

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاجتماعية  
الشعبة: علم الاجتماع و الديمغرافيا  
التخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل  
من إعداد الطالبة: الزينغ حفصية

بعنوان:

## القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال

(دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت)

بتاريخ: 2025/ 06 /02

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
سهيلة برقية	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	رئيسا
نبيلة بن أم هاني	أستاذ محاضر ب	جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا
نجاة بوساحة	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية 2025/2024



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاجتماعية  
الشعبة: علم الاجتماع و الديمغرافيا  
التخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل  
من إعداد الطالبة: الزينغ حفصية

بعنوان:

## القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال

(دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تڤرت)

بتاريخ: 2025/ 06 /02

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
سهيلة برقية	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	رئيسا
نبيلة بن أم هاني	أستاذ محاضر ب	جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا
نجات بوساحة	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية 2025/2024

# شكر وتقدير

قبل كل شيء، أحمد الله عز وجل وأشكره الذي أنعم علينا بنعمة العلم وأثار طريقي نحو سبل النور  
والمعرفة

يسعدني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير أزفها لك أستاذتي المشرفة الدكتورة نبيلة بن  
أم هانئ على قبولها تأطير هذه المذكرة ودعمها وتشجيعها لي وتقديمها يد العون في كل زمان  
ومكان وعلى ملاحظاتها وتوجيهاتها القيمة والدقيقة خلال إشرافها على هذه الدراسة  
كما أتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة رئيسا الأستاذة برقية سهيلة ومناقشا الأستاذة بوساحة نجاة  
على قبول مناقشة هذا العمل

وأقدم بجزيل الشكر لأساتذتنا الأفاضل في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وبأخص الذكر  
أستاذة قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا على ما قدموه لنا من توجيهات وملاحظات طيلة مشوارنا  
الجامعي

وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل فلكم مني كل الشكر الجزيل

# الإهداء

إلى الذي لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بطاعته ولا تطيب اللحظات إلا بذكره ولا تطيب  
الأخرة إلا بعفوه ولا تطيب الجنة إلا برويته .... ربنا الله عز وجل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .... إلى نبي الرحمة ونور العالمين  
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين  
أما بعد:

وطيت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة وتفاؤل بالنجاح ها أنا أختتم مذكرة تخرجي بكل همة  
ونشاط وأمتن لكل من كان له فضل في مسيرتي  
أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبوني الحياة والأمل ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة  
وصبرا وبراً وإحساناً ووفاء لهما  
إلى أبي الغالي الذي بدعائه أتوفق في عمالي وأحظى بالثبات  
وأمي الغالية مصدر طاقتي وقاعدة كياني فبدعائهما تتحقق الأحلام والأمانى  
إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين وكانوا عوناً لي في رحلة البحث  
أخواتي حفظهم الله أحلاماً وعائشة ووجدان وإخوتي عماد الدين محمد العربي وبوبكر الصديق ورضا  
ومروان  
وصديقتي العزيزتين هنية بن الصديق وأمانى بن الصديق وكل صديقاتي العزيزات كل باسمها  
ومقامها

## فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	شكر وتقدير
-	الإهداء
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الأشكال
ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
4	تمهيد
4	أولا: إشكالية الدراسة
5	ثانيا: أسباب اختيار موضوع الدراسة
6	ثالثا: أهمية الدراسة
6	رابعا: أهداف الدراسة
6	خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة
10	سادسا: الدراسات السابقة
13	سابعا: المدخل النظري للدراسة
17	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
19	تمهيد
19	أولا: مجالات الدراسة:
19	1- المجال المكاني
20	2- المجال الزمني
20	3- المجال البشري
21	ثانيا: مجتمع الدراسة
21	ثالثا: منهج الدراسة
24	رابعا: أدوات جمع البيانات
25	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>	
27	تمهيد
27	أولا: عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة:

## فهرس المحتويات

27	1- عرض حالات الدراسة
34	2- التحليل الكمي لعينة الدراسة
34	1. عرض البيانات الشخصية للدراسة
36	2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول
41	3. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني
45	4. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث
48	ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء تساؤلات الدراسة:
48	1- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء البيانات الشخصية
48	2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الأول
49	3- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الثاني
49	4- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الثالث
50	ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
50	رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المدخل النظري
51	خامسا: النتيجة العامة للدراسة
54	الخاتمة
56	قائمة المرجع
-	الملاحق
-	ملخص الدراسة

## فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
16	الجدول رقم (01) يوضح نمط العلاقة بمتغيرات الموقف عند فريد إدوارد فيدلر	01
34	الجدول رقم (02) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	02
34	الجدول رقم (03) يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	03
35	الجدول رقم (04) يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	04
35	الجدول رقم (05) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	05
36	الجدول رقم (06) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	06
36	الجدول رقم (07) يوضح مساهمة المرأة القائدة في خلق بيئة عمل تعزز العمل الجماعي داخل المؤسسة	07
37	الجدول رقم (08) يوضح تفويض السلطة داخل المؤسسة	08
38	الجدول رقم (09) يوضح مشاركة صنع القرارات داخل المؤسسة	09
39	الجدول رقم (10) يوضح مواجهة صعوبات العمل حسب عينة الدراسة	10
40	الجدول رقم (11) يوضح كيفية مساهمة العمال لطابع العمل الجماعي داخل المؤسسة	11
41	الجدول رقم (12) يوضح السمات الكاريزمية للمرأة وتأثيرها على أداء العمال داخل المؤسسة	12
42	الجدول رقم (13) يوضح كيفية تأثير القرارات التي تتخذها القائدة على السير الحسن للعمل	13
43	الجدول رقم (14) يوضح طبيعة الإجراءات المعتمدة في حال حدوث تجاوزات والغيابات المتكررة للعمال	14
44	الجدول رقم 15: يوضح اهتمام المرأة القائدة بمشاكل واحتياجات العمال بالمؤسسة	15
45	الجدول رقم (16) يوضح مرونة المرأة القائدة في تحسين بيئة العمل الإيجابية داخل المؤسسة	16
46	الجدول رقم (17) يوضح الأساليب والاستراتيجيات وكيفية تأثيرها على عينة الدراسة	17
47	الجدول رقم (18) يوضح الطريقة المعتمدة من قبل المرأة القائدة في الرفع من أداء العمال	18

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
34	الشكل رقم (01) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
34	الشكل رقم (02) يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	02
35	الشكل رقم (03) يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	03
35	الشكل رقم (04) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحلة الاجتماعية	04
36	الشكل رقم (05) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	05

مفرد مصدق

### مقدمة:

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي تحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين في مختلف التخصصات؛ نظر للجمله التغييرات والتحويلات التي طرأت على طبيعة المجتمعات الانسانية والبنى الثقافية والاجتماعية، الأمر التي أضفى بدوره إلى إحداث تغييرات في طبيعة المهن والوظائف بين الرجال والنساء. فهاهي المرأة اليوم على المستوى العالمي والعربي تسعى جاهدة للولوج لشتى المهن والتقلد بمختلف المناصب الإدارية تماشيا والرجل.

إن المرأة العربية عامة والمرأة الجزائرية على وجه الخصوص هي الأخرى قد كانت لها بالأمس بصمات عدة في تاريخ الجزائر؛ هذا الإسهام ظل مستمرا إلى اليوم. إلا أن الطريق نحو تمثيلهن الكامل في المناصب القيادية لا يزال محفوفاً بالتحديات ومع ذلك فإن التغييرات الاجتماعية والتطورات الاقتصادية والثقافية توفر فرصا هائلة لدعم القيادة النسوية حيث أن تعزيز التنوع والشمولية في اتخاذ القرارات القيادية أصبح من الأمور الجوهرية في المجتمعات المعاصرة فالاهتمام بمشاركة النساء في المناصب القيادية يتعلق بتعزيز قدرة المجتمعات على تقديم إجابات مبتكرة وفعالة للتحديات المعاصرة حيث أن القيادة النسوية قد تساهم في خلق بيئات عمل تشجع على الابتكار والتعاون من خلال تبني أساليب قيادية تركز على الشمولية وتمكين الأفراد.

إن موضوع القيادة والقيادة النسوية من المواضيع التي دفعت بالباحثين في علم اجتماع لتسليط الضوء عليها بغية فهمها في محاولة الغوص فيها وعليها فإن في الدراسة الحالية المعنونة بـ " القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال "؛ قد جاءت هي أخرى لي تعالج موضوع القيادة النسوية وفاعلية الأداء وتحاول فهم هذه الظاهرة الاجتماعية وتأويلها وتفسيرها سوسيوولوجيا. ومن هنا سنتطرق في هذه الدراسة إلى موضوع القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال وقد اعتمدت الفصول التالية:

- **الفصل الأول** الذي يندرج تحت عنوان " **الإطار العام للدراسة** " حيث تم فيه صياغة إشكالية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع والتطرق إلى أهمية الدراسة وأهداف الدراسة، ومن ثم تحديد المفاهيم في الدراسة وكذا الدراسات السابقة وصولا للمقاربة النظرية التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية.

- أما **الفصل الثاني** والذي جاء بعنوان " **الإجراءات المنهجية للدراسة** " فيضم هذا الفصل كل من مجالات الدراسة (المجال المكاني-المجال الزماني -المجال البشري) والمنهج المعتمد بها والأدوات المنهجية المعتمدة في جمع المعلومات والبيانات، ومن ثم التطرق إلى مجتمع الدراسة.

## مقدمة

---

- في حين فإن الفصل الثالث المعنون "
- عرض وتحليل نتائج الدراسة" فقد شمل عرض وتحليل البيانات وصولاً إلى نتائج الدراسة والتطرق للنتيجة العامة للدراسة وأخيراً الخاتمة وقائمة المراجع ثم الملاحق.

# الفصل الأول الإطار العام للدراسة

تمهيد

أولاً: صياغة إشكالية الدراسة

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: المدخل النظري للدراسة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

من أجل التعرف والكشف عن القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تشرت سوف نتطرق في هذه الدراسة بدءاً هذا الفصل الأول حول الإطار العام والذي يتضمن تحديد مشكلة الدراسة و التساؤلات المنبثقة عنها وكذا أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهداف الدراسة ، إلى جانب التفصيل وذكر مفاهيم الدراسة المتمثلة في مفهوم القيادة النسوية ومفهوم الفاعلية ومفهوم الأداء الوظيفي وفي الأخير الدراسات السابقة وذلك لتحديد لاستفادة منها في بناء الموضوع الحالي ، وأخيراً التطرق للمقاربة النظرية والتي تساهم هي الأخرى ببناء الموضوع و تحليل وتفسير متغيرات الدراسة.

## أولاً: صياغة إشكالية الدراسة:

يشهد العصر الحالي تطور سريع في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والثقافية والسياسية وكذا الاقتصادية... الخ، ونتيجة لهذا التطور فقد نمت المؤسسات والمنظمات وازدادت أهميتها في المجتمعات الإنسانية وأصبح بقاؤها مرهوناً بقدرتها على المنافسة في ظل التطورات والتغيرات المتزايدة مما جعل الكثير من الباحثين والمهتمين بمجال التنظيم والإدارة يدركون أنه لا يمكن الحديث عن منظمة فعالة دون الاهتمام بالعنصر البشري كأحد العناصر الهامة في كل تنظيم ناجح والمحرك الأساسي لكل أنشطة المؤسسة؛ هذا الاهتمام الذي ظهر جلياً في مختلف الدراسات العلمية التي تعالج موضوع القيادة في مختلف المؤسسات، وكذا اهتمام القائمين على هذه المؤسسات بتبني ميكانيزمات و آليات قد تساهم في تحقيق أهداف هذه الأخيرة ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية المعاصرة.

إن ظاهرة القيادة النسوية كصورة من صور القيادة قد شغلت فكر الباحثين السوسولوجيين منذ فترة طويلة من الزمن وذلك من خلال محاولة الوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها، وكذا محاولة فهم السمات الشخصية للفرد القائد من خصائص عقلية أو جسمية وفهم طبيعة الموقف الاجتماعي الذي يتواجد فيه هذا القائد وكذا التعرف على نمط القيادة في كل موقف، مع محاولة التركيز على فهم طبيعة أداء العاملين بهذه التنظيمات الاجتماعية باعتباره إحدى المقومات التي قد تساهم في استمرارية هذا التنظيم ونجاحه.

إن تسليط الضوء على موضوع القيادة النسوية يدفعنا إلى الغوص أكثر في محاولة فهم طبيعة التنظيم الاجتماعي وذلك عبر فهم مشاركة المرأة في هذا الأخير والتي قد تتجسد في نمط القيادة الذي يُسير العملية التنظيمية، وذلك في القدرة على خلق بيئة عمل قد تساهم في تحفيز العاملين وتعزيز روح التعاون بين الموظفين و تحسين فاعلية أدائهم مم يعود بالإيجاب على البنية التنظيمية ككل للمؤسسة ؛ وعليه ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة السوسولوجية لتسلط الضوء على موضوع القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بغية فهم طبيعة مشاركة المرأة القائدة في فاعلية الأداء الوظيفي للعمال ؛ وعليه تبلورت هذه الإشكالية في التساؤل التالي: كيف تساهم القيادة النسوية في فاعلية الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة بنك

الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت ؟

وتندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

1- كيف يساهم الفعل التشاركي للمرأة القائدة في فاعلية الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت؟

2- كيف يساهم الفعل الكاريزمي للمرأة القائدة في فاعلية الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت؟

3- كيف تساهم مهارات القيادة للمرأة القائدة في الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت؟

**ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:**

➤ **الأسباب الذاتية لاختيار الموضوع:**

- الميل الشخصي في دراسة المواضيع والقضايا التي تتعلق بالمرأة العاملة بصفة عامة والقيادية بصفة خاصة.
- الرغبة الذاتية في تسليط الضوء على القيادة النسوية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

➤ **الأسباب الموضوعية لاختيار الموضوع:**

- تسليط الضوء على بيئة العمل التي تترأسها القيادة النسوية بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت.
- التعرف على العراقيل التنظيمية التي تواجه أداء العمال الذين تقوده امرأة بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت.

- تسليط الضوء على الاستراتيجيات التي تتبعها المرأة القائدة بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تڤرت.
- قلة الدراسات التي تتناول موضوع القيادة النسوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعمال.

### ثالثا: أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة الحالية في كونها هذه الدراسة السوسيوولوجية امتداد للدراسات السابقة ومسار للدراسات المستقبلية في علم اجتماع التنظيم والعمل، كما تسعى لمحاولة فهم وتوضيح تأثير القيادة النسوية في العمليات الإدارية وكذا محاولة فهم وتوضيح العلاقة المرتبطة بين القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تڤرت.

### رابعا: أهداف الدراسة:

- معرفة فاعلية أداء العمال داخل مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تڤرت في ظل القيادة النسوية.
- محاولة التعرف على المعوقات التي تحول دون تحقيق فاعلية في الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تڤرت.
- فهم وتفسير العلاقة بين القيادة النسوية والأداء الوظيفي للعمال في ظل نظرية الموقف في علم الاجتماع التنظيم والعمل.

