



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الميدان: العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا

شعبة علم النفس وعلوم التربية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبة: غطاس أسمهان



بعنوان:

أنماط القيادة التنظيمية لدى النساء و الرجال

دراسة مقارنة على عينة من الموظفين ببعض بلديات مدينة تقرت

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

2025.../.05../.19.....

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
مفيدة زكور	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	رئيسا
إسماعيل الأعور	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا
سمية بن عمارة	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مناقشا

الموسم الجامعي: 2025/2024





جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الميدان: العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا

شعبة علم النفس وعلوم التربية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبة: غطاس أسمهان

بعنوان:

أنماط القيادة التنظيمية لدى النساء و الرجال

دراسة مقارنة على عينة من الموظفين ببعض بلديات مدينة تقرت

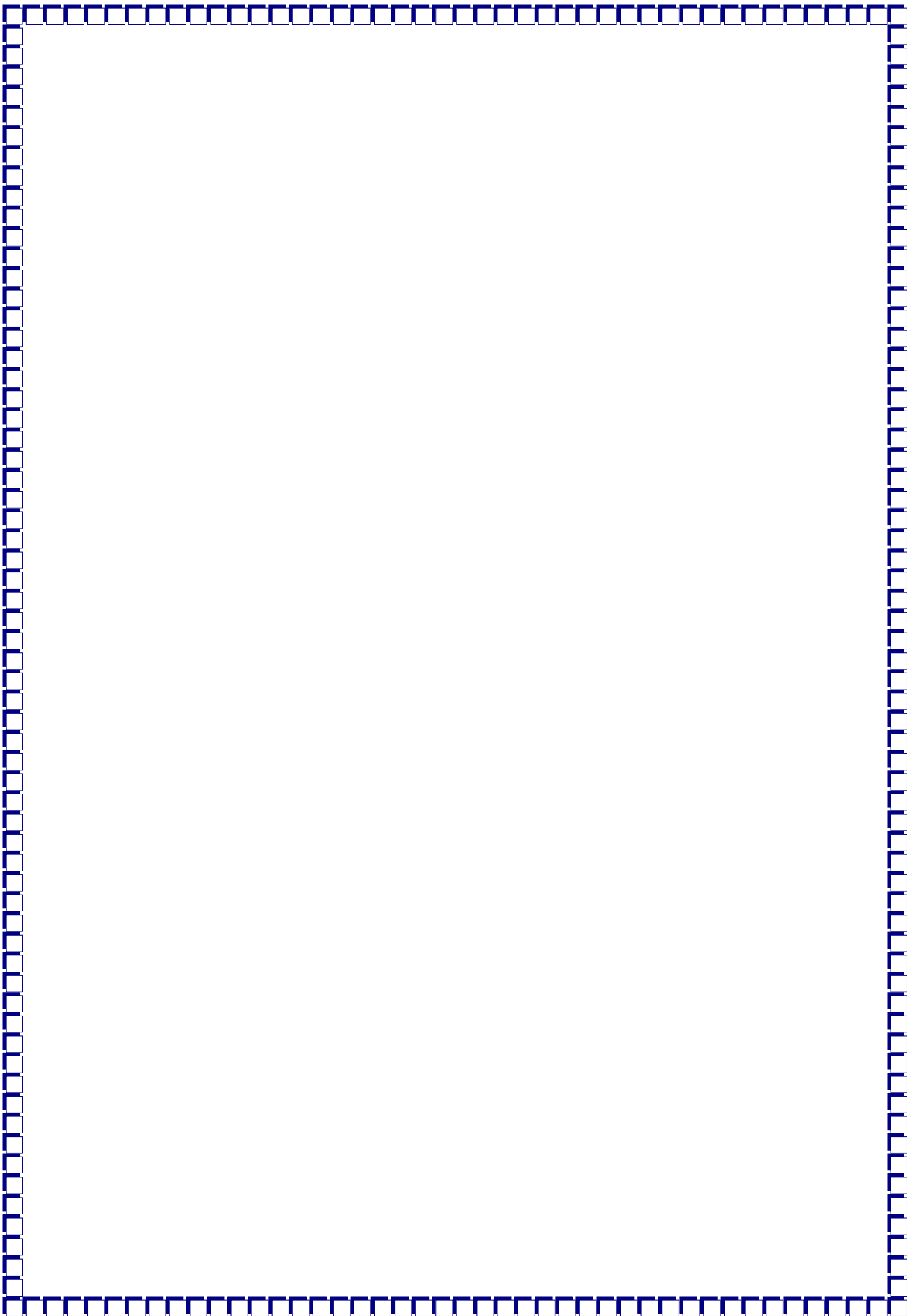
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

.....19../.05../.2025.

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
مفيدة زكور	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	رئيسا
إسماعيل الأعور	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا
سمية بن عمارة	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مناقشا

الموسم الجامعي: 2025/2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الاهداء

إلى من كانت دعواتهم نبراسًا أنار لي الطريق، إلى من تعبوا لأرتاح، وسمروا لأحلم،

وبذلوا لي من حبهم بلا حساب...

إلى أمي وأبي (محمد، فائزة، لخير، ياسمينة) إزهار عمري، وسندي في كل حين، أهدي

هذه الصفحات التي لا توفيقكم حقكم مهما سطرته فيها من حروف.

لك مدي كل الامتنان والتقدير، فقد كنت مثلاً للعطاء والنبل، وما هذه الثمرة إلا نتاج

خبراس علمك وتوجيهك.

إلى الروح الطاهرة التي فارقتنا الحياة عمى رحمة الله عليه (حمى الحبيب)

إلى من شاركوني الدرب، وساعدوني على اجتياز الصعاب، إلى أصدقائي

ورملائي الأعمى، إلى أصدقاء مهنة التمريض مستقبلاً لكم في القلب مكان، وفي هذا العمل

تقدير، لا يزول.

إلى كل فرد من عائلتي التي كل من أمن بي، ورفع من عزيمتي بكلمة أو موقف،

أهديكم هذا العمل، عربون وفاء وامتنان لا ينضب.

# شكر وتقدير

أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى الهيئة التدريسية في [كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية]، على

ما قدموه من علم ومعرفة، وعلى دعمهم المتواصل الذي ساعدني في بلوغ هذه المرحلة

من البحث.

إلى جميع الأساتذة وبالأخص أستاذي الفاضل والمشرف الكريم (الأعور إسماعيل)

لكم مهني كل الامتنان والتقدير، فقد كنتم مثلاً للعطاء والنبل، وما هذه الثمرة إلا نتاج نخاس

علمك وتوجيهك

## الملخص :

### الملخص باللغة العربية:

تُعدّ القيادة التنظيمية من العوامل الجوهرية التي تؤثر على نجاح المؤسسات وتطورها، إذ تُسهم بشكل مباشر في توجيه سلوك الأفراد، وتحفيزهم، وتحقيق الأهداف المشتركة. فالقيادة ليست مجرد سلطة تمارس، بل هي فنّ يتطلب مهارات في التواصل، واتخاذ القرار، وفهم طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المنظمات.

وقد تطورت النظريات الإدارية لتصنيف أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط رئيسية، ويختلف كلٌّ منها في أسلوب اتخاذ القرار، والتفاعل مع الفريق، وتوزيع المسؤوليات. حيث ان القيادة التنظيمية تتدرج تحت ثلاث أنماط و هي النمط القيادي الحر، النمط القيادي الديكتاتوري و اخيرا النمط القيادي الديمقراطي، و قد قمنا في دراستنا الحالية على عينة من الموظفين في بلديات في مدينة تفرت، بحيث قدرت عدد العينة 80 موظف.

توصلت دراستنا الى النتائج التالية:

\_ مستوى القيادة التنظيمية لدى رجال مرتفع.

\_ مستوى القيادة التنظيمية لدى نساء متوسط.

\_ توجد فروق دالة إحصائية في الأنماط القيادية بين الرجال و النساء.

**الكلمات المفتاحية: القيادة التنظيمية . موظفي البلديات .**

## الملخص باللغة الاجنبية:

Organizational leadership is one of the essential factors affecting the success and development of organizations, as it directly contributes to directing individual behavior, motivating them, and achieving shared goals. Leadership is not merely a matter of authority; it is an art that requires skills in communication, decision-making, and understanding the nature of human relationships within organizations.

Administrative theories have evolved to classify leadership styles into three main types, each of which differs in its decision-making style, interaction with the team, and distribution of responsibilities:

Organizational leadership falls into three categories: the free-riding leadership style, the dictatorial leadership style, and finally the democratic leadership style. In our current study, we surveyed a sample of 80 employees in municipalities in the city of Touggourt. Our study reached the following results:

\_An examination of the organizational leadership level among men.

\_An examination of the organizational leadership level among women.

\_An examination of the differences in leadership styles among men and women.

**Keywords: Organizational leadership. Municipal employees**

## ❖ قائمة المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
01	شكر و تقدير	أ
02	قائمة المحتويات	ب
03	قائمة الجداول	
04	ملخص الدراسة بالعربية	
05	ملخص الدراسة بالانجليزية	
06	الجانب النظري	
07	الفصل الأول: مشكلة الدراسة و اعتباراتها	
08	مشكلة الدراسة	02
09	تساؤلات الدراسة	06
10	فرضيات الدراسة	06
11	أهمية الدراسة	06
12	أهداف الدراسة	07
13	حدود الدراسة	07
14	الفصل الثاني: القيادة التنظيمية	
15	تمهيد	09
16	مفهوم القيادة التنظيمية	10
17	القيادة التنظيمية و بعض المفاهيم المجاورة لها	12

14	أهمية القيادة التنظيمية	18
15	أنماط القيادة التنظيمية	19
16	مهارات القيادة التنظيمية	20
17	معوقات القيادة التنظيمية	21
20	خلاصة الفصل	22
الجانب الميداني		23
تمهيد		24
25	منهج الدراسة	25
26	الدراسة الاستطلاعية	26
26	أدوات الدراسة	27
32	مجتمع و عينة الدراسة	28
43	الأساليب الإحصائية المستخدمة	29
الفصل الرابع: عرض و مناقشة لنتائج الدراسة		30
40	عرض و مناقشة النتائج الفرضية الأولى	31
44	عرض و مناقشة الفرضية الثانية	32
45	عرض و مناقشة الفرضية الثالثة	33
47	خلاصة الفصل	34
52	خاتمة	35
52	مقترحات	36

