

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

## علاقة القيادة النسوية بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية في مؤسسات الشباب لولاية جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

• داود بوقلمون

إعداد الطالبان:

• كيدج وافد شهاب

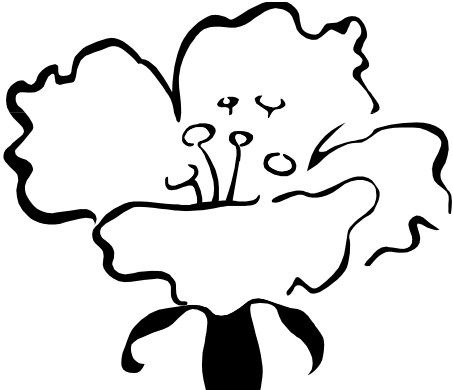
• صابرينة بوغرة

لجنة المناقشة

- 1 - الدكتور: ياسين بوجردة..... - جامعة جيجل - ..... رئيسا
- 2 - الدكتور: داود بوقلمون..... - جامعة جيجل - ..... مشرفا ومقررا
- 3 - الدكتور: مصطفى شريال..... - جامعة جيجل - ..... مناقشا

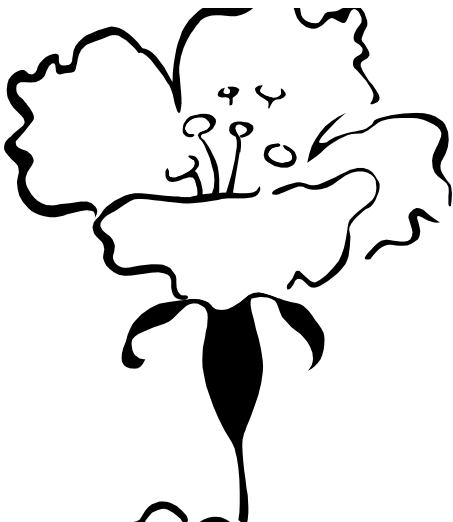
السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## دعاء

اللهم إنا نسألك الهدى والتقى  
والعفاف والنجاح في الدنيا والآخرة  
الله اجعل لنا في قلوبنا نورا وألسنتنا نورا  
وفي أعيننا نورا  
وعن يميننا نورا وعن شمالنا نورا  
اللهم ما احرسنا بعينك التي لا تنام  
واجعلنا نخشاك حتى كأننا نراك  
وسلام على حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم



## شكر و عرفان

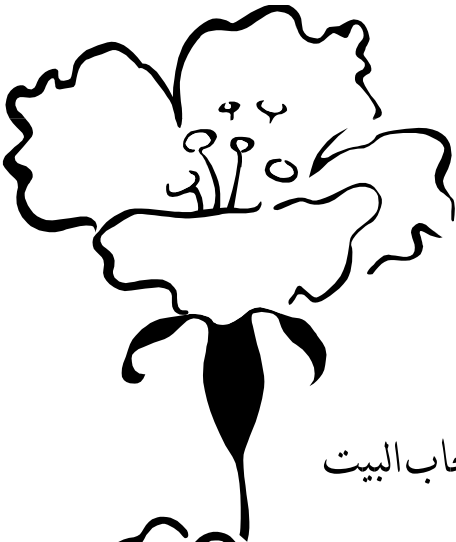
أولاً نحمد الله عز وجل الذي وفقنا  
لنتويج عملنا وبكل معاني الشكر  
والعرفان نتوجه لكل من أمدنا بالمساعدة  
سواء من قريب أو من بعيد ووقف إلى  
جانبنا لإخراج هذا العمل على هذه

الصورة

و شكر خاص الى السيد :

محمد ريان

مدير الشباب و الرياضة لولاية جيجل

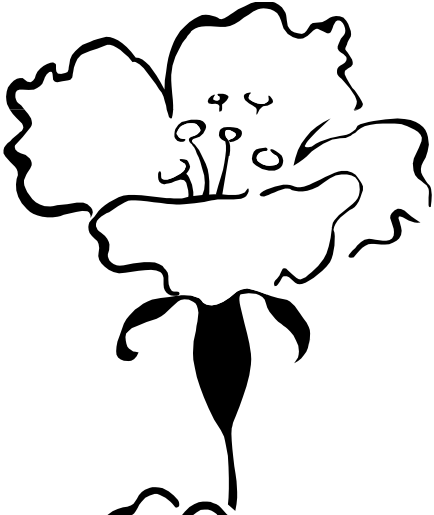


## إهداء

أخذنا الكثير منهم لأجل هذه اللحظة وهذا التحصيل، إلى رحاب البيت  
"أمي وأبي" حفظهما الله من كل سوء وأدام عليهما الصحة والعافية .  
إلى قوتي إخوتي جميعا " هجيرة، يمينة، حبيبة، عومار، محمد، عبد  
الوهاب، حسيبة، زينب، عماد " وأختي العزيزة "يسمينة" رحمها الله .  
إلى حلاوة العائلة، إلى الأحفاد "أيهم، عقبة، صلاح الدين، أميرة، ناريمان،  
نسيم، وسيم، أسيل، سامي، صوفيا، لؤي، وأخص بالذكر المميز سراج  
الدين" .

إلى نفسي العزيزة التي صبرت سنوات الشقاء .  
إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد .  
إلى صديقاتي الحبيبات .

صابرينة



## إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى رفيقة الدرب

"زوجتي"، إلى أبنائي جميعاً.....".

إلى كافة الأهل والأقارب، إلى جميع الزملاء

والأصدقاء.

إلى نفسي وصبري على ما مر من سنوات دراسة

شاقة التي تكلفت بهذا العمل.

إلى كل شخص قدم لي ما تيسر من المساعدة في

هذا العمل.

إلى كفاءات وإطارات الشباب الذين خدموا الشباب بصدق

وإخلاص الذين فارقونا في صمت على رأسهم

عيسى بوزغينة

الصفحة	العنوان	الرقم
50	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	01
53	الحاجات الإنسانية لتفسير عملية الدوافع البشرية ل"آلدرفير"	02
54	ترتيب الحاجات حسب نظريات الحاجات	03
128	مراحل تطور الولاء التنظيمي	04
129	نموذج ستيرزر	05
151	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز	06
155	نموذج ديكوئينز وسمرز	07
157	مداخل دراسة الولاء التنظيمي	08

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفروقات بين القادة (التحويلي والتبديلي والحر)	92
02	المقارنة القيادية بين الرجل والمرأة	118
03	الورشات الخاصة ببعض المؤسسات (محل الدراسة)	172
04	خصائص المبحوثين	186
05	استجابات المحكمين نحو بنود الاستبيان وقيم صدقها	196
06	جنس المبحوثين	207
07	سن المبحوثين	209
08	المستوى التعليمي للمبحوثين	212
09	الحالة العائلية للمبحوثين	213
10	طبيعة عقد العمل للمبحوثين	215
11	أقدمية المبحوثين في المؤسسة	216
12	مهارات المديرية نموذجا للمحاكاة من طرف الموظفين	217
13	الأعمال الجانبية للمديرة وتطوع الموظفين	218
14	احترام الموظفين لمواقبت العمل أسوة بالمديرة	219
15	تقيد المديرية بالقوانين والتزام الموظفين بالتعليمات	220
16	قبول المديرية استخلاف الموظفين لبعضهم في حالة الغياب	221
17	اعتقاد الموظفين بفضل المؤسسة	222
18	الاعتقاد بضرورة الإخلاص في العمل من طرف الموظفين	224
19	الشعور بمشاكل المؤسسة كمشكل خاص من طرف الموظفين	225



226	الولاء للمؤسسة والالتزام الأخلاقي اتجاه زملاء العمل	20
227	الشعور بالمسؤولية عند المساس بمكتسبات المؤسسة	21
228	الطرق المتبعة من قبل المديرية في التسيير و تشجيع روح المبادرة لدى الموظفين	22
229	تقبل المديرية لانتقاد أوامرها من الموظفين	23
230	استحسان الموظفين لأسلوب اتصال المديرية	24
231	تفويض الصلاحيات من قبل المديرية للموظفين	25
233	رغبة الموظف بالاستمرار في العمل	26
234	لامتيازات المتحصل عليها واستمرار الموظف بالعمل في المؤسسة	27
235	الاعتقاد بخسارة المستقبل المهني في حال ترك المؤسسة	28
236	تلبية المديرية لحاجات الموظفين الفردية	29
237	تخصيص المديرية جانباً من وقتها لتقديم النصائح للموظفين	30
238	لمديرية بين مرافقة ومسيرة للموظفين في المؤسسة	31
239	اعتبار زملاء العمل جزء من الأسرة	32
240	لحاجة إلى المراقبة والمرافقة من أجل التوجيه في العمل	33
241	اهتمام المديرية بالجوانب الشخصية للموظفين يرفع مستوى أداءهم	34
241	الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة يمنع مغادرتها	35
242	قبول أي عمل للاحتفاظ بالمنصب	36

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ-د.....	مقدمة.....
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
7.....	تمهيد.....
8.....	أولاً: إشكالية الدراسة.....
15.....	ثانياً: مبررات اختيار الموضوع.....
16.....	ثالثاً: أهداف الدراسة.....
16.....	رابعاً: أهمية الدراسة.....
17.....	خامساً: صعوبات الدراسة.....
18.....	سادساً: تحديد المفاهيم.....
32.....	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الخلفية النظرية للدراسة	
34.....	أولاً: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة.....
35.....	1- المقاربات النظرية المتعلقة بالقيادة النسوية.....
45.....	2- المقاربات النظرية المتعلقة بالولاء التنظيمي.....

56.....	ثانيا: الدراسات السابقة.....
56.....	1-الدراسات المتعلقة بالقيادة النسوية.....
64.....	2-الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي.....
72.....	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: القيادة النسوية	
74.....	تمهيد .....
75.....	أولاً: القيادة .....
75.....	1 - خصائص القيادة .....
76.....	2 - أهمية القيادة .....
77.....	3 - أنواع القيادة .....
82.....	4 - عناصر القيادة .....
84.....	5 - وظائف القيادة.....
85.....	6 - أساليب القيادة .....
94.....	7 - مصادر القيادة .....
96.....	8 - مهارات القائد.....
101.....	ثانيا: القيادة النسوية.....
101.....	1 - خصائص القيادة النسوية.....
104.....	2 - أهمية العمل و القيادة النسوية .....
107.....	3 - النساء و القيادة .....
109.....	4 - المعوقات التي تواجه المرأة في العمل القيادي .....
115.....	5 - الفروق بين المرأة و الرجل في أنماط القيادة.....

118..... 6 - المقارنة القيادية بين الرجل و المرأة

119..... 7 - عمل المرأة في الجزائر

123..... خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الولاء التنظيمي

125..... تمهيد

126..... أولا: مراحل تطور الولاء التنظيمي

130..... ثانيا: خصائص الولاء التنظيمي

131..... ثالثا: أهمية الولاء التنظيمي

133..... رابعا: العوامل المساعدة و المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي

137..... خامسا: أبعاد الولاء التنظيمي

140..... سادسا: أسباب و مظاهر ضعف و قوة الولاء التنظيمي

142..... سابعا: آثار الولاء التنظيمي

146..... ثامنا: قياس الولاء التنظيمي

149..... تاسعا: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

157..... عاشرا: مداخل الولاء التنظيمي

160..... خلاصة الفصل

الفصل الخامس: مؤسسات الشباب

162..... تمهيد

163..... أولا: تعريف مؤسسات الشباب

171..... ثانيا: مهام مؤسسات الشباب

173..... رابعا: بعض ملر اسيمولزار ة الشباب و الرياضة

176.....	خلاصة الفصل
الفصل السادس: لإجراءات المنهجية للدراسة	
179.....	تمهيد
180.....	أولاً: مجالات الدراسة
184.....	ثانياً: فروض الدراسة
185.....	ثالثاً: مجتمع الدراسة
185.....	رابعاً: عينة الدراسة
189.....	خامساً: منهج الدراسة
190.....	سادساً: أدوات جمع البيانات
198.....	سابعاً: أساليب معالجة البيانات
200.....	خلاصة الفصل
الفصل السابع: عرض وتحليل وتفسير البيانات	
206.....	تمهيد
207.....	أولاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات
244.....	خلاصة الفصل
الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة	
250.....	تمهيد
251.....	أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
255.....	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
258.....	ثالثاً: موقع الدراسة في البناء النظري
266.....	رابعاً: النتائج العامة

267.....	خلاصة الفصل
268.....	خاتمة
269.....	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة
	1 - باللغة العربية
	2 - باللغة الفرنسية

# مقدمة عامة

مقدمة

كثيرة هي التحديات والتناقضات الواقعية والمشاكل الاجتماعية التي تعرض لها أفراد المجتمع الجزائري والتي عانوا منها نساءً ورجالاً على حد سواء، نتيجة مرورهم بفترات ظلم واضطهاد واستعمار مختلفة مما أدى إلى استنزاف الطاقات والعجز عن مواكبة التطورات الثقافية والعلمية والأحداث السياسية، إضافة إلى فقدان كل القدرات والإمكانات للإبداع الفكري.

وفي إطار هذه التناقضات والتحوليات نجد المرأة تعيش تحديات كبرى لاسيما في الجزائر، لما فيها من تمييز سياسي واجتماعي وجنسي وقانوني، وهذا ما يحد من إمكانياتها ويكبح تطلعاتها ويقلل من قيمة إنجازاتها ويمحو بصماتها بالرغم من الجهد الهائل الذي تقوم به.

ومع ذلك فقد أصبح ولوج المرأة لعالم الشغل أمر طبيعي، خصوصا مع التقدم التكنولوجي والتغيرات التي واكبها العالم في مختلف المجالات مما فتح المجال أمام العنصر النسوي لاحتلال مناصب قيادية، فالقيادة لا تقتصر على الرجال فقط بل تتعدى ذلك إلى قيادة مؤسسات من قبل نساء، ففي فترة الاستعمار كانت النساء تشارك في الأعمال كمرضات وكذا شاركن في المجال الزراعي أما بعد الاستقلال توجب عليهن العمل بسبب الوضعية التي وصلن إليها.

ولقد تمكنت المرأة من اقتحام بعض الوظائف التي كانت حكرا على الرجال فقط، وشيئا فشيئا أصبح هناك تواجد نسائي في الوظائف السياسية وكذا مختلف القطاعات، وارتفع هذا التواجد مع مرور الوقت وبتحسن الأوضاع في البلاد.



باعتبار الأفراد أهم مورد بالنسبة للمنظمات الحديثة لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة فعلى القيادة النسوية أن تعمل على إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم للتحصل على النتائج المرجوة وكذلك توجيههم عن طريق فرص التدريب وكذلك الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لهم، إضافة إلى إتباع أساليب قيادية ناجحة بغية الحصول على ولاء والتزام هؤلاء الأفراد نحو منظماتهم، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رسالة وأهداف المنظمة بتقديمهم أفضل ما لديهم.

فقد برز مفهوم الولاء التنظيمي ليعبر عن المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمتهم في العمل، ويكون ذلك على غرس وتنمية ثقافة الولاء التنظيمي من قبل القيادة النسوية لدى المرؤوسين والتأكيد على ضرورة هذه الثقافة محاولة منها إيجاد السبل الكفيلة في ذلك، فالقيادة النسوية هي القدرة على التأثير والتنسيق مع الأفراد العاملين وتوجيههم من خلال تلبية احتياجاتهم لتحقيق ولائهم التنظيمي والذي بدوره يدفع الموظفين للعمل بجد من أجل تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

فللولاء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة فعاليتهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه وبإتقان كما ينمي روح الثقة بين الموظفين والمنظمة التي يشغلونها وهذا بإتباع أساليب قيادية ناجحة بغية إلهامهم لبذل جهد أكبر لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي الوصول إلى النتائج المرجوة التي تعود بالنفع على جميع أطراف المنظمة والمنظمة بذاتها.

ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة جاءت لتطرح إشكالية في سؤال عن علاقة القيادة النسوية بالولاء التنظيمي، وفي هذا الإطار قسمت هذه الدراسة إلى جانبين:

الجانب الأول نظري يتكون من خمسة (05) فصول:

- حيث كان عنوان الفصل الأول: موضوع الدراسة، أين تم طرح إشكالية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع وتوضيح أهداف الدراسة وأهميتها وصعوباتها، مع تحديد مفاهيم الدراسة الأساسية منها وذات الصلة.

- أما الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى الخلفية النظرية من خلال عرض المقاربات النظرية لموضوع الدراسة في حين تم تقسيمهم إلى مقاربات نظرية متعلقة بالقيادة النسوية ومقاربات نظرية متعلقة بالولاء التنظيمي، كما تم التطرق أيضا إلى الدراسات السابقة فهناك دراسات متعلقة بالقيادة النسوية ودراسات متعلقة بالولاء التنظيمي.

- وقد تضمن الفصل الثالث المعنون بالقيادة النسوية شقين: الأول متعلق بالقيادة وقد تم التعرف على العديد من العناصر المتعلقة بموضوع القيادة، أما الشق الثاني فتعلق بالقيادة النسوية وتم التعرف فيه على العديد من العناصر.

- في حين الفصل الرابع تعنون بالولاء التنظيمي وتم فيه التعرف على أبرز العناصر التي تخص الولاء التنظيمي من مراحل التطور إلى المداخل التي تتحدث عن الولاء التنظيمي.

- أما الفصل الخامس المعنون بمؤسسات الشباب فقد تم التعرف فيه على بعض العناصر التي تخص مؤسسات الشباب والشباب بصفة خاصة.

فيما يخص الجانب الثاني للدراسة فهو ميداني تضمن ثلاث (03) فصول هي:

-الفصل السادس ويتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم فيه التطرق إلى مجالات الدراسة وعرض فروضها وتحديد مجتمعها واختيار العينة المناسبة وتبيان خصائصها، مع تحديد المنهج المتبعة

في الدراسة والأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات من ميدانها، كما تم أيضا تحديد أساليب معالجة البيانات.

- الفصل السابع تم فيه عرض وتحليل وتفسير البيانات بعد تكميمها إلى تكرارات ونسب مئوية في جداول إحصائية مرتبة حسب أسئلة محاور الاستمارة وتقديم قراءة سوسولوجية لهذه الجداول بهدف التأكد من صدق الفرضيات وللإجابة على التساؤلات التي طرحت في إشكالية الدراسة.

- أما الفصل الثامن والأخير فقد تم فيه مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك في ضوء الفرضيات الفرعية الثلاثة ومن ثم الفرضية العامة للدراسة، وبعد ذلك تمت مناقشة نتائجها في ضوء الدراسات السابقة وتحديد موقع الدراسة في البناء النظري، وفي الأخير استنتاج النتائج العامة للدراسة.

وانتهت هذه الدراسة بخاتمة تليها قائمة المراجع ثم قائمة الملاحق التي اعتمدت فيها، ليتم في

الأخير عرض ملخص الدراسة باللغة العربية وباللغة الأجنبية.

## الجانب النظري للدراسة

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: مبررات اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: صعوبات الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

خلاصة الفصل

## تمهيد

إن أي بحث أو موضوع دراسة ما لا يمكن أن يتم دون تحديد وصياغة الإشكالية فهذا الفصل يعد الأساس الذي تتمحور حوله الدراسة وتحدد أهدافها من خلاله، فعلى الباحث أن يسلك طريقا منهجيا دقيقا يوضح من خلال هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة في بحثه.

ويتحدد هذا بطرح الإشكالية المحددة وبصياغة سليمة ودقيقة ومن ثم تحديد مبررات اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة وصولا إلى تحديد المفاهيم وجملة المفاهيم الإجرائية المحددة.

## أولا : إشكالية الدراسة

تجمع الكتابات الحديثة على أن العنصر البشري يشكل الأساس في القيادة وفي الولاء التنظيمي، فلا شك أن المورد الحقيقي هو الإنسان سواء على مستوى المنظمات الحكومية أو الخاصة وهذا ما أكده المفكر الأمريكي "بيتر داركر" حيث يذكر أن أي منظمة من أي نوع لها مورد واحد وهو الإنسان. وهذا ما يؤكد "ديلني" بحيث يذكر أن الممارسات الحديثة في الإدارة تركز على أهمية الأفراد العاملين أو ما يطلق عليه رأس المال البشري وهذا المورد يختلف عن غيره من الموارد في أنه هو من يستخدم تلك الموارد ويستثمرها لصالح أهداف المنظمة، وعلى ذلك فهو يتميز عن غيره من عناصر أو مدخلات الإنتاج.

ولقد توصل الباحثون إلى أن الموارد البشرية تمثل مصدرا أساسيا لتحقيق التقدم، فهي تتوفر فيها خصائص أنها ذات قيمة نادرة متفردة فليس من الممكن إحلال أي شيء مكان الأفراد والاعتماد على بديل آخر يقوم بعملهم. ففي وقت سابق كان الموظف يحمل فكرة مفادها أن العنصر البشري حين يتم توظيفه في مؤسسة ما فإنه يغادر مكان العمل إلا في حالة وصوله إلى السن القانوني للتقاعد، ولكن حاليا تغيرت الموازين وأصبح الموظف ينتقل بين العديد من المؤسسات و بهذا ليس لديه مكان عمل ثابت ورئيسي. وقد سعت الإدارة في المنظمات الحديثة إلى الاهتمام بأساليب وطرق تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم وتنمية مشاعر الولاء التنظيمي لديهم، ويعتبر هذا الأخير من الصفات الايجابية للعامل فالولاء هو مجموعة من المشاعر التي يطورها الفرد سواء نحو الأفراد أو المنظمات والقيم والمبادئ والأفكار وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداداته لتقديم التضحية لزملائه ومنظمتهم في العمل، إن للولاء التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية للأفراد و بالتالي دفعهم إلى العمل على تحقيق أهداف التنظيم إلى أقصى الحدود الذهنية و البدنية والذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم وبالتالي منظماتهم، و تحسين

فاعليتهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم بكل جهد و كل إتقان. فكلما أحس الفرد بالانتماء والولاء لمنظمتهم يصبح وافر العطاء الذي بدوره ينعكس على أداءه الوظيفي الذي يعتبر أساس تحقيق أهداف المنظمة ككل و الأهداف الشخصية و مع التحولات الجذرية الحاصلة في المجتمعات الحديثة بعد التقلبات السياسية والاقتصادية أصبحت هناك عوامل خارجية تهدد المنظمات بالاستيلاء على الأفراد المبدعين داخل منظماتهم و مؤسساتهم فأصبحت هناك تجاوزات غيرقانونية وإغراءات مادية و وعود بمناصب راقية، فارتفعت نسب دوران العمل وعدم ثبات العمالة وظهور مظاهر نفسية اجتماعية متعلقة بالانتماء للمنظمة كالاغتراب الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي و التسرب و التمارض ... وحتى الوصول إلى التخريب في مكان العمل ولهذا فان الباحثين في مجال علم اجتماع التنظيم و العمل أولوا اهتماما كبيرا لمفهوم الولاء التنظيمي بالعديد من الأبحاث العلمية الميدانية منها و التحليلية و المقارنة و حاولوا جميعهم البحث في العوامل و الأسباب المؤثرة في قوة و ضعف الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات و محاولة إيجاد آليات قياس لهذا الأخير. ومن بين العوامل المؤثرة في ارتفاع أو تدني الولاء التنظيمي نجد عامل القيادة كما أشار إليه ريشترد ستيرز في نمودجه (1977)<sup>(1)</sup> و كذا أشار إليه فينر weiner (1982) في نمودجه أين قسم مجموعة المحددات المؤثرة في الولاء التنظيمي إلى ثلاثة أقسام هي قسم متعلق بالأشخاص وقسم متعلق بالتنظيم و قسم أخير متعلق بالجمع بين الأشخاص و التنظيم و كل قسم مرتبط بمجموعة متغيرات فمثلا القسم الأول يحتوي على متغيرات مثل كالمسن و المستوى الدراسي و الاقدمية أما القسم الثاني فيحتوي على متغيرات مثل الإشراف الهيكلي للمنظمة على الأشخاص ( القيادة و السلم الهرمي ) و أما القسم الثالث و الأخير فيحتوي على متغيرات مثل التفاعل فيما بين مجال المراقبة و الإشراف الهيكلي أي القيادة و لقد توصل فينر إلى وجود علاقة ايجابية بين متغيرات القسم الأول و

(1) موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، ط1 ، 1999 ، ص:127/128



## الفصل الأول..... موضوع الدراسة

الولاء و وجود علاقة عكسية فيما يخص نوع أو نمط القيادة و الإشراف مع الولاء في القسم الثاني فكلما كان لقائد أو المشرف من النوع الذي يأمر و لا يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرارات و الاستشارة كلما نقص الولاء و العكس صحيح أما بخصوص القسم الأخير فتوصلت الدراسة إلى أن الولاء التنظيمي يكون كبيرا في مجال الرقابة الداخلية للأشخاص تحت نمط قيادي يميل إلى إعطاء الاستقلالية في العمل و التسيير للمرؤوسين <sup>(1)</sup> مع العلم أن الولاء الوظيفي بدوره يعرف أنماطا و أشكالاً و أبعاداً عديدة و ذلك حسب المداخل النظرية التي حاولت إعطاء مفهومه و معناه , وقد أحصى **Morrow (1983)** ثلاثين شكلاً من أشكال الولاء التنظيمي <sup>(2)</sup> ولعل أشهرها و أكثرها استعمالاً في الدراسات و البحوث الميدانية ما ميزه الآن و ماير **Allen & Meyer (1991)** من بين كل هذه الأبعاد حيث أنهما عزلا و فرقا بين ثلاثة أبعاد هي : **الولاء العاطفي affective commitment** و الذي يقصد به الرغبة للبقاء في المنظمة ، **الولاء المعياري normative commitment** و الذي يقصد به الشعور بواجب البقاء في المنظمة و **الولاء المستمر continuance commitment** و الذي يقصد به الحاجة للبقاء في المنظمة<sup>(3)</sup> .

إن شعور العاملين بانتمائهم للمنظمة يرجع أساساً إلى الأسلوب القيادي وإلى المراكز القيادية للمنظمة فالقيادة عمل إنساني لتوجيه سلوكيات الأفراد العاملين من أجل تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، كما أنها أي القيادة أساليب و أنواع و لكل منها دور واثر وعلاقة في ثبات واستقرار و نجاح

---

<sup>(1)</sup> Mustafa bettache ; les déterminants de la loyauté organisationnelle : étude effectuée en milieu hospitalier québécois ; mémoire présenté en vue de l'obtention de grade de maitre es science en relations industrielles ; juin 2000 ; faculté des études supérieures université de Montréal canada  
p : 34-36

<sup>(2)</sup> Mustafa bettache , p 9 op .cit

<sup>(3)</sup> عمر محمد دره ، استراتيجيات التعلم المستمر و أثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة حلب ، 2011 ، ص : 94-95

العامل و بالتالي تحقيق مخرجات المنظمة المسطرة و المرجوة و يتفق معظم الباحثين و المشتغلين في موضوع القيادة و بالنظريات الحديثة في القيادة بان هناك مجموعة من الأنماط القيادية وهي القيادة الكاريزمية و القيادة الخادمة والقيادة بالذكاء العاطفي والقيادة الروحية و الإستراتيجية إلا أن أشهرها وأكثرها استعمالا في البحوث والدراسات وهي ثلاثة أساليب أو أنماط ألا وهي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية و القيادة الحرة أو ما يعرف بقيادة عدم التدخل و التي اقترحها نموذج باس Bass<sup>(1)</sup>. و هذا النموذج المعروف باللغة الأجنبية ب : ( Full Range Leadership Model ) فيقترح الثلاثة أنماط للقيادة المذكورة أعلاه أي القيادة التحويلية ( leadership transformationnel ) القيادة التبادلية ( leadership transactionnel ) و القيادة الحرة ( leadership laissez – faire ) و كل نمط من هذه الأنماط له نتائجه و تبعاته التي تميزه فالقيادة الحرة تؤدي إلى فشل النظام و القيادة التبادلية فتكمن فعاليتها إلا من خلال احد أبعادها و هو بعد المكافأة المشروط و أما القيادة التحويلية فهي الأكثر فعالية<sup>(2)</sup> ، و القيادة التحويلية في أدبيات التنظيم من أكثر المفاهيم تداولوا و ذلك ابتداء من سنوات الثمانينيات ففي دراسة تحليلية قام بها كل من Gardner و lowe في 2001 بينت أن 34% من المقالات المنشورة في المجلة الفصلية ( leadership quaterly ) بين عامي 1990 و 2000 كلها تحدثت عن القيادة التحويلية أو الكاريزمية آنذاك مستمدة أفكارها من أعمال جيمس مكريغور برنس (1978) و حسب برنس فان القائد التحويلي له القدرة على رفع مستوى التحفيز و تقاطع أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد و ذلك عن طريق القيم<sup>(3)</sup> و القائد التحويلي يعرف على انه ملهم ( bass

(1) عبد الحميد الخليل: السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص164.

(2) Julie-Elaine phaneuf et autres ; PERSONALITE ET LEADERSHIP : est ce que le modèle des « Great eight » permet de prédire le leadership des gestionnaires ? revue québécoise de psychologie ; v39 ; N°1 .2018 .P 183

(3) Juliana Marcotte .; Les comportements de gestion favorisant une performance durable .; mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maitrise es sciences ; HEC Montréal ; 2016 ; p 28-29

و(Steidlmeier 1999 ) كما انه أحيانا يعتبر مماثل للقائد الكاريزمي , ينشد إلى إخراج و استعمال الحوافز الذاتية للأشخاص و يدعوهم إلى اخذ المبادرة و هنا تجدر الإشارة إلى انه توجد أربعة عناصر و أبعاد للقيادة التحويلية و هي التأثير بالقدوة ( المثالية ) حيث يكون القائد رمزا للجماعة و يعطي انطباعا بالفخر و الاتحاد , التحفيز الإلهامي ويعمل على توضيح الرؤى و استخدام المحاكاة بالقدوة لإلهام الآخرين , التحفيز و الاستثارة الفكرية و يعمل على طرح الأسئلة الاستفزازية و اقتراح فرضيات جريئة , الاعتبار و الاهتمام بالفرد يعامل و يهتم بكل فرد على حدى آخذا في الاعتبار الفروقات الفردية (1)

كل هذا و الأدبيات حول القيادة تتحدث عن القائد بصيغة المذكر و لذا اتجه بعض الباحثين إلى محاولة البحث في القيادة من زاويتها المقابلة ألا و هي القيادة بصيغة المؤنث أو ما عرف بالقيادة النسوية حيث برز هذا المفهوم بقوة في سنوات السبعينات أين أرادت بعض النساء في الحركة النسوية في أوروبا الابتعاد عن النموذج الذكوري للقيادة و السلطة المهيمن و المقصي للنساء و في الثمانينيات و نظرا لكون العدد الضئيل للنساء في مراكز القيادة ما أسال الكثير من الحبر حول المنافسة الآخذة في التنامي بين النساء و الرجال في مجال القيادة أين ظهر انقسام ملحوظ في الآراء المؤيدة لمجيء هذه الفئة لتحقيق التوازن في المنظمات و فئة أخرى ترى في القيادة النسوية تهديدا لاستقرار المنظمات إلا أن الرأي الذي بدا يغزو أوروبا في الأوساط الفكرية هو الاتجاه نحو النموذج الاسكنديناوي المتميز بالمساواة بين الجنسين في القوانين و الواقع فالمرأة بطبيعتها الاجتماعية و التربوية أكيد ستكون إضافة مرحب بها في التسيير المنظمي الذي سيكون أكثر ديمقراطية و إنسانية , و أما بخصوص الدراسات الأكاديمية التي تناولت بصراحة القيادة النسوية فتعود إلى سنة 1981 أين ظهر فصل حول الموضوع في المؤلف الكبير

(1) Dag Ingvar Jacobsen; le caractère public- Un antécédent du leadership transformationnel. le cas de la NORVEGE , Revue internationale des sciences administratives , p29/30.

HANDBOOK OF LEADERSHIP الذي ينتسب إليه أكثر من 3000 باحث (1)

كل الدراسات و الأبحاث و الأدبيات حول القيادة النسوية و التي بحثت في الفروق التي تميز النساء عن الرجال تتحدث عن مميزات وصفات تشبه كثيرا و تلتقي مع مميزات و أبعاد القيادة التحويلية من حيث أن المرأة القائدة لها سمات تتميز بها تتمثل في : القدرة الكبيرة على الاستماع , حسن التواصل , التحليل الدقيق و الشامل , تعدد المهام في نفس الوقت , بعد النظر , اقل تسلطا و اقل رسمية , أكثر تطوعا , أكثر تنظيما , التفهم , التلقائية , الصراحة و تتمتع المرأة بصفات خاصة بها مثل الرقة و الإحساس المرهف و حسن الاستماع للآخر و تجنب النزاعات و الحس العملي و هي صورة نمطية للجنس الأنثوي و أكدت جل الدراسات هذه السمات مثل دراسة بوفور ( المرأة و السلطة ) ( Beaufort Femme et pouvoir ).<sup>(2)</sup> كذلك ما جاء في كتابات حول القيادة النسوية في ميدان التعليم بودو Baudoux (2002) و شاكشافت ( 2006 ) Shakesft توصلنا إلى نتائج بعد تحليل لبعض الدراسات بان النساء القائدات تتمتع بمميزات مثل أنهن تشجعن التعاون و العلاقات الإنسانية و تحبذن التسيير الجماعي وفق مفهوم ( السلطة مع ) على حساب ( السلطة على )<sup>(3)</sup>

لقد أصبحت المرأة ذات مكانة مؤسسية واجتماعية فقد شغلت أغلب المناصب الموجودة سواء في الدولة أو المؤسسات الخاصة إدارية أو اقتصادية ، و عليه فعلى القيادة النسوية غرس ثقافة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين ومحاولة إيجاد السبل الكفيلة لتحقيق ذلك عن طريق تقديم كل ما

(1) Nadine Martin ; Le Leadership des femmes et des hommes au sein des organisation en France : entre perception et réalité ;mémoire présenté comme exigence partielle de maitrise en communication ; universite du Québec a Montréal ; 2008 ; p 4-8

(2) هدى كريمي: المحددات الاجتماعية والمعايير التنظيمية، جامعة محمد الخامس -المغرب-، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعي، لبنان، مركز جيل البحث لعلمي، العام السابع، العدد 66، 2020، صص 108،120.

(3) Réflexions méthodologiques sur le leadership des femmes et des hommes en éducation ; Recherches féministes ; Volume 20, numéro 1, 2007 ; p :84 Lucie Héon, Claire Lapointe et Lyse Langlois ;

## الفصل الأول ..... موضوع الدراسة

يُميزها ويجعلها متفردة و مميزة على طبق للأفراد العاملين من اجل تقوية وزيادة الولاء التنظيمي لديهم حتى تدفعهم إلى البذل والعطاء وتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة. و لا يكون الولاء التنظيمي قويا و متينا إلا بإتباع أساليب قيادية ناجحة بغية إلهام الأفراد لبذل أكبر جهد ممكن و ما المرأة الجزائرية ببعيدة عن التمتع بالصفات المذكورة و بالتالي وفي هذه الدراسة سيتم الوقوف ميدانيا على طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة ألا وهما القيادة النسوية بأبعاد القيادة التحويلية المشتملة على جميع مؤشرات القيادة النسوية و الولاء التنظيمي بأشكاله الأكثر استعمالا في الدراسات الحديثة و التي تتطلب صفات قيادية مميزة تميز المرأة القائدة و مدى تتطابق نتائج الأبحاث و الدراسات في أدبيات التنظيم مع افتراضات البحث الذي بين أيدينا بمؤسسات الشباب بولاية جيجل.

وبناء على الطرح الذي سبق إيراده تتبلور إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة للقيادة النسوية والولاء التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسات دور الشباب

لولاية جيجل ؟

وتتفرع عن هذا السؤال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية تساهم في تحديد مسار الدراسة والتي ستم

الإجابة عليها في الجانبين النظري والتطبيقي:

- هل للقيادة النسوية بالقدوة علاقة بالولاء التنظيمي المعياري؟

- هل للقيادة النسوية بالتشجيع الإبداعي علاقة بالولاء التنظيمي المستمر؟

- هل للقيادة النسوية المراعية للاعتبارات الفردية علاقة بالولاء التنظيمي العاطفي؟

## ثانيا: مبررات اختيار الموضوع

إن موضوع "علاقة القيادة النسوية بالولاء التنظيمي" يعتبر من المواضيع الحديثة التي تستوجب البحث والتدقيق العلمي، وبذلك فإن اختيار الباحث لهذا الموضوع جاء نتيجة تضافر جملة من المبررات الذاتية والموضوعية.

### 1. مبررات ذاتية:

- الميل لدراسة قضايا المجتمع خاصة الموضوعات ذات العلاقة بالمرأة والأسرة والمجتمع.
- الرغبة والاهتمام الشخصي للباحث بدراسة الموضوع.
- الرغبة في الحصول على درجة علمية من خلال تقديم مذكرة للجامعة حول موضوع الدراسة (درجة الماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل).
- مطولة إثراء معارف الباحث حول موضوع الدراسة.

### 2. مبررات موضوعية:

- الموضوع المختار يندرج ضمن تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، وهو التخصص الأكاديمي للباحث.
- قلة الدراسات السوسيولوجية التي تناولت القيادة النسوية والولاء التنظيمي.
- الإقرار بأن المرأة الجزائرية القائدة أصبحت ذو مكانة عالية سيما مع بداية الألفية الثالثة وبالمقابل فهي تشكل نصف الأمة وعليها يتوقف نجاح المجتمع والجماعة والفرد.

## ثالثا: أهداف الدراسة

### 1. الأهداف العلمية:

- السعي لتقديم إسهام علمي فيما يخص مثل هذه الدراسات.
- الوصول إلى نتائج تفيد في تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة في المؤسسة مجال البحث.
- محاولة التحقق الامبريقي من الفرضيات الموضوعية.
- السعي للتحكم في المنهج الوصفي المتبع في هذه الدراسة.
- التأكد من نجاعة أدوات البحث المعتمدة.

### 2. الأهداف العملية:

- الدور الذي تؤديه المرأة العاملة القائمة لتحقيق الولاء التنظيمي للأفراد الموظفين.
- التوصل إلى نتائج تعتبر تشخيصا لواقع القيادة النسوية في تحقيق الولاء التنظيمي.
- دراسة وتحليل العلاقة بين كل من القيادة النسوية والولاء التنظيمي نظرا لتأثير كل منهما على الإنتاجية والأداء.

- ما إذا كانت القيادة النسوية تشجع الولاء التنظيمي للموظفين.

## رابعا: أهمية الدراسة

هذه الدراسة تعد محاولة لبحث " علاقة القيادة النسوية بالولاء التنظيمي " الأمر الذي يجعل من

أهمية هذه الدراسة تبرز من جانبين أساسيين هما:

## 1. الأهمية العلمية:

إضافة نتائج جديدة إلى التراكم المعرفي حول موضوع الدراسة.  
إثراء البحث العلمي بمفاهيم جديدة وإضافة دراسة قد تعتبر مرجعا لدراسات أخرى.

## 2. الأهمية العملية:

- مدى مساهمة المرأة في تحقيق وسد احتياجات الموظفين وزيادة ولائهم التنظيمي.
- فهم الدور القيادي الذي تلعبه المرأة في تحقيق الولاء التنظيمي للموظفين.
- توضيح العلاقة بين القيادة النسوية والولاء التنظيمي للموظفين.

## خامسا: صعوبات الدراسة

مما يتميز به البحث العلمي في العلوم الاجتماعية أن سعي أي باحث لإنجاز دراسة متكاملة حول موضوع مرتبط بظاهرة معينة، إلا واعترضته جملة صعوبات في بعض محطات دراسته، فالدراسة الحالية "علاقة القيادة النسوية بالولاء التنظيمي" فإن الباحث قد واجه فيها بعض الصعوبات والتي تمحورت جميعها في الجانب الميداني للدراسة والمتمثلة في:

- بعد مؤسسات الشباب الموزعة على مناطق مختلفة وبلديات متباعدة الأمر الذي أدى إلى تأخر كبير في عملية توزيع واسترجاع الاستمارات.
- ضيق الوقت مما خلف عدم الموضوعية في الإجابة على أسئلة الاستمارة.
- قلة التناول العلمي لبعض مناحي الدراسة من طرف الباحثين مما صعب على الباحث عرض الأفكار المختلفة عنها بالاعتماد على مراجع لباحثين مختلفين، بما يوسع مجال الإحاطة بالظاهرة المدروسة ويجعل الباحث يراعي التنوع في المراجع والمصادر المستخدمة تقاديا لكثرة التكرار والاعتماد على نفس المراجع.



- صعوبة الحصول على بعض المعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

### سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

يعد تحديد مفاهيم الدراسة أمرا ضروريا من البحث العلمي، فالمفاهيم هي تبيان ما نعنيه من مقاصد وتوضيح ما تتضمنه من معاني وما تظهره من صفات.<sup>(1)</sup>

#### 1 - المفاهيم الأساسية:

علاقة - القيادة النسوية - الولاء التنظيمي - المؤسسة - دار الشباب.

#### أ - علاقة:

لغة: جاء في كتاب المنجد في اللغة العربية و الإعلام أن:

علاقة: جمع علائق ويقال ما بينهما علاقة أي شيء يتعلق به أحدهما على الآخر.<sup>(2)</sup>

- جاء في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية أن: "العلاقة هي رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير الأخرى، وقد تكون علاقة اتفاق أو شبه تبعية، ويقال مبدأ العلاقة وهو أحد مبادئ التفكير لأن العمل الذهني في جملته محاولة ربط طرفين أحدهما بالآخر".<sup>(3)</sup>

**اصطلاحا:** يذهب مصطفى السلقاني إلى أن العلاقة تكون بين متغيرين ويعبر عنها بالارتباط الذي يكون بينهما، وللعلاقة أمثلة كثيرة منها: العلاقة بين الراتب الشهري ومدة الخدمة لعدد من العمال، وكذلك العلاقة بين درجات عدد من الطلبة ومقررين دراسيين وغيرها....".<sup>(4)</sup>

(1) علي غربي: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البحث، فسنطينة، 1999، ص92.

(2) لويس معلوف: المنجد في اللغة العربية والإعلام، دار المشرق للطبعة الخامسة والأربعون، ط1، الأردن، ص526.

(3) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (انجليزي، فرنسي، عربي)، مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص352.

(4) مصطفى السلقاني: الإحصاء في العلوم الاجتماعية والتجارية، دار العلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1989، ص230.

إجرائيا:

العلاقة هي نتاج التفاعل القائم بين متغيرين، بحيث يتبين من خلال هذا النتاج وجود الصلة بين هذين المتغيرين من عدمها.

ب - القيادة النسوية

القيادة:

لغة: ذكر ابن دريد في معرض حديثه عن أصول والمعنى اللغوي للقيادة بأنها مشتقة من الفعل قاد: كما قاد الرجل بغيره.<sup>(1)</sup>

وجاء في الصحاح في اللغة والعلوم: القود نقيض السوق، فيقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في القمة كالدليل والقودة والمشد.<sup>(2)</sup>

اصطلاحا: يعرف كوتنز و أدونيل القيادة بأنها: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.<sup>(3)</sup>

- يعرفها ليترز بأنها: ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر أو أكثر لتحقيق أهداف معينة.<sup>(4)</sup>  
تركز التعريفات السابقة على أن العناصر الأساسية للقيادة هي: مجموعة الأفراد (المرؤوسين)، وممارسة التأثير، والنتائج أي الأهداف المرجوة، وقد تكون هذه الأهداف تتوجه بالدرجة الأولى نحو الأفراد وحاجاتهم أو النتائج المادية والنفعية.

- ذلك المنصب الموجود في أعلى السلم التنظيمي والذي يتم شغله إما عن طريق التعيين من طرف الوصاية أو عن طريق الانتخاب أو عن طريق الترقية، بحيث يمكنه من خلاله ممارسة صلاحيات

(1) ابن دريد: جمهرة اللغة، مكتبة المقتي، بغداد، ص29.

(2) الصحاح في اللغة والعلوم، دار المنارة العربية، بيروت، مجلد 2، ص261.

(3) صلاح الدين محمد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص221.

(4) زكي هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، دار المعرفة، ط1، القاهرة، 1973، ص51.

التأثير في سلوك المرؤوسين من خلال سلطة القرار التي يمنحها له التنظيم الرسمي والتي تمنحه إمكانية إصدار العقوبات والجزاءات والتوجيه والتنسيق من أجل التعاون.<sup>(1)</sup> وهي القدرة على التأثير على الآخرين.<sup>(2)</sup>

- تعرف على أنها "تلك العلاقة الشخصية التي يقوم فيها شخص معين بتوجيه وتنسيق الجهود والإشراف على أشخاص آخرين في إنجاز عمل مشترك ويبدو ذلك على وجه الخصوص حينما يتطلب الأمر وجود جماعات عمل متفاعلة يعمل أفرادها معا في تعاون لتحقيق أهداف تنظيمية محددة".<sup>(3)</sup>

- القيادة كما يراها الدكتور **عبد الحميد محمد الهاشمي** هي: عملية نفسية تجعل فردا معيناً أشبه بمحرك ذاتي ذو طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة والتي يساعدها على تحقيق هدفها التي تسعى إليه.<sup>(4)</sup>

- يرى **Kohan** أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء واجاز ما يحدده القائد.<sup>(5)</sup>

- هي عملية تأثير شخص على مجموعة معينة في موقف معين توجيهها لسلوكهم نحو انجاز هدف معين.<sup>(6)</sup>

### إجرائيا:

القيادة هي قدرة الشخص على الإلهام والتأثير في الفرد أو المجموعة وتوجيههم وتحفيزهم بطريقة فعالة لتحقيق التعاون بينهم لأجل بلوغ أهداف معينة بأعلى درجة من الكفاية من الانجاز، بعيدا على

(1) ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص ص104،103.

(2) ماجدة العطية: سلوك المنظمة -سلوك الفرد والجماعة-، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص159.

(3) محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص226.

(4) أحمد قوراوية: فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص24.

(5) عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007، ص426.

(6) صديق محمد عفيفي وأحمد ابراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، ط10، الإسكندرية، 2003، ص413.

التسلط والإكراه، لأن القيادة عملية تقوم على الديناميكية والتفاعل الايجابي المتبادل بين القادة والمرؤوسين.

• ويقصد إجرائيا بالقيادة النسوية:

أي مدى قدرة الجنس الأنثوي على التأثير في التابعين الذين ينتمون لمختلف المستويات الإدارية للمؤسسة لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه مؤهلاتهم وواجباتهم الوظيفية.

ج - الولاء التنظيمي:

1 - الولاء: في اللغة: هو الانتماء والانتساب والإخلاص، والولاء ينطوي على الارتباط والتماسك والجذب تجاه الغير.<sup>(1)</sup>

المقصود من التعريف أن الولاء هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي ويتضح من خلال القرب والمساندة والإخلاص والرغبة التي يبديها الفرد.

2 - التنظيم: في اللغة: مصدر فعل نظم وضم الشيء إلى الآخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظماً أي جمعه فاننظم.

الولاء التنظيمي في الاصطلاح:

يقدم مدحت أبو النصر مجموعة من التعريفات حول الولاء التنظيمي وهي كالاتي:

- الشعور بالانتماء، ينمو داخل الفرد اتجاه يعتبره هاماً في حياته.

- شعور الفرد بالمسؤولية اتجاه شيء هام في الحياة.

- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى الإنسان.

- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء ما.

<sup>(1)</sup> شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط1، عمان، 2010، ص 278.

- هو الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو عمله والمنظمة التي يعمل بها.<sup>(1)</sup>
- هو حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.<sup>(2)</sup>
- عرفه أيضا مجموعة من العلماء نذكر منهم:
- **تعريف حريم:** الولاء التنظيمي هو اتجاه حول الفرد للمنظمة وهو عملية مستمرة يقوم بها العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها.
- **تعريف عطية:** الولاء التنظيمي هو حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها.<sup>(3)</sup>
- **تعريف الفهداوي:** هو مستوى الشعور الايجابي المتولد عند الفرد إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار إليها.<sup>(4)</sup>
- **تعريف حبيب الصحاف:** هو إخلاص الموظف لعمله ومنظمته والتزامه بتحقيق أهدافها والقسم الذي يعمل فيه وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني.<sup>(5)</sup>

(1) مدحت محمد أبو النصر: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005، ص45.

(2) موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 1999، ص119.

(3) عبد الفتاح صالح خليفات: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، الجامعة الخاصة الأردنية، 2009، ص292.

(4) بدر محمد الجريسي: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص11.

(5) خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء المؤسسي، دار الحامد، ط1، عمان، 2007، ص86.

إجرائيا:

هو المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع ما مثل المنظمات نحو هذه الأخيرة و نحو الأفراد الآخرين وفق قيم و مبادئ وأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظّمته في العمل.

د - المؤسسة:

لغة: الأساس بالإنجليزية<sup>(1)</sup> Institution .

- المؤسسة : منشأة تؤسس لغرض معيّن، أو لمنفعة عامّة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة.

- هي شركة أو كيان قانوني أو أي هيئة أخرى، من أمثلة المؤسسات غير الشركات المنظمة العالمية للمواصفات القياسية، أو منتدى إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات.

- ومصطلح المؤسسة يستخدم أحيانا للإشارة إلى أي كيان لديه بشر وموارد وميزانيات، على سبيل المثال مشروع أو وحدة عمل.<sup>(2)</sup>

اصطلاحا: يعرفها "نوري وكورتل" أنها عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة. كما يمكن تعريفها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة، وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة، وتشكل خلية اجتماعية خاصة لها وسائل قانونية ومالية ومادية، وهي أيضا مركز اتخاذ القرارات.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> <https://mawdoo3.com>, 26-06-202 , 09: 05.

<sup>(2)</sup> <https://www.almaany.com>, 26-06-2021, 09:15.

<sup>(3)</sup> منير نوري وفريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011، ص22.

- يعرفها "فيربول" كمصطلح اشتق من الكلمة اللاتينية **Institution** أي التأسيس والمنهجية والتنقيف.<sup>(1)</sup>

- يعرفها "دوركاييم" على أنها أساليب للعمل والإحساس والتفكير متبلوروا إلى حد ما ثابتة، ملزمة ومميزة لمجموعة اجتماعية معينة.<sup>(2)</sup>

### إجرائيا:

هي تكوين اجتماعي واقتصادي ومادي متسلسل هادف يعمل تحت قواعد وقوانين واضحة توضح المهام والمسؤوليات ضمن حدود محددة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

### هـ - التعريف الإجرائي لمؤسسة الشباب:

- تعتبر مؤسسة الشباب مؤسسة عمومية تربية ثقافية واجتماعية تحتضن كل النشاطات الثقافية والرياضية وتعمل في إطار التشريع الموكل لوزارة الشباب والرياضة، أسست لغرض ملأ وتسيير الأوقات الحرة للشباب بوسائل عدة تربية بيداغوجية وبهذا تكون امتدادا للمؤسسات التربوية الأخرى.

- مؤسسة عمومية تربية وثقافية اجتماعية فنية ورياضية تعمل في إطار التشريع الموكل لوزارة الشبيبة والرياضة في ميدان الشباب والطفولة.

(1) جيل فيريول: ترجمة أنسام محمد الأسعد، دار ومكتبة الهلال لطباعة والنشر، ط1، بيروت، 2011، ص112.

(2) ريمون بودون وبوريلو: ترجمة سليم حداد، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1986، ص479.

2 - المفاهيم ذات الصلة:

القيادة التحويلية، المديرية، القدوة، التشجيع الإبداعي، الاعتبارات الفردية، الولاء المعياري، الولاء المستمر، الولاء العاطفي.

أ- القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حولها، حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات ومن أهمها:

- يعرفها (Conger) تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمؤسسة.<sup>(1)</sup>

- يعرف (Burns) القيادة التحويلية بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة.

- يرى الهواري أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل التطوير الذاتي والعمل على تنمية الجماعة والمنظمة ككل.<sup>(2)</sup>

(1) محمود عبد الرحمان الشنطي: أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2016، ص 37.

(2) الهواري سيد: ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، مكتبة عين شمس، ط2، القاهرة، 1996، ص 31.



- يعرفها (Colvin) بأنها تركز على القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة ويرى أن هذه القيادة هي التي تعمل لخدمة التغيير.<sup>(1)</sup>

- أشار (Fairholm) إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة والقيم لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز ورفع الروح المعنوية، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة.<sup>(2)</sup>

- أما (Cardona) فقد رأى أنها القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين.<sup>(3)</sup>

- يعرفها العامري على أنها القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية.