### خامسا: مفاهيم الدراسة:

#### 1- مفهوم القيادة النسوية:

**1. تعريف القيادة:** إن اختلاف الرؤى للقيادة ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم القيادة وهو من المفاهيم التي أثارت

الكثير من النقاش والخلاف حيث تباينت التعاريف في الفكر الإداري نستعرض البعض منها:

#### ❖ تعريف القيادة لغة:

- عرفت القيادة في معجم لسان العرب لابن منظور هي من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف ومنه الانقياد بمعنى الخضوع والقيادة هو جمع قائد(الطاهر و مهري 2017.ص 57)

- مشتقة من الفعل (قاد) أي سار في المقدمة، أما **Leadership** فهي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل

**Agere** بمعنى يفعل أو يقوم بمهمة ما(التزه. 2019. ص 243)

❖ تعريف القيادة اصطلاحاً:

- القيادة هي الجهود التي يبذلها القائد للتأثير على سلوك الآخرين من أجل الوصول إلى أهداف تنظيمية محددة (هاشم علال . 2010 . ص 34)
- يعرفها "فيدلر" "F. E. Fiedler" بأنها عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزة لفرض الإذعان أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره (طلعت إبراهيم. 2007. ص 74)
- هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية ليشراف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة (الحري. 2008. ص 13)

2. تعريف القيادة النسوية:

❖ تعريف القيادة النسوية اصطلاحاً: لقد طرح مفهوم القيادة النسوية أول مرة على الساحة الفكرية في منتدى

- المكسيك عام 1975 والذي يعتبر بمثابة عام دولي للمرأة وتم فيه رفع شعار (المساواة-التنمية-السلم)، فقد عرفت بـ:
- هي مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي ترتبط بالمرأة مثل تطوير الأشخاص ونجاعة الدور والمكافأة والإلهام وتشاركية اتخاذ القرارات التي تمكنها من أداء المهام القيادية بشكل أفضل من الرجال (سليمان عباس الدليمي. 2016. ص 16)
- هي 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 وتحقيق الأهداف المرجوة بطريقة مميزة بالشكل الذي تستطيع المرأة من خلالها أن تثبت جدارتها في المجتمع (سليمان عباس الدليمي. 2016. ص 16-17)
- هي التي تتوفر لديها هذه القدرة على التأثير في مرؤوسيهما وجعلهم ينفذون ما يطلب منهم عن رغبة واقتناع هي في الواقع رئيسة وقائدة ناجحة قادرة على الإشراف السليم وتعمل على تحقيق ما هو مطلوب منها ومن مرؤوسيهما داخل الوحدة الإدارية التي ترأسها بكفاءة عالية (مراذقة. ص 5-6)

لقد جاء التعريف الأول حول القيادة النسوية ليشر بأنها مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي ترتبط بالمرأة لتمكنها من أداء المهام القيادية بشكل أفضل في حين جاء التعريف الثاني ليركز على أن القيادة النسوية هي القدرة على التأثير في مرؤوسيهما وجعلهم ينفذون ما يطلب منهم؛ وعليه في كلا التعريفين يكملان بعضهما بأن القيادة النسوية تشتمل السمات والخصائص والسلوكيات والمهارات التي تتحلى بها المرأة القائدة حيث تكون لها قدرة التأثير على المرؤوسين.

❖ **التعريف الاجرائي لمفهوم القيادة النسوية:** هي ذلك الفعل التشاركي والكاريزمي والمهارات التي تنتهجها المرأة

القائدة في بنك الفلاحة التنمية الريفية بمدينة تفرت، وذلك بغية تحقيق الفاعلية في أداء العمال مما يساهم في تحقيق

الأهداف المرسومة للمؤسسة.

## 2- مفهوم الفاعلية:

❖ **تعريف الفاعلية لغة:** هي وصف في كل ما هو فاعل، فالفاعلية هي القوة الكامنة في الشيء (الجشعمي . خالد

العزي. 2020. ص5). وترجع كلمة فاعلية إلى مصدر صناعي من فاعل بمعنى مقدرة الشيء على التأثير (معجم المعاني

الجامع. 2025.9:27/03/22). [www. almaany.com](http://www.almaany.com)

❖ **تعريف الفاعلية اصطلاحا:**

• هي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف

المحققة والأهداف المحددة. (سلاطنية. 2013 . ص 70)

• تعرف على أنها استعداد وطاقة المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية،

وكذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية. (سعال. 2018. ص89)

## 3- مفهوم الأداء الوظيفي:

1. **تعريف الأداء :**

❖ **تعريف الأداء لغة:**

• اشتق هذا المصطلح من الكلمة اللاتينية **PERFORMANCE** التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها

التنظيم أهدافه. (مزهودة. 2001. ص86)

- جاء في لسان العرب "لابن منظور" أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، أدى الشيء الذي قام به؛ ويشير مفهوم الأداء في اللغة كذلك إلى عمل أو إنجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه. فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين. (الهاني. 2017-2018.ص25)

❖ تعريف الأداء اصطلاحاً:

- هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. (مزهودة. 2001.ص86)
- يعرفه "كود" "GOOD" بأنه الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة حسب قدرته واستطاعته. ( الحراشة . 2010 . ص 90)

2. تعريف الأداء الوظيفي:

❖ تعريف الأداء الوظيفي اصطلاحاً:

- هو مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته (الحراشة. 2010. ص 92)
- هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور أو المهام (بن نوار. 2010. ص91)

لقد جاء التعريف الأول يشر على أن الأداء الوظيفي بكونه مجموعة من أنماط السلوك التي تعبر عن أداء الموظف لمهامه وتحمل مسؤولياته؛ بينما التعريف الثاني أشار للأداء الوظيفي بكونه ذلك الأداء الذي يكون في موقف معين ناتج عن العلاقة المتداخلة بين كلمن الجهد والقدرات وإدراك الدور والمهام؛ وعليه يشير مفهوم الأداء الوظيفي بكونه ذلك الجهد الذي يبذله الموظف لأداء وإدراك الدور وتنفيذ المهام الموكلة إليه.

❖ تعريف الأداء الوظيفي إجرائياً: هو مجموعة الوظائف والمهام الموكلة للعمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بمدينة تشرت والتي تتم وفق مراقبة وإشراف من المرأة القائدة وهذا ما يظهر في المواقف التي تكون بين القائدة والعمال في فترات العمل بالمؤسسة.

#### 4- مفهوم المؤسسة:

❖ تعريف المؤسسة لغة: اشتق هذا المصطلح من الكلمة اللاتينية "INSTITUTIO" أي التأسيس والمنهجية والتثقيف (فيربول. ترجمة الأسعد أنسام محمد .2011. ص 112)

❖ تعريف المؤسسة اصطلاحاً:

• يعرفها "فرانسوا بيرو" "FRANCOIS PEROUX" بأنها منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته. ( بن الجيلاني محيريق . 2020. ص 24)

• يعرفها "كارل ماركس" بأنها تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل انتاج نفس النوع من السلع (بن الجيلاني محيريق . 2020. ص 24)

#### سادساً: الدراسات السابقة:

**الدراسة الأولى:** دراسة ابراهيم حاج عمر وأحمد لعربي(2020)، " دور القيادة الإبداعية في إثراء الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية لفرع الخطوط الجوية الجزائرية -أدرار"، المجلد 12، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر. وقد انطلقت هذه الدراسة من تساؤل مفاده: ما طبيعة النمط القيادي السائد في المؤسسة وهل له تأثير في الأداء الوظيفي؟، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى العينة العشوائية عددها 45 فردا اختيروا عشوائياً؛ كما اعتمدوا على صحيفة استبيان كأداة لجمع البيانات ليتم التوصل في الأخير إلى النتائج التالية أهمها:

- هناك علاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي حيث أن مستوى الأداء يرتفع بتوفر عدة عوامل وهذا حسب المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة التفاعل بين القادة والمرؤوسين وتقبل القادة لمقترحات المرؤوسين وتفهم رغباتهم وحرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية والثناء على مجهودات، منح القائد صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات وتقبل الاقتراحات الهادفة التي تطرح من العاملون.

- هناك علاقة بين نمط القيادة لحر والأداء الوظيفي حيث ينخفض مستوى الأداء بوجود عدة عوامل وهي: تفويض كل الصلاحيات الإدارية للعاملين، وتجنب القائد اختيار الواجبات التي تتناسب مع الرغبات، التهرب من مواجهة المشكل، يوافق دائما على الأساليب التي يختارها المرؤوسين، يتساهل مع المقصرين في واجباتهم، القائد يقرر بنفسه ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه، الإغفال عن ميول العاملين، تنفيذ سياسة موحدة لمدير العمل.

**الدراسة الثانية:** دراسة حلالة فايزة (2016)، " واقع أدوار القيادة الإدارية النسوية داخل المنظمات الجزائرية - دراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات في ولاية بسكرة"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات والمناجمت، العدد 8، جامعة الجزائر 2، الجزائر .

حيث تعالج هذه الدراسة موضوع واقع أدوار القيادة الإدارية النسوية داخل المنظمات الجزائرية، وقد انطلقت من تسأل هو: ما هو واقع الأدوار القيادية التي تقوم بها المرأة في المؤسسات الجزائرية؟ وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة في مجموعة من النساء البالغ عددهم 50 امرأة تم اختيارهم بطريقة عرضية وتم استخدام أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ليتم التوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- الاهتمام بالجماعات الغير الرسمية وهي جماعات تتكون بشكل طبيعي وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية.
- القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفيا وتحسيسهم بأهميتهم ومواقفه.

**الدراسة الثالثة:** دراسة محمد معمري (2018 / 2019)، " دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كوبا بولاية الجلفة"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر. حيث سلط الضوء على دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين وقد انطلقت هذه الدراسة من تسأل مفاده: كيف تساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين؟ والذي يتفرع إلى أسئلة فرعية وهي:

1. كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة لتحسين أداء العاملين؟

2. كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات لتحسين أداء العاملين؟

3. ما درجة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية؟

وتمثلت فرضيات هذه الدراسة في:

1. تساهم القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين.

2. تساهم القيادة التشاركية في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أداء العاملين.

3. هناك درجة لممارسة القادة للعلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين

لقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والعينة تمثلت في جميع العاملين في مستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة والبالغ عددهم (220)، كما اعتمدت على طريقة الحصر الشامل لكافة العاملين في مستشفى الصداقة وأدوات لجمع البيانات تمثلت في الاستبيان والملاحظة؛ وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- العلاقة إيجابية بين ممارسة القادة للقيادة التشاركية وممارسة تفويض السلطة حيث يدرك القائد الذي يمارس القيادة التشاركية وممارسة تفويض السلطة.
- العلاقة إيجابية بين ممارسة القادة للقيادة التشاركية وممارسة اتخاذ القرار وتأثيرها إيجابيا على المناخ العام للمستشفى لأنها تزيد من ثقة العاملين بأنفسهم فينعكس بدوره على تحسين أداء العاملين.
- العلاقة إيجابية بين القادة للقيادة التشاركية وممارسة أهمية العلاقات الإنسانية وضرورتها للعملية الإدارية لأنها تزيد من ثقة العاملين ومن حماسهم وضرورتها للعملية الإدارية بالعمل مما ينعكس على تحسين أداء العاملين.

### مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

(1) أوجه التشابه بين الدراسات السابقة الدراسة الحالية: تلتقي وتتشابه هذه الدراسات مع موضوع الدراسة

الراهنة في مجموعة من النقاط تمثلت في توظيف المقاربة النظرية بموضع البحث، وكذا الاتفاق في دراسة متغير القيادة.

(2) أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية: من أهم نقاط الاختلاف بين الدراسات السابقة

والدراسة الراهنة أنهم يختلفون في:

✓ ركزت الدراسة الحالية على تفكيك المتغير المستقل إلى مجموعة من الأبعاد على أساسها تم طرح أسئلة الدراسة، أما الدراسات السابقة فقد ركزت على تفكيك كلا المتغيرين في الدراسة.

✓ اختلاف كل من أهداف الدراسة الحالية وطبيعة ميدانها مقارنة بالدراسات السابقة.

✓ اختلاف دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في أدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وكذا المنهج المتبع في فهم وتفسير موضع القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال.

**3) أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:** بعد التطرق لموطن التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة كلاً لزاماً علينا أن نشير إلى نقاط الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في موضع بحثنا؛ وعليه فقد تمثلت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في:

✓ ساعدتنا الدراسات السابقة في كيفية بناء الموضوع من حيث عرضه وترتيب أهم عناصره انطلاقاً من تحديد الإشكالية وصياغة تساؤلاتها، ثم التطرق إلى أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهداف الدراسة وكذا تحديد أهم المفاهيم الأساسية للدراسة.

✓ من أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة هو الاطلاع على التساؤلات الفرعية والفرضيات والأبعاد المطروحة فيها، مما ساعدنا في صياغة تساؤلات جديدة بدراستنا الحالية لم تتناولها الدراسات الأخرى.

✓ التعرف على وجهات نظر الباحثين الذين سبق لهم وأن درسوا موضوع القيادة النسوية وأداء العمال وكيفية دراسته وأهم النتائج التي تم التوصل إليها.

### سابعاً: المدخل النظري للدراسة:

تعتبر المقاربة النظرية أحد أهم الركائز الهامة لكل دراسة سوسيولوجية حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضوعه، فالتوجه النظري بمثابة مجموعة تعاريف دالة للبحث السوسيولوجي؛ من هذا المنطلق واستناداً إلى أدبيات الدراسة واستطلاع للدراسات والنظريات التي تهتم بموضوع القيادة سنعمد في دراستنا الحالية المعنونة بـ "القيادة النسوية وفاعلية لأداء الوظيفي للعمال - دراسة ميدانية بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية" على إحدى

نظريات القيادة وهي النظرية الموقفية عند فريد إدوارد فيدلر (بوشمال. 2010/2011. ص 32)

إن النظرية الموقفية (الظرفية) تعد اتجاه حديث في الفكر الإداري ، حيث أكدت هذه النظرية على أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والبشرية وطبيعة المهام والقيم الاجتماعية وعلى طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في التنظيم ، وأشارت إلى ضرورة تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتماشى مع الظروف والأحوال التي يمر بها التنظيم فليس هناك نمط أفضل للقيادة يمكن أن يتبع دائما ، وليس هناك هيكل تنظيمي مثالي يمكن أن يظل ثابتا لا يتغير لأن ذلك محكوم بالأحوال والظروف الداخلية والخارجية التي يمر بها التنظيم(همشري. 2001. ص 76)

وتؤكد النظرية الموقفية أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما، حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى، فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف؛ ومن هنا قامت النظريات الموقفية على أساس أنه لا يوجد نمط ملائم لكل المواقف والظروف بل أن النمط المناسب يعتمد على الموقف الحالي إذ ترى هذه النظريات أن احتمال بروز شخص معين في جماعة كقائد هو محصلة موقف كامل؛ وهذا يعني أن الفكرة الجوهرية للنظريات الموقفية أنها ترى بأن فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وطبيعة التابعين والموقف السائد إذ يشكل الموقف تأثيرا على قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب (حلاق. 2020. ص 35-36) وللنظرية الموقفية عدة مبادئ وقواعد وهي :

- لا يوجد طريقة واحدة للإدارة يمكن اتباعها.
- يجب أن يكون هناك مجموعة من الممارسات الإدارية تتماشى بشكل كبير مع مجموعة من المهام التي يقوم بها الأفراد.
- أن التنظيم يحتوي على ثلاثة أنظمة فرعية وهي: النظام الفرعي الفني وكذلك النظام الفرعي التنظيمي والنظام الفرعي

المؤسس. (مجدي. 15:03 .2025/5/25 ./HTTPS://WWW.MAKTABTK.COM)

لقد ساهم في بلورة و بروز أفكار النظرية الموقفية العديد من الرواد والمساهمين تمثلوا في كل من: "جوانوودوارد" JOAN WOODWARD ، "بوللورنس" PAUL LAWRENCE و "جي لورش" JAY LORSCH ("الموشي. 2010 /2009 ص 48)، وكذا "فريد إدوارد فيدلر" من مواليد سنة 1922 وهو أحد كبار الباحثين في مجال علم النفس الصناعي والتنظيمي في القرن 20؛ حيث امتدت أعماله من 1967/1951، وقد عمل في جامعة واشنطن، كما قدم نموذجا للقيادة الموقفية أطلق عليه نموذج فيدلر للقيادة الموقفية.(موقع من هم. 18:38 .2025/5/27

.HTTPS://MANHOM.COM(

لقد تمثل هذا النموذج في النموذج الشرطي لصاحبه " فيدلر " FAED EDWARD FIEDLER ؛ في كونه أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري وأجرى دراساته في جامعة "الينوى" عام 1967 في الولايات المتحدة وقد عُدت من أهم الدراسات في هذا المجال كونها أخذت عوامل الموقف المحيط بالقائد ، كما درس " فيدلر " أيضا علاقة القيادة بالأداء في كل المجموعات التي درسها وتوصل إلى نتيجة تقول : " إنه ليس هناك قائد فاعل أم غير فاعل في كل الظروف وأن فاعلية القيادة تعتمد على مدى التوافق بين شخصية القائد أو السمات القيادية وعوامل الموقف التي تؤثر في سلوك القائد أو النمط القيادي المناسب " وقد أفرز ثلاثة متغيرات تتعلق بالموقف هي:

**1- طبيعة العلاقة بين القائد والأتباع:** أي مدى قبول الأتباع لقائدهم واقتناعهم به والتفاعل معه فإذا كانت العلاقة تفاعلية كانت القيادة فاعلة والعكس صحيح ويعد هذا من أقوى المتغيرات الموقفية.