قائمة المراجع	37
الملاحق	38

## ❖ قائمة الجداول والاشكال

27	جدول (01) يوضح التوزيع حسب رئيس المصلحة	40
27	جدول (02) يوضح التوزيع العينة حسب الجنس	41
28	جدول (03) يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	42
29	جدول (04) يوضح التوزيع حسب الاقدمية	43
30	جدول (05) يوضح طريقة تصحيح الاستبيان	45
31	جدول (06) يمثل صدق المقارنة التنظيمية لأداة القيادة التنظيمية	46
31	جدول (07) يوضح ثبات التجزئة النصفية للأداة	47
38	الهيكل التنظيمي لعينة الدراسة	48
37	جدول (08) يوضح اختبار ت للنمط الحر عند الرجال	49
37	جدول (09) يوضح اختبار ت للنمط الديمقراطي عند الرجال	50
38	جدول (10) يوضح اختبار ت للنمط الديكتاتوري عند الرجال	51
38	جدول (11) يوضح اختبار ت لجميع الأنماط عند الرجال	52
39	جدول (12) يوضح مستوى القيادة الرجال	53
41	جدول (13) يوضح اختبار ت للنمط الحر عند النساء	54

41	جدول (14) يوضح اختبارات للنمط الديمقراطي عند النساء	55
42	جدول (15) يوضح اختبارات للنمط الديكتاتوري عند النساء	56
42	جدول (16) يوضح اختبارات لجميع الأنماط عند النساء	57
43	جدول (17) يوضح مستوى القيادة النساء	58
45	جدول (18) يوضح الفرق بين مستوى القيادة لدى الرجالي و النساء	59

مَقَامَةٌ

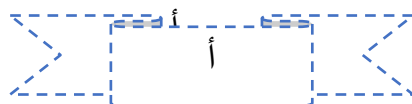
مقدمة :

تعتبر القيادة التنظيمية من أحد أهم العوامل التي تؤثر في نجاح المؤسسات واستدامتها، حيث تلعب دورًا حيويًا في توجيه الأفراد وتحفيزهم على السير الحسن للمؤسسة و كذا لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية لضمان الإنتاجية، فالقيادة ليست مجرد عملية إدارية بحتة تقتصر على اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام، بل هي فن التأثير والإلهام، إذ يسعى القائد إلى بناء بيئة عمل إيجابية تعزز من الإنتاجية، وتخلق روح التعاون، وتشجع على الابتكار.

مع تطور بيئات العمل في ظل العولمة والتقدم التكنولوجي، أصبحت القيادة التنظيمية أكثر تعقيدًا وتطلبًا، حيث لم يعد القائد يقتصر دوره على إصدار الأوامر، بل أصبح مطالبًا بتبني نهج يحقق التوازن بين تحقيق الأهداف المؤسسية ورعاية احتياجات الأفراد داخل المنظمة. فالقائد الناجح هو الذي يتمكن من تحفيز الموظفين، وإدارة فرق العمل بفعالية، وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة مع القدرة على مواكبة التغييرات المستمرة في السوق.

علاوة على ذلك، تبرز أهمية القيادة التنظيمية في قدرتها على خلق رؤية مستقبلية واضحة تحدد مسار المنظمة، وتساعد في تجاوز التحديات والمشكلات التي قد تواجهها. فالقيادة الفعالة تعتمد على عدة مبادئ، منها التواصل الفعال، واتخاذ القرارات الحكيمة، وبناء فرق عمل متماسكة، وتحفيز الموظفين على تحقيق الأداء الأمثل. كما أن القائد الناجح يتمتع بمهارات متعددة مثل التفكير الاستراتيجي، وحل المشكلات، وإدارة الأزمات، مما يساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية.

كما أن القيادة عند النساء خطوة أساسية نحو تمكين المرأة و تحقيق التوازن بينها و بين الرجل في صنع القرارات، مكلًا من الجنسين له أسلوبه في القيادة التنظيمية في المؤسسات.



وعلى الرغم من أهمية القيادة التنظيمية، إلا أنها تواجه العديد من الصعوبات والتحديات، مثل مقاومة التغيير داخل المؤسسات، وضعف التحفيز لدى بعض الموظفين، والتعامل مع الضغوطات الناتجة عن بيئات العمل التنافسية. لذلك، أصبح من الضروري تطوير نماذج قيادية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة، حيث أصبحت القيادة الحديثة تعتمد على مفاهيم مثل القيادة التحويلية، والقيادة التشاركية، والقيادة الأخلاقية، التي تسعى إلى تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة ورفاهية الأفراد وضمان الإنتاجية في المؤسسة.

ولنتناول الموضوع القيادة التنظيمية فقد اشتملت تقسيمات الدراسة إلى ما يلي :

**الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة: يتضمن إلى فصلين وهم كالتالي :**

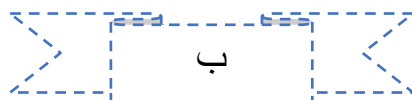
**الفصل الأول :** (تقديم موضوع الدراسة ) خصص لتحديد مشكلة الدراسة ، وضع الفرضيات إلى أهمية البحث و المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة، الدراسات السابقة التي اتبعت الدراسة .

**الفصل الثاني :**(القيادة التنظيمية) فقد قمت بالتطرق إلى مفهوم القيادة التنظيمية ،بعض المفاهيم المجاورة للقيادة، أهمية القيادة التنظيمية، أنماط القيادة التنظيمية، مهارات القيادة التنظيمية، أهم المعوقات و العوامل المؤثرة في القيادة .

**و بعدها تطرقت إلى إجراءات الدراسة الميدانية حيث تضمن فيه فصلان :**

**فصل الثالث :** (الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية) تطرقت من خلاله إلى منهج الدراسة حيث تم التعريف بالمنهج المستخدم ،وصف أداة جمع المعلومات، عرض الدراسة الاستطلاعية ثم الدراسة الأساسية و أخيرا الأساليب الإحصائية المعالجة المستعملة .

**فصل الرابع :**(عرض،تحليل ،مناقشة،تفسير النتائج) في فصلنا الأخير يوضح عرض، تفسير، و تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال معالجة الإحصائية .



و في الأخير خالصنا إلى استنتاج عام للدراسة على أهم ما توصل إليه الباحث و بعض التوصيات و يمكن أن تكون مفتاح بحوث علمية في المستقبل، خلاصة البحث ثم قائمة المراجع والملاحق.

# الجانب النظري

## الفصل الأول :

### مشكلة الدراسة واحتمالاتها

1. تحديد مشكلة الدراسة.
2. فرضيات الدراسة.
3. أهداف الدراسة.
4. أهمية الدراسة.
5. التعاريف الإجرائية للدراسة.
6. حدود الدراسة.

خلاصة الفصل

## ✓ مشكلة الدراسة :

تعتبر القيادة من أهم العوامل الرئيسية التي يتكون منها التنظيم أو المؤسسة فهي التي تعد كمحرك أساسيا له وعنصرها هاما لمساعدته على تحقيق أهدافه، ويعتبر الأفراد العاملين في التنظيم أيضا احد أهم العناصر الفعالة داخله فهي التي تسعى من خلال اندماجها وانتمائها إلى تطوير العمليات والممارسات على ارض الواقع، فهي تلعب دورا كبيرا محوريا وأساسيا في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمة، ولا يكون ذلك إلا من خلال عملية التكيف التنظيمي للعمال لاسيما التكيف مع أهداف وقيم المنظمة وكذلك تكيف العاملين مع بعضهم البعض. ومع السياسات والممارسات القيادية التي قد تكون ديمقراطية أو تسلطية أو أي نمط من الأنماط الأخرى الخاصة بالقيادة داخل التنظيم وبالتالي يمكن للعامل الجديد اكتساب مبادئ وقواعد وخبرات تزيد من قيمته داخل المؤسسة، جراء اتصاله المباشر بالعاملين والتعاون معهم والعمل معهم بروح الفريق. مما يؤثر هذا بالإيجاب في تكوين شخصية العمال وكذلك تنمية مهاراته حول الممارسات اليومية التي يقوم بها داخل المؤسسة وهذا ما يخلق جو مناسباً للعمل ويزيد من تكيفه مع المؤسسة .

وبالنظر إلى الدور القيادي السلطوي باعتباره مجالا للتنافس بين الجنسين، يظهر لنا حجم المسؤولية الملقاة على عاتق المرأة من خلال عملها مع نسق المجتمع السائد الذي يحدد وظيفتها أولا من خلال تعاملها مع الصنف الذكوري الذي سبق لهذا المجال ثانيا . كما ان الأمر يستدعي منها إلى إثبات وجودها وكيونتها كفاعلة في مختلف التخصصات، كما

يتطلب الأمر منها أن تظهر مدى قدرتها على إدارة لشؤون المطلوبة بها على أتم وجه و الاستفادة من الفرص التدريبية و التأهيلية المتاحة من أجل تحقيق التنافس النزيه مع الرجل في مجالات القيادة، خصوص أنه حبيس المعتقدات و الأعراف المتوارثات الاجتماعية القائلة بأن الجراءة لها وظيفة محددة تكمن في الاعتناء بالأسرة.

وبعدما كانت مراكز القيادة و السلطة و اتخاذ القرار حكرا على الرجل نتيجة القيم الرمزية التي جعلت من الرجل رمزا للسلطة ومن المرأة رمزا للخضوع و الاستكانة، أصبحت المرأة القائدة و حاكمة، كما استطاعت أن تبين مدى حقيقتها و قدرتها على تمثيل أدوار قيادية من خلال شخصيتها التي اتخذتها من خبرات سابقة مختلفة .

بحيث حث بعض الدراسات حول موضوع القيادة :دراسة محمد شويخ(مقومات وشروط القيادة التنظيمية) رسالة ماجستير المدرسة العليا بالجزائر،2001 .وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة التنظيمية في المؤسسات العمومية تكون بدرجة متوسطة، لذلك فقد أوصلت الدراسة بالعمل على إعداد الكوادر القيادية من خلال عقد دورات و اختيار القائد بعناية. وكذا دراسة الصالح جليل، (اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة مجتمع صيدال) رسالة ماجستير لسنة 2006، كلية العلوم الاقتصادية و علوم تسيير بجامعة الجزائر .

لقد حاول الباحث من خلال دراسته الوقوف على الصفات التي يجب توافرها في القادة الإداريين، واهم الأساليب الواجب استخدامها حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفاعلية وكفاءة و خاصة التأثير في أداء العاملين بشكل ايجابي، كما قام الباحث بدراسة حالة من اجل إبراز العلاقة بين القيادة الإدارية والمرؤوسين، ومن أهم النتائج التي توصل إليها هي أن القدرة القادة على تحقيق أهداف الدراسة محددة، و يعود ذلك إلى عدم توافر معظم السمات القيادية التي تعرض لها الجانب النظري من البحث بالشكل الكافي في قادة المؤسسة. وأيضاً دراسة نور الدين بوراس(دور القيادة التنظيمية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ) دراسة ميدانية بالمركب ألمنجم للفوسفات، جبل العنق بئر العاثر تبسه،دراسة ماجستير لسنة 2014 بجامعة محمد خيضر بسكرة.و بعدها دراسة محمد قذيفة، ( القيادة وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعامل ) دراسة ميدانية ببلدية جبل أمساعد بمدينة المسيلة نوقشت هذه المذكرة في جامعة مسيلة 2014 لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل .أخيرا دراسة حليلة الساهل خضرة هادي (نمط القيادة وأثره على التغيب للعمالي) دراسة ميدانية بمجمع الهامل فرع المطاحن ادرار نوقشت هذه المذكرة 2018/2017 لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم و العمل

توصلت هذه الدراسة من العوامل المکانیزمات والتي تعمل من اجل تطوير الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز والنجاح داخل التنظيم.