- تعرف أيضا على أنها القيادة التي تضع رؤية واضحة لمؤسساتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كليا تتوافق مع متطلبات المستقبل.

- هي استخدام القائد للجاذبية التي يتمتع بها في شخصيته، ليزيد من تطلعات المرؤوسين وطموحاتهم وينهض بالمنظمة والأفراد إلى مستوى عال من الأداء، فهي بالتالي قيادة إيجابية تؤثر على

---

(1) Colvin Robber, Transformational Leadership: a prescription for contemporary organizations, Leadership quarterly, 1999, p1.

(2) G.W. spiritual leadership: Fulfilling whole- self needs at work. Leadership & Organization Fairholm, Development Journal, 1996, p65.

(3) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص78.

الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات نظرا لارتكازها على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل الأمانة والاستقامة الشخصية ووضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها.<sup>(1)</sup>

-يرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات وإعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الكامنة والظاهرة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود.<sup>(2)</sup>

- يمكن تعريفها أيضا على أنها: القدرة والموهبة التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بشكل واضح للعاملين في المنظمة، إضافة إلى خلق روح الحماسة لديهم وتحفيزهم معتمداً بذلك على إظهار سلوكياته وأخلاقه العالية التي تؤسس لبناء الثقة بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>(3)</sup>

إجرائيا: هي القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستويات إدراك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة.

(1) ضرار قاسم: تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي الأول، السعودية، 1995، ص286.

(2) الغامدي سعيد: القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2001، ص72.

(3) Murphy, L. Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, Journal of Nursing Management, 2005, Vol, 13, n1.

ب-المديرة:

هي المسؤول الأول عن إدارة المؤسسة وتوفير البيئة الملائمة للموظفين وللمنخرطين فيها، وهي المشرف الدائم لضمان سلامة سير المؤسسة في ظل القوانين والتعليمات، وتعمل على تنسيق جهود الموظفين وتوجيههم وتقييم أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ج-القُدوة:

لغة: كما بينها ابن منظور يقال: قُدوة، و قُدوة لما يُقْتَدَى وبها تَسَدَّتْ به، و القِدوة والقُدوة والأُسوة، واقتدى إذا استقام في الخير " (1).

وقال مصطفى والزيات وعبد القادر والنجار: " واقتدى به: فعل مثل فعله تشبها به " (2).

اصطلاحاً: عرفها الوداعي: " هو الشخص المرابي الذي يدعو لأنواع الفضائل والكماليات السلوكية والأفكار السليمة الصحيحة وقد عمل بها واتصف بها من قبل " (3).

عرفها الشنقيطي: " أنها إتباع الغير على الحالة التي يكون عليها حسنة أو قبيحة " (4).

(1) ابن منظور ومحمد بن مكرم: لسان العرب، ج5، دار صادر، بيروت، 2010، ص ص3556،3557.

(2) مصطفى إبراهيم وآخرون: المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، القاهرة، 2004، ص720.

(3) سعد بن محمد الوداعي: التربية بالقُدوة والتربية الصامتة، الكتيبات الإسلامية، الرياض، ص8.

(4) الشنقيطي محمد الأمين: أضواء البيان في إيضاح القرآن بالقرآن، طباعة الشيخ محمد بن لادن، ط2، المدينة المنورة، 1980، ص138.

إجرائيا:

هي التأثر بشخصية معينة ومتابعتها وتقليدها والتأسي بها، وقد تكون هذه القدوة حسنة أو سيئة. إذ يحتاج الجميع في حياتهم إلى وجود شخصية إيجابية وناجحة لمحاولة الاستفادة من تجربتها في الحياة بهدف تطوير النفس والقدرات وتحديد الرغبات والاتجاهات منذ بداية الطريق.

د - التشجيع الإبداعي:

يكون القائد مشجعا للأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة ويشجع روح المبادرة من خلال الامتناع عن النقد العلني والإخفاقات ولذا فهو يقوم بقبول الأفكار المبتكرة حتى وإن تعارضت مع أفكاره كما يعلم الأتباع بأن الصعوبات ما هي إلا مشكلات تحتاج إلى حل.<sup>(1)</sup>

هـ - الاعتبار الفردية Individualized Consideration:

وتشير هذه السمة إلى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام والرعاية لأتباعه، ويعمل على تحقيق الارتياح والرفاهية الدائمة للمرؤوسين وإن يكن موجها لأعضاء الجماعة. والاعتبارات الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد ترتبط بشكل مقرون بالأهداف المستقبلية للمنظمة والتي ينظر إليها على أنها ذات دلالة وتحدي للأعمال والأهداف الشخصية ويكون المرؤوسون محفزين وملهمين لتحقيق أهداف المنظمة.

(1) عز الدين لرقم: مجلة أبحاث نفسية وتربوية، القيادة التحولية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، العدد 7، 2014، ص 121.

و - الولاء المعياري:

- الولاء الذي يعكس شعور الموظف بالحاجة للاستمرار في الوظيفة وأن سر وجوده بدافع ومنطلق أخلاقي للالتزامه بمبادئ المؤسسة.(1)

- هو مدى إحساس الفرد بأن المؤسسة التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة والتفاعل الايجابي إلى درجة وضع الأهداف واتخاذ القرارات ورسم السياسات العامة للمؤسسة مما يلزم الفرد أخلاقيا على البقاء في المؤسسة، وتبني قيمها والسعي نحو تحقيق أهدافها.

ز - الولاء المستمر:

- تعتبر درجة ولاء الفرد في هذه الحالة محكومة بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة مع ما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة والالتحاق بأخرى.(2)

- يعني أن يكرس الفرد حياته ويقدم تضحياته ويفضل مصلحة المنظمة على مصلحته الشخصية من أجل البقاء داخل المنظمة التي ينتمي إليها، أي عندما يكون الفرد قد قدم تضحيات للارتباط أو البقاء داخل منظمة معينة فهو أكثر احتمالا لأن يشعر بحاجة قوية للبقاء داخل تلك المنظمة.

ح - الولاء العاطفي:

- يشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة التي ينتمي إليها، وارتباطه شعوريا بها ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، وإدراكه

(1) الشيايب أحمد محمد وأبو حمورة عنان محمد: مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص312.

(2) زاهر عبد الرحيم عاطف: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص278.

بالخصائص المميزة لمهامه الوظيفية من حيث الاستقلالية والأهمية وتنوع المهارات ودرجة المشاركة والتغذية المرتدة من الإشراف، وعلى ذلك فالعاملون ذو الولاء العاطفي المرتفع يستمرون بالعمل داخل المنظمة لأنهم يرغبون في ذلك ويحبونه.

- هو شعور الفرد على اختلاف عمله بارتباطه وجدانيا تجاه المؤسسة التي ينتمي إليها ورغبته

الدائمة بالعمل فيها، والرغبة في خدمتها وتحقيق أهدافها.<sup>(1)</sup>

---

(1) عمر محمد دره: استراتيجيات التعلم المستمر وأثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2001، ص 97.

## خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل القيام بخطوات أساسية تعتبر كمنطلقات للبحث العلمي، حيث تم طرح إشكالية الدراسة والمبررات التي دفعتنا لاختيار موضوعنا وتوضيح أهداف وأهمية الدراسة، إضافة إلى تحديد المفاهيم التي سوف يتم تبنيها طيلة مسار الدراسة.

## الفصل الثاني: الخلفية النظرية للدراسة

### تمهيد

#### أولاً: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة

1- المقاربات النظرية المتعلقة بالقيادة النسوية

2- المقاربات النظرية المتعلقة بالولاء التنظيمي

#### ثانياً: الدراسات السابقة

1- الدراسات المتعلقة بالقيادة النسوية

2- الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي

### خلاصة الفصل



## تمهيد:

إن خوض الباحث في موضوع محدد ومحاولة دراسته يحتم عليه أن يستند إلى بعض الأطر النظرية التي يعتبرها كخلفية نظرية ينطلق منها، لأن هذه الخلفية النظرية تعتبر إحدى الوسائل التي يستعملها الباحث في التعرف أكثر على الموضوع محل الدراسة، حيث يقدم رؤية واضحة له، وفي هذه الدراسة يتم الاستعانة بعرض بعض المقاربات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، ممثلة في النظريات التي تناولت القيادة النسوية (نظرية السمات، النظرية الاجتماعية النسوية، نظرية النوع الاجتماعي، النظرية الاقتصادية الحديثة) وكذا النظريات التي تناولت الولاء التنظيمي (نظرية الإغتراب البيروقراطي، نظرية المنظمات الخيرية، النظرية الثقافية، نظريات محتوى الحاجات)، إضافة إلى ذلك يجب الاستناد إلى بعض الدراسات السابقة التي عالجت متغيرات الموضوع من مختلف الجوانب حيث تم الاعتماد على 05 دراسات متعلقة بالقيادة النسوية و06 دراسات متعلقة بالولاء التنظيمي، وقد تم تقسيمها إلى دراسات أجنبية وعربية ومحلية.

## أولاً: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة

### 1- المقاربات النظرية المتعلقة بالقيادة النسوية

#### 1. نظرية السمات:

سادت نظرية السمات القيادة خلال فترة الثلاثينيات والأربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين، وقد كانت السمات الشخصية للمديرين والقادة تزداد يوماً بعد يوم دون سابق اتفاق لها وقد أطلق على هذه النظرية اسم نظرية الرجل العظيم<sup>(1)</sup>، وهذا الأخير هو القائد الذي يحتل مكانة ومنزلة متميزة بين أعضاء الجماعة التي يعمل فيها أو ينتمي إليها، بحيث يكون مدعاة للفخر والاعتزاز من قبل الآخرين، ومن مميزات هذا القائد الشهرة وسهولة الانجاز والتكيف الاجتماعي، كما اعتبره البعض بأنه الشخص الذي يمكن أن يكون قائداً رسمياً وغير رسمي في الوقت ذاته<sup>(2)</sup>، وقد جرت العديد من المحاولات لتطوير نظرية السمات وذلك من خلال تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد ومن بين هذه السمات ما يأتي:

- **السمات الجسدية:** حيث يكون القائد أقرب للطول في القامة وضخامة الجسم وقوة البنية وثقل الوزن وقوة النشاط والحيوية وسلامة البدن من العيوب.

- **السمات العقلية والمعرفية:** حيث يكون القائد أعلى ذكاء وأغنى ثقافة وأثرى معرفة وأوسع أفقا وأبعد نظر وأنفذ بصيرة وأقدر على التنبؤ بالأحداث وأحكم في رؤيته<sup>(3)</sup>.

(1) رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا، سوريا، 2004، ص126.

(2) خليل محمد الشماخ وخضير كاظم نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط3، الأردن، 2007، ص228.

(3) محمد جاسم العبيدي: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة، ط1، الأردن، 2009، ص353.

## الفصل الثاني.....الخلفية النظرية للدراسة

- السمات الاجتماعية: وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية، كما يتميز القادة بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها مع قدرة السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين.<sup>(1)</sup>

وتأسيساً على ما سبق فإن من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد من وجهة نظر هذه النظرية هي القدرة على حفز وتشجيع الأفراد وكذا القدرة على الاتصال والإقناع وغرس الثقة في الآخرين وتفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين والقدرة على اتخاذ القرارات.

في إطار ما سبق ذكره هناك مجموعة من العيوب تتخللها هذه النظرية وهي:

- إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار هذه النظرية والتي تركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادة، قد فشلت في أن تجد نمطاً متسقاً للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة.

- إن الكثير من السمات التي افترضها أنصار هذه النظرية هي سمات لا توجد في القادة فقط بل تتعدى لغير القادة، مثل سمات الذكاء والقدرات الجسمية والعزم وغيرها الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائداً ناجحاً.

- إن هذه النظرية لم تحدد الأهمية النسبية لكل سمة من السمات القيادية وأوزانها النسبية.

- لم تميز بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وتلك الضرورية للحفاظ على مركز

القيادة.<sup>(2)</sup>

(1) شفيق محمد: الإنسان والمجتمع مع تطبيقات في علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص231.

(2) عبد الرزاق الرحاحلة وزكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي، ط1، الأردن، 2011، ص337.

ورغم أهمية هذه النظرية ومزاياها، إلا أن الباحثين لم يتوصلوا إلى اتفاق موحد حول السمات التي تتمتع بها القيادة الناجحة.

من خلال هذا العرض يمكن القول أن نظرية السمات ركزت على القيادة الذكورية لأنها افترضت مجموعة من الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في الفرد حتى يكون قائدا ناجحا، وهذه السمات والخصائص هي أقرب إلى سمات وخصائص الرجال دوناً عن النساء وهو ما يجعل المرأة بعيدة عن القيادة، على اعتبار أن البنية الفيزيولوجية للمرأة تختلف عن البنية الفيزيولوجية للرجل وهي السمة التي جعلت المرأة في تراتبية دائمة مع الرجل \_ الرجل أولاً ثم المرأة \_ في البناء الاجتماعي الكلي، كما أن المعايير التي أقرتها هذه النظرية والقائمة على التمييز بين الرجل والمرأة تجعل الرجل هو الأقرب دائماً إلى القيادة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تركز هذه النظرية على ضرورة قدرة القائد على اتخاذ القرارات وهي السمة التي تفتقر إليها المرأة والتي تبنى عليها القيادة الإدارية بالمؤسسة.

## 2. النظرية الاجتماعية النسوية:

إن الثورات التحريرية في العصور الحديثة قد أدت دوراً كبيراً في تقرير الحقوق الإنسانية والقضاء على الآراء والنظريات التي كانت تتادي بعدم المساواة بين المرأة والرجل وأصبح التطور الديمقراطي يستلزم تمتع المرأة بحقوقها كاملة حتى تستطيع أن تساهم بدورها الطبيعي وتضطلع بمسؤولياتها في الميادين السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية.<sup>(1)</sup>

تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في نظر أصحاب هذه النظرية هو عاملاً هاماً في تحقيق تنمية اجتماعية عادلة وهي قضية من القضايا الأساسية في حقوق الإنسان وهي تحمل معنى الشراكة في

(1) صالح بن حمد العساف: مؤشرات حول المساهمة الاقتصادية للمرأة العاملة في قطاع التربية والتعليم، مطبعة العمال المركزية، بغداد، 1986، ص11.

## الفصل الثاني.....الخلفية النظرية للدراسة

المجتمع من خلال مشاركة الجنسين بكل مجالات الحياة العامة والخاصة، فالمساواة تساهم في تقاسم السلطة سواء في المجتمع أو في المجال الاقتصادي أو في عملية اتخاذ القرار لكن هذه النظرية لم تلقى ترحيباً من قبل المجتمعات ووضعت أسئلة جذرية عن الأدوار الاجتماعية حسب النوع.

ويعتبر أحد جوانب التاريخ الطويل لبناء وتطوير الحياة الحديثة الحضرية والصناعية هو الفصل بين الحياة العامة والحياة الخاصة، هذا الفصل لم يكن حاصلًا في المجتمعات التقليدية إما أن العمل كان مقسماً حسب الجنس ومحكوم عليه بالنظام الأبوي وبالسيطرة الذكورية. ومع تطور الرأسمالية والمدن والصناعة تطورت أيضاً الحياة العامة وتبعها توسع سيطرة الرجل على الأنشطة. وهنا أصبحت النساء أكثر تقيداً بالحياة الخاصة: في المنزل والعائلة وشاركت بشكل محدود في السياسة والاقتصاد والحياة الاجتماعية العامة، وبينما كانت النساء تشاركن بشكل متنامي في الحياة العامة كان هناك تزايد في حركة التقييد لهذه المشاركة ونذكر على سبيل المثال قوانين العمل في المصانع وأجور العائلة ولفهم المصاعب التي واجهت النساء في هذه الحقبة، يمكن إلقاء الضوء على بعض المعطيات فعلى سبيل المثال لم يعترف بالنساء في إنجلترا حتى أواخر القرن التاسع عشر كأفراد سواء على المستوى القانوني أو على مستوى الحرية الشخصية، فلا زال الرجال يملكون سيطرة رسمية على العائلة وأن النساء مبعدات بشكل تام عن الحياة الرسمية، ولقد ركزت أطروحة النظرية الاجتماعية الكلاسيكية على خصائص الحياة العامة نشأتها وأشكال تطورها متغافلة بذلك الحياة الخاصة التي تمثلها النساء.

"كما يدعو النموذج النسائي إلى ضرورة الدعم العاطفي للعاملين من قبل الزملاء في العمل على النحو الذي يحدث بطريقة نموذجية بين جماعة الأصدقاء الذين يرتبطون بعلاقات أولية، ويشجع

على المشاركة في حل المشكلات الشخصية للعاملين وعدم تجاهل هذه المشكلات كما تفعل التنظيمات البيروقراطية.

إضافة إلى ذلك تعارض النظرية النسائية نموذج التنظيم البيروقراطي، وذلك على أساس أن النساء يملن إلى النظر إلى التنظيم الذي لا يهتم بالعواطف والعلاقات الإنسانية والشخصية على اعتبار أنه التنظيم غير رشيد، ولا يتسم بالمعقولية ومن المتوقع تطبيق نموذج التنظيم النسائي على نطاق واسع مع تزايد أعداد النساء العاملات في التنظيمات المختلفة، ومشاركتهن في عملية اتخاذ القرارات داخل هذه التنظيمات.

ولقد ظهر نموذج التنظيم النسائي نتيجة للدراسات التي أجريت حول بعض التنظيمات النسائية وأساليب النساء في الوظائف التنفيذية داخل التنظيمات البيروقراطية التقليدية. ومن أمثلة هذه الدراسات، تلك الدراسة الشهيرة التي قامت بها جدي روزنر **Judy Rosener** عن (أنماط القيادة لدى النساء) حيث قامت بدراسة أساليب القيادة (456) من النساء الناجحات في الوظائف التنفيذية القيادية لبعض التنظيمات، ومقارنتها بأساليب القيادة لدى الرجال الذين يعملون في نفس الوظائف التنفيذية القيادية بتنظيمات أخرى مشابهة. وقد وجدت روزنر أن هناك فروقا جوهرية بين النوعين في أساليب القيادة، حيث كان الرجال يفضلون أساليب السيطرة والضبط الرسمي في التعامل مع المرؤوسين والاعتماد على إعطاء الأوامر واتخاذ القرارات العقلانية الرشيدة. وعلى العكس مما سبق وجدت روزنر أن النساء يملن إلى جعل مكان العمل أكثر إنسانية، وأكثر ميلا لعدم تركيز القوة وعدم إتباع خط السلطة في التعامل مع المرؤوسين، ويسألن عن التوجيه والإرشاد من المرؤوسين دون التركيز على إعطاء الأوامر.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص119.

وهنا تنتقد النظرية النسوية تلك الأطروحات في تلك الفترة لافتقارها إلى نظرية العلاقة النوعية بين الجنسين \_ النوع الاجتماعي \_ الجنوسة، وتفتقر أيضا إلى إظهار التباين بين الرجال والنساء وتعتبر هذه الانتقادات عوامل النظرية الاجتماعية المعاصرة.

### 3. نظرية النوع الاجتماعي:

لقد ساد على مدى القرون الاعتقاد بأن التمايزات الاجتماعية والأدوار المختلفة للنساء والرجال هي اختلافات طبيعية لا تتغير وأنها محددة بالاختلافات البيولوجية وكانت هذه المميزات والصفات تتضمن أفكارا وقيما عما يخص الذكر وما يخص الأنثى (مثل كون المرأة عاطفية و الرجل عقلاني)، كما تتضمن مجموعة من الصور النمطية والمواقف والسلوكيات الخاصة بالرجل وبالمرأة (المرأة تغسل الأواني والرجل يقوم بتشغيل الآلات).<sup>(1)</sup>

إن التمييز بين مفهوم الجنس والنوع الاجتماعي قد فرض التعامل مع هذا المفهوم (الجنس) من منطلقات سوسيولوجية تراعي مختلف الأبعاد والعوامل المؤثرة في ثقافة الشعوب، وهذا ما قد نلمسه من خلال التعريف الذي وضعته الأمم المتحدة لهذا المفهوم حيث اعتبرت أن النوع الاجتماعي أو الجندر يمثل الأدوار الاجتماعية التي يصنفها المجتمع بناء على الدور البيولوجي لكل من الجنسين، ويتوقع منهما أن يتصرفا بناء عليها، وتبنى أساسا على منظومة من القيم والعادات الاجتماعية التي تصبح مع مرور الوقت أمرا واقعا، أي أن هذه الأدوار هي من صنع الإنسان وعليه فإنها غير ثابتة وقابلة للتغيير.

<sup>(1)</sup> <http://www.ahewar.org>, 23-05-2021, 21:47.

إن التعريف السابق هو نفس التعريف الذي تبنته المنظمات الدولية والحركات النسائية في القرن الواحد والعشرين، مما يؤكد أن هذا المفهوم ليس حديثاً وإنما طبيعة استعماله وتبنيه من طرف المجتمع الدولي هو الذي أثار نقاشات حوله جعلت الاعتقاد سائداً أنه وليد السنوات الأخيرة.

ولقد كان الغرض الأول من إثارة هذا المفهوم هو تحرير العقول والأفهام من الأحكام المسبقة والتمييزات العالقة حول الجنسين، وتجاوز الاختلافات الفيزيولوجية التي حددتها الطبيعة، ثم السمو بالعلاقات بين الرجال والنساء إلى مستوى حضاري من التعقل ينزع عن الجنسين تلك الحدود التي وضعت في قوالب جامدة وسلوكيات محددة لمن هو ذكر ولمن هي أنثى.<sup>(1)</sup>

تقوم هذه النظرية على إدماج النوع الاجتماعي في جميع المجالات وخاصة في المجال الاقتصادي لأن النوع الاجتماعي من وجهة نظر السوسيو اقتصادية يعني أن المرأة يجب أن يكون لها الحق في العمل مثلها مثل الرجل، وهذا ما جاءت به النظرية حيث توزعت الدراسات النسوية حول وضع المرأة في المؤسسات العامة، وشركات القطاع الخاص في اتجاهين متميزين إحداهما ليبرالي معتدل والآخر راديكالي متطرف ويتجلى الاتجاه الأول في مجموعة من البحوث تنصدها الدراسة التي وضعتها "روزابيث موس كانتر" عن وضع المرأة في الشركات الكبرى، وحللت فيها السبل التي أقصيت فيها النساء عن مراكز التأثير والقوة وتبين هذه الدراسة بصورة معمقة الأساليب التي تحرم فيها النساء في المجتمع الأمريكي من فرص التقدم والارتقاء في هذه الشركات، ومن الدخول في شبكة العلاقات الاجتماعية والشخصية التي تلعب في العدة دوراً مؤثراً في تحقيق التقدم الوظيفي.

رغم الموقف النقدي الذي اتخذته هذه الدراسة لم تكن متشائمة من احتمالات المستقبل لأن المشكلة الجوهرية في نظرها تكمن في القوة والسلطة لا في الجنوسة فوضع المرأة المستضعف لا يعود

<http://www.marocdroit.com>, 23-06-2021, 22:30. <sup>(1)</sup>



## الفصل الثاني.....الخلفية النظرية للدراسة

في أصوله إلى الأوثنة بحد ذاتها بل يرجع أساسا إلى أنها لم تحقق مواقع قوة كافية داخل المنظمات، وترى أن هذا الخلل سيتناقص مع مرور الزمن لأن عدد النساء في الحياة العامة والحياة التجارية في تزايد وعلى هذا الأساس فإن من يحذون حذوها يمثلون التيار النسوي المعتدل الذي ينص على قضية تكافؤ الفرص والإنصاف في أوضاع المرأة في المنظمات الحديثة.

فهو يتخذ موقفا أكثر أما الاتجاه الآخر والذي تمثله دراسات "كاتي فيرغيسون" تطرفا فالمنظمات الحديثة وفق هذا الرأي مشبعة في جوهرها بالقيم وأنماط الهيمنة الذكورية مما أخضع النساء منذ لحظة انضمامهن إلى هذه المؤسسات لمرتبة متدنية في الهيكل التنظيمي ولا خيار أمام النساء في هذه الحالة إلا إقامة مؤسساتهن ومنظماتهن وشركتهن الخاصة على أسس تختلف تماما عن تلك التي يقيمها ويسيطر عليها الرجال.<sup>(1)</sup>

### النظرية الاقتصادية الحديثة:

لقد سادت هذه النظرية في القرن 19 وهي من بين النظريات التي تناولت موضوع المرأة معتبرة إياها مورد بشري مهم يستوجب الاستفادة من طاقته في التنمية وقد كانت الثورة الصناعية من أهم العوامل التي ساهمت في إحداث التغييرات الاجتماعية، والتي دفعت المرأة للخروج إلى العمل حيث أحدثت هذه الأخيرة آثارا كبيرة على المرأة في الوقت الذي كانت نساء الطبقات العامة تستغل أبشع استغلال فقد كانت تسلب منها إنسانيتها بجعلها تعمل فنانة في دور الرقص للترفيه أو عارضة أزياء وهذا عبارة عن استئجار للجسد أكثر من رغبة في العمل هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى هناك من كان يتم استغلالهن بطريقة جد قاسية حيث كان يتم تشغيلهن في المصانع وفي الأشغال الشاقة بأجور منخفضة (عملت المرأة كقيادة في أفران الصلب وكعاملة بالمناجم).

<sup>(1)</sup> أنتوني غيندز: ترجمة فايز الصياغ؛ علم الاجتماع، مركز دراسات الوحدة العربية، ط4، بيروت، 2005، ص422.

## الفصل الثاني.....الخلفية النظرية للدراسة

وفي هذا يقول أحد الفرنسيين ممن عاشوا في القرن 19 "إن الرأسمالية جرت النساء من البيوت إلى الإنتاج، لا بقصد تحريرهن لكن بقصد استغلالهن بصورة أشبع من استغلال الرجال" بالرغم من ذلك استطاعت الكثير من النساء أن يثبتن وجودهم في مجالات كانت صعبة حتى على الرجال فقد أصبحن طبيبات ومديرات وخبيرات وباحثات وأحسن مثال على ذلك السيدة "ماري كوري" التي تمكنت من وضع نظرية علمية جعلتها تثبت وجودها في مجتمع رأسمالي تسيطر عليه الطبقة البرجوازية المتحيزة للرجل.

فالتطور الصناعي الذي أصاب العالم غير طبيعة العلاقات إذ أصبح الموقف الحالي للعامل الاقتصادي بسبب تغير مراكز القوى وتحويل الزمر الاجتماعية المتسلطة من طبقة إلى طبقة أخرى. وقد ارتبط مصير المرأة العاملة بمصير الطبقة العاملة وأي تغيير ايجابي في وضعية المرأة مرتبط بانتصار الثورة الاجتماعية التي كانت تقوم بها الطبقة العاملة ضد الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج، وقد أدت هذه الثورة الاجتماعية إلى تغيرات في البنى الاجتماعية، حيث تم توزيع جديد للأدوار ووظائف الأفراد داخل المجتمع لأن النمط المعيشي تغير وهذا التغير ساهم في فتح مجالات فرص التعليم والتكوين أمام المرأة ليتمكنها من العمل الذي يصنع لها مكانة اجتماعية وعائد مادي تساهم من خلاله في المصاريف الأسرية.

ويرى أنصار هذه النظرية أن أدوار المرأة في التنمية الاجتماعية مرتبط بطبيعة البناء الاجتماعي القائم وما يطرأ على هذا البناء من تغيرات بفعل عملية التحديث كالتعليم والتحفيز والتجديدات الاجتماعية والثقافية المصاحبة مما يؤدي إلى زيادة فرص العمل المختلفة للمرأة.

إلا أن في هذه الفترة لم تكن المرأة قادرة على اختيار نوع عملها وفقا لطموحاتها وإنما كانت مجبرة في كثير من الأحيان لقبول العمل الذي يعرض عليها أو المتوفر في سوق العمل، فالظروف

## الفصل الثاني.....الخلفية النظرية للدراسة

الاجتماعية والاقتصادية آنذاك لم تعطي للمرأة فرص اختيار عملها، ففي الغالب كانت تخرج لدافع الحاجة وليس لإثبات الذات أو الندية مع الرجل. ويرجع هذا إلى عدة أسباب أهمها:

§ الانتقال من اقتصاد زراعي بسيط إلى اقتصاد صناعي يعتمد على الآلة.

§ الوضعية الاقتصادية المزرية للطبقة العاملة.

§ فترة الحروب التي عاشتها الدول الصناعية والتي استدعت توظيف النساء في المصانع التي هجرها الرجال إلى جبهات القتال.

§ تزايد الضغط والمسؤوليات الاقتصادية على الأسرة وبخاصة في الأوقات التي تزداد فيها البطالة في صفوف الرجال.

غير أن هذه الطروحات ظهرت في بيئات مختلفة عن البيئة الاجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري فهو ينتمي إلى بيئة لها خصوصياتها التاريخية والثقافية والاجتماعية السبب الذي يجعلها لا تتكيف دائما مع حلول المجتمعات الغربية، من هنا يمكن إيجاد طروحات خاصة بالعالم الثالث أهمها:

- المرأة في العالم الثالث أسيرة النظرة التقليدية التي تعطيها الأدوار الثانوية فقط، لأن الأدوار الرئيسية من اختصاص الرجل وبالتالي عليها أن تتخلى عن التقاليد البالية التي فرضت عليها العيش في إطار أبوي صارم ساهم بشكل كبير في استمرارية الدور الذي أسند لها وجعلها تتأخر في مسارها حول تحقيق ذاتها، كما أن الدور الذي لعبه الاستعمار كان كبيرا في تدني وضع المرأة داخل المجتمع مع خصوصية الظروف التاريخية لمجتمعات العالم الثالث واختلافها عن المجتمعات الأوروبية، حيث أن مجتمعات العالم الثالث تمر في الوقت الراهن بمرحلة التحديث مما أدى إلى ظهور بعض التناقضات في التركيز على تنمية المرأة الحضرية بوصفها أكثر مسايرة وتقبلا لعملية التحديث عن المرأة الريفية.

هناك طروحات تتعلق بالدول الإسلامية و قد جاءت على النحو التالي:

§ الاتجاه الأول: هو تقليدي محافظ يرى المرأة كائن ضعيف جسما وعقلا ويحصر دور المرأة في الأمومة بمفهوم الرعاية الزوجية (الخصوع)، ويعترضون على عمل المرأة خارج البيت في المدن لكنهم لا يعترضون على عملها الشاق داخل الحقول في الأرياف.

§ الاتجاه الثاني: ظهر ما بين القرن 19 و 20، أصحابه لديهم نظرة متحررة نسبيا فهم يفضلون بقاء المرأة تحت رعاية الرجل مع الاعتراف لها بحق العمل لكن في نطاق وظائف معينة تتسجم وطبيعة المرأة مثل التمريض، التعليم والخياطة وما شابه ذلك، هنا يصبح عملها مرغوب ومقبول لكونه يساعد على زيادة دخل الأسرة دون أن يجعلها تتساوى في الحقوق مع الرجل.

§ الاتجاه الثالث: وهو اتجاه وليد الحداثة والديمقراطية دعائه من الطبقة المثقفة، متحرر، متفتح، يساوي بين الحقوق والواجبات للمرأة مع الرجل، ويطالب أصحاب هذا الاتجاه بفتح الأبواب أمام المرأة في التعليم والتدريب والعمل بمختلف أنواعه.<sup>(1)</sup>

## 2- المقاربات النظرية المتعلقة بالولاء التنظيمي

### 1. نظرية الاغتراب البيروقراطي:

تركز هذه النظرية على مجموعة من الأبعاد تتمثل في المركزية (Centralization) وإتباع الصيغ الرسمية (Formalization) والتخصص والتي يربطها الاهتمام بها إلى الدور الذي يمكن أن تؤديه في قضية الضبط داخل هذه المنظمات، فلقد اعتبر ماكس فيبر (Max Weber) ظهور المنظمات البيروقراطية كدليل على تفضيل أسلوب التحكم وتركيزه في أيدي صفة داخل المنظمات، لهذا فإن البيروقراطية تجعل العلاقات بين الموظفين ومنظماتهم تسير في خط متصل حيث تبدأ

<sup>(1)</sup> شلوف فريدة: المرأة المقاول في الجزائر، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص ص 23، 23.

## الفصل الثاني.....الخلفية النظرية للدراسة

بالأسلوب التعسفي الذي من خلاله يعامل الموظفون كالألات إلى الأسلوب التعاوني حيث يشجع الموظفين إلى النظر إلى أنفسهم على أنهم جزء من المنظمة التي يعملون بها وبالتالي فإنهم يسعون إلى التوحد مع أهداف المنظمة غير أن فيبير أكد بأن أسلوب الإكراه أو التعسف في معاملة الموظفين ليس بالأسلوب الحيوي، لذا فهو يعتبر البيروقراطية من خلال القواعد التي تطرحها تمثل الحل الفاعل لمشكلة الضبط الوظيفي. إن السبب وراء تأكيد فيبير على مفهوم البيروقراطية كشكل من أشكال التنظيم يعود على حد تعبيره إلى تميزها عن أشكال التنظيم الأخرى التي تستخدم الإكراه كوسيلة للتحكم في الموظفين، حيث أن البيروقراطية في اعتقاده تميل إلى فرض سلطتها على الموظفين من خلال شرعية الأنظمة والإجراءات التي تتبعها إلى جانب التركيز العقلاني للسلطة والمكافأة في فئة محدودة.

هذا الأسلوب الذي تنتهجه البيروقراطية كما يقول حلي (Halaby) يحدد بصدق علاقة التقارب بين الموظفين والمنظمة التي تعمل بها أكثر مما تتحدث عن مصطلحات الرضا الوظيفي أو الالتزام الوظيفي المنبثقة عن المنظور الاقتصادي النابع من دراسات علم النفس الصناعي ذلك أن الرابطة بين الموظف والمنظمة نابعة من منظور سلطة العمل في التنظيم البيروقراطي لا تعتمد على المادة (النقود) والحب بل على مدى الشرعية التي يتمتع بها المدير أو صاحب العمل داخل المنظمة. كذلك فإن العقلانية في المنظمات البيروقراطية والتي تنفذ من خلال استخدام الإجراءات الرسمية تساعد على ظهور الولاء التنظيمي كسمة من سماتها وإستراتيجية من إستراتيجية التحكم في الموظفين داخل هذه المنظمة.<sup>(1)</sup>

(1) عبد الرحمان أحمد محمد هيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية لعلوم الأمنية، ط1، الرياض، 1998، ص ص32،31.

## 2. نظرية المنظمات الخيرية: Welfare Corporatism

جاءت هذه النظرية لمناقشة السلوك داخل المنظمات وهذا النموذج يمثل إستراتيجية متعددة الأوجه لممارسة الضبط بين الموظفين والمنظمات الحديثة حيث تم تفضيل هذا النموذج على النموذج البيروقراطي في قدرته على محاولة استخلاص الولاء من القوى العاملة لكن لا يمنع هذا التفضيل عن وجود نقاط مشتركة بينهما تتمثل في كونها تستندان على أهمية تحديد وبناء السلطة الشرعية الضابطة في المنظمات التي تعود إلى الاستقلال والمشاركة في مقابل أساليب الإشراف والاستبداد.

وعليه فإن نموذج المنظمات الخيرية يجد أن اللامركزية والمشاركة في السلطة تمثل وسائل لدفع الموظفين واجتذاب ولائهم، كذلك يعطي أهمية شديدة لبرامج الرفاهية مثل برامج التدريب والتوجيه وبناء العلاقات غير رسمية بين الأفراد والاحتفالات والتركيز على قيم السكن والقروض للأشخاص، كل هذا يتيح الفرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء هذه الخدمات.

لقد اتبعت بعض المنظمات الغربية هذا النموذج مثل اليابان حيث أصبحت تسمى المنظمات اليابانية بمنظمات الضمان الاجتماعي، وقد صار ينظر إلى العامل الياباني على أنه أكثر ولاء والتزام وهذا يرجع إلى طبيعة الثقافة اليابانية بصفة عامة والتي تؤكد على صلة الفرد القوية بمجتمعه.

لم تسلم هذه النظرية من تلك الانتقادات الموجهة إلى المنظمة البيروقراطية حيث يرى المنتقدون أن نموذج المنظمات الخيرية يمثل نموذج البيروقراطية فهو يؤكد على إتباع المركزية وإتباع الصيغ الرسمية في التعامل مع الأفراد وهذا يؤدي إلى ضياع هوية الأفراد كما يدفع بهم إلى التوحد مع الأقسام أو جماعات العمل الصغيرة التي ينتمون إليها بدلا من الولاء إلى منظماتهم ككل، لذلك فقد كان الرد على هذه الانتقادات من طرف مؤيدو النظرية الخيرية وذلك بالتأكيد على إتباع الصيغ الرسمية لأنها تسلم عملية الانضباط بين الأفراد وبين واجباتهم لأن أي تصرف تم توضيحه بصورة قانونية يقود

الأفراد إلى نوع من الاحترام وبالتالي الولاء للمنظمة، لذا فإن عامل الضبط أقل من أن يقوم الموظفين بالاغتراب مقارنة بالإشراف المباشر.<sup>(1)</sup>

### 3. النظرية الثقافية (النموذج الثقافي):

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في دراسة المنظمات وإطاراً جديداً في تغيير ظاهرة الولاء، باعتبار أن الثقافة التنظيمية التي تتمثل في القيم الموجودة بها وخاصة قيم المديرين والجوانب الملموسة في المنظمة وعلاقات المنظمة بغيرها من المنظمات تعد المكونات الأساسية للولاء التنظيمي.

كما أن الولاء التنظيمي للنموذج الثقافي هو أسلوب قوي لضبط الموظفين باعتبار أن أكبر المشكلات التي تعاني منها الإدارة هي الأسلوب الذي يمكن بها ضبط وتوجيه الموظفين والولاء التنظيمي هو الأسلوب الأمثل لحل هذه المشكلات.

يتضمن الولاء حسب هذا النموذج توحيد الفرد وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو أنها قيمة وهادفة، إذ نجد أن ولاء الفرد لمنظمته يعتبر عاملاً أخلاقياً ويتعدى كمجرد رضا الفرد في عمله، وكذلك استعداد الفرد للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته والتضحية من أجلها، غير أن ولاء الفرد للمنظمة يختلف عن ولاء الفرد لوظيفته.<sup>(2)</sup>

إن الولاء التنظيمي الذي تشير إليه هذه النظرية هو الولاء الناتج عن الإحساس الذاتي للفرد يختلف عن ذلك الولاء الذي مصدره ضغط الجماعات والقواعد والإجراءات الموجودة في المنظمة، ذلك أن الولاء النابع من الإحساس يحد من بعض الظواهر مثل التسرب الوظيفي والغياب والعمل خارج وقت الدوام.

(1) عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، المرجع السابق، ص 32، 34.

(2) المرجع نفسه، ص 42، 43.

إن هذا النموذج ركز على النتائج المترتبة عن الولاء دون أن يقدم الأسباب التي تقودنا إلى الولاء، وبالتالي فإن هذا النموذج قد عالج جانبا واحدا من جوانب ظاهرة الولاء وهو بذلك يكمل جانب من جوانب القصور من النظريات السابقة.

#### 4. نظريات الحاجات:

من أهم النظريات التي وردت في أدبيات التنظيم واهتمت بالولاء التنظيمي نذكر منها: "أبراهام ماسلو Abraham- Maslow" و"كلاتين آلدرفير Clayton Alderfer" و"دافيد ماكلياند David McClelland"، حيث تناول "ماسلو" الانتماء (الولاء) بصورة مباشرة في سياق نظريته واعتبره من أهم الدوافع الإنسانية وقرنه بالحب، وتوسط به هرمه الخاص بالحاجات الإنسانية.

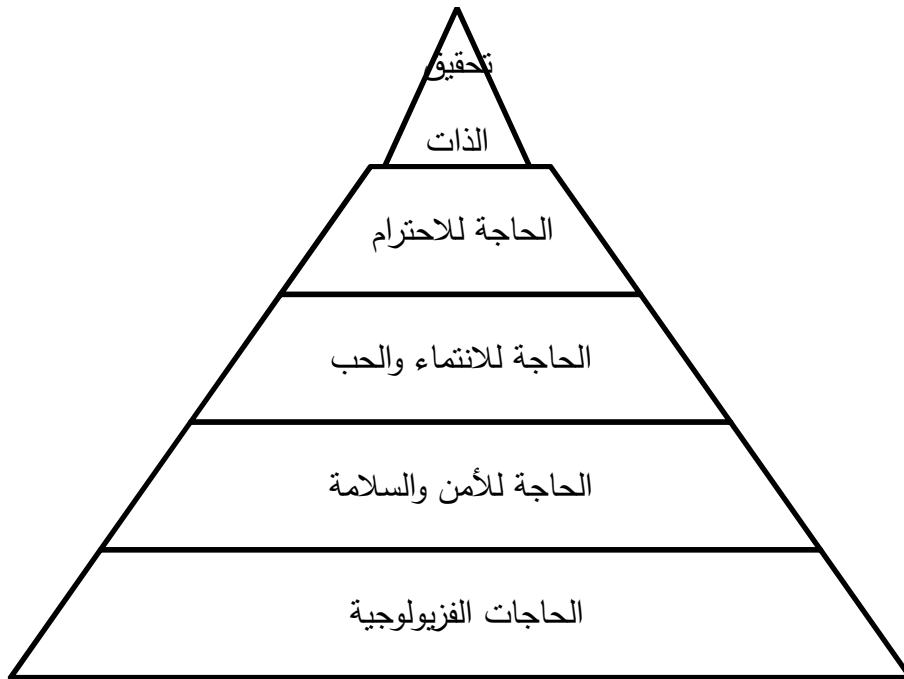
ويرى "ماسلو" أن إشباع الحاجات الإنسانية يخضع لأولوية تعبر عن مدى أهمية الحاجة، فجاءت الحاجات الفسيولوجية في بداية هرمه تليها الحاجة إلى الأمن ثم توسط هرمه الحاجة إلى الانتماء، وقرنه بالحب بمعناه الواسع مشيرا إلى أهميته كحاجة أساسية يحقق المرء ذاته من خلالها، وأكد "ماسلو" أن الإنسان قد يصبح معاديا للمجتمع إذا أنكر عليه المجتمع إشباع حاجاته الأساسية<sup>(1)</sup>. ويضع "ماسلو" تدرجا في الحاجات وسلما في الدوافع، فالحاجات الواردة في أسفل قاعدة الهرم يجب أن تشبع قبل أن تتحقق الحاجة التي تليها، وعندما تشبع الحاجة على المستوى الثاني تكون الأفضلية للحاجة التي تقع في المستوى الثالث... وهكذا، والهرم التالي يوضح هذه الحاجات: (2)

(1) هول كالفن وليندزي غاردنر: ترجمة فرج أحمد فرج وآخرون؛ نظريات الشخصية، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، القاهرة، 1971، ص424.

(2) هناء الرقاد: نظريات الشخصية وقياسها، دار المأمون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2017، ص162.



الشكل رقم 01: هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر : من انجاز الطالبين

وتأتي قوة تأثير الحاجات بشكل عام من خلال ما يلي:

- مستوى الإشباع/درجة الحرمان: حيث كلما زادت درجة عدم الإشباع أو الحرمان الذي يشعر به الفرد لحاجة معينة، كلما زادت قوة البحث عن السبل الكفيلة بإشباعها واعتبارها الموجه الرئيسي للسلوك الفردي.

- قوة المنبه/المؤثر: كلما زادت درجة إثارة الفرد من خلال المنبهات أو المنبئات الخارجية كلما زادت سبل البحث عن الإشباع، حيث أن بعض الحاجات غالبا ما تكون كامنة في ذات الفرد، فإذا تأثرت بمتغيرات خارجية ساعدت على تنشيطها أو تحريكها.

ومن هنا يبدو جليا أثر الحاجات في توجيه السلوك الإنساني، ولذا فإن المنظمة لا بد أن توفر سبل إشباعها وتطويع ذلك لتحقيق الأهداف ولا يشذ الانتماء عن هذه القاعدة فهو كحاجة من الحاجات الإنسانية يسري عليه ما يسري على غيره، فحسب "ماسلو" لا يمكن للإنسان أن ينتقل إلى

## الفصل الثاني.....الخلفية النظرية للدراسة

إشباع حاجة الانتماء حتى يشبع سابقاتها ونقصد الحاجة الفيزيولوجية ثم الحاجة للأمن وهذا مراعاة للتدرج الهرمي الحتمي الذي وضعه "ماسلو"، وكذلك يصف "ماسلو" الانتماء كحاجة بأنه قوة دافعة نحو سلوك معين غرضه إشباع هذه الحاجة، وتكون شدة هذه القوة حسب درجة الحرمان من الانتماء طردا، وقد يكون الانتماء كامنا في ذات الفرد لكن الحوافز التي توفرها الإدارة تفتقه وتعمل عمل المنبه الذي يثير كوامن الانتماء في الفرد.(1)

يعارض "آلدرفير" آراء "ماسلو" في مسألتين، الأولى التدرج الهرمي للحاجات إذ يرى عدم حتميتها والثانية أنه يوسع الانتماء ليشمل بعض حاجات التقدير (من هرم ماسلو).  
فقد قدم "آلدرفير" نظريته كبديل لنظرية الحاجات ل"ماسلو" وكتلخيص لها من خلال ثلاث حاجات إنسانية لتفسير عملية الدوافع البشرية وهذه الحاجات كالتالي:(2)

- **حاجة الوجود (البقاء) Existance Needs**: وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة العوامل البيئية.

- **حاجة الارتباط (العلاقات والانتماء) Related Needs**: وهي الحاجات التي تركز على العلاقات والصدقات والتقبل من طرف الآخرين للحصول على الرضا.

- **حاجات النمو Growth Needs**: وهي الحاجات التي تهتم بتطوير المهارات والقدرات وتحقيق الذات في الوظيفة.

تختلف نظرية "آلدرفير" عن نظرية "ماسلو" في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى إذ يرى "آلدرفير" أن الفرد يتحرك إلى أعلى أو أسفل على سلم الحاجات، أي أنه في حالة إخفاق الفرد في محاولته لإشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط كقوة دافعية رئيسية تجعل الفرد يعيد توجيه

(1) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص135.

(2) الهاشمي لوكية: السلوك التنظيمي - الجزء الثاني -، شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص183.

## الفصل الثاني.....الخلفية النظرية للدراسة

جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا، وقد نوه "آلدرفير" بأن هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات وألوية إشباعها من بيئة إلى أخرى.<sup>(1)</sup> بالإضافة إلى ما سبق يقر "آلدرفير" بإمكانية وجود أكثر من حاجة ملحة في الآن نفسه لدى الفرد وذلك بخلاف ما تراه نظرية "ماسلو" في هذا الشأن.<sup>(2)</sup>

أما "ماكليلاند" فيختلف عن سابقيه من أصحاب نظريات الدافعية في مسألة إمكانية استخدام وسائل كالتدريب من أجل إكساب الأفراد حاجات لم تكن فيهم، فقد اكتشف "ماكليلاند" ما يعرف بدافع الانجاز وتبعه دافعان آخران هما الدافع الاجتماعي ودافع السيطرة. وبناء على نتائج بحوث "ماكليلاند" يمكن القول أن دافع الانجاز يمثل الرغبة في الإجابة والامتياز في تحقيق نتائج في المهام التي تقوم بها الأفراد ويظهر أثر دافع الانجاز على سلوك الأفراد الذين يتمتعون به في مواقف معينة والدافع الاجتماعي في نظرية "ماكليلاند" موجود أيضا ويعني الرغبة في الصداقة والتعارف وتكوين علاقات اجتماعية كما يلاحظ وجود دافع السيطرة والتحكم، على غرار النظريات الأخرى ولهذا تعرف هذه النظرية أيضا بنظرية الإنجاز لكون هذا المفهوم هو المستحدث فيها<sup>(3)</sup>. وركز "ماكليلاند" على الحاجات التالية في نظريته وهي: الحاجة للإنجاز، الحاجة للقوة، الحاجة للانتماء<sup>(4)</sup>.

وبهذا فإن هناك اختلافا واضحا بين نظرية "ماك كليلاند" ونظريتي "ماسلو" و"آلدرفير" حيث ركزت هاتين الأخيرتين على إشباع الحاجات الموجودة لدى الفرد، وليس على إحداث وتنمية

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص296.

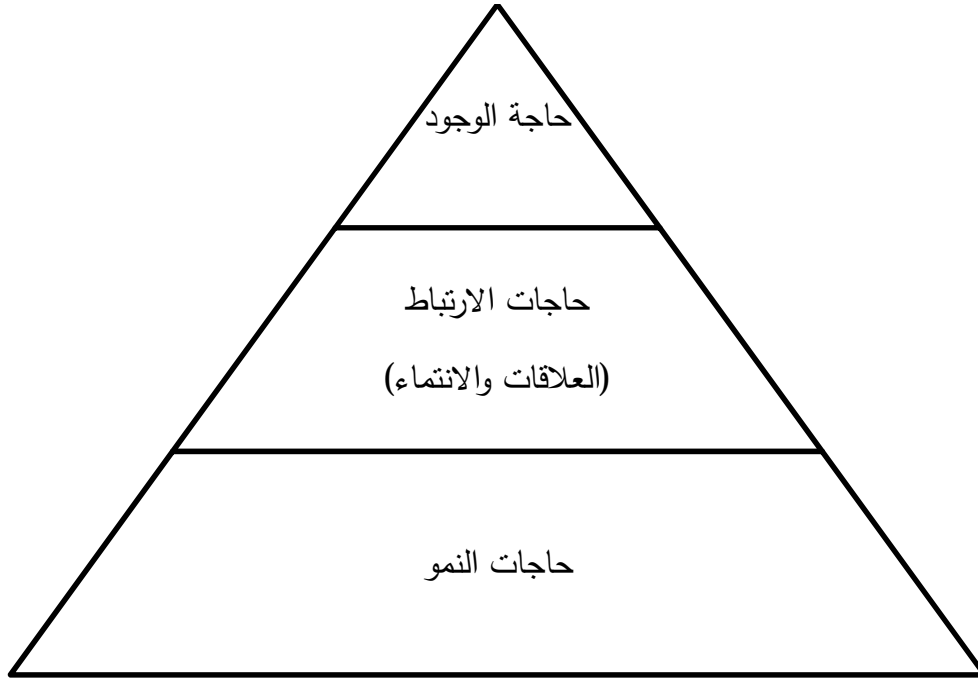
(2) حامد أحمد بدر: السلوك التنظيمي، دار النهضة، ط1، 1989، ص83.

(3) الهاشمي لوكية: مرجع سبق ذكره، ص191.

(4) <https://e3arabi.com/> نظرية ماكليلاند في الحاجات. 22:22، 2021، 06-12،

الحاجات، وتأكيدا لهذا فقد أشار "ماكليلاند" إلى أن تحسين الظروف البيئية المحيطة بالفرد يمكن أن يساعد على تطوير دافعيته بالشكل الذي يساعد على تحقيق مستويات أفضل من الأداء.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم 02: الحاجات الإنسانية لتفسير عملية الدوافع البشرية ل"آدرفير"



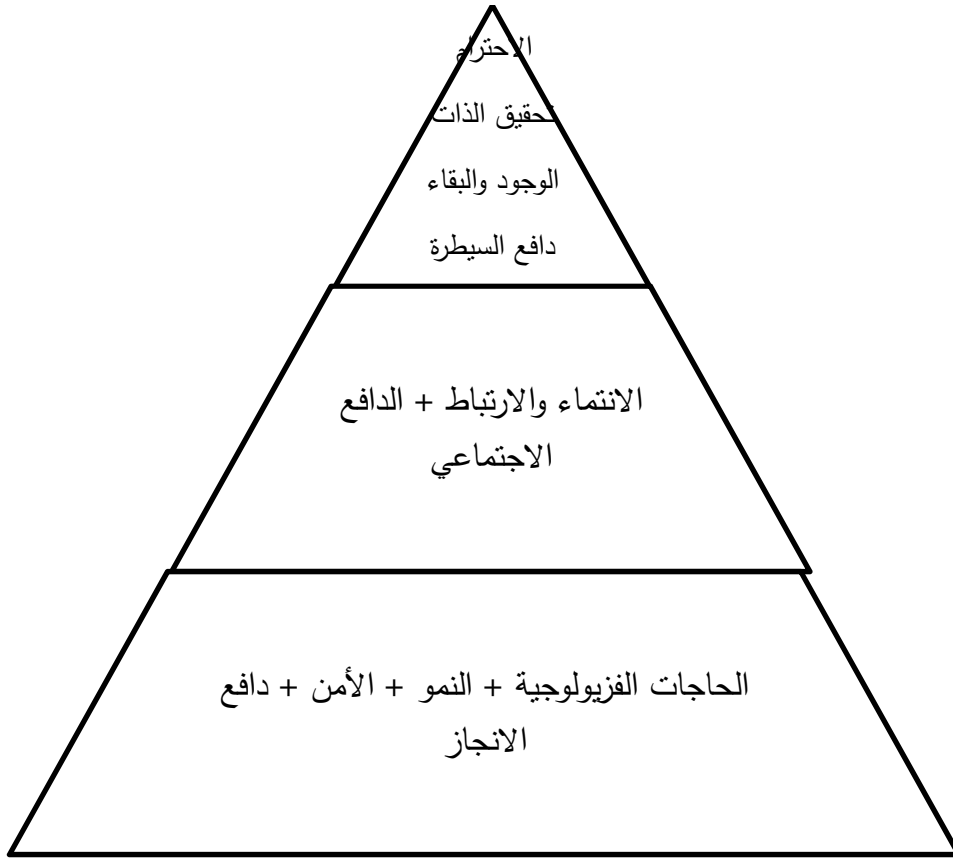
المصدر : من انجاز الطالبين

بالإضافة إلى هذه النظريات الثلاث هناك أيضا نظرية "إريك فروم" للحاجات والتي تناول فيها "إريك" الانتماء بصورة مباشرة في سياق نظريته للحاجات واعتبره من أهم الحاجات التي تؤكد اتصال الفرد بالآخرين ليتجاوز عزلته ووحدته و ينتمي إلى شيء أكبر من نفسه وهو مدرك لذاته، مؤكدا على أهمية الحب والمشاركة الايجابية ليصبح الفرد واحدا من الكل له أنشطته الاجتماعية التعاونية وعلاقاته الإنسانية الايجابية الناجحة.<sup>(2)</sup>

(1) جمال الدين محمد مرسى وثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص368.