**2- مدى وضوح مهام العمل والواجبات الملقاة على عاتق الأتباع:** ويعد هذا العامل الثاني المؤثر في متغيرات الموقف.

**3- مركز القائد وقوة سلطته:** التي تستمد من السلطة الرسمية أي من المنصب الإداري والذي يشغله، فكلما زادت سلطته زادت قدراته على التأثير على أتباعه وهو العامل الثالث من متغيرات الموقف.

وفي سبيل توضيح أفكاره تبني " فيدلر " نمطي القيادة لدى جامعة ميتشيغان وهما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين؛ وقد اعتبر أن نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج هو نمط موجه ونمط القيادة الذي يهتم بالعاملين هو نمط مشارك وقام بتوضيح العلاقة بين أسلوب القيادة ومتغيرات الموقف الثلاثة سالفة الذكر كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (01): يوضح نمط العلاقة بمتغيرات الموقف عند فريد إدوارد فيدلر:

رقم الحالة	درجة صعوبة الموقف	علاقة القائد بالأتباع	درجة تصميم ووضوح المهام	قوة سلطة القائد	نمط القيادة الأكثر إنتاجية
1		جيدة	واضح	قوي	يهتم بالعمل
2		جيدة	واضح	قوي	يهتم بالعمل
3		جيدة	غامض	قوي	يهتم بالعمل
4		جيدة	غامض	ضعيف	يهتم بالعلاقات (مشارك)
5		جيدة	واضح	ضعيف	يهتم بالعلاقات (مشارك)
6		سيئة	واضح	قوي	لا توجد معلومات
7		سيئة	غامض	قوي	لا توجد علاقة
8		صعب جدا	سيئة	غامض	ضعيف

يرى فيدلر أن ظروف الموقف تندرج من السهولة والمسيرة جدا إلى صعب جدا أي من (من 1 إلى 8)؛ ففي الحالة الأولى تكون ظروف الموقف مفضلة جدا، أما الحالة رقم 8 فتكون ظروف غير مفضلة أبداً وأسلوب القائد يختلف باختلاف ظروف المواقف الآتية. (التزه. 2019. ص 259)

إن النظرية الموقفية لدى " فيدلر " تركز على ثلاثة متغيرات تمثلت في طبيعة العلاقة بين القائد والأتباع ومدى وضوح مهام العمل والواجبات الملقاة على عاتق الأتباع ومركز القائد وقوة سلطته. وقد توصلت هذه النظرية إلى نتيجة قد أشرنا إليها آنفاً ألا وهي: " أنه ليس هناك قائد فاعل أم غير فاعل في كل الظروف وأن فاعلية القيادة تعتمد على مدى التوافق بين شخصية القائد أو السمات القيادية وعوامل الموقف التي تؤثر في سلوك القائد أو النمط القيادي المناسب "؛ وعليه فمن هذا المنطلق

فإن النظرية الموقفية قد سعت إلى فهم المواقف بين القائد والمرؤوسين وطبيعة هذه العلاقة بينهما ونمط القيادة في كل موقف. ومن هنا فإن الدراسة الحالية المعنونة بـ: القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال - دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت " قد جاءت لمحاولة فهم القيادة النسوية باعتبارها نمط إداري يركز على المشاركة التعاونية بين العاملين و بين القائدة والمرؤوسين ، بالإضافة إلى الفعل الكاريزمي للمرأة القائدة بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتمتعها بسلطة تنظيمية في مختلف الظروف والمواقف.؛ أضف إلى ذلك فإن هذه النظرية قد ركزت على دراسة الضغوط والظروف المباشرة التي تواجهها التنظيمات وتؤثر في بنائها التنظيمي وتفترض أن الإدارة الناجحة هي التي يمكنها تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال البناء التنظيمي الأكثر ملائمة لتحقيق أهدافها في ظل هذه الضغوط والظروف المباشرة التي تواجهها ؛ وبالتالي فقد سعت دراستنا الحالية إلى محاولة فهم القيادة النسوية وكذا الأنماط القيادية المعتمدة من طرف المرأة القائدة بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية من وجهة نظر العمال وكذا المواقف التي تتطلب مهارات وسمات كاريزمية واستراتيجيات من شأنها المساهمة في فاعلية الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت.

**ومختصرة للفصل** فقد تم التطرق إلى صياغة إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وأهميتها وأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، وكذا وتحديد مفاهيمها الأساسية ومن ثم الانتقال إلى الدراسات السابقة وصولاً إلى عرض المقاربة السوسولوجية التي سيتم الاعتماد عليها في هذا البحث.

# الفصل الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خلاصة الفصل

### تمهيد:

للتعمق بموضوع القيادة النسوية وفاعلية الأداء لابد من التطرق إلى الجانب المنهجي في الدراسة والذي يتضمن جملة من الخطوة المنهجية على الباحث السير وفقها للوصول إلى نتائج الدراسة؛ وبهذا يعد هذا الفصل المنهجي بمثابة نقطة الوصل بين الفصل الأول آلا وهو الفصل النظري للدراسة والفصل الأخير المتمثل في نتائج الدراسة. وعليه يتضمن هذا الفصل كل من مجالات الدراسة وهي المجال المكاني-المجال الزماني-المجال البشري، وكذا منهج الدراسة وأدوات الدراسة بالإضافة إلى مجتمع الدراسة.

### أولاً: مجالات الدراسة:

يتضمن هذا العنصر في مجالات الدراسة وهي المجال المكاني والمجال الزماني والمجال البشري؛ حيث يعد هذا الأخير الخطوة الأولى في الفصل الثاني الخاص بالإجراءات المنهجية للدراسة وسيتم التطرق إليهم تباعاً كما يلي:

#### 1- المجال المكاني:

أجريت الدراسة الحالية والمعنونة بـ: "القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال - دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة نفرت" في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة نفرت؛ حيث يعرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" بأنه هيئة عمومية اقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية وكذا الاستقلال في التسيير مهمته تطوير القطاع الفلاحي وترقية عالم الأرياف إضافة إلى اهتمامه مختلف القطاعات الاقتصادية؛ كما يعتبر هذا البنك صاحب أكبر شبكة بنكية في الجزائر بالمقارنة مع الهيئات الأخرى، ففي بداية الأمر تكون البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري و أصبح يحتضن حالياً 326 وكالة و 31 مديرية عامة؛ ويضم حوالي 7000 موظف على مستوى الهياكل المركزية و الجهوية وكذا المحلية في الجزائر. كما يعتبر الآن شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 33 مليار دينار جزائري مقرها الرئيسي 17 شارع العقيد عميروش الجزائر العاصمة؛ ونظر لكثافة نشاطه ومستواه فقد صنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من قبل قاموس مجلة البنوك (BANKERS ALMANAC) (لطبعة 2002 في المركز الأول في الجزائر و 668 عالمياً من أصل 4100 بنك) (خيثر . 2021. ص 217) وقد تم إجراء دراستنا الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة نفرت ويعد هذا الأخير أحد الفروع التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة ورقلة والذي يندرج هو الآخر ضمن فروع البنك التابعة للبنك الرئيسي بالجزائر العاصمة.

**2- المجال الزمني:** ويتمثل في المدة الزمنية التي يستغرقها الباحث منذ نزوله للميدان لجمع المعلومات إلى غاية الانتهاء

منها؛ وقد مرت الدراسة الحالية والمعنونة بـ: " القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال -دراسة ميدانية على

عينة من العمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت " في هذه الفترة الزمنية وفق ثلاثة مراحل:

**المرحلة الأولى:** وهذا المرحلة شملت الدراسة الاستطلاعية حيث قمنا بزيارات أولية و استطلاعية للمؤسسة التي تم

اختيارها كميدان للدراسة؛ وقد كانت عبارة عن زيارات متقطعة لجمع المعلومات النظرية حول موضوع البحث وهذه

المرحلة أجريت في المديرية الجهوية بمدينة ورقلة وذلك بغية التعرف على هذه المديرية والفروع التابعة لها وقد كانت هذه

المديرية تترأسها امرأة أيضا؛ ولكن نظرا للصعوبات الجمة التي صاحبت هذا الموضوع ومكان الدراسة تم توجيه الدراسة

لأحد الفروع التابعة للمؤسسة الأم ألا وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمدينة تفرت الذي تترأسه امرأة وإجراء زيارات

استطلاعية أولية للمجال المكاني الجديد في الدراسة .

**المرحلة الثانية:** حيث تم في هذه المرحلة جمع المعلومات حول مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت، وكذا

جمع المعطيات والتي على أساسها تم تغيير أداة الدراسة من استبيان إلى مقابلة ومنه بناء وتصميم أداة مقابلة وعرضها

على الأستاذة المشرفة وتصحيحها مع إجراء التغييرات عليها قبل النزول النهائي بميدان الدراسة بمؤسسة بنك الفلاحة

والتنمية الريفية بمدينة تفرت.

**المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة الدراسة الميدانية والتي تضمنت مرحلتين فرعيتين تمثلت المرحلة أو الخطوة الأولى في إجراء

المقابلات الميدانية مع عينة الدراسة والتي أجريت من 7 أفريل إلى 22 أفريل، ثم تلتها المرحلة الفرعية الثانية مباشرة

وامتدت من 23 أفريل إلى 24 ماي 2025؛ وتعد المرحلة الثالثة من المجال الزمني هي المرحلة النهائية تم فيها الغوص

في ميدان الدراسة وتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها من المقابلات الميدانية وتفسيرها وصولا إلى نتائج الدراسة.

**3- المجال البشري:** لقد أجريت هذه الدراسة التي جاءت تحت عنوان " القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي

للعمال " على عينة عمال مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت.

**ثانيا: مجتمع الدراسة:**

ولقد اعتمدت الدراسة الحالية و التي جابت بعنوان " القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال -دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت "على طريقة المسح الشامل أو الحصر الشامل والذي يهدف إلى دراسة كل مفردات المجتمع دون استثناء، وهذه الطريقة تمتاز بأهميتها العلمية في جمع المعلومات والبيانات و استخراج النتائج وإيجاد الحلول المقترحة وكلمة شامل في الدراسات الاجتماعية يقصد بها المجتمع المعني بالدراسة أو البحث وحجمه ولا يقصد به كل مجتمع الدولة؛ بل مجتمع الدراسة والذي يختلف حجمه باختلاف قدرة وإمكانيات الباحث والفريق المساعد له (عماد. 2007. ص52-53). حيث اعتمدنا على مسح شامل لكل مفردات الدراسة والبالغ عددهم 15 عامل وقد تم إجراء 12 مقابلة وإلغاء 3 مقابلات نظر للوصول إلى حالة التشبع وتفاديا لتكرار إجابات المبحوثين.

### ثالثاً: منهج الدراسة

يعتبر المنهج ضرورة لأي بحث علمي فهو بمثابة المسار الذي يعتمد عليه الباحث قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة الموضوع؛ وعليه فقبل الإشارة للمنهج المتبع في الدراسة المعنونة بـ: " القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال -دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت " لا بد من تعريف مفهوم المنهج.

■ يعرف بعض العلماء والباحثون المنهج على أنه جملة من المبادئ والقواعد والإرشادات التي يجب على الباحث اتباعها من بداية البحث إلى نهايته بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها ظواهر موضوع الدراسة.

■ يعرفه الدكتور "عامر مصباح" بأنه مجموعة الخطوات العلمية الواضحة والدقيقة التي يمتلكها الباحث في مناقشته أو معالجة ظاهرة اجتماعية أو سياسية أو إعلامية معينة. (رانجة وآخرون. 2019. ص14)

لقد اعتمدت الدراسة الحالية و المعنونة بـ: " القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال - دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت "على أن المنهج الكيفي لكونه من المنهاج المناسبة والملائمة لدراسة المواضيع الاجتماعية من بينها موضوع القيادة؛ وذلك بمحاولة فهم المواقف التي تكون بين المرؤوسين ومسؤول المؤسسة وأبعاد القيادة النسوية من فعل كاريزمي وفعل تشاركي ومهارات واستراتيجيات في هذه المواقف الموجودة في البيئة

التنظيمية و كذا محاولة فهم طبيعة الأداء الوظيفي للعمال في ظل القيادة النسوية بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت.

### رابعاً: أدوات جمع البيانات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الدراسة الحالية والمعنونة بـ: "القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال -دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت " على جملة من الوسائل والأدوات في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية وهذا للوصول إلى النتائج المراد تحقيقها والمتمثلة في الأدوات التالية:

#### 1- الملاحظة المباشرة: تتضمن هذه الأخيرة العديد من التعاريف نذكر منها:

- هي إحدى التقنيات المنهجية في جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو الكتابية كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير.
- وتعرف أيضاً بأنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما للبحث ولدراسة التي تتلائم مع طبيعة الظاهرة. (عشور وآخرون.2017.ص 282)

لقد اعتمدنا في دراستنا التي جاءت تحت عنوان "القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال -دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت "على أداة الملاحظة أثناء إجرائنا للدراسة الاستطلاعية وكذا الدراسة الميدانية؛ حيث لاحظنا أن هناك فعل تشاركي بين المرأة القائدة مسؤول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت وال عاملين بها أثناء إنجاز المهام. هذا الأمر تكرر أكثر من مرة أثناء إجرائنا للمقابلات الميدانية مع عينة الدراسة المتمثلة في العمال بأيام و فترات مختلفة طيلة زيارتنا للمؤسسة، وقد أشارت لنا مسؤولة المؤسسة بملاحظة مفادها توقف إجراء المقابلات مع العمال أثناء ذروة العمل والبقاء بالمؤسسة لتسجيل الملاحظات ومن ثم استئناف المقابلة من جديد بعد تجاوز مرحلة ضغط العمل. كما لاحظنا في بعض المقابلات أن مسؤولة العمل تشارك بعض العمال الذين التحقوا حديثاً بالوظيفة وتقدم لهم كل المعلومات والنصائح والتوجيهات التي يحتاجونها ويستمترون تحت إشرافها للتعرف على طبيعة العمل بالمؤسسة.

2- **المقابلة:** قبل الحديث عن كيفية إجراء المقابلات الميدانية مع عينة الدراسة لا بد من تعريف هذه الأخير حيث تعرف

بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى

الباحث لتعرفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة. (عبيدات وآخرون .1999. ص55)

لقد اعتمدت الدراسة الحالية التي جاءت تحت عنوان "القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال -دراسة ميدانية على

عينة من العمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت " على أداة المقابلة المفتوحة مع عينة من العمال

بالمؤسسة؛ وللوصول إلى مجموعة من النتائج حول هذه الدراسة فقد تضمنت المقابلة على 17 سؤالاً موجه لعينة الدراسة وفق

4 محاور أساسية وهي كالتالي:

❖ **المحور الأول:** والذي يضم البيانات الشخصية وتضمن 5 أسئلة.

❖ **المحور الثاني:** وتضمن البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: كيف يساهم الفعل التشاركي في فاعلية الأداء الوظيفي

للعمال؟ حيث تضمن 5 أسئلة.

❖ **المحور الثالث:** تضمن البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: كيف يساهم الفعل الكاريزمي في فاعلية الأداء الوظيفي

للعمال؟ وتضمن 4 أسئلة.