و بما إن هذه الدراسة الحالية تهدف إلى مستوى القيادة التنظيمية عند كلا الجنسين مع استنتاج الفرق بينهما.و على هذا النحو جاءت التساؤلات التالية:

\_ ما مستوى القيادة التنظيمية لدى الرجال ؟

\_ ما مستوى القيادة التنظيمية لدى النساء ؟

\_ هل توجد فروق ذات دلالية إحصائية في أنماط القيادة التنظيمية ما بين الرجال و النساء؟

### ✓ فرضيات الدراسة :

\_ مستوى القيادة التنظيمية لدى الرجال مرتفع .

\_ مستوى القيادة التنظيمية لدى النساء متوسط .

\_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة التنظيمية ما بين الرجال و النساء.

### ✓ أهداف الدراسة :

و تتمثل غايتنا من هذه الدراسة في التوصل لتحقيق الأهداف التالية :

\_ الكشف عن مستوى القيادة التنظيمية لدى الرجال.

\_ الكشف عن مستوى القيادة التنظيمية لدى النساء.

\_ محاولة إبراز الفرق في القيادة التنظيمية بين الرجال و النساء .

### ✓ أهمية الدراسة :

• الأهمية النظرية :

\_ إثراء المعرفة العلمية حول موضوع الدراسة .

\_ يمكن من الطلبة و الباحثين الاستفادة من نتائج الدراسة.

\_ التعرف على الفرق في القيادة التنظيمية عند الرجال و النساء .

• الأهمية الميدانية :

\_ معرفة واقع القيادة التنظيمية داخل المنظمات .

\_ التدريب على خطوات البحث العلمي .

\_ التركيز على تطوير الكفاءات القيادية.

✓ التعريف الإجرائي لمتغير الدراسة:

القيادة التنظيمية: بأنها الوظيفة التي يستخدم فيها رؤساء المصالح (رجال ونساء) ببعض بلديات مدينة تقرت ما يمتلكونه من سمات و خصائص للتأثير على الآخرين، كما انه يكمن في اختلاف الانماط المستخدمة داخل المنظمات (الديمقراطي \_ الحر \_ الديكتاتوري) و المعبر عنها إجرائيا في الدراسة الحالية من خلال استجابات أفراد العينة على بنود مقياس القيادة التنظيمية (تونسي أمحمد، سنة 2015/2016) .

✓ حدود الدراسة :

- الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة في الموسم الجامعي 2024/2025 بداية من شهر جانفي إلى غاية أفريل .

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة بمدينة تقرت وطبقت ادواتها على عينة من الموظفين في بلديات (تقرت، تماسين، بلدة عمر) .

- الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة من الموظفين بمدينة تقرت ( تقرت، تماسين، بلدة عمر) .

- الحدود الموضوعية:

✓ المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه الاستكشافي والمقارن .

✓ الأداة : استخدمت الدراسة استبيان القيادة التنظيمية لـ(تونسي أحمد 2015/2016)

✓ المتغيرات: تناولت الدراسة متغير القيادة التنظيمية .

# الفصل الثاني :

## الخطية النظرية للدراسة

### تمهيد

1. مفهوم القيادة التنظيمية
2. المفاهيم المجاورة للقيادة التنظيمية
3. أهمية القيادة التنظيمية
4. أنماط القيادة التنظيمية
5. مهارات القيادة التنظيمية
6. معوقات القيادة التنظيمية

### خلاصة الفصل

## تمهيد:

القيادة التنظيمية هي العملية التي يتم من خلالها توجيه الأفراد و تنسيق جهودهم لضمان السير الحسن و تحقيق أهداف المؤسسة ،كما أنها تتطلب عدة مهارات متنوعة و ذلك من اجل خلق روح التعاون في الفريق و كذا التخطيط و الاتصال الفعال من أجل تحدي الصعوبات و المشاكل في المؤسسة .

## تعريف القيادة التنظيمية :

هي عملية الهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة و تتعلق بتوجيهه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم للحصول على التزامهم و تحفيزهم لتحقيق أهدافهم وذلك وفقا لما قاله البعض فان المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة و لكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة .

و يرى ( ليكرت): بأنها الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص و توجيههم و إرشادهم من اجل كسب تعاونهم و تحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية .(السيد فتحي ،2013،ص101)

عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك .(بيترج، 2013، ص25) .

عملية تتألف من الإرشاد لمجموعة من الأفراد في المنظمة، ليتحركوا اتجاه الأهداف المرسومة.(محمد أكرم، 2000، ص18)

عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك و هو القدرة على توجيه سلوك الجماعة فيم وقف معين لتحقيقه، أو هي استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق الهدف مشترك يتفقون و يقتنعون بأهميته فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقتها و سيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف.(ألبديري،2001،ص50)

يعرفها الدكتور محمد الهاشمي :بأنها عملية نفسية تجعل فردا معيناً في جماعته يكون معها أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة و التي يساعدها على تحقيق هدفها التي تسعى إليه، وقد ينال هذا الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل حزم أرائته أو نمو معلوماته و خبرته أو بقوة مشاعر أو نفاذ بصيرته أو كل هذا أن واحد، و يضيف إن القيادة تلقائية و عفوية تفرض نفسها بما لديها من قوة التأثير و الجاذبية على الأفراد التابعين .(قوراية،2006،ص24)

كما يرى الدكتور طارق سويدان والأستاذ فيصل عمر باشا حيل في الكتاب "صناعة القائد" أنها هي تلك العملية التي يكون في مقدمتها القائد وذلك ليكون دال على الخير، ومرشدا لهم إلى ما فيه صلاحهم...ورئيس المؤسسة هو المسؤول على شؤونها لما فيه نجاحها .(طارق محمد السويدان و آخرون ،2003،ص40)

القيادة هي القدرة على التعامل مع الطبيعة البشرية و كيفية التأثير على السلوك البشري من أجل دفعهم للعمل و انجاز الأهداف المسطرة و المطلوبة بشكل و في سبيل تحقيق هذا يعمل القائد على تقوية و تدعيم العلاقات و تحقيق أهداف الجماعة، فهو يعمل على تعديل سلوك الجماعة بين أفراد الجماعة حتى يزيد من تماسكها ومن صلابتها في سبيل ضمان طاعتهم و ثقتهم واحترامهم و تعاونهم .(العجمي، 2010، ص 30).

هي تلك العمليات التي تركز على إعطاء رؤية مستقبلية، من اجل تعريف العاملين بطريقة واضحة، التحقيق الأهداف المخطط لها.(Samir trigui ;2004 ;P65)

القيادة التنظيمية و بعض المفاهيم المجاورة لها :

### 1 ( القيادة والرئاسة:

القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة. وعليه فان القيادة تظهر من داخل الجماعة تلقائيا، والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة من الشروط المهمة لمظهر القائد.

وهنا الجماعة هي التي تحدد هدفها، وسلطة القائد تتبع من تفويض الجماعة للقائد الذي يختارونه.

أما الرئاسة فتشير لقوة رسمية، و تقوم نتيجة لنظام، وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من جانب الجماعة، والرئيس هو الذي يختار الأهداف غالبا و ليس الجماعة و الرئاسة عادة ما تستند إلى السلطة و السيطرة.

و الواقع ان الرئيس الناجح هو الذي يستطيع أن يجمع بين صفات القيادة و الرئاسة (احمد عبد اللطيف،2001،ص200-199).

### 2- القيادة والإشراف:

يعرف الإشراف عليه :عملية تعليمية بواسطتها يتم مساعدة جماعات العمل عن طريق مشرف يساعدهم على أن يتعلموا على ان يتعلموا وينموا ويحسنوا ويطوروا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم و قدراتهم بغرض الجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة ،وبما يتفق مع أغراض وأهداف المؤسسة،وعليه المشرف شخص له مكانة رسمية و يمارس سلطته

المستمدة من التنظيم و يعمل على توجيه نشاط الجماعة التي يشرف عليها، وهنا بعض العلماء يفضلون دور المشرف على عكس القائد، فالمشرف لا يجب أن يكون عضوا في جماعته الحقيقية التي يشرف عليها، لأنه يستمد سلطته من قوة مكانته التنظيمية نحو أجراء الأفراد على أطاعة تعليماته.

و تختلف القيادة عن الأشراف، ذلك لأن الشخصية القيادية تحصل أولا على الموافقة و القبول كأساس الشرعية و هذا يعني أن الفرد يكون عضوا في جماعته، وعموما فإن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة و القبول أولا من الأعضاء، و يقدم أعمال بفاعلية أكثر من المشرف فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح ليس قائدا كفاء. (محمد عبد الرحمان، 2001، ص373)

### 3- القيادة و الإدارة :

تحتاج المنظمات الحديثة إلى القيادة والإدارة معا وليس أي منها منفردة، غير ان المفهومين يختلفان عن بعضهما في نواحي عديدة، فبعض المدراء قد يكونا قادة جيدين و لكن ليس بالضرورة أن يكون القادة الجيدين مدراء، و بسبب تركيز القيادة المحدودة على الصلاحية فإنها تتعامل مع التابعين على العكس من الإدارة التي تقوم على الصلاحية لتركز بذلك على التعامل مع المرؤوسين. تؤمن الإدارة انجاز الخطط من خلال الرقابة و حل المشكلات، في حين تلهم القيادة الأفراد وتدفعهم كي يكون لديهم الرغبة في انجاز الخطط .

تتعلق الإدارة بالتخطيط و إعداد الموازنات ذات الصلة بالتعقيد، في حين تهتم القيادة بتحديد وجهة التغيير من خلال عملية بلوغ الرؤية.(دهش جلاب، 2011، ص470-471)

#### 4\_ أهمية القيادة التنظيمية:

- مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة .
- حلقة وصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية .
- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات و السياسات .
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- السيطرة على مشكلات العمل و حلها، وحسم الخلافات و الترحيح بين الآراء .
- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما ان الأفراد يتخذون من القادة قدوة لهم .
- هي التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .
- تدعيم السلوك التنظيمي و ذلك من خلال احترام الذات و الثقة المتبادلة بين القادة و المرؤوسين القدوة الحسنة .(هاني محمد ، 2015، ص210)
- القيادة أداة أساسية في تسيير العاملين داخل المنظمة فهي التي يقوم بتحديد الأهداف و توجيه جهود الأفراد إلى تحقيق فعاليتها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج و تخصيص الموارد و توزيعها .

