملين وكذا أسلوب الاتصال الفعال الذي تستخدمه من أجل ارساء مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة ، ولهذا الغرض قمنا بطرح التساؤل العام التالي: ماهي انعكاسات القيادة الادارية

للمرأة على المناخ التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة؟

والتي جاء تحتها التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل اشراك المرأة القائدة العاملين في اتخاذ القرارات يساعد في توفير مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة ؟

2. هل يؤدي أسلوب الاتصال المتبع للمرأة القائد مع العاملين على توفير مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة على الفرضية العامة التالية: للمرأة القائدة انعكاسات على المناخ التنظيمي لدى العاملين داخل

المؤسسة.

والفرضيات الفرعية التالية:

1. يساعد إشراك المرأة القائدة العاملين في اتخاذ القرارات على توفير مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة.

2. يؤدي أسلوب الاتصال المتبع من طرف المرأة القائد مع العاملين على توفير مناخ تنظيمي مناسب داخل المؤسسة.

وقد استخدمنا المنهج الوصفي ،حيث اعتمدنا استمارة استبيان كأداة جمع البيانات على 37 مفردة واستعنا بالملاحظة كأداة مساعدة وتوظيف

اساليب التحليل الاحصائي من متوسط حسابي وانحراف معياري وتلخصت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

📊 **تحقق الفرضية الجزئية الأولى التي كان مؤادها:** يساعد مشاركة المرأة القائدة العاملين في اتخاذ القرارات على توفير مناخ تنظيمي مناسب

داخل المؤسسة

📊 **تحقق الفرضية الجزئية الثانية التي كان مؤادها:** يؤدي أسلوب الاتصال المتبع للمرأة القائد مع العاملين على توفير مناخ تنظيمي مناسب

داخل المؤسسة.

ومنه نلخص الى أن المرأة القائدة والتي كانت في دراستنا مديرة متوسط حلبي رشيد ، قد استطاعت بإشراكها العاملين معها من اساتذة واداريين

وعمال في اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسستهم وكذا اعتمادها أسلوب اتصال ناجح ساهم ذلك في خلق مناخ تنظيمي مناسب لأداء العاملين لعملهم في

أفضل الظروف .