

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم: العلوم الاجتماعية -



عنوان المذكرة

دور القيادة النسائية في تحقيق الالتزام التنظيمي

حالة ثانويات لبلدية بسكرة

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	-	-
مقرا	أستاذ محاضر أ	- ومان محمد توفيق
مناقشا	-	-

تحت اشراف الأستاذ:

- ومان محمد توفيق

اعداد الطالبتين:

- بوغرة آسيا

- دحماني هاجر

السنة الجامعية: 2023-2024

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم: العلوم الاجتماعية -



عنوان المذكرة

دور القيادة النسائية في تحقيق الالتزام التنظيمي

حالة ثانويات لبلدية بسكرة

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	-	-
مقرا	أستاذ محاضر أ	- ومان محمد توفيق
مناقشا	-	-

تحت اشراف الأستاذ:

- ومان محمد توفيق

اعداد الطالبتين:

- بوغرامة آسيا

- دحماني هاجر

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ كَانَ فِي حَرْبٍ مَعَهُ نَسْرَةٌ مِنْ بَنِي إِسْرَائِيلَ فَلْيُحْرِمِهَا
وَلْيُؤْتِهَا مَا فِي بَيْتِهَا مِنْ ثَمَرٍ حَلَالٍ وَلَا يَكْفُرْ بِهَا
فَإِنَّهَا كَفْرٌ كَبِيرٌ

١٤٣٨

شكر وعرّفان

نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث

سواء من قريب أو من بعيد، كما يسعدنا أن نتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر

إلى الأستاذ المشرف *ومان محمد توفيق* الذي لم يخل علينا بنصائحه القيمة

والذي مهد لنا الطريق لإتمام هذا البحث، ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرّفان

إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة.

قائمة المحتويات:

شكر وعرfan	
قائمة المحتويات:	
قائمة الجداول:	
مقدمة	أ

الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة	5
2- فرضيات الدراسة	6
3- أهمية الدراسة	7
4- أهداف الدراسة	7
5- تحديد مفاهيم الدراسة	8
6- الدراسات السابقة	9

الفصل الثاني: مفهوم القيادة النسائية

تمهيد	14
أولاً: القيادة الادارية	14
1- مفهوم وأهمية القيادة	14
2- مفهوم القيادة الإدارية	17
3- وظائف القيادة الإدارية	18
4- خصائص القيادة الإدارية وعناصرها	20
5- أنماط القيادة الإدارية	23

25 ثانيا: القيادة النسائية
25 1-تعريف القيادة النسائية
27 2-خصائص القيادة النسائية
28 3-محددات القيادة النسائية
29 4-مزايا القيادة النسائية
31 5-معوقات القيادة النسائية
34 خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

36 تمهيد:
36 1-مفهوم الالتزام التنظيمي
37 2-مكونات الالتزام التنظيمي
38 3-أهمية الالتزام التنظيمي
39 4-خصائص الالتزام التنظيمي
40 5-أبعاد الالتزام التنظيمي
41 6-العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي
44 7-قياس الالتزام التنظيمي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

48 تمهيد
48 1-منهج الدراسة
49 2-عينة الدراسة وكيفية اختيارها
50 3-أدوات جمع البيانات والمعلومات
52 4-صدق وثبات أداة الدراسة

5-مجالات الدراسة55

6-تحليل خصائص عينة الدراسة:56

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات

أولاً: تحليل بيانات المحور الأول59

ثانياً: تحليل بيانات المحور الثاني62

1-تحليل عبارات القيادة النسائية والالتزام المعياري62

2-تحليل عبارات القيادة النسائية والالتزام العاطفي64

3-تحليل عبارات القيادة النسائية والالتزام الاستمراري65

ثالثاً: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة68

1-التحقق من مدى ملائمة نموذج لاختبار فرضيات الدراسة:68

2-اختبار فرضيات الدراسة68

رابعاً الاستنتاج العام72

1-نتائج الدراسة المتعلقة بمحاور الاستبيان72

2-نتائج فرضيات الدراسة الرئيسية:73

خلاصة الفصل:75

الخاتمة76

قائمة المراجع76

الملاحق76

الملخص76

قائمة الجداول:

- جدول رقم (01): مقياس ليكارت الخماسي 51
- الجدول رقم (02) نتائج معاملات الثبات الفا كرونباخ..... 53
- الجدول رقم (03) نتائج معامل بيرسون لقياس الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة مع
محاورها 54
- الجدول رقم (04): التحقق من التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتقلطح) 55
- جدول رقم (05): يمثل خصائص أفراد عينة الدراسة 56
- جدول رقم (06) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة النسائية..... 59
- جدول رقم (07) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة النسائية والالتزام المعياري
..... 62
- جدول رقم (08) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة النسائية والالتزام العاطفي
..... 64
- جدول رقم (09) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة النسائية والالتزام
الاستمراري 65
- جدول رقم (10) ترتيب أبعاد المحور الثاني (الالتزام التنظيمي) 67
- جدول رقم (11): نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار
فرضيات الدراسة:..... 68
- الجدول رقم (12) يوضح: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لدراسة الفرضية الأولى
..... 69
- الجدول رقم (13) يوضح: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لدراسة الفرضية الثانية
..... 69
- الجدول رقم (14) يوضح: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لدراسة الفرضية الثالثة
..... 70

الجدول رقم (15) يوضح: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لدراسة الفرضية الرابعة

71

مقدمة

مقدمة

في عصرنا الحالي، تتزايد التحولات العالمية وتتطور المجتمعات بوتيرة سريعة، حيث يتطلع المجتمع إلى مستقبل مشرق ومبتكر من خلال التركيز بشكل متزايد على استثماراته في رأس المال البشري. فالموارد البشرية هي المحرك الرئيسي للتقدم والتطوير، ومن خلال تميتها واستثمارها، يمكن تحقيق إبداع وإنتاجية أكبر في مختلف الميادين. وبالتالي، فإن بناء قيادات فعالة ومؤثرة أصبح أمرًا حيويًا في عالم الأعمال اليوم، حيث يسعى رواد المؤسسات إلى تحقيق النجاح والابتكار. وغالبًا ما يعود فشل المنظمات إلى نقص في القيادة الفعّالة، حيث يلعب السلوك القيادي دورًا حاسمًا في توجيه أداء الفرق ورفع مستوى رضاها.

وبما أن مفهوم القيادة يتضمن العديد من المفاهيم الأساسية، مثل مفهوم الدور والمسؤولية، فإن القائد ملزم بتحديد الأهداف بدقة وتوجيه الجهود نحو تحقيقها من خلال التركيز والاهتمام بالتنفيذ ووضع سياسات فعّالة. وفي السياق التربوي، يكتسب هذا الأمر أهمية خاصة، حيث يهدف القائد التربوي إلى تأسيس مؤسسة تربوية تعد الفرد لدوره في المجتمع. فالتربية تمثل النقطة الانطلاقة لتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية.

ويتميز وجود المرأة في المناصب القيادية بتأثير كبير وحضور فعّال، مما يتيح لها المشاركة في عمليات اتخاذ القرار وتعزيز تطور المجتمع بقدراتها الفريدة، وقد شهدت العديد من الدول جهوداً لتعزيز مكانة المرأة من خلال تشريعات داعمة وتطوير بيئة تشجع على مشاركتها وتقدمها. ومع ذلك، لا يزال هناك تحديات تواجه قضايا إنسانية وتعيق التطور في هذا الجانب.

بدأ الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي في النصف الثاني من القرن العشرين واستمر حتى الوقت الحاضر، حيث أصبح موضوعاً مهماً يستحوذ على اهتمام العديد من

المؤسسات حيث يعبر عن رغبته القوية في البقاء كعضو فيها ويتجلى الالتزام في استعداد الفرد لبذل جهود إضافية في العمل، ويعتبر الأفراد الذين يظهرون الالتزام تجاه مؤسستهم مصدرًا للقوة يُساعد في استمراريتها وقدرتها على المنافسة مع المؤسسات الأخرى.

حيث تطرقنا في بحثنا هذا إلى:

في الفصل الأول، ناقشنا الجوانب المنهجية للدراسة، بحيث قمنا بتحديد إشكالية الدراسة التي نواجهها، متبوعاً بعرض الفرضيات التي نسعى لاختبارها. وضحنا أهمية الدراسة ومدى تأثيرها المتوقع في المجال المعني، ثم حددنا الأهداف التي نسعى لتحقيقها. كما تناولنا أيضاً المفاهيم الأساسية والمصطلحات المستخدمة في الدراسة، ونستعرض الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع أو مواضيع ذات صلة، مع تحليل أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين دراستنا.

أما في الفصل الثاني: مفهوم القيادة النسائية فقمنا بمناقشة مفهوم القيادة النسائية، ثم انتقلنا إلى تعريف القيادة الإدارية وشرح أهميتها. وشرحنا أيضاً وظائف القيادة الإدارية وخصائصها وعناصرها. بعد ذلك، تناولنا القيادة النسائية بالتفصيل، مع تعريفها وشرح خصائصها ومحدداتها، بالإضافة إلى مزاياها والمعوقات التي تواجهها. وانتهينا بخلاصة تلخص أهم النقاط التي تمت مناقشتها في الفصل.

وفي الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي بدأنا الفصل بتمهيد عن الالتزام التنظيمي، ثم انتقلنا إلى تعريف المفهوم وشرح مكوناته وأهميته، وناقشنا خصائص الالتزام التنظيمي وأبعاده المختلفة، بالإضافة إلى العوامل التي تؤثر عليه وطرق قياسه. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم فهم شامل للالتزام التنظيمي وكيفية تأثيره على بيئة العمل.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في هذا الفصل، وضحنا الإجراءات المنهجية التي اتبعناها في الدراسة الميدانية. بدأنا بتحديد منهج الدراسة، ثم

نناقش كيفية اختيار عينة الدراسة. نشرح أدوات جمع البيانات والمعلومات المستخدمة، ونتناول صدق وثبات أدوات الدراسة. كما نحدد مجالات الدراسة ونعرض تحليل خصائص عينة الدراسة.

وأخيرا الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات، قمنا بعرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات، بحيث بدأنا بتحليل بيانات المحور الأول، ثم انتقلنا إلى تحليل بيانات المحور الثاني أين ناقشنا العلاقة بين القيادة النسائية والالتزام التنظيمي بأنواعه المختلفة (الالتزام المعياري، العاطفي، والاستمراري). بعد ذلك، تحققنا من مدى ملاءمة نموذج الاختبار لفرضيات الدراسة، واختبرنا الفرضيات بشكل شامل. وانتهى الفصل باستنتاج عام يعرض نتائج الدراسة المتعلقة بمحاور الاستبيان ونتائج الفرضيات الرئيسية، مع خلاصة تلخص أهم النتائج والملاحظات.

الفصل الأول: الجانب

المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة

يعتبر مفهوم القيادة النسائية تطوراً حديثاً وجديداً في الدراسات والأبحاث، حيث لم يُولى له الاهتمام الكافي في السابق ومع ذلك، فإن هناك جهود مستمرة من قِبَل الباحثين لفهم هذا المصطلح بشكل أفضل، حيث يسلطون الضوء عليه لفهم المزيد عن كيفية قيادة النساء وقدرتهن على تحمّل المسؤوليات بشكل فعّال في مختلف المجالات.

يتطلب نجاح وتقدم المؤسسات التركيز على العنصر البشري، حيث يعتبر هذا العنصر ميزة تنافسية للمؤسسات نظراً لما تمتلكه من معرفة وخبرة ومهارات، وتسعى المؤسسات إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفيها كوسيلة للتنافس والتميز، وذلك من خلال رفع مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

وتعد التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها المجتمعات نتيجة واضحة للثورة التكنولوجية والمعرفية التي اجتاحت المجتمعات الحديثة، هذه الثورة ساهمت بشكل كبير في النمو الاقتصادي السريع والتغيرات الجذرية في بنية المجتمع، وقد تم اعتبار جميع هذه العوامل، كمبادرات أساسية لظهور العديد من المفاهيم الجديدة في المجتمع، من بينها مفهوم القيادة.

كما تسعى المؤسسات إلى تحقيق الالتزام التنظيمي بينها وبين الأفراد الذين يعملون فيها من خلال تبني أساليب قيادية فعّالة تهدف إلى تحفيز الأفراد لبذل قصارى جهدهم في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة، سعياً لكي تؤدي إلى نتائج مرجوة تعود بالنفع على الجميع.

كما يعزز الالتزام التنظيمي الروح المعنوية للأفراد وفعاليتهم في أداء مهامهم بكفاءة واجتهاد كما يمكن من بناء الثقة بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها من خلال اعتماد أساليب قيادية فعّالة تلهم الفرد لتقديم جهود أكبر نحو تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة.

وبالتالي، يساهم الالتزام التنظيمي في تحقيق النتائج المرجوة التي تعود بالفائدة على الأفراد والمؤسسة على حد سواء.

ونظرًا لأهمية هذا الموضوع، فقد قررنا تناوله في بحثنا من خلال طرح التساؤل التالي:

هل هناك دور للقيادة النسائية في تحقيق الالتزام التنظيمي بثانويات بلدية بسكرة؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك دور للقيادة النسائية في تحقيق الالتزام العاطفي بثانويات بلدية بسكرة؟
- هل هناك دور للقيادة النسائية في تحقيق الالتزام الأخلاقي (المعياري) بثانويات بلدية بسكرة؟
- هل هناك دور للقيادة النسائية في تحقيق الالتزام المستمر بثانويات بلدية بسكرة؟

2-فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة النسائية في تحقيق الالتزام التنظيمي بثانويات بلدية بسكرة
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة النسائية في تحقيق الالتزام العاطفي بثانويات بلدية بسكرة
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة النسائية في تحقيق الالتزام الأخلاقي (المعياري) بثانويات بلدية بسكرة
- الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة النسائية في الالتزام المستمر بثانويات بلدية بسكرة.

3- أهمية الدراسة

تتميز دراستنا بتطرقها لموضوعين حديثين وهما القيادة النسائية والالتزام الوظيفي والدور الذي يلعبه كل منهما في تحسين أداء المؤسسات مناسبة بشكل خاص. وذلك لأن القيادة النسائية قد تتميز بأسلوب إداري يشجع على الالتزام الوظيفي للموظفين بشكل أكبر. وبالتالي، يمكن أن يساهم تعزيز القيادة النسائية في تحقيق الأهداف المرسومة من خلال تحفيز الموظفين على بذل جهود إضافية وتعزيز الثقة بين الأفراد والمؤسسات. ومنه يأتي بحثنا ليقدم رؤى قيمة لفهم كيفية تعزيز القيادة النسائية والالتزام الوظيفي وتحقيق تطورات إيجابية في الأداء المؤسسات ونتاجيتها.

4- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وفهم دور القيادة النسائية في تحقيق الالتزام الوظيفي للموظفين داخل المؤسسات وذلك من خلال:

- التعرف على مفاهيم القيادة النسائية والالتزام التنظيمي.
- التطرق إلى أنماط القيادة والعوامل المؤثرة عليها وعلى أبعاد الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات.
- استكشاف كيفية تأثير القيادة النسائية على مستوى الالتزام والمشاركة في المنظمات.
- تحديد العوامل التي قد تؤثر في القيادة النسائية والالتزام التنظيمي.
- وتسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية للمنظمات لتعزيز القيادة النسائية وتحسين الالتزام التنظيمي.