❖ **المحور الرابع:** تضمن البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث: كيف تساهم المهارات القيادية في فاعلية الأداء الوظيفي

للعمال؟ وتضمن 3 أسئلة.

لقد تم إجراء المقابلات مع عينة الدراسة في الفترة الممتدة من 7 أبريل إلى 22 أبريل 2025 وهم العمال ببنك الفلاحة

والتنمية الريفية بمدينة تفرت لجمع البيانات والتعرف على آراء وتجارب عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ظل القيادة

النسوية ، حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي تسمح للمبحوثين بالتعبير بحرية حول القيادة النسوية و توضيح

تصوراتهم حول القيادة النسوية كيف لها أن تحقق فاعلية في أدائهم ، وقد دامت مدة إجراء المقابلات مع العمال من 30 دقيقة

إلى ساعة فأكثر من الزمن والتقيد بوقت محدد نظرا لوتيرة العمل المتواصلة لدى العمال حسب تصريح مديرة المؤسسة.

3- **أداة تحليل المحتوى:**

لقد ابتكر الصحفيين تحليل المحتوى وبعد ذلك اعتمده علماء الاجتماع؛ حيث يعد أسلوب بحث يقوم على جمع وتحليل البيانات من النصوص والرسائل التي يتم التعبير عنها وتوصيلها بطرق مختلفة بما في ذلك الكتب والصحف ووسائل الإعلام المادية الأخرى.

■ هو طريقة ترميز وتصنيف منظمة يمكن للباحث استخدامها لاستكشاف كميات كبيرة من المعلومات النصية الموجودة للتأكد من اتجاهات وأنماط الكلمات المستخدمة وتواترها وعلاقتها وهيكلها وسياقات وخطابات الاتصالات؛ حيث يتم تحديد الأنماط وتفسيرها أثناء إجراء أبحاث المحتوى أو تحليل المحتوى وتحليل المحتوى السردي؛ أو ما يسميه "ليامبوتونج" بتحليل المضمون الكمي التقليدي؛ وهو في الأساس تحويل البيانات النوعية إلى صيغ كمية. (فرج. 2017. ص 126)

■ يعرف "جانيس" عام (1943) تحليل المضمون بأنه الأسلوب الذي يستخدم في تصنيف وتبويب المادة الإعلامية ويعتمد أساساً على تقدير الباحث أو مجموعة من الباحثين ويتم بمقتضاه تقسيم المضمون إلى فئات بالاستناد إلى قواعد واضحة بافتراض أن تقدير القائم بالتحليل يتم على أساس أنه باحث علمي وتحدد نتائج تحليل المضمون تكرارات ظهور أو ورود وحدات التحليل في السياق. (حسونة. WWW.ALUKAH.NET).

■ ويعرفه "كلود كريندرف" بكونه أحد الأساليب البحثية التي تستخدم في تحليل المواد الإعلامية بهدف التوصل إلى الاستدلالات واستنتاجات صحيحة ومطابقة في حالة إعادة البحث والتحليل (تمار. 2007. ص 9-10) وتحتوي أداة تحليل المحتوى على فئتين هما:

1. **فئات الشكل:** وهي التي تجيب على السؤال كيف قيل؟ حيث تتكون هذه الفئات من: (فئة شكل الاتصال، فئة شكل العبارات، فئة الأسلوب).

2. **فئات المحتوى:** وهي التي تجيب عن السؤال ماذا قيل؟ وتندرج ضمنها 6 فئات وهي كالتالي: (فئة الموضوع أو المادة المعالجة، فئة الاتجاه، فئة القيم، فئة الوسائل، فئة الهدف، فئة المرجع). (بن أم هاني. 2020/2019. ص 166-167)

وقد اعتمدنا في دراستنا الحالية التي جاءت بعنوان "القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال -دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت" على أداة تحليل المحتوى من خلال اعتماد 4 فئات

تمثلت في: (فئة الموضوع-فئة الهدف-فئة القيم-فئة الاتجاه)؛ وذلك بغية القيام بعملية ترتيب إجابات المبحوثين في فئات محددة وحساب تكراراتها ومنه فهمها وتحليلها وتفسيرها تفسيراً سوسولوجياً.

### خلاصة الفصل:

وخلاصة لهذا الفصل الذي هو بعنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة" والذي تضمن كل من مجالات الدراسة و مجتمع

الدراسة والمتمثل في العمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت

و المنهج المعتمد في هذه الدراسة ألا وهو المنهج الكيفي، وكذلك تم الاعتماد على أداة تحليل المحتوى لفهم وتفسير البيانات

والمعلومات التي تم جمعها من عينة الدراسة وأخيراً تم تحديد أدوات جمع البيانات والتي شملت كل من أداة الملاحظة وأداة المقابلة

# الفصل الثالث

## عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة:

1- عرض حالات الدراسة

2- التحليل الكمي لعينة الدراسة

1. عرض البيانات الشخصية للدراسة

2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول

3. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني

4. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء تساؤلات الدراسة:

1- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة على ضوء البيانات الشخصية

2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الأول

3- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الثاني

4- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الثالث

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المدخل النظري

خامساً: النتيجة العامة للدراسة

**تمهيد:**

بعد عرضنا لمختلف الأطر المنهجية لموضوع دراستنا المعنونة بـ " القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال - دراسة ميدانية بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت"، سنتناول في هذا الفصل عملية عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال البيانات التي تم جمعها من المبحوثين وتحليلها وتفسيرها عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء تساؤلات الدراسة وعرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة وعرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء المدخل النظري وصولاً للنتيجة العامة للدراسة.

**أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة:**

**1- عرض حالات الدراسة:**

الحالة رقم (01): أجريت المقابلة بتاريخ 2025/04/07 من الساعة 9:43 إلى الساعة 11:10 مع شاب متزوج يبلغ من العمر 42 سنة متحصل على شهادة جامعية ذو أقدمية 17 سنة بالمؤسسة.

في حوار بيننا حول الفعل التشاركي وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال خاصة في اتخاذ القرار أكد المبحوث بقوله " نعم سبق لي واتخذت القرار وأكد ذلك بقوله ندخلو في اجتماع ويكون القرار للأغلبية وبعد سماع مختلف آراء قدمت رأيي كقرار نهائي وتم الاعتماد عليه من طرف القائدة معناها أن القائدة لا تتخذ قرار لوحدها "وبالنسبة للطابع العمل داخل المؤسسة لا بد من العمل الجماعي وبقوله يؤكد لا يستطيع أي عامل العمل لوحده لازم يكون عمل جماعي وعبر تسلسل أنا شخصياً كمشرف أول من خلال هذا العمل فيقول "نساهم في حل إشكال أو تدليل العقبات أو تأجيل في قضية حتان يلقوها حل"

كما أكد المبحوث على السمات الكاريزمية التي تتمتع بها القائدة تؤثر على أداء العمال لكن بطريقة إيجابية أي تقوم بتطبيق القانون وتحاسب على الخطأ خاصة إذا كان الخطأ المعتمد أو المتكرر أما الخطأ العفوي تتجاوزه وفي اتخاذها للقرار يكمن تأثيره على أداء العمال وأكد قوله: "من ناحية كمي يكون القرار جائر (ظالم) هو الخطأ الذي لم تفعله ويحسبوك عليه ، أو ظالم وهي عندما تكون العقوبة أكبر من الخطأ أو فوق طاقة العامل أي تكلفك بمهام أكثر من قدرتك في هذه الحالة

العامل يعود يضحى بقسط الراتب نتاعو على سبب تافه ، وفي حالة حدوث تجاوزت في العمل فهي تقوم بتطبيق العقوبات من الدرجة الأولى والدرجة الثانية والثالثة وعلى حسب طبيعة الخطأ والخطورة نتاعو" كما أكد أن الاستراتيجيات والأساليب التي تعتمدها القائدة في العمل بـ"تقوم بمجهود شخصي خاصة في البرامج التدريبية مع الزيادة الكفاءة في العمل" والطريقة المعتمدة من رئيستنا في العمل في الرفع من أدائنا كعمال أكد: "بقوله إنها طريقة جيدة خاصة من خلال الحرص على التكوين وتطوير المهارات العمال طبعاً كإين برامج ممنهجة من عند المديرية الجهوية و كإين برامج من مجهودها الشخصي".

الحالة رقم (02): أجريت المقابلة بتاريخ 2025/04/07 من الساعة 11:15 إلى غاية الساعة 12:00 مع فتاة متزوجة تبلغ من العمر 47 سنة متحصلة على شهادة جامعية ذو أقدمية 20 سنة بالمؤسسة.

في حديثنا بيننا في تفويض السلطة داخل المؤسسة أكدت قولها بحسب التسلسل الوظيفي تؤكد قولها "بكوني حكمت منصب استخلاف" وفي ما يخص الطابع العمل داخل المؤسسة تؤكد قولها "الخدمة نتاعنا كعمال داخل المؤسسة تسير وفق العمل الجماعي أي كل وحد يخدم خدمة ويبعثها لزميلو الآخر في العمل يكمل العمل وهكذا طريقة سريعة والعمل يمشي بنظام"، كما أكدت أن القرارات التي تتخذها المرأة القائدة تؤثر في طبيعة العمل كون أن هناك علاقة بين العامل والقائدة علاقة غير مباشرة وعلى حساب الحالة وعلى وحساب نوعية القرار الذي تتخذه، وتعمل رئيستنا في العمل على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة في بعض الأحيان فيه تحييد على حساب الحالة عند حدوث غيابات متكررة للعامل وفي حوار بيننا عن المهارات القيادية للمرأة القائدة و غياب المرونة بـ "كون أنها تجيبلها الضعف وتسبب" فهي تعمل على خلق بيئة عمل إيجابية داخل المؤسسة من خلال تحقيق المساواة والعدالة بين العمال وأكدت أن الطريقة التي تعتمدها المرأة القائدة في الرفع من أداء العمال: "أفما تعمل على تطوير مهارات العمال وتشجيع العمل الجماعي وتكوين برامج تدريبية وتأليف العلاقات والروابط الاجتماعية".

الحالة رقم (03): أجريت المقابلة بتاريخ 2025/04/08 من الساعة 10:30 إلى الساعة 11:08 مع فتاة عزباء تبلغ من العمر 35 سنة متحصلة على شهادة جامعية ذو أقدمية 10 سنوات.

أكدت الباحثة أن عملية اتخاذ القرار بقولها " ماتكونش عشوائيا وحننا كعمال نمدوا أراء فقط أم كقرار لا"، كما أكدت عندما تواجهني صعوبة أثناء العمل أكدت قولها: "بأنها نتحاور في الحل المناسب مع الزملاء وبعدها نقوم بعرض الإشكال مع المشرف الرئيسي أو المشرف وعندما لم أجد حل نظرح الإشكال على المديرية"، وفي حوارنا حول السمات الكاريزمية المرأة القائدة وتأثيرها على أداء" أكدت أن لديها سماتها كاريزمية عندها تأثير إيجابي مكانش عرقلة في الموضوع في هذا الجانب وبالنسبة لطبيعة الإجراءات التي تعتمدها في حال حدوث تجاوزت في العمل حيث أكدت قولها: تمدلك ورقة وتقولك اكتب فيها المبرر نتاعك ومبعد ذيك الورقة تحطها لك في DOSSIE كي شغل إنذار أولي وبعد إنذار تنفذ العقوبة, كما أنها تهتم القائدة بشكل كبير باهتمام المشاكل التي تواجه العمال أثناء العمل أما ما يخص المشاكل الشخصية لا تهتم".

وفي حديثنا حول استراتيجياتها وأساليبها أكدت الباحثة قولها: "أنا حاليا كعاملة لا تؤثر على أدائي لا من ناحية تشجيع ولا من ناحية تحفيز بصح كي نحب نتعلم حاجة نتعلمها وحدي بمجهودي أي نشوف زملائي كل واحد وين مختص وهو يعلمني نتعلمها من غير تشجيع، بالنسبة لي طريقة التي تعتمدها في الرفع من أدائنا كعمال أنا شخصيا ماعجبتيش طريقتها ولمشاكل أنو مكانش عدالة ومساواة".

الحالة رقم ( 04): أجريت المقابلة بتاريخ 2025/04/09 على الساعة 11:12 إلى الساعة 11:35 مع شاب متزوج

يبلغ من العمر 43 سنة متحصل على شهادة جامعية ذو خبرة 18 سنة بالمؤسسة

أكد المبحوث عند مواجهة أي صعوبة أثناء تأدية العمل بقوله " أقوم بإتصال أولي مع المشرف الرئيسي والمشرف وفي حالة مشكل كبير نتصل مباشرة مع المديرية"، وفي حوارنا عن السمات الكاريزمية تؤثر على العمال من ناحية طريقة المعاملة والأسلوب وفي تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة تعمل على تطبيقها في حالة عدم وجود مبرر مقنع للغياب، كما أكد أن السير الحسن للعمل من طرف القائدة في المؤسسة يتم وفق التواصل الفعال بين العمال وفي أسلوب المعاملة من القائدة على المرؤوسين ومن خلال الروابط والعلاقات الاجتماعية مابين العمال.

الحالة رقم ( 05): أجريت المقابلة بتاريخ 2025/04/13 من الساعة 12:10 إلى 12:53 مع فتاة متزوجة تبلغ من

العمر 45 سنة متحصلة على شهادة جامعية ذو خبرة 15 سنة بالمؤسسة.

في حديثنا عن الفعل التشاركي و اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أكدت قولها: "ينعقد اجتماع والقرار ما يكونش جماعي يدخل على حسب السرفيس معناه القائدة ما تتخذش قرار وحدها لازم مع المشرف الرئيسي والمشرف أما العمال يمدوا رأيهم فقط أم كقرار لا وبالنسبة للطابع العمل داخل المؤسسة لازم يكون جماعي أنا شخصيا ما نقدرش نخدم وحدي خدمة نتاعي لازم بيدها زميلي ومبعد تفوت عند زميلي الأخر ومبعد توصلني أنا نخدم خدمة المطلوبة مني"، وفي حديثنا عن القرارات وتأثيرها على أداء العمال أكدت بأن "التأثير يكون أولا على حسب نوع القرار أو على حساب طبيعة الظرف التي تمر بها المؤسسة وهناك قرارات صائبة وهي في صالح العمل"، وفي تطبيقها للقانون الداخلي للمؤسسة في حالة حدوث تجاوزات في العمل تعمل على تطبيق نوع العقبات وفي حالات تنفيذ العقوبة مع خصم نسبة معينة في المردودية. كما أكدت المبحوثة نوع الطريقة التي تعتمد عليها للرفع من أدائها كعمال بقولها "طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسك برائك ومن خلال المساهمة في دورات تدريبية تعمل فيها أيام مفتوحة للزبائن لتعريف بالمهام المؤسسة وعرض المنتوجات".