(2) لطيفة إبراهيم خضر: دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، مصر، 2000، ص42.

الشكل رقم 03: يوضح ترتيب الحاجات حسب نظريات الحاجات



المصدر: من إنجاز الطالبين

وقد وجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرية من بينها:

-عدم استناد أفكار "ماسلو" إلى تجارب تؤكد لها ميدانيا<sup>(1)</sup>، كما ساوت نظريته في الحاجات بين العمال ولم تنظر في تباين ذواتهم واهتماماتهم وهو ما ينفي ضرورة ترتيب الحاجات حسب "ماسلو"، وتشير بعض الدراسات إلى أن هذا الترتيب اصطناعي إذ أن هذه الحاجات متداخلة ومتفاعلة فيما

(1) علي محمود منصور: مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية، مصر، 1998، ص205.

## الفصل الثاني.....الخلفية النظرية للدراسة

بينها داخل الفرد الواحد<sup>(1)</sup>. كما أن هذا الأخير لم يحدد حجم الإشباع الذي يسمح للعامل بالانتقال إلى الحاجة الموائية في الهرم.<sup>(2)</sup>

- يمكن انتقاد نظرية الحاجات لـ "ألدرفير" بأنها لا تقدم إرشادات واضحة حيث تقول هذه النظرية أن الفرد يمكنه تلبية أي من الاحتياجات الثلاثة أولاً ولكن يصعب أن نحدد أيًا من الاحتياجات الثلاثة هو الأكثر أهمية لذلك الشخص، من جهة ثانية تعتبر هذه النظرية مفهوماً جديداً بالمقارنة مع نظرية ماسلو.<sup>(3)</sup>

---

(1) لخضر بن غنام: الإشباع الخارجية وأثرها على دافعية العمال داخل المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص55.

(2) وهيبة مقدود: التحفيز ودوره في أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2007-2008، ص29.

(3) <https://drasah.com/Archiving/website/2222202112051271.jpeg>, 18:08, 2021-06-14,

## ثانيا: الدراسات السابقة

### 1. الدراسات المتعلقة بالقيادة النسوية:

#### أ - الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة Koneck (2006) بعنوان: A study of women leadership

#### styles and the glass ceiling

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة النسوية والسقف الزجاجي، إذ أن مشكلة الدراسة تتمثل في عدم وجود التكافؤ بين الرجال والإناث في المناصب القيادية بالرغم من استمرار توسع الفرص للإناث. الأداة المستخدمة في الدراسة لجمع المعلومات المسح الديموغرافي، المسح كان يحتوي على إستبانة القيادة متعددة العوامل وسؤال واحد عن المشاركين في المناصب الإدارية المتوسطة وتم وضع المسح على موقع الكتروني وكانت العينة من المتطوعين، وتم التحصل على نتائج الدراسة وهي : أن المرأة ممكن أن تكون منسجمة مع دور النوع الاجتماعي وناجحة في وقت واحد، ولا توجد علاقة بين الإدارة الوسطى وأسلوب القيادة، وأن 55,8% من المتطوعين في الإدارة الوسطى يطمحون للوصول إلى الإدارة العليا بينما 42,1% لا يطمحون للوصول إليها إذ يفضلون التوازن بين الحياة والعمل.

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة بالتعرف على قوة المرأة من خلال مقاومتها للحوجز التي

تواجهها والتغلب عليها.

ب - الدراسة العربية:

الدراسة الأولى: دراسة مروة أبو النور (2012) العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسوية في منظمات المجتمع المدني، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات النجاح لنيل الدبلوم العالي في إدارة مؤسسات المجتمع المدني من التعليم المستمر، غزة: الجامعة الإسلامية.

مشكلة الدراسة: ما هي العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي والمهارات الاجتماعية لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني؟

الفرضية العامة: العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي والمهارات الاجتماعية لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة النسائية والمنافسة مع المدراء الذكور في منظمات المجتمع المدني.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة النسائية ونوع القيادة التي يمارسها المدير في منظمات المجتمع المدني.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة النسائية والمؤهل العلمي في منظمات المجتمع المدني.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة النسائية ونظرة المؤسسة.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة التي تحاول من خلاله وصف الظاهرة، ويساعد أيضاً في تفسير وتحليل الظاهرة واستخدمت مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها.



أدوات الدراسة: الاستبانة.

عينة الدراسة: قامت الباحثة بتوزيع 60 إستبانة واسترداد 52 إستبانة والتي خضعت للتحليل.

نتائج الدراسة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة النسائية والمنافسة مع المدراء الذكور في منظمات المجتمع المدني تعزى لمتغير الجنس وهذه الفروق لصالح الإناث.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة النسائية والخبرة المهنية في منظمات المجتمع المدني في غزة يرجع ذلك لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة النسائية ونوع القيادة التي يمارسها المدير.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وأنواع القادة الموجودين.

لقد استفدنا من هذه الدراسة من خلال متغير القيادة، كون الدراسة الخاصة بنا تتمحور حول القيادة النسوية فهذه الدراسة ساعدتنا في إثراء موضوعنا.

ج - الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: دراسة شلوف فريدة (2008) المرأة المقاتلة في الجزائر، دراسة لنيل شهادة

الماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، الجزائر.

مشكلة الدراسة: هل تملك المرأة المقاتلة في الجزائر الخصائص التي تمكنها من إنشاء مؤسسة

والنجاح في إدارتها؟

الفرضية العامة: تملك المرأة المقاتلة في الجزائر الخصائص التي تمكنها من إنشاء مؤسسة

والنجاح في إدارتها.

### الفرضيات الجزئية:

- المقالة تحقق للمرأة المكانة الاجتماعية.

-المقالة تفتح المجال للمرأة على إبراز قدراتها الفردية.

- تنمي المقالة روح المبادرة عند المرأة.

**منهج الدراسة:** اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة لأنه الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات، كونه يتميز بالعمق في التحليل وعدم الاكتفاء بالوصف الخارجي أو الظاهري، كما أنها طريقة تمكن من الحصول على معلومات شاملة عن الحالات المدروسة، وفي الوقت ذاته هي طريقة تتبعية أي أنها تعتمد اعتمادا كبيرا على عنصر الزمن ومن ثم فهي تهتم بالدراسة التاريخية التي تمكننا من دراسة الواقع في وجوده وماضيه وحاضره وبهذا فهي الوسيلة التي عن طريقها نستطيع فهم الواقع الاجتماعي للنساء المقاولات في الجزائر.

**أدوات الدراسة:** المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات.

**عينة الدراسة:** بعد القيام بالحصص الشامل للمجتمع موضوع الدراسة، فضلت الباحثة استخدام المعاينة العشوائية البسيطة لأنها تطبق عادة في الأبحاث التي تجري حول مجتمعات صغيرة ومتميزة يمكن التعرف عليها كليا.

لهذا لجأت إلى أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث قامت بالاتصال بالوكالة الوطنية للدعم وللحصول على قائمة النساء المقاولات لولاية قسنطينة والذي وصل تشغيل الشباب عندهم إلى 607 امرأة مقاولة في شهر فيفري من سنة 2009، وقد سعت الباحثة إلى خلق جو من الثقة بينها وبين المبحوثات لتمكن من الحصول على أكبر كمية ممكنة من المعلومات التي تساعد في تدعيم البحث وإثرائه.

## نتائج الدراسة:

لقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن المرأة في الجزائر لديها من المؤهلات والخصائص التي تجعلها تنجح في هذا المجال وتساهم بذلك مساهمة إيجابية في الحياة الاجتماعية والاقتصادية. وقد سمح لها هذا بتكريس حماية إنسانيتها وإثبات ذاتها، وفي الوقت ذاته تمكنت من جعل مبادرتها وقوة إرادتها لنفسها مركزا اجتماعيا داخل المجتمع.

ومن هذا المنطلق تكون الفرضية العامة قد تحققت والتي مفادها أن المرأة المقاول في الجزائر تملك من الخصائص ما يؤهلها أن تنشأ مؤسسة وتقوم على إدارتها، كما توصلت الباحثة إلى نتيجة وهي أن المجتمع الجزائري أضحى مدركا لضرورة مشاركة المرأة في كل المجالات، وأن التطور الاقتصادي مرتبط بشكل كبير بتقدم النساء.

ولقد استفدنا من هذه الدراسة من خلال أهم النظريات السوسيولوجية التي تتحدث عن المرأة وكذلك في إثراء موضوعنا وبالضبط في الفصل الثالث المتعلق بالقيادة النسوية.

**الدراسة الثانية:** دراسة نسرين تواتيت (2014) القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، الجزائر، جامعة الحاج لخضر.

**مشكلة الدراسة:** هل المرأة نموذجا قادرا على القيادة الإدارية ؟ وهل هناك علاقة بين القيادة النسوية وأداء العاملين في المؤسسة ؟

**الفرضية العامة:** تعمل القيادة النسوية على رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

## الفرضيات الجزئية:

- وظائف القيادة النسوية تؤثر ايجابيا في تحقيق التزام العاملين.

- نمط القيادة النسوية يحسن من فاعلية أداء العاملين.

- السمات والمهارات القيادية للمرأة تمكن العاملين من الأداء الجيد.

**منهج الدراسة:** لجأت الباحثة إلى استعمال المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع الحقائق

والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة.

كما استخدمت أسلوبين للتحليل هما المنهج الكمي والمنهج الكيفي.

**أدوات الدراسة:** الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

**عينة الدراسة:** اعتمدت الباحثة في معالجتها للموضوع المسح الشامل لمجتمع البحث وهو

الأسلوب الوحيد المناسب في بعض الحالات خاصة إذا كان مجتمع البحث محدودا، ولما كان مجتمع

البحث أو الدراسة محدودا ويتمثل في 82 مفردة، فقد قامت الباحثة بتوزيع الاستمارات على كل أفراد

مجتمع البحث وذلك على مستوى مختلف المستويات الإدارية بالمكتبة.

**نتائج الدراسة:**

- النمط القيادي للمرأة يساعد العاملين على زيادة رغبتهم لأداء أعمالهم وذلك من خلال القيادة

الاستشارية التي تفتح أمامهم مجال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد من الشعور

بالانتماء ويقلل من معدل دوران العمل فيساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

- ممارسة القادة لكل من عملية التوجيه والمراقبة والتنسيق عن طريق تتبع مستويات وظروف

الأداء إضافة إلى تقسيم العمل وتوزيع المهام توزيعا عادلا على الموظفين وفتح قنوات الاتصال

والتفاعل بين القادة والمرؤوسين كل ذلك يزيد من كفاءة العاملين وقدرتهم على العمل كما تحقق

التزامهم الوظيفي.

- المهارات والصفات القيادية للمرأة تساعد الموظفين على زيادة رغبتهم في أداء العمل بشكل

جيد وصحيح وقدرتها على مواجهة التغير .

الدراسة الثالثة: دراسة دودو (2010) تأثير عمل المرأة على معدلات الخصوبة مذكرة مكملة

لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص ديموغرافيا حضرية، سطيف، جامعة فرحات عباس.

مشكلة الدراسة: هل يساهم عمل المرأة في خفض معدلات الخصوبة ؟

الفرضية العامة: يساهم عمل المرأة في خفض معدل الخصوبة.

الفرضيات الجزئية:

- ارتفاع المستوى التعليمي للمرأة العاملة يساهم في خفض معدلات الخصوبة.

- انخفاض المستوى الاقتصادي للمرأة العاملة يؤثر على معدلات الخصوبة.

- إن تدهور ظروف عمل المرأة العاملة تؤثر على معدلات الخصوبة.

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة في الجانب النظري على المنهج الاستنباطي في دراستها

لظاهرة عمل المرأة كظاهرة حاضرة بالملاحظة المباشرة والمعينة المستمرة والمقابلة المعمقة مع بعض

المبحوثات، كما وظفت المنهج الاستردادي ضمن دراستها لظاهرة الخصوبة باعتبارها ظاهرة حديثة في

مجتمعنا الجزائري وذلك بإرجاعها إلى الماضي في جذورها بهدف إعطاء لمحة مختصرة عن الوضعية

الديموغرافية للجزائر ومدينة سطيف (الزيادة السكانية)، وكذلك تم استخدام المنهج الإحصائي أي

استخدام الطرق الإحصائية كرموز ومؤشرات لكشف العلاقة بين متغير عمل المرأة والخصوبة حيث

يقوم الباحث بتفسيرها وتحليلها، بمعنى أن الأرقام لوحدها لا تمدنا بالحقيقة.

أدوات الدراسة: الاستمارة، المقابلة الحرة، الملاحظة.

## الفصل الثاني.....الخلفية النظرية للدراسة

**عينة الدراسة:** لقد تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة الحصصية، حيث يأخذ الباحث حصة معينة من كل شريحة في المجتمع المبحوث وبالتالي فكل شريحة من هؤلاء الشرائح لها حصة في العينة وهذا ما تم تجسيده في اختيار أفراد العينة من المجتمع مجال الدراسة الميدانية.

بما أن الدراسة الميدانية تتعلق بالمجتمع النسوي فإنها قصدت الإناث بالجامعة، إذ قدر عددهم الكلي 974 في ديسمبر 2009 حيث كانت نسبة التمثيل ب 10,26 بالمئة أي ما يعادل 100 امرأة متزوجة كما أن أفراد عينة البحث كانوا موزعين حسب الأقسام التالية:

- أستاذات التعليم العالي أخذت منهم 55 أستاذة.

- الموظفات في الإدارة أخذت منهم 37 موظفة.

- العاملات في قطاع النظافة أخذت منهم 8 عاملات نظافة.

### نتائج الدراسة:

- هناك علاقة عكسية بين المستوى التعليمي للمرأة ومعدل الخصوبة، حيث قدر معدل الأطفال لكل امرأة بالنسبة للنساء المتعلمات دون مستوى تعليمي واللاتي يتراوح سنهن بين (30-34 سنة) ب 5,7، أما النساء ذات المستوى الابتدائي في نفس الفئة العمرية قدر ب 4,7 والنساء ذات المستوى الثانوي فما فوق والمنتميات إلى نفس الفئة العمرية ب 3,5 أي بفارق قدره 2,2 بين النساء المتعلمات وغير المتعلمات.

- عدد المواليد منخفض عند النساء العاملات مقارنة بغيرهن (غير العاملات) ولكن هذا لم يؤثر على المستوى العام للخصوبة على المستوى الوطني.

في الأخير لقد استفدنا من هذه الدراسة فيما يتعلق بدوافع خروج المرأة الجزائرية للعمل فهذه الدراسة أفادتنا كثيرا في موضوع دراستنا وبالتحديد فصل القيادة النسوية.

2. الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

أ - الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة **Smith (1997)** "The influence of manager behavior on

Nurses job satisfaction, productivity, and commitment".

هدفت الدراسة إلى بحث أثر سلوك المدير على الرضا الوظيفي والإنتاجية والولاء التنظيمي.

تمت مقابلة عدد 417 من الممرضات وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك عددا من العوامل التي تزيد الولاء منها مهارات القيادة ودعم العاملين ومساعدتهم وإنشاء قنوات اتصال، وأيضا من أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال وعدم حل المشكلات عموما، وأن وضوح العمل يزيد من الولاء التنظيمي للأفراد وأن من العوامل المسببة لعدم الرضا وضعف الولاء هي التي تتعلق بظروف العمل من حيث الراتب ونظام الحوافز والجوانب المادية.

أوصت الدراسة بإجراء مسح لمعرفة رأي الممرضات بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعمل على زيادة الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي كأحد الأساليب التي تحقق ولاء وتعاون العاملين مع الإدارة التنظيمية.

الدراسة الثانية: دراسة **Marchiori and Henkin (2004)** هدفت إلى معرفة تقييم أعضاء

هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي العاطفي، والمستمر، والمعياري) كذلك للتعرف إلى العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي ومجموعة من المتغيرات المتمثلة في العمر والرتبة الأكاديمية ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية.

وقد تكونت عينة الدراسة من 1121 عضوا اختيروا من 15 كلية طبية في الولايات المتحدة

وكندا، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المعياري والأداء

## الفصل الثاني.....الخلفية النظرية للدراسة

الوظيفي وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي العاطفي ومدة الخدمة في التعليم العالي ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المستمر ومدة الخدمة في المؤسسة نفسها.

### ب - الدراسات العربية

الدراسة الأولى: دراسة عبد الفتاح صالح خليفات (2006) الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن.

مشكلة الدراسة: ما مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري) لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة ؟

الفرضية العامة: كلما زاد مستوى الولاء التنظيمي أدى إلى استقرار العاملين في التنظيم وتدني مستوى غيابهم.

منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات الدراسة: استخدمت أداة آلين وماير للولاء التنظيمي والمكونة من (20) فقرة وأداة طورت لقياس الرضا الوظيفي مكونة من (25) فقرة.

عينة الدراسة: تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة للعام الدراسي (2005-2006) والبالغ عددهم (1978) والعينة تكونت من (559) عضواً وبنسبة (87,45%) من حجم العينة.



نتائج الدراسة:

- وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

- وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة في الجامعة والكلية.

- وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بحيث لا يتم اللجوء إلى البحث عن الفرص البديلة.

**الدراسة الثانية:** دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا (2009) ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة بحث استكمالي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

**مشكلة الدراسة:** ما أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي للمدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة؟

**الفرضية العامة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين مستوى ضغوط العمل وبين درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.

**الفرضيات الجزئية:**

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى صراع الدور وعلاقتها بضغط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وعلاقته بضغط العمل وأثره على الولاء التنظيمي.

## الفصل الثاني.....الخلفية النظرية للدراسة

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعباء الوظيفية وعلاقتها بضغط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل المادية وعلاقتها بضغط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقدم الوظيفي وعلاقته بضغط العمل وأثره على الولاء التنظيمي.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والتميز وعلاقته بضغط العمل وأثره على الولاء التنظيمي.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وعلاقتها بضغط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات الدراسة: الاستبانة.

عينة الدراسة: استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية، وشملت الدراسة عينة مقدره ب 200

مدير.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى صراع الدور وغموضه وعبئ العمل

وبيئة العمل المادية والولاء التنظيمي عند أفراد مجتمع الدراسة.

- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.

- عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى لمتغير الشخصية والوظيفة.

### ج - الدراسات المحلية

الدراسة الأولى: دراسة مالكي محمد أمين (2016) العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير -BCR- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد أمين دباغين، سطيف.

مشكلة الدراسة: ما هو مستوى الولاء التنظيمي السائد لدى الموظفين العاملين في الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير -BCR- بسطيف ؟

الفرضية العامة: يوجد مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير - BCR - بسطيف.

### الفرضيات الجزئية:

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متغير صراع الدور وكل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي.

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متغير التدريب وكل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي.

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متغير غموض الدور وكل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي.

منهج الدراسة: اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات الدراسة: الاستبيان.

عينة الدراسة: يرى الباحث أن الموظفين ذوي عقود التشغيل المؤقتة والمقدر عددهم 299

موظفا.

### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج وهي كالتالي:

- اعتبار البعد العاطفي للولاء التنظيمي هو البعد السائد لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير يليه البعد المعياري والبعد المستمر بنسب متقاربة نوعا ما.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس والسن والمستوى التعليمي والحالة العائلية لدى أفراد عينة الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة فكلما زادت سنوات العمل ارتفع معها مستوى الولاء التنظيمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير طبيعة الوظيفة لدى أفراد عينة الدراسة حيث تعتبر فئة عمال التنفيذ أكثر ولاءا من فئة أعوان التحكم تليهما فئة الإداريين.
- وجود علاقة إرتباطية موجبة بين جميع أبعاد صراع وغموض الدور وجميع أبعاد الولاء التنظيمي.

الدراسة الثانية: دراسة كرمي كريمة (2010) التغير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى

موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد والعلاقات

الإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة.

مشكلة الدراسة: ما هي العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى موظفي سونلغاز في ظل

التغيير التنظيمي ؟

الفرضية العامة: التغيير التنظيمي نتيجة لتغيرات خارجية وداخلية للمؤسسة بحيث أن التغيرات

البيئية الخارجية أكثر تأثيرا لإحداث التغيير التنظيمي.

الفرضيات الجزئية:

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم بإجراء تغييرات تنظيمية من أجل التكيف مع البيئة

الخارجية والداخلية للمؤسسة.

- الولاء التنظيمي يؤثر في التنظيم ويساهم في رفع الأداء والالتزام بالعمل وتحقيق أهداف

المنظمة.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة منهجين هما المنهج الوصفي لوصف ظاهرة التغيير التنظيمي

في المؤسسة الجزائرية والكشف عن أبعادها وكذلك الكشف ووصف واقع ودرجة الولاء التنظيمي لدى

الموظفين في ظل التغيير التنظيمي في المؤسسة، إضافة إلى منهج قياس الاتجاهات من أجل معرفة

اتجاه الفرد من خلال ملاحظة سلوكه.

أدوات الدراسة: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات.

عينة الدراسة: عينة عشوائية بسيطة، حيث أخذت العينة بنسبة 29 % من المجموع الكلي

للموظفين 278 وبالتالي فإن عينة الدراسة تمثل 81 موظفا وكانت موزعة تلقائيا وعلى فئات مختلفة.

نتائج الدراسة:

- التغيير التنظيمي يتم بطريقة سريعة كما يشارك العمال باتخاذ القرارات في عملية التغيير.

- تهتم القيادة بإثارة حماس الموظفين من أجل رفع رغبتهم في المشاركة والالتزام بالتغيير كما يتم تدريب الموظفين من أجل التأقلم مع التغيير.
- يتم تحفيز الموظفين ماديا ومعنويا من أجل تشجيع الإبداع والاقتراحات كما يكرم الموظف في حالة المساهمة في التطوير.
- تهتم القيادة بالعامل أثناء التغيير بالجوانب التقنية والاجتماعية والنفسية.
- تهتم القيادة ببناء ثقافة مؤسسة من حيث الاهتمام بإشباع حاجات العاملين وتوفير الاحترام بين الإدارة والأفراد ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تماسك المنظمة وزيادة ولاءها، كما تهتم أيضا بتحسين المناخ من حيث الأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل البيئة (أي جو العمل السائد بين الأفراد داخل المنظمة).

### خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل تناول أهم النظريات والدراسات السابقة التي تخدم موضوع البحث، ففي مجمل القول فإن النظريات رغم اختلافها إلا أنها كانت مكملة لبعضها إلى حد ما، كما أن الدراسات السابقة كشفت عن مدى أهميتها في هذه الدراسة، فهذه المرحلة من أهم المراحل في البحث العلمي ولا يمكن تجاوزها فهي تحقق التكامل بين النتائج المتحصل عليها.

## الفصل الثالث: القيادة النسوية

تمهيد

أولاً: القيادة

- 1 - خصائص القيادة
- 2 - أهمية القيادة
- 3 - أنواع القيادة
- 4 - عناصر القيادة
- 5 - وظائف القيادة
- 6 - أساليب القيادة
- 7 - مصادر القيادة
- 8 - مهارات القائد

ثانياً: القيادة النسوية

- 1 - خصائص القيادة النسوية
- 2 - أهمية العمل و القيادة النسوية
- 3 - النساء و القيادة
- 4 - المعوقات التي تواجه المرأة في العمل القيادي
- 5 - الفروق بين المرأة و الرجل في أنماط القيادة
- 6 - المقارنة القيادية بين الرجل و المرأة
- 7 - عمل المرأة في الجزائر

خلاصة الفصل



## تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها المؤرخون والكتاب والفلاسفة منذ التاريخ القديم واستمرت الأبحاث والدراسات في هذا المجال حتى يومنا هذا وكانت مشكلة القيادة من بين اهتمامات الإنسان منذ القدم. والتاريخ يحفل بقصص النجاح والفشل لجهود البشر القيادية، ومع أن القيادة ظاهرة اهتم الإنسان بها لفترة تاريخية طويلة ولكن مشكلة القيادة أضحت ذات أهمية بالغة الحيوية والحساسية في القرن الحادي والعشرين الذي يشهد تطورات وتغييرات متسارعة في شتى المجالات وأزمات وحروب وكوارث وتنافس حاد وتزايد المشكلات التنظيمية وتعقيدها. وما يشير بوضوح إلى أهمية الدور القيادي في المنظمات هو استبدال القيادات في المنظمات حينما تواجه الإخفاق والصعوبات وتعقدها بقيادات أخرى. وكذلك الحالات المتكررة التي نسمع البعض يردد أن هذه المنظمة أو تلك تفتقر إلى القيادة وذلك كله اعتراف بأن نجاح المنظمة يتوقف كثيرا على دور القائد.

## أولا - القيادة

### 1 - خصائص القيادة: (1)

للوصول إلى تحقيق القيادة الناجحة لا بد من توفر بعض الخصائص وهي كما يلي:

§ القدرة على رؤية الصورة الشاملة.

§ القدرة على توضيح وتفسير احتياجات الجماعة وآمالهم ومشاعرهم.

§ الطاقة الضرورية لقيادة أعمال الجماعة.

§ الرغبة في التغيير والنمو والتطور نحو الأفضل.

§ الشجاعة والثقة الصائبة المبنية على معرفة الذات والفعل.

§ التحكم في النفس والإحساس الحقيقي بالعدل.

§ الاستعداد لتحمل كامل المسؤولية.

كما أن القيادة لا تعد صفات فطرية أو وراثية فقط إنما يمكن أن تكون أيضا خصائص مكتسبة من

البيئة الخارجية، وقد أوضح هرمان بعض الخصائص التي تختص بها القيادة وهي: (2)

• **الكفاءة والموضوعية:** المتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف الاختصاصية

اللازمة مع القدرة على تنفيذ المطلوب في الوقت المناسب.

• **القدرة على التنسيق:** من خلال معرفة الناس وامتلاك مواقف ايجابية اتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء

انطلاقا من مجموع الخبرات الاختصاصية وغير الاختصاصية.

(1) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، ط1، عمان، ص181.

(2) سعيد بن عبد الله عياش الغامدي: أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الملك خالد العسكري، الرياض، 2006، ص17.

- القدرة على تحفيز الأداء: وذلك باستخدام المحفزات المادية و المعنوية في الوقت المناسب.
- القدرة على التمييز: وتكون القدرة على التمييز في المستوى العقلي الفطري من مجموع الخبرات الاختصاصية و التقويم الصحيح للعمليات المعقدة القائمة على معارف غير أكيدة وهذا ما يطلق عليه الرؤية الشاملة.

تعد هذه الخصائص ضرورية ومهمة للقائد داخل المؤسسة وذلك لأنها تميزه عن باقي العاملين وتجعل منه قائد فعال له القدرة على التنسيق وتحفيز العاملين سواء كان التحفيز مادي أو معنوي.

## 2 - أهمية القيادة:

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى بلوغ قدرات عالية و عرض صورة لبيئتها الخارجية بتقديم أحسن الخدمات وأجود المنتجات، الأمر الذي لن يأتي إلا بالاعتماد على مواردها البشرية عبر الاستناد إلى الأسلوب المتبع في المنظمات.

كما أن القيادة عملية دائمة ومستمرة ينبغي لاهتمام بها و هذا الاهتمام ينبع من كونها تتميز عن باقي الوظائف ذلك أنها تساهم في كسب ثقة وولاء للأفراد وتوجيههم لتحقيق أهدافها المسطرة، وعليه يمكن ذكر أهميتها فيما يلي:

- القيادة "حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية".<sup>(1)</sup>
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها و حسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة.
- مواكبة التغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة لتسهيل لها تحقيق أهدافها.

(1) أسامة الخيري: القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص21.

- تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق مما يؤدي على زيادة الفاعلية ومن ثم زيادة الإنتاجية.
- تستخدم سلوكيات القائد كحافز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- تساعد على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتوجيهه، وسير العمل بسهولة وضمان عملية الاتصال بين كل أعضاء الجماعة.
- السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءات التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد و اتجاهاتهم النفسية ومن خلال التأثير في سلوكهم وأدائهم كما ونوعاً<sup>(1)</sup>.
- البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.<sup>(2)</sup>
- "السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- تنمية وتدريب ورعاية لأفراد إذ أنهم الرأسمال الأهم و المورد الأعلى".<sup>(3)</sup>

### 3 - أنواع القيادة:

يمكن تقسيم القيادة إلى نوعين أساسيين من حيث سلطة القيادة وأجواء العمل.

#### أ - من حيث سلطة القيادة:<sup>(4)</sup>

تقسم القيادة من حيث سلطتها إلى نوعين هما:

---

(1) قنديل علاء محمد: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، ط1، الأردن، 2010، ص22.

(2) محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2008، ص66.

(3) محمد أكرم العدلوني: القيادة في القرن الحادي والعشرين، فرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2000، ص20.

(4) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص225، 224.

Ø القيادة غير الرسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد، إذ لا يكون للبائع الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة وما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد واختلاف قابليتهم ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم بحيث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة (السابقة) التي يمتلكها الأفراد وتؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسمياً. كما تسهم بعض المواقف التي تمر بها الجماعة في ظهور أفراد قادرين على تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الدفاع عن مصالحها أو اتخاذ المواقف المناسبة للتعبير عن آرائها، ومن هنا يتضح بأن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة. ولذلك اهتمت الأوساط الصناعية بصورة خاصة بتعميق الوعي في مجال الاستفادة من هذه الحالة بين الأفراد لتحقيق أهداف (إنتاجية، تسويقية، بشرية، مالية، أو مجموعة متكاملة منها) للمنظمة المعنية. كما تطلعت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام إلى الاستفادة من مؤهلاتهم القيادية في نشاطات المنظمة التي يعملون بها، غير أن هذه الحالة غالباً ما تواجه الكثير من الصعوبات وخاصة المواقف المتعلقة بالإفادة من القيادات غير الرسمية لصالح المنظمة الرسمية.

Ø القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي، ويلعب الجانب الإشرافي دوراً

مهما في إدارة أنشطة المنظمة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم وعليهم كمرؤوسين تلقي التعليمات وتنفيذها وفقا للأنظمة السائدة، ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة سواء كان مديرا لقسم أو لشعب أو لوحدة أو ملاحظا للعمل و تتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات مثل حجم المنظمة ( أو الوحدة التنظيمية ) التي يعمل رئيسا لها وتعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.

#### ب - من حيث أجواء العمل:<sup>(1)</sup>

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أجواء العمل القيادي وأشهرها دراسة لبث و وايت (Lippitt and White) ودراسة جامعة أوهايو، ودراسة بلاك وموتون (Blake and Mouton). وقد تناولت هذه الدراسات بشكل مسفيض أثر اختلاف أدوار القيادات وأنماطها في سلوك الأفراد العاملين، في ضوء هذه الدراسات حددت ثلاثة أنماط قيادية هي:

#### Ø القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية):

من أهم مظاهر القيادة الأوتوقراطية شيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات، ووضع السياسات وتحديد أوجه الفعاليات أو الأنشطة الفنية والإدارية للأفراد، والتعامل معهم على أساس النزعة الفردية وليس الجماعية. إذ تتجلى لدى القائد الأوتوقراطي النزعة الفردية في التعامل مع الغير وظهور الاتجاهات الاستبدادية في الرأي، حيث أنه يشرف تفصيلا على التعليمات وصيغ تنفيذها كما ينتقد بشكل شديد بها ويؤكد على ضرورة تنفيذها، ويمارس الضغط على العاملين من أجل الارتفاع بمستوى الإنتاج والإنتاجية ويمكن تحديد السمات العامة لنزعة القيادة الأوتوقراطية بالأوجه الآتية:

(1) خليل محمد الشماع وخضير كاظم حمود: المرجع السابق، ص ص 225، 227.

بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على الود والمحبة.

- ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة.

- عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر على الأعضاء.

- تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بانخفاض المعنويات وضعف التماس

وارتفاع شكاوى الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل والغياب وارتفاع نسب التلف والفاقد وظهور

المشكلات بين الأفراد وازدياد نزاعات العمل.

- ضعف قنوات ومحتوى الاتصالات بين الأفراد و عدم انتظامها و بروز ظواهر الروح السلبية

وإشاعة النزعة غير الملتزمة والاتصالات غير الهادفة.

- بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي نحو العمل أو الاهتمام به مما ينعكس أثره سلبا في الإنتاجية

على المدى البعيد.

#### Ø القيادة الديمقراطية:

يمكن تحديد سمات القيادة الديمقراطية بما يأتي:

- يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقا لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء، أما القرار فإنه

يصدر في ضوءها اعتياديا من القائد.

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

- الأعضاء مخيرون في العمل مع من ينسجمون معه.

- يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تتسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المستمر معهم.

- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.

- يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في انجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.

- تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والمعنويات العالية والاتصالات الفاعلة وروح الثقة والمودة والتعاون البناء في تحقيق أهداف المنظمة.

#### Ø القيادة الفوضوية:

تتسم القيادة الفوضوية بضعف العلاقات الودية بين القائد والمرؤوسين، كما يكون جو العمل غير متمسك بالجدية و لا بالعلاقات القائمة على المودة والاحترام. ويمكن إبراز سمات القيادة الفوضوية فيما يلي:

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في انجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها.

- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها وغالبا ما تكون في حدود معينة.

- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين و أدائهم بشكل تام.

- ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في انجاز

المهام.



4 - عناصر القيادة:

1. القائد:

يعد من أهم العناصر لأنه يؤثر في الأفراد ويحقق لهم ما يرغبون ويلبي حاجاتهم وطموحاتهم فهو الذي يرسم السياسات ويتخذ لقرارات ويسعى دوما لإيجاد التوازن بين الوظائف والعمليات التي يتولى إدارتها ويميل إلى الابتعاد عن عنصر المخاطرة ويسعى القائد دوما إلى التغيير لمواكبة المستجدات ويمتاز بامتلاكه رؤية مستقبلية وقدرة على تحويل هذه الرؤية إلى حقيقة.

"وبقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة."<sup>(1)</sup>

2. جماعة العمل:

وهذه العناصر الأساسية في القيادة وبواسطتها تتحقق الأهداف وهناك نوعان من الجماعة:

- الجماعة الملتزمة حيث يعمل كل فرد فيها بمفرده ويكون مجهود الجماعة هو تجميع للجهود الفردية.

- الجماعة الانفعالية حيث يعمل كل فرد فيها على تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة ويحدث بين أفرادها تفاعل وتكون هناك روح معنوية عالية ومرتفعة.

- أما في التنظيم الإداري للمؤسسات هناك نوعان من الجماعات هما:

§ الجماعات الرسمية: التي يقوم النظام بتحديد أدوارها ووظائفها.

§ الجماعات غير الرسمية: التي تنشأ حسب المصالح والمعتقدات.

(1) بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2010، ص105.

### 3. الموقف:

حيث أن القائد يتفاعل مع مرؤوسيه بوجود مواقف محددة حيث تظهر بعض المشكلات أو المعوقات و التي تفرض نفسها على طبيعة العلاقات القائمة بين القائد و المرؤوسين كما أن الموقف يعمل على خلق القيادات كما يفرض بعض الشروط التي تكون خارجة عن إرادة القائد.<sup>(1)</sup>

### 4. النظم والمعلومات:

يتعامل القائد مع المرؤوسين ضمن قواعد وتعليمات معينة تصدرها الإدارة العليا أو الدولة، هذه القواعد تحدد العلاقة بين القائد والمرؤوسين وترسم ملامح الأدوار لتحقيق الأهداف. و القيادة الفعالة هي الاستفادة من هذه النظم والقوانين لتحقيق أهداف العاملين و أهداف المنظمة في ظل ثقافة تنظيمية يبتكرها القائد ويتبعها من أجل تطوير المنظمة ونموها واستكشاف الاحتياجات المستقبلية.

### 5. الأهداف:

تعتبر الأهداف بمثابة النتائج التي تعمل المنظمة من أجلها من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والطاقات المتاحة، ويسعى القائد في إرادته إلى تحقيق جميع الأهداف بفعالية من أجل خدمة الفرد بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة.

<sup>(1)</sup> علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: مرجع سبق ذكره، ص110.

5 - وظائف القيادة:

1. التخطيط:

وهو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة، إذ يجب أن يكون هناك تخطيط مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين والشروط التي تخدم هذه المنظمة، وتحقق نجاحها وضمن تقدمها وازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك.<sup>(1)</sup>

2. التنظيم:

ويتكون من كيان مزدوج بشري ومادي لتحقيق أهداف المنظمة ويتمثل الجانب البشري في توفير اليد العاملة وتنسيق الأدوار الاجتماعية ووظائف الأعضاء في الجماعة وحسن توزيعها والقيام بسلوك الدور في ضوء المعايير السلوكية السليمة<sup>(2)</sup>، إذ أن الجانب المادي يقصد به مجموعات الوظائف بما فيها الوسائل التي تعتمد عليها حسب درجة أهميتها في الهيكل التنظيمي.

3. التنسيق:

وهو النشاط الرئيسي الإداري المتعلق بالتوفيق بين نشاط من يعملون تحت إمرته حتى يتم التنفيذ حسب الخطة المرسومة وحتى يؤدي كل منهم أقصى ما يستطيع من جهد.<sup>(3)</sup>

(1) منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص115.

(2) محمد حسين العجمي: مرجع سبق ذكره، ص69.

(3) هشام زكي محمود: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة، ط2، مصر، 1979، ص102.

4. التوجيه:

ويتمثل في إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم و لا تقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، بل "يقوم القائد بتحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة ومراقبة تنفيذ السياسة وتحقيق الأهداف".<sup>(1)</sup>

5. الرقابة:

وهي الحرص على أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعية.<sup>(2)</sup>

6 - أساليب القيادة:

هناك عديد من نماذج لقيادة وأساليبها وتحدد هذه الأساليب العوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القياديين أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية، وبطبيعة الجماعات التي يقودونها والمستوى العلمي لأفرادها ونمط شخصياتهم وطبيعة بيئة العمل من ناحية أخرى، فمهما تكن هناك جهات نظر مختلفة تفسر القيادة فإن هناك إجماع على أن الأساليب القيادية ثلاثة وهي:

Ø أسلوب القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية):

في هذا الأسلوب يكون القائد فخورا بنفسه بحيث لا يفسح المجال للنقاش والحوار، وليس هناك فرصة للتعلم لا من العاملين ولا من المدير نفسه، مع العلم أنه ربما يكون هذا الأسلوب مفيدا في الحالات التي يكثر فيها الجدل وتتطلب الحزم والحسم والبت في الأمور. إلا أنها من الأساليب التي تحد من قدرات

(1) شفيق رضوان: علم النفس الاجتماعي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، بيروت، 2008، ص220.

(2) حسن توفيق: فلسفة الإدارة، الدار الجامعية، ط5، دمشق، 1995، ص343.

لإبداعات العاملين معه، وتقلل الفرص من وجود مواهب قيادية ناشئة، وأيضاً تزيد المسافات والعلاقات

الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه.<sup>(1)</sup>

### 1. أسلوب القيادة الديمقراطية (المشاركة):

هذا الأسلوب محبوب لدى الكثير، حيث يقوم القائد بمناقشة مرؤوسيه ويضع الأفكار ويستشيرهم فيها، وهو يسمح بدرجة من المشاركة للمرؤوسين في وضع الأهداف وأساليب العمل وغيرها، ويحب المرؤوسين هذا الأسلوب القيادي وتزيد دافعيتهم ورضاهم عن العمل لكن ليس من الضروري أن تزيد الإنتاجية.<sup>(2)</sup>

وبالمقابل يأخذ هذا الأسلوب من القيادة ما يلي:

1. أنه يشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه.
  2. أن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي و لا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء.
  3. أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية، مما يؤثر سلباً على الإنتاجية. فعندما يصرف القائد اهتمامه على الإنتاج ومسؤوليته عنه يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى إنتاجيتهم.
- "ويعتقد لبعض أن القيادة الديمقراطية بطيئة في الوصول إلى قرارات، ولكن مع هذا البطء تكتسب تجاوب الأفراد وقناعتهم بما سوف يفعلونه ويتحمسون للمشاركة في التنفيذ."<sup>(3)</sup>

(1) صابرين عطية مرسل: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2014، ص25.

(2) أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، تانيس، 2006، ص529.

(3) عزات كريم العدوان: العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص67.

Ø القيادة الحرة (المطلقة):

ويطلق عليها القيادة غير الموجهة أو الفوضوية وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد، وتقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء وفيها ينتازل القائد لمروسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح القائد في حكم المستشار ولا يمارس أية سلطة على مروسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم.<sup>(1)</sup>

ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في إنجاز أعمالهم، ولذلك فإنه يهتم بالتوجيه العام لمروسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك المروسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماما.<sup>(2)</sup>

في ظل هذا يعتقد القائد أن واجبه الأساسي هو خلق مناخ العمل الذي يساعد الأفراد على أداء واجباتهم من خلال مبادراتهم الذاتية واعتمادا على جهودهم الخلاقة، ويعتقد أن دوره في التفاصيل التنفيذية ويميل بالتالي إلى تفويض السلطات للعاملين.<sup>(3)</sup>

(1) سعيد السيد علي: العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007، ص270.

(2) كنعان نواف: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1992، ص240.

(3) فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص249.

في إطار العناصر التي تفيد في الدراسة سيتم التطرق إلى أنماط القيادة الحديثة و التي هي نتاج مجموعة النظريات الحديثة التي تناولت القيادة مثل: نظرية القيادة الكاريزمية ونظرية القيادة الخادمة ونظرية القيادة بالذكاء العاطفي ونظرية القيادة الروحية والقيادة الإستراتيجية.

حسب نموذج القيادة (Full Range Leadership Model) لباس (Bass) فيمكن تحديد أنماط القيادة مفاهيميا إلى ثلاثة أنماط لكل نمط أبعاده السلوكية الخاص، وتتمثل هذه الأنماط في: القيادة الحرة (Leadership Laissez)، القيادة التحويلية (Leadership Transformationnel)، القيادة التبادلية. كل نمط من هذه الأنماط له نتائج وتبعاته التي تميزه، فالقيادة الحرة تؤدي إلى فشل النظام (ليس دائما وسيتم التعرض لذلك فيما سيأتي)، القيادة التحويلية هي الأكثر فعالية وأما القيادة التبادلية تكمن فعاليتها من خلال أحد أبعاده وهو بعد المكافأة المشروطة.<sup>(1)</sup>

إلى غاية الثمانينيات لم يكن مفهوم القيادة التحويلية ذا أهمية تذكر في الأدبيات المتعلقة بالقيادة وفي دراسة تحليلية قام بها كل من لوي و غاردنر (Lowe et Gardner) (2001) بينت أن 34% من المقالات المنشورة على المجلة الفصلية (Leadership Quarterly) بين عامي 1990 و 2000 كلها ركزت أو تحدثت عن القيادة التحويلية أو الكاريزمية، إن مفهوم القيادة التحويلية مستمد من أعمال جيمس ماغرغور (James McGregor Burns 1978) وطور فيها بعد إلا أنه أصبح ما هو عليه الآن وحسب برنس (Burns) فإن القائد التحويلي له القدرة على رفع مستوى التحفيز وجعل أهداف المنظمة تتقاطع مع أهداف الأفراد عن طريق السلوك القيم عكس القائد التبادلي الذي يستعمل محفزات خاصة لبلوغ الأهداف المسطرة وبالتالي فإن كلا النمطين مختلفين تماما عن بعضهما ومتناقضين، إلى أن جاء

<sup>(1)</sup> est-ce que le modèle des "Great Eight" Personnalité et leadership: Julie-Elaine Phaneuf et autres  
peuvent de prédire le leadership des gestionnaires ?, Revue Québécoise de psychologie, V39, N=1, 2018, p183

برنارد باس (Bernard Bass) (1985) حيث نقح وطور هاذين المفهومين بحيث جعلهما مفهومين متكاملين مكملين لبعضهما عكس برنس (Bums) ومن ثم فإن كل المقالات والتحليل العلمية التي جاءت فيما بعد تبنت أفكار باس (Bass) بحيث أن القيادة التبادلية مطلوبة حتى بنقائصها ويجب على كل قائد أن يكون ملما بها. (1)

وأما بالنسبة للقيادة الحرة أو ما يطلق عليها "بالقيادة الفوضوية" (2) أو "قيادة عدم التدخل" (3)، فمن خلال الإطلاع على الأدبيات المتعلقة بالمفهوم فقد وجد بعض الخلط والشح في المعلومات في آن واحد، فتارة يوصف هذا النمط على أنه نمط غير علمي وغير عملي ونتائجه وخيمة على المنظمة وتارة أخرى تجد بأن هذا النمط هو نمط راقى ونتائجه جيدة بالنسبة لأهداف المنظمة وكذا رضا الموظفين، وتارة نجد بأن هذا النمط ذو مفهوم هجين بين الاتجاهين السابقين المفسرين له إلا أنه يمكن القول بأن هذا النمط هو نمط موجود ومعمول به لكنه يحتمل النجاح كما يحتمل الفشل، سيتم توضيح ذلك من خلال تعريفاته المختلفة ومخرجاته.

إن أسلوب القيادة الحرة هو أسلوب يترك في القائد حرية التصرف لمرؤوسيه وفق لما يروونه أفضل من وجهة نظرهم وهو أسلوب وسط بين الأسلوب الديمقراطي والأسلوب الأوتوقراطي ومشترك معهما في أنه يسعى إلى توجيه مجهودات الموظفين من خلال التأثير في السلوك ويختلف معهما في درجة التأثير والأسلوب الديمقراطي يهتم بالمرؤوسين في حين الأسلوب الأوتوقراطي يهتم بالعمل والأسلوب الحر يهتم

(1) Juliana Marcotte , les compartiments de gestion favorisant une performance durable , mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maitrise es sciences , HEC Montréal ; 2016 , p28/29.

(2) عبد الرزاق فايد: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، مجلة آفاق علمية، مجلد12، عدد2، 2020، ص157.

(3) بنو ناس صباح: أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016، ص164.



بالفرد ويشجع على الفردانية وهو نموذج متطرق لنموذج القيادة الديمقراطية ويختص هذا الأسلوب بخصائص مثل سلبية القائد، ينمي النزعة العدوانية لدى المرؤوسين وأن الحرية المطلقة للمرؤوسين قد تؤدي بهم إلى عدم الرجوع إلى القائد في حالة الأزمات وبالتالي تكون المخرجات وخيمة على المنظمة، إلا أن هذا الأسلوب له وجود في الواقع ويطبق وله مخرجات مرضية ولكن في أوساط وشروط معينة.<sup>(1)</sup>

وهذا الأسلوب هو أسلوب عدم تدخل، يكون فيه القائد تحت الإثارة إذا طلب منه ذلك، وغير متسلط وهاتان الصفتان تعطي للمرؤوسين وخصوص الأكفاء والمتمرسين وذوي الخبرة منهم تعطيهم قوة التحفيز والعمل وفي المقابل فهو أسلوب لا يساعد العاملين ذوي الخبرة لأنه قد يؤدي بهم إلى فقدان المعالم لأنهم بحاجة إلى تأطير، فليس كل عامل يستطيع العمل في أجواء تسودها الحرية المطلقة وبالتالي فإن الأسلوب الحر يليق على فرق عمل متمكنة واثقة من نفسها متعودة على العمل بحرية دون قيود.<sup>(2)</sup>

وتطبيق هذا النمط من القيادة يعد صعبا كونه يحتاج إلى قائد ذو كفاءة ومهارة عاليين ومرؤوسين كذلك في نفس مستوى الكفاءة والمهارة وهو نمط يصلح في منظمات وبيئات علمية مثل: الجامعات ومراكز الأبحاث، وكمقارنة بين النمط الحر في القيادة مع النمطين الديمقراطي والأوتوقراطي (الاستبدادي) فإنه على سبيل المثال النمط الحر يكون للمرؤوسين، أما النمط الديمقراطي فهو جماعي مشترك يأخذ وقتا طويلا لبلورته وسريع التنفيذ وأما في النمط الأوتوقراطي سريع اتخاذ يأخذ وقتا طويلا للتنفيذ وكل نمط يصلح لبيئة معينة فالنمط الأوتوقراطي يصلح في المنظمات ذات الطابع الروتيني وعند عموم الفوضى

<sup>(1)</sup> .moqatel.com/open share/behoth/askria/sec06.doc-cvt.htm , le 16-05-2021 , 00:15

<sup>(2)</sup> pierre cochet eux , le guide du leadership : définition et théories , pierrecocheteux.com/p-

.définition-théories-leadership , le 16/05/2021 , 22:00

أما النمط الديمقراطي فهو يصلح في بيئة إبداعية والنمط الحر يصلح في بيئة أكاديمية بحثية أين تكون العلاقات والاتصالات أفقية عادة.<sup>(1)</sup>

على العموم فإن نمط القيادة الحر على ما يبدو فإنه مستمد من أعمال كورت ليفن ومن بعده تلاميذه رونالد ليببيت ورفايت ولقد نشرت هذه الأعمال على شكل دراسة في كتاب (Autocracy and Democracy) من طرف ليببيت (Ronald Lippitt) ووايت (Ralph White) حيث افترض ليفين (Kurt Luvín) بوجود ثلاثة أنواع من القيادات وقام بتجربة سنة 1944 على مجموعة من الأطفال في مركز ترفيهي وقسمهم إلى ثلاثة مجموعات:

- المجموعة الأولى: القائد فيها مشارك ويسهل التواصل فيما بين أعضاء المجموعة فهو منشط وديمقراطي.

- المجموعة الثانية: القائد آمر، أين يقوم بإسداء الأوامر والتعليمات والتي لا تناقش وبالتالي فهو له مكانة الزعيم (القائد المتسلط) الأوتوقراطي.

- المجموعة الثالثة: القائد فيها كامن والأعضاء أحرار في تصرفاتهم فهو يراقب ولا يتدخل ومتساهل.

كانت النتائج مرضية بالنسبة للقائد الديمقراطي على حساب القائد المتسلط وذلك لأن درجة الرضا لدى الأول عالية بالنسبة للثاني، والعلاقات الودية التي تنشأ بين أعضاء المجموعة الديمقراطية تساهم في

<sup>(1)</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية - التطبيقات، دار الحافظ، ط4، السعودية، 2003، ص ص 191، 190.