5- تحديد مفاهيم الدراسة

1.5- القيادة النسوية:

هي مجموعة السلوكيات التي تمارسها القائدة داخل الجماعة، والتي تنشأ نتيجة للتفاعل بين خصال القائدة وأتباعه، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط. وتهدف هذه السلوكيات إلى حث الأفراد على تحقيق أهداف الجماعة بأعلى مستوى من الفاعلية (كلالدة، 1997، صفحة 25).

التعريف الاجرائي: وتتمثل في القادة النسائية اللواتي يتولين مناصب قيادية في مجال التعليم، أي مديرات الثانويات بلدية بسكرة.

2.5- الالتزام التنظيمي:

يعرف الالتزام التنظيمي على أنه تعلق الافراد بقيم وأهداف المؤسسة ورغبتهم في خدمتها بصرف النظر عن مقدرا ما يحصلون عليه منها (قده، 2021-2022، صفحة 24).

التعريف الاجرائي: هو تعلق الأساتذة والإداريين بقيم وأهداف المؤسسة التعليمية (الثانوية) ورغبتهم في تقديم كل ما باستطاعتهم لتميز المؤسسة.

3.5- المؤسسات:

عرّفها نبيل جواد على أنها مجموعة من الأفراد أو الأموال التي تتمتع بكيان واقعي خاص واستقلالية وذاتية، وتتكون من عناصر متنوعة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة (جواد، 2007، صفحة 19).

التعريف الإجرائي: هي كيان اجتماعي معقد يسعى إلى تحقيق أهداف ونتائج متعددة وتتمثل في المؤسسات التعليمية، بالخصوص الثانويات في بلدية بسكرة.

6- الدراسات السابقة

1.6-دراسة الخرشة عمر مد الله (2012) بعنوان "الكفايات الجوهرية للقيادة النسائية وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة حالة في إدارة الشرطة النسائية الأردنية"، هدفت إلى تحليل تأثير الكفايات الجوهرية للقيادة النسائية على الأداء المؤسسي. تضمنت الدراسة ستة أبعاد للكفايات الجوهرية وهي: المبادرة، الابتكار، سرعة الإنجاز، التمكين، الذكاء العاطفي، والرؤية الاستراتيجية. أما الأداء المؤسسي فقد تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد وهي: تحقيق الأهداف، التعلم والنمو، والعمليات الداخلية.

وقد تم توزيع 230 استبانة وتحليل 198 منها، أي بنسبة 86% من مجتمع وعينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين نحو مستوى توفر الكفايات الجوهرية لدى القيادات النسائية في إدارة الشرطة النسائية الأردنية كانت تتراوح بين مرتفعة ومتوسطة. كما أظهرت النتائج وجود أثر قوي لأبعاد المبادرة، وسرعة الإنجاز، والذكاء العاطفي على الأداء المؤسسي، وأثر متوسط لأبعاد الابتكار، التمكين، والرؤية الاستراتيجية على الأداء المؤسسي.

وقدمت الدراسة توصيات بتوفير الاحتياجات والمستلزمات التدريبية، والتركيز على العمل الجماعي، والاستعانة بالخبراء والمدربين، وذلك لتمكين القيادات النسائية في إدارة الشرطة النسائية الأردنية وجعل هذه الأمور جزءاً من استراتيجياتها الفاعلة لتأهيل القيادات النسائية للعمل القيادي. استقادت الباحثة من هذه الدراسة بالتعرف على الكفايات الجوهرية للقيادة النسائية وتأثيرها على تحقيق الأهداف والتعلم والنمو والعمليات الداخلية.

2.6-دراسة زيان عبد الكريم وأحمد بوسهمين (2018)، بعنوان أهمية قياس الالتزام التنظيمي للتعويض بالولاء في المؤسسة الاقتصادية، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية قياس الالتزام التنظيمي في المؤسسات ودوره في التعويض بالولاء الموظفين والحفاظ

عليهم، وتجنب دورانهم وفقدانهم. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والتطبيقي، حيث تم توزيع استبيانات بشكل عشوائي على عينة تتكون من 46 موظفًا في مؤسسة مطاحن بشار من إجمالي 135 موظفًا. واستخدمت أدوات إحصائية وصفية واستدلالية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار التباين الأحادي لدراسة الأبعاد.

وقد أظهرت النتائج وجود التزام تنظيمي في المؤسسة، وأن عامل العمر لا يؤثر على مستوى الالتزام، بالإضافة إلى أن الخبرة لا تؤثر على الالتزام أيضًا.

3.6-دراسة أملاك سليمان إبراهيم الصلال (2022)، بعنوان درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم بأبعاده المختلفة: تفويض السلطة، الاتصال الفعال، الاستقلالية، التطوير والتدريب، والتحفيز. كما سعت إلى تحديد المعوقات التي تحد من ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري من وجهة نظر المشرفات التربويات، وذلك وفق متغيرات تشمل سنوات الخبرة في المهنة، التخصص، ومكتب التعليم التابع له. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على استبانة لجمع البيانات شملت (209) مشرفة تربوية.

توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات النسائية لأبعاد التمكين الإداري كانت عالية بشكل عام، حيث جاء تفويض السلطة في المرتبة الأولى، يليه الاتصال الفعال، ثم الاستقلالية، ثم التطوير والتدريب، وأخيرًا التحفيز. كما بينت النتائج أن المعوقات التي تحد من ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري كانت متوسطة، حيث جاءت المعوقات التنظيمية في المرتبة الأولى، تليها المعوقات الاجتماعية، وأخيرًا المعوقات الشخصية.

وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المشاركات حول درجة ممارسة التمكين الإداري في بعدي التطوير المهني والاتصال الفعال، والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في مجال الإشراف، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية في بعدي الاستقلالية وتفويض السلطة تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة. كذلك، لم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى لاختلاف التخصص أو مكتب التعليم التابع له. وأوصت الدراسة بزيادة استقلالية القيادات النسائية، وتزويدهن بكافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومنحهن سلطة أكبر في اتخاذ القرارات داخل إدارات التعليم.

4.6-دراسة تهاني فهد العنزي (2022)، بعنوان تفعيل دور القيادات النسائية في صناعة القرار التربوي في الإدارات التعليمية بالحدود الشمالية: تحليل في ضوء رؤية المملكة 2030، وهدفت هذه الدراسة إلى فهم دور القيادات النسائية في صناعة القرار التربوي في الإدارات التعليمية بالحدود الشمالية، وذلك في إطار رؤية المملكة 2030. كما استهدفت دراسة الإطار المفاهيمي لعملية صنع القرار في الفكر التربوي المعاصر، والتعرف على التحديات التي تواجه القيادات النسائية في هذا السياق.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت عينتها 101 مشرفة تربوية وقائدة تربوية من الإدارات التعليمية في الحدود الشمالية. تم تصميم استبانة تتكون من محاور متعددة لفحص الكفايات المهنية والأكاديمية، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا في الإجراءات الإدارية ومستوى التوجيه في اتخاذ القرار التعليمي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف في بعض الكفايات المهنية والأكاديمية للقيادات النسائية، بالإضافة إلى قصور في استخدام التكنولوجيا في الإجراءات الإدارية. كما كشفت الدراسة عن ضعف دور القيادات النسائية في صنع القرار التربوي بسبب تداخل الأدوار بين الوزارة والمناطق التعليمية. أوصت الدراسة بوضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادات النسائية في صناعة القرار التربوي، مع التركيز على تحسين الكفايات المهنية والأكاديمية، وتطوير

استخدام التكنولوجيا في الإدارات التعليمية، بالإضافة إلى تحسين الآليات التنظيمية بين الوزارة والمناطق التعليمية.

5.6-دراسة حياة قدة (2021-2022)، بعنوان أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الالتزام التنظيمي كعامل وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لموظفي إدارة جامعة الوادي. تم استخدام المنهج الوصفي لتصميم استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 304 موظفًا في الجامعة. استُخدمت تقنيات الإحصاء الوصفي والاستدلالي، مثل التحليل العاملي التوكيدي والنمذجة بالمعادلة البنائية، لتحليل البيانات.

أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعًا بين موظفي الجامعة، بينما كان مستوى الالتزام التنظيمي متوسطًا. كما أظهرت النتائج وجود أثر إحصائي للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية، بوجود الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري) كعامل وسيط جزئي في هذه العلاقة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين من خلال اختيار وتعيين الأفراد المناسبين وتطوير مساهمهم المهني، بالإضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية تشجع على سلوك المواطنة التنظيمية وتحقيق رضا الموظفين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في العديد من الجوانب التي من شأنها أن تعزز الالتزام التنظيمي للأفراد بداية من التركيز على اختيار وتعيين الأفراد الذين تتوافق قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف الإدارة، تطوير مساهمهم المهني وترقيتهم... الخ

الفصل الثاني: مفهوم القيادة النسائية

تمهيد

تتزايد أهمية القيادة النسائية في الساحة العملية والمؤسساتية، حيث تعتبر مصدرًا للتنوع والإبداع وتحقيق التوازن في الأداء القيادي. يشير مفهوم القيادة النسائية إلى القدرات القيادية والمهارات التي تمتلكها النساء والتي تمكنهن من تحقيق النجاح في مواقع القيادة داخل المنظمات والمؤسسات.

أولاً: القيادة الادارية

تتمثل القيادة في توجيه وتأثير الفريق نحو تحقيق الأهداف المحددة بفعالية وإخلاص، حيث تعتمد على قدرة القائد على إلهام وتحفيز أفراد الفريق للعمل نحو تحقيق النتائج المرجوة. عندما يمارس القائد تأثيره على الآخرين، ينجح في توجيه تركيزهم وطاقاتهم نحو أهداف المجموعة، مما يجعلهم يعملون بحماس واجتهاد، ويتحول اهتمامهم وتفكيرهم ليتماشى مع الأهداف المشتركة للفريق بدلاً من أهدافهم الشخصية.

1- مفهوم وأهمية القيادة

تعرف القيادة على أنها عملية توجيه مجموعة من الأفراد نحو هدف محدد ومخطط مسبقاً، من خلال تحفيزهم وإلهامهم للمشاركة النشطة في تحقيقه، وبحسب بعض العلماء الذين اهتموا بدراسة القيادة، فهي تمثل القائد كشخص يشغل مركزاً رسمياً أو وضعاً محدداً في مؤسسة أو منظمة معينة (الحسيني و الشكرجي، 2015، صفحة 52).

وقد أشار لي كرت (Rensis Likert) إلى أن القيادة تعبر عن قدرة الشخص على أن يؤثر في الآخرين، سواء كانوا أفراداً أو مجموعات، ويوجههم نحو التعاون ويحفزهم للعمل بفعالية متناهية من أجل تحقيق الأهداف المحددة (المطيري و الجارودي، 2016، صفحة 73).

كما تعتبر القيادة وظيفة فرعية ضمن مجموعة وظائف الإدارة، حيث تركز بشكل خاص على تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة. تشمل المُختارين لشغل مواقع قيادية في المؤسسات أولئك الذين يتم اختيارهم من قبل السلطات العليا، شريطة أن يتوافر لديهم المهارات والخبرات اللازمة التي تخدم المجال الذي تم اختيارهم لتولي القيادة فيه (الحري، 2007، صفحة 13).

يتضح أنه على الرغم من اختلاف التعاريف وتنوعها، يمكن ملاحظة أنها تتفق جميعاً في جوهرها ومضمونها، حيث تسلط الضوء على جانب مشترك واحد، وهو القدرة على التحفيز والتأثير على سلوكيات المجموعات والعاملين، بهدف دفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

ويعرف Griffin القيادة من خلال منظورين: السمات والسلوكيات، والسمات هي مجموعة الصفات لدى فرد لكونه قائداً والسلوكيات المتمثلة في قدرة القائد في التأثير على الأفراد من خلال السلوكيات المطلوبة المختارة (أحمد علي، 2003، صفحة 343).

كما قد عرف بعض الباحثين القيادة على أنها بأنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى لهم كسب طاعتهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (النخلة، 2015، صفحة 39).

نستنتج من خلال التعريفات السابقة أن القيادة عموماً هي قدرة المدير أو القائد على التأثير على فريقه وتحفيزه لتحقيق الأداء الممتاز في سبيل تحقيق أهداف المنشأة كما أنها القدرة على التوجيه وكسب الثقة وتحفيز المرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة.

وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي يحتل مكانة أساسية بين مختلف العوامل الإنتاجية الأخرى في تحقيق أهداف المشروع المرادة. يعتبر سلوك الفرد أمراً صعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه، وتغير الظروف المحيطة

بالمشروع، مما يستدعي تغييرات مستمرة في السياسات لضمان حصول المنشأة على الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها واستمراريتها. لذا، يجب أن توفر المنشأة قيادة سليمة وحكيمة للعاملين، تتمتع بالقدرة على إدارتهم واستمالتهم للتعاون من أجل تحقيق المهام المسندة إليهم. وقد أظهرت الدراسات العديدة قلة عدد الأفراد الذين يتمتعون بالقدرة على القيادة، حيث تُعتبر هذه القدرة سلعة نادرة تمتلكها نسبة قليلة من أفراد المجتمع (عاشوري، 2019، صفحة 30).

وقد اتفق الباحثون في مجال الفكر الإداري إلى أن القيادة تشكل جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، حيث تُعتبر مفتاحًا أساسيًا للإدارة. ينبع أهمية ودور القيادة من الدور الأساسي الذي تقوم به في جميع جوانب العملية الإدارية، حيث تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة. بالتالي، أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم إداري. ومن هنا، أصبحت القيادة موضوعًا رئيسيًا في دراسات علماء الإدارة، حيث تحتل مكانة بارزة في معظم الأبحاث والدراسات الخاصة بالمؤسسات (وهيبة و هماش، 2018، صفحة 351).

كما يمكن اختصار أهمية القيادة في العناصر التالية (السكرانه، 2014، صفحة 21):

- وصل العاملين بخطط المنشأة ورؤاها المستقبلية، حيث تعمل القيادة كحلقة وصل بينهم.
- المحور الذي تنصهر فيه جميع المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
- تعزيز الجوانب الإيجابية في المنشأة وتقليص الجوانب السلبية إلى أدنى حد ممكن.
- التحكم في مشكلات العمل وحلها، وفض النزاعات واستيفاء الآراء.
- تطوير وتدريب ورعاية الأفراد كأهم مورد للمنشأة، حيث ينظرون إلى القائد كقدوة.
- مواكبة التغيرات المحيطة واستغلالها في خدمة المنشأة.
- تيسير تحقيق الأهداف المنشودة للمنشأة.

2- مفهوم القيادة الإدارية

يعود ظهور القيادة إلى فترة قديمة في التاريخ، بينما ظهرت الإدارة في القرون الأخيرة، خصوصًا في بداية القرن الماضي، وتعتبر القيادة فرعًا من فروع علم الإدارة، على الرغم من أن هذين المفهومين مختلفين، إلا أنهما مترابطان لأن كل منهما يهدف إلى التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف معينة، وتتأثر القيادة بالموصفات الفردية للقائد وبالعلاقات التفاعلية مع المجموعة، بينما تعتمد الإدارة على السلطة المناطة بالمنصب الإدارية (بوخلخال، 2013، صفحة 258).