الحالة رقم (06): أجريت المقابلة بتاريخ 2025/04/14 من الساعة 9:03 إلى 9:41 مع شاب أعزب يبلغ من ال

عمر 31 سنة متحصلة على شهادة جامعية ذو خبرة 3 سنوات

أكد المبحوث على أن المرأة القائدة تساهم في خلق بيئة عمل تعزز التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة ويؤكد قوله " عند حصول مشكل ما، نديرو اجتماع في ما بيننا و نحاولوا إيجاد حل في أسرع وقت وهذا العمل القائدة هي لي فرضتو علينا في حالة حصول مشكل ما نحوسو على حل كمجموعة"، وبالتالي يكمن طابع العمل الجماعي داخل المؤسسة من ناحية المشاورات في ما بينهم وتقديم آراء؛ وفي حديثنا عن المهارات القيادية التي تتمتع بها لقائدة داخل بيئة العمل يؤكد قوله: "أنها تتمتع بصفات كاريزمية وعندها رؤية إستشرافية مما تؤثر سلبا على أدائها خاصة من ناحية الوقت وطريقة المعاملة وهناك تمايز فيما بين العمال"، وهناك تأثير على أداء العمال في القرارات التي تتخذها خاصة "كي يكون القرار داخلي مثلا كل واحد عندهو سجل خاص به وقبل ما يخرج قصدي ينتهي دوامه لازم عليه يكتب ماذا عمل طيلة اليوم ومجبر عليك كل يوم لازم تكتب واش خدمت هذي طريقة صراحة ما عجبنتيش كي شغل نحسها ما عندهاش فائدة"، كما أكد المبحوث أن القائدة في العمل تهتم بشكل كبير بمشاكل واحتياجات العمال في ما يخص العمل طبعاً أما المشاكل الشخصية هناك

اهتمام لأشخاص معينين وعلى حساب المشكل وبالنسبة لاستراتيجيات والأساليب المعتمدة من قبل المرأة القائدة يؤكد قوله: "بأنها تعمل على تنفيذ البرامج التدريبية والتكوينية التي ترسلها المديرية الجهوية أو الوكالات الأعلى أما هي داخل المؤسسة تعمل على حرص الحملات الإعلامية و تعريف بمنتوجات المؤسسة وفي كل فترة قبل انتهاء الدوام بنصف ساعة نديرو اجتماع ويقوم فينا يعرف المنصب نتاعو واش يخدم فيه وكيفاه راهو يخدم في هذا العمل وهذا لا يؤثر على أداء العمل بل يزيد من رصيده العلمي والمهني وعندها تأثير سلبي كي تكون فيها روح الإتكالية".

الحالة رقم (07): أجريت المقابلة بتاريخ 2025/04/15 من الساعة 09:59 إلى 10:28 مع شاب متزوج يبلغ من العمر 45 سنة متحصل على شهادة جامعية ذو خبرة 10 سنوات بالمؤسسة.

أكد المبحوث غياب المرونة للمرأة القائدة بقوله: "مكانش مرونة هي تمشي بصيغة الأمر" وبالنسبة للاستراتيجيات التي تعتمد عليها "أنا كعامل ما شفت منها ولا تأثير أما أساليب التي تقوم بها ما استفدت منها ولا شيء" وفيما يخص الطريقة التي ترفع من أدائها "قائدتنا تقوم بوضع تقييم شخصي مرقم من (1-10) وهذي تدخل في الانضباط في العمل وفي لي ربح يتحصل على مبلغ رمزي معتبر نوع ما".

الحالة رقم (08): أجريت المقابلة بتاريخ 2025/04/16 من الساعة 10:37 إلى 12:04 مع فتاة عزباء تبلغ من العمر 32 سنة متحصلة على شهادة جامعية ذو خبرة 5 سنوات بالمؤسسة.

في حوار بيننا حول تفويض السلطة بالمؤسسة أكدت المبحوثة على أن تفويض السلطة تتم وفق الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما صرحت المبحوثة على أنها لا تشارك في صنع اتخاذ القرارات بقولها "ولا حتى نمد رأي فالقرارات هنا داخل المؤسسة يكون للقائدة أو المشرف أو المشرف الرئيسي".

وفي حديثنا بيننا حول الفعل الكاريزمي للمرأة القائدة أكدت المبحوثة أن القرارات التي تتخذها القائدة تؤثر على أداء العمال مما يجب عليهم العمل أكثر وبذل جهد أكبر داخل المؤسسة، وفي ما يخص الغيابات المتكررة للعمال تعمل القائدة في العمل على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة.

وقد أكدت المبحوثة على المهارات القيادية التي تتحلى بها المرأة القائدة داخل بيئة العمل بقولها "أنها لا تستخدم المرونة بل أن استراتيجياتها تؤثر على العامل وأساليبها تركز على تنمية قدرات ومهارات العمال والطريقة التي تعتمدها المرأة القائدة في هذه المؤسسة ترفع في أداء العمال من ناحية من ناحية التشجيع والتدريب والتحفيز.

الحالة رقم (09): أجريت المقابلة بتاريخ 2025 /04/17 من الساعة 11:22 إلى ساعة 13:05 مع شاب متزوج يبلغ من العمر 37 سنة متحصل على شهادة جامعية ذو أقدمية 7 سنوات.

أكد المبحوث أن العمل داخل المؤسسة يكون عمل جماعي بقوله: "أنا شخصياً نخدم خدمتي ونزيد نعاون أي واحد حاصل في حاجة مش من تخصص نتاعو مش معناه ما يعرفش واش راهو يخدم لا قد يكون رومبلاصو لعامل غياب في ظرف ما"، وفي حوار بيننا حول الفعل الكاريزمي صرح المبحوث أن السمات الكاريزمية للمرأة القائدة "تؤثر من ناحية ضغوطات داخل بيئة العمل و تهتم باحتياجات العمال في ما يخص العمل كما تهتم بالمشاكل العمل أم في ما يخص المشاكل الشخصية عومي بحرك وحدك"، كما صرح المبحوث على غياب المرونة بقوله: "تعمل بصيغة الأمر وفي ما يخص استراتيجياتها عادي ما شفت منها ولا تأثير وأساليبها ما استفدت منها ولا شيء".

كما صرح أن الطريقة التي تعتمدها المرأة القائدة في "بعض الأحيان طريقة جيدة حيث ترفع من أدائها كعمال مما يزيد من انضباطنا في العمل".

الحالة رقم (10): أجريت المقابلة بتاريخ 2025/04/20 الساعة 12:21 إلى 12:58 مع شاب متزوج يبلغ من العمر 48 سنة متحصل على شهادة جامعية ذو أقدمية 15 سنة بالمؤسسة.

أكد المبحوث أن تفويض السلطة داخل المؤسسة تكون على حسب التسلسل الوظيفي، وفي حديثا عن طابع العمل الجماعي داخل المؤسسة أكد المبحوث العمل يكون جماعي بقوله: "أنا شخصياً نساهم في هذا العمل من خلال حضور الاجتماعات واحترام الزملاء وتبادل الثقة والشفافية في العمل".

وصرح المبحوث أن القرارات التي تتخذها المرأة القائدة داخل بيئة العمل بقوله "تصب قراراتها في مصلحة الزبائن والعمال كإدخال خدمات رقمية مثلا وتسريع في معالجة الملفات"، وفي الإجراءات التي تتبعها في حالة حدوث غيابات متكررة بقوله "تتفحص سبب الغياب والظرف لي راهو فيه وعلى حسب القانون الداخلي للمؤسسة".

وفي حوارنا حول أساليب التي تعتمد عليها وفعاليتها في ما يخص أداء العمال هناك استفادة كبيرة للعمال بينهم لكسب معلومات أكثر وخبرات أكبر وزيد أساليبها فيها نشاطات تخفف من الروتين اليومي داخل العمل كتقديم دورات تدريبية والخروج للقيام دورات إعلامية والتشجيع خاصة في ما يخص "الجانب النفسي والحالة النفسية نتاع العامل عندها دور كبير أثناء فترة العمل"

الحالة رقم (11): أجريت المقابلة بتاريخ 2025/04/21 في الساعة 13:30 إلى 14:04 مع شاب متزوج يبلغ من العمر 46 سنة متحصل على شهادة جامعية ذو أقدمية 16 سنة بالمؤسسة.

صرح المبحوث أن المرأة القائدة تساهم في خلق بيئة عمل تعزز العمل الجماعي بقوله " أنا أساهم في هذا العمل " من خلال الانضباط في العمل خاصة بحضور اجتماعات والتزام بقوانين المؤسسة والتدخل في طرح أفكار وأراء ممكن تحسن من خدمات العمل.

وفي حوار حول المشاركة في اتخاذ القرار أكد المبحوث قوله : " نعم سبق لي وشاركت في صنع اتخاذ القرار وكان ذلك في اجتماع بعد سماع جميع آراء الزملاء طرحت فكري كقرار نهائي وتم اعتماد عليه " ، وصرح أيضا أن القائدة في العمل تهتم بمشاكل العمال أثناء تأدية المهام وبشكل كبير وتوفير كل الاحتياجات اللازمة لهم وفي ما يخص القرارات التي تتخذها القائدة في العمل فهي تؤثر بطريقة إيجابية فهي تعمل على تنظيم اجتماعات أسبوعية (في نهاية كل أسبوع) تعمل على متابعة وتقديم كل الملفات و هذا كقرار يعزز التواصل ويسهل في حل العديد من المشاكل، كما صرح المبحوث أن الطريقة التي تعتمد عليها المرأة القائدة في الرفع من أدائهم كعمال تتم بعدة أساليب مستخدمة.

الحالة رقم (12): أجريت المقابلة بتاريخ 2025/04/22 من الساعة 10:26 إلى غاية الساعة 11:09 مع شاب متزوج يبلغ من العمر 34 سنة متحصل على شهادة جامعية ذو أقدمية 8 سنوات.

أقر المبحوث أن عند حدوث أي مشكل أو تصادف أي صعوبة بقوله " أتصل مباشرة بالقائدة العمل للنقاش في الأمر والحصول على حل في أقرب وقت ممكن " ، وفي حديث بيننا عن القرارات التي تتخذها القائدة في العمل أجاب المبحوث "أنها تستخدم أسلوب الأمر في تنفيذها للقرارات" وفي ما يخص التجاوزات التي يتم حدوثها من قبل العمال أقر بأنها القائدة

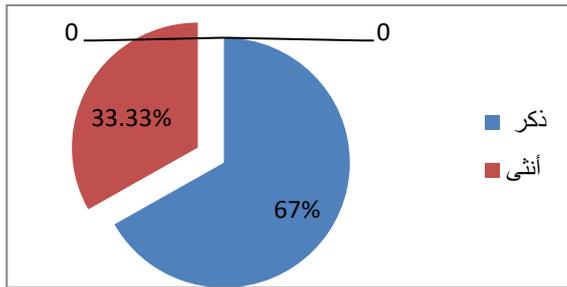
في العمل "تعمل على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة إلا في حالات نادرة يكون هناك تحيد ويكون إلا مع أشخاص معينين".

كما صرح المبحوث غياب المرونة للمرأة القائدة بالرغم أنها تسعى لتحسين بيئة عمل تعزز التعاون والعمل الجماعي واحترام العلاقات الإنسانية واحترام القانون مما يزيد من فاعلية العمل لتقديم الأفضل، وبالنسبة للطريقة المعتمدة في الرفع من أداء العمال تعمل القائدة في العمل على توفير احتياجات العمال وحل مشاكلهم وتخفيف الضغط عليهم وكسر بيئة الروتين اليومي لهم.

## 2- التحليل الكمي لعينة الدراسة:

### 1. عرض البيانات الشخصية للدراسة:

الجدول رقم (02) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس



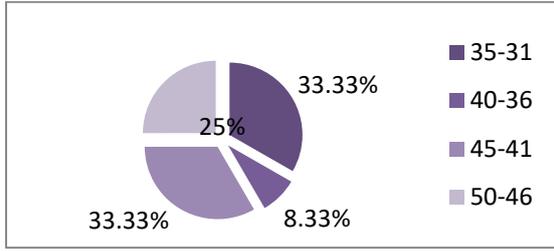
الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	8	67%
أنثى	4	33%
المجموع	12	100%

الشكل رقم (01) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (02) أن أغلب المبحوثين هم من جنس الذكور حيث بلغ عددهم 67%، بينما بلغت نسبة الإناث 33% ويعود هذا التفاوت لطبيعة المؤسسة التي يغلب عليها الطابع الذكوري سواء من حيث التوظيف أو توزيع المهام وقد يعكس هذا الواقع محدودية تمثيل المرأة القائدة في مثل هذه المناصب؛ حيث نلاحظ أن النمط القيادي داخل هذه المؤسسة يغلب عليها الطابع الذكوري

الجدول رقم (03) يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية %
35-31	4	33.33%

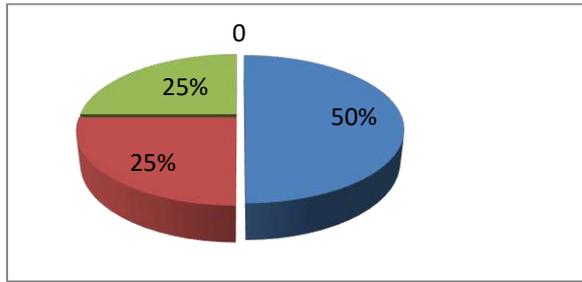


40-36	1	8.33%
45-41	4	33.33%
50-46	3	25%
المجموع	12	100%

الشكل رقم (02) يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

يبين لنا من الجدول رقم (03) المتعلق بالسن للمبحوثين أن الفئة العمرية من (35-31) ومن (45-41) كلاهما يمثلوا نسبة 33.33% بينما نسبة 25% تمثل الفئة العمرية (50-46) أما الفئة (40-36) تمثل نسبة 8.33%؛ حيث الفئة الأولى والفئة الوسطى تمثلان نفس النسبة تقريبا من العينة ويدل هذا على توازن بين العمال الجدد وذوي الخبرة المتوسطة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (04) يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية



الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية%
10-5	6	50%
15-11	3	25%
20-16	3	25%
المجموع	12	100%

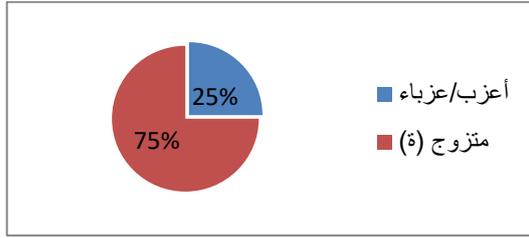
الشكل رقم (03) يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

يوضح لنا الجدول رقم (04) الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية أن فئة العمال الذين تتراوح أقدمتهم ما بين (5 إلى 10) سنوات تمثل النسبة الأكبر من العينة نسبة 50% بينما تمثل كل من الفئة من (11 إلى 15) سنة ومن (16 إلى 20) سنة نسبة 25% ويشير هذا إلى أن أغلب المبحوثين لديهم خبرة متوسطة داخل المؤسسة.

الجدول (05): يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية%
أعزب /عزباء	3	25%

متزوج(ة)	9	75%
المجموع	12	100%

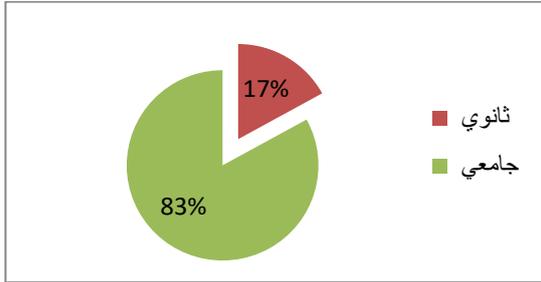


الشكل رقم (04) يوضح توزيع الحالة الاجتماعية للمبحوثين

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (05) أن أغلب المبحوثين بنسبة 75% هم من المتزوجون مقابل نسبة 25% عازبين، وهذا يشير إلى أن معظم العمال في المؤسسة يتمتعون بوضع اجتماعي مستقر.

الجدول رقم (06) يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية%
ثانوي	2	17%
جامعي	10	83%
المجموع	12	100%



الشكل رقم (05) يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (06) أن أغلب المبحوثين حاصلون على مستوى الجامعي الذي يمثل نسبة 83%، مقابل 17% فقط مستوى ثانوي هذا ما يدل على أن مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية تعتمد في تركيبها الوظيفية على إدارات وشهادات تعليم عالي

## 2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول: ينص السؤال الفرعي الأول على مايلي:

- كيف يساهم الفعل التشاركي في فاعلية الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة بنك الفلاح والتنمية الريفية بمدينة تفرت؟

الجدول رقم (07): يوضح مساهمة المرأة القائدة في خلق بيئة عمل تعزز العمل الجماعي داخل المؤسسة

فئة الهدف: إسهام القيادة النسوية في تهيئة بيئة عمل تعزز العمل الجماعي			
رقم الوحدة	وحدة التحليل	التكرارات	النسبة المئوية %
01	تعزيز التعاون والعمل الجماعي	12	100%
المجموع		12	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (07) أن كل الباحثين أكدوا على أن المرأة القائدة تساهم في تعزيز التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة حيث كانت نسبة الإجابة 100%.