- تكلف القيادة بمسؤولية الإبقاء على استمرارية المنظمة و هذا لا يتحقق إلا من القدرة على مواجهة المعوقات و التحديات التنظيمية، الاجتماعية التكنولوجيا.
- القيادة مسؤولة على التكامل الخارجي بين البيئة و المنظمة من خلال توفير احتياجات المنظمة من الموارد المتاحة من البيئة، وتحويل و مزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية احتياجات البيئة مع السلع والخدمات .
- تمارس القيادة وظيفة التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع و مشكلاته وفضلا عن ذلك تدمج في أهدافها العامة الأهداف الاجتماعية.
- تدعيم السلوك الايجابي و التقليل من السلبيات ووضوح استراتيجيات راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام .(الموتسي، 2009، ص70).

#### أنماط القيادة التنظيمية :

##### ➤ النمط الديمقراطي:

تتسم العلاقة بين القائد و أعضاء الجماعة في القيادة الديمقراطية باعتمادها على العلاقات الإنسانية و المشاركة، وتفويض السلطة والسلطة وتهدف العلاقات الإنسانية إشباع المطالب الأساسية للفرد في الحياة من اجل استقرار و الشعور بالانتماء للمنظمة، وكل هذا من شأنه ان يعود على المنظمة بالفعالية من حيث الإسهام الجيد في تحقيق ما تصبو إليه المنظمة من أهداف. وتقوم القيادة الديمقراطية على المشاركة و التشاور المستمر بين القائد و الجماعة فهو يعرض عليهم المشاكل و يناقشهم فيها بوصفهم أسرة واحدة.

### ➤ النمط الديكتاتوري:

و يتمتع القائد الديكتاتوري عادة عن تفويض أي سلطاته إلى المستوى الأدنى لعدم ثقته فيهم و في قدراتهم، وهم عليهم الطاعة و تنفيذ القرار و بحيث تنتهي الأعمال عنده و يتخذ القادة الديكتاتوريين من سلطتهم أداة تحكم و ضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم انجاز العمل و هم يستخدمون كل ما لديهم من وسائل لإجبار بالالتزام و التهديد لضمان السيطرة عليهم، و ذلك بتوقيع أقصى العقوبات إذا لزم الأمر، و يتمثل المرؤوسين خوفا من العقاب وليس تعبيرا عن رضاهم عن القيادة، وغالبا ما يقر هؤلاء المرؤوسين بعدم الرضا عن القيادة لعجزهم عن إشباع حاجتهم النفسية و الاجتماعية .

### ➤ النمط الحر و الفوضوي :

و في هذا النوع من القيادة تختلف أسلوب القائد في الإدارة من وقت إلى آخر فهو لا يتبع بصفة مستمرة الأسلوب الأوتوقراطي أو المشاركة ،فقد يكون أوتوقراطيا في بعض الأحيان، وأبويا وأخا اكبر في تعامله مع الآخرين أحيانا أخرى مما يعني أن الظروف قد تملي أسلوبا قياديا قد يكون ملائما مع الموقف . (ح عبد الحميد،أ رشوان ،2010،ص101-112)

### مهارات القيادة التنظيمية:

1. **المهارات الفنية:** و هي أن يكون القائد مجيدا لعملية متقنا إياه،ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعية الأعمال التي يؤدونها، عارفا للطرق و الوسائل المتاحة و الكيفية بانجاز العمل، وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية فيما يلي :

- أنها أكثر تحديد من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق من توفرها لدى القائد بسهولة، لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية و المقدرة على التحليل، و على تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات و الوسائل الفنية اللازمة لانجاز العمل.

- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة في عصر التخصص.

- هي أسهل في اكتسابها من المهارات الأخرى و من أهم السمات المرتبطة بها.

2. المهارات الإنسانية: تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين و يجعلهم يتعاونون معه، و يخلصون في العمل، و يزيد من قدرتهم على الإنتاج و العطاء، و تتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد و مجموعات.

3. المهارات التنظيمية: هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، و يفهم أهدافها، أنظمتها، خططها و يجيد أعمال السلطة و الصلاحيات، و كذا تنظيم العمل و توزيع الواجبات، و تنسيق الجهود و يدرك جميع اللوائح و الأنظمة. ( جمال

محمد عبد الله، ص105)

معوقات القيادة التنظيمية:

أجريت الكثير من الدراسات في مجال القيادة التنظيمية إلى إن الباحثين واجهوا العديد من الصعوبات أو المعوقات في تحديد المعنى للقيادة ،كما أدت بالتالي إلى التأخير في الوصول إلى النظرية المتكاملة و تطور المنهج المتكامل، بحيث تمثل هذه المعوقات في :

(1) - الصعوبة النابعة من الخلط بين الجماعة و التنظيم : والتي ظهرت من خلال

الدراسات الواسعة و الكتابات الكثيرة التي تمت حول موضوع القيادة ،حيث استخدم كثير من الكتب كلا من المعنيين مكان لآخر، وتفسير ذلك إن تحديد معنى القيادة و عناصرها ووجودها اقتضى تحديد معنى الجماعة التي تعتبر شرطا أساسيا لوجود القيادة، كما ان تحديد معنى الجماعة اقتضى التميز بين معنى الجماعة العادية و الجماعة المنظمة و الذي يعتبر التنظيم شكلا خاصة من أشكالها ،فالجماعة العادية تتميز بالتنظيم في انه قد يكون لها قادة، و قد لا يكون، كأنها قادة أصبحت جماعة منظمة، كما تميز التنظيم كجماعة منظمة بدوره عن الجماعة العادية بان كل فرد من أفراد له دورا محددا وواجبا يلتزم بأدائه، و يتحمل مسؤوليته الإخلال به، كما يشعر أعضائه بالمسؤولية المشتركة لتحقيق أهدافه و كل هذه الأمور تحدد بموجب قواعد موضوعية لتحقيق أهداف مرسوم ،و لما كان التنظيم كجماعة عادية إلى عدم وضوح معنى الاصطلاحيين، و بالتالي عدم وضوح معنى القيادة التي تمارس نشاطاتها في إطار التنظيم .

(2) - عدم اتفاق الباحثين على تعريف مقبول اصطلاحي للقائد و القيادة:فالبعض يرى أن

القيادة خاصية من خصائص الجماعة، و هي لذلك مرادفة في معناها للمكانة أو الوظيفة أو

للقيام بنوع من النشاط للجماعة، و إن الفرد يعتبر قائدا في إطار هذا المفهوم في أي موقف اجتماعي، حيث يؤثر آرائه و أعماله على تفكير و سلوك الآخرين، و هذا الفهم يؤكد على أهمية القيادة و يقلل من شأن القائد، و لكن البعض الآخر يرى القيادة خاصة من خصائص الفرد، فالقائد في نظرهم هو الذي يتسم بسمات معينة مقل : القوة البدنية والعصبية ، الذكاء وضبط النفس، وغيرها من السمات .

(3)- وجود اتجاهين نظريين متعارضتين في الفكر الإداري أحدهما : يمثل النظريات الكلاسيكية للتنظيم التي تصور القائد الإداري على أنه رمز السلطة و مظهر للسمات الطيبة و الرشد، و يمثل الثاني: النظريات السلوكية التي يدور تفكيرها حول توجيه المجموعة العاملة في التنظيم، و التي تنظر للقيادة التنظيمي على أنها من العلاج الاجتماعي، و أدى اختلاف بين الاتجاهين إلى اختلاف حول معنى القيادة، و ربما زادت المشكلة تعقيدا .

(4)- رد الفعل الذي يكون لدى العملاء الاجتماعيين ضد المفاهيم و المبادئ الاستبدادية التي ظهرت من خلال المناقشات التي دارت بين الكتاب حول موضوع التنظيم، و التي انعكست أثارها على مفهوم القيادة التنظيمية و أساليبها فجعل الكثير من أصحاب النظريات الاجتماعية يعارضون كافة المفاهيم الاستبدادية المتعلقة بالتنظيم، كان أن بعض الباحثين رفض خلال دراستهم التجريبية معالجة المفاهيم المتصلة بالمسؤولية و السلطة و غيرها من الظواهر المتماثلة و المتصلة بالتنظيم باعتبارها مظهرا للتسلط ، و أدى ذلك إلى اختلاف وجهات النظر لدى عملاء الاجتماع حول معنى القيادة و خصائصها، و انعكس ذلك على

معنى القيادة لدى عملاء الإدارة الذين استعانوا بمجودات و أبحاث لإلقاء الضوء على مفهوم

القيادة و معناها . (ن عماري ،س بلعيدي،2015/2014، ص34-37)

## خلاصة الفصل :

من خلال تطرقنا في الجانب النظري إلى موضوع القيادة التنظيمية و مدى أهميتها داخل المؤسسة، منه نستنتج أنها هي جوهر النجاح في المؤسسات بحيث أنها العنصر المهم لضمان التسيير الصحيح لضمان الإنتاجية و الرضا الوظيفي للعاملين .



# الجانبة الميداني

## الفصل الثالث :

# إجراءات الدراسة الميدانية

### تمهيد

1. منهج الدراسة
2. الدراسة الاستطلاعية
3. أدوات الدراسة
4. مجتمع و عينة الدراسة
5. الأساليب الإحصائية المستخدمة

### خلاصة الفصل

**تمهيد :**

نتطرق في هذا الجانب إلى الدراسة الميدانية ، والتي تعتبر دراسة محورية هامة وداعمة للجانب النظري، حيث سنحاول تقسيم هذا الفصل إلى جزئين جزء نتطرق فيه إلى عناصر المنهجية للدراسة بغرض هيكله الجانب المنهجي والذي يخضع لعدة خطوات رئيسية يتطرق إليها الباحث، وخطوات تساهم بقيامه في العمل الميداني وتساهم في مساعدته للوصول إلى النتائج من خلال عدة عناصر منهجية، ويجسد جملة عناصر مفادها، منهج الدراسة المتمثل في المنهج الوصفي، مجتمع الدراسة والعينة المتمثلة في العينة التابعة لموظفي البلدية، والأداة المتمثلة في الاستبيان الذي يحتوي على ثلاث أبعاد، بالإضافة إلى مجال الدراسة و مرحلة الصدق وثبات التحليل.