كما تعتبر القيادة محورًا أساسيًا يستند إليه جميع النشاطات في المنظمات، سواء كانت عامة أو خاصة. ومع تزايد حجم وتعقيد وتنوع الأعمال في المنظمات، وتأثرها بالبيئة الخارجية، بما في ذلك العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية، يصبح التغيير والتطوير ضرورة ملحة. وهذه المهمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال قيادة واعية وممكنة. والقيادة الإدارية تعني أن يكون المدير قادرًا على التأثير بالفكر والروح والإدارة، لتجعل الأفراد يستجيبون له بطوع وقناعة، وذلك قبل التفريغ المسؤولية، واستنادًا إلى المنصب والحق والواجب (النخلة، 2015، صفحة 42).

وتعرف أيضا على أنها جميع النشاطات التي يقوم بها القائد الإداري من اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر، وممارسة الإشراف على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية والتأثير والإقناع، بهدف تحقيق أهداف محددة. وتجمع القيادة الإدارية بين استخدام السلطة الرسمية والقدرة على التأثير على سلوك الآخرين وإقناعهم بالتعاون لتحقيق الأهداف (حلاسة، 2016، صفحة 75).

ومما لا شك فيه أن تقدم الدول ونجاحها في العالم اليوم يعود إلى عدة عوامل تجتمع لتكوّن مساهمات واضحة، تخلق تمايزاً في القدرات والإمكانيات بين الدول. يُعزى

هذا التمايز إلى وجود قيادات إدارية واعية لمهامها، واعتماد قواعد وأنظمة إدارة علمية حديثة، ساعدت في التحكم بعوامل الإنتاج والوصول إلى مكانتنا الحالية في عالم متقدم. لم تكن هذه التقسيمات نتيجة للصدفة، بل ساهمت الفوارق الاقتصادية والبنوية والاجتماعية والثقافية والعلمية في خلق هذا التمايز وتضمن عملية الإنتاج سواء كانت سلعية أو خدمية، عدة عناصر يجب على المدير تنفيذها، حيث تعتبر هذه العناصر حلقات مترابطة لا يمكن فصل بعضها عن بعض. وبالتالي، تجتمع جميع العوامل الإنتاجية لتحقيق هدف وجود أي تنظيم (حلاق، 2020، صفحة 14).

ومنه فإن القيادة الإدارية تتمثل في النشاطات التي يمارسها القائد الإداري في اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر، وممارسة الإشراف على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية والتأثير والإقناع، بهدف تحقيق أهداف محددة وتحفيز الفريق للتعاون والمساهمة في تحقيق تلك الأهداف.

3-وظائف القيادة الإدارية

تتضمن إدارة العمليات عدة عناصر يجب على المدير تنفيذها، وتعتبر هذه العناصر حلقات مترابطة لا يمكن فصل بعضها عن بعض، على الرغم من أن كل وظيفة تتمتع بالاستقلالية في تنفيذها، إلا أنها تتكامل مع باقي عناصر الإنتاج لتحقيق هدف التنظيم بشكل متناغم. تتمثل الوظائف الإدارية الرئيسية في أربعة أقسام رئيسية وهي:

1-التخطيط: ويعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي تسبق جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة. يمثل التخطيط الأسلوب الذي يوجه جميع الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية وفقاً للتحديات والتغيرات في البيئة، بهدف تحقيق الأداء المستهدف والاستمرارية في التطور ويحظى التخطيط بالاهتمام الكبير من الخبراء والباحثين في المجال الإداري، حيث يُعتبر حالة استشرافية للمستقبل ويساهم في تقليل الغموض

والمجهولية التي قد تواجه إرادة المدير. فالمعلومات المتاحة قادرة على تحقيق تنبؤات دقيقة بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها، مما يسهم في تحقيق التخطيط الفعال وتحديد الخطوات المستقبلية بنجاح (الديراوي و أبوغبين، 2021، صفحة 10).

2-التنظيم: ويقوم بها القادة الإداريون تهدف إلى تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والمهام بين أفراد المنظمة، مع توجيه العمال إلى الوظائف التي تتناسب مع كفاءاتهم وخبراتهم وقدراتهم، بهدف تحقيق أقصى درجات الإنتاجية وتقليل التنافر والاحتكاك، وتعزيز التعاون بين الفريق.

3-التوجيه: تتضمن توجيه جهود العمال نحو تحقيق أهداف المؤسسة والإشراف عليها. أظهرت الدراسات الحديثة أن هناك تنوعاً وتعددًا في الدوافع التي تحفز سلوك العمال في هذا السياق، مما يمكن القادة من استخدام الحوافز الإيجابية أو السلبية بحسب الحالة. بالإضافة إلى ذلك، مهارات الاتصال التي يتمتع بها القادة تلعب دورًا حاسمًا في توجيه سلوك العمال، حيث يرتبط ذلك بشكل مباشر بفعالية أداء وظيفة التوجيه (العجمي، 2008، الصفحات 39-40).

4-الرقابة: تُعتبر الرقابة واحدة من العمليات الأساسية التي تمارسها المنظمات المختلفة، وهي أيضًا وظيفة إدارية أساسية، كما تقوم المنظمة كوحدة اجتماعية ذات أهداف بالتفاعل بين مجموعة من الأجزاء أو الخصائص، ومن الضروري لها تحقيق أنشطتها وأهدافها أن تمارس وظيفة التخطيط ثم الرقابة وتعتبر عملية الرقابة مقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير المحددة مسبقًا، تليها اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر (الديراوي و أبوغبين، 2021، صفحة 26).

كما تتضمن الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية مجموعة من المهام التي تتفاوت حسب طبيعة الجماعة، ومن هذه المهام:

توفير المعلومات: يجب أن تمتلك القيادة الإدارية معرفة تجعلها مصدرًا موضوعيًا للمعلومات داخل المنظمة، مما يعزز التواصل والثقة بين الأفراد.

توفير الخبرة: يجب أن تكون القيادة الإدارية مصدرًا للخبرة والمعرفة في المنظمة، نتيجة لتراكم الخبرات المهنية والمعرفية للمسؤولين عن الإدارة.

رسم استراتيجيات المنظمة: تتولى القيادة الإدارية وضع السياسات والأهداف الإستراتيجية والتكتيكية للمنظمة، مما يسهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الرؤية والأهداف المنشودة.

الحفاظ على الأخلاقيات المهنية: يتمثل دور القيادة الإدارية في تقديم السلوك القيادي النموذجي والحفاظ على أخلاقيات المهنة، من خلال تقديم القدوة في التعامل مع المسؤوليات وتحفيز الجهد وضبط العمل.

التمثيل الخارجي للمنظمة: يتولى القيادة الإدارية تمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقاتها الخارجية، بما في ذلك الالتزامات والعلاقات مع المجتمع والجهات الخارجية، وذلك لتعزيز صورة المنظمة وموقعها في البيئة الخارجية (حلاق، 2020، صفحة 22).

ومن خلال السابق يتضح أن وظائف القيادة الإدارية تشمل عدة مهام أساسية تهدف إلى تنظيم توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها وتعزيز كفاءتها، حيث تتضمن هذه الوظائف توفير المعلومات والخبرة اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة، ورسم استراتيجيات المنظمة وتحديد أهدافها، بالإضافة إلى الحفاظ على الأخلاقيات المهنية وتمثيل المنظمة في الساحة الخارجية.

4- خصائص القيادة الإدارية وعناصرها

تعتبر القيادة الإدارية أحد أهم العوامل التي تؤثر على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فهي تلعب دوراً حيوياً في توجيه العمليات وتنظيم الفرق العاملة نحو تحقيق النجاح والتميز. لذا، يُعتبر فهم خصائص وعناصر القيادة الإدارية أمراً بالغ الأهمية لكل من يسعى لتحسين أدائه الإداري وتطوير مهاراته القيادية، في هذا السياق، سنستعرض بإيجاز الخصائص الرئيسية للقيادة الإدارية وعناصرها.

تميزت القيادة الادارية الناجحة بمجموعة من الخصائص العامة المهمة، وتشمل (المطيري و الجارودي، 2016، صفحة 74):

- العمل على تحقيق رغبات الأفراد وإشباع الحاجات التي تظهر في الجماعة.
- الاستفادة من البواعث الذاتية والحوافز الداخلية لكل فرد في الجماعة.
- اعتماد سياسة المساواة وعدم التعتالي، مما يؤدي إلى اكتساب احترام الجماعة ورفع مكانة القائد في نظرهم.
- القدرة على التحليل والاستبصار، واليقظة، والطلاقة اللغوية، والمرونة، والأصالة، والقدرة على فهم المشكلات وطرح الحلول، والتعامل مع متطلبات التغيير والمبادرة والطموح والمثابرة.
- التميز والمعرفي، من خلال توافر المهارات العلمية والفنية اللازمة، وفهم جميع الجوانب الفنية التي يشرف عليها القائد ويوجهها، مثل تحليل المواقف واستخلاص النتائج المحتملة، وربط الأسباب بالنتائج.

كما تتبع خصائص القيادة الإدارية من خصائص ومميزات القائد الإداري والمتمثلة في (الصيرفي، 2006، صفحة 123):

- القدرة على التمييز واتخاذ الخطوات اللازمة.
- الاستقامة والثبات في القرارات.

- الفاعلية في تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام.
- القدرة على الحسم واتخاذ القرارات الصعبة.
- ثبات المشاعر والثقة بالنفس.
- الطموح والرغبة في التطوير والتقدم.
- المهارة في بناء العلاقات الإنسانية وتعزيز التعاون.
- التفاني في العمل والتفرغ لتحقيق الأهداف.

ومنه فإن القيادة تمثل مزيجًا متنوعًا من الصفات والمهارات التي يتحلى بها القائد لتوجيه وتحفيز الفريق نحو تحقيق الأهداف المشتركة. يتطلب الأمر ثقة بالنفس، واستقامة، وقدرة على التواصل وبناء العلاقات الإيجابية، مع القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة وتحفيز الآخرين للعمل بجدية وإخلاص. يجب أن يكون القائد قدوة ومثالاً يحتذى به، مع قدرته على توجيه وتنمية مهارات الفريق وتعزيز التعاون والثقة بين أفرادهم.

كما يتطلب تحقيق النجاح والتميز فهمًا وافيًا لعناصر القيادة الأساسية، والتي تشكل هذه الأساس الذي يدعم هيكلية القيادة وي عزز قدرتها على تحقيق الأهداف والتوجيه للجماعات نحو النجاح والتطور، وتتمثل عناصر القيادة الإدارية في ما يلي:

- 1- وجود الجماعة:** القيادة تنشأ في سياق المجتمعات، حيث يصبح وجود القائد ضروريًا لتوجيه وتنظيم الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- 2- وجود هدف مشترك:** تهدف القيادة إلى توحيد الأهداف وتحقيق التوازن بينها، مما يسهم في تعزيز الترابط والتعاون بين أفراد الجماعة.
- 3- التناسق والانسجام:** يتطلب نجاح القيادة وجود تناغم وتنسيق بين أفراد الجماعة، حيث يعمل القائد على توجيه جميع الجهود نحو الهدف المشترك بشكل متناسق.

4- القدرة على التأثير: يعتبر التأثير في سلوك الجماعة جوهر القيادة، حيث يتحلى القائد بالقدرة على التأثير والتوجيه لتحقيق الأهداف بشكل فعال ومؤثر (حلاق، 2020، صفحة 22).

5- السلطة: وتمثل المكانة والحق في القيادة والقدرة على التأثير. يمكن تلخيصها بأنها القدرة على إصدار التوجيهات والأوامر للمرؤوسين بهدف التأثير عليهم. تختلف استخدامات السلطة في الإدارة الوظيفية حيث تعتمد على القرارات الفوقية ونظام الحوافز والعقوبات للتأثير على الفرد. أما في الإدارة الرائدة، فتعتمد على التوجيه والتشجيع ومشاركة العاملين في صنع القرارات، وتسعى لنشر الحب والمسؤولية وتحفيز الأفراد بالهدفية والمشاركة في تحقيقها.

6- المسؤولية: وتعني تحمل الولاية وتأديتها بالشكل الصحيح، حيث يتولى المديرون أو الأفراد المسؤولية عن قرارات ومهام في وظائفهم، ويتعهدون بإنجازها ويقبلون بالنتائج سواء كانت إيجابية أو سلبية. الفشل في تحمل المسؤولية قد يؤدي إلى تعثر الأعمال، بينما تتيح تحمل المسؤولية للأفراد الكفاءات الفرص للتقدم، وفي بعض الأحيان يتمشى تحمل المسؤولية مع انسجام الفرد مع بيئة العمل (دلدول، 2016، الصفحات 252-255).

5- أنماط القيادة الإدارية

تعتبر أنماط القيادة الإدارية الأدوات الرئيسية التي يستخدمها القادة لتحقيق التوازن المثالي بين تحقيق الأهداف وتطوير الفريق وبناء بيئة عمل إيجابية، بالتالي وجب استكشاف والتعرف على مختلف هذه الأنماط الرئيسية.

القيادة التقليدية: وتعرف أيضًا بالقيادة العرقية، تتجلى في المجتمعات القبلية والريفية حيث يكون للقائد دور مهم يستند إلى الفصاحة، الكبر في السن، والحكمة. يُتوقع من

المرؤوسين أن يظهروا الولاء الشخصي للقائد والانصياع الكامل لتوجيهاته. تتميز هذه النمطية بالحفاظ على الوضع الراهن، ومقاومة أي تغييرات، مما يؤدي إلى تعزيز سلطة القائد وتثبيت نفوذه دون التسامح مع التغييرات أو الابتكار (الحري، 2007، صفحة 24).

القيادة المتساهلة: كما تعرف بالقيادة غير الموجهة أو الفوضوية، كرد فعل على القيادة التسلطية. تظهر هذه النهج في القيادة كرد فعل للتسلط، حيث يعتقد بعض المفكرين أنه إذا كان القائد قادرًا على التسلط، فيمكنه أن يكون متساهلاً بدلاً من ذلك، ومن هنا جاءت فلسفة القيادة المتساهلة كرد فعل مضاد للقيادة التسلطية (النخلة، 2015، صفحة 24).

النمط الأوتوقراطي: يتمحور حول تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ويعتبر القائد هنا الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف، ويتعامل مع المرؤوسين كأدوات لإنجاز العمل. يتخذ القائد قرارات بشكل مركزي ويوجه تابعيه بتعليمات دقيقة لضمان تنفيذ المهام بشكل صحيح. يُطلق على هذا النمط أيضًا اسم القيادة الاستبدادية أو الديكتاتورية. يُفضل استخدام هذا النمط في الحالات التالية: عندما يكون التابعون غير مخضرمين في العمل، عندما ينقصهم الاستقلالية والمسؤولية، عندما يتمتع القائد بمهارات فنية متقدمة، وعندما تكون القرارات ذات أهمية قصوى (الصيرفي، 2006، صفحة 139).

القيادة الديمقراطية: تتميز بالمشاركة والتعاون، حيث يتبادل القائد وأفراد الجماعة الآراء ويتخذون القرارات معًا. يتميز هذا النمط بالمشاركة الفعالة لجميع أفراد الهيكل التنظيمي في عملية صنع القرارات ووضع السياسات، كما يقترح القائد الأعمال ويأخذ توصيات، لكنه يولي اهتمامًا بموافقة الجماعة قبل تنفيذ هذه الأعمال، وتشجع القيادة الديمقراطية حاجات القائد والمرؤوسين على حد سواء، وتتسم بالاحترام المتبادل والتعاون، بحيث

يشارك القائد أعضاء الجماعة في صنع القرارات، مما يعزز قوته بقوة الجماعة (الديراوي و أبوغبين، 2021، صفحة 54).