إن ما جاءت به النسب الإحصائية أن الفعل التشاركي يعطي صورة إيجابية عن نمط القيادة النسوية في بيئة العمل وهذا يدل على أن النساء في المناصب القيادية يمتلكن القدرة على خلق بيئة من الانسجام والتعاون بين أعضاء العمال داخل العمل وهذا ما أشار إليه "فريد إدوارد فيدلر" في النظرية الموقفية في سبيل توضيح أفكاره بتبني نمطي للقيادة وهما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين ، وقد أُعتبر أن نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج هو نمط موجه ونمط القيادة الذي يهتم بالعامل هو نمط مشارك "مما يدل على أن مشاركة المرأة القائدة للعمال يعد أحد أنماط القيادة والمتمثل في الاهتمام بالعاملين .

جدول رقم (08): يوضح تفويض السلطة داخل المؤسسة

فئة الموضوع: تفويض السلطة			
رقم الوحدة	وحدة التحليل	التكرارات	النسبة المئوية %
01	التسلسل الوظيفي	12	100%
المجموع		12	100%

يوضح لنا الجدول رقم (08) أن جميع الباحثين أجابوا بأن تفويض السلطة داخل المؤسسة من طرف المرأة القائدة يتم وفقاً للتسلسل الوظيفي داخل المؤسسة ، مما يدل على أن القائدة تعتمد على أليات تنظيمية واضحة في توزيع المهام أي ما يدل على احترامها للهيكل التنظيمي المعتمد عليه وهذا ما أكدته الدراسة السابقة الثالثة في نتيجة من نتائجها ألا

وهي: أهمية تفويض السلطة للقائد في الفعل التشاركي داخل القيادة ويعبر هذا النوع من التفويض على وجود قيادة منضبطة ومنظمة تفضل العمل وفق أطر رسمية ومحددة لا تميل إلى العشوائية أو التمييز وهذا ما يعزز الثقة و الانضباط بين العمال داخل المؤسسة؛ وهذا يظهر أيضا في حالة ارتباط القائدة في العمل بالأعمال أخرى مع المؤسسة الأصل ألا وهي مديرية الجهوية بمدينة ورقلة ينوب عنها من يشغل منصبها وفق التسلسل الوظيفي لفترة زمنية قد تتراوح من أسبوع إلى ثلاثة أشهر وهذا ما أكدته الحالة رقم (02) في قولها : سيق لي أي حكمت منصب استخلاف في مكان المديرية لمدة ثلاثة أشهر وذلك لاستمرارية عمل المؤسسة وتعزيز روح العمل التعاوني والتشاركي بين العمال

الجدول رقم(09): يوضح مشاركة صنع القرارات داخل المؤسسة

فئة الموضوع: مشاركة القيادة في صنع القرارات			
رقم الوحدة	وحدة التحليل	التكرارات	النسبة المئوية%
01	المشاركة في اتخاذ القرار	03	25%
02	عدم المشاركة في صنع أو اتخاذ القرار	09	75%
المجموع		12	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (09) يوضح نسبة 75% من المبحوثين الذين لم يشاركوا في اتخاذ القرار، في حين أن نسبة 25% صرحوا بمشاركتهم في صنع القرار داخل المؤسسة.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (09) أن النسبة الأكبر من المبحوثين صرحوا بأنهم لم يشاركوا في صنع اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؛ بينما الفئة الأقل أكدوا على مشاركتهم في صنع اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وهذا يدل على أن المشاركة في اتخاذ القرارات على مركزية الإدارة أي أن معظم القرارات تتخذ في قمة الهرم الإداري داخل المؤسسة، مما تكون محصورة وفق مستويات معينة. وهذا ما أكدته الدراسة الأولى في نتائجها الأولى " هناك علاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي حيث أن مستوى الأداء يرتفع بتوفر عدة عوامل وهذا حسب المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة التفاعل بين القادة

والمرؤوسين وتقبل القادة لمقترحات المرؤوسين وتفهم رغباتهم وحرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية والثناء على جهودات منح القائد صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات وتقبل الاقتراحات الهادفة التي تطرح من العاملين".

الجدول رقم(10) : يوضح مواجهة صعوبات العمل

فئة الموضوع: مواجهة الصعوبات العمال في العمل			
رقم الوحدة	وحدة التحليل	التكرارات	النسبة المئوية%
01	التواصل بمديرة مباشرة	02	17%
02	نتحاور مع العمال	05	42%
03	التواصل مع المشرف أو المشرف الرئيسي	03	25%
04	التواصل مع وكالات أخرى	01	8%
05	التواصل بالمديرية الجهوية	01	8%
المجموع		12	100%

يوضح لنا الجدول رقم (10) أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن عند مواجهة أي صعوبة أثناء العمل يتم تحاور في الموضوع فيما بينهم وذلك بلغت نسبتهم 42% في حين بلغت نسبة 25% المبحوثين الذين يتواصلوا مع المشرف أو المشرف الرئيسي؛ ونسبة 17 % من المبحوثين الذين أكدوا يتم تواصلهم مباشرة مع القائدة في حين بلغت نسبة 8% المبحوثين الذين يتواصلون مع وكالات أخرى ونفس النسبة يتم الاتصال مباشرة بالمديرية الجهوية ومن خلال هذا الجدول يتضح لنا أن النسبة الأكبر من المبحوثين أكدوا بأنهم يتحاورون مع زملائهم العمال عند مواجهة أي صعوبة كانت في العمل وهذا يدل على وجود روح جماعية تعاونية داخل المؤسسة أي هذا السلوك يدل على تبادل الثقة بين الموظفين والاعتماد الذاتي قبل اللجوء إلى القيادة الأعلى وهذا ما أكدوه الجدول رقم 06 "حيث أن كل المبحوثين أكدوا بأن المرأة القائدة تساهم في تعزيز التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة " من العمال الذين يلجؤون إلى المشرف أو المشرف الرئيسي وهذا يدل على وجود تدرج إداري معتمد أي يتم التعامل مع المشكلات وفق مستويات مسؤولة قبل وصولها إلى القيادة العليا وهذا ما أكدوه الجدول رقم 07 "الذي أجابوا فيه جميع المبحوثين أن

تفويض السلطة تتم وفق تسلسل وظيفي ". وهناك من المبحوثين من اختار الاتصال بالقائدة مباشرة ويعود هذا إلى تحفظ العلاقة بين القائدة والعمال وفتحة أخرى من المبحوثين يتواصلون مع وكالات أخرى أو الاتصال بالمديرية الجهوية وهي نسبة ضعيفة مما تظهر في اللجوء إلى هياكل خارجية.

الجدول رقم (11): يوضح كيفية مساهمة العمل الجماعي داخل المؤسسة

فئة الموضوع: مساهمة العمل الجماعي داخل المؤسسة			
رقم الوحدة	وحدة التحليل	التكرارات	النسبة المئوية%
01	تبادل الاحترام والثقة	01	8%
02	التعاون	05	42%
03	مشاورات وتقديم آراء	03	25%
04	الالتزام بقوانين المؤسسة وحضور الاجتماعات	03	25%
المجموع		12	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (11) أن أغلب المبحوثين الذين يتم العمل بينهم وفق تعاون بعضهم البعض حيث بلغت نسبتهم 42 % في حين بلغت نسبة 25% من المبحوثين الذين يلتزمون بقوانين المؤسسة وحضور اجتماعات الخاصة بالعمل؛ و 25% من المبحوثين الذين يتم عرض مشاوراتهم وتقديم آرائهم وبلغت نسبة 8% من المبحوثين الذين يتم تبادل الاحترام والثقة فيما بينهم.

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن مساهمة التعاون في العمل الجماعي داخل المؤسسة ظهر من خلال أن غالبية المبحوثين أكدوا بأن هناك تعاون بين العمال وقد ظهر جليا أثناء إجرائنا للمقابلة حيث لاحظنا أن هناك أحد العمال الذين يتمتعون بأقدمية في العمل يقوم بمساعدة العمال الذين أسندت إليهم مهام جديدة وهذا ما أكدوه المبحوث رقم 09 " بقوله: مذيبا نخدم خدمتي ونزيد نعاون أي واحد حاصل في حاجة مازال ما يعرفهاش مليح أو واحد دخل جديد نعاونوا ونفهموا كيفاه يخدم أنا نخدم خدمتي ونزيد نعاون غيري ماعنديش البخل". والمبحوث رقم 08 في قوله "أن طبيعة العمل الجماعي من أجل خلق روح التعاون بين العمال وتأليف الروابط والعلاقات الاجتماعية؛ فيحين

العمال الذين يلتزمون بالقوانين المؤسسة وهذا يدل على الانضباط، وهناك ما يتم عرض مشاوراتهم وتقديم آرائهم؛ مما يدل على وجود الحوار والتواصل الفعال بين فريق العمل.

في حين فإن وحدة التحليل التي تشير إلى تبادل الاحترام والثقة فقد صرح أحد الباحثين أن إلقاء التحية من طرف المديرية يشكل صورة إيجابية للعاملين حول السمات للرئيسة ويساهم في تجاوزات الصعوبات التي قد تواجههم وهو ما صرح به المبحوثة رقم 05 بقولها "المديرة عند دخولها للوكالة وبتسملك في وجهك وتلقي عليك التحية نخدم خدمتي وأنا مرتاحة لأنو الجانب النفسي عندو دور كبير مش كيما تدخل عليك بصارمة أو صيغة الأمر في هذا حالة مثلا باش نخدم زوج خدمات نخدم خدمة وحدة ومحتمة عليا"؛ كما أكد المبحوث رقم 01 في قوله "أن الوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا بد من العمل الجماعي أي لا يستطيع كل منا العمل بمفرده كي شغل نخدموا في تسلسل ومن خلال مساهمتي في طابع العمل الجماعي أني نساهم مثلا في حل إشكال وتجاوز العقبات أو في تأجيل قضية حتان يلقوها حل".

### 3. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني: ينص السؤال الفرعي الثاني على مايلي:

- كيف يساهم الفعل الكاريزمي في فاعلية الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت؟

الجدول رقم(12) : يوضح السمات الكاريزمية للمرأة القائدة وتأثيرها على أداء العمال داخل المؤسسة

فئة الموضوع: تأثير السمات الكاريزمية للمرأة القائدة على العمال			
رقم الوحدة	وحدة التحليل	التكرارات	النسبة المئوية%
01	بطريقة إيجابية	60	50%
02	بطريقة سلبية	01	8%
03	حسب الموقف	02	17%
04	على حسب شخصية إنسان	03	25%
المجموع		12	100%

يوضح لنا الجدول رقم (12) يوضح نسبة 50% من المبحوثين الذين يرون أن السمات الكاريزمية للمرأة القائدة تؤثر على أداء العمال بطريقة إيجابية وفعالة في حين نسبة 25% من المبحوثين الذين أجابوا على حسب شخصية الإنسان وهذا يعني أن باقي المبحوثين لا يرون التأثير الكاريزمي مما يعتبرون أن هناك عوامل أخرى أكثر أهمية ؛ و 17% الذين أكدوا على أن التأثير يختلف من موقف إلى آخر، أما المبحوثين الذين أكدوا أن السمات الكاريزمية للمرأة القائدة تؤثر وبطريقة سلبية على أدائهم أثناء تأدية مهامهم داخل بيئة العمل بلغت نسبتهم 8%.

من خلال هذا الجدول يوضح أن النسبة الأكبر من المبحوثين أكدوا أن السمات الكاريزمية تؤثر بطريقة إيجابية على أداء العمال وهذا يشير إلى أن السمات الكاريزمية هي ميزة إيجابية لكنها ليست العامل الأساسي عند أغلبية المبحوثين؛ وهذا ما أكدته النظرية الموقفية: "هناك عدة عوامل لتشخيص المتغيرات الموقفية الخاصة بالقائد منها صفاته الشخصية أو الدوافع الخاصة بكل موقف استنادا إلى خبرته في المواقف المتشابهة وكذا الصفات المميزة لمؤوسيه وكيفية تجاوبهم مع نمط تسييره" مما يشير هذا أن الكاريزما لا تزال أداة فعالة لدى النساء لكنها لا يؤثر على الجميع بنفس الدرجة وهو ما يتماشى مع نظريات القيادة الذي تفرق بين التأثير الكاريزمي والتأثير العقلاني. وهناك مبحوثين يرون أن شخصية إنسان لها دور كبير في عدم التأثير بسمات الكاريزمية للمرأة القائدة وهذا يدل على أن هناك أشخاص لديهم شخصية قوية ومستقلة وطريقة المعاملة والأسلوب أيضا تجعلهم لا يتأثرون بسمات الكاريزمية التي تتمتع بها المرأة القائدة داخل بيئة العمل.

الجدول رقم (13) : يوضح كيفية القرارات التي تتخذها المرأة القائدة على السير الحسن للعمل

فئة الاتجاه: تأثير القرارات الرئيسية في العمل على السير الحسن للمؤسسة			
رقم الوحدة	وحدة التحليل	التكرارات	النسبة المئوية%
01	تأثير سلبي	04	33%
02	تأثير إيجابي	03	25%
03	طبيعة القرار	05	42%
المجموع		12	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) يوضح نسبة 42% من المبحوثين الذين يرون السير الحسن للمؤسسة يتم على حسب نوعية القرارات التي تتخذها المرأة القائدة داخل بيئة العمل وتبلغ نسبة 33% من المبحوثين الذين يرون قراراتها لديها تأثير سلبي على أداء العمال، كما قدرت نسبة 25% من المبحوثين الذين يرون قرارات المرأة القائدة لديها تأثير إيجابي في بيئة العمل.

ومن خلال هذا الجدول يمكننا القول بأن القرارات التي تتخذها المرأة القائدة تؤثر إيجابيا على أداء العمال وهذا ما أكدته دراسة محمد معمري وهي دراسة من الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في أحد نتائجها " تفسير العلاقة الإيجابية بين ممارسة القادة للقيادة التشاركية وممارسة اتخاذ القرارات وتأثيره إيجابيا على المناخ العام للمؤسسة لأنها تزيد من ثقة العاملين بأنفسهم فينعكس بدوره على تحسين أداء العاملين "

الجدول رقم (14): يوضح طبيعة الإجراءات المعتمدة في حال حدوث تجاوزات وغيابات المتكررة للعمال

فئة الموضوع: الغيابات المتكررة للعمال			
رقم الوحدة	وحدة التحليل	التكرارات	النسبة المئوية%
01	إنذارات شفوية أو كتابية	02	16.66%
02	حسب طبيعة الظرف العامل	05	41.66%
03	خصومات من الراتب	05	41.66%
المجموع		12	100%

يوضح لنا الجدول رقم (14) أن نسبة 41.66% من المبحوثين الذين يرون أن المرأة القائدة تطبق القانون الداخلي للمؤسسة في حالة وجود غيابات متكررة للعمال وفئة أخرى من نفس نسبة 41.66% ترى بأن المرأة القائدة تراعي لطبيعة الظرف قبل اتخاذ أي إجراء والنسبة المتبقية 17% ترى أن المرأة القائدة تميل لاستعمال الإنذارات الشفوية أو كتابية وهي إجراءات رسمية لكنها أقل حدة من العقوبات المباشرة.

ويتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين الذين يرون تطبيق القانون الداخلي للمرأة القائدة وهذا ما أكدته كل من المبحوث رقم 05 بقوله "تطبيق القانون الداخلي مع الخصم نسبة معينة من المردودية؛ والمبحوث رقم 03 في قوله: تعمل على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة وفي حالة عدم وجود مبرر تحطك ورقة في دوسي نتاعك"؛ والمبحوث رقم 12 يؤكد بقوله: "أن المرأة القائدة قبل اتخاذ أي إجراء تريد معرفة سبب الغياب أو ظرف العامل"، وهذا يعود إلى طبيعة القيادة النسوية التي تميل إلى التعاطف و الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين وهذا ما يعزز الثقة بين الموظفين وقائدهم داخل بيئة العمل مما تساهم في بناء علاقات عمل إيجابية تقوم على الاحترام والتفاهم والثقة وهذا ما يؤكد الجدول رقم 07 في أن كل المبحوثين أكدوا أن المرأة القائدة تساهم في تعزيز التعاون والعمل الجماعي وهذا يعطي صورة إيجابية عن نمط القيادة النسوية في بيئة العمل وهذا يدل على قدرتها في خلق بيئة الانسجام والتعاون بين أعضاء العمال.