## • منهج الدراسة :

يعرف منهج الدراسة على انه مجموعة من القواعد و الاساليب التي يتبعها الباحث للوصول الى الهدف المعين، كما أنه هو عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة ، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، وتعريف آخر إنه وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية ورقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقما يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فتره زمنية محددة أو تطورا يشمل عدة فترات زمنية (رجاء، وحيد دويدري)

كما انه كذلك (دراسة الظاهرة كما هي موجودة فعلا في الواقع كما يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها كمي او كيفيا . (الخياط، 2011، ص93\_94)

وتبعا لموضوع لدراستنا الحالية فان المنهج المناسب هو المنهج الوصفي باسلوبه الاستكشافي والمقارن .

## • الدراسة الاستطلاعية:

### ➤ الهدف من الدراسة الاستطلاعية :

تهدف الدراسة الاستطلاعية الى من خلال البحث الى التأكد من صلاحية الاداة وملائمتها لموضوع العينة وذلك بحساب ثباتها و صدقها والتعرف على أهمية المشكلة

عند عينة المجتمع الاصيلي التي اختيرت من عينة الدراسة، كما انها ذو أهمية بالغة و خطوة أساسية في البحث العلمي للوصول الى النتائج المرادة .

### ➤ وصف عينة الدراسة الاستطلاعية :

حيث قمنا من خلال مجتمع الدراسة بتحديد العينة وعدد مفرداتها، ومن خلالها قمنا بتصميم أدوات الدراسة تدوينها وتوزيعها، بحيث تضمنت الدراسة 30 مشاركًا في بعض الجداول (الصدق والثبات)،

### أدوات الدراسة :

تعتمد عينة دراسة علمية على استخدام العديد من الأدوات و الوسائل لجمع المعلومات و البيانات حول الدراسة أو البحث المراد، فمن الادوات التي طبقناها في دراستنا الحالية و هي الاستبيان :

• **الاستبيان :** يتألف الاستبيان من استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات مصاغة صياغة اختيارية، يقوم كل من مشارك في عينة الدراسات بالإجابة عنها بنفسه دون مساعدة أحد أو استشارة أحد، وقد طرحت أسئلة الاستبيان على عمال المقدره 80 مفردة.

• **محاور الاستبيان:** يحتوي محور الاستبيان على ثلاث محاور تعددت كالتالي:

المحور الأول:المتعلق بنمط الحر الفوضوي بعدد أسئلة بلغت 08 أسئلة

المحور الثاني:المتعلق بنمط الديكتاتوري ( المستبد) وتضمنت 09 أسئلة

المحور الثالث:المتعلق بنمط الديمقراطية (المشترك) وتضمن 12 سؤال

• درجات الاستبيان:

جدول (01) يوضح طريقة تصحيح الاستبيان

ابدا	أحيانا	دائما	
3	2	1	البدائل
1	2	3	الاوزان

• الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة :

1. الخصائص السيكومترية لاستبيان القيادة التنظيمية :

تم قياس بعض الخصائص السيكومترية للاستبيان و المتمثلة في :

- الصدق: و من اجل التأكد من صدق أداة الدراسة اعتمدنا على نوعين من الصدق،

وهما صدق المقارنة الطرفية و صدق الاتساق الداخلي .

- بعد الاطلاع على مجموعة من الادوات السابقة، اعتمدت في دراستي هذه أداة

الاستبيان لطالب تونسي امحمد تحت عنوان المذكرة أنماط القيادة علاقتها بالالتزام

التنظيمي و التي اجريت في الموسم الدراسي 2015/2016 بجامعة "محمد خيضر

بسكرة

- صدق المقارنة الطرفية :

تعتبر المقارنة الطرفية احدى الطرق الاحصائية في قياس الصدق حيث تعتمد على

تقسيم درجات الميزان الى مستويين عالي ومنخفض:

جدول(02) يمثل صدق المقارنة الطرفية لأداة القيادة التنظيمية

النمط	عدد الافراد	المجموعة العليا	المجموعة الدنيا	مستوى الدلالة
النمط الحر	30	0.91	-2.04	0,01
النمط الديكتاتوري	30	1.39	0.64	
النمط الديمقراطي	30	2.21	1.36	

\_ الثبات :

ونعني به مدى الدقة و الاتساق و استقرار النتائج فيما لو طبق على عينة من

الافراد في مناسبتين مختلفتين .

\_ ثبات التجزئة النصفية:

وقد تم ذلك عن طرق التجزئة فقرات المقياس الى جزئين و الذي تم حسابه بالبرنامج

الاحصائي:

جدول (03) يوضح ثبات التجزئة النصفية للاداة

مستوى الدلالة	بعد التعديل	قبل التعديل	عدد الافراد	البيانات الاحصائية للعينة
0.01	0.61	0.43	80	الابعاد

يوضح الجدول التالي ثبات التجزئة النصفية للأداة بحث بلغ قبل التعديل 0,43، أما عند

التعديل فقد بلغ قيمة 0,61، عند مستوى الدلالة 0.01.

\_ مجتمع وعينة الدراسة :

تمثل مجتمع دراستنا في موظفي البلديات والذي كان عددهم 289 موظف على مستوى بلديات مدينة تقرت (تقرت، تماسين، بلدة عمر) ومن ثم تم اختيار عينة مكونة من 80 موظفا لتمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل البلدية.

ظهرت العينة الأساسية مكونة من 80 مشاركا (48 رجلاً، 32 امرأة) في جداول أنماط القيادة واختبارات ثم قمنا بحسابها إحصائياً وتطرقنا إلى عرض نتائج وتحليلها، ثم اختبار الفرضيات ومناقشتها للوصول إلى نتائج الدراسة وكتابة التقرير النهائي، وقد دامت هذه الفترة من منتصف مارس 2025 إلى منتصف أبريل 2025 .

#### مواصفات العينة حسب رئيس المصلحة:

جدول (04) يوضح توزيع حسب رئيس المصلحة

النسبة المئوية	العدد	رئيس المصلحة
52.5	42	قائد رجل
47.5	38	قائد امرأة

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير رئيس المصلحة، حيث بلغت أعلى نسبة للرجل بنسبة مئوية قدرت 52.5% بمعدل تكراري بلغ 42 مفردة، وبلغت نسبة المرأة مواصفات العينة حسب متغير الجنس :

جدول (05) يوضح توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
60	48	الرجال
40	32	النساء

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس في دراستنا ، حيث بلغت نسبة المئوية للذكور 60% بمعدل تكراري بلغ 48 مفردة، في حين بلغت نسبة المئوية للإناث 40% بمعدل تكراري بلغ 32 مفردة، ويعود ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث في دراستنا إلى عدة أسباب حيث الذكور هم أكثر عملا في مجال القيادة من الإناث سنرى ذلك في جدول الخاص ( برئيس المصلحة)، بالإضافة إلى نمط كل مؤسسة والذي يحتاج إلى ذكور أكثر وكذا وجود العقلية والذهنية التقليدية التي لا تزال موجودة في الإدارات الجزائرية بشكل عام والتي لا تزال قائمة على العنصر القيادة الذكوري مما يفسر هذا التباين في دراستنا

#### مواصفات العينة حسب المستوى التعليمي :

جدول(06) يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
45	36	جامعي
40	32	ثانوي
12.5	10	متوسط
2.5	2	ابتدائي

يوضح الجدول أعلاه يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي في دراستنا، حيث بلغت أعلى نسبة المئوية، لمستوى الجامعي بنسبة 36% ليلها المستوى الثانوي بنسبة 32%، ليله المستوى المتوسط نسبة 12,5%، أما الابتدائي تذييل المجموعة بنسبة 2.5%، تباين المستويات العائد إلى ويعود هذا تباين إلى السن المبحوثين من جهة وكذا المستوى التعليمي والذي ينعكس على المستوى الثقافي بالإضافة إلى متغير الوظيفة، بالإضافة إلى إتقان أسلوب العمل بفضل مكتسبات العلمية

مواصفات العينة حسب الاقدمية :

جدول(07) يوضح توزيع حسب الاقدمية

الاقدمية	العدد	النسبة المئوية
اقل من 5سنوات	24	30
من 5سنوات الى 16سنة	40	50
من 16سنة الى 25سنة	16	20

يوضح الجدول اعلاه توزيع افراد العينة على حسب الاقدمية في دراستنا، حيث بلغت اعلى

نسبة المئوية للاقدمية عند الفئة ذات (من 5سنوات الى 16)، اما اقل من 5سنوات بلغت 30، و بالنسبة

الى الفئة الاخيرة من 16سنة الى 25سنة فبلغت 20 بالمئة .

2\_ الهيكل التنظيمي لمؤسسة الدراسة:

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الأمين العام البلدية



## 5\_ الأساليب الإحصائية المستخدمة لدراسة الأساسية:

لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتفريغ و تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي بتفريغ و تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (spss)، و لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال تطبيق الدراسة الأساسية و قد تم استخدام الأساليب الإحصائية :

1\_ المتوسط الحسابي: لغرض الحساب المتوسطات الحسابية للدرجات.

2\_ الانحراف المعياري: لغرض حساب الانحرافات المعيارية للدرجات.

3\_ معامل الثبات ألفا كرونباخ: لتقدير ثبات الاستبيان.

4\_ التكرارات والنسب المئوية: من أجل معرفة نسب ومفردات العينة.

5\_ اختبار (ت) لعينتان مستقلتين: لدلالة الفروق بين متوسطين لعينتين غير مرتبطتين.

و لقد تمت المعالجة الإحصائية باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية spss للعلوم

الاجتماعية في نسخته (27).

## الفصل الرابع :

### عرض ومناقشة نتائج الدراسة

#### تمهيد

1. عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى
2. مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الأولى
3. عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية
4. مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الثانية
5. عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة
6. مناقشة و تحليل نتائج الفرضية الثالثة

#### خلاصة الفصل

## تمهيد:

يتوصل الباحث بعد تطبيقه لأداة على عينة الدراسة الأساسية إلى مجموعة من النتائج، يقوم بمعالجتها للتأكد من صحة الفرضيات التي تم وضعها، و سنتناول كذلك النتائج للتحليل و المناقشة و التأكد من صحة الفرضيات التي وضعناها و الخروج ببعض المقترحات.

## 1. عرض و تحليل معطيات الفرضية الاولى:

جدول(08) يوضح نتائج اختبار ت لمستوى القيادة التنظيمية عند الرجال في النمط الحر

المتغير	الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة ت	درجة الحرية
نمط الحر	48	6	3.38	0.49	0.00	47

يوضح الجدول التالي ان نمط الحر غير مستخدم بشكر كبير في المؤسسة مقارنة بالمستوى المطلوب، بحيث انه لا توجد فروق بين المتوسط و القيمة المستهدفة، وذلك لان بلوغ اختبار ت 0.00، والمتوسط الحسابي 06 ومستوى الدلالة 0,49.