النمط الدبلوماسي: يجمع بين صفات القائد الشوري في مظهره وصفات القائد التسلطي في جوهره. يتميز القائد بهذا النمط بلباقتة في التعامل مع مرؤوسيه، حيث يعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل. يظهر هذا النمط مرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل، ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه واتخاذ القرارات غير عملية وغير مجدية. يحاول القائد في هذا النمط إيجاد الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلياً، حيث يقودهم بشورية متسلطة (العلاق، 2019، صفحة 23).

يتضح من خلال السابق التنوع في أساليب وأنماط القيادة حيث تلعب الظروف والبيئة دوراً هاماً في اختيار النمط المناسب، وهذا ما يؤكد على أهمية مرونة القيادة لتلبية احتياجات المنظمة بشكل فعال والتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة.

ثانياً: القيادة النسائية

تعتبر القيادة النسائية نمط متميز من القيادة بحيث يتسم بالمرونة والتوازن بين القوة والحساسية، كما يظهر فيها تأثير إيجابي من القيم والخصائص التي يتمتع بها القائدات النساء، مثل التواصل الفعال، والقدرة على التفاعل الاجتماعي، والقدرة على التعاطف وفهم الآخرين. تعتبر القيادة النسائية عاملاً مهماً في تعزيز التنوع وتعزيز الابتكار في بيئة العمل، مما يسهم في تحقيق النجاح المؤسسي.

1- تعريف القيادة النسائية

تلعب المرأة دوراً حيويًا في تقدم المجتمعات، حيث تمارس مجموعة متنوعة من الأدوار بجانب دورها الأساسي، وتشمل هذه الأدوار مجالات مختلفة مثل الإدارة والتعليم

والطب، حيث يمكن أن تكون مديرة أو قائدة في هذه المجالات، كما تظهر القيادة خلال تفاعل المرأة في بيئة العمل لتحقيق أهداف محددة، لكن لتحقيق النجاح في المجال القيادي، يجب أن تُلقى الضوء على مهاراتها وقدراتها كقائدة فعّالة (الدخيل و آل عنزان، 2016، صفحة 20).

وتعريف القيادة النسائية يتنوع حسب النظريات والاتجاهات المختلفة، بحيث يُعتبر بعض الأشخاص القيادة النسائية كأسلوب قيادي يتميز بالعمل التعاوني وبناء العلاقات ورعاية العنصر البشري، الأمر الذي يسهم في نجاح المرأة كقائدة، بينما يرى آخرون القيادة النسائية كمجموعة من القدرات والخصائص التي تميز المرأة في أداء دورها القيادي، مثل القدرة على التواصل والاستماع والحوار والتحفيز (سعد خليل و آخرون، 2021، صفحة 504).

ومنه فإن القيادة النسائية تمثل مجموعة الصفات المميزة التي تمكن المرأة من تحقيق النجاح وتحقيق النتائج المرجوة بفاعلية أكبر مقارنة بالرجل.

ويُعرف عبد الكريم درويش وليلى تكلا القيادة النسائية على أنها القدرة التي تتحلى بها القائدة على توجيه مرؤوسيهما بطريقة تكسب طاعتهم، واحترامهم، وولائهم، وتشجيع همهم، وتعزيز التعاون بينهم، من أجل تحقيق هدف محدد. كما أنها مجموعة من الإناث اللواتي يشغلن مناصب إشرافية في العمل، وتعتمد قيادتهن على نوعين من السلطة: السلطة الإدارية والسلطة الموقفية (كسور، 2016، صفحة 36).

في تعريف آخر لقيادة النسائية فهي تتضمن المهام التي كانت تقتصر في السابق على الرجال فقط، وتعتبر هذه المهام مفتاحًا أساسيًا لنجاح عملية التغيير (السعود، 2022، صفحة 28).

كما تُمَثَّل القيادة النسائية مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية، التي يتم تنفيذها من خلال التعاون الجماعي والإنساني، بهدف توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي. يهدف ذلك إلى تحفيز الهمم وتنشيط الرغبة في العمل النشط والمنظم، سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو الجماعي، لحل المشكلات وتذليل الصعوبات، وذلك لتحقيق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية المرغوبة من قبل المجتمع (العنزي، 2022، صفحة 97).

توضح مفاهيم القيادة النسائية أنماطاً متميزة من القيادة تتميز بالتعاون وبناء العلاقات والاهتمام بالآخرين، مما يشير إلى أداء فعال للقائدات النساء في مجالات مثل التحفيز والاتصال والاستماع، ويعتمد النجاح في القيادة النسائية على قدرة القادة على التأثير في الآخرين من خلال العلاقات والتفاعل.

2- خصائص القيادة النسائية

تشتمل القيادة النسائية على القدرة على الاستماع بفعالية وتفهم احتياجات الآخرين، مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومتعاونة. كما أن المرونة والقدرة على التكيف مع التحديات والتغيرات تعتبر من سمات القيادة النسائية، حيث تبدي القادة النسائية استعداداً لتبني الحلول الابتكارية والمبادرة في التغيير ومن بين أهم خصائص القيادة النسائية ما يلي (القرني، 2019، صفحة 396):

المشاركة: بما أن المرأة تمثل أكثر من نصف المجتمع، فقد أصبح لها دور مهم في جميع التغيرات العقدية والفكرية. يمكنها المشاركة في عمليات اتخاذ القرار وتقديم النصح والتوجيه.

التعاطف: تتمتع المرأة بالقدرة على التعاطف وفهم احتياجات الآخرين وظروفهم، مما يمكنها من بناء علاقات قوية وصادقة.

الإبداع: تظهر الدراسات أن المرأة أكثر إبداعاً من الرجل بنسبة تصل إلى 25%. يمكنها إيجاد حلول جديدة ومساهمة في تغيير طرق العمل بما يتناسب مع التحديات الحديثة.

فهم حاجات النساء: بفضل قدرتها على التفهم والتفاعل مع حاجات النساء، تستطيع المرأة تفويض الصلاحيات بشكل أكبر، مما يجعل الفريق متحمساً ومتناسكاً.

استعدادها للتضحية: تظهر المرأة استعداداً كبيراً للتضحية، وقدرتها على تحمل الألم والمشاركة في تخفيف معاناة الآخرين (القرني، 2019، صفحة 396).

التفويض واعطاء الصلاحيات: تشير الدراسات إلى أن المرأة تميل إلى تفويض الصلاحيات للعاملين معها، مما يزيد من حماسهم وتماسكهم.

بعد النظر: تحرص المرأة على جمع المعلومات والنظر إلى المستقبل بعين الاعتبار، مما يجعلها صاحبة رؤية أوسع وأبعد من الرجل.

الاتصال: تتمتع المرأة بمهارات الاتصال والحوار، وتعتبر الحوار وسيلة أساسية لإدارة العمل بفعالية.

العلاقات: تمتلك المرأة قدرة على بناء علاقات قوية وممتينة مع الآخرين، وتهتم بالتفاصيل الصغيرة التي قد تؤثر على العلاقات بشكل سلبي. تتميز بمنهجية مُنظمة في بناء العلاقات (سويدان، 2002، صفحة 16).

3- محددات القيادة النسائية

تعتبر القيادة من الوظائف الحساسة والدقيقة للغاية، وفي الوقت الحالي، يتطلب المجتمع وجود نساء يتولون مواقع قيادية. يُشير التطور الزمني إلى أهمية إبقاء النساء الموهوبات في مواقع رفيعة رغم التحديات التي تعترض طريقهن. تظهر خمس محددات للقيادة النسائية، تتمثل في:

- الفصل المهني
- القوالب المهنية
- التطلعات والتوقعات المنخفضة
- المسؤولية الشخصية والالتزام العائلي
- فقدان التوجيه

كما أن هناك عوامل أخرى مهمة، منها التركيز ذو الأولوية على العائلة من قبل المرأة، إضافة إلى الحواجز التنظيمية والاجتماعية، والتوترات الشخصية، وقلة الوقت المتاح، وارتفاع معدلات البطالة والتحيز لصالح الذكور في هذه النواحي، مما يعيق مشاركة المرأة في القيادة ويقيدّها. وتزداد قيود هذه المحددات في البيئة العربية، نتيجة التمييز الجنسي والفجوة بين الجنسين، والتي تؤثر بشكل كبير على فرص القيادة النسوية (الدالمي، 2016، الصفحات 21-22).

4-مزايا القيادة النسائية

تعد عوامل القيادة الإدارية أحد الأسس الرئيسية لتمكين المرأة في تولي المناصب القيادية وتحقيق طموحاتها ونجاحها المهني، مما يسهم في تطويرها المهني. ونظرًا لاختلاف مهارات وخصائص قيادة المرأة عن قيادة الرجل، تتضمن هذه الفروق مزايا متعددة (زهرا و آخرون، 2022، صفحة 12):

الحكمة والاستقرار: حيث تتمتع المرأة بقدرة على التحكم في العواطف واتخاذ القرارات بشكل متزن، مما يسهم في تحقيق رؤى شاملة.

التنظيم والانضباط: تتمتع المرأة بقدرة على تنظيم الأعمال وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المرسومة بطريقة منظمة وفعّالة.

الحذر والجرأة: تتميز المرأة بتوازن بين الحذر والجرأة في اتخاذ القرارات، مما يُمكنها من التفكير الاستراتيجي والتقدم بخطوات محسوبة.

التخطيط للمستقبل: تتمتع المرأة بقدرة على وضع خطط مستقبلية متقنة، مما يساعدها في تحقيق النجاح بشكل مستدام.

بناء العلاقات الإنسانية: تُظهر المرأة مهارات ممتازة في بناء وتعزيز العلاقات داخل المنظمة، مما يساعدها على تحقيق التوازن والتعاون في بيئة العمل.

التكيف مع التغيير: تتمتع المرأة بمرونة تسمح لها بالتكيف مع التحديات والتغيرات في البيئة العملية، مما يساهم في نجاحها كقائدة متميزة.

كما لا شك منه أن القيادة النسائية تتميز بصفات مثل التسامح، والتعاطف، والتعاون، والانخراط العميق في تفاصيل العمل، إضافة إلى استثمار الوقت بشكل فعال والقدرة على إجراء المقارنات بشكل ملائم. هذه المميزات تمكن المرأة من أداء دورها القيادي بنجاح في مؤسسات القرن الحادي والعشرين ومن الواضح أن هذه المؤسسات بحاجة ماسة إلى قيادة نسائية تتمتع بالوعي، وتؤمن بأهمية الابتكار والريادة، وتعمل على توحيد الجهود وتنسيقها بشكل فعال، مع الاستفادة الكاملة من الموارد المتاحة وتحقيق الاستفادة من خلال خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية (سعد خليل و آخرون، 2021، صفحة 507).

وتتميز المرأة أيضا بطبيعتها العظوفة والمتسامحة، وتبرز قدرتها على الاهتمام بالتفاصيل والتعاون، مما يجعلها قادرة على التميز في مجال القيادة. وتستثمر المرأة جهوداً إضافية في تطوير رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالعمل على تنمية مهارات الفريق وتحفيزه. يُمكن تلخيص مزايا القيادة النسوية في عدة نقاط رئيسية، ومن بينها (الدليمي، 2016، الصفحات 19-20):

- الحرية والاستقلالية في التفكير، حيث لا تتأثر بالمناصب وتتحدى بالقدرة على تحليل الأمور بشكل مستقل.
- القدرة على حل الصراعات داخل المنظمة والتعامل معها بحكمة، مما يساهم في تعزيز السلامة الداخلية وتحقيق الهدف المشترك.
- القدرة على بناء علاقات إنسانية قوية داخل المنظمة، مما يعزز التواصل والتعاون بين الأفراد.
- القدرة على تطوير طرق فنية في القيادة، مما يساهم في تحقيق الأداء المتميز والابتكار في العمل.
- عدم ميل المرأة إلى الطرق غير الشرعية مثل الفساد الإداري والحكومي والرشوة، بل تتميز بالنزاهة والنظافة في أداء دورها القيادي.
- حب التغيير والتطوير في الهيكل التنظيمي، حيث تسعى لتحسين الأداء وتعزيز التطوير المستمر في المنظمة.

5- معوقات القيادة النسائية

تواجه المرأة العديد من التحديات في مجال القيادة، حيث تنبثق هذه التحديات من مختلف الجوانب الاجتماعية والشخصية والقانونية. تعمل هذه المعوقات على تقييد فرص المرأة في تحقيق تقدمها المهني وتولي المناصب القيادية، مما يساهم في إبقائها دون الاستفادة الكاملة من إمكانياتها ومواهبها ومن بين هذه المعوقات ما يلي (الدخيل و آل عنزان، 2016، صفحة 22):

التحديات الأسرية: تتمثل في الأدوار المتعددة التي تقوم بها المرأة كأم وزوجة وربة منزل، مما قد يؤدي إلى صراع في الأدوار وتحديات في إدارة الوقت والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

التحديات التنظيمية: تشمل جميع العوامل المتعلقة بالتنظيم الإداري التي قد تعيق تقدم القيادات النسائية وتمنعها من تحقيق إمكاناتها الكاملة.

التحديات الثقافية: تتمثل في المفاهيم والمعتقدات الثقافية التي قد تعترض قدرة المرأة على تولي المناصب القيادية وتحقيق النجاح فيها.

التحديات المادية والتقنية: تشمل المعوقات المرتبطة ببيئة العمل والتجهيزات التقنية، والتي قد تحد من قدرة المرأة على تحقيق أهدافها القيادية والمساهمة في تطوير المؤسسة (الدخيل و آل عنزان، 2016، صفحة 22).

التحديات الاجتماعية: تشمل المعوقات التي تنشأ نتيجة للبيئة الاجتماعية والقيم الثقافية، حيث تتفاوت هذه التحديات من مجتمع إلى آخر، مما يؤثر على فرص تقدم المرأة نحو القيادة. تتضمن التحديات الثقافية تمييزاً وتفضيلية للرجال في المناصب الرفيعة، ومن المعوقات الاجتماعية أيضاً صعوبة المشاركة في الفعاليات غير الرسمية والاجتماعات، حيث تواجه النساء غالباً ما يُسمى بالجدران الزجاجية، بالإضافة إلى انتشار النظرة النمطية السلبية تجاه قدرات المرأة في القيادة.

التحديات الشخصية: تتعلق هذه التحديات بالأمور الداخلية للمرأة وحياتها الأسرية، حيث قد تواجه تضارباً بين العمل والأسرة، مما يجعل تحقيق التوازن بينهما صعباً، إضافة إلى صعوبة العمل لفترات طويلة وفي أوقات متأخرة. وعدم قبول القرارات الأسرية بشأن السفر أو العمل في أماكن مختلطة، وأحياناً يخشون التحدي الذاتي والتواجه مع المسؤوليات العالية نتيجة لتصورهن الذاتي.

التحديات القانونية: تتعلق بالقوانين واللوائح التي تحد من حقوق المرأة في القيادة أو الترقية إلى مناصب قيادية أعلى. يعود ذلك في الغالب إلى عدم وجود تشريعات تضمن

المساواة بين الجنسين وإلى نقص الوعي والتفاهم من قبل المرأة بحقوقها القانونية (الصلال و التويجري، 2022، صفحة 446).

خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بالتركيز على مفهوم القيادة النسائية، بحيث تبرز القيادة النسائية بخصائص مميزة تشمل التواصل الفعال، القدرة على التعاون، والابتكار في حل المشكلات، كما تعتمد على محددات متنوعة مثل العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي تُؤثر على فرص النساء في الوصول إلى المناصب القيادية. بالإضافة إلى ذلك، تساهم القيادة النسائية في تعزيز التنوع والشمولية داخل المنظمات، تحسين بيئة العمل، وزيادة معدلات الابتكار والإبداع. وعلى الرغم من مزاياها، تُواجه النساء العديد من المعوقات، مثل التحيزات الاجتماعية، نقص الدعم المؤسسي، والتحديات في التوفيق بين المسؤوليات المهنية والأسرية. تُسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية فهم هذه العوامل لتطوير ودعم القيادات النسائية في مختلف المجالات.