السير الحسن حتى في غياب القائد وأما بالنسبة للقائد المتساهل فهو لم ينجح لا في الإنتاج ولا في الرضا.<sup>(1)</sup>

الجدول رقم (01): الفروقات بين القادة (التحويلي والتبديلي والحر)

القائد الحر	القائد التبديلي	القائد التحويلي
-يمنح الحرية للأعضاء دون تحفظ لاتخاذ القرارات (تفويض السلطة).	-الحرية في حدود الأهداف المسطرة و المتفق عليها (تفويض سلطة مشروط).	-حفز ويشجع على الحوار بين أعضاء المجموعة و القرار يتخذ جماعيا (السلطة ملهمة).
-يقدم الموارد المتاحة للعمل ويضعها تحت تصرف الأعضاء و لا يهتمه ماذا يفعلون بها.	-يضع الموارد تحت تصرف الأعضاء مع تحميل المسؤولية للنتائج (تشجيع الجودة و الإنتاج).	-تصرف عقلاني مع الأعضاء لتحويل الموارد و استغلالها الاستغلال الأمثل (تشجيع الإبداع).
-لا يقدم المعلومات و النصائح إلا إذا طلب منه ذلك.	-يوضح المعلومات والقواعد جيدا ويلتزم بها (اتصال واضح غير مشوش).	-يوضح المعلومات والقواعد ومنفتح على التغيير (اتصال واضح ومنتظر).
-لا يتدخل في المبادرات إلا في الحالات القصوى(منسحب).	-يتدخل في الحالات القصوى و لا يتدخل في الحالات الأقل خطورة (مراقب).	-تدخل دائم (مرافق).
-لا يقيم الأداء والمردودية. -علاقاته مع أعضاء المجموعة على نفس المسافة وحيادية (حيادي).	-يقيم الأداء و المردودية (محاسب).	-يشجع الأداء و يرفع المعنويات (مشارك أو شريك).
		-علاقات أخوية دافئة قريب من جميع الأعضاء(الأخ الأكبر).

Rio jaan Luc , la théorie du leadership (Kurt Levin) , <https://www.changement.pm/blog/kurt-levin-theorie-leadership> , le 16-05-2021 , 01:40<sup>(1)</sup>

<p>-التواصل من جهة واحدة أي من جهة الأعضاء إذا أرادوا (الاتصال إذا وجد فهو صاعد فقط).</p> <p>-التواصل مستمر أحيانا وطرفي أحيانا أخرى (الاتصال غالبا ما يكون نازل).</p> <p>-يشجع على العمل الفردي والروح الفردية (في صالح الكفاءات والخبرات).</p> <p>-يشجع على نشوب الصراعات كما يشجع على ظهور الكفاءات والزعامات ويضفي على المجموعة شعور عدم الرضا.</p> <p>-لا يتحمل المسؤولية عن الأعضاء ولا يعاقب ويضفي شعور الغياب والتهرب من المسؤولية.</p>	<p>-العلاقات مع الأعضاء نفعية وعملية قريبة من العضو المنتج ومتوترة وبعيدة من العضو المخفق (مستفز).</p> <p>-التواصل مستمر أحيانا وطرفي أحيانا أخرى (الاتصال غالبا ما يكون نازل).</p> <p>-يشجع على العمل الجماعي المنضبط بقواعد دون المشاركة (بلوغ الهدف المسطر).</p> <p>-يخلق جوا يشجع على الانضباط والالتزام والصراعات تكون مخفية ويكون الرضا فقط عند بلوغ الأهداف المسطرة.</p> <p>-لا يتحمل المسؤولية عن الأعضاء ويعاقب الغائبين ويقضي بشعور التواجد الدائم للمسؤول.</p>	<p>-التواصل الدائم (الاتصال الأفقي).</p> <p>-يشجع على العمل الجماعي غير المقيد ويشارك فيه (بلوغ الرضا لدى الأعضاء).</p> <p>-يخلق جوا يشجع على الإبداع والابتكار وروح المبادرة ولا وجود لصراعات والشعور بالرضا الدائم.</p> <p>-يتحمل المسؤولية عن الأعضاء ويضفي شعور المسؤول المتفهم.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على القراءات

## 7 - مصادر القيادة:

تعتبر القيادة محصلة مزيج من العناصر الشخصية وأخرى تخص القائد، وأخرى جماعية تتعلق بالمرؤوسين وطبيعة نظام المنظمة. إلا أن هذا لا يمنع من القول أن هناك مصادر لقوة القيادة، منها السلطة التي يعطيها المركز الوظيفي للشخص وأخرى صفات القائد نفسه. و فيما يلي التعريف باختصار:<sup>(1)</sup>

### ✓ المصادر الرسمية و السلطة

تتبلور هذه المقومات القيادية بسلطات القاد في القدرة على توقيع الجزاء والعقاب وإعطاء المكافآت، "إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على الثواب منهم عند طاعته لهم يعد من العوامل الهامة في قوة القيادة"<sup>(2)</sup>.

كما يشكل المركز الوظيفي أحد مصادر القيادة، وتتناسب قوة القيادة مع القدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات ومدى قوة تلك الصلاحيات، وكذلك فإن مستوى المهارة والفن والخبرة التي تتوافر لدى الفرد تميزه عن غيره من الرؤساء بحيث يقبل مرؤوسيه سلطته تشكل اعترافا بمعرفته وخبرته.

### ✓ الصادر الشخصية و الذاتية

يضيف اتصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة أثرا كبيرا إلى ما يستمده من قوة من مركزه الوظيفي. إذ أن شخصية القائد المحببة للمرؤوسين تشكل مصدرا وإشعاعا جاذبا لمحبة مرؤوسيه والتزامهم

(1) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، ط3، عمان، 2006، ص ص272،273.

(2) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص190.

بأوامره وتعليماته، كما أن مشاركة القائد لمرؤوسيه وتسهيل عملهم وتوجيههم وتذليل الصعوبات التي يواجهونها في العمل كلها عوامل تؤثر على قدرة القائد على قيادة مجموعته.

في تصنيف آخر لـ "خواجة عبد العزيز" فالقائد يستمد قوته من عدة مصادر أهمها: (1)

أ - السلطة الرسمية: قد تكون القانون أو التفويض و التي من خلالها يكتسب قوة الطاعة والامتثال والعقوبة.

ب - الشخصية: الصفات التي يمتاز بها في ذاته كالصفات الحسنة من أمانة وإخلاص وثقة بالنفس واتزان وغيرها.

ج - المهارة الفنية أو التخصصية: إلمامه بالعمل وقدرته على حل المشكلات وقوة التأثير في الآخرين.

د - المهارة الفكرية: القدرة على الحكم السليم للأشياء.

هـ - المهارة الإنسانية: القدرة على التعامل الحسن مع الأتباع وكسب ثقتهم ورفع معنوياتهم.

وهذه للصفات ذات بعد تكاملي فيما بينها، والقائد الناجح هو الذي يتوفر في الحد الأدنى من هذه الصفات.

و - الخبرة: امتلاك القائد للخبرة و المعرفة بمكونات العمل المناط به يمنحه قوة التأثير في مرؤوسيه

ويخلق الثقة لديهم. (2)

(1) خواجة عبد العزيز: علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص51.

(2) مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص252.

فالخبرة تمكن صاحبها من اكتشاف فرصة ما أو اختلاق مشكلة ما هي بحد ذاتها قوة نافذة تعزز من مكانة ومنصب مالكها وقد تجعل منه رقما صعبا (صعب الاستبدال) في بيئة عمله.<sup>(1)</sup>

## 8 - مهارات القائد:

لاشك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد، التابعون الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:<sup>(2)</sup>

### أولا: المهارة الفنية

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها عارفا لمراحلها وعلاقتها ومتطلباته<sup>2</sup>، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

و أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

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

(1) حسن ابراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2005، ص 423، 424.

(2) بطرس حلاق: القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 87.

-أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات و الوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

-هي أسهل في اكتسابها وتمييزها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:

- القدرة على تحمل المسؤولية.
- الفهم العميق والشامل للأمور.
- الحزم.
- الإيمان بالهدف.

#### ثانيا: المهارة الإنسانية<sup>(1)</sup>

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد قدرتهم على الإنتاج والعطاء وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة وتضمن مشاركتهم الموضوعية واندفاعهم في العمل الجماعي<sup>(2)</sup>.

(1) أسامة خيربي: القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص22.

(2) صلاح عبد القادر النعيمي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص94.



### ثالثا: المهارة التنظيمية

وهي أن ينظر القائد الإداري للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وبدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك القائد خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

### رابعا: المهارة الفكرية

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين وكذا أفكار المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

"فالقائد لا ينتظر أن تفاجئه الأمور أو يتردد في مواجهة المشاكل أو التحديات وهذا يتطلب من القائد أن يتمتع بشفافية ويقظة عالية بالنسبة لمحيطه وأن يكون مرنا ونشطا في موقعه"<sup>(1)</sup>.

ونعرض فيما يلي أهم المميزات والمهارات التي تميز القائد كما يتفق عليها عدد كبير من الباحثين:

(1) صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص185.

1. ينظر القائد الإداري إلى المنظمة التي يعمل فيها بمفهوم النظم ويتعرف على العلاقة العضوية الشاملة التي ترتبط بين أجزائها، ويتفهم الأهداف الكلية للمنظمة وأهداف إدارته وارتباطها بأهداف الإدارات والأقسام الأخرى وأهداف العاملين معه إلى جانب أهدافه هو والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعاً.
2. يتفهم القائد الإداري البيئة المحيطة بمنظّمته (اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية.... الخ) ويتعرف على تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة، وتفاعل المنظمة معها وتأثيرها عليها. بل المنظمات والأجهزة اليوم جزء لا يتجزأ من نسيج المجتمع، ولا بد من فهم العلاقة بين الطرفين حتى يتم الوصول إلى أكفأ الطرق التي تعود على الطرفين بالفائدة.
3. يوجه القائد الإداري اهتمامه للعمل والإنسان في وقت واحد، ولا يفضل أحد العنصرين على الآخر عليه أن يحل التناقض -الحقيقي أو الوهمي- بين مصلحة العمل ومصالح الأفراد. ويحاول بقدر الإمكان دمج الأهداف والمصالح في قالب متكامل، بحيث يتحقق صالح العمل من خلال إشباع حاجات الأفراد وتتحقق أهداف هؤلاء من خلال الأداء الجيد.
4. ينظر القائد لإداري للعاملين من منطلق ايجابي، ويحسن الظن بهم ويعتقد أن عندهم طاقات وقدرات وأن من المهم اكتشاف هذه القدرات حتى يمكن تنميتها وصلها وتوجيهها الوجهة المناسبة، وبالتالي فهو يحدد عن النظرة التقليدية للطبيعة البشرية والتي كانت وراء النظرة المسرفة في التفاؤل والتي تعتبر الناس جميعاً ممتازين.
5. يستخدم القائد أسلوب الفريق في تعامله مع مرؤوسيه.
6. ينظر القائد إلى التنظيم غير الرسمي على أنه شيء طبيعي وحق للعاملين، فيشجع العلاقات غير الرسمية بينهم ويعتبر نفسه عضواً معهم إلى جانب أنه قائد لهم، ويتفهم تأثير التنظيم الرسمي على

علاقات مرؤوسيه وتأثير هذه العلاقات على العمل ويحاول أن يوجد توازن بناء بين الجانبين الرسمي وغير الرسمي.

7. لا يرفض القائد النزاع بين العاملين ويعتبره شيئاً واقعياً يحدث نتيجة الاحتكاك المستمر في العمل اليومي. ولكن النقطة الهامة عنده هي كيفية توجيه النزاع إلى مصلحة العمل والعاملين كجعله مثلاً وسيلة للتنافس والتسابق للجودة وتحسين الأداء ومع ذلك يكون القائد حازماً أو قاسياً عند الضرورة، أي عندما يحدث النزاع بين الأفراد آثار سلبية.

8. يعالج القائد أخطاء المرؤوسين بأسلوب بناء يبدأ بتحديد الخطأ الذي حدث وقياس حجمه ومداه والتعرف على أسبابه والتعاون مع المرؤوسين لعلاج هذه الأسباب وإشراكه في اختيار العلاج المناسب وتنفيذه ومتابعته للتأكد من أن الخطأ قد عولج واتخاذ الدرس اللازم لتفادي حدوث مثله فيما بعد.

## ثانيا: القيادة النسوية

### 1 - خصائص القيادة النسوية<sup>(1)</sup>

يطغى على القيادة النسوية الطابع الأنثوي، لذا فالمرأة تتميز بأسلوب مختلف في القيادة عن الرجل ويعود ذلك إلى مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها المرأة.

وفي ضوء ما توصلت إليه جل الدراسات الحديثة التي تناولت القيادة النسوية، فهذه الأخيرة تتميز بعدة خصائص وهي كالتالي:

#### أ. المشاركة:

ومن أنواعها الاستشارة في عملية اتخاذ القرار، فالمرأة تحب الاستشارة والمشاركة و هذه صفة ممتازة ينصح بها علماء الإدارة جميع القياديين في العصر الحديث فهي تقرب القائد من مرؤوسيه.

#### ب. التعاطف:

الشعور بالراحة وتقدير احتياجات الآخرين وظروفهم و هذه الصفة تعين المرأة على بناء علاقات حقيقية وصادقة مما يجعل الأتباع يحبونها ويتحركون معها نحو الأهداف المشتركة برغبتهم.

#### ج. الإبداع:

فالدراسات تشير إلى أن المرأة أكثر إبداعا من الرجل بحوالي 25%، فإذا أضفنا إلى هذا مشاركة النساء في إدارة المؤسسات تعتبر حديثة نسبيا فكل هذا يعطي للمرأة القدرة على إيجاد حلول غير مسبقة

<sup>(1)</sup> نسرين تواتيت: القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2013-2014، ص ص119،120.

والمساهمة بأفكار تعين المؤسسات على تغيير طريقة عملهم بما يتناسب مع المتغيرات السريعة التي تجري في العالم.

د. تفهم حاجات النساء:

أثبتت الدراسات التي قامت بها "جوديث رونزو الباحثة سالي هيلجسن" في كتابها "الميزة الأنثوية" أن استعمال المرأة للقوة في العمل ارق من الرجل وهي أكثر من الرجل في إعطائها الصلاحيات للعاملين معها، وتخويلهم حرية القرار مما يجعل الفريق متحمسا ومتماسكا.

هـ. بعد النظر:

نظرها يتجه إلى المستقبل، فالمرأة تحرص على جمع المعلومات أكثر من الرجل وبالتالي فهي صاحبة نظر أبعد منه.

و. الاتصال:

المرأة أكثر استعدادا للحوار من الرجل في نفس الظروف، وتعتبر أن الاتصال والحوار أساس لإدارة العمل، بينما الرجل يمارسه دون قناعة حقيقية، والمرأة أكثر انفتاحا في الحديث عن مشاعرها وقناعاتها واستعدادا للحوار والوصول إلى حلول للمشاكل.

ز. العلاقات:

المرأة أسرع من الرجل وأعمق في تكوين العلاقات مع الآخرين وهي أدق منه في الانتباه للأخطاء التي قد تؤثر سلبا على العلاقات، وهي تملك منهجية في إقامة العلاقات بشكل منظم.

ح. التضحية:

يبرز هذا الاستعداد لدى المرأة في قدرتها على تحمل الألم والتي تتجاوز المجال المادي إلى المجال المعنوي حيث نجدها لا تكفي بمجرد التعاطف مع آلام الآخرين بل تعيش من خلال تلك الآلام وتحاول التخفيف منها بقدر المستطاع.

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

- المرأة أقل ميلا من الرجل إلى الاستبداد الإداري، فإذا كانت القيادة الديمقراطية أفضل أنواع القيادات وأكثرها إنتاجية كما دلت التجارب، تكون قيادة المرأة قيادة مثمرة ومنتجة وفاعلة.

- المرأة أقل ميلا من الرجل إلى الفساد الحكومي كالرشوة والمحسوبية.

- المرأة أكثر تقبلا لمبدأ تداول السلطة الذي يحول دون التثبيت بالمناصب وعرقلة التغيير.

- المرأة أكثر ميلا للعمل بروح الفريق والاستعانة بالمستشارين والعمل في هيكل تنظيمي تغلب عليه العلاقات والمشاركة الاجتماعية في اتخاذ القرارات.

إن تميز القيادة النسائية بهذه الخصائص لا يعني بأنها لا تتقاطع مع خصائص قيادة الرجال، فقد أثبتت جل الدراسات أنه من بين خصائص القيادة لكلا الجنسين ما يلي: تطوير الذات، التكيف، الشجاعة والخبرة، وكلها خصائص تهدف إلى زيادة التفاعل بين أعضاء التنظيم وتحقيق الأهداف أو العكس، كما أن هذه الخصائص تبقى نسبية وليست مطلقة سواء تعلق الأمر بخصائص القيادة النسائية أو خصائص قيادة الرجال.

## 2 - أهمية العمل والقيادة النسوية:

لا يكن النظر إلى تزايد عمل المرأة وكأنه مجرد أعداد يأتون من العاملين من الجنس الآخر يغيرون التركيب الجنسي للعمل وإنما لا بد أن يتوافق ذلك مع إعادة تركيب هياكل المواقع والأدوار ومن ثم القوة والتأثير. إن الذين تحدثوا عن القوة النسوية لم يشيروا فقط إلى نسبة الإناث التي تفوقت على نسبة الرجال في القوة العاملة الوطنية في بعض الدول، وإنما تحدثوا أيضا عن تزايد تأثير المرأة في سياسات وأساليب وأخلاقيات العمل في الشركات وأن البعض من المبتشرات بالعصر الجديد (العصر النسوي) تحدثن عن عالم جديد هو عالم الاقتصاد النسوي.

إن الاهتمام بالقيادة النسوية يعود إلى عوامل عديدة يمكن تحديدها بالآتي:

أن هناك ما يسمى الاقتصاد النسوي الذي يشير إلى أن المرأة أصبحت تمتلك قوة كبيرة في العمل والسوق وهذا لا يعتمد على الصورة النمطية وإنما على الوقائع، وأن الشركة التي فيها نساء أكثر في لإدارة العليا تكون مربحة أكثر وهذا ما أشار إليه كتاب "الاقتصاد النسوي" الذي أصدرته كلير شمبان وكاتي كاي اللتين أكدتا على أن هذا الاقتصاد يقوم على قاعدتين: الأولى أن أغلبية النساء يطلبن قواعد جديدة للعمل والثانية أن النساء أصبحن مادة ساخنة في مواقع العمل اليوم.

مع أن النساء لم تكن تمثل نسبة تذكر في بداية القرن العشرين وكان جل عملها في البيت، إلا أنها أصبحت تشكل نسبة عالية من مجموع القوى العاملة في كل البلد وعلى مستوى العالم كما هو الحال في الولايات المتحدة فقد تجاوزت نسبة النساء ضمن القوى العاملة نسبة الرجال في مجمل السكان وكذلك في المجموعات الاثنية الأخرى كالسود والأسبان والآسيويين. كما أن مجلة *the economist* البريطانية تحدثت عما أسمته القوة النسوية مشيرة إلى أن نسبة النساء العاملات أكبر من نسبة الرجال في القوى

العاملة في خمس دول هي:الدنمارك، السويد، بريطانيا، الولايات المتحدة، ألمانيا وأنها تراوحت بين 60 - 75 بالمائة حسب إحصائيات عام 2008 وأن الكثير من الرجال فقدوا وظائفهم بسبب دخول المرأة للعمل.

في مجال العلم فإن النساء أصبحن عالمات وحاملات جوائز نوبل في المجالات المختلفة (هناك 10 نساء حاملات جائزة نوبل في العلوم) وفي بعض الحالات تم اختيارهن بالتنافس مع مئات الرجال جراء تميزهن في مشروعاتهن على أقرانهن من الرجال.

إن تطور التعليم بشكل عام والتعليم العالي للنساء جعل النساء اليوم موجودات في كل القطاعات والشركات والمهن المتخصصة وكذلك في جميع المستويات التنظيمية بما في ذلك المستويات التنظيمية العليا وإن كان ذلك ليس متناسب مع حجمها في السكان أو في العمل، وهذا ما يجعل المرأة مصدرا وخيارا من خيارات الشركات في كل المواقع والمراكز الإدارية والفنية، ففي جميع دول العالم المتقدمة والنامية تتقدم نسبة مساهمة المرأة في القوى العاملة، فقد ازدادت مساهمة المرأة بشكل مستمر في جميع دول الأوسيد خلال الفترة بين 2001-1951 لولا زال الاتجاه مستمرا حتى الآن حسب مكتب إحصاءات العمل الأمريكي.

تطورت مساهمة المرأة في العمل في جميع الفئات العمرية خلال الفترة (1979-2008).

إن التحول إلى مجتمع واقتصاد المعرفة بكل ما يتسمان من خصائص تقوم على القدرة الذهنية لا القوة العضلية وعلى العمل الجماعي والتعاون والتشارك وليس العمل الفردي أو المنافسة أو تركيز الاتصالات أو المعلومات في الأعلى.



جعل القيادة بحاجة إلى خصائص جديدة هي أقرب لخصائص المرأة منها إلى خصائص الرجل في الإدارة والعمل، فقد تحدثت "باتشيا رانفت" عما أسمته طريقة المرأة والخصائص والاتجاهات الروحية في عمل المرأة وهي ما تحتاجه الأعمال اليوم بعد أن أوغلت الشركات في أحادية المسؤولية الاقتصادية على حساب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وأولوية الربح على كل الأهداف الأخرى.

ظهر النساء الرياديات في مجالات كثيرة بما فيها قطاع الأعمال، حيث أن واحد من الاتجاهات الأساسية في اقتصاديات العمل حسب منظمة العمل الدولية ضمن توجهاتها في استراتيجيات تعزيز المساواة الجنسية تشجيع النساء الرياديات اللواتي يقمن مشروعات الأعمال الصغيرة والأعمال الالكترونية.

إن الحركة النسوية الواسعة في كثير من دول العالم قد اكتسبت شعبية كبيرة وتأثيرات مهمة من أجل أن تكون المرأة إلى جانب الرجل في المجالات المختلفة بدون تمييز غير مبرر ومنها في المواقع القيادية ولا بد من القول أن الصراع من أجل الوصول إلى القيادة كان يمكن أن يبقي المرأة خارج مواقع القيادة، ولكن الحركة النسوية أوجدت ضغوطا كبيرة من أجل تصحيح الحالة العامة لصالح المرأة ولكي يكون وجود المرأة في مواقع القيادة لازمة من لوازم التطور العام في المجتمع والجماعات والشركات.

إن هدف القيادة النسوية الرئيسي هو اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم أهداف المنظمة بأقل الجهود والتكاليف وأعلى مستويات التعاون والألفة عن طريق الاستثمار القوي في العاملين بالمنظمة إذ أنهم هم أساس وروح وعقل المنظمة التي يعملون بها.

إن تحقيق الهدف الرئيسي يأتي عبر تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية، أهمها: (1)

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

(1) مريم سلمان عباس الدليمي: خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي، دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2016، ص 19.

2. رفع مستوى أداء العاملين من خلال التدريب والمساندة والتطوير و إدراك حاجاتهم وتطوير مستوى الخبرة لديهم.
3. تحسين قيمة الأداء من خلال تحفيز العاملين بطريقة تتسم بالألفة و المودة وشحن الهمم وتوضيح المهام التي يجب أن يقوموا بتنفيذها.
4. التعامل مع الصراعات داخل المنظمة بصبر وبداهة و ابطه جأش بشكل يسرع من إنهاؤها وخلق التفاهات المشتركة.

### 3 - النساء والقيادة:

في دراسة قامت بها "هدى كريملي" بجامعة محمد الخامس بالمغرب تمكنت من الحصول على العديد من الإحصائيات للنساء القياديات و هذه الإحصائيات كالتالي:<sup>(1)</sup>

- في فرنسا 2019 القياديات في المقاولات و التنظيمات تأخذ نسبة 2,27% ونسبة الرجال 8,72%.

- في المغرب نسبة النساء العاملات في الوظيف العمومي 40% بينما لا تتعدى نسبة القياديات 16%.

وقد استعملت لباحثة في هذه الدراسة مقاربات وهي التحليل الاستراتيجي ونظرية الممارسة.

وقد توصلت إلى أنه يجب أن تتوفر في القيادي حسب النساء المدروسات في هذه الدراسة سمات مثل: الطموح، المنافسة، التدريب الجيد، النفرع، قوة الشخصية، والفصل في النزاعات.

<sup>(1)</sup> هدى كريملي: مرجع سبق ذكره، ص ص 108،120.

معظم هذه الصفات تفتقر إليها النساء القائدات محل الدراسة بسبب الأدوار الاجتماعية السائدة في المجتمع الغربي (الدور الأسري-الأمومة-)، فمتطلبات الأسرة وتربية الأطفال تحول دون تجسيد طموحات المرأة القائدة التي لا يمكنها التخلي عن دورها لحساب مسارها المهني، وحسب الباحثة فإن هذه المعايير والقيم الاجتماعية الكامنة هي التي خلقت الحواجز المهنية.

كما اتفقت النساء القائدات محل الدراسة على سمات يجب أن تتوفر في القائد مثل: إخفاء المشاعر، التحلي بالخم والقوة والمحاربة، وهذه سمات ذكورية بحتة وهو نموذج مفروض على كل النساء في المناصب القيادية وبالتالي فإن اتسمت به هذه الأخيرات فإنهن سيتخلين عن جزء كبير من هويتهم ومن هنا فإنه يبرر جليا أن بعض المعايير والمحددات التنظيمية تلعب دورا كبيرا في إعاقة التقدم الهرمي للنساء وفق معادلة عكسية ألا وهي (كلما انسلخت القائدة عن أنوثتها كلما استطاعت تخطي العقبات الهرمية للمنظمة) أينما يجب أن تكون مشابهة الخصائص مع الخصائص الذكورية، وبالتالي فإن المرأة القائدة تجد نفسها تحت ضغط المنظمة المعيارية للمجتمع (معايير ذكورية) وإذا أرادت تجسيد طموحاتها دون التخلي عن هويتها فإنها ملزمة بتحمل ضغط مزدوج (بني المعايير والسمات الذكورية + الحفاظ على دورها الأنثوي والأسري).

وأظهرت الدراسة من خلال التحليل أنه بالإضافة إلى السمات الشخصية والمنظمية فإنه يوجد دور كبير في بعض المحددات أو المؤشرات التي تساهم في مسار المرأة القائدة مثل: التشجيع من طرف الأسرة والشريك والزملاء في العمل.

السمات التي تميز المرأة القائدة تتمثل في (القدرة الكبيرة على الاستماع، حسن التواصل، التحليل الدقيق والكامل، تحديد المهام في نفس الوقت، بعد النظر، أقل سلطة وأقل رسمية، أكثر تطوعا، أكثر

تنظيماً التفهم، التلقائية، الصراحة) وهذا كونه أن المرأة تتمتع بصفات خاصة مثل: الرقة، الإحساس، الرفه، تجنب النزاع، التواصل، حسن الاستماع، الحس العملي وهي صور نمطية للجنس الأنثوي ولقد أكدت هذه السمات جل الدراسات التي أجريت، وهذا الموضوع مثل دراسة بوفور المرأة والسلطة.

- وفيما يخص تشريع العمل في الجزائر للمرأة فقد نص القانون رقم 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتعلق بالوظيفة العمومي في مادته 05 ينص على: "يمنع أي تمييز بين الجنسين في العمل"، وفي قانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المعدل و المتمم المتعلق بعلاقات العمل فيضمن الحق في العمل للمجتمع والمساواة بين الجنسية في التشغيل و على استفادتهم نفس الحقوق الأساسية.<sup>(1)</sup>

#### 4 - المعوقات التي تواجه المرأة في العمل القيادي:<sup>(2)</sup>

تواجه المرأة العديد من الصعوبات والعقبات التي تؤثر في توليها المناصب القيادية نظراً لطبيعتها وظروفها والبيئة المحيطة بها فأثبتت الكثير من الدراسات أن هناك مجموعة من المعوقات التي تقف اتجاه المرأة في ممارسة العمل القيادي:

##### أ. المعوقات الأسرية:

تتمثل بالأدوار العديدة التي تقوم بها المرأة من كونها كأم وزوجة وربة منزل وما يحدث عنه من

صراع للأدوار المنوط بها.

##### ب. المعوقات الاجتماعية:

(1) بوكليفة ليلي ومحي الدين الهواري: المرأة العاملة بالتناوب بين طبيعة المهنة وتأثيراتها الاجتماعية، دراسة حالة الممرضة العاملة بالمستشفى الجامعي تلمسان، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، لبنان، مركز جيل البحث العلمي، العام السابع، العدد 66، 2020، ص42.

(2) هيفاء بنت منصور الدخيل وسارة بنت زيد آل عنزان: واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية، 2016، ص22.

تتمثل بنظرة المجتمع حول عمل المرأة و التمييز ضدها من قبل القادة الرجال.

ج. معوقات تنظيمية:

تتمثل في كافة العوامل المتعلقة بالتنظيم الإداري التي قد تكون معوقا للقيادات النسائية.

د. معوق نقص التمكين:

وتتمثل في لكة العوامل التي تحد من قدرة القيادة الإدارية في التأثير واتخاذ القرار وإحداث التغيير

المطلوب لتحقيق النجاح والتميز في أداء مهمتها ودورها بصفقتها قائدة.

هـ. التحديات الثقافية:

وتتمثل في مجموعة المفاهيم والمعتقدات الثقافية السائدة و المتعلقة بالنظر للمرأة بصفقتها قائدة.

و. المعوقات الذاتية:

وتتمثل في كافة العوامل و الخصائص الشخصية ذات التأثير السلبي على ممارسة القائدة الإدارية.

ز. المعوقات المادية والتقنية:

وتشير إلى مجموعة المعوقات المرتبطة ببيئة العمل المادية و التجهيزات التقنية التي قد تحد من

قدرة القائدة على تحقيق الأهداف المناطة بها.

- في تصنيف آخر لمختلف المشاكل والمعوقات التي تواجه المرأة العاملة ما يلي:

### 1-المشاكل الأسرية

تعتبر المشكلات الأسرية من أخطر المشكلات التي تعاني منها المرأة العاملة، فعمل المرأة خارج

البيت لساعات طويلة لا بد أن يخل بالواجبات الأسرية الملقاة على عاتقها خصوصا إذا كانت متزوجة

ولديها أطفال وواجباتها الأسرية التي قد تتناقض مع عملها الوظيفي، ومن بين هذه المشاكل الأسرية التي تجابهها المرأة العاملة نذكر:

#### أ-التناقض بين الواجبات المنزلية والواجبات المهنية

إن المهام الأسرية الملقاة على عاتق الزوجة تتطلب منها بدل المزيد من الجهود المهنية، وتخصيص الأوقات الطويلة، والسهر على راحة الأطفال والتضحية بأوقات الفراغ والترويح، لكن واجباتها لا تقف عند تحمل المسؤولية الأسرية فقط، فهي مسؤولة أيضا عن الواجبات الوظيفية والمهنية التي تؤديها خارج بيتها وفي مكان عملها، فعمل المرأة لساعات طويلة خارج البيت لا بد أن يتعارض مع مسؤولياتها المنزلية، وهذا التعارض غالبا ما يوقعها في مشكلات التوفيق بين متطلبات عملها المنزلي ومتطلبات عملها الوظيفي، بحيث لا تعرف على أي واجبات تركز فإن ركزت على واجباتها المنزلية وأهملت واجباتها الوظيفية فإن هذا لا بد أن يعرّض عملها الإنتاجي أو الخدماتي إلى الخطر، أي أن إنتاجيتها تتعرض إلى التراجع وتضطرب الخدمات التي تقدمها إلى المجتمع وتسيء علاقتها مع الإدارة والمسؤولين. هذا ما يؤدي بها إلى التوقف عن العمل أو تركه، وإذا ما ركزت على واجباتها الوظيفية وأهملت واجباتها الأسرية فإن بيتها يتعرض إلى الاضطراب وسوء الإدارة مما يترك أثره في سلوك الأطفال وسلامة تنشئتهم الاجتماعية، ويسيء إلى العلاقات الزوجية بحيث تكون العائلة عرضة للتفكك والتحليل وعدم الاستقرار.<sup>(1)</sup>

(1) إحسان محمد الحسن: علم اجتماع المرأة، دار وائل، ط1، عمان، 2008، ص ص79،80.

## ب- مشكلة اضطراب الحياة الزوجية

العلاقات الزوجية من أسمى العلاقات التي تجمع الرجل والمرأة، وهي الدعامة الكبرى التي يقوم عليها بناء الأسرة في المجتمع، لذلك يولي العلماء أهمية خاصة لدراسة الأسرة. ذلك لأن الصحة النفسية للأسرة تتحدد في المقام الأول بمدى نجاح الزواج مما يفسر في الفترة الأخيرة بالتنظير والبحث في مجال المشكلات الأسرية وخاصة بحوث الإختلالات الزوجية<sup>(1)</sup> فالأدوار المميزة لكل من الزوج والزوجة والناجمة عن تقسيم العمل في الأسرة قد لاحظت "إليزابيث بوث" في دراستها الكلاسيكية عن الأسرة وشبكة العلاقات الاجتماعية الصادرة عام 1975. أنه كان من المعتاد أن يضطلع أحد الزوجين بالمسؤولية عن دعم الأسرة مالياً، بينما يتحمل الآخر مسؤولية المهام المنزلية المتمثلة في إدارة البيت وتربية الصغار.<sup>(2)</sup>

فمن بين معاناة المرأة العاملة مشكلة توتر علاقتها الزوجية، علماً بأن عمل المرأة خارج البيت كما تشير إليه الدراسات والأبحاث الاجتماعية يجلب للمرأة الاحترام والتقدير ويرفع منزلتها الاجتماعية، لكن ضعف وتوتر العلاقات الزوجية يأتيان من غياب المرأة ساعات طويلة عن البيت وتعرضها للتعب بسبب انشغالها بأداء واجباتها الوظيفية والمنزلية في آن واحد وعدم قدرتها على تقديم العناية المطلوبة للزوج.<sup>(3)</sup> وما يسيء كذلك إلى العلاقة الزوجية هو عدم مبادرة الزوج إلى مساعدتها في أداء الواجبات المنزلية والعناية بالأطفال وتراكم الأعمال والمسؤوليات عليها وعدم قدرتها على الإيفاء بالتزاماتها داخل وخارج الأسرة، وهنا يعتقد الزوج بأن زوجته مقصرة في خدمته وغير قادرة على إدارة أعمال البيت، ومثل هذا الاعتقاد يسيء إلى العلاقة الزوجية ويسبب التصادم بين الزوجين ووجود الزوج الغير متفهم لطبيعة دور

(1) صفاء إسماعيل مرسي: الإختلالات الزوجية، دار إثراء، ط1، 2008، ص14.

(2) محمد الجوهري و زملائه: علم الاجتماع العائلي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009، ص181.

(3) إحسان محمد الحسن: مرجع سبق ذكره، ص ص67،68.

المرأة العاملة وكثير النقد واللوم لها، بالإضافة إلى وجودها في أسرة كبيرة العدد مما يؤثر على استقرار الأسرة ووحدتها، وهو ما يؤدي إلى حدوث مشكلة الطلاق في غالب الأحيان.<sup>(1)</sup>

### ج-مشكلة المرأة العاملة مع الأبناء

تعاني المرأة العاملة من مشكلات أسرية أخرى تتعلق بتربية الأطفال، فقضاء المرأة لساعات طويلة في العمل خارج البيت يعرض الأطفال إلى الإهمال وسوء التربية، ناهيك عن قلق المرأة على أطفالها عندما تتركهم في البيت لوحدهم حيث لاحظ بعض العلماء أن الأمهات المشتغلات أظهرن قلقاً وإحساساً بالذنب بالنسبة لأطفالهن، وهذا القلق لا يساعدها على التركيز اللازم على عملها مما يسبب انخفاض في أدائها وتدني مستوى الخدمات التي تقدمها للمؤسسة أو الجهة التي تعمل فيها.

إن المرأة العاملة في معظم الحالات تتعرض لمشكلة عدم وجود من يرعى أطفالها ويشرف عليهم ويلبي متطلباتهم خلال فترة خروجها للعمل. فاللائق للنظر أن خروج المرأة للعمل ضاعف العبء الذي تتحمله وزادها مشقة جديدة إلى جانب مشقة شؤون المنزل والعناية بتربية الأبناء وهو ما عقد وضعية الأسرة.<sup>(2)</sup>

كما أن قلة دور الحضانة وبعدها الجغرافي عن الأماكن السكنية وتدني خدماتها لا يشجع الأمهات على إرسال أطفالهن إليها خلال فترة عملهن، زد على ذلك عزوف الجيران عن تحمل مسؤولياتهم حول العناية بأطفال المرأة العاملة نظراً لضعف العلاقات الاجتماعية بين العائلة الزوجية وبين كل من الأقارب والجيران نتيجة لسيطرة مظاهر التحضر والتصنيع والتحديث الشامل على قطاعات ومؤسسات المجتمع<sup>(3)</sup>

(1) منى إبراهيم قرشي وعبد الحميد محمد علي: معاناة المرأة، مؤسسة طيبة، ط1، القاهرة، 2009، ص15.

(2) نورة بن عبد الله الهزاني: المرأة العربية بين الماضي والحاضر، دار أسامة، ط1، عمان، 2014، ص125.

(3) إحسان محمد الحسن: مرجع سبق ذكره، ص82.



وقد أكدت الدراسات أنه من بين أهم الصعوبات التي تواجه المرأة العاملة في أداء دورها كأم تبدو في مشكلة رعاية أبنائها أثناء فترة عملها، وقد وجد أن عدم قدرة الأم على الوفاء بالتزاماتها يؤدي إلى نشوء قلق لدى الأطفال وشعورهم بالإهمال واكتساب العادات السيئة وسوء التنشئة الاجتماعية للأطفال في السنوات الأولى من عمرهم.<sup>(1)</sup>

## 2- المشاكل المهنية

هناك مشكلات وصعوبات تعترض أمام المرأة العاملة وتقف عائقا أمام قيامها بالعمل بالقدر المطلوب نذكر منها:

### أ- مشكلة مواظبة المرأة للعمل

يعتبر غياب المرأة عن العمل بصورة متقطعة أو دائمة مشكلة خطيرة إذ يؤكد غيابها عن العمل تدني مستوى الإنتاج كمًّا ونوعاً، حيث أكدت بعض الدراسات أن غياب النساء عن العمل أكثر من غياب الرجال خاصة النساء العاملات المتزوجات، وهذا يرجع إلى أسباب عديدة منها مرض العاملة المتزوجة مكوثها في البيت وكذلك قيامها بالواجبات المنزلية والمسؤوليات الاجتماعية. حيث أن تقسيم الأدوار التقليدية بين الرجل والمرأة في الأمور الاجتماعية والأسرية تتحمل المرأة دوماً العبء الأكبر من تربية الأطفال ورعاية الأسرة، وتشكل هذه الأعباء المختلفة عائقاً أمام انتظام المرأة العاملة وحضورها للعمل. كما يلعب نوع العمل وظروف الأداء دوراً على نفسية المرأة العاملة مما يدفعها إلى التسرب والانقطاع عن العمل لفترات طويلة ما قد يؤثر على العملية الإنتاجية والخدماتية.<sup>(2)</sup>

(1) صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم الهادي: السلوك التنظيمي، دار المناهج، ط1، عمان، 2010، ص62.

(2) محمد سيد فهمي: مشاركة المرأة في مجتمعات العالم الثالث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2012، ص272.

## ب- مشكلة العلاقة بين الإدارة والمرأة العاملة

إن وجود علاقة مهنية واجتماعية جيدة بين المرأة العاملة والإدارة من شأنه أن يحقق أعلى مستوى من الإنتاجية، لذلك ينبغي على الإداريين والمسؤولين خلق نوع من العلاقات الإنسانية الجيدة بينهم وبين العمال فالإدارة غالباً لا تراعي ظروف المرأة العاملة ولا تحترمها ولا تشجعها على أداء عملها بصورة مرضية وأنها تمارس سياسة الضغوط والعقوبات لإجبار المرأة على البقاء في العمل ومزاوئته كيفما كان، وكذلك عدم إعطاء الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية التي تحفز المرأة على الاستمرار في العمل والإبداع فيه وبدل الجهود لقهر معوقات ومشكلاتها.<sup>(1)</sup>

### 5 - الفروق بين المرأة والرجل في أنماط القيادة<sup>(2)</sup>

إن الاهتمام والتركيز هنا هو محاولة توضيح الفروق بين المرأة والرجل فيما يخص الأنماط القيادية.

يوضح (Vecchio) أن مفهوم القيادة والجنس من حيث التذكير والتأنيث قد تطور بصورة متقابلة ومتشابهة، ففي السابق كان التصور السائد بأن الذكورة والأنوثة قطبين متضادين وكذلك القيادة فإما أن تكون الاهتمام بالوظيفة أو أن يكون التركيز في القيادة على الموظفين والعلاقات الإنسانية، ويمثل الرجل القطب الأول (الاهتمام بالوظيفة) وتشكل المرأة القطب الآخر (الاهتمام بالموظفين). إلا أن مفهوم القيادة تغير وذلك بعكسه اتجاهين لا يشكلان قطبين متضادين، فهناك الاتجاه الذي يشدد على أهمية الوظيفة والاتجاه الآخر الذي يبين أهمية علاقات الأفراد، ويعكس الأسلوب القيادي الاتجاهين في آن واحد. ومن

(1) إحسان محمد الحسن: مرجع سبق ذكره، ص ص87،90.

(2) نسرین تواتیت: مرجع سبق ذكره، ص ص114،116.

هنا نشأ وتطور ما يسمى بـ **Androgyny Style Of Leadership** وقد كانت نتائج الدراسات والبحوث بخصوص هذا الأسلوب غير قاطعة وغير واضحة.

أضاف (Vecchio) أن كل النظريات الإدارية المتعلقة بالقيادة والتي تم مناقشتها سابقا عدا نظرية العلاقات التبادلية الهرمية، تستند على فكرة التساوي والمعادلة بين مفاهيم الأنوثة والاهتمام بالموظفين والذكورة مع التركيز والاهتمام بالوظيفة كأقطاب مختلفة. هذه الفكرة المتعلقة بالتساوي تعكس التفكير المجزأ فيما يختص بموضوع الجنس، إلا أنه يؤكد بأنه لا يوجد هناك أي شواهد ودلائل على وجود فروق بين أساليب الرجل والمرأة القيادية، استنادا على قوالب الأدوار الاجتماعية.

وبين (Nelton) أن التنظيمات الأكثر نجاحا تسمح بالاختلافات فيما يخص أساليب القيادة، فالمرأة القائمة حاليا تستخدم أساليب القيادة التقليدية (الاهتمام بالوظيفة) كأسلوب خاص بالرجل، مع أسلوبها الخاص (الاهتمام بالموظفين) وهذا يعكس شمولية سلوكيات القائد والعملية القيادية.

وتبين (Marshall) بأنه لا يوجد اختلاف جذري بين أسلوب المرأة وأسلوب الرجل في القيادة إلا أن أسلوب المرأة يعكس ميزة وخاصية المساندة والتشجيع بطريقة أكثر وضوحا من أسلوب الرجل، وتضيف بأن الدراسات الحديثة المتعلقة بالقيادة تؤكد بأن أسلوب المرأة القيادي هو الأسلوب الأمثل للتنظيمات المستقبلية والتي تعتمد كثيرا على تطوير الفريق الواحد. هذا الأسلوب يعكس إستراتيجية المرأة الحياتية والتي يمكن أن توصف بكونها **Communion** والمتسمة بصورة شمولية لجوانب الحياة شاملة الأدوار المختلفة للمرأة. وأن هذه الإستراتيجية ذات صبغة ايثارية لما فيه مصلحة وبناء المجموعة، بالرغم من هذا فإن أسلوب المرأة القيادي يوصف بأنه مناسباً لقوالب الدور الاجتماعي، مما يدفع بجهود المرأة وطاقتها المبذولة بأن تكون أكبر من الرجل في تحقيق العدالة المنشودة.

وتتفق (Harriman) مع (Marshall) بأنه لا توجد هناك فروق بين أسلوب المرأة والرجل في القيادة وبأن المرأة القائد تبذل جهداً وطاقاً أكبر من الرجل وقد اتفقتا بأنه لا توجد هناك دلائل وبراهين قاطعة على اختلاف المرأة عن الرجل فيما يخص السلوكيات القيادية.

من وجهة نظر (Kanter) فإن اختلاف المرأة عن الرجل فيما يخص الأسلوب القيادي، إن ميل ونزعة التنظيم تصب على توظيف النساء في وظائف تعكس قوالب الأدوار الاجتماعية للمرأة وغالباً ما تكون هذه الوظائف كما يعتقد فيما يخص الأدوار الاجتماعية فهي تتمتع بدونية فيما له علاقة بمصادر القوة، هذا الذي يجعل من النساء ضعيفات وعاجزات كما هو وضعهن في خارج التنظيم، والذي يؤدي بدوره إلى عكس تصور سلبي عن المرأة القيادية وتضيف بأنه عموماً فإن الاستراتيجيات القيادية لا تستند ولا ترتبط بأية أمور تتعلق بالجنس كالذكورة والأنوثة.

وتتفق Klenke مع Kanter حيث كون النساء تحرم من مصادر القوة بسبب سياسات التنظيم المختلفة.

ويوضح Jones and George عدم اختلاف المرأة فيما يخص الأسلوب القيادي، إلا أن المرأة تميل إلى إتباع أسلوب المشاركة في أغلب الأحيان مقارنة بالرجل، وينسب ذلك إلى أمرين:  
الأمر الأول: محاولة المرأة القائدة في التغلب على الرفض الخفي لسلطانها كامرأة قائد، هذا الذي يخاف التصور العام بضرورة كون القائد رجلاً.

والأمر الثاني: هو كون المرأة أكثر قدرة على تطوير علاقات إنسانية أفضل في التنظيم.<sup>(1)</sup>

(1) ابتهاج أحمد علي: المرأة وأنماط القيادة الإدارية، المؤتمر النسوي العام الرابع للإدارة، دمشق، 2003، ص 350، 349.

الجدول رقم (02): المقارنة القيادية بين الرجل والمرأة

المرأة القائدة	الرجل القيادي
-تعمل بدرجة واحدة من الجهد، ولكنها تأخذ فترات راحة قصيرة متباعدة.	-يعمل بدرجات متفاوتة من الجهد لكن دون انقطاع.
-تعتبر المقاطعات فرصة لبناء العلاقات ولتفهم احتياجات الأتباع ومساعدتهم.	-المقاطعات والزيارات تتركه وتؤثر على إنتاجيته.
-تخصص وقتاً للأمر الخاصة ومن أهمها متابعة الأمور السرية.	-يحرص على العمل بشكل كبير ولا يتخلل ذلك أمور أخرى في الغالب.
-لها علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة.	-له علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة.
-تقييم كل عمل وتحرص على دراسة الآثار المستقبلية والآثار العامة على الأسرة والبيئة والتعليم ونحوها.	-يتابع أداء المهمة، دون تركيز كبير على تقييم الأداء أو النظر في الآثار المستقبلية.
-ترتبط بعملها ولكنها ترتبط بأمور كثيرة أخرى. تحب تبادل المعلومات.	-يرتبط بعمله بشكل عميق. يحب الاحتفاظ بالمعلومات.
-تعمل من خلال شبكة علاقات وليس تسلسل شخصي.	-يحرص على التسلسل التنظيمي.

المصدر: نسرین تواتیت , 2014 , ص 117

## 7 - عمل المرأة في الجزائر

### أ. مكانة المرأة الجزائرية عبر التاريخ:<sup>(1)</sup>

لقد كان عمل المرأة في القديم لا يتعدى ممارسة الحرف التقليدية وبعض الأعمال الزراعية وكان أغلبها في مجال العمل الغير مأجور، باعتباره امتدادا لأنشطتها المنزلية ووظائفها الطبيعية، وقد غيرت المرأة مكانتها الاجتماعية وهذا التغير يختلف من مجتمع لآخر وذلك حسب الثقافة السائدة بين أفرادها فالمرأة الجزائرية في الماضي كانت مشاركتها في المجتمع سوى إنجاب الأطفال والاعتناء بالمنزل وبعض الحرف التقليدية الزراعية والعمل بدون أجر.

وقد تطورت الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية أصبح هناك تزايد نسبة النساء العاملات وبما أن المرأة تمثل نصف المجتمع فإن الجزائر تفتنت إلى أهمية اليد العاملة النسوية حيث هذه الأخيرة شجعت القوانين والتشريعات الجزائرية وأتاحت لها الكثير من الفرص كالتعليم... الخ وذلك من أجل المشاركة في التنمية الاجتماعية وخروجها إلى العمل، هذا الأخير الذي كان مرفوضا في بدايته من طرف المجتمع وذلك لارتباطه بالعادات والتقاليد، لمليساتدة وبفضل قوة وإرادة المرأة وإصرارها على التحرر من قيود المجتمع أوصلها إلى مناصب ذات إشارات عالية وبنفس الأجر الذي يتقاضاه الرجل.

وقبل الثورة التحريرية كان وضع المرأة لا يختلف كثيرا عن وضع الرجل حيث المجتمع يعاني من الفقر والحرمان والجهل والتخلف لكن هذا لم يمنع من ظهور جمعيات وحركات حاربت الاستعمار ودافعت عن حقوق الفرد الجزائري في الحياة العصرية من التعلم والعمل والانتخاب ومنه أصبحت المرأة محل

<sup>(1)</sup> غراز الطاهر: خروج المرأة للعمل وتربية الأطفال، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1994، ص33.

نقاش في مؤتمر طلبة شمال إفريقيا الذي انعقد سنة 1932 الذي أكد وجوب تعليمها من أجل تثقيف فكرها ودفع مشوارها.<sup>(1)</sup>

ومع اندلاع الثورة التحريرية في نوفمبر 1954 كانت المرأة على موعد خرجت إلى ميدان الجهاد وراحت تثير الحماس في نفوس المجاهدين وتدع الفتيات إلى حمل السلاح بنفسها وتقوم بمهنة التمريض والتعليم وحمل المرسلات السرية مثل "لالة فاطمة نسومر" فقد برهنت مرة أخرى على قدرة المرأة على تحمل أعباء القيادة ووضع الخطط العسكرية نظرا لهذه المرأة من شجاعة وعزم وإقدام فقد أعجب المؤرخون الأوروبيون كثيرا وقد وصفها المؤرخ الانجليزي "تيفيل باربور" بأنها شبيهة "جان دارك" التي يعظمها الفرنسيون والانجليز.<sup>(2)</sup>

#### ب. مجالات عمل المرأة في الجزائر:

العمل النسائي في الجزائر ذا أهمية كبيرة في إطار بناء المجتمع، النهوض بالنساء في شتى المجالات يجب أن يحقق في ميدان الإنتاج مبدأ المساواة في العمل بين النساء والرجال، كما أن الثورة أعطت للمرأة الدور في المجتمع فقد قمن بتحطيم كل القيود البالية التي كانت ترى أن المرأة غير جديرة بأي عمل يقوم به الرجل وهكذا التحقت بالرجل في ساحة الوعي ومنه كانت الحرب التحريرية بالنسبة للمرأة ضمانا لتحريرها في المستقبل<sup>(3)</sup>، "الأمر لا يقتصر على تبني سياسات وقوانين منحازة للنساء وحقوقهن بل التفكير في النساء بشكل واقعي بعيدا عن التمييز أو تصور أنهن كتلة واحدة يمكن استقطابها بخطاب موحد، فالنساء في أي مجتمع تختلفن في انتماءاتهن الاجتماعية الطبقية وانحيازاتهن

(1) مسلم سعاد هالي: المرأة الجزائرية نضال وعمل، مجلة الشرطة، العدد 34، الجزائر، 1987، ص 47.

(2) عبد الكريم بوصفان: جهاد المرأة الجزائرية في ولاية سطيف وتضحياتها الكبرى 1954\_1962، مطبعة عمار قرفي، باتنة، 1977، ص 84.

(3) رشيد بوديسة: المرأة والإدماج الاقتصادي، رسالة الأسرة، تصدر عن الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، الجزائر، 2004، ص 24.

السياسية وتصوراتهن وميولاتهن الثقافية حتى وإن كانت هناك مشتركات نسبية بين جميع النساء وهي أنهن كلهن في وضع أضعف من نظرائهن من الرجال<sup>(1)</sup>، وهذا لا يعني عجزهن.

ورغم المشاكل نجد المرأة الجزائرية اليوم تقبل على ميادين العمل المختلفة سواء منها الإدارية التعليمية أو الطبية ومنه لم تكن قضية العمل النسائي موضع دراسات قادرة على إبراز أهميتها ونتائجها على مستوى التغييرات الاجتماعية والاقتصادية التي تطرأ على البلاد ويمكن القول بأن العمل النسائي يرتبط في آخر الأمر بحركة العمل العامة التي تمثل هي الأخرى تعبيراً عن إستراتيجية البلاد للتنمية وتستهدف سياسة العمل عنصراً ضرورياً لبناء الاقتصاد، وهذا الأخير إذا كان يعتمد على الزراعة والصناعة فيجب عليه أن يعمل بكلتا يديه ألا وهما الرجل والمرأة.