جدول(09) يوضح اختبار ت لمستوى القيادة التنظيمية عند الرجال في النمط الديمقراطي

المتغير	الافراد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة ت	درجة الحرية
نمط الديمقراطي	48	13.81	6.14	0.89	1.93	47

يوضح الجدول التالي ان نمط الديمقراطي هو لأكثر ميولا ومستخدم في المؤسسة مقارنة بالمستوى المطلوب، بحيث انه لا توجد فروق بين المتوسط و القيمة المستهدفة لكنه قريب من الحد المطلوب، و ذلك لان بلوغ اختبار ت 1,93، و المتوسط 13,81، و مستوى الدلالة 0,89.

جدول (10) يوضح اختبار ت لمستوى القيادة التنظيمية عند الرجال في النمط الدكتاتوري

المتغير	الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة ت	درجة الحرية
نمط الدكتاتوري	48	8.79	2.43	0.35	2.25	47

يوضح الجدول التالي ان نمط الدكتاتوري هو لأكثر الأكثر استخداما في المؤسسة أكثر ما هو متوقع مقارنة بالمستوى المطلوب، بحيث انه توجد فروق بين المتوسط و القيمة المستهدفة، و ذلك لان بلوغ اختبار ت 2.25، و المتوسط 8.79 ومستوى الدلالة 0.35.

جدول (11) يوضح اختبار ت لجميع أنماط القيادة التنظيمية عند الرجال

المتغير	الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة ت	درجة الحرية
نمط الدكتاتوري	48	28.60	6.16	0.89	0.38 -	47

يوضح الجدول التالي أن المتوسط الحسابي لجميع الأنماط يبلغ 28.60 ومنه نستنتج إن جميع الأنماط مستخدمة داخل المنظمة بمستوى قريب من المتوقع لكن في كل نمط نسبة معينة.

يوضح (12) الجدول مستوى القيادة التنظيمية عند الرجال

النمط القيادي	المتوسط عند الرجال	الانحراف عند الرجال
الحر	6.00	03.38
الديكتاتوري	08.79	02.43
الديمقراطي	13.81	06.14

التعليق على الجدول :

يوضح الجدول أعلاه مستوى قيادة التنظيمية عند الرجال حيث كان أعلى نمط قيادي لديهم ألا وهو النمط الديكتاتوري والذي بلغ متوسطه الحسابي إلى 8.79، وبلغ انحرافه المعياري إلى 8.72، في حين أن النمط الديمقراطي كان في مرتبته الثانية بمتوسط الحسابي بلغ وانحراف معياري قدر 5.72 أما الحر فكان المتوسط الحسابي 6، و الانحراف المعياري 3.38.

ومن خلال هذه المعطيات وبناء على الجدول فيؤكد أن القيادة الرجالية اعتمدت على النمط الديكتاتوري والذي تجلى في التزامهم الشخصي والزام موظفين من جهة ومحاولة التحفيز وتشجيع لإنماء روح العمل باستغلال سلطة .

## مناقشة وتفسير الفرضية الأولى:

بناء على متغير رئاسة المصلحة والتي سلمت القيادة في المؤسسة بشكل أكبر للرجال والذي ظهر مستوى قيادة التنظيمية عند الرجال حيث كان أعلى من خلال دراستنا عن معطيات الأنماط الثلاثة ، وحسب ذهنية وطبيعة المتعارف عن الرجل الذي غالبا ما تكون قيادته حازمة وهذا ما أثبتته نتائجنا أن أعلى نمط قيادي كان متواجد في الرجل ألا وهو النمط الديكتاتوري والذي بلغ متوسطه الحسابي إلى 08.79 ، و بلغ انحرافه المعياري إلى 03.38. ، وذلك من خلال جملة قرارات صارمة لتأسيس انطلاقة بداية كل عمل أو مشروع بحزم أكثر، ولكي يوازي الضغوطات كان نمطه الثاني النمط الديمقراطي بمتوسط الحسابي بلغ 13.81 وانحراف معياري قدر 06.14. وقليل ما كان النمط الحر متواجدا بالمتوسط الحسابي 06 و الانحراف المعياري 03.38 وتجلى هذا من خلال إجابة المبحوثين بنفي بصيغة (أبدا ) على بعض المتغيرات التي تثبت أن هناك تجاهل من مدير أو تساهل وغرض من النمط الحر هو اكتشاف قدرة كل عامل من أجل ضبطه بزمام قوانين والعودة به إلى النمط الديمقراطي، وعليه فكانت مستوى قيادة الرجل مرتفعة من خلال أعلى نمط .

ومن خلال هذه المعطيات و دراسة **Bass & Avoie (1994)** وجدت أن الرجال يميلون إلى النمط الدكتاتوري أكثر من النساء، لكن النتائج الحالية لم تظهر فرقا كبيرا، مما قد يعكس تغييرا في الثقافة التنظيمية.

فيؤكد أن القيادة الرجالية اعتمدت على النمط الديكتاتوري والذي تجلى في التزامهم الشخصي وإلزام موظفين من جهة ومحاولة التحفيز وتشجيع لإنماء روح العمل باستغلال سلطة .

وهذا يؤكد صحة أن مستوى قيادة الرجال مرتفع قليلا بالنسبة للنساء.

جدول(13) يوضح اختبار ت لمستوى القيادة التنظيمية عند النساء في النمط الحر

المتغير	الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة ت	درجة الحرية
نمط الحر	32	6.56	3.06	0.54	1.02	31

يوضح الجدول التالي ان نمط الحر غير مستخدم بشكر كبير في المؤسسة

مقارنة بالمستوى المطلوب، بحيث انه لا توجد فروق بين المتوسط و القيمة المستهدفة،و

ذلك لان بلوغ اختبار ت 1.02المتوسط 6,56 ومستوى الدلالة 0,54.

جدول(14) يوضح اختبار ت لمستوى القيادة التنظيمية عند النساء في النمط الديمقراطي

المتغير	الافراد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة ت	درجة الحرية
نمط الديمقراطي	32	14.31	5.72	01.01	2.28	31

يوضح الجدول التالي ان نمط الديمقراطية هو لأكثر ميولا ومستخدم في المؤسسة مقارنة بالمستوى المطلوب، بحيث انه توجد فروق بين المتوسط و القيمة المستهدفة لكنه قريب من الحد المطلوب، و ذلك لان بلوغ اختبار ت 2.28، و المتوسط 14.31 ومستوى الدلالة 0.01.

جدول(15) يوضح اختبار ت لمستوى القيادة التنظيمية عند النساء في النمط الدكتاتوري

المتغير	الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة ت	درجة الحرية
نمط الدكتاتوري	32	0.28	8.76	0.35	0.45	31

يوضح الجدول التالي أن نمط الدكتاتوري غير مستخدم بشكل و المستوى المتوقع في المؤسسة مقارنة بالمستوى المطلوب، بحيث انه لا توجد فروق بين المتوسط و القيمة المستهدفة، و ذلك لان بلوغ اختبار ت 0.45 و المتوسط 0.28 ومستوى الدلالة 0.35.

جدول(16) يوضح اختبار ت لجميع أنماط القيادة التنظيمية عند النساء

المتغير	الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة ت	درجة الحرية
جميع الأنماط	32	29.59	6.64	1.17	0.50	31

يوضح الجدول التالي أن المتوسط الحسابي لجميع الأنماط يبلغ 29.59 ومنه نستنتج إن جميع الأنماط مستخدمة داخل المنظمة بمستوى قريب من المتوقع عن النساء، لكن في كل نمط نسبة معينة.

### يوضح (17) الجدول مستوى القيادة التنظيمية عند النساء

النمط القيادي	المتوسط عند النساء	الانحراف عند النساء
الحر	6.00	38.03
الدكتاتوري	8.790	43.02
الديمقراطي	13.81	14.06

التعليق على الجدول :

يوضح الجدول أعلاه مستوى قيادة التنظيمية عند النساء، واستنادا للجدول السابقة والذي تضمن معرفة عدد نساء رئيسات المصلحة، وبناءا عليها توصلنا إلى جملة معطيات كالتالي، حيث كان أعلى نمط قيادي لديهم حسب الجدول هو النمط الديمقراطي .

فقد بلغ نمط النمط الحر بنسبة مئوية معينة أي ما يعادلها بمتوسط حسابي بلغ 06 و انحراف معياري بلغ 38.03، في حين النمط الديمقراطي بنسبة مئوية معينة بما يعادلها بمتوسط حسابي بلغ 13.81 و انحراف معياري بلغ 14.06. ، أما عن النمط الدكتاتوري فقد تذييل بنسبة مئوية معينة ما يعادلها بمتوسط حسابي بلغ 8.79 انحراف معياري بلغ

43.02

ومن خلال هذه المعطيات وبناءا على الجداول السابقة فيؤكد أن القيادة النسائية هي الأخرى اعتمدت على النمط الديمقراطي والذي تجلى في التزامهم الشخصي وإلزام موظفين من جهة ومحاولة التحفيز وتشجيع لإنماء روح العمل باستغلال سلطة .

### مناقشة وتفسير الفرضية الثانية:

مستوى قيادة التنظيمية عند النساء حيث كان أعلى من خلال دراستنا عن معطيات الأنماط الثلاثة ، النمط الفوضوي والنمط الديكتاتوري ( المستبد) والنمط الديمقراطي ( المشارك) أثبتت نتائج دراستنا ومعطيات المتوصل إليها أن أعلى نمط قيادي كان متواجد عند النساء ألا وهو النمط الديمقراطي والذي بلغ متوسطه الحسابي إلى 13.81، وبلغ انحرافه المعياري إلى 14.06 وذلك من خلال جملة قرارات وتجلي من خلال انطباع القيادة التي تعتمد على صرامة من أجل مسار العمل، أما نمط الثاني فاختلفت بين النمط الديكتاتوري بمتوسط الحسابي بلغ 8.79 وانحراف معياري قدر 43.02 والنمط الحر متواجدا بالمتوسط الحسابي 06 والانحراف المعياري 38.03 وتجلي هذا تباين حسب دراسة (بالخامسة مريم، 2023) أشارت دراسة **Eagly & Johnson (1990)** إلى أن النساء تميل إلى تبني أنماط قيادية أكثر ديمقراطية وتشاركيه مقارنة بالرجال، وهو ما يتوافق مع ارتفاع متوسط النمط الديمقراطي لدى النساء في هذه الدراسة.

و حسب طبيعة تحكم النساء في مجال قيادتها لنظام العمل على حسب توافق الأنماط مع شخصية كل امرأة ، مما جعل تباين بين نمطين الفوضوي و الديمقراطي شبه

قريب من حيث تحكم وفي نفس الوقت الحرية ومساحة إبداع والإنتاج لكل عامل بتأثير قوانين والتزامات مما جعل مستوى قيادة المرأة غير قوية وإنما متوسطة مما يؤكد صحة الفرضية مستوى القيادة التنظيمية عند النساء متوسط.