الفصل الثالث: الالتزام

التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الالتزام التنظيمي مفهوماً أساسياً في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث يشير إلى مدى تقاني واستعداد الأفراد للتفاعل بشكل فعال وإيجابي مع الهدف والقيم والسياسات والمبادئ التي تحكم منظماتهم، يعتبر فهم هذا المفهوم أساسياً لفهم كيفية تحقيق الأهداف المنظمة والتطور المستدام للمؤسسات.

1- مفهوم الالتزام التنظيمي

ينبع الالتزام التنظيمي من خلال التفاعل المعقد بين خصائص الأفراد وظروف العمل والعوامل التنظيمية والبيئة الاجتماعية، حيث يعبر عن ارتباط قوي يشعرون به مع المؤسسة التي يعملون فيها، مدفوعين بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم وأهداف المنظمة، ويعد مؤشراً مهماً لمستوى رضاهم الوظيفي، وغيابه قد يؤدي إما إلى التسرب من المؤسسة أو إلى الشعور بالاغتراب وعدم الارتباط العاطفي مع العمل، وقبل التطرق لتعريف الالتزام التنظيمي سوف نقوم بتعريف الالتزام لغة ومن ثم اصطلاحاً.

تعريف الالتزام في اللغة: يشير إلى العهد والاتصال الوثيق، والبقاء مع الشيء دوماً. يعني الالتزام أيضاً في اللغة العهد والولاء والتمسك والدعم (ابن منظور، 1994).

أما اصطلاحاً فقد عرّف الالتزام بأنه "اعتقاد الشخص في قيم وأهداف المنظمة بما يجعله يندمج ويتحد معها، ويفخر بانتمائه إليها، مما يحفزه على بذل الجهود اللازمة في عمله، والاستعداد لتحمل المسؤوليات الإضافية، واتخاذ المبادرات لتعزيز نجاح وتقديم المنظمة" (الجماصي، 2016، صفحة 10).

وقد تنوعت تعريفات الالتزام التنظيمي لكثرة الباحثين في هذا المجال، فمنهم من يراه كتطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، في حين يصف آخرون الالتزام التنظيمي باندماج

الفرد داخل المنظمة، كما يعرف أيضا كمشاعر إيجابية للموظف تجاه المنظمة مع رغبته في البقاء عضوًا فيها (حواس، 2003، صفحة 57).

يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بالتوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وبالارتباط والالتزام الذي يظهره الفرد تجاه المنظمة وأهدافها ووسائل تحقيقها. ويتجلى هذا التزام من خلال كمية الجهد والوقت الذي يُكرّسه الفرد في عمله داخل المنظمة التي ينتمي إليها، وإلى أي حد يعتبر العمل جوهريًا في حياته (دليلي و خميس، 2020، صفحة 740).

على الرغم من تنوع الدراسات التي ركزت على مفهوم الالتزام التنظيمي، إلا أنه لا يزال هناك تباين في تعريفه وفي المؤشرات الرئيسية المستخدمة لقياسه. بالتالي يمكن تصوير الالتزام التنظيمي على أنه حالة نفسية شعورية تعكس ارتباط العاملين بالمؤسسة، حيث يعبرون عن هذا الانتماء من خلال الرغبة في البقاء والاستمرار، وتبنيهم لأهداف المؤسسة، وشعورهم بالمسؤولية تجاهها والالتزام بالقيم التي تمثلها والدفاع عنها.

2- مكونات الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي أمرًا حيويًا لاستقرار وتطوير المؤسسات، ويتكون الالتزام التنظيمي من عدة عناصر أساسية تشكل الأساس لفهمه بشكل فعال بحيث تعتبر هذه المكونات الركيزة الأساسية التي تشكل الإطار لفهم درجة ارتباط وتفاعل الفرد مع المؤسسة التي يعمل فيها ويمكن تلخيصها فيما يلي (بوقندورة و ابرييم، 2019، صفحة 91):

الأمان: شعور الفرد بالاطمئنان والثقة داخل المنظمة.

المشاركة: مشاركة أفراد المنظمة في الأعمال والنشاطات.

التماسك: الشعور بالانتماء والتماسك مع المجموعة وتوحيدهم بالأهداف والمصير المشترك.

الرضا: الارتياح والاعتزاز بالعمل في المنظمة والرضا عن سلوكيات الآخرين.

تحمل المسؤولية: الشعور بالمسؤولية تجاه العمل والمنظمة، والتزامها بتحقيق الأهداف المحددة.

تقدير الآخرين: الحاجة للتقدير والتقدير من الزملاء والموظفين الآخرين داخل المنظمة.

المقارنة مع الآخرين: قيام الفرد بمقارنة نفسه مع الآخرين، مما يعزز الانتماء للمعايير والقيم المشتركة في المنظمة.

3- أهمية الالتزام التنظيمي

إن أهمية الالتزام التنظيمي لم تقتصر على فترة زمنية محددة، بل استمرت منذ بداية القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية هذا الالتزام وتأثيره الواضح على المستوى الفردي والتنظيمي، وتجاوزت هذه الدراسات حدود هذا التأثير ليشمل المستوى الاجتماعي والوطني.

كما أظهرت الدراسات أن وجود مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى الموظفين يترافق إيجابياً مع عدة نتائج ملموسة، مثل رفع روحهم المعنوية وزيادة دافعيتهم نحو العمل، وتقليل معدلات الغياب، وتحقيق مستويات مرتفعة من سلوك المواطنة التنظيمية، وزيادة مستويات الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات التحول الوظيفي في المنظمة، وتعزيز فعالية الاتصالات التنظيمية وزيادة إنتاجية الموظفين (قده، 2021-2022، صفحة 27).

كما أن الالتزام التنظيمي يسهم في تعزيز الأداء المتميز في العمل ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن سوء استغلال القدرات أو ارتفاع معدلات الاستهلاك البشري ويشجع الالتزام الموظفين على البقاء في العمل، مما يقلل من نسبة التحول الوظيفي ويعزز الاستقرار في العمل ويقلل من الاضطرابات في التداول الوظيفي (الأحمدي، 2004، صفحة 27).

وتبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم لعدة أسباب (الجماسي، 2016، صفحة 14):

أولاً: يمثل الالتزام التنظيمي مؤشراً أساسياً للتنبؤ بالعديد من السلوكيات، خاصة معدلات التحول الوظيفي، حيث يعتبر أن الأفراد الملتزمين سيظلون لفترات أطول في المنظمة ويعملون بجهد أكبر نحو تحقيق أهدافها.

ثانياً: جذب مجال الالتزام التنظيمي انتباه المديرين وعلماء السلوك الإنساني لكونه سلوكاً مرغوباً فيه.

ثالثاً: يمكن للالتزام التنظيمي أن يساعدنا إلى حد ما في فهم كيفية إيجاد الأفراد لأهدافهم في الحياة.

يتضح من خلال ذلك أن الالتزام التنظيمي يعتبر واحداً من أهم المتغيرات السلوكية المدروسة في إدارة المنظمات نظراً للدور الكبير الذي يلعبه في نجاح المنظمة واستمراريتها كما يعد سلوكاً مرغوباً في المنظمات، ولهذا جذب مجال الالتزام التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين وال علماء.

4- خصائص الالتزام التنظيمي

نظراً لأن الالتزام التنظيمي يعكس نوعية العلاقة بين الفرد والمؤسسة، ويعزز الشعور الإيجابي لدى العامل تجاهها، ويعبر عن مدى ارتباطه بها ورغبته في المشاركة الفعالة فيها، فإنه يتميز بسمات تمكّنه من تحقيق كل هذه النتائج وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي (حماد حنونة، 2006، صفحة 13):

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، وعن قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

- يدل الالتزام التنظيمي على رغبة الفرد في التفاعل الاجتماعي لتعزيز حيوية المنظمة وإظهار الولاء لها.
- يتميز الالتزام التنظيمي بتعددية الأبعاد.
- يمثل الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد بالبقاء في المنظمة أو مغادرتها.
- يتمتع الأفراد ذوو الالتزام التنظيمي بخصائص مثل قبول أهداف وقيم المنظمة، والجهد المضاعف لتحقيق أهدافها، والانخراط المطول فيها، والتقدير الإيجابي للمنظمة.
- يُمثل الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجلى في ولاء العاملين لمنظماتهم، وتتنوع أبعادها وتتفاعل مع بعضها البعض.

5- أبعاد الالتزام التنظيمي

من خلال مختلف التعاريف التي نشأت لتطوير مفهوم الالتزام التنظيمي، نجد أن هذا المفهوم تطور من البعد الواحد إلى بعيد واخيرا إلى ثلاث أبعاد، وهذا ما أدى إلى توضيحه بشكل أكبر وبناءً على الدراسات السابقة فالالتزام التنظيمي يتألف من الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري:

أولاً: الالتزام العاطفي: يشير إلى الارتباط العاطفي القوي بالمنظمة والاندماج العاطفي معها، والشعور بالانتماء والسعادة بالبقاء عضواً فيها، حيث يعبر عن توافق الفرد مع قيم وأهداف المنظمة وينبع هذا الالتزام من دعم المنظمة للفرد، مما يتيح له المشاركة الفعالة في صنع القرارات والتفاعل الإيجابي داخل البيئة المنظمة. يأخذ الفرد بعين الاعتبار تأثير قراره على الآخرين إذا قرر مغادرة المنظمة، مما يدفعه للبقاء لأنه يشعر بأنه واجب عليه ذلك (الشمري، 2013، الصفحات 55-56).

ثانياً: الالتزام المعياري: هو نوع من أنواع الالتزام التنظيمي، يعبر عن التزام الأخلاقي والأدبي للفرد بقيم وأهداف المؤسسة، نابغاً من تأثره بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية، أو من توافق أهداف وقيم المؤسسة مع أهداف الفرد ويتجلى هذا الالتزام من خلال استمرار الفرد في المؤسسة نتيجة شعوره بالمسؤولية، مما يعزز مشاركته الإيجابية فيها ومساهمته في وضع السياسات والخطط العامة (بن تونس، بربيع، و وحازم، 2023، صفحة 10).

ثالثاً: الالتزام الاستمراري: يعبر عن استعداد الفرد للبقاء في المنظمة نظراً للاستثمارات الشخصية التي قام بها والتي يصعب عليه التخلي عنها، مثل العلاقات المهنية مع الزملاء، والمزايا الاقتصادية المترتبة على مواصلة العمل، والصعوبات المالية أو المهنية في الانتقال إلى منظمة أخرى ويمكن للفرد أن يرتبط بالمنظمة بسبب المنافع المادية التي يحصل عليها، أو لصعوبة الحصول على وظيفة في منظمة جديدة، مما يجعله ملتزماً بالمنظمة بناءً على حسابات محسوبة لتكاليف الانتقال (قده، 2021-2022، صفحة 36).

كما يمكن القول إن أبعاد الالتزام التنظيمي تعدد وتتداخل فيما بينها، حيث قد يمتلك الفرد نسباً مختلفة من كل نوع من الالتزام، ويعتبر الهدف من تقسيم الباحثين لأبعاد الالتزام التنظيمي هو فهم العوامل المؤثرة في تشكيل الالتزام بالعمل بغية إيجاد السبل الكفيلة لزيادة ارتياح الفرد لعمله وتعزيز تمسكه به، مما يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة على حد سواء.

6-العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي

على الرغم من الاختلافات في الدراسات حول مفهوم وأبعاد الالتزام التنظيمي وطرق قياسه، إلا أن هذه الاختلافات بدأت تتلاشى بعد التركيز على دراسة العوامل المؤثرة في هـ. وقد تبين أن هناك اتفاقاً شبه عام على تحديد هذه العوامل، رغم اختلاف درجة تأثيرها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، ويمكن تصنيف هذه العوامل كالآتي:

أولاً: العوامل المتعلقة بخصائص الفرد

تظهر العديد من الدراسات أن بعض الخصائص الشخصية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء الفرد في بيئة العمل. فمن بين هذه الخصائص، الحاجة للإنجاز، وهو مدى تطلع الشخص لتحقيق الأهداف والنجاح في العمل، وكذلك مستوى التعليم الذي يمكن أن يؤثر على مهارات الفرد وفهمه لمتطلبات العمل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون العمر عاملاً مؤثراً، حيث قد يكتسب الفرد خبرة واستقراراً مع مرور الوقت، وأيضاً قدرته على تحديد الدور والمسؤوليات في المنظمة تعكس قدرته على التكيف مع بيئة العمل وتحدياتها بشكل فعال (راضي العنزي، 2008، صفحة 98).

ثانياً: العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية

تتأثر درجة الالتزام التنظيمي للأفراد بعوامل خارجية مثل ظروف سوق العمل وفرص التوظيف، وهذه العوامل تلعب دوراً حاسماً خاصة في بداية فترة العمل. يُعرف هذا الأثر الأولي بمسبقات الالتزام التنظيمي، حيث يكون قرار الفرد بالاختيار بين الوظائف المتاحة وأقل الضغوط الخارجية هو أفضل فرصة له. علاوة على ذلك، تؤثر الظروف الاقتصادية السائدة ومستوى البطالة على مستوى الالتزام التنظيمي، خاصة في بداية فترة العمل، كما تلعب دقة وكمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة دوراً مهماً أيضاً، بالإضافة إلى إدراك الفرد لسهولة التنقل بين الوظائف داخل المنظمة أو خارجها، وهذا يؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي بشكل خاص في الفترة الأولى للموظفين الجدد (بن معتوق، 2022، صفحة 701).

ثالثاً: العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية

وتؤثر هذه العوامل بشكل كبير على مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد، بحيث تبين الأبحاث أن نظام الأجور العادل والمناسب يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية، مما يؤثر

بشكل إيجابي على التزامهم التنظيمي. علاوة على ذلك، يؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الالتزام التنظيمي، حيث يحقق الإشراف الديمقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات درجة مرتفعة من الالتزام. بالنسبة للهيكل التنظيمي، فإن اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال تزيد من مستوى الالتزام لدى الأفراد في المنظمة. كما تتفق معظم الدراسات على أن الرضا الوظيفي قد يكون سبباً في الالتزام التنظيمي أو نتيجته، وهو عامل مهم يجب مراعاته في فهم وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد (قده، 2021-2022، صفحة 43).

رابعاً: العوامل المتعلقة بالوظيفة

تشير بعض الدراسات إلى أهمية العوامل المتعلقة بالوظيفة في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي، حيث أظهرت أن زيادة نطاق الوظيفة يزيد من التحديات المرتبطة بالعمل وتتنوع المهام، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي. على سبيل المثال، تُظهر الوظائف التي تتيح للعامل حرية الانتقال والتعامل مع مصالح مختلفة، خاصة عندما يتعين على العامل العمل مع هيئات خارجية، مستويات من الإثارة أكبر مقارنةً بالوظائف الروتينية التي لا تتيح للعامل التفاعل مع أشخاص خارج نطاق عمله اليومي (صادق، 2017-2018، صفحة 90).