وترتبط مشكلة العمل النسائي ارتباطاً وثيقاً بالعمل الذكري ولو كانت تتوفر على خواص ذات طابع اجتماعي، ونجد للمرأة ماركة جد ضعيفة في النشاطات الاقتصادية والاجتماعية وأن العمل النسائي مخصص حسب فروع العمل والمهمة ولهذا كانت النساء تحتلن مكانة غير ملائمة في إطار العمل وأن الوضع لم يعد خاص الجزائر وحدها بل أنه أصبح منتشر في البلدان النامية. ولا يزال الوضع الخاص بالمرأة التي ينبغي ترقيةها وذلك بخلق مناصب عمل نسائية وتشجيعها على العمل حيث قدر عدد المناصب في إطار المخطط الرباعي الأول لسنة 2004 بـ 330.000 منصب حيث منحت الأولوية للاستثمارات التقليدية أما المخطط الثاني فقد خصص للصناعات الصغيرة والمتوسطة، ومشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي تمثل عنصراً طبيعياً وواجباً على المرأة لتنمية البلاد.

(1) دليل للكوادر النسائية في الأحزاب الديمقراطية المصرية، دار نظرة، ص 61.



غير أنه لا يمكن لهذه المشاركة أن تكون فعلية إلا إذا تم تحرير المرأة من المهام التقليدية لأنه عندما تصبح المرأة حرة اقتصاديا يمكن أن تؤدي دورا جديدا من المجتمع أو العائلة غير أن هذا الشرط لم يكن كافيا للتوفيق بين الأعمال المنزلية والمهنية.

كما توضح التعدادات التي أجريت سنة 1996 و1998 أن عدد النساء العاملات في الجزائر من 109.000 إلى 1.410.000 فالعدد تضاعف أكثر من 12,9 مرة خلال 32 سنة بمعدل زيادة تجاوز 59 %، فالنساء العاملات في الجزائر يمثلن 17 % من إجمالي القوة العاملة في التعداد السكاني عام 1998 أما في 2002 فقد وصلت النسبة إلى 19,7 % بالنسبة لإجمالي القوة العاملة.

## خلاصة الفصل

إن القيادة هي إحدى أهم المتغيرات في مختلف التنظيمات لما لها من أهمية كبيرة كون نجاح المنظمة يقوم على أساسها لأنها تعمل بشكل مستمر ومتواصل من أجل تحقيق رسالة المنظمة، فهي بمثابة القدرة على توجيه الآخرين بمرونة وقابلية وهذا ما تسعى إليه القيادة النسوية كونها قيادة العنصر الأنثوي الذي يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات التنموية كونها نموذج يقوم على التبادلية، وكذلك فإن خصائص المرأة هي الأقرب للتفاهم والتعاون والمشاركة في صنع القرارات وعمل الفريق والاعتراف بجهود الآخرين وبهذا الأسلوب يتحقق الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري أي إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وبالتالي فتح فرص أكثر للعمل الجاد من أجل تحقيق النمو والرقى، لذلك فإن تزايد انخراط المرأة في العمل القيادي سيقدم دفعة قوية للعنصر النسوي من أجل إثبات وتحقيق الذات عن طريق مضاعفة الجهود والاستثمار في الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق التقدم للمجتمعات الإنسانية، فالقيادة ليست فقط مقتصرة على العنصر الذكوري لأن المرأة استطاعت الولوج إلى عالم القيادة وعالم الأعمال وعملت جاهدة على إيجاد نموذج قيادي جديد لها يتماشى مع القدرات والخصائص المميزة لها، وبذلك تكون القيادة النسوية أحد أنماط القيادة القائم على أساس التشارك والتعاون من أجل رفع درجة النمو والتطور في مختلف المجالات ولمختلف المجتمعات.

## الفصل الرابع: الولاء التنظيمي

تمهيد

أولاً: مراحل تطور الولاء التنظيمي

ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي

ثالثاً: أهمية الولاء التنظيمي

رابعاً: العوامل المساعدة و المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي

خامساً: أبعاد الولاء التنظيمي

سادساً: أسباب و مظاهر ضعف و قوة الولاء التنظيمي

سابعاً: آثار الولاء التنظيمي

ثامناً: قياس الولاء التنظيمي

تاسعاً: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

عاشراً: مداخل الولاء التنظيمي

خلاصة الفصل

### تمهيد :

العصر الحالي هو عصر النهضة الشاملة في كل المجالات، والذي أساسها وجود منظمات لها أهداف تسعى لتقديم السلع و الخدمات و إشباع حاجات الأفراد، ويعتبر العنصر البشري أساس وركيزة الرفع من مستوى وكفاءة التنظيم، من خلال ما يبذله من جهد وفعالية في الأداء الوظيفي ولذلك فمصلحة المنظمة تكمن في الاحتفاظ بالعاملين لديها عن طريق إشباع حاجاتهم وتوفير مناخ تنظيمي جيد يسمح بخلق الولاء التنظيمي لدى أفراد التنظيم، فالمسار الإداري الصحيح هو إتباع منهجية علمية بتوفير وتطبيق أنظمة وحوافز وعلاوات تساهم في خلق الولاء التنظيمي، حيث أن الإدارة التي تعمل على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة لدى أفرادها والسعي إلى خلق مناخ تنظيمي مناسب من أجور وحوافز ورضا وظيفي فذلك ما يؤدي على نجاح واستمرار المنظمة والوصول إلى أهدافها ونظرا لأهمية موضوع الولاء التنظيمي وجدت دراسات في هذا المجال والتي أثبتت أهمية وضرورة وجود الولاء التنظيمي في المنظمات من أجل نجاحها واستمرارها وزيادة الإنتاجية فيها.

## أولاً - مراحل تطور الولاء التنظيمي

إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله، وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحله المتعددة:<sup>(1)</sup>

### § المرحلة الأولى:

تمثل مرحلة التوبة أي قبل الدخول إلى عالم الشغل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات و عندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء لتنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة "بما يتطامع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه وإظهار مدى خبراته ومهاراته في الأداء"<sup>(2)</sup>.

### § المرحلة الثانية:

تمثل مرحلة العمل والبدء به، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل. وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.

(1) موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص ص 123، 124.

(2) زيد منير عبودي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 208.

مرحلة الثقة في التنظيم وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج. ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد.

نلاحظ أن هناك ثلاثة مراحل يتكون فيها الولاء التنظيمي للفرد العامل، حيث نجد المرحلة الأولى لتكون الولاء التنظيمي تكون قبل التحاق الفرد بالعمل بمعنى يكون تفكيره مبنيًا على الفوائد المرجوة، في حين تأتي مباشرة المرحلة الثانية أي ما تسمى بمرحلة العمل و البدء فيه حيث يتكون الولاء التنظيمي للفرد عندما يعيش في بيئة عمله مدة اثنان إلى أربع سنوات إذ نجده يسعى إلى بلوغ درجة عالية من التوافق و التوافق مع المبادئ التي تقرها منظمته وما يميزه في هذه المرحلة عن سابقتها شعوره بالفخر والاعتزاز عد الحديث عن منظمته أمام الآخرين، ومباشرة تأتي المرحلة الثالثة والأخيرة أي مرحلة الثقة و التنظيم والتي تكون في السنة الخامسة من عمر الفرد العامل لحياته المهنية، حيث يقبل أهداف المنظمة ويتبنى مبادئها وكأنها مبادئه الخاصة ويستمر في المحافظة على سمعتها وسط المنظمات الأخرى.

فبناء الولاء التنظيمي يتم بطريقتين إحداهما رسمية و التي نلمسها عند تصميم طرق العمل وأثناء تصميم فريق العمل، بينما الطريقة غير الرسمية تتضح من خلال العمليات الاجتماعية التي يقوم بها الموظفون من حين لآخر كالتعاون، المنافسة الايجابية، العلاقات الطيبة.

الشكل (4): مراحل تطور الولاء التنظيمي

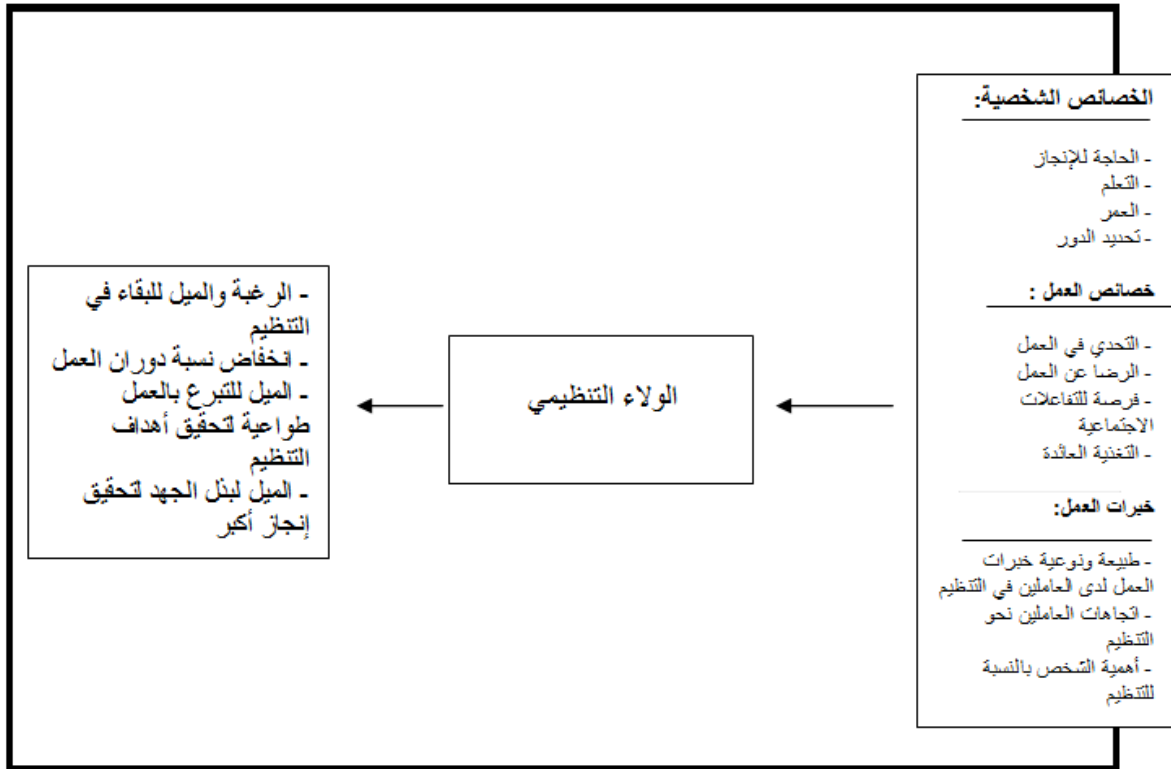
المرحلة الأولى فترة التجربة	المرحلة الثانية العمل و الانجاز	المرحلة الثالثة الثقة بالتنظيم
<ul style="list-style-type: none"><li>• تحديات العمل</li><li>• تضارب الولاء</li><li>• وضوح الدور</li><li>• ظهور الجماعة التلاحمية</li><li>• نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم</li><li>• إدراك التوقعات</li><li>• الشعور بالصدمة</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• الأهمية الشخصية</li><li>• التخوف من العجز</li><li>• وضوح الولاء للتنظيم و العمل</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ترسيخ الولاء و تدعيمه</li></ul>

المصدر : عمر محمد دره: استراتيجيات التعلم المستمر و اثارها في الولاء التنظيمي، ص99.

## الفصل الرابع.....الولاء التنظيمي

ونتيجة للاهتمام لمتزايد بالبحث في هذا الموضوع ومحاولة توضيحه للإدارة للاستفادة منه، قدم الباحثون محاولات ونماذج متعددة لتفسير كيفية تكون مفهوم الولاء التنظيمي. ومن بين هذه النماذج ما قدمه ستيرز 1977 وهو على النحو الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): نموذج ستيرز



المصدر : موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، ص 124.



## ثانيا - خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في:

§ إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

§ إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.<sup>(1)</sup>

§ إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.

§ الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا، و غم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر.

و هناك أسباب لذلك التعدد تتمثل فيما يلي:

Ø أي أن المنظمة مكونة من عدة فئات، وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

Ø يوجد داخل كل منظمة في العادة التكتلات أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع له دون الآخرين.

(1) مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني: الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، 2009، ص10.

وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة، فإن لكل تكتل وفئة أهداف وقيم يحاول تحقيقها هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى تكتل، وبالتالي ولاء الأفراد و التكتلات هذه الأهداف و القيم تختلف.

ويمكن القول أن للولاء التنظيمي مقومات أساسية منها:

- قبول أهداف المنظمة وقيمها.
- بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.
- أن يكون على درجة عالية من الانغماس الشديد في التنظيم والولاء له.
- الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة.
- الميل لتقويم التنظيم تقويما ايجابيا.

### ثالثا - أهمية الولاء التنظيمي<sup>(1)</sup>

يعتبر الولاء التنظيمي من أهم السلوكيات التي تنشدها المنظمات الحديثة وذلك لما له من علاقة ايجابية بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز الأعمال فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها واستعداده للدفاع عنها و عن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها وقيمها، وهذا يتم عن طريق بذله لجهود جبارة في العمل محاولا بذلك أن يكون العنصر الفعال في قوتها وكذلك منافستها للمنظمات الأخرى.

ولقد أشارت العديد من الدراسات الحديثة على أهمية الولاء التنظيمي على المستوى الفردي وكذلك المستوى العام للمنظمة، وهذا نظرا لارتباطه بعدة عوامل ذات تأثير كبير على الأداء والتغيب... الخ فمن

(1) مالكي أحمد أمين: العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللولب والسكاكين والصنابير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2015 - 2016، ص ص 30،32.

## الفصل الرابع.....الولاء التنظيمي

ناحية السلوك الفردي فإن الولاء التنظيمي يرتبط بنشاطات الفرد في المنظمة كالتحول الوظيفي ودوران العمل والغيب والفعالية و الأداء كما أنه ذو علاقة أيضا بالرضا والتوتر الوظيفي وكذلك الاستقلالية ودرجة تحمل المسؤولية في العمل وصراع وغموض الدور.

كما أشارت الدراسات أيضا إلى ارتباطه الوثيق بالسمات الشخصية للأفراد كالسن والجنس والمستوى التعليمي والحاجة إلى الإنجاز. فالولاء التنظيمي يعتبر أداة للتنبؤ بهذه العوامل، كما أن الإدارات الحديثة تشجعه وتقويه من أجل تقليص معدل دوران العمل وتحسين مستويات الأداء لدى العمال.

إن تأثير الولاء التنظيمي قد يمتد إلى حياة العامل الخاصة خارج نطاق العمل، حيث أثبتت الدراسات على أن العمال ذوي الولاء المرتفع يشعرون بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي.

و يمكن إعطاء موجز لأهم النقاط المتعلقة بالولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمة من خلال ما يلي:

§ يمثل الولاء التنظيمي فطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز اللازمة لدفع العمال للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

§ إن الولاء التنظيمي خاصة للمديرين في المؤسسات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في المؤسسة أو مغادرتهم لها.

§ إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.

§ يساهم الموظفون ذوي الولاء المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.

§ يساعد الولاء التنظيمي في خفض مستويات الغيابات والحد من مشكلة التأخر الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي.

§ إن الموظف صاحب الولاء التنظيمي يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة في المنظمة وحتى خارجها.

§ يعتبر الولاء التنظيمي من أهم العناصر التي تقيس مدى توافق الأفراد من جهة وبين المنظمات التي يعملون بها من جهة أخرى.

#### رابعاً - العوامل المساعدة و المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي (1)

من أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي هي كالاتي:

ن العوامل الشخصية: يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم وبالتالي على مستويات الولاء التي يمنحها الأفراد لمنظماتهم وكالاتي:

أ - العمر: العاملين ذوي الفئات الشابة أكثر ولاء لتنظيماتهم.

ب - الجنس: النساء أكثر ولاعظلتنظيمات من الرجال إلا أن هذا المتغير غير حاسم.

ج - المؤهل: العاملون ذو المؤهلات العليا أكثر ولاء لمنظماتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا إلا أن هذا المتغير غير متفق عليه.

د - مدة الخدمة: العاملون من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاء لمنظماتهم ممن هم أقل خدمة.

هـ - المسؤولية الاجتماعية: العاملون من ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاء لمنظماتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية.

ن العوامل التنظيمية: المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية وبالتالي تؤثر على

مستويات الولاء التنظيمي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية منها

(1) نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2013، ص ص428،430.

أ - الأجر أو المردودات المالية: المنظمات التي تمنح أجورا مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي.

ب - نمط الإشراف: المنظمات التي تتميز بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية، يتسم أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي.

ج - المشاركة في اتخاذ القرار: المنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار يتميز أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي.

ن خصائص العمل: لكل عمل خصوصية معينة تحتاج فيها العامل إلى مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات محددة، وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وكل من درجة تحديد المهام للعاملين ودرجة الاستقلالية أثناء العمل إذ كلما كانت المهام المناطة بالعاملين محددة وموصوفة زادت درجة الاستقلالية أثناء العمل وأدت إلى زيادة الولاء التنظيمي.

ن العوامل الخارجية: أن البيئة الخارجية (الأبعاد والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) تؤثر كثيرا على الولاء التنظيمي إلا أن التأثير يختلف باختلاف الولاء المتكون فإنما كان الولاء في مرحلة التكوين ولم يصل إلى مرحلة الاستقرار فإنه سيكون مؤثرا على العاملين و على ولائهم في المنظمة إذ يمكن أن تترك العاملون منظماتهم باحثين عن فرص عمل بديلة، أما إذا تحقق لهؤلاء الاستقرار في العمل وانسجمت تطلعاتهم ومشاعرهم وأهدافهم بالمنظمة التي ينتمون إليها فإن العوامل البيئية الخارجية لا تؤثر في ولائهم للمنظمة.

في تصنيف آخر لروبرت مارش و ماناري في الدراسات التي قاما بها أشارا على العوامل المساعدة

على تكوين وتنمية الولاء التنظيمي وهي كالتالي:<sup>(1)</sup>

1. السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في

التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك على شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إشباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات ويتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي. تتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمن والحب والانتماء والحاجة أيضا إلى الاحترام وتحقيق الذات، "و يوضح ماسلو أن هرمية هذه الحاجات ليست مسألة متجمدة وقد يتغير ترتيب هذه الحاجات وفقا لتغير الأفراد وتطبيق هذه النظرية بدأ عندما أدرك العديد من الأفراد أن العمل شيء يمثل في ذاته مثيرا ومكافأة بالإضافة على كونه يحقق الحاجات الأساسية للحياة".<sup>(2)</sup>

2. وضوح الأهداف: وضوح الأهداف التنظيمية يساعد على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما

كانت الأهداف واضحة محددة كلما كانت عملية إدارك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي والمنظمة أكبر. وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية.

(1) موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص ص 126، 132.

(2) طارق عبد الرؤوف عامر وإيهاب عيسى المصري: الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، الطالبيية، 2014، ص107.

3. العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة

إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي و العقلي للفرد في

موقف جماعي يشجعه على المشاركة و المساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في

تحقيق تلك الأهداف.

أوضحت العديد من الدراسات أن المشاركة تعمل على زياد الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد

يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم

واستقرارهم الأمر الذي يؤدي على تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

4. العمل على تحسين المناخ التنظيمي: هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر

و العلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أن

يمثل شخصية المنظمة الناجحة، و أن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد. فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع

على خلق جو عمل إيجابي على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في

العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات و الشعور بوجود درجة عالية من الثقة

المتبادلة، إن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة يعزز الثقة

المتبادلة والروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالولاء التنظيمي.

5. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر

الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء وارتفاع معدلات الإنتاج

وتقليل التكاليف. اتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداما

للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.

6. العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن لاهتمام بإشباع حاجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في بيئة

عمل واحدة يرسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين

الإدارة والأفراد العاملين و عطائهم دورا كبيرافي المشاركة في اتخاذ القرارات وسيترتب عليه زيادة قوة

تماسك المنظمة وزيادة الولاء بها.

7. نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين وتوفير جو عمل مناسب

بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي

لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح

هو الذي يستطيع زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

### خامسا - أبعاد الولاء التنظيمي

هناك مجموعة من التصنيفات التي حاولت أن تحدد أنواع الولاء التنظيمي، هذا راجع لاختلاف

أفكار وآراء الباحثين والدارسين وسنحاول التعرف على أبرز أنواع الولاء التنظيمي فيما يلي:<sup>(1)</sup>

أ. الولاء المستديم:

يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الفرد التضحية بالكثير من جهوده وطاقاته مقابل بقاء منظمته،

لذا فإن مثل هذا الفرد يعتبر نفسه جزءا من منظمته ولا يستطيع التخلي عنها.

ب. الولاء التلاحمي:

يمثل العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته و التي تتميزها المناسبات

الاجتماعية التي تقيمها المنظمة والتي تقر بجهود عمالها، فالمنظمة تبدأ جهودها مع الفرد من المرة

<sup>(1)</sup> عبد الرحمن أحمد محمد هيجان: مرجع سبق ذكره، ص ص35،40.



## الفصل الرابع.....الولاء التنظيمي

الأولى لانضمامه من خلال التوجيه وإعطاء البطاقات الشخصية وتسهيل الخدمات مثل السكن والنقل والضمان الاجتماعي وغيرها من الجهود.

### ج. الولاء العاطفي:

يعتبر الولاء العاطفي رابطاً أو علاقة معنوية بين الموظف ومنظّمته أي أنها ترى في الولاء مجموع المشاعر العاطفية التي يبديها الموظف تجاه منظّمته، لما له من رغبة قوية في البقاء بمنظّمته لأنه يرى أن هناك توافق بين أهدافه وقيمه وأهداف وقيم المنظّمة التي يعمل بها إذ يسعى دوماً إلى الالتزام بمبادئ منظّمته مهما كلفه ذلك.

### د. الولاء الاغترابي:

يطلق عليه أيضاً الولاء المقيد، حيث يلتزم الفرد بمبادئ منظّمته ويندمج في عمله دون إرادة ورغبة منه ويعود سبب ذلك إلى السلطة التي تمارس عليه ويسمى كذلك بالولاء السلبي لأن الفرد يعيش حالة صراع وسرغن ما تنعكس على حياته النفسية والمهنية في صورة سلوكيات أدائية كالاحتراق النفسي، التغب، قلة الإنتاج، نقص الكفاءة...

### هـ. الولاء الرقابي:

ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة تمثل دليل لتوجيه سلوكه توجيهاً صحيحاً فهو يسعى دوماً إلى التطلع على مختلف القوانين خاصة التي تأتي بصورة مفاجئة ويحاول تفسيرها وفهمها وبعدهما يدرك أنها تساعد في فهم ذاته وتطويرها فإنه يتأثر بها ويزداد ولاؤه وانتماؤه للمنظمة.

و. الولاء المعياري:

في هذا النوع من الولاء الدافع الأخلاقي نحو العمل يولد لدى الفرد الولاء نحو منظمته، لكن الدافع الأخلاقي إذا لم يقترن بدوافع نفسية فإنه غير كافٍ فمثلا العامل الذي لم يتقاضى مرتبه مدة زمنية طويلة لم يستطع الصبر والاستمرار مهما كانت قوة ارتباطاته الأخلاقية.

ز. الولاء الموقفي:

حسب وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتيح للموظفين التعرف على أهداف وقيم المنظمة ويعملون على التوحيد معها، هذا النوع من الولاء يسمى بالولاء الأجهادي وهو يشبه الصندوق الأسود حيث أن هذا الأخير يعتمد على العوامل التنظيمية والشخصية.

ح. الولاء السلوكي:

حسب وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي تقوم فكرة الولاء على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية على تطور علاقات الفرد وربطه بمنظمته ولوصف هذه الخبرات تحدث بيكر كما أسماه بنظرية "الأخذ والعطاء" الفرد يصبح مقيدا داخل المنظمة ذلك أنهم خيروا المكافآت في الماضي ويخشون أن يفقدوها، "وهذا الولاء يتطور حينما تنمو داخل العامل وتزرع فيه قيم ومعايير المنظمة من خلال التطبيع".<sup>(1)</sup>

(1) حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص391.

فعلى سبيل المثال الشخص الذي أمضى 20 سنة من حياته في منظمة ما من الممكن أن تنمي لديه الاتجاهات التي تبرز بقاءه بناء على السلوك الذي خيره فيها، وبالتالي لا يحاول تركها على الرغم من وجود فرص أفضل.

### سادسا - أسباب ومظاهر ضعف وقوة الولاء التنظيمي

#### • الأسباب: (1)

إن غياب العوامل المساعدة على تطور الولاء تعتبر سببا من أسباب ضعف مظهره في التنظيم، ولهذا فإنه من الممكن ذكر مجموعة من الأسباب لضعف الولاء لدى العاملين في التنظيم أهمها ما يلي:

1 - تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا

المجتمع.

2 - عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل

الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.

3 - الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامه لا تعمل

على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.

4 - فرص الترقى و التقدم: وقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم والترقية و عدم إتاحتها بصورة

عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم.

5 - التعليمات غير المحددة والغامضة.

(1) محمد صلاح الدين أبو العلا: علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس تخصص العمل والتنظيم، 2012 - 2013، ص ص 85، 86.

6 - الإخفاق في اعتماد سياسة سليمة لعمليات الثواب والعقاب.

7 - سوء التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل.

8 - سوء توزيع الأعمال على العاملين كنتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك.

• مظاهر الضعف:<sup>(1)</sup>

من جئب آخر فإن مظاهر عدم الانتماء والشعور بضعف الولاء في عموم المنظمة يأخذ أشكالاً مختلفة من فرد إلى آخر أو من جماعة لأخرى، ولكن الجوهر لضعف الولاء واحد ولا يتغير يمكن تثبيت بعض تلك المظاهر للإفادة كما يلي:

- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة و عدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.

- ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض و عدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه.

- ضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوى.

- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين وانخفاض الروح المعنوية بينهم.

<sup>(1)</sup> شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص283.

• مظاهر القوة:<sup>(1)</sup>

- تفاعل الفرد ولستغراقه داخل إطار جماعة العمل ولكن مع ملاحظة أن هذا التفاعل والاستغراق لا يذيب جميع الفروق الشخصية ولكنه يهذب بعض هذه الفروق التي تؤثر على العمل.  
- شعور الفرد بالاتساق بين هدفه وهدف جماعة العمل وبين أهداف الإنتاج والنظام السائد في المنظمة.

- استعداد الفرد للتنازل عن جزء من طموحاته وغباته التي قد تؤثر على العمل و على الأهداف المشتركة للمجموعة أو المنظمة.

-استعداد الفرد لبذل الجهد و الكفاح من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

انخفاض معدلات الغياب والتأخير وإصابات العمل وكذا انخفاض معدلات الشكاوى والتذمر.

- سيادة جو الإخاء والمحبة والتسامح بين جميع العاملين في المنظمة من ناحية وبينهم وبين الإدارة من ناحية أخرى.

### سابعا - آثار الولاء التنظيمي

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى العديد من الآثار الايجابية والسلبية أيضا بالنسبة للفرد وللمنظمة ككل، وهذه الآثار كالتالي:<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> ليلي سايب: الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، 2009 - 2010، ص36.

- على مستوى الفرد:

شعور الفرد بالولاء للمؤسسة التي يعمل بها يكون لعدة عوامل، وولاؤه لها أيضا له عدة آثار عليه

والتي من بينها ما يلي:

- زيادة درجة شعور الفرد بالترابط والانتماء للمنظمة وأعضائها.
- زيادة درجة شعور الفرد بالأمان بصفة عامة و الأمان الوظيفي بصفة خاصة.
- زيادة التناغم والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
- ارتفاع ايجابية الفرد تجاه المنظمة وأعضائها.
- "ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل وتحقيق المزيد من التقدم الوظيفي".<sup>(2)</sup>

إن الولاء التنظيمي يدفع بالعامل إلى تحسين أدائه الوظيفي، وقد دلت نتائج الدراسة التي قام بها إيزنبرجر والتي تقول بوجود علاقة ايجابية بين الالتزام وارتفاع الأداء الوظيفي، كما أشارت هذه الدراسة أيضا إلى ارتفاع مستوى الابتكار والإسهام في حل المشكلات حين يشعر الفرد بروح التعاون في العمل، كما أن الولاء يعبر عن دافع الرغبة لدى الفرد في التضحية من أجل المؤسسة زيادة على الرغبة في البقاء في المؤسسة.

(1) محمد صلاح الدين أبو العلاضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، بحث استكمالي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2009، ص ص 48،49.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 188.

-على مستوى المؤسسة:

الولاء التنظيمي يؤثر على جماعة العمل و المؤسسة ككل بالإيجاب ومن بين هذه الآثار ما يلي:

- زيادة درجة ثبات وفعالية جماعة العمل.
- زيادة مستوى أداء الجماعة.
- زيادة درجة ترابط وتفاعل الجماعة.
- يؤثر الولاء التنظيمي تأثيرا مباشرا على سلوكيات المواطنة التي تنمي وتدعم الروح المعنوية وتغذيها ومن الواجب أن تسود المحبة وتنتشر فيما بينهم روح الزمالة، بالإضافة إلى إشباع الحاجات الإنسانية والاجتماعية من خلال جماعة العمل.
- زيادة قدرة المنظمة على استقطاب وجذب الكفاءات من خارجها نتيجة الصورة الذهنية الطبيعية لها.
- تقليل العاملين لأي تغيير إذا كان لصالح المنظمة، ومن أجل تقدمها وبإيمان أفرادها بأن أي تغيير فيها يكون لصالحهم.
- استقرار العمالة والانتقال في العمل وانخفاض معدل دوران العمل.<sup>(1)</sup>
- شعور الفرد بالولاء والانتماء للمنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل.<sup>(2)</sup>

(1) إياد فتحي العالول: أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، 2016، ص43.

(2) مدحت محمد أبو النصر: مرجع سبق ذكره، ص50.

- على مستوى الفرد:

- بما أنه توجد آثار ايجابية للولاء تنعكس على الفرد فهناك أيضا آثار سلبية وتتمثل فيما يلي:
- قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والذي يحقق في بعض الأحيان الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات.
- تزايد هيمنة التنظيم الرسمي على أعضائه ليس فقط في محيط العمل بل على حياتهم الاجتماعية خارجه.
- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية نتيجة أن التزام الفرد يجعله يسخر الجهد والوقت لها، مما يؤثر على الالتزامات الأخرى.
- تسرب نوع من الملل لدى العمال نتيجة العمل المتكرر والروتيني لفترة زمنية طويلة.

- على مستوى المؤسسة:

و تتمثل الآثار السلبية في النقاط التالية:

- تهاون الغدارة في إقناع العاملين بأهمية عملهم وكونهم أعضاء نافعين في هذا المجتمع.
- عدم إتاحة المؤسسة فرصة الترقى والتقدم بصورة عادلة للعاملين تؤدي على إحباطهم وتضعف من روحهم المعنوية.
- عدم تغذية الجماعة بأفكار جديدة لأجل انخفاض معدل دوران العمل عند زيادة الالتزام.
- ضعف الانفتاح على القيم التنظيمية الجديدة.
- زيادة درجة الصراع التنظيمي والتقليل من فرص خروج اليد العاملة المسببة للمشاكل، إذ أن انخفاض معدل دوران العمل خاصة للعمال الأقل ولاء يؤدي على انخفاض في مستويات الأداء بشكل واضح.



## ثامنا - قياس الولاء التنظيمي:

تعتبر عملية قياس الولاء التنظيمي عملية مكلفة للمنظمة لأنها تحملها جهودا شاقة رغم الفوائد الكبيرة المحققة من ورائها، إذ تساعد المنظمة على تحسين مستويات أفرادها عن طريق تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، ومن أجل نيل هذا الهدف يسعى القائمون على المنظمة لتقويم نشاطها والتعرف على ما تمد به أفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وبيبين ولاء أفرادها لها ويمكن قياس هذا الولاء بتقدير مدى نجاح المنظمات أو فشلها.

ولقد طور الباحثون عدة مقاييس لقياس الولاء التنظيمي أهمها:

- مقياس بورتير وزملائه **porter et al**
- مقياس كوك وول **Cook Wall**
- مقياس روسنهوز **rosenhohzs**

لعل أهمية عملية قياس الولاء التنظيمي تكمن في أنها توفر مؤشرات معقولة على مستوى الأداء الوظيفي، والواقع أن إدارة التنظيم يمكن أن تعتبر هذه المؤشرات أداة للتعرف على الإشكاليات التي تواجهها الإدارة، فضلا عن أنها أي إدارة يمكن أن توظف هذه المؤشرات لرفع مستوى الولاء التنظيمي من خلال عدة سياسات وإجراءات تتخذها.<sup>(1)</sup>

(1) أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص189.

يمكن تصنيف قياس الولاء التنظيمي إلى مقياسين هما:

أ. المقاييس الموضوعية:

وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام في هذا المجال، فتستخدم لقياس الولاء من خلال الآثار السلوكية وهذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة ولاء العاملين، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل رغبة الفرد في البقاء في المنظمة أم لا كذلك أداء العاملين، الغيابات عن العمل ودوران العمل، كثرة حوادث العمل... ومن خلال رصد هذه الظواهر تستطيع التعرف على درجة الولاء الموجودة في المنظمة من عدمه، وتقيد هذه المقاييس السلوكية في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب هذه المشكلة أو تشير إلى الأساليب الممكنة لعلاجها.

ب. المقاييس الذاتية:

هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية وذاتية وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد بالمنظمة في المحاولة للحصول على تقدير من إجاباتهم عن درجة ولائهم لمنظماتهم، ويعد هذا النوع من المقاييس أكثر فائدة وقدرة على تشخيص وجود الولاء سلبيًا أو إيجابيًا، وخير وسيلة لتطبيق هذه الطريقة هي قائمة الاستبيان، وهي من أكثر الطرق في قياس العلوم السلوكية، وتتضمن توجيه أسئلة على الأشخاص المعنيين لمعرفة اتجاهاتهم وميولهم اتجاه المنظمة وذلك بأسلوبين:

1 - الأسلوب الأول: إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب تحديد

مستوى ولائهم ومدى حبهم للعمل، وبرز ما في هذه الطريقة سهولتها وإمكانية إجراء مقارنات.

2 - الأسلوب الثاني: في هذا الأسلوب ليس هناك سؤال واحد عن مستوى ولاء الفرد، بل هناك

أسئلة عديدة تدور حول فقرات عديدة تتعلق بالعمل والبيئة والأشياء والأشخاص، وتنظم هذه الأسئلة على النحو الذي يخدم أهداف البحث ويتلاءم مع مستويات الأفراد الذين يتم استطلاع آرائهم ومن خلال

الإجابة على الأسئلة يمكن تحديد ولاء الأفراد.<sup>1</sup>

رغم أن عملية قياس الولاء التنظيمي يكلف المنظمة جهوداً كبيرة، إلا أنها تفيد في تصحيح

الأخطاء في الأعمال الإدارية وهي تعود على الفرد وعلى المنظمة والمجتمع ككل بالفائدة، ومن هذه

الفوائد ما يلي:<sup>(2)</sup>

1. يمكن من خلال إجراء عملية قياس الولاء التنظيمي أن تعرف الإدارة مؤشرات تدل على مستوى الأداء

الوظيفي وهذا ما يمكن المنظمة من أن تحدد وضعيتها ومسارها مقارنة بفترة سابقة، أو بإمكانها مقارنة

مستوى الولاء لدى العاملين فيها مع منظمات أخرى في نفس الفترة.

2. عملية قياس الولاء لها علاقة بتكوين أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية والمتمثلة في المشاعر والاتجاهات في

قضايا تتعلق بالأفراد العاملين والتنظيم، ولذلك فعلى الإدارة الكفاءة معرفة المشاعر والأحاسيس

والاحتياجات كي تتمكن من الكشف ومعرفة مدى ولاء الأفراد للمنظمة.

<sup>1</sup> هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص ص

<sup>(2)</sup> كرمي كريمة: التغيير التنظيمي و أثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز، دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز، عنابة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2009 - 2010، ص 100.

3. تعتمد الإدارة الناجحة على قياس الولاء من أجل تشخيص ومعرفة المعوقات والمشكلات التي تواجه الأفراد العاملين والمنظمة والعمل على إيجاد ووضع الحلول المناسبة.

4. إن البحوث الإنسانية وخاصة منها المهمة بدراسة الولاء التنظيمي ترجع بالنفع على الأفراد وعلى المنظمة، حيث أن الأفراد يخلق لديهم شعور بالأهمية لأن الإدارة تهتم بهم، وبالتالي ينتج أثر ايجابي على المنظمة وعلى الأفراد وتكون هذه الآثار الايجابية بين الرغبة في العمل وزيادة الثقة والمصداقية، كما أن هذه البحوث تنمي الاتصال الإداري الجيد وتشجع إبداء الأفراد برأيهم ومقترحاتهم.

5. تنفيذ هذه الأبحاث المنظمة من حيث تمكنها من إجراء تغييرات في الإدارة وظروف العمل، وأن قياس الولاء يمكن من الكشف عن الأمور التي قد تزيد أو تخفض من ولاء العاملين للتنظيم.

#### تاسعا - النماذج المفسرة للولاء التنظيمي :

##### نموذج إتزيوني Etzioni (1961) :

" تعتبر كتابات إتزيوني من أهم الكتابات حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال هي:

أ. **الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الأفراد والمنظمة والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير .

ب. **الولاء القائم على أساس المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد مع المنظمة من حاجيات الفرد والإخلاص لها والعمل على تحقيق أهدافها، لهذا فالعلاقة هنا علاقة نفع بين الطرفين (الفرد والمنظمة).

ج. الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج

الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على

الفرد".<sup>1</sup>

### نموذج ستيترز (1977):

" يرى ستيترز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات،

ويكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف

والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي

يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه، وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق الاهداف التي يسعى لها، و

لقد اوضح ستيترز في نموذج المسببات التي تؤثر في بناء الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه

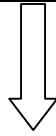
من سلوك متبعا في ذلك منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوكات إلى مجموعات يوضحها الشكل

رقم (06)".<sup>2</sup>

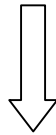
<sup>1</sup> ماهر علي الصالح السالم , الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام و علاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار , رسالة ماجستير , جامعة دمشق , 2014 , ص 55

<sup>2</sup> ماهر علي الصالح السالم , نفس المرجع , ص 56

الخصائص الشخصية	خصائص العمل	خبرات العمل
- الحاجة للإنجاز - المستوى التعليمي - السن و الأقدمية - تحديد الدور	- التحدي في العمل - الرضا عن العمل - فرصة للتفاعلات الاجتماعية - التغذية الراجعة	طبيعة العمل ونوعية الخبرات التي يتطلبها



**الولاء التنظيمي**



- الرغبة والميل للبقاء في التنظيم
- انخفاض نسبة دوران العمل
- الميل للتبرع بالعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم
- الميل لبذل الجهود لتحقيق إنجاز أكبر

المصدر : ماهر علي الصالح السالم , 2014 , ص 56. (بتصرف)

الشكل رقم (06): مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز

نموذج ستاو وسلانك (Staw and Salanick (1977):

" ويعتمد على ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء وهما:

أ. **الولاء الموقفي (Attitudinal Commitment):** وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه "الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعض من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية... تحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضري والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

ب. **الولاء السلوكي (Behavioral Commitment):** يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة، وعلى تطور علاقة الفرد بمنظمته حيث يصبح الأفراد مقيدون بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت عن هذا السلوك مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك " <sup>1</sup>.

نموذج ستيفنز وزملائه (Steven's et al (1978): " ينقسم هذا النموذج إلى اتجاهين نظريين

هما:

أ. **الاتجاه التبادلي:** يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة وبموجب هذه الطرفية فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما

<sup>1</sup> ماهر علي الصالح السالم , مرجع سبق ذكره , ص 57

تحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتخلص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه بنفس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة، وإمكانية بقاءه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى فإنه يترك المنظمة التي يعمل بها لأن مثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة لتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.

ب. **الاتجاه النفسي:** وهذا الاتجاه أورده أيضا "ستيفنز" و"بورتر" و"سميث" (1996) حيث وصفوا الولاء

التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه ايجابي نحو المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها، فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية تجاه المنظمة وأهدافها. وهو يعطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة وعليه فإن العاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيمانا كبيرا في قيم المنظمة وأهدافها<sup>1</sup>.

### نموذج انجل وبيري (Angle & Perry: 1983):

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن

تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

أ. **نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:** "يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء يبني على أساس خصائص

الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وأن يكون هذا السلوك عاما وواضحا

وثابتا وطوعيا وتبعيا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات

<sup>1</sup> ماهر علي الصالح السالم , مرجع سبق ذكره , ص ص 58-59



باعتبارها محددات سلوك الفرد لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية

على المنظمة إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم

باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص لشخصية

المنظمة إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم."

ب. نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في

المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث أن التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر

إلى الفرد في هذه الحالة على أن لديه بعض الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد

والمنظمة و أن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات

والتعهدات التي تكون محددة وغير محددة بالنسبة لكلا الطرفين - الفرد والمنظمة - لكنها لا بد وأن تؤدي

بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة وبالتالي فإن الطرفية التي تعامل بها

المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساسا الآلية التي تقود إلى التزام الفرد أو التزامه بتلبية حاجيات

المنظمة، ويؤدي ذلك في النهاية إلى أن يتشرب الفرد قيم المنظمة وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام

المتبادل بينه وبين المنظمة".<sup>1</sup>

#### نموذج ديكتينز وسمرز:

اهتم نموذجهما بتفسير عملية ولاء الأفراد لمنظماتهم عن طريق بعض العوامل المساعدة كما

يوضحه الشكل (07) ، حيث أن عمليات التفاعل التي تجري داخل المنظمة من خصائص تنظيمية

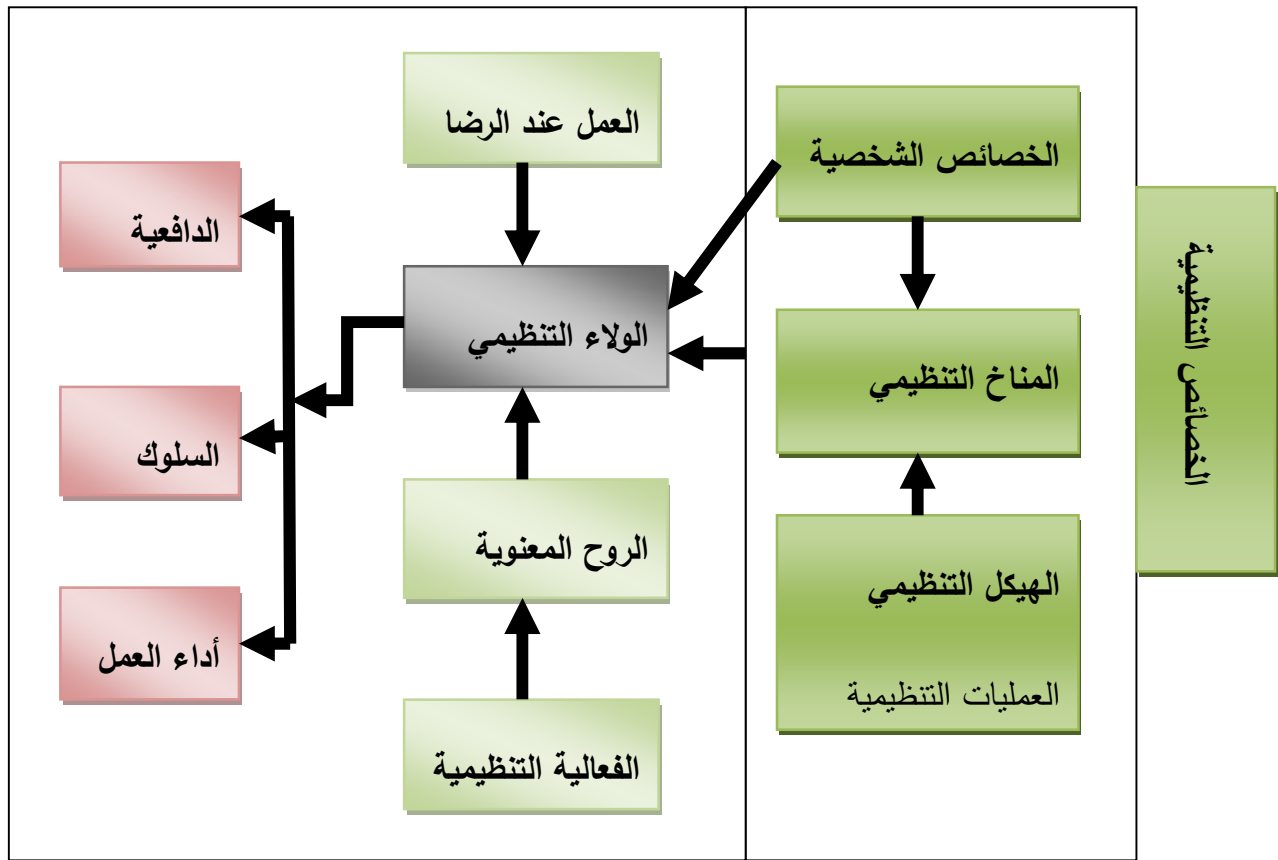
كالخصائص الشخصية للعاملين كالهياكل المورفولوجية و الاستعدادات النفسية و مكونات المناخ التنظيمي

بما يحتويه من أدوات العمل و موارد بشرية و خصائص المنظمة بحد ذاتها كالهيكلة التنظيمي تؤدي إلى

<sup>1</sup> مزوار منوية: أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير ، جامعة امحمد بوقرة ، بومرداس ، 2013، ص 70

الشعور بالرضا و ارتفاع الروح المعنوية مما يرفع مستوى الولاء للمنظمة الذي بدوره ينعكس على مستوى و درجة الدافعية للعمل ونوعية السلوك التنظيمي ونجاعة الأداء كما ونوعا.<sup>1</sup>

الشكل رقم (07): نموذج ديكتونيز و سمرز



المصدر : هدى درنوني , دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي , 2015 , ص 141

( بتصرف )

<sup>1</sup> هدى درنوني , دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي , اطروحة دكتوراه , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2015 , ص

نموذج الأبعاد الثلاثة ( الان و ماير 1990 Allen & Maer ) :

إن هذا النموذج من خلال الأدبيات التي تطرقت للولاء التنظيمي يعتبر الأكثر تداولاً و استعمالاً في البحوث و الدراسات ويدعى بالنموذج ثلاثي الأبعاد نسبة للأبعاد الثلاثة المكونة له وهي :

- **الولاء العاطفي** : كما يدل عليه اسمه فإن هذا الولاء يعبر عن مدى ارتباط الفرد بالمنظمة وجدانيا بحيث يبني مشاعر يرتبط من خلالها بمكونات المنظمة من زملاء و مشرفين و بيئة ملائمة تسمح للفرد العامل بالمشاركة في اتخاذ القرارات و نسج علاقات اجتماعية سليمة مع أفراد المنظمة الآخرين مما يخلق جو تضامني يمنحه شعوراً بالارتياح .

- **الولاء المستمر** : و هو ولاء مبني على حسابات متبادلة بين الفرد و المنظمة اي على الربح و الخسارة فهما العاملان الأساسيان اللذان يحددان ما إذا كان يجب على الفرد الاستمرار أو التوقف في المنظمة و هو نوع من الاستثمار الفرد فيه يبحث عن المنافع التي تقدمها له المنظمة من ترقية و مكافآت و اعتبار ...

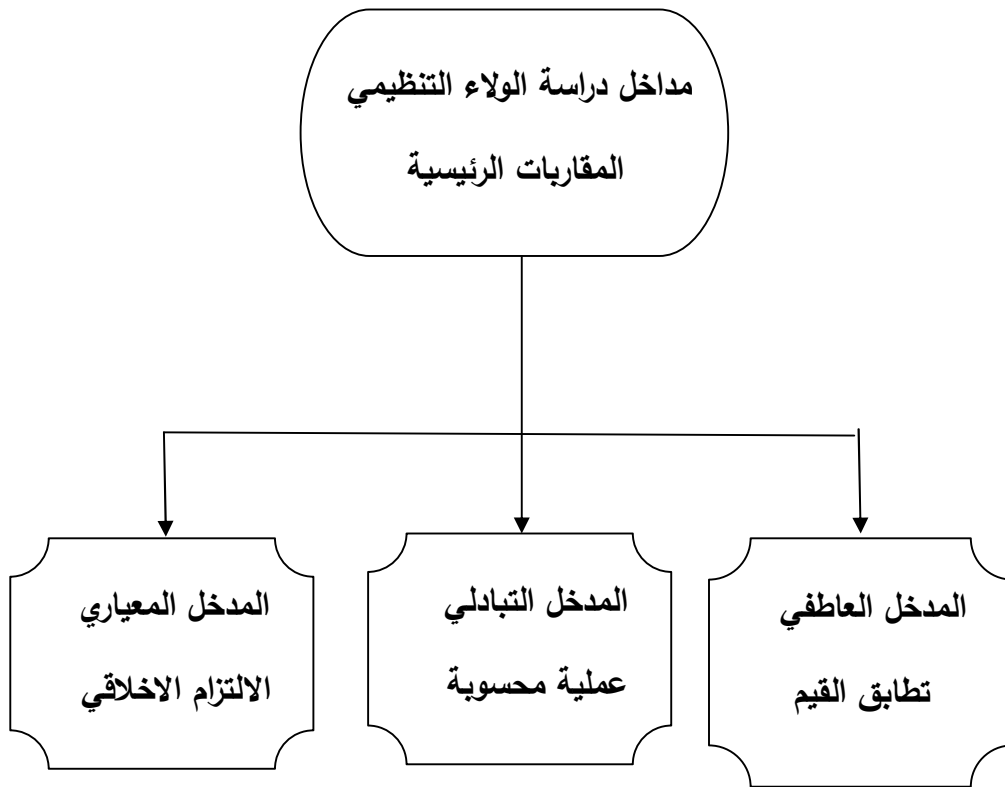
- **الولاء المعياري** : و هنا يرى الفرد بأنه مرتبط تجاه منظمته بنوع من العقد الأخلاقي و الأدبي الذي يجب عليه احترامه و الالتزام به و هذا النوع من الولاء يكون دائماً عند الأفراد الذين يكون لديهم قيما اكتسبوها من تربيتهم في بيئاتهم الأسرية و الاجتماعية التي تنعكس على سلوكياتهم <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ماهر علي الصالح السالم , مرجع سبق ذكره , ص ص 63-64

### عاشرا: مداخل دراسة الولاء التنظيمي

يرجع اختلاف العلماء في تحديد مفهوم الولاء التنظيمي، إلى المدخل الذي يعتمد عليه كل منهم في درايته للولاء التنظيمي، وفي أدبيات الولاء التنظيمي توجد ثلاث مقاربات رئيسية لدراسة الولاء التنظيمي كما هي موضحة الشكل (08):

الشكل رقم (08): مداخل دراسة الولاء التنظيمي.



المصدر : من انجاز الطالبين

من الشكل أعلاه نجد أن هناك ثلاث مداخل أو توجهات أساسية اعتمدها الباحثون في تعريفهم لهذا

المفهوم هي كالتالي:

**1 - المدخل التبادلي:** أعتمد هذا المدخل في الستينات، من قبل (Gary backer) وكان يعرف باسم (Side-bets)، وحسب هذا المدخل كلما كان استثمار العامل في المؤسسة كبيرا كانت تكاليف تركه للعمل مرتفعة وبالتالي يميل إلى البقاء في عمله وعدم ترك المؤسسة وهنا أكبر استثمار للعامل في المؤسسة هو أقدميته، وهناك العديد من الباحثين تبنا هذا المدخل أمثال (Hrebiniak et Alluto). بصيغة أخرى ميل العمال للبقاء في المؤسسة يكون كلما زادت مكاسبهم فيها، وأن الولاء هي عملية محسوبة لدى العاملين بمفهوم التكاليف والأرباح، فإذا كانت تكاليف تركه للعمل تفوق أرباحه (الامتيازات التي يحصل عليها من المؤسسة) قرر البقاء في المؤسسة والعكس صحيح.