الجدول رقم 15: يوضح اهتمام المرأة القائدة بمشاكل واحتياجات العمال بالمؤسسة

فئة الموضوع: الاهتمام المرأة القائدة بمشاكل واحتياجات العمال بالمؤسسة			
رقم الوحدة	وحدة التحليل	التكرارات	النسبة المئوية%
01	تهتم بمشاكل واحتياجات العمال في العمل	11	92%
02	أحيانا لا تهتم	01	8%
المجموع		12	100%

الجدول رقم (15) يوضح نسبة 92 % من المبحوثين الذين يرون أن المرأة القائدة تهتم وبشكل كبير بمشاكل واحتياجات فريق العمل أثناء تأدية المهام، في حين نسبة 8 % من المبحوثين الذين يرون القائدة أحيانا تهتم باحتياجات العمال.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن غالبية المبحوثين يؤكدون الاهتمام الواضح للمرأة القائدة لمشكلات واحتياجات فريق العمل وهذا يدل على تبنيتها للأسلوب قيادي إنساني ؛ في المقابل هناك مبحوثين يرون أن المرأة القائدة أحيانا تهتم باحتياجات موظفيها وأحيانا لا تهتم وهذا يدل على تفاوت في المواقف بمعنى أن القائدة تتصرف حسب الموقف أو الظرف الذي تتعامل معه ربما تكون مهتمة باحتياجات الموظفين في مواقف معينة وأقل اهتمام في مواقف أخرى وهذا ما

تؤكد النظرية الموقفية في أن كل نمط من أنماط السلوك القيادي يصلح لبعض المواقف فقط وليس صالح لكل المواقف فبعض القادة يمكن أن يبرزوا ويكونوا فاعلين في مواقف ولا ينجحوا في مواقف أخرى.

4. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث: بنص السؤال الفرعي الثالث على مايلي

- كيف تساهم المهارات القيادية في فاعلية الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت؟

الجدول رقم 16 : يوضح مرونة المرأة القائدة في تحسين بيئة العمل الإيجابية داخل المؤسسة

فئة القيم: مرونة المرأة القائدة			
رقم الوحدة	وحدة التحليل	التكرارات	النسبة المئوية %
01	توجد مرونة	01	8.33%
02	لا توجد مرونة	10	83.33%
03	مرونة على حسب طبيعة حالتها النفسية	01	8.33%
المجموع		12	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (16) يوضح أن نسبة 83.33% من الباحثين الذين يؤكدون غياب مرونة المرأة القائدة داخل بيئة العمل؛ في حين بلغت نسبة 8% لكل من الذين يقرون بوجود مرونة المرأة عند تأدية العمل وكذا هذه المرونة تكون حسب طبيعة الحالة النفسية للمسؤولة.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (16) أن أغلب الباحثين يؤكدون غياب مرونة المرأة القائدة وقد يعود هذا للأحكام المسبقة لها كونها ضعيفة أو متساهلة أي تميل إلى التراخي بالرغم من وعيها لتحسين بيئة لعمل وهذا يعود للمواقف التي واجهتهم مع المرأة القائدة في العمل وهذا ما يؤكد الباحث رقم (02) في قوله: "أن المرونة تجيبلها الضعف والتسيب فهي تسعى وتحاول باش تساهم في بيئة عمل تكون إيجابية داخل المؤسسة من خلال سعيها لتحقيق المساواة والعدالة بين موظفيها مرافقة المؤسسة نحو السير الحسن"، في حين هناك فئة قليلة تؤكد على مرونة المرأة لقائدة داخل بيئة العمل وهناك من يرى مرونتها تتم وفق طبيعة حالتها النفسية أي حسب الموقف أو الظرف.

الجدول رقم 17: يوضح الأساليب والاستراتيجيات وكيفية تأثيرها على أداء العمال

فئة الموضوع: أثر الأساليب والاستراتيجيات المعتمدة من قبل المرأة القائدة على العمال			
رقم الوحدة	وحدة التحليل	التكرارات	النسبة المئوية%
01	تحسين العلاقات بين العمال	04	33.33%
02	تنمية القدرات والمهارات العمال	04	33.33%
03	تحقيق التعاون والمساواة	01	8.33%
04	لا يوجد تأثير	03	25%
المجموع		12	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (17) يبين أن نسبة 33.33% من المبحوثين الذين يرون استراتيجيات وأساليب المرأة القائدة تحسن من العلاقات بين العمال وتساهم في تحقيق تنمية القدرات العمال وتعزيز مهاراتهم في حين بلغت نسبة 25% من المبحوثين الذين يؤكدون غياب التأثير للمرأة القائدة أثناء استخدامها لأساليبها واستراتيجياتها أثناء تأدية مهامها؛ كما بلغت نسبة 8.33% من المبحوثين الذين يرون من خلال أساليب واستراتيجيات القائدة في العمل يتم تحقيق التعاون والمساواة وهي فئة قليلة جدا

من خلال القراءة الإحصائية السابقة يتبين لنا أن غالبية المبحوثين يؤكدون أن استراتيجيات وأساليب التي تعتمدها المرأة القائدة تنمي قدرات العمال وتعزز مهاراتهم وتحسن من علاقاتهم أثناء تأدية مهامهم داخل بيئة العمل؛ وهذا ما يؤكد الجدول رقم (07) والذي يدل أن كل المبحوثين أكدوا على مساهمة المرأة القائدة في تحقيق التعاون بين العمال والجدول رقم (11) أيضا والذي أكد على تبادل الاحترام والثقة والتعاون وعرض المشاورات وتقديم الآراء من قبل العمال أثناء تأدية المهام بعد أحد صور المساهمة في العمل الجماعي داخل المؤسسة.

الجدول رقم 18: يوضح الطريقة المعتمدة من قبل المرأة القائدة في الرفع من أداء العمال

فئة الموضوع: الطريقة المعتمدة في الرفع أداء العمال			
رقم الوحدة	وحدة التحليل	التكرارات	النسبة المئوية %
01	طريقة جيدة	10	83.33 %
02	طريقة غير مناسبة	01	8.33 %
03	الطريقة المعتمدة كقرار داخلي	01	8.33 %
المجموع		12	100 %

يوضح لنا الجدول رقم (18) بين نسبة 83.33% من الباحثين الذين يؤكدون الطريقة الجيدة التي تعتمدها المرأة القائدة في الرفع من أدائهم داخل بيئة العمل وبلغت نسبة 8% لكل من الباحثين الذين يرون أن لطريقة المعتمدة من قبل المرأة القائدة كقرار داخلي فقط وهي طريقة غير مناسبة.

لقد أفاد الجدول رقم (18) أن المرأة القائدة في العمل تعمل على رفع من أداء عمالها وفق الطريقة الجيدة من خلال التشجيع والتحفيز وتقديم دورات تدريبية وتكوينية وتخفيف الضغط عليهم وهذا ما أكده كل من الباحث رقم 10 والمبجوت رقم 12 أما المبجوت رقم (11) فيؤكد بقوله: "الرفع من أداء العمال تعتمد المرأة القائدة على أساليب مختلفة ومتنوعة داخل بيئة العمل"، وهذا التنوع يساعد عمال من مضاعفة جهودهم وانضباطهم في العمل مما يساعد على الرفع الجيد والسريع في أداء العمل داخل بيئة العمل. كما أكد العديد من الباحثين أن الطريقة المعتمدة من قبل القائدة في العمل غير مناسبة ولا تساعد في الرفع من أداء العمل، وهذا ما يؤكد المبجوت رقم 03 في قوله الطريقة التي تعتمدها قائدتنا في العمل "ماعجبنتيش حيث لا يوجد عدالة ومساواة بيننا كعمال داخل بيئة العمل".

### ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء تساؤلات الدراسة:

#### 1- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة على ضوء البيانات الشخصية:

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالبيانات الشخصية أن أغلب المبحوثين من جنس الذكور حيث بلغت نسبتهم 67% مقارنة بفترة الإناث ويعود هذا لطبيعة المؤسسة الذي يغلب عليها الطابع الذكوري سواء من حيث التوظيف أو توزيع المهام.

وتشير أيضا نتائج الدراسة إلى العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 5-10 تمثل النسبة الأكبر ويشير هذا إلى الخبرة متوسطة داخل المؤسسة، وتشير الدراسة أيضا نسبة 75% من المبحوثين المتزوجون ويشير هذا إلى أن معظم العمال أنهم في وضع اجتماعي مستقر.

## 2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الأول: كيف يساهم الفعل التشاركي في فاعلية

الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت؟ فمن خلال ما سبق يتضح لنا أن:

- كشفت الدراسة الحالية أن المرأة القائدة تساهم في تحقيق التعاون وخلق بيئة عمل جماعية ويعود هذا قدرة المرأة القائدة على خلق الانسجام والتعاون بين أعضاء العمال مما يحقق فاعلية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
- كشفت هذه الدراسة أن نسبة 75% عدم مشاركة المبحوثين في صنع اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وهذا يعود هذا إلى أن المشاركة في صنع القرار تتم وفق خطوات مدروسة من قبل المرأة القائدة مع المشرفين في اتخاذ القرار المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة.
- نسبة 100% من العينة الذين يؤكدون على تفويض السلطة تتم وفق التسلسل الوظيفي وهذا ما يدل على الالتزام بالإجراءات الرسمية داخل المؤسسة.
- كشفت هذه الدراسة أن أغلب المبحوثين يتجاوزن الصعوبات التي تواجههم داخل العمل من خلال عدة طرق كالتحاور فيما بينهم وتبادل الخبرات، وهذا يدل على أن هناك بيئة عمل تشاركية بين المرأة القائدة والعمال.
- بينت الدراسة أن نسبة 42% من المبحوثين أكدوا على أن المرأة القائدة تساهم تحقيق بيئة عمل تعزز العمل الجماعي داخل المؤسسة وتعزز التعاون وتبادل الاحترام بين العمال.

## 3- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الثاني: كيف يساهم الفعل الكاريزمي في

فاعلية الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت؟

- كشفت الدراسة أن نسبة 50% من المبحوثين أكدوا أن السمات الكاريزمية للمرأة القائدة تؤثر بطريقة إيجابية على أداء العمال مما يؤكد على قدرة المرأة القائدة في تحقيق الانضباط بين العمال والتزامهم داخل بيئة العمل.
- أن نسبة 42 % من المبحوثين يؤكدون أن القرارات التي تتخذها المرأة القائدة تؤثر إيجابيا على أداء العمال مما يزيد في السير الحسن للمؤسسة.
- أن نسبة 41.66% من العينة يؤكدون أن في حال حدوث الغيابات المتكررة مما يؤدي لتجاوزات في العمل تقوم المرأة القائدة بتطبيق القانون الداخلي للمؤسسة وهذا يدل على أنه يغلب عليها الطابع القانوني.
- بلغت 92% نسبة اهتمام المرأة القائدة باحتياجات العمال والمشاكل التي تواجه العمال داخل بيئة العمل، مما يزيد من ولائهم للمؤسسة ويدفعهم للعمل أكثر الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي.

#### 4- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة على ضوء التساؤل الفرعي الثالث: كيف تساهم المهارات القيادية في

- فاعلية الأداء الوظيفي للعمال؟ بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تشرت؟
- بينت هذه الدراسة أن أغلب المبحوثين أشاروا إلى غياب المرونة في أسلوب القيادة النسوية بنسبة 83.33% واعتبارهم إلى أن المرأة القائدة تميل إلى استخدام العاطفة في اتخاذ القرار إلا أن معطيات الدراسة أظهرت بأن هذه السمات بالخصوص.
- تشير نسبة 83.33 % لغياب مرونة المرأة القائدة رغم سعيها في تحقيق بيئة عمل إيجابية وتعزيز التواصل بين العمال داخل المؤسسة.
- كشفت الدراسة الحالية أغلب المبحوثين أن الأساليب التي تعتمد عليها المرأة القائدة تعمل على تشجيع العمال وتحفيزهم وتعزز من العمل الجماعي وهذا ما يؤدي إلى تطوير مهارات وقدرات العمال مما يزيد من فاعلية الأداء الوظيفي للعمال.
- نسبة 83.33% من المبحوثين يؤكدون أن الطريقة التي تعتمدها الرئيسة في العمل للرفع من أداء عمالها هي طريقة جيدة تساهم في التشجيع والتحفيز وتقديم دورات تدريبية وتكوينية للعمال بالمؤسسة.

#### ثالثا: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

كشفت الدراسة الحالية المعنونة بـ "القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال - دراسة ميدانية بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت" أن مساهمة المرأة القائدة أن الأسلوب القيادي للمرأة القائدة يتجلى من خلال السعي لخلق بيئة عمل إيجابية وتعزز التعاون والعمل الجماعي وتنمية التواصل وتبادل الثقة؛ كما تساهم في بناء علاقات إنسانية بين العمال. وهذا ما اتفقت فيه دراستنا مع الدراسة الثالثة دراسة محمد معمري (2018/2019) في النتيجة الثالثة.

كما توصلت الدراسة الحالية أن أغلب المبحوثين لم يشاركوا في صنع اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ويعود هذا أن المشاركة في صنع القرارات تتم وفق دراسة وتخطيط من قبل المرأة القائدة وهذا ما يتشابه مع نتيجة الرابعة في الدراسة الأولى دراسة ابراهيم حاج عمر و أحمد لعربي (2020).

وقد بينت هذه الدراسة أيضا أن أغلب المبحوثين أشاروا إلى غياب المرونة في أسلوب القيادة النسوية واعتبارهم إلى أن المرأة القائدة تميل إلى استخدام العاطفة في اتخاذ القرار إلا أن معطيات الدراسة أظهرت بأن هذه السمات بالخصوص المرونة والعاطفة كلاهما يساهمان في خلق بيئة عمل إيجابية، أي أن هذه الخصائص تساهم في تعزيز التواصل والتعاون وخلق بيئة عمل جماعي داخل المؤسسة وهذا ما يتشابه مع النتيجة الثانية في الدراسة الثانية دراسة حلالة فاييزة (2016).

#### رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المدخل النظري:

تهدف هذه الدراسة المعنونة بـ " القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت " إلى معرفة دور المرأة القائدة وأسلوبها في تسيير العمل وقد تم الاعتماد على النظرية الموقفية كمدخل نظري لتفسير السلوك البشري بناء على العوامل الداخلية والخارجية في تحديد المواقف العمالية في بيئة العمل.

لقد ضمت النظرية الموقفية عدة عوامل لتشخيص المتغيرات الموقفية الخاصة بالقائد كصفاته الشخصية أو المواقف المتشابهة أو خبرته السابقة وكذا الصفات المميزة لمرؤوسيه وكيفية تجاوبهم مع نمط تسييره ؛ حيث أكدت هذه النظرية على أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والبشرية وطبيعة المهام والقيم الاجتماعية وضرورة تطبيق المبادئ والمفاهيم بشكل يتماشى مع الظروف والأحوال التي يمر بها التنظيم وقد توصل "فريد إدوارد فيدلر" إلى نتيجة تقول: ليس هناك قائد فاعل أو غير فاعل في كل الظروف وأن فاعلية القيادة تعتمد على التوافق بين شخصية القائد وثلاثة متغيرات وهي: طبيعة العلاقة بين القائد والأتباع ومدى وضوح مهام العمل ولواجبات الملقاة على عاتق الأتباع وأخيرا مركز القائد وقوة سلطته؛ وبالتالي فالمرأة القائدة بمؤسسة

بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت تسعى لتطبيق أنماط وأساليب مختلفة في مواقف عدة تتماشى و الظروف التي تكون فيها ؛ هذه الأساليب والمهارات القيادية ظهرت جلية من خلال الفعل التشاركي بين القائدة والعمال في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت و عبر الآليات والطرق المعتمدة في تحقيق فاعلية في أداء العمال وفق استراتيجيات من شأنها أن تحقق المهداف المرسومة للمؤسسة وتوجه أدائهم ؛ وعليه فأساس هذه النظرية لا يكمن في وجود النمط الملائم لكل المواقف والظروف ، بل في أن النمط المناسب يعتمد على الموقف الحالي وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية بكون فاعلية الأداء الوظيفي للعمال في ظل القيادة النسوية ترتبط بالمواقف التي تصاحب بيئة العمل.