يتضح من خلال السابق أن الالتزام التنظيمي يتأثر بعدة عوامل تشمل خصائص الفرد، والبيئة الخارجية، وبيئة العمل الداخلية، وطبيعة الوظيفة ذاتها، بحيث تؤثر خصائص الفرد مثل العمر، ومدة الخدمة، ومستوى التعليم، والجنس في مدى ارتباطه بالمنظمة، كما تلعب البيئة الخارجية دوراً في تحديد فرص العمل وظروف سوق العمل التي قد تؤثر على اختيار الفرد. بالإضافة إلى ذلك، تؤثر بيئة العمل الداخلية، مثل الأجور، وجماعة العمل، والإشراف والقيادة، في شعور الفرد بالانتماء والالتزام. أما طبيعة الوظيفة نفسها، فتلعب دوراً في مدى تحفيز الفرد واستمتاعه بعمله.

7- قياس الالتزام التنظيمي

تتنوع المقاييس المستخدمة في قياس الالتزام التنظيمي، حيث تُقسم إلى نوعين أساسيين:

أولاً: المعايير الموضوعية

تقوم بقياس الالتزام التنظيمي من خلال مراقبة السلوكيات القابلة للقياس، مثل معدلات البقاء في التنظيم، ومعدلات الغياب، ومستويات الأداء، وحوادث العمل، وغيرها. من خلال تحليل هذه البيانات، يمكن التعرف على مدى الالتزام بالمنظمة (الوزان، 2006، صفحة 40).

هذه الطرق تعتمد على تحليل السلوكيات المعرفية التي تعبر عن درجة الالتزام التنظيمي للموظفين وتستخدم وحدات قياس محددة لمراقبة هذه الظواهر، مثل (صادق، 2017-2018، صفحة 96):

- رغبة الموظف في البقاء في المنظمة.
- مستوى أداء الموظفين.
- معدلات الغياب عن العمل.
- معدلات الدوران في العمل.
- تسجيل حوادث العمل.

ثانياً: المعايير الذاتية

تقوم بقياس الالتزام التنظيمي باستخدام أساليب تقديرية يُعبّر فيها الموظفون عن تقديرهم لمدى ارتباطهم بالمنظمة، وعلى الرغم من أن هذه الأساليب لا توفر مؤشرات قياسية، إلا أنها تُمكن من فهم الالتزام التنظيمي بصورة أعمق (نزاري، 2017، صفحة 281).

هذا النوع من المقاييس يمكنه تشخيص درجة الالتزام سلبيًا أو إيجابًا بشكل فعال، ويُعتبر استخدام قائمة الاستبيانات أفضل الطرق لتطبيقها. يمكن تطبيقها بطريقتين: إما توجيه سؤال أو مجموعة من الأسئلة مباشرة للأفراد، حيث يُطلب منهم تقديم تقديراتهم حول مستوى الالتزام وحبهم لعملهم. وتُميز هذه الطريقة بسهولةها ومرونتها. أو يتم طرح عدة أسئلة حول مجموعة من الفقرات المتعددة المتعلقة بالعمل، وتُصاغ هذه الأسئلة بطريقة تتناسب مع مستويات الأفراد المستهدفين. ومن خلال الإجابة عليها يتم تحديد مستوى الالتزام لديهم (صادق، 2017-2018، صفحة 96).

وتعد عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة تستفيد منها المنظمة والعاملون على حد سواء بفوائد عدة، حيث:

- يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
- يشمل قياس الالتزام التنظيمي الأبعاد المادية والمعنوية والإنسانية، بما في ذلك المشاعر والاتجاهات تجاه العمل والتنظيم.
- يعد قياس الالتزام التنظيمي أداة تشخيصية جيدة لتحديد المعوقات التي قد تواجه الأفراد والمنظمة والمساهمة في حلها.
- تساهم البحوث في مجال الالتزام التنظيمي في تحقيق فائدة كبيرة للمنظمة من خلال تمكينها من إحداث تغييرات في إدارتها وظروف العمل (ستي، 2016-2017، صفحة 36).

خلاصة الفصل

قمنا الفصل الثالث بالتركيز على مفهوم الالتزام التنظيمي، والذي يُعرف بأنه درجة ارتباط الموظف بمنظمته ورغبته في البقاء والعمل بها. يتكون الالتزام التنظيمي من ثلاثة مكونات رئيسية: الالتزام العاطفي (ارتباط الموظف بالمنظمة عاطفياً)، الالتزام الاستمراري (الالتزام الموظف بالبقاء بسبب التكاليف المرتبطة بترك المنظمة)، والالتزام المعياري (الشعور بالواجب تجاه البقاء في المنظمة).

وتكمن أهمية الالتزام التنظيمي في دوره الكبير في تعزيز الأداء الوظيفي، وتقليل معدلات دوران الموظفين، وزيادة الرضا الوظيفي. يتميز الالتزام التنظيمي بخصائص مثل الولاء، المشاركة الفعّالة، والتفاني في العمل. تشمل أبعاد الالتزام التنظيمي الالتزام النفسي، السلوكي، والمعياري.

كما تؤثر العديد من العوامل على الالتزام التنظيمي، منها العوامل الشخصية (مثل القيم الشخصية)، والعوامل التنظيمية (مثل الثقافة التنظيمية)، والعوامل البيئية (مثل ظروف العمل). يمكن قياس الالتزام التنظيمي باستخدام استبيانات ومقاييس متخصصة تُقيم مدى ارتباط الموظف بمنظمته.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية. بحيث سنستعرض فيه تعريف مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة. كما سنتطرق إلى كيفية التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة.

1- منهج الدراسة

ويعرف المنهج على انه: " الطريق الذي يتبعه الباحث في دراسته للمشكلة من اجل اكتشاف الحقيقة." (محمد، 1993، صفحة 48)

ولإجراء دراسة شاملة لمختلف عناصر هذا البحث وإيجاد الإجابة على الإشكالية المطروحة، اخترنا استخدام المنهج الوصفي المعتمد على الأسلوب التحليلي، لكونه الأنسب لمثل هذه الدراسات. قمنا بوصف الظاهرة وجمع الحقائق اللازمة. ويُعرف المنهج الوصفي بأنه مجموعة من الإجراءات البحثية المتكاملة التي تهدف إلى وصف الظاهرة أو الموضوع عبر جمع وتصنيف ومعالجة وتحليل البيانات بطريقة دقيقة وكافية لاستخلاص الدلالات والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. تكمن أهمية المنهج الوصفي التحليلي في توفير بيانات دقيقة عن واقع الظاهرة المدروسة وتفسير هذه البيانات ضمن حدود الإجراءات المنهجية المتبعة (المشهداني، 2018، صفحة 128).

وبما أن المنهج الوصفي يرتبط بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، بحيث يُستخدم منذ نشأته. ومع ذلك، فإن استخدامه لا يقتصر على هذه العلوم فقط، بل يُستعمل أحياناً في دراسات العلوم الطبيعية لوصف الظواهر المختلفة. ينطلق البحث الوصفي من دراسة الواقع كما هو، ويهتم بوصفه بدقة تعبيراً كمياً أو كيفياً. يكتسب هذا المنهج أهمية خاصة في الدراسات التربوية، لأن أغلب هذه الدراسات تنتمي إلى هذا النوع من البحث.

2- عينة الدراسة وكيفية اختيارها

يشير مجتمع البحث إلى مجموعة من الأفراد أو العناصر المُختارة بعناية من داخل المجتمع الأوسع أو الهدف للدراسة، عينة البحث تمثل مجتمع الدراسة وتساعد في تحقيق الأهداف البحثية بشكل أكثر فعالية. تكون عينة البحث تمثيلاً جيداً للمجتمع الأوسع وتكون ممثلة للتنوع والتباين الموجود فيه. تتيح عينة البحث إمكانية تحليل البيانات واستنتاج النتائج بشكل أكثر دقة، بالإضافة إلى توفير الوقت والجهد اللازمين لجمع البيانات وتحليلها. (محمد عبد الحميد، 2000، ص 130)

ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والأساتذة العاملين في ثانويات بلدية بسكرة، ويشمل ذلك مختلف الفئات الوظيفية.

أما العينة فتعرف كجزء محدد من مجتمع أو مجموعة إحصائية، يتم اختياره بطريقة علمية لتقديم معلومات حول المجتمع الأصلي. تُعتبر هذه العينة تمثيلاً دقيقاً للمجتمع الأوسع، حيث يتم اختيارها بعناية وفقاً لطرق محددة. بعد إجراء الدراسة على هذه العينة، يتم استخدام النتائج المُستخلصة منها وتعميمها على المجتمع الأصلي بشكل عام. (عبيدات، أبو نصار، مبيضين، 1999، ص 84).

ونظراً لطبيعة موضوع دراستنا والهدف منها، فقد استخدمنا عينة الطبقة. بحيث تم توزيع الاستبيان على 50 من الموظفين والأساتذة العاملين في ثانويات بلدية بسكرة، وقد تم استرجاع 44 استبيان منهم 4 استبيانات غير كاملة فتم استبعادها.

وتعرف العينة الطبقة كنوع من طرق العينات الاحتمالية التي تستند إلى فكرة وجود خصائص مميزة لعناصر المجتمع المدروس يجب مراعاتها أثناء الاختيار. ويهدف هذا النوع من العينات إلى تقسيم المجتمع إلى طبقات أو مجموعات فرعية، حيث يُعتقد أن العناصر ضمن كل طبقة تشترك في بعض السمات المشتركة (جبالة، 2020، صفحة 636).

3- أدوات جمع البيانات والمعلومات

في جمع البيانات، تم الاعتماد على الاستبيان الذي صُمم بناءً على دراسات سابقة. قامت الباحثتان بتصميم الاستبيان بطريقة مبسطة تضمن وضوح وسهولة الأسئلة، مع تعديل بعض الفقرات وإضافة أبعاد جديدة تتناسب مع طبيعة الدراسة. تم استخدام منهج الإجابات المغلقة لتسهيل عملية تحليل النتائج.

1.3-المقابلة:

تتيح المقابلات الفرصة للباحثين لجمع البيانات من خلال المحادثات المباشرة مع المشاركين، حيث يمكن أن تكون المقابلات هيكلية (مع استخدام قائمة من الأسئلة) أو شبه هيكلية (مع فتح المجال للمشارك للتحدث بحرية)، وقد قمنا باستخدام أداة المقابلة كأداة مساعدة في دراستنا، وذلك للربط والمقارنة بين إجابات العاملين والموظفين واجابات المديرات.

2.3-الاستبيان:

يمثل الاستبيان المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات في هذه الدراسة. يُعرف الاستبيان بأنه "استمارة بحث تحتوي على أسئلة حول مواضيع مختلفة تتعلق بموضوع الدراسة، تُسلم إلى المبحوثين ليجيبوا عنها دون حضور الباحث.

الاستبيان يُعرف بأنه مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع أو مجموعة من المواضيع المتصلة يُطرح على فريق مختار من الأفراد أو فريق معين منهم، بهدف جمع معلومات خاصة بمشكلة معينة يتم البحث فيها. (عاقل، 1977، صفحة 37)

وقد تم تصميم وبناء الاستبيان بشكل سليم بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: وقد إشتمل على البيانات الشخصية: الجنس، العمر، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: وقد قسم على محورين: الأول خاص بالقيادة النسائية، ويضمن 13 عبارة. أما المحور الثاني خاص بالالتزام التنظيمي وأبعاده المختلفة (بعد القيادة النسائية والالتزام المعياري، بعد القيادة النسائية والالتزام العاطفي، بعد القيادة النسائية والالتزام الاستمراري) وتضمن 17 عبارة. قسمت كالتالي:

البعد الأول: القيادة النسائية والالتزام المعياري (07)

البعد الثاني: القيادة النسائية والالتزام العاطفي (05)

البعد الثالث: القيادة النسائية والالتزام الاستمراري (05)

ولقد اعتمدنا في الاستبيان على سلم ليكارت الخماسي، وهو إحدى طرق تقدير الدرجات وحيدة البعد، حيث يوفر خمس إمكانيات للإجابة على الأسئلة المطروحة: موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة. ويقوم المبحوث بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها.

جدول رقم (01): مقياس ليكارت الخماسي

1	2	3	4	5	الدرجة
منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا	الأهمية النسبية
لا موافق بشدة	لا موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المستوى
1.79-1.00	2.59-1.80	3.39-2.60	04.19-3.40	05.00-4.20	المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الطالبات إستنادا للدراسات السابقة

3.2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية

التالية من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية: (SPSS 25)

- النسب المئوية والتكرارات: تُستخدم لمعرفة تكرار فئات متغير معين، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: للحصول على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان ومعرفة مدى التشتت.
- ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط، كما تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة.
- اختبار تحليل تباين الانحدار: للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

4- صدق وثبات أداة الدراسة.

1.4- ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ. يهدف ثبات أداة الاستبيان إلى التأكد من أن الإجابات ستكون متقاربة إذا تم تطبيق الاستبيان على نفس الأفراد في أوقات مختلفة. تتراوح قيمة ألفا كرونباخ من 0 إلى 1، حيث يُعتبر المعامل أقل من 0.6 ضعيفًا، أما إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من أو تساوي 0.6، فنُعتبر جيدة:

الجدول رقم (02) نتائج معاملات الثبات ألفا كرونباخ.

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الإستبيان
0.815	13	المحور الأول: القيادة النسائية
0.804	17	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي
0.675	07	البعد الأول: القيادة النسائية والالتزام المعياري
0.601	05	البعد الثاني: القيادة النسائية والالتزام العاطفي
0.684	05	البعد الثالث: القيادة النسائية والالتزام الاستمراري
0.869	30	كل عبارات الإستبيان

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3-00) يتبين أن معامل الثبات الإجمالي " ألفا كرونباخ " بلغت قيمته 0.885 وهي قيمة مرتفعة، كما كانت القيم لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بالنسبة للمحور الأول: القيادة النسائية بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.826)، وفي المقابل ما قيمته (0.802) بالنسبة للمحور الثاني الالتزام التنظيمي. وهو ما يدل على أن أداة الدراسة (الإستبيان) ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم إستخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

2.4- صدق الأداة

• صدق المحتوى:

ويعني التأكد من أن استمارة الاستبيان المعدة تقيس ما أعدت لقياسه، وتشمل كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، وأن فقراتها ومفرداتها واضحة. للتحقق من صدق الاستبيان، تم عرضه على الأستاذ المشرف ومجموعة من المحكمين من الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة.

• الاتساق الداخلي

لقياس الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة، تم استخدام تحليل معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين كل بُعد من متغيرات الدراسة والمحور الذي ينتمي إليه وكذا كل محور مع الاستبيان ككل. يوضح الجدول التالي نتائج هذا التحليل: الجدول رقم (03) نتائج معامل بيرسون لقياس الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة مع محاورها

Sig	معامل الارتباط بيرسون	محاور الإستبيان
0.000	0.872**	المحور الأول: القيادة النسائية
0.000	0.880**	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي
0.000	0.887**	البعد الأول: القيادة النسائية والالتزام المعياري
0.000	0.888**	البعد الثاني: القيادة النسائية والالتزام العاطفي
0.000	0.697**	البعد الثالث: القيادة النسائية والالتزام الاستمراري

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة كانت محصورة بين (0.697) و(0.888) وهي قيم مرتفعة ودالة عند مستوى دلالة 0.01 وهذا ما يؤكد الاتساق الداخلي لأبعاد متغيرات الدراسة كل بعد مع المحور الذي ينتمي إليه.