**2 - المدخل العاطفي:** وظهر هذا المدخل في أواخر السبعينات على يد (Staw)، واعتمده العديد من الباحثين أمثال (Zeffane et Mowday et Porter et Col) وحسب هذا المدخل يقاس الولاء التنظيمي بدرجة تطابق الفرد مع المؤسسة، فعندما تصبح قيم العامل ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المؤسسة والقيم السائدة فيها فإن العامل سوف يبذل جهود إضافية في العمل للرفي بمؤسسته ولا يفكر في تركها والانتقال إلى مؤسسة أخرى، والكتاب الذين اعتمدوا على هذا المدخل يركزون على البعد العاطفي، وعادة ما يستخدمون الاستبانة التي حضرها (Porter et Col) المعروفة باسم (O.C.Q).

**3 - المدخل المعياري:** في فترة الثمانينات ظهر مدخل ثالث للولاء التنظيمي وهو المدخل المعياري، (Normative) وقد أضاف هذا المدخل البعد الأخلاقي (Morale) للولاء التنظيمي للعمال، إذ حسب هذا المدخل الولاء التنظيمي هو عبارة عن التزام أخلاقي بالبقاء في المؤسسة، ولكن هذا الالتزام

ليس بالضرورة بسبب اتفاقية مبرمة بين الطرفين، وإنما هو عبارة عن عقد وهمي مدعوم بأخلاقيات

الأعمال.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> مزوار منوية: المرجع السابق، ص ص 59-60.

### خلاصة الفصل

إن من المواضيع البالغة الأهمية داخل الإدارة موضوع الولاء التنظيمي باعتباره من المواضيع المهمة في الحقول الإدارية، كونه يؤثر في مستقبل المنظمة والفرد العامل ولهذا تعتبره سلوكا مرغوبا فيه من طرف الموظف وقائد المنظمة مادام يعكس الغرض الذي يطمح له كلا الطرفين وهو تحسين أداء العاملين مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية في الإنتاج والكفاءة في العمل فضلا عن زرع مشاعر الثقة والانتماء التي يتجه بها الفرد.

## الفصل الخامس: مؤسسات الشباب

تمهيد

أولاً: تعريف مؤسسات الشباب

ثانياً: مهام مؤسسات الشباب

ثالثاً: مكونات مؤسسات الشباب

رابعاً: مراسيم وزارية لوزارة الشباب والرياضة

خلاصة الفصل



## تمهيد

تعتبر مؤسسات الشباب مرفقا حيويا يفتح المجال أمام الشباب وذلك قصد تلقين واكتساب خبرات وتقنيات عن طريق ممارسة أنشطة متنوعة ( ترفيهية، علمية، فكرية، رياضية، جوارية.....)، وتعمل مؤسسة الشباب من خلال برامج للأخذ بيد الفئة الشبانية ومساعدتها لشغل الوقت الحر والفرغ المتبقي من مؤسسات مثل المدرسة أو جماعات الرفاق والأسرة وذلك بمئه بأنشطة متنوعة مثل: الرحلات والمسابقات المختلفة في جانب الأنشطة الترفيهية ومثل النوادي الفكرية والعلمية كالفلك...، ومثل الرياضات الفردية والجماعية كالشطرنج، تنس الطاولة...، ونشاطات جوارية كالحملات التحسيسية والتطوعية وذات المنفعة العامة، كما تعتبر مؤسسات الشباب همزة وصل بين كل القطاعات الحكومية المهمة بفئة الشباب من خلال تأطير هؤلاء في شكل جمعيات شبانية مهمة بمختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية وبالتالي فإن مؤسسة الشباب تلعب دورا كبيرا في تكوين وتأطير عناصر ومكونات المجتمع المدني وهي أداة لشرح وتنفيذ مشروع المجتمع وأداة لتكوين الفرد والمواطن الصالح وبالمحصلة فإن مؤسسة الشباب هي مؤسسة تأطير وتكوين وتربية.

## أولاً: تعريف مؤسسات الشباب

"هي مؤسسة عمومية ذات طابع تربوي تستقبل كل الشرائح الشبانية في إطار تنظيم واستثمار الوقت الحر، وهي مخبر دائم لرصد رغبات وتطلعات الشباب وهي كذلك المرآة العاكسة للعلاقة القائمة بين الشباب والقطاع الإداري الأول المكلف بمتابعة قضاياهم وانشغالاتهم في جميع المجالات".<sup>(1)</sup>

مؤسسات الشباب ليست مدرسة ولا مراكز للتكوين المهني، بل هي مؤسسة تربوية يتمثل دورها الأساسي في ضمان العمل التربوي المتواصل اتجاه فئة الشباب لمحاولة القيام بدور تكاملي مع بقية المؤسسات التربوية.<sup>(2)</sup>

المؤسسات الشبابية هي جزء من المجتمع المدني وإحدى الحاضنات الأساسية لهذه العناصر التي تساهم أنشطتها في خلق بيئة تساهم في تعزيز الرصيد الاجتماعي للشباب والمجتمع ككل، كما تقوم هذه المؤسسات بدور تكميلي للمدرسة من حيث توفيرها للأنشطة غير الصفية وغير المنهجية كالأنشطة الثقافية والفنية والرياضية وأحيانا التعليمية والمهنية، كما أنها توفر مساحات لعلاقات اجتماعية وأنشطة مجتمعية جديدة وقنوات تواصل وتفاعل مع المجتمع المحلي ما يساهم في تعزيز الاندماج والتماسك الاجتماعي والفعل الجمعي والتعاون لدى الشباب.<sup>(3)</sup>

(1) عيسى بوزغينة: إدارة وتنظيم مؤسسات الشباب، مجموعة أعمال الملتقى الوطني الأول لمديري مؤسسات الشباب المنعقد في مارس-أفريل 1996 بالمعهد الوطني لإطارات الشباب تقصرين-الجزائر، بالتعاون مع وزارة الشباب والرياضة، عالم تنشيط الشباب، ط1، 1997، ص ص13،14.

(2) فركيوي حورية: دور المندوب المحلي في مجال الإعلام والاتصال على مستوى المحيط، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، فرع قانون الأعمال، بوزريعة-الجزائر، 2014، ص 36.

(3) مجدي المالكي وحسن لدادة: المؤسسات الشبابية في الأراضي الفلسطينية ورأس المال الاجتماعي، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، 2011، ص ص7،9.

### التعريف الإجرائي:

مؤسسة الشباب هي تلك المؤسسة الحكومية التي وضعت وفق قوانين تنظيمية تؤسس لهياكل تهتم بتأطير وتنظيم ومراقبة فئة الشباب في وقت فراغهم وملء ذلك الوقت الحر بنشاطات ذات فائدة اجتماعية واقتصادية ترجع بالمصلحة على الشباب والمجتمع في آن واحد، وبالرغم من طابعها المؤسسي فهي تتميز عن المؤسسات الأخرى كالمؤسسات التربوية ومؤسسات التكوين المهني والجامعات بأنها مرنة من حيث الانتماء إليها فلا يحتاج الشاب للانخراط فيها إلى إجراءات إدارية معقدة كما أنه غير ملزم بتعاقد معين مع أي طرف ويمكنه فك الارتباط بها دون إعلان مسبق.

في سياق مؤسسات الشباب يمكن إضافة مصطلحات ثانوية تتناول بكثرة إلى جانب مصطلح

مؤسسة الشباب وهي كالتالي:

**الشباب:** يعنى به تلك الفئة من أفراد المجتمع التي تتمتع بالقوة والنشاط والحركة فهي تشكل عموده الفقري فهذه الفئة ارتباط واهتمام كبير بالنشاط الترفيهي الذي يعتبر جزء من أسلوب عيشهم خاصة في ظل التحولات التي تحصل على مستوى العالم، إذ هم الأكثر استهلاكاً للوسائل والتجهيزات الترفيهية ويسعون دائماً للبحث عن الجديد.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> مجلة المربي: العدد 21، 2018، المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب-الجزائر، دراسة زدام عمر، ص66.

يشير تعريف الشباب إلى الفئة التي تتمتع بالقوة والنشاط والفاعلية في بناء المجتمع المعاصر فالفاعلية التي تشكل جوهر الحركة ومضمون التجديد في النسيج الاجتماعي تستمد قوتها من فئة الشباب، كما أن لهذه الفئة ارتباطا وطيدا بالوضع الثقافي للمجتمع الذي يعيشون فيه.<sup>(1)</sup>

### التعريف الإجرائي:

هي تلك الفئة ذات الخصائص المورفولوجية والفسولوجية والنفسية المعينة، يمتاز بها كل من ينتمي للمجال العمري ما بين 07 سنوات إلى السن الذي يحدده التنظيم والقوانين الداخلية للممارسة في المؤسسة حسب كل نشاط ممارس وهي الفئة التي تمتاز بكونها فئة نشيطة وفعالة ومشاركة في المجتمع بشكل ايجابي وبناء.

### مديرية الشباب والرياضة:

مديرية الشباب والرياضة هي مديرية ولائية تهتم بكل ما يتعلق من أنشطة شبانية ورياضية وكذا المتابعة الميدانية للمؤسسات القطاعية إلى جانب التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري. وانشات وفق المرسوم رقم 234/90 المؤرخ في 1990/07/28 رقم الجريدة الرسمية 32 . الذي يحدد الهيكل التنظيمي وفق الشكل التالي :

### 1 - مصلحة التربية البدنية والرياضية: وتتكون من ثلاث مكاتب

- مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية

- مكتب كشف المواهب الرياضية والشابة وتكوينها

<sup>(1)</sup> سنا عطا محمد يوسف: دور الشباب الفلسطيني في رسم السياسات داخل المؤسسات الشبابية وأثره على التنمية - متطوعو المؤسسات الشريكة لمركز بيسان للبحوث والإتماء نموذجا، أطروحة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2009، ص ص25،26.

- مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية

2 - مصلحة نشاطات الشباب: وتتكون من ثلاثة 3 مكاتب

- مكتب الاتصال واعلام الشباب وأنظمة الاتصال

- مكتب البرامج الاجتماعية والترفيهية وتسليية الشباب

- مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب

3 - مصلحة الاستثمارات والتجهيزات: وتتكون من ثلاثة 3 مكاتب

- مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية

- مكتب التقييس والصيانة.

- مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم

4 - مصلحة الكوون وإدارة الوسائل: وتتكون من ثلاثة 3 مكاتب

- مكتب المستخدمين والتكوين.

- مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية ومراقبتها

- مكتب الوسائل العامة.

**مهام وصلاحيات مديرية الشباب:**

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة ومبادلات الشباب وفضاءاتهم للتعبير

وتنشيطها ومتابعة تنفيذها ؛

- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنشيطها ؛

- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها ؛

- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش ، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية ؛
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضة ، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية ؛
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية ؛
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم و / أو العاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به ؛
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية ؛
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها ؛
- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية ؛
- ضمان متابعة برامج الاستثمار وإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييسها وتصديقها وصيانتها وحفظها ؛
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف ؛

- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة<sup>1</sup>.

### ديوان مؤسسات الشباب :

تعد دواوين مؤسسات الشباب مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي و أنشأت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-01 مؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1427 الموافق 6 يناير سنة 2007 و المتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة و تنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب و هي تحت وصاية وزارة الشباب و الرياضة و تتمثل المهام الموكلة لها في تنفيذ برامج الإعلام و الإتصال و الإصغاء و التنشيط الإجتماعي و التربوي و الإدماج في أوساط الشباب وكذا تسيير و صيانة مؤسسات الشباب التي تشكل ممتلكاتها و المتمثلة في مؤسسات الشباب التالية :

1 - دور الشباب : تكلف دور الشباب بإستقبال جمهور من الشباب في فضاءات نشاطات ملائمة لتعرض عليهم خلال أوقات فراغهم تنشيطا إجتماعيا تربويا و علميا و مسليا .

2 - بيوت الشباب : تكلف بيوت الشباب بالعمل على تطوير و ترقية حركية الشباب و السياحة التربوية للشباب.

3 - القاعات المتعددة الخدمات : تكلف بضمان نشاطات إجتماعية تربوية و علمية و مسلية تجاه الشباب أثناء أوقات فراغهم في الوسط الريفي و الحضري.

4 - مخيمات الشباب :تكلف مخيمات الشباب باستقبال الأطفال و المراهقين و الشباب أثناء أوقات فراغهم و تنظم لفائدتهم نشاطات تخييم و تسلية تربوية و سياحية دائمة.

<sup>1</sup> <http://www.wilaya-illizi.dz/ar/administration/1279/>

5 - المركبات الرياضية الجوارية : تكلف المركبات الرياضية الجوارية لاسيما بتقديم تنشيط جوارى

لشباب الأحياء و المدن من خلال ممارسة النشاطات الرياضية والإجتماعية و الثقافية<sup>1</sup>.

مهام وصلاحيات ديوان مؤسسات الشباب:

تتمثل مهام الديوان في ما يلي :

ضمان تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والإصغاء والتنشيط الاجتماعى والتربوي والإدماج في أوساط

الشباب وكذا تسيير مؤسسات الشباب التي تشكل ممتلكاتها، وصيانتها وحفظها.

و بالاتصال و التعاون مع الهيئات المعنية والحركة الحركة الجمعوية :

- تنظيم النشاطات الاجتماعية التربوية والثقافية ونشاطات التسلية تجاه الشباب وتنشيطها وتسييرها،

- تنظيم نشاطات الهواء الطلق والسياحة التربوية للشباب وتشجيعها

- تنظيم تظاهرات ثقافية وعلمية،

- تقديم المساعدة التقنية للشباب لإنجاز مشاريعهم،

- المساهمة في ترقية التدابير المعدة لفائدة الطفولة،

- تشجيع لقاءات الشباب في إطار المبادلات الوطنية والدولية والزيارات ودراسات الوسط،

- وضع في متناول الشباب، المعلومات التي من شأنها توجيههم وتسهيل إدماجهم في الميادين

الاجتماعية والاقتصادية والثقافية،

- تنظيم أعمال الوقاية العامة والتربية الصحية والإصغاء النفساني لفائدة الشباب وتطويرها،

<sup>1</sup> <https://www.mjs.gov.dz/index.php/ar/institution-tutelle-ar>



- القيام بكل التحقيقات والدراسات وسبر الآراء المرتبطة بمجال تدخلها،

- تطوير النشاطات الجوارية والمساهمة في في ترقية الحركة الجمعوية في أوساط الشباب ومرافقتها،

- إعداد بنك للمعطيات يحتوي على المعلومات التي يمكن أن تهتم الشباب في كل ميادين الحياة

الاجتماعية ووضع نقاط الإعلام عبر كل مؤسسات الشباب،

- تنفيذ، كل تدبير يمكن من تطوير الإعلام والاتصال تجاه الشباب، بالتنسيق مع القطاعات الأخرى

والمؤسسات،

- ضمان سير مجموع مؤسسات ومنشآت الشباب وتسييرها وصيانتها وحفظها،

- ضمان تسيير كل منشآت الشبيبة المرتبطة بنشاطات القطاع التي قد تسندها إليها السلطة الوصية

صراحة،

- تطوير المبادلات مع دواوين مؤسسات الشباب الموجودة في الولايات الأخرى،

- احتضان تربيصات التكوين والتجمعات وكذا العروض والأشغال والأداءات المرتبطة بموضوعها.<sup>1</sup>

**الترفيه:** هو مصطلح يعبر عن النشاط الذي يمارسه الفرد خارج أوقات العمل، إما للاسترخاء أو

التسلية أو الترفيه عن النفس، دون انتظار مقابل مادي من عملية ممارسة النشاط بعد الانتهاء من كل

الالتزامات الشخصية والأسرية-الاجتماعية والدينية.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> <http://www.odejquelma.dz/cms3/index.php/homepage>

<sup>(2)</sup> سنا عطا محمد يوسف . نفس المرجع: ص67.

**وقت الفراغ: Leisure time** هو الوقت الذي يقضيه الإنسان في ممارسة نشاطات تقع خارج

نطاق عمله الوظيفي الذي يعتمد عليه في معيشته، وممارسة هذه النشاطات تكون اختيارية ومن محض

إرادته الحرة وتكون مطابقة مع أحواله المعيشية والاجتماعية ومع أذواقه وقيمه ومواقفه وفئته العمرية.<sup>(1)</sup>

**الوقت الحر: Free time** هو الدقائق والساعات التي بحوزة الفرد والتي لا يعمل خلالها ولا ينتج

للمجتمع.<sup>(2)</sup>

### ثانيا: مهام مؤسسات الشباب

قد يكون من الصعب تحديد جميع المهام التي يتعين على مؤسسات الشباب القيام بها باعتبارها

هي المؤسسات التنفيذية لبرامج و مخططات ديوان مؤسسات الشباب الذي هو تحت وصاية مديرية

الشباب و الرياضة على المستوى المحلي و بالتالي تحت وصاية وزارة الشباب و الرياضة على المستوى

المركزي، إلا أنه يمكن حصرها وتجميعها في المهام الرئيسية التالية:

- إعلام الشباب أي توفير كل المعطيات الإعلامية الخاصة بعالم الشباب في جميع الميادين

ومعالجتها وجعلها تحت تصرف الشباب لإغنائهم من البحث عنها في أماكن مختلفة وبهذا يتأتى للشباب

الاستفادة القصوى من كل المعطيات المتوفرة.

- توجيه الشباب أي مساعدتهم على اختيار السبل الملائمة لمعالجة قضاياهم وحل مشاكلهم

وتحقيق رغباتهم على أحسن وجه وبأقصى سرعة ممكنة.

(1) إحسان محمد الحسن: علم اجتماع الفراغ، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2009، ص6.

(2) المرجع السابق: ص60.

## الفصل الخامس.....مؤسسات الشباب

- تنشيط الشباب أي تنظيم مختلف الأنشطة الفنية والثقافية والعلمية والترفيهية لفائدة الشباب في

إطار استثمار الوقت الحر للشباب وهذا نشاط تقليدي في المؤسسات.(1)

وهذه بعض الامثلة عن النشاطات لبعض المؤسسات محل البحث :

### جدول رقم (03): النشاطات و الورشات الخاصة ببعض المؤسسات (محل الدراسة)

اسم المؤسسة	الورشات الموجودة داخل المؤسسة
دار الشباب خلاف محمد الطاهر - الطاهير - (زعموش)	ورشة الرسم، محو الأمية، المجموعة الصوتية، المسرح، الحلويات، الخياطة، نادي البيئة، الأشغال اليدوية، الإعلام الآلي، الرقص العصري، نادي القراءة والمطالعة، الرياضة النسوية، النشاط الكشفي، خلية الإصغاء والوقاية، خلية الصحة النفسية، خلية الإعلام والاتصال، الرياضة بأنواعها.
دار الشباب قيعموش مسعود - الطاهير - (بوشركة)	النقطة الإعلامية، الإعلام الآلي، خلية الإصغاء، الأشغال اليدوية، الخياطة، الكاراتي، الدعم المدرسي، الرسم.
دار الشباب بوقزينة حسين -سيدي عبد العزیز -	الرسم، سورويان، خياطة، دروس الدعم، نادي علمي، الشطرنج، أكاديمية الطفل الصغير، كاراتي.
دار الشباب قرني محمد بن بلقاسم - تاكسنة -	المكتبة، الإعلام الآلي، النشاط الكشفي، الكاراتي، الكونغ فو، الكرة الحديدية، الدعم المدرسي، الأشغال اليدوية.
المركب الرياضي الجواربي دراع أحمد بن السعيد -أبلوط - (تاكسنة)	لكار اتي دو، الكتنغ بوكسينغ والفول كونتاكت والبوكس طاي، الكينغ فو وتشو، البيار، تنس الطاولة، دروس الدعم، تحفيظ القرآن الكريم، الرسم، الإيروبيك.
دار الشباب -غبالة -	الإعلام الآلي، الخياطة، الرسم والأشغال اليدوية، سورويان، المطالعة، قاعة متعددة النشاطات (مسرح، أناشيد، مجموعة صوتية)، الرياضة بأنواعها، البيار، النقطة الإعلامية.

-من إعداد الطالبين استنادا إلى المقابلات و الوثائق المستلمة -

(1) عيسى بوزغينة: مرجع سبق ذكره، ص14.

## رابعاً: بعض المراسيم لوزارة الشباب والرياضة

- مرسوم تنفيذي رقم 07 - 01 مؤرخ في 17 في الحجة عام 1427 الموافق 6 يناير سنة

2007 يتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب

للولاية حيث يحدد في مواده من 1 إلى 7 في الفصل الأول تحويل التسمية و سرد المهام و تعيين

المقر و أما الفصل الثاني في مواده من 8 إلى 19 فيحدد كفايات التنظيم والتسيير للدواوين و

في الفصل الثالث في مواده من 20 إلى 34 فتحدد المؤسسات الشبانية التابعة للديوان و مهامها و

كيفية تسييرها و تنظيمها و تركيبتها البشرية . أما الفصلين الرابع و الخامس فيتعلق بأحكام مالية

وخاصة على التوالي (1).

- قرار مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1428 الموافق 4 يوليو سنة 2007 يحدد شروط

إنشاء مؤسسات الشباب ومهامها وتنظيمها وسيرها وكذا تعداد ونوع المستخدمين العاملين بها

ومؤهلاتهم , حيث يحدد القرار في مادته الأولى شروط إنشاء مؤسسات الشباب

ومهامها وتنظيمها وسيرها وكذا تعداد ونوع المستخدمين العاملين بها ومؤهلاتهم كما يحدد

مؤسسات الشباب بتسميتها الرسمية و المعتمدة في التنظيم المعمول به لوزارة الشباب والرياضة و هي :

- دور الشباب

- بيوت الشباب

- القاعات المتعددة الخدمات للشباب

- مخيمات الشباب

- المركبات الرياضية الجوارية

(1) الجريدة الرسمية ، العدد 02، 07 يناير 2007 ، ص ص 11 . 16

أما في المواد 2. 3. 4. من الفصل الأول تحدد كيفية الإنشاء لهذه الأخيرة و في المواد من 5 إلى 9 فهي تحدد مهام كل مؤسسة على حدى , ثم يحدد هذا المرسوم في مواده من 10 إلى 19 من الفصل الثاني كليات التنظيم والتسيير الإداري و المهام المكلف بها مدير المؤسسة و فرق العاملين و اللجنة البيداغوجية . أما الفصل الثالث في مواده 20 و 21 فهو يحدد تعداد المستخدمين العاملين بمؤسسات الشباب ومؤهلاتهم بحيث يكون التعداد من أحد عشر (11) إلى ثلاثة عشر (13) شخصا يحدد تعدادهم بالاشتراك مع مصالح السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية و تكون لهم المؤهلات الآتية :

- مدير مؤسسة الشباب

- معاون المصالح الاقتصادية أو مقتصد

مردّي متخصص للشباب

- تقني سام في الرياضة

- أخصائي نفسي

-مربّ رياضي

- مربّي الشباب

- عامل مهني.(1)

قرار وزاري مشترك مؤرّخ في 20 رمضان عام 1429 الموافق 20 سبتمبر سنة 2008

يحدّد التنظيم الداخلي لديوان مؤسسات الشباب للولاية , حيث يضم في مادته الثانية تحت سلطة

مديره ثلاث مصالح هي :

(1) الجريدة الرسمية ، العدد 63، 7 أكتوبر 2007، ص ص 24،28.

- مصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجموعية

- مصلحة الإدارة والوسائل

- مؤسسات الشباب.

تتكوّن مصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجموعية حسب المادة الثالثة من فرعين هما :

- فرع الإعلام والاتصال والإصغاء والمرافقة

- فرع الأنشطة الاجتماعية التربوية ومبادلات الشباب والحياة الجموعية.

و تتكوّن مصلحة الإدارة والوسائل كما تنص المادة الرابعة من فرعين هي الأخرى هما :

- فرع الموارد البشرية و المالية

- فرع الوسائل والصيانة (1).

---

(1) الجريدة الرسمية ، العدد 70 ، 14 ديسمبر 2008، ص ص30. 31

- خلاصة الفصل

في الأخير يمكن القول أن مؤسسات الشباب يمكنها أن تؤدي دورا مهما في العملية التربوية وفي الحياة الاجتماعية والاقتصادية من خلال إقامة المحاضرات والندوات بحيث يؤهلها هذا الدور أن تحتل مراكز الصدارة في المجتمع في جميع الميادين من أجل نشر الوعي بين أفراد المجتمع ومن أجل بناء جيل ناجح مثقف يساهم في تحقيق مستقبل مشرق.

## الجانب الميداني للدراسة



## الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: فروض الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: منهج الدراسة

سادساً: أدوات جمع البيانات

سابعاً: أساليب معالجة البيانات

خلاصة الفصل

## تمهيد

بعد ما تم تناوله في الفصول السابقة للمفاهيم النظرية والفكرية الأساسية للدراسة، وهذا باستقراء الأدبيات ذات الصلة بالموضوع سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية والتي سيحاول الباحث من خلالها الوقوف على مدى الترابط الموجود بين متغيري الدراسة (القيادة النسوية والولاء التنظيمي). ويعتبر الجانب التطبيقي مرحلة مهمة من مراحل البحث العلمي إذ بواسطته يتمكن الباحث من جمع المعلومات حول موضوع الدراسة والتأكد من صدق الفرضيات أو نفيها وكذا تحديد مكان الدراسة وعرض المنهج المستخدم والتطرق إلى أهم الأدوات المستعملة في الدراسة.

## أولاً: مجالات الدراسة

من الضروري في أي دراسة تحديد مجالها تحديداً دقيقاً مما يضيف عليها مصداقية وتنزيهاً، ذلك أن هذا التحديد المكاني والزمني والبشري يضمن الموضوعية والعلمية في تناول مشكلة الدراسة ويساعد في تحديد أكثر لمجتمع البحث.

### 1 - المجال الجغرافي:

أجريت هذه الدراسة بمؤسسات دار الشباب لولاية جيجل واللاتي تترأسهن امرأة وكانت في البلديات

التالية:

- 1 - بلدية الطاهير "دار الشباب قيعموش مسعود (بوشركة)".
- 2 - بلدية الطاهير "دار الشباب الشهيد خلاف محمد الطاهر (زعموش)".
- 3 - بلدية جيجل "مركز الترفيه العلمي سويعد يحي (بورمل)".
- 4 - بلدية جيجل "نادي الشباب لحي 18 فيفري (ليكيثي)".
- 5 - بلدية تاكسنة "المركب الرياضي الجوارى دراع أحمد بن السعيد -أبلوط-".
- 6 - بلدية تاكسنة "دار الشباب قرني محمد بن بلقاسم المدعو قاسا".
- 7 - بلدية تاكسنة "قاعة النشاطات -أبلوط-".
- 8 - بلدية إراقن "دار الشباب بورك بوجمعة".
- 9 - بلدية غبالة "دار الشباب غبالة".

10 - بلدية سيدي عبد العزيز "دار الشباب بوقزية حسين".

11 - بلدية زيامة منصورية "دار الشباب".

12 - بلدية جيجل "نادي الشباب -حراثن-".

## 2 - المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري مجتمع البحث الذي اختاره وحدده الباحث لإجراء بحثه وجمع المعطيات والبيانات، وذلك بهدف اختبار فروض الدراسة والتحقق منها امبريقيا.

وينحصر المجال البشري لهذه الدراسة في جميع موظفي مؤسسات الشباب اللاتي تتأسهن امرأة و المقدر عددهم ب 132 ( مبحث ) موظفا موزعين على المؤسسات المذكورة في الجدول رقم 04.

## 3 - المجال الزمني:

يتمثل في المدة الزمنية التي استغرقتها من بداية الدراسة الميدانية إلى نهايتها، أي الزمن الذي تم فيه جمع البيانات توزيع الاستثمارات بداية بالدراسة الاستطلاعية ونهاية باستعادة الاستثمارات، حيث أن مدة البحث ترتبط بطبيعة الموضوع والإمكانيات والظروف ولهذا فإن بحثنا تم عبر مراحل زمنية مختلفة وهذا يرجع إلى طبيعة مجتمع البحث وموقع المؤسسات المدروسة في الولاية وهي كالتالي:

كانت بداية الدراسة الاستطلاعية في 02 جوان 2021، حيث قمنا بمقابلة " رئيسة مكتب " في مديرية الشباب والرياضة لولاية جيجل على الساعة 11:30 والتي قامت بتزويدنا بمعلومات فيما يخص مؤسسات الشباب لولاية جيجل اللاتي تقدهن امرأة.

في 03 جوان قمنا بإجراء مقابلة مع مديرة دار الشباب بوشركة-الطاهير - على الساعة 11:00 والتي قامت بتزويدنا بالمعلومات التي تخص النادي والتي تهمننا في الدراسة بعد موافقتها على تربصنا بالمؤسسة، تم توزيع الاستمارات في نفس اليوم، واسترجعنا الاستمارات يوم 07 جوان على الساعة 13:07. في نفس اليوم التقينا بمديرة دار الشباب زعموش-الطاهير - على الساعة 14:00 كذلك قامت المديرة بتزويدنا بالمعلومات التي نحتاجها بعد الموافقة على التربص وقمنا بتوزيع الاستمارات في نفس اليوم والاسترجاع كان يوم 05 جوان على الساعة 14:45.

في 06 جوان التقينا بمديرة نادي الشباب لحي 18 فيفري-ليكيثي - على الساعة 10:55 فقد أجرينا مقابلة معها ووافقت على تربصنا بالمؤسسة وتم توزيع الاستمارات في نفس اليوم والاسترجاع كان يوم 07 جوان على الساعة 14:30. في نفس اليوم من مقابلة مديرة نادي الشباب-ليكيثي - قمنا بمقابلة مديرة مركز الترفيه العلمي-بورمل - على الساعة 11:30 وتسليمها الاستمارات وكان الاسترجاع يوم 07 جوان على الساعة 13:30.

يوم 08 جوان التقينا بمديرة دار الشباب-غبالة- على الساعة 09:40 والتي قامت بتزويدنا بالمعلومات التي نحتاجها في الدراسة وتم توزيع الاستمارات واسترجاعها في نفس اليوم على الساعة 12:00 وهذا لبعدها مكان لمؤسسة كان يجب إجراء المقابلة وتوزيع واسترجاع الاستمارات في ذات اليوم.

في يوم 09 جوان على الساعة 11:30 التقينا بمديرة دار الشباب-سيدي عبد العزيز - فقامت بتزويدنا بالمعلومات التي نحتاجها في بحثنا وتم تسليمها الاستمارات لتوزعها على العمال والاسترجاع كان يوم 16 جوان على الساعة 11:35.

## الفصل السادس..... الإجراءات المنهجية للدراسة

في يوم 10 جوان على الساعة 10:15 التقينا مع مديرة دار الشباب -زيامة منصورية- وتم تزويدنا بالمعلومات اللازمة في بحثنا وتم توزيع الاستمارات في نفس يوم المقابلة وتم استرجاعها في نفس اليوم على الساعة 14:00.

في يوم 13 جوان على الساعة 09:30 تمت مقابلة مديرة دار الشباب -إراقن-، فبعد الموافقة على إجراء الدراسة الاستطلاعية قامت بتزويدنا بالمعلومات التي نحتاجها وفي نفس اليوم تم توزيع الاستمارات واسترجاعها على الساعة 15:15 من نفس اليوم.

في يوم 15 جوان على الساعة 09:45 تمت مقابلة مديرة قاعة النشاطات -أبلوط- والتي وافقت على إجراء الدراسة الاستطلاعية بالمؤسسة، إضافة إلى أنها قامت بتزويدنا بالمعلومات وتم توزيع الاستمارات وجمعها على الساعة 15:40 من نفس اليوم. في نفس اليوم تمت مقابلة مديرة دار الشباب -تاكسنة- على الساعة 11:30 بعد الموافقة على الدراسة الاستطلاعية قمنا بتوزيع الاستمارات على الموظفين وجمعها في ذات اليوم على الساعة 13:30.

في يوم 17 جوان على الساعة 10:20 تمت مقابلة مديرة المركب الرياضي الجوازي -تاكسنة- والتي وافقت على الدراسة الاستطلاعية كما قامت بتزويدنا بالمعلومات المطلوبة وتم توزيع الاستمارات واسترجاعها على الساعة 13:30 من نفس اليوم.

## ثانياً: فروض الدراسة

الفرضية عادة هي إجابة مقترحة قد تكون حكماً تقريرياً أو تقييمياً يثبت أو ينفي الواقع موضوع البحث، ويمكن تعريفها حسب الخصائص الثلاثة التالية: "التصريح، التنبؤ، وسيلة للتحقيق الامبريقي"<sup>(1)</sup>.

كما أنها: "حلول مؤقتة تخص الباحث لحل مشكلة البحث، فهي إجابة محتملة لأسئلة البحث وتمثل الفروض العلاقة بين متغيرين، متغير مستقل ومتغير تابع"<sup>(2)</sup>.

وقد انطلقنا في دراستنا هذه من فرض رئيسي وذلك انطلاقاً من إشكالية الدراسة والتساؤلات التي تضمنتها.

### الفرضية العامة:

توجد علاقة للقيادة النسوية والولاء التنظيمي للموظفين بمؤسسات الشباب لولاية جيجل.

### الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ايجابية بين القيادة النسوية بالقوة والولاء التنظيمي المعياري.
2. توجد علاقة ايجابية بين القيادة النسوية بالتشجيع الإبداعي والولاء التنظيمي المستمر.
3. توجد علاقة ايجابية بين القيادة النسوية المراعية للاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي العاطفي.

(1) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للطباعة والنشر، 2006، ص151.

(2) دوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط14، عمان، 2012، ص84.

### ثالثاً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة: "المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات الصلة بالمشكلة المدروسة"<sup>(1)</sup>.

ومجتمع بحث هذه الدراسة يتمثل في مجموع الموظفين العاملين بمؤسسات دار الشباب اللاتي تقدهن أوأة في ولاية جيجل، والمقدر عددهم ب 132 موظفا موزعين على 07 بلديات مختلفة داخل ولاية -جيجل- .

### رابعاً: عينة الدراسة

"هي جزء من المجتمع يتم اختياره وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة"<sup>(2)</sup>.

"هي الجزء الذي يمثل مجتمع الأصل أو النموذج الذي يجري الباحث مجمل ومحور عمله عليه."<sup>(3)</sup>

في هذه الدراسة تم استخدام طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة لأنه يناسب الدراسة كون المجتمع المبحوث صغير و ضمن إمكانيات و مؤهلات الباحثين ، في حين تم الحصول على 106 استمارة ( استبانة ) من مجموع 132 موزعة

(1) مساعد بن عبد الله النوح: مبادئ البحث التربوي، كلية المعلمين بالرياض، السعودية، 2010، ص78.

(2) محمد عبد العال النعيمي وآخرون: طرق ومناهج البحث العلمي،الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص78.

(3) خالد أحمد فرحان المشهداني ورائد عبد الله العبيدي: مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص229.



المؤسسة	البلدية	سنة افتتاح المؤسسة	عدد العمال	المستوى التعليمي				طبيعة العقد			الخبرة		
				ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	مؤقت	دائم	أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل 20 سنة	من 20 إلى 30 سنة أقل	30 سنة فما فوق
دار الشباب	الطاهير (زعموش)	1987	21	00	01	06	08	05	08	05	04	06	00
دار الشباب	الطاهير (بوشرقنة)	1993	13	00	02	04	04	05	05	05	01	04	00
مركز الترفيه	جيجل (بورمل)	2013	12	00	00	02	05	03	04	06	01	00	00
نادي الشباب	جيجل (الكبيثي)	2005	15	00	02	04	04	05	05	06	02	01	01
دار الشباب	تاكسنة	1969	05	00	02	02	01	02	03	04	01	00	00
مركز رياضي جوازي	تاكسنة	2015	06	00	01	03	02	02	04	04	02	00	00

00	00	02	05	04	03	05	02	00	00	07	2018	ناكسنة	قاعة النشاطات أبلوط
00	00	00	04	03	01	00	00	04	00	04	2014	إراقن	دار الشباب
00	01	03	01	03	02	04	01	02	00	11	2020	غيلة	دار الشباب
00	03	03	09	09	06	10	01	03	01	16	2011	سيدي عبد العزيز	دار الشباب
00	02	04	04	06	04	03	04	03	00	10	2012	زيامة منصورية	دار الشباب
00	03	05	04	09	03	04	05	03	00	12	2012	جيجل (دراثن)	نادي الشباب
01	20	28	57	64	42	50	33	22	01	132		12	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين

الجدول رقم (04): خصائص المبحوثين

خصائص العينة:

توصل الباحثان من خلال أسئلة البيانات الشخصية في أداة الاستمارة إلى خصائص الموظفين المكونين للعينة المختارة والتي كانت كالآتي:

-الموظفين من جنس الإناث هن الأكثر بروزا في العينة بنسبة 61,32%، وهو ما يشير إلى وجود تناسب بين جنس الموظفين وطبيعة العمل بالمؤسسات الشبابية.

-الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) هي الأكثر بروزا في العينة بنسبة 47,17%، مع إضافة نسبة 30,19% ممن تتراوح أعمارهم (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، مما يشير إلى وجود مجتمع متوسط العمر داخل المؤسسات، حيث تمثل الفئة المتوسطة نسبة 77,36% من مجتمعنا.

-العمال الأكثر بروزا في العينة هو ذو مستوى تعليم جامعي بنسبة 47,17%، يليهم ذو مستوى تعليم ثانوي بنسبة 31,13%، وهو ما يشير إلى التناسب بين المستوى التعليمي والصنف المهني داخل المؤسسات.

-فئة المتزوجين هي الفئة الأكثر بروزا في العينة بنسبة 65,09%، تليها فئة العزاب بنسبة 32,08%، وهو ما يجعل من مجتمع المؤسسات يجمع بين الحفاظ على الاستقرار والسعي لتحقيق الطموح.

-الموظفين الدائمين يشكلون الفئة الأكثر بروزا في العينة بنسبة 60,38%، تليها نسبة 39,62% من الموظفين المؤقتين، وهو ما يجعل المؤسسات مستقرة مما يزيد في المردودية.

-العمال من ذوي الأقدمية (أقل من 10 سنوات) هم الأكثر بروزا في العينة بنسبة 53,77%، مع إضافة نسبة 26,42% ممن هم ذوي أقدمية (من 10 إلى أقل من 20 سنة)، وهو ما يبرز حاجة مجتمع المؤسسات إلى اكتساب وتطوير المهارات والقدرات والمعارف لإنجاز العمل بالمؤسسة.

### خامسا: منهج الدراسة

إن الباحث عندما يكون بصدد جمع المعلومات حول ظاهرة موضوع البحث فهو يهتم بالمناهج التي استخدمت في دراسة الظاهرة وذلك لكي يستفيد منها، والمنهج كما يعرفه إدريس هو: "البرنامج الذي يحدد مسبقا سلسلة من المعطيات من أجل القيام بها".<sup>(1)</sup>

كما يعرف المنهج بأنه: "طريقة البحث الذي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتبية أو الحلقية وتصنيفها وتحليلها وتطهيرها".<sup>(2)</sup>

وبناء على تعدد المناهج في العلوم الاجتماعية، وفي إطار موضوع الدراسة ويهدف معرفة "علاقة القيادة النسوية بالولاء التنظيمي" فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على المسح الشامل، لأن موضوع الدراسة يحتاج إلى الوصف والتفسير والتحليل قصد إثبات أو نفي الأحكام المتعلقة بمشكلة الدراسة.

يعرف المنهج الوصفي: "أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته".<sup>(3)</sup>

(1) فاضلي إدريس: الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2008، ص10.

(2) إحسان محمد الحسن: مناهج البحث، دار وائل، ط1، عمان، 2005، ص11.

(3) قاسم محمد: المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، ط1، 2006، ص60.

كما يعرف أيضا: "أنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو مكان معين".<sup>(1)</sup>

وبهذا فقد تم تبني المنهج الوصفي في هذه الدراسة لتلاؤمه مع طبيعتها، وكذلك لقدرته على تقديم تفسير للواقع الفعلي للظاهرة والعوامل المرتبطة بها، بما يساعد على فهمها والإحاطة ببعض جوانبها.

### سادسا: أدوات جمع البيانات

هناك عدد من الأدوات المستخدمة في عملية جمع البيانات الخاصة بالبحث العلمي، ومن أكثر تلك الأدوات شيوعا واستخداما: الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات، وبناءها في ضوء أسس علمية وخطوات منهجية يتحكم فيها موضوع الدراسة وطبيعته، قبل استخدامها كوسائل لجمع البيانات من الميدان.

ويمكن للباحث أن يستخدم هذه الأدوات منفردة أو مجتمعة، وذلك تبعا لطبيعة البحث، وأهدافه وتوجهات الباحث والإمكانيات المتاحة.

لذلك وبغرض جمع البيانات الخاصة بموضوع هذه الدراسة تم اللجوء إلى تقنية الاستمارة كأداة أساسية بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات كأدوات مساعدة.

#### 1-الملاحظة:

تعتبر الملاحظة إحدى الأدوات المنهجية المستخدمة في دراسات وبحوث علم الاجتماع فهي تساعد الباحث في الإجابة على أسئلة البحث واختبار فروضه، فهي تمكن من تحديد أنواع السلوك المراد

<sup>(1)</sup> عمار بوحوش:مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2007، ص139.

ملاحظته بصورة إجرائية لا لبس فيها ولا غموض، بحيث يمكن تسجيله بسهولة ويسر وبالتالي الحصول على البيانات والمعلومات مباشرة.

فالملاحظة تعرف على أنها "المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة."<sup>(1)</sup>

كما تعرف أيضا على أنها: "أنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة."<sup>(2)</sup>

وقد اشتملت ملاحظة الباحث لميدان الدراسة على:

-أماكن العمل وبيئته الفيزيائية والمعنوية.

-التعرف على طرق أداء العمل وتجهيزاته.

-ملاحظة طرق معاملة المديرية للموظفين.

-التعرف على أبرز الأنشطة الموجودة في المؤسسة.

-ملاحظة ردود الأفعال المختلفة للمديرية والموظفين.

ولقد قمنا باستعمال الملاحظة من أجل الكشف عن تفاصيل الظاهرة المتمثلة في واقع القيادة النسوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسات الشباب اللاتي تتراهن امرأة لولاية -جيجل-، وكذا الوقوف على حقيقة ظروف العمل والكشف عن الجوانب الايجابية والسلبية المحيطة بالموظف في

(1) غريب سيد أحمد: علم الاجتماع ودراسة المجتمع، دار المعرفة العلمية، مصر، 2000، ص24.

(2) عمار الطيب كشرود: معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، بيروت، 2007، ص45.

إطار علاقته مع المرأة القائدة، إضافة إلى الاطلاع على مدى ممارسة هؤلاء القائدات والرئيسات لمهامهم الإدارية ومدى حسن تعاملهم مع الموظفين.

من خلال هذه الملاحظة تمت الاستفادة في معرفة واقع الدراسة وفي تحديد وحصر مؤشرات الدراسة، كما ساعدت في حصر اقتراحات الاستمارة وفي جمع بيانات يمكن استخدامها في التحليل والتفسير.

## 2-المقابلة:

تعرف بأنها: "نوع من الحديث الهادف مع بعض الأشخاص الذين لديهم معلومات مهمة بموضوع البحث أو الدراسة والتي ربما لا يمكن إيجادها في أماكن أو مراجع أخرى وتُدور أسئلة المقابلة حول آراء وحقائق واتجاهات خاصة بأشخاص معينين".<sup>(1)</sup>

فالمقابلة هي إحدى الأدوات المهمة التي يستخدمها الباحثون بكثرة في جمع البيانات وهي تفاعل لفظي بين فرديين في موقف المواجهة يحاول إحداها أن يستشير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر حول خبرته وآرائه ومعتقداته إزاء موضوع معين.

فقد اعتمدنا في دراسته على المقابلة المباشرة للحصول على البيانات نظرا لطبيعة الموضوع المدروس.

فقد تم اعتماد أداة المقابلة مع مديرات المؤسسات المدروسة وقد تضمنت الأسئلة التالية:

- هل سبق وقيمت بالعمل مع هؤلاء الموظفين؟ وهل تعرفينهم شخصيا؟

<sup>(1)</sup> فريد كامل أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي، دار المسيرة، ط3، 2005، ص193.

-تاريخ المؤسسة؟

-عدد العمال؟ وعدد الورشات؟

-الحدود الجغرافية للمؤسسة؟

-فيما يخص القانون الأساسي للمؤسسة؟

-مدى ارتياح المديرة بالعمل مع هؤلاء الموظفين وفي هذه المؤسسة؟

### 3-الاستمارة:

"الاستمارة عبارة عن مجموعة من الأسئلة المدونة ورقيا أو رقميا بهدف الحصول على معلومات لظاهرة معينة، ويتم إرسالها إما عن طريق البريد العادي أو ترسل عبر البريد الإلكتروني أو توضع في موقع على شبكة المعلومات أو تسلم مباشرة للفرد المعني بالدراسة، ومن أهم مميزاتها أنها تترك حرية أكبر للمستجوب في الإجابة دون أية تأثيرات من قبل الباحث كما هو الشأن في المقابلة، إضافة إلى تدني التكاليف المرتبطة بالجهد والوقت خصوصا منها الرقمية، ومما يؤخذ على الاستبانة احتمال وجود بعض الأسئلة الغامضة التي قد تحتاج إلى تفسير مما قد يجبر المستجوب على عدم قدرته على الإجابة عليها أو أن يجيب إجابة عشوائية." (1)

وهي تقنية للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة، والقيام بسحب

كمي يهدف لإيجاد علاقة رياضية أو القيام بمقاربات رقمية." (2)

(1) ابراهيم بختي: الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية، ط4، جامعة ورقلة، 2015، ص86.

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي: البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2002، ص115.



إضافة إلى أن الاستمارة عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها انطلاقاً من الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث وأهدافه من جهة والتساؤلات والفرضيات من جهة ثانية مع الحرص على أن تكون الأسئلة واضحة ومعدة بإحكام.

وقد تم تصميم الاستمارة عن طريق محاور أساسية كالتالي:

-المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، طبيعة عقد العمل، الأقدمية في العمل) بمجموع 06 أسئلة.

-المحور الثاني: تضمن أسئلة عن القيادة النسوية بالقدوة والولاء التنظيمي المعياري، بمجموع 10 أسئلة.

-المحور الثالث: تضمن أسئلة عن القيادة النسوية بالتشجيع الإبداعي والولاء التنظيمي المستمر، بمجموع 07 أسئلة.

-المحور الرابع: تضمن أسئلة عن القيادة النسوية المراعية للاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي العاطفي بمجموع 08 أسئلة.

صدق الأداة:

تم الاعتماد على صدق المحكمين، حيث وزعت الاستمارة على أربع أساتذة داخل الكلية والآتية أسماؤهم: حديدان صبرينة، سرار شفيقة، شتيوي الربيع، بوخدوني توفيق، وهذا لإبداء آرائهم حول سلامة الصياغة اللغوية للأسئلة ومدى تطابقها مع المؤشرات وكذلك تقديم التوجيه بشأن التعديل أو الحذف أو الإضافة فيها حسب ما يرويه مناسباً.

فيعرف الصدق على أنه الدقة التي يقيس بها المقياس ما يجب أن يقيسه.<sup>(1)</sup>

واعتماداً على معادلة لوشيه لمعرفة مدى صدق الاستمارة وقياسها لما وضعت من أجل قياسه وحسب معادلة لوشيه:

$n1$ : هي عدد المحكمين الذين قالو بأن البند يقيس.

$n2$ : عدد المحكمين الذين قالو أن البند لا يقيس.

$N$ : عدد المحكمين الإجمالي.

<sup>(1)</sup> حمدان محمد مزيان: المنهجية دار التربية الحديثة، ط1، عمان، 1999، ص52.

والجدول التالي يوضح استجابات المحكمين نحو بنود الاستبيان وقيم صدقها

رقم البند	يقيس	لا يقيس	قيمة الصدق
01	4	0	1
02	4	0	1
03	4	0	1
04	4	0	1
05	4	0	1
06	4	0	1
07	4	0	1
08	4	0	1
09	1	3	-0,5
10	4	0	1
11	4	0	1
12	4	0	1
13	3	1	0,5
14	4	0	1
15	4	0	1
16	4	0	1
17	4	0	1
18	4	0	1
19	4	0	1
20	2	2	0
21	4	0	1
22	2	2	0
23	4	0	1
24	2	2	0
25	4	0	1
26	4	0	1

1	0	4	27
1	0	4	28
1	0	4	29
0,5	1	3	30
1	0	4	31

(من إعداد الطالبين )

الجدول رقم (05): استجابات المحكمين نحو بنود الاستبيان وقيم صدقها

$$0,82 = \frac{25,5}{31} = \text{مجموع صدق البنود}$$

من خلال القيمة المتحصل عليها نجد أن  $0,82 > 0,60$ ، ومنه فالاستبيان صادق.

#### 4- الوثائق والسجلات:

تعتبر الوثائق والسجلات من أهم أدوات جمع البيانات، فهي توفر للباحث كثيرا من الجهد والوقت، وتقدم له معلومات موثقة سابقة وأنية، وقد استفاد الباحث من الوثائق والسجلات التي تحصل عليها من إدارة المؤسسات في هذه الدراسة من خلال:

-توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة، وتوزيع الوظائف والعمال على مختلف الوحدات التنظيمية.

-التعرف على النظام الداخلي للمؤسسات محل الدراسة.

التعرف على العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة وتوزيعهم على المؤسسات محل الدراسة والتوزيع على مستوى المؤسسة ذاتها.

### سابعاً : أساليب معالجة البيانات

يعتمد أغلبية الباحثين في مختلف دراساتهم على أسلوبين من التحليل الإحصائية، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي قد تم جمعها من خلال أدوات جمع المعلومات. وهذين الأسلوبين هما أسلوب التحليل الكيفي وأسلوب التحليل الكمي، فهما مكملان لبعضهما وخاصة في البحوث الاجتماعية:

**الأسلوب الكمي:** هو الأسلوب الذي يهتم بتطوير النظريات والنماذج الرياضية والفرضيات الخاصة بالظواهر المختلفة، فهو يعتمد على الأساليب الحسابية والإحصائية والرياضية في البحوث المتعلقة بالظواهر الاجتماعية، فهو يلجأ إلى القياس للربط بين التعبير الرياضي للعلاقات الكمية والملاحظة التجريبية. وهو أسلوب تكميم المعلومات أو البيانات التي تم الوصول إليها، وترتيبها في جداول بسيطة وتحويلها إلى أرقام ونسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسولوجيا , لقد اعتمد الباحثان على المتوسط الحسابي البسيط و يعتبر المتوسط الحسابي من أهم مقاييس النزعة المركزية و أكثرها استخداما في النواحي التطبيقية و يعرف عموما على أنه مجموع القيم مقسوما على عددها و يعبر عنه رياضيا بالصيغة الآتية :

$$\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + \dots + X_n}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

**الأسلوب الكيفي:** هو الأسلوب الذي يختص بجمع البيانات والكلمات والصور لتحليلها وفهمها، وذلك من خلال الاعتماد على التقاليد الخاصة بالبحث العلمي التي تعمل على الكشف عن مشكلة اجتماعية، ويقوم الباحث بتحليل الكلمات وإنشاء صورة شاملة معقدة عن الوضع بالإضافة إلى عمل تقرير يوضح وجهات النظر المختلفة، وبعدها يتم إجراء البحث في الظروف الطبيعية للتوصل إلى فهم أعمق. وتم الاعتماد على هذا الأسلوب في سرد الجانب النظري واستعماله في تفسير وتحليل البيانات الواردة في الجداول المصاغة بهدف الوصول إلى نتائج مرضية.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة، وذلك بتحديد مجالاتها المكانية والزمنية والبشرية، وكذلك عرض فرضيات الدراسة وترابط مؤشراتها، كما تم توضيح مجتمع الدراسة وخصائص العينة المختارة، إضافة إلى تحديد نوع المنهج الذي تم استخدامه في الدراسة وتقديم أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستمارة والوثائق والسجلات، وكذلك عرض الأساليب المستخدمة في تفسير وتحليل المعلومات والبيانات وهما الأسلوب الكمي والكيفي.

## الفصل السابع: عرض وتحليل وتفسير البيانات

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات

خلاصة الفصل



## تمهيد

تم تخصيص هذا الفصل لعرض وتحليل وتفسير البيانات التي قام بجمعها الباحث عن طريق الأدوات المستعملة والمعتمدة في هذه الدراسة، وقد تم تفريغها في جداول مقسمة حسب البيانات والأسئلة التي احتوتها استمارة الاستبيان بالاعتماد على الجانب النظري، وقد تم انجاز التحليل من أجل التأكد من صدق الفرضيات التي تضمنتها الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (06): جنس المبحوثين

النسبة المئوية	لتكرارات	جنس المبحوثين	الاحتمالات
%38,68	41	ذكر	
%61,32	65	أنثى	
%100	106	المجموع	

الملاحظ من الجدول أن نسبة الموظفين من الإناث %61,32 تغطي على نسبة الموظفين الذكور

.%38,68

ويرجع ذلك إلى أن أغلب الموظفين في مؤسسات الشباب إناث وكذا طبيعة العمل الموجود بهذه المؤسسات، بحيث تغطي عليه نشاطات فكرية ويدوية (الصناعة التقليدية، الخياطة، الحلاقة... الخ) كما أن هذه النوعية من العمل (العمل التربوي) مقصود من طرف الإناث أكثر منه من طرف الذكور، كما أن خصوصية المناطق (الريف) المتواجدها معظم المؤسسات تتطلب وجود العنصر النسوي وذلك لأن المناطق الريفية مازالت محافظة لحد ما بحيث لا يسمح بخروج المرأة لتعلم صناعات وحرف إلا إذا كانت هناك ضمانات وفي وسط نسائي أكثر منه رجالي.