### عرض ومناقشة الفرضية الثالثة.

جدول يوضح (18)الفرق بين مستوى القيادة التنظيمية لدى الرجال والنساء

النمط القيادي	قيمة اختبار ت	المتوسط الحسابي لدى قائد رجل	الانحراف المعياري لدى قائد رجل	المتوسط الحسابي لدى قائد امراة	الانحراف المعياري لدى قائد امراة
النمط الحر	-0.757	06	03.38	6.56	03.06
النمط الديكتاتوري	0.110	8.79	2.43	8.72	03.51
النمط الديمقراطي	-0.367	13.81	6.14	14.31	05.72

### التعليق على الجدول :

يوضح الجدول التالي الفرق في المستوى القيادة التنظيمية بين الرجال والنساء حسب متغير رئيس لمصلحة (قائد رجل، قائد امراة) و من المحاور الأساسية في نجاح المؤسسات واستدامتها، وقد أولت الدراسات الحديثة اهتمامًا متزايدًا لدراسة الفروقات بين الجنسين في الأساليب والأنماط القيادية. وتشير الأدبيات إلى وجود تباينات ملحوظة بين الرجال والنساء في ممارسة القيادة، تعود في جزء منها إلى عوامل نفسية، اجتماعية، وثقافية. بوجه عام، يُلاحظ أن النساء يُظهرن ميلاً أكبر نحو القيادة الديمقراطية حيث بلغ قيمة المتوسط -0.50-

. وقيمة ت 0.36 والتي تتميز بالتركيز على تحفيز الأفراد، بناء علاقات قائمة على الثقة، وتعزيز روح الفريق والعمل التشاركي. كما تتسم القائدات بالاهتمام بدعم الموظفين وتطوير قدراتهم، مما ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي وعلى مستويات الرضا الوظيفي.

في المقابل، يميل الرجال في كثير من الأحيان إلى تبني القيادة الديكتاتورية التي تعتمد على تبادل المنافع والمكافآت مقابل الأداء، و التي تبلغ المتوسط الحسابي 0.07 و قيمة ت 0.11 والتركيز على الإنجاز والنتائج المباشرة. كما يُظهر القادة الذكور، بحسب بعض الدراسات، مستويات أعلى من الحزم والسلوكيات السلطوية، خاصة في البيئات التنافسية أو الهياكل الهرمية التقليدية.

ومن خلال هذه المعطيات وبناء على الجدول فيؤكد أن القيادة النسائية والرجالية تختلف في الموازنة بين الأنماط القيادية ، وهذا عائد إلى متغير الجنس وكذا طاقة التوفيق بين المعايير وتحكم في أداء العمال والمؤسسة .

#### مناقشة وتفسير الفرضية الثالثة:

من خلال ما توصلنا إليه من تحليلات ومناقشات، ومما تطرقنا إليه من خلال دراسة (مثل Eagly & Carli, 2003) التي وجدت أن الفروق بين الجنسين في القيادة أصبحت ضئيلة في البيئات التنظيمية المعاصرة. لمستوى القيادة لدى الرجل والمرأة، فيتضح جليا لنا الفرق، بين مستوى القيادة التنظيمية عند الرجال و النساء فكما ذكرنا سلفا واعتمادا على تحليلات فان اختلاف مستوى القيادة بين الرجل والمرأة بين مستوى المرتفع والمتوسط من خلال تطبيق الأنماط من جهة، فالرجال يعتمدون على النمط الديكتاتوري عكس النساء

اللاتي يخضعن الى النمط الديمقراطي، لكن الاختلاف تمثل في عدم قدرة موازنة بين الأنماط بين قيادة الرجال والنساء من جهة أخرى، كذلك ما أوضحت عدم موازنة بين الأنماط ظهر جليا في الدالة الإحصائية للجداول السابقة والذي أوضح عدم قدرة المرأة في موازنة بين النمط الفوضوي مع الأنماط الأخرى وعدم وجود دالة إحصائية تؤكد أن التحكم بنمط الفوضى يتطلب قدرة تحكم أكبر، ومن جهة ثالثة يؤكد أن قيادة المرأة تتحلى بنظام والتزام القانون وقواعد مما جعلها توازن مع النظام ديكتاتوري والديمقراطي بشكل اكبر وبشكل نظامي ارفع .

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل ونتيجة لموضوعنا، فقد توصلنا أن في لكل إدارة ثلاث أنماط تتوافق مع التنظيم الإداري، ولتحقيق هذه الأنماط تتوجب وجود قيادات متحكمة ومنظمة ولذا وجب وجود قيادات رجالية ونسائية.ومنه نستنتج ما يلي:

\_ مستوى القيادة التنظيمية لدى الرجالة مرتفع نسبيا للنساء .

\_ مستوى القيادة التنظيمية متوسط لدى النساء .

\_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التنظيمية لدى الرجال و النساء .

فمن خلال ما توصلنا إليه، وجدنا أن الرجل يستطيع الموازنة بين الأنماط المتعلق بالتنظيم وغالبا ما يتجاهل ولا يبالي ، ويغض النظر عن بعض الأمور، في حين أن المرأة لا تستطيع أن تغفل عن أي أمر، مما يجعلها مركزة على تطبيق نمط على حساب نمط آخر، ليس

كعجز موازنة منها، وإنما لضبط التنظيم الإداري، وهذا ما جعل جل الإدارات تعتمد على القيادات النسائية والرجالية، ذلك أن كلاهما يغطي نقائص الآخر مما يجت توفيق في العمل بينهما بقيادة حكيمة .

استنتاج عام و مقترحات:

## ➤ استنتاج عام و مقترحات:

وفي الأخير نلخص أن القيادة التنظيمية وفي ظل الحتمية ، صارت متنوعة بين الرجال والنساء ، والتي تعتمد أساس على الخبرة والكفاءة، بغض النظر عن الجنس حيث صارت هذه المعايير من ضمن سبل تطور الإدارات في الجزائر، والتي ساهمت في بروز عدة أنماط تتماشى وطبيعة العمل ، ومجال الخدمات المتعددة .

فنجاح المؤسسات وخدماتها ترتبط بنجاح قيادتها كجزء أولي،فكلما كانت القيادة التنظيمية ناجحة، كلما نجحت المؤسسة في تحقيق خدمات للفرد والمجتمع،وهنا يكون السبل والهدف المثالي،ومهما تعددت الأنماط الإدارية أكانت فوضوية أو مستقلة ديمقراطية أو تتماشى بصرامة وديكتاتورية، يبقى الهدف واحد وهذا ما توصلنا إليه في بداية دراستنا في أول نتائجها.

وبعيدا عن النظم القيادة وأنماطها، فإننا حاليا نواكب القيادة النسوية والرجالية، والتي تعتبر متوازنة بين الطرفين ، حيث أن القيادة الرجالية برغم من صرامة قيادتها، لكن غالبا ما نجد بعض التسبب وتراخي بحجة عدم الضغط عن الموظفين، وكذا توفير مساحة شاسعة لدرجة الدخول في نمط الفوضى،وهذا ما لا نجده في القيادة النسوية،التي تكون أكثر إلزاما وتنظيما،ف نجد التوافق بين الالتزام ومنح ساحة للموظف بجانب الديمقراطية، ونجد أن هناك جزئية من الحرية لكن تحكمها قواعد وقوانين إدارية لا بد من الانصياع لها .

بالمقابل نجد الجانب التحرر والديمقراطية تكتسح القيادة النسوية، وغالبا ما نجد مشاركتها للموظفين وهذا لأسباب عديدة ، بداية لتوضيح طريقة العمل ولهدف صارم أنهم تحت المراقبة، وذلك من اجل الحث المباشر على نجاح العمل.

وما يعاب عن القيادة النسوية، عدم القدرة على السيطرة عن الفوضى، فنجد غالبا ما تلجأ للحكم المستبد بغرض استخدام القوانين، لردع أي إهمال، وهذا ما لا نجده في قيادة الرجل المتحكمة، وقدرة على موازنة بين عدة أنماط، من دون لجوء بشكل كبير إلى نمط المستبد، ومن هنا تختلف القيادة بين الرجل والمرأة .

وهي نتيجة التي توصلنا إليها، ففي نهاية الدراسة استخلصنا أن، تواجد قيادة النساء ورجال مع بعض، هي بمثابة القيادة الكاملة، فقيادة رجالية غرض ضبط وموازنة الأنماط التنظيمية في العمل، والقيادة النسوية لضبط العمل من الداخل وإبراز نجاح التنظيم الإداري.

### ➤ المقترحات:

- توعية القادة بضرورة ممارسة النمط القيادي داخل المنظمة .
- تدريب العاملين لكلا الجنسين الرجالي والسنوي على التكيف مع الأنماط الأخرى حسب متطلبات الموقف.
- أهمية تعزيز النمط الديمقراطي داخل المؤسسات.
- القيام بدراسات اجتماعية على القيادة النسوية .

- إجراء دراسات أخرى ميدانية تتناول تأثير قيادة النسوة على مختلف المتغيرات.

# المراجع

## قائمة المراجع:

- الوي شي، سيد فتحي. (3013)، الأساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية- استراتيجيات التغيير. المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- محمد أكرم، العدل وني (2000) القيادة في القرن الحادي و العشرون، الرياض، قرطبة للانتاج الفني.
- حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، (2010) القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، الإسكندرية ،مؤسسة شبابا الجامعة لنشر.
- إحسان دهش جلاب، (2011) لإدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، عمان، الأردن، دار الصفاء للنشر.
- أحمد عبد اللطيف،(2001)، علم نفس الاجتماعي، ط1، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر و الطباعة.
- أحمد قوارية، فن القيادة المركزية على منظور النفسي و الاجتماعي و الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون،الجزائر.
- ماهر محمد صالح حسين، (2008)، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، دار الكندي، الأردن.
- رافد الحريري، (2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرار، دار المنهج، عمان.

- رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي وأساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر المعاصر، ط 01، بيروت، لبنان.
- زياد أحمد طويسي، (2001) مجتمع الدراسة و العينة، ط01: مديرية اللواء، البتراء.
- سمير محمد حسن، (1991) تطبيقات في مناهج البحث العلمي، بحوث الإعلام، عالم الكتب، القاهرة .
- سمر محمد حسن، (1991) بحوث الإعلام الأسس و المبادئ، عالم الكتب، القاهرة .
- محمد حسين العجمي (2008)، القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- سيف الإسلام سعد عمر، الموجز في منهج البحث العلمي، دار الفكر دمشق، الطبعة الأولى.
- محسن علي عطية، البحث العلمي في التربية-مناهجه وأدواته، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- نادية عماري، سهلية لبعيدي :دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير 2015.
- بوسليم عبد الفتاح،الباشا جبرائيل، القيادة التنظيمية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال الجدد، 2021/2020، شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، جامعة احمد دراية ولاية إدرار.