3.4- اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي تم حساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التقلطح لمتغيرات الدراسة ويمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): التحقق من التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح)

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المتغيرات
2.492	-0.963	المحور الأول: القيادة النسائية
0.742	0.578	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي
-0.150	0.350	البعد الأول: القيادة النسائية والالتزام المعياري
0.191	0.258	البعد الثاني: القيادة النسائية والالتزام العاطفي
1.878	-0.666	البعد الثالث: القيادة النسائية والالتزام الاستمراري

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات كانت محصورة بين (2. 492 و-0.150)، وكذلك معاملات التفلطح محصورة بين (0.578 و-0.963) وهي ضمن المجال المقبول (3- و3) بالنسبة لمعامل الالتواء، (10- و10) بالنسبة لمعامل التفلطح، مما يشير أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يسمح لنا بمواصلة اختبار فرضيات الدراسة.

5-مجالات الدراسة

1.5-المجال المكاني

ويتمثل الجانب المكاني في دراستنا في ثلاث ثانويات ببلدية بسكرة (ثانوية العربي بن مهدي)، (ثانوية محمد قروف بن بلقاسم)، (ثانوية محمد خير الدين).

2.5-المجال الزمني

وقد تمثل المجال الزمني لدراستنا في الوقت الذي استغرقناه بين توزيع الاستبيانات واسترجاعها واجراء المقابلات مع المديرات، وتم هذا من 12 ماي إلى 16 ماي 2024.

6- تحليل خصائص عينة الدراسة:

سوف نتناول خصائص أفراد العينة من حيث: الجنس، السن، الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة. وفيما يلي جدول يلخص مختلف هذه الخصائص:

جدول رقم (05): يمثل خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة
الجنس:		
ذكر	17	42.5
أنثى	23	57.5
المجموع:	40	100
العمر:		
أقل من 35 سنة	13	32.5
من 35 إلى 55 سنة	18	45
من 55 سنة فأكثر	09	22.5
المجموع:	40	100
عدد سنوات الخبرة:		
أقل من 5 سنوات	13	32.5
من 5 إلى 10 سنوات	15	37.5
أكثر من 10 سنوات	12	30
المجموع:	40	100
الوظيفة:		
عامل مهني	11	27.5
عمال إداريين	12	30
أساتذة	17	42.5
المجموع:	40	100

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول:

بالنسبة لمتغير الجنس: يشير الجدول إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، حيث يشكل الإناث 57.5% من العينة بعدد 23 فردًا، بينما يشكل الذكور 42.5% بعدد 17 فردًا من إجمالي العينة المكونة من 40 فردًا. يعكس هذا التوزيع وجود نسبة أكبر من الإناث مقارنة بالذكور، مما يعني أن التوزيع نسبيًا متوازنًا، ويعزز شمولية النتائج.

بالنسبة لمتغير العمر: يشير الجدول إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر، حيث أن 32.5% من العينة، أي 13 فردًا، هم أقل من 35 سنة، بينما 45% من العينة، أي 18 فردًا، تتراوح أعمارهم بين 35 و55 سنة، و22.5% من العينة، أي 9 أفراد، تبلغ أعمارهم 55 سنة فأكثر. يعكس هذا التوزيع أن الفئة العمرية الأكبر تمثل الشريحة التي تتراوح أعمارها بين 35 و55 سنة، كما يُظهر التوزيع تواجدًا ملحوظًا للفئات العمرية الثلاث، مما يسهم في تنوع البيانات المستخلصة، ويعزز شمولية النتائج عند تحليل تأثير العمر على المتغيرات المدروسة.

بالنسبة لمتغير الخبرة: يشير الجدول إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، حيث أن 32.5% من العينة، أي 13 فردًا، لديهم أقل من 5 سنوات من الخبرة، بينما 37.5% من العينة، أي 15 فردًا، تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات، و30% من العينة، أي 12 فردًا، لديهم أكثر من 10 سنوات من الخبرة، ويعكس هذا التوزيع أن الفئة الأكبر من المشاركين تتمتع بخبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات. كما يُظهر التوزيع تواجدًا ملحوظًا لجميع الفئات الثلاث من الخبرة.

بالنسبة لمتغير الوظيفة: يشير الجدول إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة، حيث أن 42.5% من العينة، أي 17 فردًا، يعملون كأساتذة، بينما 30% من العينة، أي 12 فردًا، يعملون كعمال إداريين، و27.5% من العينة، أي 11 فردًا، يعملون عمال مهنيين. يعكس هذا التوزيع أن الفئة الأكبر من المشاركين هم من الأساتذة، كما يُظهر التوزيع تواجدًا ملحوظًا لجميع الفئات الوظيفية الثلاث.

الفصل الخامس : عرض
وتحليل ومناقشة نتائج
الفرضيات

أولاً: تحليل بيانات المحور الأول

وسنقوم بتحليل محاور الاستبانة باستخدام الإحصاء الوصفي. وذلك بإستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالمتغير "القيادة النسائية" وترتيبها حسب درجة الموافقة، ومن ثم سنقوم بتحليلها وتفسيرها. ويمكن تلخيص نتائج المحور الأول في الجدول التالي:

جدول رقم (06) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة النسائية

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة	
06	مرتفع	0.916	4.07	11	26	00	01	02	التكرار	01
				27.5	65	00	2.5	05	النسبة	
10	مرتفع	1.034	3.82	11	18	04	07	00	التكرار	02
				27.5	45	10	17.5	00	النسبة	
09	مرتفع	0.905	4.00	09	27	01	01	02	التكرار	03
				22.5	67.5	2.5	2.5	05	النسبة	
01	مرتفع جدا	0.635	4.42	19	20	00	01	00	التكرار	04
				47.5	50	00	2.5	00	النسبة	
03	مرتفع جدا	0.831	4.22	16	20	01	03	00	التكرار	05
				40	50	2.5	7.5	00	النسبة	
07	مرتفع	0.552	4.05	06	31	02	01	00	التكرار	06
				15	77.5	05	2.5	00	النسبة	
11	مرتفع	0.933	3.72	06	24	03	07	00	التكرار	07
				15	60	7.5	17.5	00	النسبة	
13	مرتفع	1.036	3.55	06	20	04	10	00	التكرار	08
				15	50	10	25	00	النسبة	
02	مرتفع جدا	0.493	4.25	11	28	01	00	00	التكرار	09
				27.5	70	2.5	00	00	النسبة	

08	مرتفع	0.554	4.00	04	34	02	00	00	التكرار	10
				10	85	05	00	00	النسبة	
12	مرتفع	1.217	3.57	09	18	02	09	02	التكرار	11
				22.5	45	05	22.5	05	النسبة	
05	مرتفع	0.545	4.10	07	31	01	01	00	التكرار	12
				17.5	77.5	2.5	2.5	00	النسبة	
04	مرتفع	0.712	4.17	13	22	04	01	00	التكرار	13
				32.5	55	10	2.5	00	النسبة	
/	مرتفع	0.461	3.99	المحور الاول: القيادة النسائية						

المصدر: من إعداد الطالب إستانادا لمخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق، يمكن ملاحظة أن العينة تظهر اتجاهًا مرتفعًا نحو معظم العبارات المتعلقة بمحور القيادة النسائية، مع تفاوت في درجات التوافق بين هذه العبارات. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين 3.55 و 4.42، مع انحرافات معيارية تتراوح بين 0.493 و 1.217، وهو ما يشير إلى توافق عالٍ في آراء العينة بشأن هذا المحور.

ويتصدر ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي العبارة رقم 04، حيث جاءت بمتوسط حسابي يبلغ 4.42، مما يشير إلى أن رئيسهم تمتلك القدرة على تشجيع العاملين والموظفين لتوليد الأفكار لحل مشكلات الأداء. تليها العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي قدره 4.25، مما يظهر أهمية اهتمام رئيسهم بوجهات النظر المختلفة. وفي المرتبة الثالثة، جاءت العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي يبلغ 4.17، مما يشير إلى تمسك رئيسهم بالمواقف التي تخدم مصلحة العمل. ومن ثم العبارة رقم 05 والتي تعبر على التزام القائدات النسائيات ببناء رؤية مشتركة وتشجيع التعاون مع الموظفين في تحديد وتحقيق أهداف المؤسسة، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.22 وانحراف معياري 0.831.

من ثم تأتي العبارة رقم 12، بمتوسط حسابي يبلغ 4.10، مما يدل على قدرة القائدات النسائيات على التعامل بفعالية مع التحديات والضغوطات التي قد تواجهها في بيئة العمل. ونجد العبارة رقم 01 في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري 0.916. مما يؤكد على أهمية مهارات التواصل في نجاح القيادة النسائية وتأثيرها الإيجابي على بيئة العمل.

وتليها العبارة رقم 06 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.552. مما يبرز الدعم لنهج الشفافية والمشاركة في صنع القرارات داخل المؤسسة من قبل القيادات النسائية.

أما العبارة رقم 10 جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.554. مما يعكس القدرة على التحكم بالمواقف الصعبة وإدارة التحديات بفعالية من قبل القائدات النسائيات

والعبارة رقم 03 جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.905 وتظهر هذه العبارة تفهم القائدات النساء للجوانب الإنسانية في بيئة العمل والتفاعل مع مشاعر الموظفين

في حين العبارة رقم 02 جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 1.034. مما يشير إلى أهمية التواجد الفعّال للقادة النساء في بيئة العمل وتأثيرها على راحة وثقة الموظفين

وأخيرا العبارة رقم 07 والتي تعبر على أن القائدات النساء يمتلكن صبرًا في التعامل مع مشكلات العمل، بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 0.933.

ثانياً: تحليل بيانات المحور الثاني

وسنقوم بتحليل محاور الاستبانة باستخدام الإحصاء الوصفي. وذلك بإستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالمتغير "الالتزام التنظيمي" وترتيبها حسب درجة الموافقة، ومن ثم سنقوم بتحليلها وتفسيرها. ويمكن تلخيص نتائج المحور الأول في الجداول التالية:

1- تحليل عبارات القيادة النسائية والالتزام المعياري

جدول رقم (07) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيادة النسائية والالتزام المعياري

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
01	مرتفع جدا	0.479	4.22	10	29	01	00	00	التكرار
				25	72.5	2.5	00	00	النسبة
06	مرتفع	0.735	3.85	04	30	02	04	00	التكرار
				10	75	05	10	00	النسبة
07	مرتفع	0.939	3.80	08	22	04	06	00	التكرار
				20	55	10	15	00	النسبة
04	مرتفع	0.810	3.90	06	29	00	05	00	التكرار
				15	72.5	00	12.5	00	النسبة
05	مرتفع	1.032	3.90	11	21	02	05	01	التكرار
				27.5	52.5	05	12.5	2.5	النسبة
03	مرتفع	0.384	4.17	07	33	00	00	00	التكرار
				17.5	82.5	00	00	00	النسبة
02	مرتفع جدا	0.882	4.20	16	20	00	04	00	التكرار
				40	50	00	10	00	النسبة
/	مرتفع	0.456	4.00	القيادة النسائية والالتزام المعياري					

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا لمخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه، يظهر توجه العينة نحو القيادة النسائية والالتزام المعياري. تراوحت المتوسطات الحسابية للقيادة النسائية بين 3.80 و4.22، مع انحرافات معيارية تراوحت بين 0.384 و1.032، مما يدل على وجود مستوى مرتفع جداً من الاتفاق بين أفراد العينة.

كما يوضح الجدول:

تبرز العبارة رقم 07 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.882، مما يشير إلى اتفاق قوي بين أفراد العينة على أهمية متابعة الرئيسة لمستويات وظروف الأداء في دفعهم للعمل بكفاءة.

تليها العبارة رقم 05 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 1.032، مما يشير إلى اتفاق بين أفراد العينة على أهمية المشاركة في وضع الأهداف والسياسات في المؤسسة.

ونجد بعدها العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري 0.384، مما يعكس اتفاقاً قوياً بين أفراد العينة على قدرة رئيستهم على التحكم في تسيير العمل في المؤسسة.

أما العبارة رقم 04 فجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.810، مما يعكس اتفاقاً بين أفراد العينة على الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. ومن ثم العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.939، مما يشير إلى اتفاق بين أفراد العينة على أهمية المشاركة والتفاعل الإيجابي في بيئة العمل.

كما نجد أن العبارة رقم 02 جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.735، مما يعكس اتفاقاً بين أفراد العينة على الشعور بالواجب الأخلاقي نحو أداء العمل بفعالية.

واخير العبارة رقم 01 تأتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 4.22 وانحراف معياري 0.479، مما يشير إلى توافق كبير بين أفراد العينة على تلقي الدعم المناسب من المؤسسة.

2-تحليل عبارات القيادة النسائية والالتزام العاطفي

جدول رقم (08) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيادة النسائية والالتزام العاطفي

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
01	مرتفع	0.316	4.05	03	36	01	00	00	التكرار
				7.5	90	2.5	00	00	النسبة
04	مرتفع	0.722	3.87	05	28	04	03	00	التكرار
				12.5	70	10	7.5	00	النسبة
03	مرتفع	0.814	3.95	08	26	02	04	00	التكرار
				20	65	05	10	00	النسبة
02	مرتفع	0.638	4.05	08	27	04	01	00	التكرار
				20	67.5	10	2.5	00	النسبة
05	مرتفع	0.984	3.57	04	25	01	10	00	التكرار
				10	62.5	2.5	25	00	النسبة
/	مرتفع	0.452	3.90	القيادة النسائية والالتزام العاطفي					

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا لمخرجات SPSS

من خلال بيانات جدول أعلاه، يظهر توجه العينة نحو القيادة النسائية والالتزام العاطفي. تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين 3.57 و4.05، مع انحرافات معيارية تراوحت بين 0.316 و0.984، مما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من الاتفاق بين أفراد العينة بشأن هذه القضية.

وقد جاءت العبارة رقم 08 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.316، مما يشير إلى اتفاق قوي بين أفراد العينة على توافق أهدافهم الشخصية مع أهداف

المؤسسة التي يعملون بها. تليها العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.638، مما يعكس اتفاقاً بين أفراد العينة على توافق قيمهم الشخصية مع قيم المؤسسة. وتأتي العبارة رقم 10 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.814، مما يشير إلى اتفاق بين أفراد العينة على شعورهم بالفخر بانتمائهم للمؤسسة. تليها العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.722، مما يعكس اتفاقاً بين أفراد العينة على وجود علاقة قوية تربطهم بالمؤسسة التي يعملون بها. وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي 3.57 وانحراف معياري 0.984، مما يشير إلى اتفاق بين أفراد العينة على الرغبة في بذل مجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.

3- تحليل عبارات القيادة النسائية والالتزام الاستمراري

جدول رقم (09) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيادة النسائية والالتزام الاستمراري

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
04	مرتفع	0.597	3.95	04	32	02	02	00	التكرار
				10	80	05	05	00	النسبة
05	مرتفع	0.916	3.67	03	29	01	06	01	التكرار
				7.5	72.5	2.5	15	2.5	النسبة
03	مرتفع	0.769	4.15	12	25	00	03	00	التكرار
				30	62.5	00	7.5	00	النسبة
01	مرتفع جدا	0.506	4.50	20	20	00	00	00	التكرار
				50	50	00	00	00	النسبة
02	مرتفع جدا	0.543	4.25	12	26	02	00	00	التكرار
				30	65	05	00	00	النسبة
/	مرتفع	0.386	4.10	القيادة النسائية والالتزام الاستمراري					

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا لمخرجات SPSS

يتضح من خلال بيانات جدول القيادة النسائية والالتزام الاستمراري، وجود توجه إيجابي نحو القيادة النسائية والالتزام الاستمراري في العينة المدروسة. تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3.67 و 4.50، مع انحرافات معيارية تراوحت بين 0.316 و 0.984، مما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من الاتفاق بين أفراد العينة.