ويعني مما سبق أن مؤسسات الشباب أصبحت تستقطب موظفين من الجنس الأنثوي أكثر من الجنس الذكوري عكس ما كان عليه في السابق (في سنوات الثمانينات والتسعينات)، كذلك لطبيعة العمل المغربية في حين أن غالبية الإناث يرون في ذلك مدخلات للتحرر وإثبات الذات.

ومنه يوجد تحول كبير في ذهنيات المجتمع الجزائري بحيث أصبح عمل المرأة مقبول في أوساط المجتمع.

وهذا يوافق تنبؤات النظرية الاجتماعية النسوية في أحد نماذجها (نموذج التنظيم النسائي Feminist Model) فزيادة على تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال تحقيق المساواة الاجتماعية بين الجنسين فإن تزايد أعداد النساء العاملات في المنظمات المختلفة ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات فهذا يؤدي بالضرورة إلى ظهور قيادات نسائية تعتمد على خصائص تعارض نموذج التنظيم البيروقراطي التقليدي.

كما يتوافق ذلك مع ما جاء في نظرية النوع الاجتماعي فيما يخص إدماج النوع الاجتماعي في جميع المجالات، فالمرأة يجب أن يكون لها الحق في العمل مثلها مثل الرجل.

كما أن هذه النسبة تتوافق مع النظرية الاقتصادية الحديثة التي ترى بتزايد الضغط والمسؤوليات الاقتصادية على الأسرة، هذا ما يبرر وجود فئة النساء بكثرة في عالم الشغل إضافة إلى الظروف الاجتماعية التي مرت بها المرأة تجعلها مجبرة على قبول العمل الذي يعرض عليها أو المتوفر في سوق العمل.

الجدول رقم (07): سن المبحوثين

النسبة المئوية	لتكرارات	سن المبحوثين	الاحتمالات
12,26%	13	من 20 إلى أقل من 30 سنة	
47,17%	50	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
30,19%	32	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
10,38%	11	من 50 إلى 60 سنة	
100%	106		المجموع

الملاحظ من الجدول أن أغلب الموظفين من فئة الشباب بحيث تقدر نسبة الذين تتراوح أعمارهم (من 31 إلى 40 سنة) 47,17% ، بالإضافة إلى نسبة 30,19% للموظفين الذين تتراوح أعمارهم (من 41 إلى 50 سنة)، ويرجع ارتفاع نسبة هذه الفئة إلى كونها هي الفئة (مجموع الفئتين 77,36%) النشيطة في التوظيف العمومي، وغالبا ما تكون هاته الفئة غالبية في أوساط العمل العمومية (الإدارات، المدارس...).

كما أن معظم المؤسسات تعتبر حديثة النشأة 75% (أي بمتوسط 2012) أي أن باعتبار متوسط سن التوظيف في الجزائر هو 30 سنة فإنه بعد 10 سنوات تكون الفئة الغالبة في هاته المؤسسات هي فئة 40 سنة فما فوق.

كما توجد أيضا نسبة 12,26% للموظفين الذين تتراوح أعمارهم (من 20 إلى 30 سنة)، في المقابل فئة الكهول بنسبة 10,38% للذين تتراوح أعمارهم بين (من 51 إلى 60 سنة)، وهذا راجع إلى

استقطاب اليد العاملة ودخول الفئة الشبانية إلى عالم الشغل ونسبة الكهول تؤول إلى أن هذه الفئة هي التي بقيت تعمل بالمؤسسات الشبانية منذ دخولها النشاط إلى وقتنا الحالي.

ومن الملاحظ أيضا من أرقام الجدول أنه تتعدم نسبة الموظفين الذين تفوق أعمارهم 61 سنة لأن هذه الفئة تفضل الخروج للتقاعد المسبق بدل تمديد عقد العمل بالمؤسسة.

ويعني مما سبق ذكره أن مؤسسات الشباب باعتبار تعاملها مع الفئة الشبانية فإن نسبة الموظفين من الفئة الشبانية هي الغالبة ويتناسبان معا، كما أن هاته الفئة هي الأنسب للتعامل مع الفئة الشبانية لتقارب السن ويكون هناك توافق فكري.

وبالتالي فإن مجتمع المبحوثين هو مجتمع أكثر حيوية ويليق للعمل بهذه المؤسسات ومنه تحقيق الأهداف المرجوة اتجاه فئة الشباب.

متوسط افتتاح المؤسسات الحديثة نوعا ما:

2020-2018-2015-2014-2013-2012-2012-2011-2005

نجد المتوسط يساوي 2013 بالنسبة للمؤسسات الحديثة نسبيا.

أي أنه إذا افترضنا أن الفرد يوظف في عمر من (25 سنة فأكثر) ففي الوقت الحالي يصبح سنه ما بين (33 سنة فأكثر).

متوسط المؤسسات القديمة:

1993-1987-1969

نجد المتوسط الخاص بالمؤسسات القديمة يساوي 1987.

باعتبار الفرد يصبح موظفا من عمر (25 سنة فأكثر) ففي الوقت الحالي يصبح عمره من (59 سنة فأكثر).

بحساب متوسط الافتتاح الكلي للمؤسسات نجد:

1969- 1987- 1993- 2005- 2011- 2012- 2012- 2013- 2014- 2015- 2018-

2020

ومنه نجد المتوسط يساوي 2012.

باعتبار الموظف يلج عالم الشغل بعمر (25 سنة فأكثر) فعمره حاليا من (34 سنة فأكثر).

وبالتالي فمتوسط سنوات الخبرة هو: 09.

وحسب نموذج "أنجل وبيري 1983" في تفسير الولاء التنظيمي فإن النموذج الأول (الفرد كأساس

للولاء التنظيمي) يفسر الولاء المرتفع لمؤسسة الشباب من خلال متغير السن (77,36%) لمجموع الفئتين

ما بين 30-50 وهي الفئة الغالبة كما أن معظمها من النساء (أنظر الجدول رقم 06).

الجدول رقم (08): المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة المئوية	لتكرارات	المستوى التعليمي للمبحوثين	الاحتمالات
0,94%	1		ابتدائي
20,76%	22		متوسط
31,13%	33		ثانوي
47,17%	50		جامعي
100%	106		المجموع

الملاحظ من الجدول أن أغلب الموظفين ذو مستوى جامعي بنسبة 47,17%، مع إضافة نسبة 31,13% ممن هم ذو مستوى ثانوي وهما أعلى نسبتين.

يرجع ذلك إلى أن أغلب الموظفين أصحاب عقود ما قبل التشغيل ANEM غير مدمجين، وهذه الفئة نجدها بكثرة في الجمعيات الموجودة داخل المؤسسة، كما نجد أيضا نسبة من الجامعيين يشكلون إطارات وموظفي إدارة المؤسسة.

هذا ما يبرر وجود نسبة 47,17% للفئة الشبابية داخل المؤسسات، هذه الفئة الناضجة عقليا التي تتجه إلى عقود ما قبل التشغيل عند انعدام فرص الشغل في المناصب المرافقة لتخصصاتهم.

من الملاحظ أيضا وجود نسبة 20,76% بالنسبة للموظفين ذو مستوى متوسط، وهذا راجع إلى أن أغلب هؤلاء الموظفين دمجوا في العمل عند افتتاح المؤسسة حين كان هناك نقص في اليد العاملة كما أن نسبة منهم تستحوذ على مناصب تحتاج للجهد والكفاءة (مثل: عمال الصيانة...).

## الفصل السابع..... عرض وتحليل وتفسير البيانات

في المقابل توجد نسبة 0,94% من المبحوثين ذو مستوى ابتدائي وهو الحد الأدنى الذي تشترطه المؤسسة لشغل المناصب ذو المستوى الأدنى فيها مثل أعوان الأمن وعمال النظافة حيث لا تتطلب شروط توظيفهم أي مستوى تعليمي محدد.

ومعنى ذلك أن المؤسسة تضم فئات تعليمية مختلفة بما يتناسب مع مناصب الشغل في المؤسسة كما تتيح للأفراد العمل وتفتح المجال لتوظيف جميع الفئات، وأن المستوى التعليمي أصبح ذا أهمية في سياسة التشغيل بالقطاع.

ومنه فإن المؤسسة تعطي أهمية للمستوى التعليمي في شغل المناصب الوظيفية بها، مما يسمح بتحقيق توافق مهني للعامل بما ينسجم مستواه التعليمي مع منصبه في العمل.

وحسب نموذج ستيرز وباعتبار المستوى التعليمي كمتغير من متغيرات الخصائص الشخصية فهذا يفسر المستوى المرتفع للولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الشباب.

### الجدول رقم (09): الحالة العائلية للمبحوثين

الاحتمالات	الحالة العائلية للمبحوثين	لتكرارات	النسبة المئوية
أعزب		34	32,08%
متزوج		69	65,09%
مطلق		3	2,83%
المجموع		106	100%



الملاحظ من خلال الجدول أن نسبة 65,09% من الموظفين متزوجون، ونسبة 32,08% من فئة العزاب وتمثل 2,83% نسبة الموظفين المطلقين.

يمكن تفسير ذلك:

-فئة المتزوجين تمثل أعلى نسبة من عمال الشركة فهم مستقرون اجتماعيا وهم يمثلون المرحلة العمرية الأكثر شيوعا للزواج في المجتمع الخارجي المحيط بالشركة.

-فئة العزاب بنسبة معتبرة وتمثل الشباب حديثي العهد في العمل لذا لم يستطيعوا الزواج وهم في سن يسمح لهم بتكوين عائلة ولعل السبب يعود لطبيعة هذه المرحلة التي يحتاج فيها الفرد إلى إمكانيات مادية كبيرة وخاصة السكن.

-فئة المطلقين بنسبة صغيرة ومنه يمكن القول أن هناك توافق بين الزوجين وقلة المشاكل والاختلافات الزوجية وهذا ما يؤدي إلى وجود حالات نادرة للطلاق حسب مجتمع الدراسة.

ومعنى ذلك أن مجتمع البحث مكون من موظفين متزوجين لهم مسؤوليات أسرية، وموظفين مقبلون على تأسيس أسر مستقبلا، وكذلك مجتمع البحث يحتوي على فئة معتبرة من المطلقين، هذا ما يتطلب اهتماما شاملا بالجوانب المادية والصحية والنفسية والاجتماعية للموظفين من طرف المدير.

بالإضافة إلى ذلك فإن اختلاف الفئات في وسط العمل يسهم في تفعيل العلاقات الاجتماعية وتعزيزها وزيادة التماسك الاجتماعي إضافة إلى تفهم الموظفون ظروف بعضهم البعض فيما يتعلق بالمسؤوليات العائلية ومتطلباتها.

الجدول رقم (10): طبيعة عقد العمل للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات طبيعة عقد العمل للمبحوثين
%39,62	42	مؤقت
%60,38	64	دائم
%100	106	المجموع

الملاحظ من الجدول أن نسبة 60,38% من الموظفين أصحاب العقود الدائمة، في حين تمثل نسبة 39,62% الموظفين ذوي عقود العمل المؤقتة.

يمكن تفسير ذلك: أن أغلب موظفي المؤسسة دائمين وهذا راجع إلى الأقدمية في العمل وكذا يبرر وجود الفئة الشبابية بكثرة في المؤسسات.

يرجع ذلك إلى: أن العمال الدائمين يميلون إلى العمل بأداء فعال وذلك من خلال التواصل المستمر مع المديرية تأملا في الحصول على الترقيات، على عكس الموظفين المؤقتين فهم لا يهتمون بالوصول إلى أداء فعال وهذا يرجع كذلك لسبب عقود ما قبل التشغيل وغيرها أي أن الموظف لا يقدم ما يملك بسبب عقد العمل قصير المدة وهذا لا يعمم على كافة الموظفين المؤقتين فهناك من يحاول التقرب من المديرية وبذل مجهود أكبر أملا في الحصول على عقد عمل دائم.

وكذلك تبرر نسبة الموظفين المؤقتين (عقود العمل المؤقتة) الأقدمية في العمل الأقل من 5 سنوات.

الجدول رقم (11): أقدمية المبحوثين في المؤسسة

النسبة المئوية	لتكرارات	أقدمية المبحوثين في المؤسسة	الاحتمالات
%53,77	57		أقل من 10 سنوات
%26,42	28		من 10 إلى أقل من 20 سنة
%18,87	20		من 20 إلى أقل من 30 سنة
%0,94	1		30 سنة فما فوق
%100	106		المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أن أغلب الموظفين ذو خبرة (أقل من 10 سنوات) بنسبة %53,77، تليها %26,42 نسبة الموظفين ذو خبرة (من 11 إلى 20 سنة).

في المقابل توجد نسبة %18,87 ذو خبرة (من 21 إلى 30 سنة) وهم الفئة التي لها أعوام من الخبرة والعمل في المؤسسة، ونسبة %0,94 للموظفين الذين لديهم خبرة (31 سنة فما فوق).

يمكن تفسير ذلك:

أن أغلب أفراد مجتمع البحث يتمتعون بمدة عمل معتبرة في حين تمثل النسبة الأكبر الموظفين المدمجين وغير المدمجين، فهناك موظفين حديثين في العمل وغالبيتهم أصحاب التعليم العالي لكون المؤسسة تستقطب الأفراد ذو مستوى عالي.

في العموم فإن مجتمع البحث يضم فئات ذات الخبرة المتوسطة والفئات التي ما زالت في البدايات الأولى للعمل مدعمة بالفئات ذات الخبرة الطويلة وقد يفيد ذلك المؤسسة في تنظيمها لتفتح المجال بشكل أوسع أمام الفئات الشابة لتوظيفها وتشجيعها على تدعيم المؤسسة بطاقات جديدة، كما يؤكد

## الفصل السابع..... عرض وتحليل وتفسير البيانات

ذلك أن المؤسسة تعمل على خلق مناصب شغل جديدة لفئة الشباب خريجي الجامعات والمعاهد وتفسر أصغر نسبة في هذا الجدول باللذين سيحاولون إلى التقاعد.

ويعني مما سبق: أن مجتمع البحث في معظمه مجتمع فتي حديث نسبيا في ميدان العمل مع وجود فئة معتبرة من الموظفين الذين زاولوا العمل بالمؤسسة لسنوات طويلة وهو ما أكسبهم الخبرة والكفاءة في التسيير والتحكم في العمل.

من جانب آخر فمجتمع البحث يحتاج باستمرار إلى التكوين ودورات التدريب لكون معظم الموظفين لا يملكون الخبرة الكافية لإنجاز المهام الموكلة لهم.

### المحور الثاني: القيادة النسوية بالقوة والولاء التنظيمي المعياري

#### الجدول رقم (12): مهارات المديرية نموذجا للمحاكاة من طرف الموظفين

النسبة المئوية	التكرارات	مهارات المديرية نموذجا للمحاكاة من طرف الموظفين	الاحتمالات
96,23%	102		نعم
3,77%	04		لا
100%	106		المجموع

الملاحظ من الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن مهارات المديرية تجعل منها نموذجا للمحاكاة وتقدر ب 96,23% وتليها نسبة 3,77% تعبر عن المبحوثين الذين ينفون ذلك.

يمكن تفسير ذلك:

-أن المديرية تعطي القدوة والنموذج في الأداء لأجل مؤسسة شباب فاعلة ومستثمرة للمواهب، وكذلك جملة المهارات التي تبديها في أداء المهام.

ومعنى ذلك: أن محاكاة المديرية في ترتيب الأمور وأداء المهام هو نموذج يقتدى به وبذلك فالموظفين في غالبيتهم يقدرون جهود المديرية ويسعون إلى تقليدها، وهذا يدخل أيضا ضمن ما يعرف بإرساء تقاليد في مؤسسة الشباب في التسيير والمعاملة والقيادة.

### الجدول رقم (13): الأعمال الجانبية للمديرة وتطوع الموظفين

الاحتمالات	الأعمال الجانبية للمديرة وتطوع الموظفين	التكرارات	النسبة المئوية
نعم		73	68,87%
لا		33	31,13%
المجموع		106	100%

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول الإحصائي أن أغلب المبحوثين بمؤسسات الشباب لولاية جيجل يتطوعون في عملهم اقتداء بالمديرة بنسبة 68,87% وتليها نسبة 31,13% تعبر عن المبحوثين الذين ينفون ذلك.

هذا راجع إلى: أن أغلب المديرات يقمن بأعمال جانبية خدمة لمؤسساتهن، كما تسعى أغلبهن إلى إرساء تقليد عمل بمؤسساتهن وضمن النجاحة في الأداء.

ومعنى ذلك أن القيادة النسوية تعمل لتأسيس عمل بالقدوة والمحاكاة كنوع من القيادة الطوعية.

ومنه فالموظفون يقومون بمهام أخرى غير المسندة إليهم تطوعا لا تكليفا وهذا تأسيسا للعمل التطوعي.

الجدول رقم (14): احترام الموظفين لمواقيت العمل أسوة بالمديرة

الاحتمالات	احترام الموظفين لمواقيت العمل أسوة بالمديرة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم		99	93,4%
لا		07	6,6%
المجموع		106	100%

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول الإحصائي أن أغلب المبحوثين بمؤسسات الشباب لولاية جيجل يحترمون مواقيت العمل أسوة بمديرة المؤسسة وذلك بنسبة 93,4%.

يرجع ذلك إلى أن: المديرة تتأسس كقدوة بمواظبتها والتحاقها في المواعيد المحددة كما أن الموظفين يلتزمون بمواقيت العمل كفعل بالمثل أولا والخجل من مواظبة المسئولة ثانيا، وكذلك لأن ذلك أصبح تقليدا معمولا به.

ومعنى ذلك أن هذا السلوك التنظيمي هو نوع من العمل بالمثل أو القيادة بالمثل.

ومنه فاحترام الموظفين لمواقيت العمل هو من مخرجات مواظبة المديرة والتزامها بالمواعيد المحددة.

هذا ما يتوافق مع ما جاء في نموذج سيترز الذي يرى أن اندماج الفرد بمنظمتة يقلل من نسبة

الغياب في العمل.

الجدول رقم (15): تقييد المديرية بالقوانين والتزام الموظفين بالتعليمات

النسبة المئوية	التكرارات	تقييد المديرية بالقوانين والتزام الموظفين بالتعليمات	الاحتمالات
97,17%	103		نعم
2,83%	03		لا
100%	106		المجموع

انطلاقاً من معطيات الجدول الإحصائي يتضح جلياً أن تقييد المديرية بالقوانين يترتب عنه التزام

المبحوثين بالتعليمات بنسبة 97,17%.

وهذا يعود إلى: أن المديرية تبرز أن القانون فوق الجميع وأن القوانين المثيرة للأداء ضرورية للسير

الحسن والتنظيمي للمهام، كما أن الإجراءات المعمول بها هي من صلب القانون أو التشريع الداخلي

للمؤسسة.

والمعنى مما سبق أن آلية التسيير تسري على الجميع دون تفاضل أو استثناء.

ومنه فالالتزام بالتعليمات من طرف الجميع هو من إفرازات القيادة التشاركية.

الجدول رقم (16): قبول المديرية استخلاف الموظفين لبعضهم في حالة الغياب

النسبة المئوية	التكرارات	قبول المديرية استخلاف الموظفين لبعضهم في حالة الغياب	الاحتمالات
%88,68	94		نعم
%11,32	12		لا
%100	106		المجموع

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن المديرية تقبل باستخلاف الموظفين لبعضهم البعض في حالة

الغياب و ذلك بنسبة %88,68.

ويرجع ذلك إلى ضمان استمرار أداء المهام حسب الوتيرة المسطرة، وإيجاد تقليد (يلجأ إليه عند

الضرورة) يسمح بتعدد الأدوار والمهام، كذلك اكتساب الخبرة في الأداء وضمان الجو العائلي والتنسيق

بين الموظفين.

ومعنى ذلك أن مهام التسيير تتصف بنوع من الليونة في التعامل دون الإخلال بأداء المهام.

ومنه فقبول استخلاف الموظفين لبعضهم البعض يدخل ضمن إطار التعاون والعمل التطوعي

والتنسيق لأجل مخرجات تضمن الاستمرار في العمل وحسن التواصل.



الجدول رقم (17): اعتقاد الموظفين بفضل المؤسسة

الاحتمالات	اعتقاد الموظفين بفضل المؤسسة	لتكرارات	النسبة المئوية
نعم			
- التفاني في العمل		24	%22,6
- الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة		09	%8,5
- حب المهنة		03	%2,9
- لا أدري		24	%22,6
لا		46	%43,4
المجموع		106	%100

بالنظر إلى معطيات الجدول الإحصائي يتبين أن أكثر من نصف المبحوثين يعتقدون أنهم مدينون بالفضل لمؤسستهم بنسبة 56.6%.

لأن المؤسسة هي من أبانت على قدراتهم في مجال إعداد الشباب وتوجيههم، وأنهم اكتسبوا مشاعر وسلوكات وظيفية و جسدها ميدانيا ويبرز ذلك خاصة من خلال:

- 34% منهم يرون بأنهم مدينون للمؤسسة من خلال تفانيهم في العمل و شعورهم بالمسؤولية اتجاهها و حبهم للمهنة التي يمارسونها بالمؤسسة أما البقية أي 22.6% فهي تعترف بفضل المؤسسة عليها لكنها لا تدري السبب و هذا يرجع إلى عامل الخبرة غير الكافية التي تمكن من تفسير و التعبير عن الشعور اتجاه المؤسسة انظر إلى الجدول رقم : 10 و 11

أما 43.4% من المبحوثين لا ترى فضلا للمؤسسة عليهم فيرجع إلى طبيعة عقد العمل الذي

يربطهم بالمؤسسة انظر الجدول رقم : 10

ومعنى ذلك أن الاعتقاد السائد لدى العاملين هو أن للمؤسسة فضل عليهم و يتجسد ذلك من خلال تفانيهم في العمل و شعورهم بالمسؤولية و حبهم لعملهم . ومنه فالاعتقاد بفضل المؤسسة هو وانتماء قبل كل شيء ينمي الشعور بالولاء و يرفعه .

و المدخل النظري للحاجات لماسلو يفسر جيدا هذه النتائج فالفئة المنتمية للعمال أصحاب عقود التوظيف الدائمة قد وصلوا إلى مرحلة تحقيق الذات من قمة هرم الحاجات لذا فهم في قمة عطائهم للمنظمة و أما الفئة الثانية أي أصحاب العقود التوظيفية المؤقتة فهم في أسفل الهرم فهم بحاجة إلى الأمن و السلامة و اللذان لا يمكن الشعور بهما إلا من خلال تحصلهم على عقود عمل دائمة و هذا لا ينفي ولاءهم لمؤسساتهم انظر الجدول ( 18 , 20 ) ويتضح ذلك في نموذج انجل وبيري & Angle Perry في شقه الذي يعتبر أن العمليات التي تقوم بها المنظمة هي التي تفسر هذا النوع من السلوك للولاء الذي ينتج من خلال التفاعل بين المنظمة و العاملين فيها و هو نوع من " التعاقد النفسي "

الجدول رقم (18): الاعتقاد بضرورة الإخلاص في العمل من طرف الموظفين

الاحتمالات	الاعتقاد بضرورة الإخلاص في العمل من طرف الموظفين	لتكرارات	النسبة المئوية
نعم		104	%98,11
لا		02	%1,89
المجموع		106	%100

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول الإحصائي أن أغلب المبحوثين يعتقدون بضرورة الإخلاص

في العمل بنسبة %98,11.

وهذا راجع إلى: أن المديرية هي ذاتها قدوة في هذا الفعل (أنظر الجدول 13+14+16) وأن

لتنسيق بين الموظفين جعل عملهم ومستويات الأداء لديهم مرتبطة بالآخرين.

ومعنى ذلك أنه يوجد شعور كبير بالانتماء للمؤسسة، ويوجد تقديس للعمل في حدود الموجود

والمقتنع به.

ومنه فالإخلاص في العمل هو نتاج طريقة العمل والقيادة التشاركية المتبعة.

هذا ما يتفق مع نموذج إتريني فيما يخص الولاء القائم على أساس المزايا المتبادلة التي ترى أن

اندماج الفرد مع المنظمة من حاجيات الفرد والإخلاص لها والعمل على تحقيق أهدافها.

كما جاء أيضا في النظرية الثقافية التي تؤكد على أن استعداد الفرد للدفاع الشخصي عن سمعة

منظمتها والتضحية من أجلها، ما يثبت ولاء الفرد لمنظمتها والإخلاص لها.

الجدول رقم (19): الشعور بمشاكل المؤسسة كمشكل خاص من طرف الموظفين

النسبة المئوية	التكرارات	الشعور بمشاكل المؤسسة كمشكل خاص من طرف الموظفين	الاحتمالات
65,1%	69		نعم
34,9%	37		لا
100%	106		المجموع

انطلاقا من معطيات الجدول الإحصائي تبين أن عددا كبيرا من المبحوثين يشعرون بأن مشاكل المؤسسة كما لو أنها مشكلا خاصا بنسبة 65,1%.

وهذا يعود إلى: ذلك الشعور الجمعي بالانتماء والولاء للمؤسسة والجو العائلي بين الموظفين والمديرة والتعاون بين الموظفين في أداء المهام.

ومعنى ذلك أنه يوجد توافق نفسي واجتماعي بين الموظفين مع وجود شعور جمعي لمشاكل المؤسسة وتسعى لتجاوزها من طرف الجميع.

ومنه فمشاكل المؤسسة يتعامل معها الجميع بكل مسؤولية وولاء.

الجدول رقم (20): الولاء للمؤسسة والالتزام الأخلاقي اتجاه زملاء العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات الولاء للمؤسسة و الالتزام الأخلاقي اتجاه زملاء العمل
94,34%	100	نعم
5,66%	06	لا
100%	106	المجموع

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول الإحصائي أن أغلب المبحوثين لهم ولاء للمؤسسة وملتزمين أخلاقيا اتجاه بعضهم البعض بنسبة 94,34%.

وهذا راجع أساسا لروح الجماعة في العمل، ووجود رابطة بين الموظفين تزيد من مدى انتمائهم للمؤسسة وكذا التعاون بين الموظفين الذي يزيد من وازع الالتزام الأخلاقي اتجاه بعضهم البعض (أنظر الجدول 16+18+19).

ومعنى ذلك أن الأساس الأخلاقي اتجاه المؤسسة واتجاه الموظفين مع بعضهم البعض هو مسطرة العلاقات وأساس القيادة السائدة.

ومنه فالولاء للمؤسسة يتزايد دوما مع تزايد الالتزام الأخلاقي مما يجعل قيادة المؤسسة تشاركية وديمقراطية أيضا.

ما يتفق مع ما جاء في النظرية الثقافية التي ترى أن ولاء الفرد لمنظمتة يعتبر عاملا أخلاقيا ويتعدى إلى رضا الفرد في عمله.

كما يتفق ذلك مع ما جاء في نظرية الحاجات آلدرفير بأن العلاقات والصراعات والتقبل من طرف الآخرين تجعل الفرد يشعر بالرضا والانتماء.

بالإضافة إلى ماكليلاند في نظرية الحاجات فيما يخص الدافع الاجتماعي على أن هناك الرغبة في الصداقة والتعارف وتكوين علاقات اجتماعية ما يبرر وجود الولاء ورضا الفرد في المنظمة.

الجدول رقم (21): الشعور بالمسؤولية عند المساس بمكتسبات المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الشعور بالمسؤولية عند المساس بمكتسبات المؤسسة	الاحتمالات
98,11%	104		نعم
1,89%	02		لا
100%	106		المجموع

انطلاقاً من معطيات الجدول الإحصائي يبين شعور المبحوثين بالمسؤولية عند المساس بمكتسبات المؤسسة بنسبة 98,11%.

وهذا يعود إلى: تزايد الالتزام الأخلاقي اتجاه المؤسسة والشعور بالمسؤولية في أداء المهام وكذلك روح التعاون التي تجعل الموظف يشعر بالانتماء والولاء للمؤسسة.

ومعنى ذلك أن المسؤولية اتجاه المؤسسة تفرضها العديد من المعطيات الذاتية والموضوعية.

ومنه فالشعور بالمسؤولية عند المساس بمكتسبات المؤسسة يبين أن ذلك هو مساس ببناء جماعي وقيادة جماعية تزيد من ميزات طريقة تسيير مديرة المؤسسة.

المحور الثالث: القيادة النسوية بالتشجيع الإبداعي والولاء التنظيمي المستمر

الجدول رقم (22): الطرق المتبعة من قبل المديرية في التسيير تشجيع روح المبادرة لدى

الموظفين

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
		الطرق المتبعة من قبل المديرية في التسيير تشجيع روح المبادرة لدى الموظفين
94,34%	100	نعم
5,66%	06	لا
100%	106	المجموع

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول الإحصائي أن الطريقة المتبعة من قبل المديرية في التسيير تشجع روح المبادرة لدى الموظفين بنسبة 94,34%.

وهذا يعود إلى: أن المديرية تمارس قيادة المؤسسة بترك المجال أمام الموظفين لإبداء المهارات الفردية لهم، وكذا تشجيع المبادرات الايجابية في العمل، وروح التعاون الجماعي للموظفين.

ومعنى ذلك أن تسيير المديرية لمؤسسة الشباب فيه نوع من ترك هامش التجديد للموظفين لإبراز مواهبهم.

ومنه فالقيادة الحرة والتشاركية تسمح لروح المبادرة وتشجع على الإبداع.

هذا ما يتفق مع نظرية ماسلو للحاجات التي ترى أنه كلما زادت درجة إثارة الفرد من خلال المنبهات أو المثيرات الخارجية كلما زادت سبل البحث عن الإشباع حيث أن بعض الحاجات غالبا ما تكون كامنة في ذات الفرد، فإذا تأثرت بمتغيرات خارجية ساعدت على تنشيطها أو تحريكها.

كما ذكر نموذج ستاو وسلانيك في الولاء السلوكي أن المزايا والمكافآت تحدد سلوك الفرد داخل

المنظمة.

الجدول رقم (23): تقبل المديرية لانتقاد أوامرها من الموظفين

الاحتمالات	تقبل المديرية لانتقاد أوامرها من الموظفين	لتكرارات	النسبة المئوية
نعم		85	%80,19
لا		21	%19,81
المجموع		106	%100

انطلاقاً من تكرارات الجدول الإحصائي تبين أن المديرية تتقبل انتقاد الموظفين لأوامرها بنسبة

%80,19.

وهذا يعود إلى: ذلك التقليد المعمول به في اتخاذ القرار جماعياً خاصة في الأمور المصيرية أو

المحورية، وكذا العمل الجماعي وذلك التعاون بين المؤسسة والموظفين على اختلافهم، وترك المجال

لحرية المبادرة التي لا تخلو من أخطاء سواء من قبل المديرية أو الموظفين.

ما يعني أن النقد متبادل بين المديرية والموظفين وكل ما يقوم بمهام في حدود اختصاص ضمن

مؤسسة الشباب.

ومنه فتقبل الانتقاد يعني الجماعية في التنفيذ.



الجدول رقم (24): استحسان الموظفين لأسلوب اتصال المديرية

الاحتمالات	استحسان الموظفين لأسلوب اتصال المديرية	لتكرارات	النسبة المئوية
نعم		96	90,57%
لا		10	9,43%
المجموع		106	100%

الملاحظ من خلال أرقام الجدول الإحصائي أن المبحوثين في أغلبهم يستحسنون أسلوب اتصال المديرية بهم بنسبة 90,57%.

ويرجع ذلك إلى: أن المديرية تترك هامش الودية في الاتصال، كما أن روح الجماعة في اتخاذ القرار يجعل الاتصال غير منقطع في الغالب ويرجع ذلك أيضا إلى الأسلوب الديمقراطي في التعامل وإيصال الأوامر والتعليمات.

ومعنى ذلك أن: الاتصال في مؤسسة الشباب تنظيمي من جهة وودي من جهة أخرى.

ومنه فاتصال المديرية مع الموظفين يلقي القبول والدعم من قبل الجميع.

هذا ما يتوافق مع نظرية المنظمات الخيرية التي ترى أن ولاء الموظفين يتشكل من أساليب الإشراف المتبعة.

إضافة إلى نظرية السمات التي تؤكد على أن القائد يجب أن يمتلك القدرة على حفز وتشجيع الأفراد وكذا القدرة على الاتصال والإقناع.

الجدول رقم (25): تفويض الصلاحيات من قبل المديرية للموظفين

الاحتمالات	تفويض الصلاحيات من قبل المديرية للموظفين	لتكرارات	النسبة المئوية
نعم		59	55,66%
لا		47	44,34%
المجموع		106	100%

الملاحظ من الجدول أن أكبر نسبة من الموظفين يؤكدون على أن المديرية تفتح لهم المجال في اتخاذ القرارات أثناء غيابها وتقدر ب 55,66% وهي نسبة ليست مرتفعة لأن اتخاذ القرار ليس بالأمر الهين وغير متاح لجميع الموظفين إضافة إلى ظرفية ذلك في الغالب. وتليها نسبة 44,34% تعبر عن الموظفين الذين ينفون نهائياً إتاحة أي فرصة للمشاركة باتخاذ لقرارات في غيابها.

يمكن تفسير ذلك:

أن المديرية تعتمد في قيادتها على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات في غيابها أي الأسلوب الاستشاري.

في أنها تحاول التغلب على الرفض الخفي لسلطانها كامرأة قائدة كذلك كون المرأة أكثر قدرة على تطوير العلاقات الإنسانية أفضل في المؤسسة.

أن المشاركة في اتخاذ القرار تولد آلياً لدى بعض الموظفين لأخذ زمام المبادرة في ذلك.

والمعنى من ذلك: نمط المشاركة يرفع نسبياً في مستوى الثقة والتعاون بين القائد والأفراد والمشاركة في وضع الأهداف وصنع القرار، ويجعل الموظف يشعر بحرية نوعاً ما في مناقشة أمور العمل مع

الرئيس ويؤدي ذلك إلى رفع ولاءه للمؤسسة وتمكين الموظفين لاتخاذ القرار هو ضمان لاستمرار أداء المهام.

على عكس المديرات اللواتي لا يشركن جميع المستويات المرؤوسة في اتخاذ القرارات بتصورهن أن ذلك يقلل من شأنهن أو ينزل من مستواههن، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المديرية وتعطيها قوة فوق قوتها كما لذلك أيضا تأثير سحري على الموظفين ويحفظ تماسك المؤسسة ويحقق أهدافها.

وعليه ففتح المجال لاتخاذ القرار هو عمل مؤسساتي يحتدى به.

هذا ما يتفق مع نظرية السمات التي تؤكد على أن تفويض السلطة يعزز الثقة بالمرؤوسين وكذا إعطائهم فرصة وقدرة لاتخاذ القرارات.

بالإضافة إلى ما جاء في نظرية المنظمات الخيرية التي تؤكد على أن المشاركة في اتخاذ القرارات والسلطة تمثل وسائل لدفع الموظفين واجتذاب ولائهم.

الجدول رقم (26): رغبة الموظف بالاستمرار في العمل

النسبة المئوية	لتكرارات	الاحتمالات
91,5%	97	نعم لا
2.8	03	بعد مقر العمل
0.9	01	- الرغبة بالعمل في مؤسسة أخرى
00	00	-عدم وجود توافق مع الزملاء
0.9	01	-عدم وجود حوافز
3.8	04	- بدون رأي
100%	106	المجموع

الملاحظ من خلال تكررات الجدول الإحصائي أن أغلب المبحوثين لهم رغبة في الاستمرار في

العمل بالمؤسسة بنسبة 91,51%.

مع وجود نسبة تقدر بـ 8,49% ترى بعدم الاستمرار في العمل بالمؤسسة للعديد من العوامل هي:

-بعد مقر العمل بنسبة 60%.

-الرغبة بالعمل في مؤسسة أخرى بنسبة 20%.

-عدم وجود توافق مع الزملاء بنسبة 00%.

-عدم وجود حوافز بنسبة 20%.

ومعنى ذلك أن رغبة المغادرة تعود إلى عوامل ظاهرة وليس لعدم الاطمئنان للعمل بالمؤسسة.

وعليه فإن أغلب الموظفين لهم انتماء طاغي للمؤسسة وولاء يمنعهم من المغادرة.

وفي هذا الشأن يشير الدرفير في نظريته حول الحاجات أن العوامل البيئية هي التي تجعل الفرد يشعر بالانتماء وبأبى الرحيل.

إضافة إلى ما أشار إليه ديكتينز وسمرز في نموذجهما بأن الخصائص الشخصية ومكونات المناخ التنظيمي تحدد رضا الفرد عن العمل.

كذلك ما جاء في المدخل التبادلي على أن ميل العمال للبقاء في المؤسسة يكون كلما زادت مكاسبهم فيها.

إضافة إلى ما أشار إليه المدخل العاطفي في أن تطابق أهداف العامل مع أهداف المنظم يزيد من ولاء العامل وبالتالي تقل رغبة العامل في ترك المؤسسة.

#### الجدول رقم (27): الامتيازات المتحصل عليها واستمرار الموظف بالعمل في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
73,58%	78	نعم
26,42%	28	لا
100%	106	المجموع

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول الإحصائي أن أغلب المبحوثين يرون أن الامتيازات المتحصل

عليها تجعلهم يستمرون بالعمل في المؤسسة بنسبة 73,58%.

## الفصل السابع..... عرض وتحليل وتفسير البيانات

باعتبار أن هذه الامتيازات ليست بالضرورة مادية بل تمتد إلى امتيازات معنوية تتراوح بين التشجيع وفتح فرص إثبات الذات ومهارة القيادة وإبداء الرأي والمبادرة.

وهذا يعني وجود امتيازات مختلفة يتحصل عليها الموظف بداية من العلاوات والسفريات والتخميم وغيرها.

وعليه فإن الامتيازات عامل من عوامل البقاء في المؤسسة والاستمرار في أداء المهام.

هذا ما أشار إليه المدخل التبادلي على أن ميل العامل للبقاء في المؤسسة يكون كلما زادت مكاسبه فيها.

وما أشار إليه ماسلو في نظرية الحاجات على أن الحوافز التي توفرها الإدارة تفنقه وتعمل عمل المنبه الذي يثير كوامن الانتماء في الفرد، وأن المنظمة يجب أن توفر سبل الإشباع لتحقيق الأهداف. كما ذكر ماكلياند في نظريته للحاجات بأن تحسين الظروف البيئية المحيطة بالفرد تساعد على دافعيته في الأداء.

### الجدول رقم (28): الاعتقاد بخسارة المستقبل المهني في حال ترك المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاعتقاد بخسارة المستقبل المهني في حال ترك المؤسسة	لاحتمالات
23,58%	25		نعم
76,42%	81		لا
100%	106		المجموع

الملاحظ من خلال إجابات المبحوثين أن ترك المؤسسة لا يعني خسارة المستقبل المهني بنسبة

76,42%.

وما يفسر ذلك هو نضج الموظفين سناً وتجربة وخبرة إضافة إلى اتزانهم النفسي في عملهم وتيقنهم من جدوى إمكانياتهم ومهاراتهم، دون إغفال أمر مشاركتهم في اتخاذ القرارات وروح المبادرة تجعلهم أكبر من أن يعتقدوا بضياع المستقبل المهني.

ومعنى ذلك أن المستقبل المهني للموظفين تتحكم فيه قدراتهم لا أكثر.

ومنه فهم مكسب للمؤسسة والمؤسسة مجرد مجال لكفاءاتهم.

المحور الرابع: القيادة النسوية المراعية للاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي العاطفي

الجدول رقم (29): تلبية المديرية لحاجات الموظفين الفردية

النسبة المئوية	لتكرارات	تلبية المديرية لحاجات الموظفين الفردية	الاحتمالات
68,87%	73		نعم
31,13%	33		لا
100%	106		المجموع

من معطيات الجدول الإحصائي يتبين أن مديرة مؤسسة الشباب عادة تلبية الحاجات الفردية

للموظفين حسب رأي الموظفين أنفسهم بنسبة 68,87%.

ويرجع ذلك إلى: طبيعة العلاقة الودية بين جميع الموظفين والقيادة التشاركية التي عادة ما تفرض

السلوك الاجتماعي متكفل كما تسعى المديرية لكسب ولاء الموظفين بما يخدم المؤسسة.

معنى ذلك أن المديرية تسعى لتأسيس الود الاجتماعي في المؤسسة بعيدا عن الملزمات القانونية.

ومنه فتلبية المديرية لحاجات الموظفين الفردية هي بادرة حسن التعامل في حدود معينة ودون الإخلال بالقانون.

ما يتفق مع النظرية النسوية على عدم إتباع خط السلطة في التعامل مع المرؤوسين، وبناء العلاقات غير رسمية بين الأفراد كما جاء في نظرية المنظمات الخيرية.

**الجدول رقم (30): تخصيص المديرية جانبا من وقتها لتقديم النصائح للموظفين**

النسبة المئوية	التكرارات	تخصيص المديرية جانبا من وقتها لتقديم النصائح للموظفين	الاحتمالات
87,74%	93		نعم
12,26%	13		لا
100%	106		المجموع

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول لإحصائي أن المبحوثين قد أقروا تخصيص المديرية لجانب من وقتها لتقديم النصائح للموظفين بنسبة 87,74%.

وهذا سعيا فيها لتفادي بعض العادات السيئة في العمل وتعزيز فعاليتهم في العمل من خلال استثمار المهارات التي يحوزونها، إلى جانب النصائح الاجتماعية تقوم بتقديم النصائح القانونية والإجرائية في بعض القضايا.

ومعنى ذلك أن مديرة مؤسسة الشباب تسعى لتمرير خبرتها لباقي الموظفين حتى يكونوا على قدر المسؤولية.



وعليه فإن هذا الفعل يدعم القيادة التشاركية في مؤسسة الشباب.

**الجدول رقم (31): المديرية بين مرافقة ومسيرة للموظفين في المؤسسة**

النسبة المئوية	تكرارات	المديرة بين مرافقة ومسيرة للموظفين في المؤسسة	الاحتمالات
22,64%	24		مرافقة
57,55%	61		مسيرة
19,81%	21		كلاهما
100%	106		المجموع

الملاحظ من خلال الجدول الإحصائي أن إجابات المبحوثين ترى أن المديرية مسيرة للموظفين في

المؤسسة بنسبة 57,55%.

ما يبرر أن المديرية تميل إلى الجانب التنظيمي أكثر من الأشياء الأخرى رغم سعيها للتشارك وترك

حرية المبادرة للموظفين.

وهذا يرجع إلى: طبيعة القوانين المنتظمة للقطاع وأنها (المديرة) في الأخير هي المسؤول الأول عن

المؤسسة.

في حين نجد نسبة 22,64% ترى أن المديرية مرافقة للموظفين وهي وجهة نظر تؤخذ بعين

الاعتبار أيضا.

ومعنى ذلك أن قيادة المديرية تشاركية في الفعل وأحادية باعتبار القانون.

ومنه غياب القيادة التشاركية يؤدي بالموظفين لتحمل المسؤولية كل في مجاله بما في ذلك المديرية.

الجدول رقم (32): اعتبار زملاء العمل جزء من الأسرة

النسبة المئوية	لتكرارات	الاحتمالات
92,45%	98	نعم
7,55%	08	لا
100%	106	المجموع

انطلاقاً من معطيات الجدول الإحصائي تبين أن معظم المبحوثين يرون في زملائهم أفراداً من الأسرة بنسبة 92,45%.

وهذا يعود إلى أن المؤسسة تعتبر أسرة ثانية، وإلى كم الولاء والانتماء والعلاقات الودية السائدة في المؤسسة والتوافق المهني والاجتماعي السائد.

ومعنى ذلك أن مؤسسة الشباب هذه استطاعت أن تنمي روح الجماعة والألفة بين الموظفين.

ومنه أن المؤسسة أسرة تنظيمية واجتماعية.

هذا ما يتفق مع نظرية الحاجات لألدرفير على أن العلاقات والصراعات والتقبل من طرف الآخرين يجعل الفرد يشعر بالرضا والانتماء.

كما جاء في نظرية المنظمات الخيرية على أن تتم بناء العلاقات غير رسمية بين الأفراد.

الجدول رقم (33): الحاجة إلى المراقبة والمرافقة من أجل التوجيه في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	احتمالات لحاجة إلى المراقبة و المرافقة من أجل التوجيه في العمل
59,43%	63	نعم
40,57%	43	لا
100%	106	المجموع

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول الإحصائي أن أغلب الموظفين يرون بأنهم في حاجة إلى المراقبة والمرافقة من أجل التوجيه في العمل بنسبة 59,43%، وهي نسبة غير مرتفعة لإيجاد القدرة ومهارات تتحكم في أدائهم وانجاز مهامهم.

وتوجد نسبة 40,57% يرون أنهم ليسوا بحاجة للمرافقة والمراقبة ذلك بفعل روح التعاون السائدة والخبرة المكتسبة في مجال عملهم.

ومعنى ذلك وجود جهود (تنظيمية) في مؤسسة الشباب وتوجد عملية دمج لطموحاتهم وخبراتهم.

ومنه فالمرافقة والمراقبة ضرورية لتوجه سليم نحو عمل وأداء ايجابي.

هذا ما أشارت إليه النظرية الاجتماعية النسوية التي نصت على التوجيه والإرشاد دون التركيز على إعطاء الأوامر.

الجدول رقم (34): اهتمام المديرية بالجوانب الشخصية للموظفين يرفع مستوى أداءهم

النسبة المئوية	التكرارات	اهتمام المديرية بالجوانب الشخصية للموظفين يرفع الاحتمالات مستوى أداءهم
%87,74	93	نعم
%12,26	13	لا
%100	106	المجموع

نلاحظ من خلال أرقام الجدول الإحصائي أن أغلب المبحوثين يقرون باهتمام المديرية بالجوانب

الشخصية لهم ما يرفع مستوى أدائهم وذلك بنسبة %87,74.

وهذا يعود إلى: شعور الموظفين باهتمام وتقدير المديرية لمؤهلاتهم وأن ذلك يعتبر تشجيع معنوي

واعتبار اجتماعي لانتمائهم للمؤسسة.

ومعنى ذلك أن الموظفين يسعون لرد الجميل مهنيا وتنظيميا مما يزيد من مردودية المؤسسة

واستثمار قدراتهم في ذلك.

ومنه فالاهتمام بالجوانب الشخصية هو تعزيز للقيادة السلسة في إدارة الأعمال.

الجدول رقم (35): الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة يمنع مغادرتها

النسبة المئوية	التكرارات	الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة يمنع مغادرتها
%62,26	66	نعم
%37,74	40	لا
%100	106	المجموع

الملاحظ من خلال أرقام الجدول الإحصائي أن المبحوثين يشعرون بالمسؤولية اتجاه مؤسساتهم ما يمنعهم من مغادرتها بنسبة 62,26%.

وهذا راجع: لكم الانتماء والولاء وكذا اعتبار المؤسسة أسرة ثانية (انظر الجدول 34) والمهام الواجب تنفيذها في صالح المؤسسة.

ومعنى ذلك أن الموظفين يشعرون بالاستقرار المهني ويتحملون المسؤولية.

ومنه فالشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة يعزي بها القيادة الحرة والتشاركية المتبعة.

هذا ما أشار إليه نموذج انجل وبيري فيما يخص المنظمة كأساس الولاء التنظيمي في أن تشرب الفرد لقيم المنظمة يضيف نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين المنظمة. إضافة إلى نموذج إتزيوني الذي أشار إلى فناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة تجعل الفرد مندمج بالمنظمة.

كما يشير نموذج سترز بأن بذل أكبر جهد رغبة في عدم ترك التنظيم.

#### الجدول رقم (36): قبول أي عمل للاحتفاظ بالمنصب

النسبة المئوية	لتكرارات	الاحتمالات
42,45%	45	نعم
57,55%	61	لا
100%	106	المجموع

الملاحظ من خلال إجابات المبحوثين أنهم لا يقبلون أي عمل لأجل الاحتفاظ بالمنصب بنسبة

57,55%.

باعتبار أن المسؤولية هي تكليف يتضمن تضحيات في هذه المؤسسة وليس تسلطا أو تميزا وأن

المناصب تحدد من خلال القانون والأقدمية والتخصص والخبرة ولا دخل للاعتبارات الأخرى غير المهنية

والتنظيمية.

ومعنى ذلك أنه لا يوجد صراع على المناصب والمسؤوليات.

ومنه فمؤسسة الشباب هذه ذات القيادة التشاركية في أغلب الأحيان بحيث استطاعت إيجاد الألفة

والود الاجتماعي داخلها.

## خلاصة الفصل

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية باعتبارها مرحلة هامة وأساسية من مراحل البحث العلمي، حيث تساعد على استخلاص النتائج التي تؤكد صدق الفرضيات الموضوعية أو نفيها، وتمكن من الإجابة على أسئلة الدراسة.

## الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: موقع الدراسة في البناء النظري

رابعاً: النتائج العامة

خلاصة الفصل



## تمهيد

بعد تقديم تفسير وتحليل للبيانات والمعطيات الميدانية الموضوعية في جداول إحصائية، والتي قسمت حسب محاور الاستمارة، ومن خلال ما تم إبرازه في الجانب النظري من طرح لإشكالية الدراسة ومختلف النظريات التي تقدم عديد التحليلات لعلاقة القيادة النسوية بالولاء التنظيمي، وبعد التطرق للدراسات السابقة التي تخدم موضوع البحث سيتم من خلال هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضيات وتوضيح مدى تحققها بما جاء في مجتمع البحث وفي ظل ما وردت في الدراسات السابقة وفي الإطار النظري وصولاً إلى ما أثارته الدراسة من قضايا فيما يخص القيادة النسوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

## أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

### 1 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

بالنظر إلى الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى الموسومة بـ "توجد علاقة إيجابية بين القيادة النسوية بأقدوة و الولاء التنظيمي المعياري" يتبين أن المديرية تعطي القدوة والنموذج في الأداء لأجل مؤسسة شباب فاعلة ومستثمرة للمواهب وهذا يدخل ضمن ما يعرف بإرساء تقاليد في مؤسسة الشباب في التسيير والمعاملة والقيادة ( أنظر الجدول رقم12)، كما أن الموظفين يلتزمون بمواقيت العمل كفعل بالمثل لمديرتهم فهذا الالتزام من مخرجات مواظبة المديرية والتزامها بالمواعيد المحددة (أنظر الجدول رقم14).

كما أن المديرية تبرز أن القانون فوق الجميع وأن القوانين المثيرة للأداء ضرورية لسير الحسن ولتنظيم المهام فآلية التسيير تسري على الجميع دون تفاضل أو استثناء، فهذا الالتزام بالتعليمات من طرف الجميع هو من إفرازات القيادة التشاركية (أنظر الجدول رقم15)، كما أن استمرار أداء المهام حسب الوتيرة المسطرة يسمح بتعدد الأدوار والمهام بالإضافة إلى اكتساب الخبرة في الأداء وضمن الجو العائلي والتنسيق بين الموظفين، فمهام التسيير تتصف بنوع من الليونة في التعامل ما يسمح باستخلاف الموظفين لبعضهم البعض فهذا يدخل ضمن إطار التعاون والعمل التطوعي والتنسيق لأجل مخرجات تضمن الاستمرار في العمل وحسن التواصل (أنظر الجدول رقم16).

وبخصوص الإخلاص في العمل فهناك شعور كبير بالانتماء للمؤسسة كما يوجد تقديس للعمل في حدود الموجود والمقتنع به، فهذا نتاج لطريقة العمل والقيادة التشاركية المتبعة (أنظر الجدول رقم18).

إن الشعور بالانتماء والالتزام الأخلاقي راجع أيضا لروح الجماعة في العمل ووجود رابطة بين الموظفين وكذا التعاون فيما بينهم وهذا ما يعبر عن أساس القيادة السائدة، فكلما زاد الالتزام الأخلاقي زاد من الولاء للمؤسسة مما يجعل قيادة المؤسسة تشاركية وديمقراطية أيضا (أنظر الجدول رقم 20).