- زعراط حميدة، سليمانى سهام، القيادة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، 2019/2018، نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدينة.
- بلزروق حبيبة، بن علوه خيرة، القيادة التنظيمية و الرضا الوظيفي. 2023/2022 نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة ابن خلدون ، تيارت.
- لآلة يمينه، مصمودي كلثوم، القيادة النسوية و تأثيرها على العاملين بالمؤسسة التربوية، 2023/2022، نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة أحمد دراية، إدرار.
- تونسى أحمد، أنماط القيادة و علاقتها بالالتزام التنظيمي، نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

#### الكتب الأجنبية :

- Eagly, A H, & Carli, L. L. (2003). *The female leadership advantage: An evaluation of the evidence*. The Leadership Quarterly.
- Bass B. M. & Avolio B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Nunnally J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.

- Tavakol M. & Den nick. R. (2011). *Making sense of Cronbach's alpha*. International Journal of Médical Education.

الملاحق



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس و العلوم التربوية



تخصص : علم النفس العمل والتنظيم

مستوى : ثانية ماستر

- التعليم :

في إطار إنجاز مذكرة ليسانس تحت عنوان ( القيادة التنظيمية - دراسة الفرق بين القيادة التنظيمية الرجالية و النسائية - ) نضع بين أيديكم مجموعة من العبارات، الرجاء منكم قراءتها بتمعن والإجابة عليها بوضع علامة (x) في البديل المناسب، مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، فالإجابة صحيحة طالما كانت تعبر عن رأيك بصدق وتأكد بأن الإجابات التي ستدلي بها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي عدد العينة 145.

- المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس:  ذكر  أنثى

المستوى التعليمي:  جامعي  ثانوي  متوسط  ابتدائي

الأقدمية : 5 سنوات أو أقل  6-15 سنة  16-25 سنة

رئيس المصلحة :  رجل  امرأة

رقم	العبرة	دائما	أحيانا	أبدا
<b>النمط الحر (الفوضوي)</b>				
1	يقدم لك رئيسك بعض الخدمات الشخصية إذا طلبت منه .			
2	يسمح لك رئيسك بمطلق الحرية في العمل .			
3	يسمح لك رئيسك بتأجيل أعمالك إلى وقت لاحق .			
4	لا يؤثر رئيسك كثيرا فيك و في زملائك في العمل			
5	لا يهتم رئيسك بالتفاصيل الصغيرة في العمل			
6	يكثُر رئيسك من السماح لك بالخروج من المؤسسة أثناء ساعات العمل			
7	يتساهل رئيسك معك إذا كان هناك تقصير في العمل			
8	لا يتابع رئيسك عمليات الغياب و التأخر			
<b>النمط الدكتاتوري (المستبد)</b>				
9	يؤكد رئيسك علو المواعيد المحددة لانجاز العمل			
10	يطلب منك رئيسك الالتزام بالأنظمة و القوانين			
11	يحثك رئيسك على بذل مجهود أكبر من طاقتك من أجل المحافظ على مستوى الأداء العام			
12	يبدو رئيسك رسميا في مظهره و سلوكه			
13	يعتبر رئيسك المناقشة وابداء رأيك في حل المشكلات مضيعة للوقت و يتولى دراستها و البحث فيها			
14	يهددك رئيسك باستخدام السلطة الرسمية			
15	يطالبك رئيسك بتنفيذ الخطط دون السماح لك بالإسهام في وضعها			
16	تتعرض للعقاب إذا كان أدائك بعيد عن المطلوب و ضعيف			
17	لا يشاركك رئيسك في أنشطتكم و ممارساتكم			
<b>النمط الديمقراطي (المشارك)</b>				
18	يشعرك رئيسك بالراحة حينما تتحدث معه			
19	يعاملك رئيسك بالعدل و بنفس الطريقة التي يعامل بها الزملاء			

			يهتم رئيسك بالمشكلات و احتياجاتك	20
			يمنحك رئيسك فرصة لإبداء رأيك ومناقشتك في الأفكار الجديدة	21
			يخبرك رئيسك عما يجب ان تنجزه للحصول على المكافأة التي تستحقها على جهودك	22
			تنجز كل مهامك دون تدخل رئيسك إلا في الحالات الاضطرارية أو عندما يكون أدائك غير مرغوب	23
			يعمل رئيسك على زيادة روح التعاون في الفريق	24
			لا يقوم رئيسك بالكثير من المتغيرات المفاجأة في الخطط، خاصة عند استقرار العمل و كماليته	25
			يقوم رئيسك بالثناء عليك عندما تؤدي مهامك على أكمل وجه	26
			يمتلك رئيسك القدرة على إيضاح و إيصال رؤيته المستقبلية للعاملين	27
			يؤمن رئيسك بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	28
			يركز رئيسك على انجاز المهام بروح الفريق و العمل الجماعي	29

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,370
		Nombre d'éléments	4 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,406
		Nombre d'éléments	4 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	8
		Corrélation entre les sous-échelles	,273
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,429
	Longueur inégale		,429
	Coefficient de Guttman		,429

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004.

b. Les éléments sont : VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008.

**Fiabilité**

**Echelle : ALL VARIABLES**

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,507	8

## Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,407
		Nombre d'éléments	5 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,751
		Nombre d'éléments	4 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	9
		Corrélation entre les sous-échelles	,322
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,487
	Longueur inégale		,489

Coefficient de Guttman ,485

a. Les éléments sont : VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014.

b. Les éléments sont : VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018.

**Fiabilité**

**Echelle : ALL VARIABLES**

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,663	9

**Fiabilité**

## Avertissements

Les observations sont trop peu nombreuses (N = 0) pour être analysées.

L'exécution de cette commande s'arrête.

**Fiabilité**

Echelle : ALL VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,775
		Nombre d'éléments	6 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,884
		Nombre d'éléments	6 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	12
		Corrélation entre les sous-échelles	,576
Coefficient de Spearman-Brown		Longueur égale	,731
		Longueur inégale	,731
		Coefficient de Guttman	,721

a. Les éléments sont : VAR00020, VAR00021, VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025.

b. Les éléments sont : VAR00026, VAR00027, VAR00028, VAR00029, VAR00030, VAR00031.

**Fiabilité**

Echelle : ALL VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0

	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	12

## Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,399
		Nombre d'éléments	15 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,834
		Nombre d'éléments	14 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	29
		Corrélation entre les sous-échelles	,439
Coefficient de Spearman-Brown		Longueur égale	,610
		Longueur inégale	,610
		Coefficient de Guttman	,550

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016.

b. Les éléments sont : VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00020, VAR00021, VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025, VAR00026, VAR00027, VAR00028, VAR00029, VAR00030, VAR00031.

## Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,791	29

## Descriptives

[Jeu\_de\_données4]

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الحِر_النمط	80	,00	16,00	6,2250	3,24905

الدكتاتوري_النمط	80	2,00	18,00	8,7625	2,89147
الديمقراطي_النمط	80	,00	24,00	14,0125	5,94382
N valide (liste)	80				

## Test T

### Statistiques de groupe

	مصلحة رئيس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الحر_النمط	رجل	48	6,0000	3,38331	,48834
	مرأة	32	6,5625	3,05791	,54057
الدكتاتوري_النمط	رجل	48	8,7917	2,43169	,35098
	مرأة	32	8,7188	3,51251	,62093
الديمقراطي_النمط	رجل	48	13,8125	6,14248	,88659
	مرأة	32	14,3125	5,71606	1,01047

## Test des échantillons indépe

Test de Levene sur l'égalité des variances

		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bil)
الحر_النمط	Hypothèse de variances égales	,005	,945	-,757	78	
	Hypothèse de variances inégales			-,772	71,038	
الدكتاتوري_النمط	Hypothèse de variances égales	2,718	,103	,110	78	
	Hypothèse de variances inégales			,102	50,570	
الديمقراطي_النمط	Hypothèse de variances égales	,275	,601	-,367	78	
	Hypothèse de variances inégales			-,372	69,813	

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
دكر حر نمط	48	6,0000	3,38331	,48834

## Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Valeur de test = 8		
				Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
				Inférieur	Supérieur	
دكر حر نمط	-4,096	47	,000	-2,00000	-2,9824	-1,0176

T-TEST  
 /TESTVAL=9  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=دكر دكتاتورى نمط  
 /CRITERIA=CI (.95) .

## Test T

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
دكر دكتاتورى نمط	48	8,7917	2,43169	,35098

## Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Valeur de test = 9		
				Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
				Inférieur	Supérieur	
دكر ديمقر اطي نمط	-,594	47	,556	-,20833	-,9144	,4978

T-TEST  
 /TESTVAL=12  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=دكر ديمقر اطي نمط  
 /CRITERIA=CI (.95) .

## Test T

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
دكر_ديمقراطي_نمط	48	13,8125	6,14248	,88659

## Test sur échantillon unique

Valeur de test = 12

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
دكر_ديمقراطي_نمط	2,044	47	,047	1,81250	,0289	3,5961

T-TEST  
 /TESTVAL=29  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=دكر\_نمط\_مجموع  
 /CRITERIA=CI (.95) .

## Test T

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
دكر_نمط_مجموع	48	28,6042	7,14512	1,03131

## Test sur échantillon unique

Valeur de test = 29

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
دكر_نمط_مجموع	-,384	47	,703	-,39583	-2,4706	1,6789

T-TEST  
 /TESTVAL=8  
 /MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=اناث\_حر\_نمط  
/CRITERIA=CI (.95) .

## Test T

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
اناث_حر_نمط	32	6,5625	3,05791	,54057

### Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
اناث_حر_نمط	-2,659	31	,012	-1,43750	-2,5400	-,3350

T-TEST  
/TESTVAL=9  
/MISSING=ANALYSIS  
/VARIABLES=اناث\_دكتا\_نمط  
/CRITERIA=CI (.95) .

## Test T

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
اناث_دكتا_نمط	32	8,7188	3,51251	,62093

### Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
اناث_دكتا_نمط						

					Inférieur	Supérieur
انات دكتا نمط	-,453	31	,654	-,28125	-1,5476	,9851

T-TEST  
 /TESTVAL=12  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=انات\_ديمق\_نمط  
 /CRITERIA=CI (.95) .

## Test T

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
انات_ديمق_نمط	32	14,3125	5,71606	1,01047

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 12

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
انات_ديمق_نمط	2,289	31	,029	2,31250	,2516	4,3734

T-TEST  
 /TESTVAL=29  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=انات\_نمط\_مجموع  
 /CRITERIA=CI (.95) .

## Test T

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
انات_نمط_مجموع	32	29,5938	6,63743	1,17334

## Test sur échantillon unique

Valeur de test = 29

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
اناث_نمط_مجموع	,506	31	,616	,59375	-1,7993	2,9868