### خامسا: النتيجة العامة للدراسة:

من خلال النتائج التي تم الوصول إليها من قبل إجابات المبحوثين يمكننا الإجابة عن التساؤل الرئيسي: كيف تساهم القيادة النسوية في فاعلية الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت؟ ؛ حيث أكدت الدراسة فكرة الانطلاق التي انطلقنا منها والتي تمثلت في أن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تقودها امرأة ليست هي ذاتها النتيجة النهائية المتوصل إليها في هذه الدراسة ؛ فقد توصلنا بعد إجرائنا للمقابلة الميدانية مع عينة الدراسة وفهم وتفسير وتأويل المعطيات التي تم جمعها منهم بأن هناك عوامل ترتبط وتحدد العلاقة بين القيادة النسوية وفاعلية الأداء تمثلت في المواقف التي يتواجد فيها كل من القائدة مسؤول مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت والعاملين فيها .

كما توصلنا إلى أن هذه المواقف في حد ذاتها ترتبط بالاستراتيجيات والسمات والأساليب التي تتمتع بها قائدة المؤسسة؛ بالإضافة إلى أن هذه المواقف في البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة بدورها تتأثر بمحددات داخلية وخارجية مما ينعكس على الأداء الوظيفي للعمال . وعليه ومن خلال ما سبق توصلت الدراسة الحالية لمجموعة من النتائج يمكن عرضها في نقاط التالية:

- أن الفعل التشاركي يساهم في فاعلية الأداء الوظيفي للعمال وذلك من خلال مشاركة المرأة القائدة مع العمال وتوجيهها ومساعدتها لهم أثناء إنجاز المهام الموكلة إليهم.
- تشير نتائج الدراسة إلا أن الموقف الذي تجمع مسؤولة المؤسسة بالعمال يتحد وقف بعض السمات الكاريزمية التي تتحلى بها المرأة القائدة وهذا ما أكده العاملين وقد ظهر جليا من خلال اهتمامهم بمشاكلهم الاجتماعية ومساعدتهم في تجاوز العراقيل في أدائهم للمهام الموكلة إليهم مما يساهم في فاعلية الأداء الوظيفي.

- تساهم المهارات القيادية في الرفع من أداء العمال من خلال استراتيجياتها ومختلف أساليبها والطرق التي تعتمد عليها المرأة القائدة للتحسين بيئة عمل وجعلها بيئة إيجابية.

الذات

### الخاتمة:

إن القيادة النسوية هي أحد صور القيادة التي أصبحت تنتشر بكثرة في مختلف المؤسسات الجزائرية وهذا يعود إلى التغيرات التي صاحبت المجتمع الجزائري بين الماضي والحاضر وانعكست بدورها على مختلف مناحي الحياة في مجتمعنا وعلى رأسها المؤسسات الجزائرية؛ وعليه قد جاءت دراستنا المعنونة بـ "القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال والتي أجريت بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت" للتعرف على طبيعة المؤسسات التي تقودها امرأة القائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي. وقد أكدت لنا بأن القيادة النسوية تساهم بشكل كبير في تحقيق فاعلية الأداء الوظيفي للعمال فالقيادة تقوم على بناء و تقوية الروابط والعلاقات الاجتماعية وزيادة تماسكها واستمراريتها واعتمادها على التواصل الفعال مع العمال؛ وكذا السمات الكاريزمية التي تتحلى بها المرأة القائدة تعطي اهتماما بالجوانب الإنسانية في خلق بيئة تعزز العمل الجماعي ويقدر فيها العنصر البشري ويستثمر بشكل أمثل لتحقيق الأهداف التنظيمية وهذا الأسلوب يساهم في تحقق فاعلية الأداء الوظيفي بين العمال مما ينعكس إيجابيا على الأداء العامل لمؤسسة. فالقيادة النسوية الناجحة تكون قادرة على خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من ثقة العامل بنفسه وتدفعه لبذل مجهود أكبر فهي تعتمد على مهارات قيادية وأساليب واستراتيجيات ترفع من أداء العمال وتساهم في تنظيم العمل من خلال تحفيز العمال وتشجيعهم واحترام قدراتهم وتدفعهم لتطوير مهاراتهم وبهذا تصبح القيادة النسوية محورا أساسيا أو نموذجا قياديا فعال يساهم في فاعلية الأداء الوظيفي للعمال وتحقيق أهداف المؤسسة.

إن هذه الدراسة المعنونة بـ "القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال والتي أجريت بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت" قد واجهتها جملة من الصعوبات والعراقيل وهي:

- رفض إجراء الدراسة بالمؤسسة الأولى بعد إتمام أداة الاستبيان والتوجه لتطبيقها، استوجب علينا تغيير مكان الدراسة وعينة الدراسة وأداة الدراسة وذلك بتصميم أداة المقابلة.
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة النسوية والأداء الوظيفي للعمال من وجهة نظر العمال في علم اجتماع التنظيم والعمل.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

- 1- بن الجيلاني محيريق، فوزي. 2020. مدخل لاقتصاد المؤسسة. دط. الجزائر: مطبعة الرمال.
- 2- بن أم هاني، نبيلة. 2020/2019. الممارسة التربوية وهوية الأبناء في العائلة الجزائرية. أطروحة دكتوراه في علم اجتماع العائلة تخصص علم اجتماع العائلي. قسم علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة-الجزائر.
- 3- بن نوار، صالح. 2010. فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية. د ط. الجزائر-قسنطينة: مطبعة دار الفائز.
- 4- بوشمال، أحمد. 2011/ 2010. سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات-دراسة ميدانية بمؤسسة المطاحن الأغواط. رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل. قسم علم اجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة - الجزائر.
- 5- التزه، بسام. 2019. السلوك التنظيمي. دط. دمشق: جامعة دمشق.
- 6- تمار يوسف. 2007. تحليل محتوى للباحثين والطلبة الجامعيين. ط 1. الجزائر: طاكسيج - كوم للدراسات والنشر والتوزيع.
- 7- الجشعمي، محمد مصطفى قادر. خالد العزي، رؤى إبراهيم. 2020. مفهوم الفاعلية في نطاق القانون الدولي العام. المجلد 2. المجلة الأكاديمية العالمية للدراسات القانونية. العدد 1. كلية القانون والعلوم السياسية. جامعة كركوك. العراق.
- 8- الحراشنة، حسين محمد. 2010. إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. دط. الأردن: دار جليس الزمان.
- 9- الحريري، رافده. 2008. مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دط. عمان-الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 10- حسونة، نسرین. تحليل المضمون مفهومه-محدداته-استخداماته. شبكة الألوكة. WWW.AIUKAH.NET.
- 11- حلاق، بطرس. 2020. القيادة الإدارية. دط. الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- 12- خيثر، هوارى. 2021. واقع التجارة الإلكترونية في الجزائر من منظور تطوير وسائل الدفع الإلكتروني. المجلد 5. مجلة شعاع الدراسات الاقتصادية. العدد 1. مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة. جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي. تيسمسيلت-الجزائر.

## قائمة المراجع

- 13- رانجة، زكية وآخرون. 2019. منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية. ط1. برلين-ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
- 14- سعال، سومية. 2018. الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 35. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة-الجزائر.
- 15- سلاطية، بلقاسم وآخرون. 2013. الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي. ط1. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 16- سليمان عباس الدليمي، مريم. 2016. خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة - دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدراس التعليم الخاصة في عمان. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. عمان.
- 17- الطاهر، بن عبد الرحمان الطاهر. مهري، عبد الحميد. 2017. القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية. المجلد 12. مجلة أبحاث نفسية وتربوية. العدد 1. جامعة قسنطينة 2. الجزائر.
- 18- طلعت ابراهيم، لطفي. 2007. علم اجتماع التنظيم. د ط. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 19- عبيدات، محمد وآخرون. 1999. منهجية البحث العلمي-المراحل والقواعد والتطبيقات. ط2. عمان: دار وائل.
- 20- عيشور، نادية وآخرون. 2017. منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. د ط. الجزائر-قسنطينة: مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع.
- 21- عماد، عبد الغني. 2007. منهجية البحث في علم الاجتماع الإشكاليات-التقنيات-المقاربات. ط1. بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر.
- 22- فرج، محمد صوان. 2017. البحث العلمي المفاهيم-الأفكار-الطرائق والعمليات. ط1. الجزائر-وهران: ابن النديم للنشر والتوزيع ودار الروافد الثقافية-ناشرون.
- 23- فيريول جيل. 2011. معجم مصطلحات علم اجتماع. ترجمة الأسعد أنسام محمد. ط1. بيروت: دار مكتبة الهلال.

## قائمة المراجع

- 24- لموشي، عبد العزيز. 2010/2009. أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصالات-دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه ولاية خنشلة. رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل. قسم علم اجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة الحاج الأخضر. باتنة-الجزائر.
- 25- مرازقة، حكيمة. القيادة النسوية في اتخاذ القرار داخل المنظمات -ندوة وطنية حول: تمكين المرأة من إدارة الشأن العام بين الفقه الإسلامي والتشريع الجزائري. مخبر الفقه الحضاري ومقاصد الشريعة. كلية العلوم الإسلامية. جامعة باتنة. 18:04. 2025/4/19. <https://vrlex-ar.univ-batna.dz>.
- 26- مزهودة، عبد المالك. 2001. الأداء بين الكفاءة والفعالية. مجلة العلوم الإنسانية. العدد 1. جامعة محمد خيضر. بسكرة-الجزائر.
- 27- مجدي، أحمد. النظرية الموقفية لفريد فيدلر. مدونة مكتبة شبكة المعلومات العربية. 15:03. 2025/5/25. [/HTTPS://WWW.MAKTABTK.COM](https://WWW.MAKTABTK.COM).
- 28- معجم المعاني الجامع. تعريف كلمة فاعلية. 2025/03/22. 9:27. [www.almaany.com](http://www.almaany.com).
- 29- موقع من هم. فريد فيدلر. منصة الحضور العربي الموثق للأفراد والمؤسسات. 18:38. 2025/5/27. [HTTPS://MANHOM.COM](https://MANHOM.COM).
- 30- هاشم علال، عبد الرزاق. 2010. القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. دط. الأردن-عمان: دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع.
- 31- الهاني، عاشور. 2018/2017. أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية. قسم علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر. بسكرة - الجزائر.
- 32- همشري، عمر أحمد. 2001. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. ط1. عمان-الأردن: مؤسسة الرؤى العصرية ودار صفاء للنشر والتوزيع.

الموقف

الملحق رقم (01):أداة المقابلة

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع و الديمغرافيا

التخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

من إعداد الطالبة: الزينغ حفصية

بـعـنـوان

## القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال

(دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت)

السنة الجامعية 2025/2024

تاريخ إجراء المقابلة ..... ساعة المقابلة ..... مكان المقابلة ..... رقم المبحوث .....

### المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن:

3- الأقدمية:

4- الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج

مطلق  أرمل

5- المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  هي

المحور الثاني: يساهم الفعل التشاركي في فاعلية الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تفرت:

6- هل تساهم رئيستك في خلق بيئة عمل تعزز التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة؟

7- كيف تقوم رئيستك بتفويض السلطة داخل المؤسسة؟

8- هل شاركت في صنع اتخاذ القرارات في مؤسستكم، وكيف ذلك؟

9- عندما تواجهك صعوبة في العمل كيف تتجاوز هذه الصعوبة؟

10- من وجهة نظرك كيف يكون طابع العمل الجماعي بمؤسستكم وكيف تساهم فيه؟

المحور الثالث: يساهم الفعل الكاريزمي في فاعلية الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة

تفرت:

11- هل تتمتع رئيستك في العمل بسمات كاريزمية تؤثر على أداء العمال في المؤسسة؟

12- هل القرارات التي تتخذها رئيستك في العمل لها تأثير على السير الحسن للعمال وكيف ذلك؟

13- ما طبيعة الإجراءات المعتمدة من طرف رئيستك في حال حدوث تجاوزات في العمل من طرف العمال وكيف تواجهه

رئيستك في العمل الغيابات المتكررة للعمال؟

14- هل رئيستك في العمل تهتم بمشاكل واحتياجات العمال بالمؤسسة؟

المحور الرابع: تساهم المهارات القيادية في فاعلية الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة

تفرت:

15- هل تعتقد أن مرونة المرأة القائدة تساهم في تحسين بيئة عمل إيجابية داخل المؤسسة؟

16- هل الاستراتيجيات والأساليب التي تعتمد عليها رئيستك في العمل تؤثر على أدائك وكيف ذلك؟

17- كيف ترى الطريقة المعتمدة من قبل رئيستك في الرفع من أدائكم كعمال بالعمل؟



## ملخص الدراسة باللغة العربية:

تسعى هذه الدراسة المعنونة بـ " القيادة النسوية وفاعلية الأداء الوظيفي للعمال " محاولة التعرف على فاعلية أداء العمال داخل المؤسسات الجزائرية في ظل القيادة النسوية وذلك بالإجابة عن السؤال العام: كيف تساهم القيادة النسوية في فاعلية الأداء الوظيفي للعمال؟ وللتعمق أكثر في الموضوع اعتمدنا على المنهج الكيفي مع إجراء 12 مقابلة مع عمال مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة ثغرت، وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى مجموعة من النتائج:

- أن الفعل التشاركي يساهم في فاعلية الأداء الوظيفي للعمال وذلك من خلال مشاركة المرأة القائدة مع العمال وتوجيهها ومساعدتها لهم أثناء إنجاز المهام الموكلة إليهم.
  - تشير نتائج الدراسة إلا أن الموقف الذي يجمع مسؤولة المؤسسة بالعمال يتعدى موقف بعض السمات الكاريزمية التي تتحلى بها المرأة القائدة وهذا ما أكده العاملین وقد ظهر جلياً من خلال الاهتمام بمشاكلهم الاجتماعية ومساعدتهم في تجاوز العقابيل في أدائهم للمهام الموكلة إليهم مما يساهم في فاعلية الأداء الوظيفي .
  - تساهم المهارات القيادية في الرفع من أداء العمال من خلال استراتيجياتها ومختلف أساليبها والطرق التي تعتمدها المرأة القائدة للتحسين بيئة العمل وجعلها بيئة إيجابية.
- الكلمات المفتاحية:** القيادة-القيادة النسوية-الفاعلية-الأداء الوظيفي-المؤسسة.

## Abstract:

This study titled " Feminine leadership and its impact on job performance", aims to explore the Impact of feminine leadership within Algerian institutions .To achieve this goal, the study focused on understanding how leadership affects work performance .

In order to delve deeper into the subjectmatter, a qualitative research methodology was employed, involving 12 interviews with employees of the Agricultural and Rural Development Bank (BADR) in the city of Touggourt. The findings derived from this study revealed a set of significant insights such as :

- Participatory action contributes to the effectiveness of employee s job performance through the involvement of the female leader, who engages with employees by guiding, supporting, and assisting them in the execution of their assigned tasks .
- The relationship between the female leader and the employees is often shaped by charismatic traits. this was confirmed by the employees themselves and was clearly reflected in her attention to their social issues and her efforts to help them overcome obstacles in fulfilling their assigned tasks contributing significantly to the effectiveness of their job performance .
- Leadership skills contribute to enhancing employee performance through the strategies, methods ,and approaches employed by the female leader to improve the work environment and foster a positive and motivating atmosphere.

**Keywords:** Leadership - Feminine Leadership - Effectiveness - Performance -Job Performance Organization.