في ظل الالتزام الأخلاقي هناك شعور بالمسؤولية في أداء المهام وفي ممتلكات المؤسسة وهذا الشعور تفرضه العديد من المعطيات الذاتية والموضوعية وأي مساس بهذه الممتلكات يدخل ضمن المساس ببناء جماعي وقيادة جماعية تزيد من ميزاتها طريقة تسيير مديرة المؤسسة (أنظر الجدول رقم 21).

وتبعا لما تضمنته الفرضية الفرعية الأولى وما أفضت إليه نتائج الدراسة، يمكن التأكيد على أن هناك علاقة ايجابية بين القيادة النسوية بالقدوة والولاء التنظيمي المعياري، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى محققة.

## 2 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

بالتمعن في الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على أنه " توجد علاقة ايجابية بين القيادة النسوية بالتشجيع الإبداعي والولاء التنظيمي المستمر" يتبين أن المديرية تمارس قيادة المؤسسة بترك المجال أمام الموظفين لإبداء المهارات الفردية لهم، وكذا تشجيع المبادرات الايجابية في العمل وروح التعاون الجماعي للموظفين، هذه القيادة فيها نوع من ترك هامش التجديد للموظفين لإبراز مواهبهم (قيادة حرة وتشاركية) كما تشجعهم على الإبداع وروح المبادرة (أنظر الجدول رقم 22).

وفيما يخص انتقاد الموظفين لأوامر المديرية فهناك نقد متبادل بين المديرية والموظفين وكل ما يقوم بهما في حدود اختصاص ضمن مؤسسة الشباب، فترك المجال لحرية المبادرة لا يخلو من أخطاء سواء من قبل المديرية أو الموظفين وذلك يعني الجماعية في التنفيذ (أنظر الجدول رقم 23).

في حين تترك المديرية هامش الودية في الاتصال فروح الجماعة تجعل الاتصال غير متقطع في الغالب، كما أن الاتصال في مؤسسات الشباب تنظيمي من جهة وودي من جهة أخرى وهذا الاتصال يلقي القبول والدعم من قبل الجميع (أنظر الجدول رقم 24).

أما فيما يخص الاستمرار بالعمل فالموظفين يريدون ذلك، فلهم انتماء طاغي للمؤسسة وولاء يمنهم من المغادرة (أنظر الجدول رقم 26)، في حين نضج الموظفين سنا وتجربة وخبرة إضافة إلى اتزانهم النفسي في عملهم وتيقنهم من جدوى إمكانياتهم ومهاراتهم، دون إغفال أمر مشاركتهم في اتخاذ القرارات وروح المبادرة تجعلهم أكبر من أن يعتقدوا بضياح المستقبل المهني في حالة ترك المؤسسة (أنظر الجدول رقم 28).

وتبعاً لما تضمنته الفرضية الفرعية الثانية بأن هناك علاقة ايجابية بين القيادة النسوية بالتشجيع الإبداعي والولاء التنظيمي المستمر، وما أفضت إليه نتائج الدراسة فإن الفرضية الفرعية الثانية محققة إلى حد ما لأن المؤشرات التي تم التوصل إليها تثبت إلى حد كبير أن هناك علاقة ايجابية.

### 3 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

بتقديم الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة والتي تشير إلى أن "هناك علاقة ايجابية بين القيادة النسوية المراعية للاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي العاطفي" يتضح أن هناك علاقة ودية بين جميع الموظفين والقيادة التشاركية التي عادة ما تفرض السلوك الاجتماعي المتكفل كما تسعى المديرية

لكسب ولاء الموظفين بما يخدم المؤسسة، فتلبية المديرية لحاجات الموظفين الفردية هي بادرة حسن التعامل في حدود معينة ودون الإخلال بالقانون (أنظر الجدول رقم 29).

كما أن المديرية تخصص وقتا لتقديم النصائح الاجتماعية والقانونية والإجرائية للموظفين لتعزيز فعاليتهم في العمل، فهي تسعى لتمير خبرتها للموظفين حتى يكونوا على قدر المسؤولية مما يدعم القيادة التشاركية (أنظر الجدول رقم 30)، إضافة إلى أن مؤسسة الشباب تنمي روح الجماعة والألفة بين الموظفين ما يجعلهم أسرة تنظيمية واجتماعية (أنظر الجدول رقم 31).

كما أن الموظفين يشعرون باهتمام وتقدير المديرية لمؤهلاتهم وأن ذلك يعتبر تشجيع معنوي واعتبار اجتماعي لانتمائهم للمؤسسة ويسعون لرد الجميل مهنيا وتنظيميا مما يزيد من مردودية المؤسسة واستثمار قدراتهم في ذلك، ويعزز القيادة السلسة في إدارة الأعمال (أنظر الجدول رقم 32). إضافة إلى ذلك فكم الانتماء والولاء للمؤسسة يجعل منها أسرة ثانية ويسعون لتنفيذ المهام في صالحها كما أنهم يشعرون بالاستقرار المهني ويتحملون المسؤولية ما يوحى إلى القيادة الحرة و التشاركية المتبعة (أنظر الجدول رقم 34).

وتبعا لما تضمنته الفرضية الفرعية الثالثة ولما أفضت إليه نتائج الدراسة يتبين أنه توجد علاقة ايجابية بين القيادة النسوية المراعية للاعتبارات الفردية والولاء العاطفي، وبالتالي بالفرضية محققة.

#### مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

بعد استعراض ما جاء في مناقشة الفرضيات الفرعية الثلاثة يمكن استقراء ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة الموضوعة لها فيتضح أن لكل وظيفة من وظائف القيادة النسوية دور تلعبه في تحسين وزيادة الولاء التنظيمي للعاملين وتحقيق التزامهم، فممارسة القائدة لكل من عملية التوجيه والمراقبة

والتنسيق عن طريق تتبع مستويات وظروف الأداء إضافة إلى فتح قنوات الاتصال والتفاعل بين القادة والمرؤوسين، كل ذلك يزيد من كفاءة العاملين وقدرتهم على العمل كما تحقق ولاءهم التنظيمي، فبعد ما تم تناوله في ضوء الفرضيات الفرعية والنتائج المتوصل إليها والتي بمقتضاها تحققت هذه الفرضيات فهذا يفضي إلى أن الفرضية العامة "توجد علاقة للقيادة النسوية والولاء التنظيمي للموظفين في مؤسسات الشباب" محققة إلى حد بعيد.

### ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

بعد التطرق إلى الجانب النظري وطرح إشكالية البحث وعرض مختلف النظريات التي تناولت موضوع الدراسة وبعد إيراد النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات الموضوعية للتعرف على العلاقة بين القيادة النسوية والولاء التنظيمي، ومن خلال التعرض في الجانب النظري إلى مختلف ما أوردهته الدراسات السابقة، كان لزاما الاقتراب منها من خلال التطرق إلى: المنهج والأدوات والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.

#### 1 - من حيث المنهج:

مثلما تم اعتماد المنهج الوصفي في الدراسة كانت هناك بعض الدراسات السابقة قد اعتمدت ذات المنهج مثل دراسة "تسرين تواتيت" ودراسة "كريمي كريمة"، ومعظم هذه الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي الذي هو إحدى تطبيقات المنهج الوصفي كدراسة "مروة أبو النور" ودراسة "عبد الفتاح صالح خليفات" ودراسة "محمد صلاح أبو العلا" وكذا دراسة "مالكي محمد أمين".

أما دراسة "شلوف فريدة" فقد اعتمد فيها على منهج دراسة الحالة والذي يعتبر أيضا أحد تطبيقات المنهج الوصفي.

وعليه فالدراسة الحالية والدراسات السابقة اعتمد فيها منهج واحد رغم اختلاف التطبيقات.

## 2 - حسب أدوات جمع البيانات:

في هذه الدراسة تم اعتماد أدوات منهجية لجمع البيانات من الميدان والمتمثلة في: الاستمارة كأداة رئيسية والملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة، وفي نطاق ضيق الوثائق والسجلات التي أعانت في بعض مناحي الدراسة وكذلك اعتمدت الدراسات السابقة هي الأخرى على معظم هذه الأدوات المنهجية رغم اختلاف التخصصات والبيئات التي أجريت فيها هذه الدراسات.

حيث اقتصرت دراسات "Koneck" و"مروة أبو النور" و"محمد صلاح أبو العلاء" و"مالكي محمد أمين" كلها على الاستمارة كأداة بحثية وحيدة في جمع البيانات من الميدان.

في حين اعتمدت "تسرين تواتيت" و"دودو" في دراستهما على الملاحظة والاستمارة والمقابلة كأدوات منهجية في جمع البيانات من ميدان البحث.

واعتمدت أيضا "كرمي كريمة" في دراستها على الأدوات المنهجية المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستمارة وكذا الوثائق والسجلات لجمع البيانات من الميدان، في حين استغنت "شلوف فريدة" في دراستها عن الاستمارة واعتمدت على المقابلة والملاحظة والوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات.

وعليه فجل الدراسات السابقة اعتمدت على ذات أدوات جمع البيانات للدراسة الحالية.

## 3 - حسب النتائج:

النتائج التي توصلت إليها الدراسة تتفق مع أغلب الدراسات السابقة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة إلى حد ما بين القيادة النسوية والولاء التنظيمي للموظفين.

فقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مهارات المديرية تجعل منها نموذجا للمحاكاة من قبل الموظفين وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة "نسرين تواتيت" في أن المهارات والصفات القيادية للمرأة تساعد الموظفين على زيادة رغبتهم في أداء العمل بشكل جيد، كذلك ما توصلت إليه دراسة "Smith" في أن هناك عددا من العوامل تزيد من الولاء منها مهارات القيادة ودعم العاملين، بالإضافة إلى ما توصلت إليه دراسة "شلوف فريدة" على أن المرأة الجزائرية لديها من المؤهلات والخصائص التي تجعلها ناجحة وبذلك تساهم في ايجابية للحياة الاجتماعية والاقتصادية.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أن الطريقة المتبعة من قبل المديرية في التسيير تشجع روح المبادرة لدى الموظفين بالإضافة إلى أن المديرية تفتح لهم المجال في اتخاذ القرارات أثناء غيابها وكذا رغبتهم بالاستمرار في العمل بالمؤسسة وهذا يتفق مع دراسة "نسرين تواتيت" التي توصلت إلى أن النمط القيادي للمرأة يساعد العاملين على زيادة رغبتهم لأداء أعمالهم و ذلك من خلال القيادة الاستشارية التي تفتح أمامهم مجال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد من الشعور بالانسجام والانتماء ويقلل من معدل دوران العمل وبالتالي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، كما يتفق هذا مع دراسة "كرمي كريمة" التي توصلت إلى أن العمال يشاركون في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تماسك المنظمة وزيادة ولاء العمال لها.

توصلت الدراسة أيضا إلى أن أغلب المبحوثين يرون أن الامتيازات المتحصل عليها تجعلهم يستمرون بالعمل في المؤسسة وهذا ما أشارت إليه دراسة "عبد الفتاح صالح خليفات" في دراسته حيث توصلت إلى ضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بحيث لا يتم اللجوء إلى البحث عن الفرص البديلة، كذلك توصلت دراسة "Smith" إلى أن من العوامل المسببة لعدم الرضا وضعف الولاء هي التي تتعلق بظروف العمل من حيث الراتب ونظام الحوافز والجوانب



## الفصل الثامن..... مناقشة نتائج الدراسة

المادية، وفي دراسة "كرمي كريمة" توصلت إلى أنه يتم تحفيز الموظفين ماديا ومعنويا من أجل تشجيع الإبداع والاقتراحات كما يكرم الموظف في حالة المساهمة في التطوير.

توصلت الدراسة أيضا إلى أن المديرية عادة تلبى الحاجات الفردية للموظفين وأن أغلب الموظفين يحترمون مواقيت العمل أسوة بمديرة المؤسسة وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة "كرمي كريمة" في أن القيادة تهتم ببناء ثقافة المؤسسة من حيث الاهتمام بإشباع حاجات العاملين وتوفير الاحترام بين الإدارة والأفراد.

ومن نتائج هذه الدراسة أن أغلب الموظفون يرون بأنهم في حاجة إلى المراقبة والمرافقة من أجل التوجيه في العمل وهذا يتفق إلى حد ما مع ما توصلت إليه دراسة "تسرين تواتيت" في أن ممارسة القيادة لكل من عملية التوجيه والمراقبة والتنسيق عن طريق تتبع مستويات وظروف الأداء إضافة إلى تقسيم العمل وتوزيع المهام توزيعا عادلا على الموظفين وكذا فتح قنوات الاتصال والتفاعل بين القادة والمرؤوسين كل ذلك يزيد من كفاءة العاملين وقدرتهم على العمل كما تحقق التزامهم الوظيفي.

### ثالثا: موقع الدراسة في البناء النظري

بعد التطرق إلى المناقشة في ضوء فرضيات الدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة، لتوضيح العلاقة بين القيادة النسوية والولاء التنظيمي، سيتم التطرق إلى مدى تطابق نتائج هذه الدراسة مع أساسيات النظريات المستخدمة في الدراسة والتي تم التطرق إليها في الخلفية النظرية لموضوع الدراسة.

### مناقشة النتائج في ضوء النظريات المتعلقة بالقيادة النسوية:

#### نظرية السمات:

أثبتت الدراسة الحالية أن اتصال المديرية مع الموظفين يلقى القبول والدعم من قبل الجميع كما أن نمط المشاركة يرفع نسبيا في مستوى الثقة والتعاون بين القائد والأفراد والمشاركة في وضع الأهداف وصنع القرار هذا ما أفضت به نظرية السمات أن من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد هي القدرة على حفز وتشجيع الأفراد وكذا القدرة على الاتصال والإقناع وغرس الثقة في الآخرين وتفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين والقدرة على اتخاذ القرارات.

### النظرية الاجتماعية النسوية:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنه يوجد تحول كبير في ذهنيات المجتمع الجزائري بحيث أصبح عمل المرأة مقبول في أوساط المجتمع، كما أن المديرية تلبي حاجات الموظفين الشخصية والتي تعتبر بادرة حسن التعامل في حدود معينة ودون الإخلال بالقانون إضافة إلى ضرورة المراقبة والمراقبة لتوجه سليم نحو عمل وأداء إيجابي وهذا ينطبق أساسا مع ما جاءت به النظرية الاجتماعية النسوية التي تدعو إلى ضرورة الدعم العاطفي للعاملين من قبل الزملاء في العمل وتشجع على المشاركة في حل المشكلات الشخصية للعاملين وعدم تجاهل هذه المشكلات كما تفعل التنظيمات البيروقراطية، كما تشير أيضا إلى أن النساء يملن إلى جعل مكان العمل أكثر إنسانية وأكثر ميلا لعدم تركيز القوة وعدم إتباع خط السلطة في التعامل مع المرؤوسين، ويفضّلن التوجيه والإرشاد للمرؤوسين دون التركيز على إعطاء الأوامر.

### نظرية النوع الاجتماعي:

من خلال النتائج المتحصّل عليها في الدراسة الحالية بأنه يوجد تحول كبير في ذهنيات المجتمع الجزائري بحيث أصبح عمل المرأة مقبول في أوساط المجتمع (ذلك لطبيعة العمل المغربية وأن غالبية

الإناث يرون في ذلك إثبات للذات)، هذا ينطبق مع أساسيات نظرية النوع الاجتماعي التي أشارت إلى حتمية إدماج النوع الاجتماعي في جميع المجالات وخاصة في المجال الاقتصادي لأن النوع الاجتماعي من وجهة نظر السوسيو اقتصادية يعني أن المرأة يجب أن يكون لها الحق في العمل مثلها مثل الرجل.

### النظرية الاقتصادية الحديثة:

بعد التطرق إلى النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الحالية فيما يخص عمل وقيادة المرأة وجدت أن صنف النساء أصبح يتواجد بكثرة في أوساط العمل ما يؤكد على التحولات الطارئة في المجتمعات وهذا ما يتفق مع النظرية الاقتصادية الحديثة التي تؤكد على أن أدوار المرأة في التنمية الاجتماعية مرتبط بطبيعة البناء الاجتماعي القائم وما يطرأ على هذا البناء من تغيرات بفعل عملية التحديث كالتعليم والتحفيز والتجديدات الاجتماعية والثقافية المصاحبة مما يؤدي إلى زيادة فرص العمل المختلفة للمرأة، كما أن المرأتم تكن قادرة على اختيار نوع عملها وفقاً لطموحاتها وإنما كانت مجبرة في كثير من الأحيان لقبول العمل الذي يعرض عليها أو المتوفر في سوق العمل، فالظروف الاجتماعية والاقتصادية آنذاك لم تعطي للمرأة فرص اختيار عملها، ففي الغالب كانت تخرج لدافع الحاجة وليس لإثبات الذات أو الندية مع الرجل، هذا ما يبرر وجود الجنس الأنثوي بكثرة في أوساط العمل.

### مناقشة النتائج في ضوء النظريات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

#### نظرية المنظمات الخيرية:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يتبين أن الاتصال في مؤسسة الشباب تنظيمي من جهة وودي من جهة أخرى ما يجعل اتصال المديرية مع الموظفين يلقي القبول والدعم من قبل الجميع، إضافة إلى أن المديرية تفتح المجال أمام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات ما يؤثر على الموظفين

ويحفظ تماسك المؤسسة وتحقيق أهدافها، كما أن المديرية تلبي حاجيات الموظفين الفردية كبادرة حسن التعامل في حدود القانون هذا ما يقوي صلة الترابط بين الموظفين فيدخلهم في جو أسري تنظيمي ما يشعروهم أنهم أسرة واحدة، وهذا ما يتوافق مع **نظرية المنظمات الخيرية** في أن اللامركزية والمشاركة في السلطة تمثل وسائل لدفع الموظفين واجتذاب ولائهم، كذلك تعطي أهمية شديدة لبرامج الرفاهية مثل برامج التدريب والتوجيه وبناء العلاقات غير رسمية بين الأفراد والاحتفالات، كل هذا يتيح الفرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء هذه الخدمات.

### النظرية الثقافية:

من خلال ما أفضت إليه هذه الدراسة من نتائج يتضح أن الولاء للمؤسسة يتزايد دوماً مع تزايد الالتزام الأخلاقي فهذا الأخير هو مسطرة العلاقات وأساس القيادة السائدة ضف إلى ذلك وجود شعور كبير بالانتماء للمؤسسة، ويوجد تقديس للعمل في حدود الموجود و المقتنع به، هذا ما يبرر الإخلاص في العمل الراجع إلى طريقة العمل والقيادة التشاركية، وهذا ينطبق مع ما أشارت إليه **النظرية الثقافية** التي ترى أن توحد الفرد وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو أنها قيمة وهادفة، إذ نجد أن ولاء الفرد لمنظمتها يعتبر عاملاً أخلاقياً ويتعدى كمجرد رضا الفرد في عمله، وكذلك استعداد الفرد للدفاع الشخصي عن سمعة منظمتها والتضحية من أجلها، غير أن ولاء الفرد للمنظمة يختلف عن ولاء الفرد لوظيفته، ذلك أن الولاء من خلال هذه النظرية نابع من إحساس يحد من بعض الظواهر مثل التسرب الوظيفي والغياب والعمل خارج وقت الدوام.

## نظرية محتوى الحاجات:

### لماسلو:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الدراسة الحالية يتبين أن تسيير المديرية لمؤسسة الشباب فيه نوع من ترك هامش التجديد للموظفين لإبراز مواهبهم فالقيادة الحرة والتشاركية تسمح لروح المبادرة وتشجع على الإبداع كما أن الامتيازات المتحصل عليها تجعلهم يستمرون بالعمل فالامتيازات عامل من عوامل البقاء في المؤسسة والاستمرار في أداء المهام، هذا ما يتطابق مع نظرية ماسلو للحاجات على من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد من وجهة نظر هذه النظرية هي القدرة على حفز وتشجيع الأفراد وكذا القدرة على الاتصال والإقناع وغرس الثقة في الآخرين وتفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين والقدرة على اتخاذ القرارات.

### آلدرفير:

من خلال نتائج الدراسة الحالية يتبين أن رغبة المغادرة تعود إلى عوامل ظاهرة وليس لعدم الاطمئنان للعمل بالمؤسسة، وأن أغلب الموظفين لهم انتماء طاعي للمؤسسة وولاء يمنهم من المغادرة كما أن مؤسسة الشباب هذه استطاعت أن تنمي روح الجماعة والألفة بين الموظفين فهي تعتبر أسرة تنظيمية واجتماعية، هذا ما يتوافق مع ما جاءت به نظرية آلدرفير للحاجات في أن العوامل البيئية والعلاقات والصراعات والتقبل من طرف الآخرين هي التي تجعل الفرد يشعر بالانتماء وبأبى الرحيل وتهتم هذه النظرية بتطوير المهارات والقدرات وتحقيق الذات في الوظيفة.

ماكلياند:

من خلال النتائج المتوصل إليها من الدراسة الحالية يتبين أن الولاء للمؤسسة يتزايد دوماً مع تزايد الالتزام الأخلاقي مما يجعل قيادة المؤسسة تشاركية وديمقراطية أيضاً وإن الامتيازات عامل من عوامل البقاء في المؤسسة والاستمرار في أداء المهام، وهذا ما أشارت إليه نظرية ماكلياند للحاجات في اكتساب الحاجات للأفراد تكون بدوافع وهي دافع الانجاز الذي يمثل الرغبة في الإجابة والامتياز، وكذا الدافع الاجتماعي الممثل في الرغبة في الصداقة والتعارف وتكوين علاقات اجتماعية كما أشارت النظرية أيضاً إلى تحسين الظروف البيئية المحيطة بالفرد للمساعدة على تطوير دافعيته بالشكل الذي يساعد على تحقيق مستويات أفضل في الأداء.

مناقشة النتائج في ضوء النماذج المستخدمة في الدراسة:

نموذج ستيرز:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الدراسة الحالية يتبين أن المؤسسة تعطي أهمية للمستوى التعليمي في شغل المناصب الوظيفية بها مما يسمح بتحقيق توافق مهني للعامل بما ينسجم مستواه التعليمي مع منصبه في العمل، كما أن احترام الموظفين لمواقيت العمل هو من مخرجات مواظبة المديرية والتزله بالمواعيد المحددة وإضافة إلى ذلك فالموظفون يشعرون بالاستقرار المهني ويتحملون المسؤولية في المؤسسة وهذا يعزي للقيادة الحرة والتشاركية، وهذا ما يتفق مع نموذج ستيرز الذي أشار إلى أن الفرد يميل للاندماج بمنظمتة ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، كما أنه يبذل أكبر جهد مما ينتج منه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه مما يقلل نسبة غيابه عن العمل.

### نموذج إتزيوني:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة الحالية يتبين أنه يوجد شعور كبير بالانتماء للمؤسسة، ويوجد تقديس للعمل في حدود الموجود والمقتنع به أي وجود الإخلاص في العمل الذي هو نتاج لطريقة العمل والقيادة التشاركية المتبعة إضافة إلى وجود الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها، هذا ما يتوافق مع ما أشار إليه إتزيوني في نموذجيه بأن السلطة والقوة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة إضافة إلى الولاء المعنوي القائم على قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها، كما أشار أيضا إلى الولاء القائم على أساس المزايا المتبادلة التي تمثل اندماج الفرد مع المنظمة من حاجيات الفرد والإخلاص لها والعمل على تحقيق أهدافها.

### نموذج ستاو وسلانيك:

من خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية يتبين أن تسيير المديرية لمؤسسة الشباب فيه نوع من ترك هامش التجديد للموظفين لإبراز مواهبهم فالقيادة الحرة والتشاركية تسمح لروح المبادرة وتشجع على الإبداع كما أن الامتيازات المتحصل عليها في هذه المؤسسة من العوامل التي تجعل الفرد يستمر بالعمل فيها، هذا ما أشار إليه نموذج ستاو وسلانيك فيما يخص الولاء السلوكي الذي يقر أن المزايا والمكافآت تحدد سلوك الفرد داخل المنظمة.

### نموذج انجل وبيري:

بعد التطرق إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الحالية يتبين أن مجتمع المبحوثين هو مجتمع أكثر حيوية ويليق للعمل بهذه المؤسسات وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة كما أن الشعور

بالمسؤولية والاستقرار المهني يمنع من مغادرة المؤسسة، هذا ما أشار إليه نموذج انجل وبيري في تفسير الولاء التنظيمي فإن النموذج الأول (الفرد كأساس للولاء التنظيمي) يفسر الولاء المرتفع لمؤسسة الشباب من خلال متغير السن (77,36%) لمجموع الفئتين ما بين 30-50 وهي الفئة الغالبة كما أن معظمها من النساء كذلك أشار إلى أن بذل أكبر جهد رغبة في عدم ترك التنظيم. أما النموذج الثاني المنظمة (كأساس للولاء التنظيمي) فيفسر الولاء للمنظمة في ضوء نوع من التعاقد الضمني بين العامل و المؤسسة حتى و لو لم يشعر الفرد برضا او امتنان نحو مؤسسته .

### نموذج الابعاد الثلاثة ( الان و ماير ) :

ان هذا النموذج يكاد يفسر كل نتائج الدراسة التي بين أيدينا و ذلك يرجع بالأساس إلى كون هذا الأخير نموذجا جامعا و ملما لجميع الأبعاد التي استعملتها النماذج الأخرى و هو يفسر النسب المؤوية المرتفعة لولاء العاملين و رضاهم عن مؤسساتهم من خلال متغير القيادة النسوية هذه الأخيرة تعتبر محفز جيد و قوي للرفع من مستويات الولاء لما تتميز به من صفات انسانية متفهمة و ملهمة و جامعة .



### رابعاً: النتائج العامة

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج يتضح أن:

- لكل وظيفة من وظائف القيادة النسوية دور في تحسين وتفعيل الأداء الجيد وزيادته وبالتالي الحصول على ولاء الموظفين وتقديمهم أكبر مجهود، وهذا يكون من خلال ما تتبعه القائدة من عمليات التوجيه والتقييم والمراقبة والتنسيق عن طريق تتبع مستويات وظروف الأداء إضافة إلى تقسيم العمل وتوزيع المهام توزيعاً عادلاً على الموظفين وفتح قنوات الاتصال والتفاعل بين القادة والمرؤوسين، كل ذلك يزيد من كفاءة الموظفين وقدرتهم على العمل وتزيد من إخلاصهم في العمل ما يزيد من ولائهم التنظيمي اتجاه عملهم واتجاه منظماتهم ككل.

- إضافة إلى ذلك فإن النمط القيادي للمرأة يساعد العاملين على زيادة رغبتهم في أداء عملهم بشكل جيد وتقديم أفضل ما لديهم وهذا من خلال القيادة الاستشارية التي تفتح أمامهم مجال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد من الشعور بالانسجام والانتماء ويقلل من معدل دوران العمل، فيساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية هذا ما يؤكد ولائهم الكبير لعملهم ومنظماتهم.

- إن المهارات والصفات القيادية للمرأة تساعد الموظفين على زيادة رغبتهم في أداء العمل بشكل جيد وصحيح وذلك من خلال قدرة القائدة على مواجهة التغيير وكذا تركيزها على العلاقات الإنسانية والعمل بروح الفريق مما يحسس العامل بالانتماء والولاء الكبيرين، كما أن مهاراتها الإبداعية والتطويرية وقدرتها على التواصل مع العاملين يحفزهم على الأداء الجيد في المنظمة ما يزيد من ولائهم التنظيمي.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تمت مناقشة نتائج الدراسة، والتي من خلالها تأكد تحقق الفرضيات الفرعية الثلاثة وبناء عليه تحققت الفرضية العامة للدراسة، كما أن معظم الدراسات التي أخذت كخلفية للدراسة الحالية تلتقي معها في جوانب متعددة تشمل المنهج وأدوات جمع البيانات وكذلك النتائج، كما أن نتائج هذه الدراسة وجدت في المقاربات النظرية التي تم عرضها في الجانب النظري للدراسة، حيث جاءت نتائج هذه الدراسة في سياق ما أشارت إليه معظم هذه النظريات، وقد توصلت هذه الدراسة في الأخير إلى نتائج عامة فيما يتعلق بالموضوع المبحوث.

الخاتمة

حاولت هذه الدراسة تقديم طرح سوسيولوجي حول القيادة النسوية اتجاه الولاء التنظيمي للموظفين، حيث يتضح جليا من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني أن للقيادة النسوية دور في تحقيق الولاء التنظيمي كون القيادة لا تقتصر على نوع الجنس وإنما القيادة الحقيقية عبارة عن أفكار تتجسد في الواقع من خلال ما يقدمه القائد للموظفين وكذا الاختيار الأمثل للأسلوب القيادي، فالمرأة استطاعت أن تنشئ مكانتها الاجتماعية مع دخولها لعالم الشغل واستلام مناصب قيادية وهذا باعتبار أن العمل الخارجي وسيلة لاكتساب المكانة الهامة في المجتمع عامة والأسرة خاصة، زيادة على أن مجتمعنا الحالي أولى اهتماما كبيرا لضرورة تعلم المرأة وتكوينها لمواكبة التطورات الراهنة في الحياة وعلى جميع الأصعدة لتحقيق تنمية المجتمع، فتولي المرأة لمناصب قيادة أولجها في معترك الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وأصبحت لها الفرصة في اتخاذ القرارات اللازمة من أجل إرساء خطط تنموية لتطوير المجتمع فقد أصبح من الضروري تواجد المرأة إلى جانب الرجل في العديد من المجالات المختلفة بدون تمييز وكذا في المواقع القيادية كونها تمتلك خصائص عدة تمكنها من تشجيع الموظفين وتنمية روح الولاء التنظيمي لديهم من خلال الأسلوب القيادي المنتهج والذي يمكنهم من تقديم أفضل ما لديهم اتجاه عملهم واتجاه منظماتهم، كما أن الطريقة التي تتعامل بها القائدة مع الموظفين تجعلهم يفتخرون بالعمل تحت قيادتها وتشعرهم بأنهم جزء فعال في المنظمة وبهذا تحقق القائدة ولاء موظفيها وبالتالي الحصول على نتائج مرضية وتحقيق لأهداف المنظمة.

## قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1- باللغة العربية:

1. إحسان محمد الحسن: علم اجتماع الفراغ، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2009.
2. إحسان محمد الحسن: علم اجتماع المرأة، دار وائل، ط1، عمان، 2008.
3. إحسان محمد الحسن: مناهج البحث، دار وائل، ط1، عمان، 2005.
4. أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
5. أحمد قوراية: فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
6. أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، تانيس، 2006.
7. أسامة الخيري: القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
8. أسامة خيري: القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
9. أنتوني غيدنز: ترجمة فايز الصياغ؛ علم الاجتماع، مركز دراسات الوحدة العربية، ط4، بيروت، 2005.
10. بطرس حلاق: القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
11. بلال خلف السكارنه: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2010.
12. جمال الدين محمد مرسي وثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، مصر، 2002.
13. جيل فيريول: ترجمة أنسام محمد الأسعد، دار ومكتبة الهلال لطباعة والنشر، ط1، بيروت، 2011.
14. حامد أحمد بدر: السلوك التنظيمي، دار النهضة، ط1، 1989.
15. حسن ابراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2005.
16. حسن توفيق: فلسفة الإدارة، الدار الجامعية، ط5، دمشق، 1995.

17. حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
18. حمدان محمد مزيان: المنهجية دار التربية الحديثة، ط1، عمان، 1999.
19. خالد أحمد فرحان المشهداني ورائد عبد الله العبيدي: مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
20. خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء المؤسسي، دار الحامد، ط1، عمان، 2007.
21. خليل محمد الشماع وخضير كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط3، الأردن، 2007.
22. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.
23. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2005.
24. خوجة عبد العزيز: علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
25. دوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط14، عمان، 2012.
26. رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا، سوريا، 2004.
27. زاهر عبد الرحيم عاطف: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
28. زكي هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، دار المعرفة، ط1، القاهرة، 1973.
29. زيد منير عبودي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
30. سعد بن محمد الوادعي: التربية بالقدوة والتربية الصامتة، الكتيبات الإسلامية، الرياض.
31. سعيد السيد علي: العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007.
32. شفيق رضوان: علم النفس الاجتماعي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، بيروت، 2008.

33. شفيق محمد: الإنسان والمجتمع مع تطبيقات في علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
34. الشنقيطي محمد الأمين: أضواء البيان في إيضاح القرآن بالقرآن، طباعة الشيخ محمد بن لادن، ط2، المدينة المنورة، 1980.
35. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
36. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط1، عمان، 2010.
37. الشياب أحمد محمد وأبو حمورة عنان محمد: مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
38. صابرين عطية مرسال: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2014.
39. صالح بن حمد العساف: مؤشرات حول المساهمة الاقتصادية للمرأة العاملة في قطاع التربية والتعليم، مطبعة العمال المركزية، بغداد، 1986.
40. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
41. صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم الهادي: السلوك التنظيمي، دار المناهج، ط1، عمان، 2010.
42. صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، ط10، الإسكندرية، 2003.
43. صفاء إسماعيل مرسى: الإختلالات الزوجية، دار إثراء، ط1، 2008.
44. صلاح الدين محمد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
45. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.



46. صلاح عبد القادر النعيمي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
47. ضرار قاسم: تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي الأول، السعودية، 1995.
48. طارق عبد الرؤوف عامر وإيهاب عيسى المصري: الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، الطالبية، 2014.
49. طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
50. عبد الحميد الخليل: السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
51. عبد الرحمان أحمد محمد هيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، الرياض، 1998.
52. عبد الرزاق الرحاحلة وزكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي، ط1، الأردن، 2011.
53. عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007.
54. عبد الفتاح صالح خليفات: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، الجامعة الخاصة الأردنية، 2009.
55. عبد الكريم بوصفاف: جهاد المرأة الجزائرية في ولاية سطيف وتضحياتها الكبرى 1954\_1962، مطبعة عمار قرفي، باتنة، 1977.
56. عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية - التطبيقات، دار الحافظ، ط4، السعودية، 2003.
57. عزات كريم العدوان: العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
58. علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
59. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، ط1، عمان.

60. علي غربي: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البحث، قسنطينة، 1999.
61. علي محمود منصور: مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية، مصر، 1998.
62. عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2007.
63. غريب سيد أحمد: علم الاجتماع ودراسة المجتمع، دار المعرفة العلمية، مصر، 2000، ص24.
64. فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
65. فريد كامل أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي، دار المسيرة، ط3، 2005.
66. قاسم محمد: المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، ط1، 2006.
67. قنديل علاء محمد: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، ط1، الأردن، 2010.
68. كنعان نواف: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1992.
69. لطيفة إبراهيم خضر: دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، مصر، 2000.
70. ماجدة العطية: سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة-، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
71. محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
72. محمد أكرم العدلوني: القيادة في القرن الحادي والعشرين، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2000.
73. محمد الجوهري و زملائه: علم الاجتماع العائلي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009.
74. محمد جاسم العبيدي: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة، ط1، الأردن، 2009.
75. محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2008.

76. محمد سيد فهمي: مشاركة المرأة في مجتمعات العالم الثالث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2012.
77. محمد عبد العال النعيمي وآخرون: طرق ومناهج البحث العلمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
78. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
79. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، ط3، عمان، 2006.
80. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.
81. مدحت محمد أبو النصر: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005.
82. مساعد بن عبد الله النوح: مبادئ البحث التربوي، كلية المعلمين بالرياض، السعودية، 2010.
83. مصطفى السلقاني: الإحصاء في العلوم الاجتماعية والتجارية، دار العلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1989.
84. مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
85. منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002.
86. منى إبراهيم قرشي وعبد الحميد محمد علي: معاناة المرأة، مؤسسة طيبة، ط1، القاهرة، 2009.
87. منير نوري وفريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011.

88. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للطباعة والنشر، 2006.
89. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 1999.
90. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
91. نورة بن عبد الله الهزاني: المرأة العربية بين الماضي والحاضر، دار أسامة، ط1، عمان، 2014.
92. الهاشمي لوكية: السلوك التنظيمي - الجزء الثاني -، شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
93. هشام زكي محمود: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة، ط2، مصر، 1979.
94. هناء الرقاد: نظريات الشخصية وقياسها، دار المأمون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2017.
95. الهواري سيد: ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، مكتبة عين شمس، ط2، القاهرة، 1996.
96. هول كالفن وليندزي غاردنر: ترجمة فرج أحمد فرج وآخرون؛ نظريات الشخصية، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، القاهرة، 1971.

## 2- باللغة الفرنسية:

1. Colvin Robber, Transformational Leadership: a prescription for contemporary organizations, Leadership quarterly, 1999.
2. Dag Ingvar Jacobsen; le caractère public- Un antécédent du leadership transfounationel. le cas de la NORVEGE , Revue internationale des sciences administratives.

3. Fairholm, G.W. spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. Leadership & Organization Development Journal, 1996.
4. Juliana Marcotte , les compartiments de gestion favorisant une performance durable , mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maitrise es sciences , HEC Montréal ; 2016.
5. Julie- Elaine Phaneuf et autres: Personnalité et leadershi :est- ce que le modèle des "Great Eight" peunet de prédire le leadership des gestiomaires ?, Revue Québécoise de psychologi , V39 , N=1 , 2018.
6. Murphy, L. Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, Journal of Nursing Management, 2005, Vol, 13, n1.

#### ثانيا: القواميس والمعاجم

1. ابراهيم بختي: الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية، ط4، جامعة ورقلة، 2015.
2. ابن دريد: جمهرة اللغة، مكتبة المفتي، بغداد.
3. ابن منظور ومحمد بن مكرم: لسان العرب، ج5، دار صادر، بيروت، 2010.
4. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (انجليزي، فرنسي، عربي)، مكتبة لبنان، بيروت، 1986.
5. دليل للكوادر النسائية في الأحزاب الديمقراطية المصرية، دار نظرة.
6. ريمون بودون وبوريلو: ترجمة سليم حداد، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1986.
7. الصحاح في اللغة والعلوم، دار المنارة العربية، بيروت، مجلد 2.
8. عمار الطيب كشرود: معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، بيروت، 2007.
9. فاضلي إدريس: الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2008.

10. لويس معلوف: المنجد في اللغة العربية والإعلام، دار المشرق للطبعة الخامسة والأربعون، ط1، الأردن.
11. محمد عبد الفتاح الصيرفي: البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2002.
12. مصطفى إبراهيم وآخرون: المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، القاهرة، 2004.
13. ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

### ثالثا: الرسائل الجامعية

#### 1 - رسائل الماجستير:

1. بدر محمد الجريسي: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.
2. سعيد بن عبد الله عياش الغامدي: أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الملك خالد العسكري، الرياض، 2006.
3. سنا عطا محمد يوسف: دور الشباب الفلسطيني في رسم السياسات داخل المؤسسات الشبابية وأثره على التنمية - متطوعو المؤسسات الشريكة لمركز بيسان للبحوث والإنماء نموذجا، أطروحة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2009.
4. شلوف فريدة: المرأة المقاوله في الجزائر، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
5. غراز الطاهر: خروج المرأة للعمل وتربية الأطفال، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1994.
6. كرمي كريمة: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز، عنابة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2009 - 2010.

7. لخضر بن غنام: الإشباعات الخارجية وأثرها على دافعية العمال داخل المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
8. ليلي سايب: الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، 2009 - 2010.
9. مالكي أحمد أمين: العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2015 - 2016.
10. محمد صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، بحث استكمالي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2009.
11. مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني: الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، 2009.
12. مريم سلمان عباس الدليمي: خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي، دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2016.
13. مزوار منوبة: أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2013.
14. نسرين تواتيت: القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2013-2014.
15. وهبية مقدود: التحفيز ودوره في أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007-2008.

## 2 - أطروحات الدكتوراه:

1. إياد فتحي العالول: أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، 2016.
2. بنو ناس صباح: أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016.
3. عمر محمد دره: استراتيجيات التعلم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2001.
4. الغامدي سعيد: القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2001.
5. محمد صلاح الدين أبو العلا: علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس تخصص العمل والتنظيم، 2012 - 2013.

## رابعاً: المجالات

1. بوكليفة ليلي ومحي الدين الهواري: المرأة العاملة بالتناوب بين طبيعة المهنة وتأثيراتها الاجتماعية، دراسة حالة الممرضة العاملة بالمستشفى الجامعي تلمسان، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، لبنان، مركز جيل البحث العلمي، العام السابع، العدد 66، 2020.
2. عبد الرزاق فايد: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، مجلة آفاق علمية، مجلد 12، عدد 2، 2020.
3. عز الدين لرقم: مجلة أبحاث نفسية وتربوية، القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، العدد 7، 2014.
4. زدام عمر، مجلة المربي: العدد 21، 2018، المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب - الجزائر،.



5. محمود عبد الرحمان الشنطي: أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2016.
6. مسلم سعاد هالي: المرأة الجزائرية نضال وعمل، مجلة الشرطة، العدد 34، الجزائر، 1987.
7. هدى كريمي: المحددات الاجتماعية والمعايير التنظيمية، جامعة محمد الخامس -المغرب-، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعي، لبنان، مركز جيل البحث لعلمي، العام السابع، العدد 66، 2020.

### خامسا: الملتقيات والمؤتمرات

#### 1 - الملتقيات:

عيسى بوزغينة: إدارة وتنظيم مؤسسات الشباب، مجموعة أعمال الملتقى الوطني الأول لمديري مؤسسات الشباب المنعقد في مارس-أفريل 1996 بالمعهد الوطني لإطارات الشباب تقصرين-الجزائر، بالتعاون مع وزارة الشباب والرياضة، عالم تنشيط الشباب، ط1، 1997.

#### 2 - المؤتمرات:

ابتهاج أحمد علي: المرأة وأنماط القيادة الإدارية، المؤتمر النسوي العام الرابع للإدارة، دمشق، 2003.

### سادسا: الرسائل الوزارية والأوراق العلمية

#### 1 - الرسائل الوزارية:

رشيد بوديسة: المرأة والإدماج الاقتصادي، رسالة الأسرة، تصدر عن الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، الجزائر، 2004.

#### 2 - الأوراق العلمية:

هيفاء بنت منصور الدخيل وسارة بنت زيد آل عنزان: واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية، 2016.

سابعا: المطبوعات الجامعية والبحوث والتقارير العلمية

- فركيوي حورية: دور المندوب المحلي في مجال الإعلام والاتصال على مستوى المحيط، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، فرع قانون الأعمال، بوزريعة-الجزائر، 2014.
- مجدي المالكي وحسن لدادوة: المؤسسات الشبابية في الأراضي الفلسطينية ورأس المال الاجتماعي، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، 2011.

ثامنا: الجريدة الرسمية

1. الجريدة الرسمية ، العدد 02، 07 يناير 2007.
2. الجريدة الرسمية ، العدد 63، 7 أكتوبر 2007.
3. الجريدة الرسمية ، العدد 70، 14 ديسمبر 2008.

تاسعا: المواقع الالكترونية

1. pierre cochet eux , le guide du leadership : définition et théories , pierrecocheteux.com/p- définition- théories- leadership , le 16/05/2021 , 22:00
2. Rio jaan Luc , la théorie du leadership (Kurt Levin) , <https://www.changement.pm/blog/kurt-levin-theorie-leadership> , le 16-05-2021 , 01:40.
3. [moqatel.com/open share/behoth/askria/sec06.doc- cvt.htm](http://moqatel.com/open_share/behoth/askria/sec06.doc-cvt.htm) , le 16-05-2021 , 00:15.
4. <http://www.ahewar.org>, 23-05-2021, 21:47.
5. <https://e3arabi.com/> نظرية ماكلياند في الحاجات , 12-06-2021,22:22.
6. <http://www.marocdroit.com>, 23-06-2021, 22:30.
7. <https://mawdoo3.com>, 26-06-2021 , 09: 05.
8. <https://www.almaany.com>, 26-06-2021, 09:15.
9. Delegation.mjs.gov.ma , 30-06-2021 , 21:25.

10. <https://drasah.com/Archiving/website/2222202112051271.jpeg>  
,14-06-2021 ,18:08.

# قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

استمارة دراسة بعنوان :

علاقة القيادة النسوية بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية :مؤسسات الشباب لولاية - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل

الأستاذ المشرف :

- بوقلمون داود

إعداد الطالبان :

- كيدج وافد شهاب

- بوغرة صابرينة

تحية طيبة و بعد ....

بطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لأغراض البحث العلمي بهدف جمع

معلومات اللازمة لإعداد مذكرة ماستر بعنوان : " علاقة القيادة النسوية بالولاء التنظيمي " ، و باعتباركم

أحد إطارات و موظفي المؤسسة نرجو منكم الإجابة بدقة على الأسئلة المرفقة لهذا الاستبيان بصدق و موضوعية ، علما أن إجاباتكم ستبقى شخصية ومحفوظة ولا يطلع عليها سوى الباحثان و تستعمل ضمن حدود الدراسة و لن تستخدم إلا لأغراض علمية و ستكونون أحد المساهمين في إنجاز هذا العمل ... و شكرا

السنة الجامعية : 2021-2020

ضع العلامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة .

### المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1 - الجنس :  ذكر  أنثى
- 2 - السن :  من 20 إلى أقل من 30 سنة  
 من 30 إلى أقل من 40 سنة  
 من 40 إلى أقل من 50 سنة  
 من 50 إلى 60 سنة
- 3 - المستوى التعليمي :  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4 - الحالة العائلية :  أعزب  متزوج  مطلق
- 5 - طبيعة عقد العمل :  مؤقت  دائم
- 6 - الخبرة المهنية :  أقل من 10 سنوات  
 من 10 إلى أقل من 20 سنة  
 من 20 إلى أقل من 30 سنة  
 30 سنة فما فوق

## المحور الثاني: القيادة النسوية بالقدوة و الولاء التنظيمي المعياري

7 - هل المهارات التي تمتلكها المديرية تجعل منها نموذجا يحاكيه الموظفون ؟

نعم  لا

8 هل قيام المديرية بأعمال ليست من مهامها يجعل الموظفين أكثر تطوعا للقيام بأعمال بعضهم البعض؟

نعم  لا

9 - هل احترام المديرية لمواقيت العمل يجعل الموظفين يحترمون مواقيت العمل ؟

نعم  لا

10 - هل تقيد المديرية بالقوانين يؤدي بالموظفين للالتزام بالتعليمات التي تقدمها ؟

نعم  لا

11 - في حالة غياب أحد الموظفين هل تسمح المديرية باستخلافه من قبل أحد زملائه ؟

نعم  لا

12 - هل تعتقد بأنك مدين اتجاه مؤسستك ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب "نعم" يبرر ذلك في :

التفاني في العمل

الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة

حب المهنة

لا أدري

13 - هل تعتقد أن هذه المؤسسة تستحق أن تعمل فيها بإخلاص ؟

نعم  لا

14 - هل تشعر بأن مشاكل المؤسسة هي من مشاكلك الخاصة ؟

نعم  لا

15 - هل ولاؤك نحو مؤسستك نابع من التزامك الأخلاقي تجاه زملائك في العمل ؟

نعم  لا

16 - هل المساس بمكتسبات المؤسسة يشعرك بالمسؤولية نحوها ؟

نعم  لا

### المحور الثالث: القيادة النسوية بالتشجيع الإبداعي و الولاء التنظيمي المستمر

17 - هل الطرق المتبعة في التسيير من طرف المديرية جديرة بأن تشجع روح المبادرة لدى الموظفين ؟

نعم  لا

18 - هل تتقبل المديرية انتقاد أوامرها من قبل الموظفين ؟

نعم  لا

19 - هل يستحسن الموظفون أسلوب الاتصال المتبع من طرف المديرية ؟

نعم  لا

20 - هل تفتح المديرية المجال أمام الموظفين باتخاذ القرارات أثناء غيابها ؟

نعم  لا

21 - هل لديك الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب " لا " حدد سبب واحد :

بعد مقر العمل

الرغبة بالعمل في مؤسسة أخرى

عدم وجود توافق مع الزملاء

عدم وجود حوافز

دون رأي



22 - هل الامتيازات التي تحصل عليها في هذه المؤسسة من العوامل التي تجعلك تستمر في العمل بها؟

نعم  لا

23 - هل تعتقد بأنك إذا تركت هذه المؤسسة ستخسر مستقبلك المهني؟

نعم  لا

### المحور الرابع : القيادة النسوية المراعية للاعتبارات الفردية و الولاء التنظيمي العاطفي

24 - هل تلبي المديره حاجات الموظفين الفردية الاجتماعية و المهنية؟

نعم  لا

25 - هل تخصص المديره جانبا من وقتها لتقديم النصائح للموظفين؟

نعم  لا

26 - هل تعتبر المديره مرافقة للموظفين أو مسيرة للمؤسسة؟

مرافقة

مسيرة

كلاهما

27 - هل تعتبر زملائك في المؤسسة جزءا من أسرتك؟

نعم  لا

28 - هل أنت بحاجة للمراقبة و المرافقة من أجل توجيهك في العمل؟

نعم  لا

29 - هل الاهتمام بالمشاكل الشخصية للموظفين من طرف المديره يرفع مستوى الأداء لديك؟

نعم  لا

30 - هل شعورك بالمسؤولية تجاه المؤسسة يمنعك من مغادرتها؟

نعم  لا

31 - هل أنت مستعد لقبول أي عمل كي تحتفظ بمنصبك الحالي في المؤسسة؟

نعم  لا



الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

إن الدراسة الحالية و المعنونة " علاقة القيادة النسوية بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية :مؤسسات الشباب لولاية - جيجل - " هي محاولة هدفت إلى البحث عن طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة في شقها النسوي بالولاء التنظيمي و مستوياته لدى العاملين في مؤسسات الشباب بولاية جيجل. و ذلك من خلال تفكيك القيادة إلى مكوناتها الأولية بحسب الأدبيات التي تطرقت للقيادة و محاولة إسقاطها على مكونات القيادة النسوية و مقابلتها مع مكونات الولاء التنظيمي الأساسية و المتعارف عليها في الأدبيات السوسيولوجية وذلك لتسهيل تناول الدراسة في جانبها الميداني بحيث حاولنا الكشف عن العلاقة بين بعض أبعاد القيادة التحويلية و التي تقترب كثيرا من مؤشرات القيادة النسوية حسب العديد من الدراسات مع أنواع أو أشكال الولاء التنظيمي المتداولة في اغلب الدراسات السوسيولوجية ألا و هي الولاء المستمر و الولاء العاطفي و الولاء المعياري . الدراسة أجريت خلال السنة الجامعية ( 2021/2020 ) بإقليم ولاية جيجل استعمل فيها أسلوب المسح الشامل لكون عينة الدراسة تتناسب مع هذا الأسلوب ( 132 ) عامل ولقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة مع الملاحظة و المقابلة وتوصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة النسوية بمختلف أبعادها مع أنواع الولاء التنظيمي .

**الكلمات المفتاحية :** القيادة النسوية، القيادة التحويلية ، القيادة التبادلية ، الولاء التنظيمي ، الولاء

العاطفي، الولاء المستمر ، الولاء المعياري ، مؤسسة الشباب

## Résumé de l'étude en langue française :

La présente étude, intitulée «La relation entre le leadership féminin et la loyauté organisationnelle : une étude de terrain :sur les institutions de jeunesse dans la wilaya de Jijel» est une tentative visant à rechercher la nature de la relation qui existe entre le leadership dans sa partie conceptuelle féminine et la loyauté organisationnelle chez les travailleurs des institutions de jeunesse de la wilaya de Jijel. Au cours du démantèlement du concept de leadership à ses composants primaires selon la revue de littérature sur ce sujet (leadership) et la tentative de projeter ses derniers sur le leadership féminin on superpositionnant tous sa avec les composants de base du concept loyauté organisationnelle reconnue dans la littérature sociologique afin de faciliter l'étude dans son aspect empirique, comme nous avons essayé de révéler la relation entre certaines dimensions du leadership transformationnel, qui est très proche des indicateurs du leadership féminin selon de nombreuses études avec les types ou les formes de loyauté organisationnelle cites dans la plupart des études sociologiques, à savoir la loyauté continue, la loyauté émotionnelle et la loyauté normative. L'étude a été menée au cours de l'année universitaire (2021/2020) dans la wilaya de Jijel, la méthode utilisée est l'enquête globale (recherche globale), car la population sur laquelle l'étude à été effectuée correspond à cette méthode (132 employés).on as utilise l'observation et l'entrevue et le questionnaires comme outils de recherches ou nous avons pu constater la présence de relation positive entre les différents dimensions du leadership féminin et les types de loyauté organisationnels

**Mots-clés :** leadership féminin, leadership transformationnel, leadership transactionnel ,loyauté organisationnelle, loyauté émotionnelle, loyauté continue, loyauté normative , établissement de jeunes