وقد جاءت العبارة رقم 16 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.50 وانحراف معياري 0.506، مما يظهر وجود اتفاق شديد بين أفراد العينة على تناسب ما أقدمه في العمل من جهود مع ما ألقاه من مزايا.

تليها العبارة رقم 17 تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري 0.543، مشيرة إلى شعور قوي من طرف عينة الدراسة بأنهم جزء مهم ومؤثر في العمل. وقد جاءت العبارة رقم 15 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.769، مما يشير إلى اتفاق أفراد العينة على أنه من الصعب وجود بديل مناسب في عمل آخر خارج المؤسسة.

ونجد العبارة رقم 13 تأتي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.597، تعكس رغبة الموظفين في البقاء في المؤسسة لفترة طويلة، مما يظهر الالتزام الاستمراري والانتماء للمؤسسة.

أما بالنسبة للعبارة رقم 14 فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 0.916، مما يشير إلى أن هناك بعض الاعتراضات بين العينة حول مدى توافق ما يوفره العمل بالمؤسسة من اشباعات مادية ومعنوية.

واعتمادا على نتائج الجداول السابق يمكننا ترتيب أبعاد المحور الثاني "الالتزام التنظيمي" حسب المتوسط الحسابي للإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جدول رقم (10) ترتيب أبعاد المحور الثاني (الالتزام التنظيمي)

الترتيب	مستوى القبول	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
02	مرتفع	0.456	4.00	القيادة النسائية والالتزام المعياري
03	مرتفع	0.452	3.90	القيادة النسائية والالتزام العاطفي
01	مرتفع	0.386	4.10	القيادة النسائية والالتزام الاستمراري
/	مرتفع	0.364	4.00	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول السابق لتوضح مستوى الالتزام التنظيمي في سياق القيادة النسائية والاستمرار فيها. يظهر المتوسط الحسابي للبُعد "القيادة النسائية والالتزام الاستمراري" بقيمة 4.10 مع انحراف معياري يبلغ 0.386، ما يشير إلى مستوى عالٍ من الالتزام الاستمراري. كما أن المتوسط الحسابي للبُعدين الآخرين، "القيادة النسائية والالتزام المعياري" و"القيادة النسائية والالتزام العاطفي"، يبلغان على التوالي 4.00 و3.90، مع انحراف معياري يقارب 0.456 و0.452 على التوالي. ومنه نجد أن البُعد "القيادة النسائية والالتزام الاستمراري" قد حل في المرتبة الأولى بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي، في حين جاء البُعد "القيادة النسائية والالتزام المعياري" في المرتبة الثانية، والبُعد "القيادة النسائية والالتزام العاطفي" في المرتبة الثالثة. بشكل عام، نستنتج وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي، مع تفاوت بسيط في مستويات الالتزام بين الأبعاد المختلفة، وهو ما يدعم فكرة أن القيادة النسائية تسهم بشكل إيجابي في بناء بيئة تنظيمية ملتزمة ومترابطة.

ثالثاً: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

وسوف نقوم باختبار فرضيات الدراسة وذلك بهدف الوصول إلى نتائج والقيام بتفسيرها.

1-التحقق من مدى ملائمة نموذج لاختبار فرضيات الدراسة:

ولأجل ذلك سنقوم أولاً باختبار مدى ملائمة النموذج بالاعتماد على تحليل تباين

الانحدار بواسطة برنامج الحزم الإحصائية SPSS V25:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة النسائية في تحقيق الالتزام التنظيمي بثانويات

بلدية بسكرة"

جدول رقم (11): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار فرضيات الدراسة:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.476	1	1.47	15.170	0.000
الخطأ	3.697	38	0.097		
الإجمالي	5.172	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة (15.170) أكبر من قيمة F الجدولية، كما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لإختبار فرضيات الدراسة.

2-اختبار الفرضية الأولى:

سوف نقوم باختبار فرضية الدراسة بالاعتماد على نتائج معامل الارتباط ومستويات

الدلالة باستخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين مصادر الضغط

النفسي ومصدر الضبط، ومن ثم الحكم عليها بالقبول أو الرفض.

الجدول رقم (12) يوضح: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لدراسة الفرضية الرئيسية

المتغيرات	معامل الارتباط	العينة	مستوى الدلالة
القيادة النسائية الالتزام التنظيمي	0.534**	40	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.534^{**}) وعند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 مما يمكننا أن نستنتج وجود علاقة ارتباط إيجابية جيدة بين مصادر القيادة النسائية والالتزام التنظيمي بثانويات بلدية بسكرة.

وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة النسائية في تحقيق الالتزام التنظيمي بثانويات بلدية بسكرة".

3- اختبار الفرضية الثانية:

والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة النسائية في تحقيق الالتزام العاطفي بثانويات بلدية بسكرة".

الجدول رقم (13) يوضح: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لدراسة الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	معامل الارتباط	العينة	مستوى الدلالة
القيادة النسائية الالتزام العاطفي	0.589**	40	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.589^{**}) وعند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 مما يمكننا أن نستنتج وجود علاقة ارتباط إيجابية جيدة بين مصادر القيادة النسائية والالتزام العاطفي بثانويات بلدية بسكرة.

وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة النسائية في تحقيق الالتزام العاطفي بثانويات

بلدية بسكرة".

4- اختبار الفرضية الثالثة:

والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة النسائية في تحقيق الالتزام الأخلاقي (المعياري) بثانويات بلدية بسكرة".

الجدول رقم (14) يوضح: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لدراسة الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	معامل الارتباط	العينة	مستوى الدلالة
القيادة النسائية الالتزام المعياري	0.401*	40	0.010

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.401^{*}) وعند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يمكننا أن نستنتج وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين مصادر القيادة النسائية والالتزام الأخلاقي (المعياري) بثانويات بلدية بسكرة.

وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة النسائية في تحقيق الالتزام الأخلاقي (المعياري)

بثانويات بلدية بسكرة".

2- اختبار الفرضية الرابعة:

والتي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة النسائية في الالتزام المستمر بثانويات بلدية بسكرة".

الجدول رقم (15) يوضح: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لدراسة الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	معامل الارتباط	العينة	مستوى الدلالة
القيادة النسائية الالتزام المستمر	0.683**	40	0.009

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.683^{**}) وعند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 مما يمكننا أن نستنتج وجود علاقة ارتباط إيجابية جيدة بين مصادر القيادة النسائية والالتزام المستمر بثانويات بلدية بسكرة.

وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة النسائية في الالتزام المستمر بثانويات بلدية

بسكرة".

رابعاً الاستنتاج العام

بعد قيامنا بعرض وتحليل إجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان، بالاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية، ومن ثم التحقق من اختبار صلاحية نموذج وتحليل فرضيات الدراسة، سوف نقوم بمناقشة نتائج دراستنا وذلك عن طريق مناقشة النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان ومن ثم مناقشة نتيجة فرضيات الدراسة:

1- نتائج الدراسة المتعلقة بمحاور الاستبيان

بناءً على نتائج الدراسة وتحليلها، يتضح أن المحور الأول المتعلق بالقيادة النسائية والمحور الثاني المتعلق بالالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (الالتزام العاطفي، الأخلاقي، المستمر) يسלטان الضوء على التالي:

القيادة النسائية والالتزام المعياري: تظهر النتائج وجود مستوى عالٍ من الاتفاق بين أفراد العينة حول أهمية القيادة النسائية والالتزام المعياري. يظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تتراوح بين 3.55 و4.42، مع انحرافات معيارية تتراوح بين 0.493 و1.217، مما يشير إلى وجود توافق عالٍ في آراء العينة بشأن هذا البعد، وهذا ما يشير إلى أهمية القيادة النسائية على الالتزام المعياري في المؤسسة، بحيث يبدو أن القادة النساء يتمتعن بمهارات فعّالة في الإدارة والتواصل مع الفريق، مما يعزز الثقة في إدارة المؤسسة ويعزز الأداء العملي.

القيادة النسائية والالتزام العاطفي: تظهر النتائج اتجاهاً إيجابياً نحو القيادة النسائية والالتزام العاطفي. يعكس الجدول ترتيب العبارات وجود متوسطات حسابية تتراوح بين 3.57 و4.05، مع انحرافات معيارية تتراوح بين 0.316 و0.984، مما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من الاتفاق بين أفراد العينة بشأن هذا البعد. حيث يشير التوافق العالي بين أفراد

العينة إلى وجود علاقات عاطفية وتعاطفية قوية بين القادة النساء والفريق، وهذا يعكس بناء بيئة عمل تعتمد على التفاهم والدعم المتبادل

القيادة النسائية والالتزام الاستمراري: تظهر النتائج توجهاً إيجابياً نحو القيادة النسائية والالتزام الاستمراري. يبين الجدول ترتيب العبارات وجود متوسطات حسابية تتراوح بين 3.67 و4.50، مع انحرافات معيارية تتراوح بين 0.316 و0.984، مما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من الاتفاق بين أفراد العينة، ويظهر هذا التوافق العالي بين أفراد العينة على تناسب الجهود المبذولة في العمل مع المزايا المتلقاة. مما يعكس استمرارية الالتزام بالمؤسسة والانتماء إليها، ويسهم في الاستقرار وتحقيق الأهداف بفعالية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن القيادة النسائية تلعب دوراً فعالاً في تعزيز الالتزام التنظيمي في ثانويات بلدية بسكرة، حيث تسهم في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز التفاهم والتعاون بين القادة والموظفين، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

2- نتائج فرضيات الدراسة الرئيسية:

بعد ما قمنا باختبار فرضية الدراسة بالاعتماد على نتائج معامل الارتباط ومستويات الدلالة وذلك باستخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون، توصلنا إلى النتائج التالية:

- قبول الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة النسائية في تحقيق الالتزام التنظيمي بثانويات بلدية بسكرة.

- قبول الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة النسائية في تحقيق الالتزام العاطفي بثانويات بلدية بسكرة.

• قبول الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة النسائية في تحقيق الالتزام الأخلاقي (المعياري) بثانويات بلدية بسكرة.

• قبول الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة النسائية في الالتزام المستمر بثانويات بلدية بسكرة.

نستنتج من خلال السابق أن للقيادة النسائية دور إيجابي على الالتزام التنظيمي وهذا ما يدل على أن القيادات النسائية بثانويات بلدية بسكرة، يسعون لتحسين الالتزام التنظيمي من خلال مختلف أبعاده (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري)، حيث لاحظنا أن تقييم عينة المبحوثين للقيادة النسائية بالمؤسسة كان إيجابيا ومرتفعا، ما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بكافة المعايير المتعلقة بتبني استراتيجيات القيادة النسائية. كما يتضح من خلال دراسة فرضيات الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة النسائية في تحقيق الالتزام التنظيمي بثانويات بلدية بسكرة بكافة أبعادها.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، سعينا لتحديد إشكالية الدراسة والإجابة عليها، حيث قمنا بتقديم نظرة عامة عن المؤسسة المدروسة وتفاصيل أدوات وإجراءات البحث. استعرضنا الإجراءات التي تم اتباعها في الدراسة الميدانية، بما في ذلك تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى الأداة المستخدمة وهي الاستبيان.

ومن ثم قمنا بعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، حيث تم التركيز على القيادة النسائية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي في ثانويات بلدية بسكرة.

وفي الختام، يمكن القول بأن الدراسة وصلت إلى استنتاج مهم، وهو وجود دور إيجابي لقيادة النسائية في تحقيق الالتزام التنظيمي (حالة ثانويات لبلدية بسكرة) بكل أبعاده.

الخاتمة

الخاتمة

تمثلت الدراسة الحالية حول القيادة النسوية والالتزام الوظيفي، ومن خلال الإطار النظري والتطبيقي يمكن الاستنتاج بأن القيادة النسوية تمثل جانباً مهماً في البيئة الإدارية، حيث تتميز بمجموعة من الخصائص التي تسهم في تعزيز العمل التنظيمي وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف المؤسسية. ومن خلال تحليل البيانات والمعلومات، تم التأكيد على أهمية الالتزام التنظيمي كعنصر أساسي في تحقيق النجاح المؤسسي والتنمية المستدامة.

كما يظهر أن القيادة النسوية تسهم في تعزيز الالتزام المعياري والعاطفي والاستمراري في المؤسسات، وهو ما يعزز من فاعلية العمل ويسهم في تحسين الأداء التنظيمي. كما تشير النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة النسوية ومستوى الالتزام التنظيمي، مما يبرز أهمية تعزيز وتطوير القيادة النسوية في مختلف المجالات الإدارية.

بالإضافة إلى ذلك، يتبين أن هناك تحديات تواجه القيادة النسوية، مثل التمييز الجنسي وقلة الفرص المتاحة للنساء في بعض الثقافات والمجتمعات، وهو ما يتطلب اتخاذ إجراءات لتعزيز المساواة وتشجيع المشاركة النسوية في قيادة المؤسسات.

ويمكن القول في الأخير أن القيادة النسوية تعتبر عاملاً مؤثراً في تعزيز الالتزام التنظيمي، وبالتالي، يُوصى بتعزيز دور النساء في المجالات الإدارية وتوفير الفرص المتساوية للجنسين لتحقيق تطورات إيجابية في البيئة العملية والمؤسسية.

نتائج الدراسة:

1. تظهر النتائج أن القيادة النسوية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف المؤسسية.

الخاتمة

2. يتبين من الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة النسوية والالتزام العاطفي للموظفين.

3. يُظهر التحليل أن هناك عوامل مثل التمييز الجنسي وقلة الفرص تشكل تحديات تواجه القيادة النسوية في بعض الثقافات والمجتمعات.

التوصيات:

1. يوصى باتخاذ إجراءات لتعزيز مشاركة النساء في القيادة الإدارية وتوفير الفرص المتساوية لهم.

2. ينبغي توفير برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات القيادة والتواصل لدى النساء لزيادة فاعليتهن في البيئة العملية.

3. ينبغي تشجيع المؤسسات على تبني سياسات تعزز المساواة بين الجنسين وتوفير الفرص المتساوية للتقدم والتطوير المهني.

4. يجب دعم البحث والتطوير في مجال القيادة النسوية والالتزام التنظيمي لزيادة فهمنا لتأثير العوامل المختلفة على هذه العلاقة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. ابتسام عاشوري. (2019). القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 04 (العدد 11).
2. ابتهاج أحمد علي. (13-16 10, 2003). المرأة وأنماط القيادة الإدارية. المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي. الجمهورية العربية السورية.
3. أبو الفضل جمال الدين محمد مكرم ابن منظور. (1994). لسان العرب، ط 1. الأردن: دار صادر.
4. اريج زهران، و آخرون. (2022). دليل تمكين المرأة من الوصول إلى دائرة صنع واتخاذ القرار. القاهرة، المجلس القومي للمرأة.
5. آسيا كسور. (2016). القيادة النسائية من منظور سوسيولوجيا التنظيمات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02 (العدد 07).
6. الطاهر بن تونس، يوسف بربيع، و ليديا وحازم. (2023). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية (دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي نذير محمد، تيزي وزو). مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 11 (العدد 01).
7. دار اسامة للنشر والتوزيع: عمان. منهجية البحث العلمي. (2018). مس، المشهداني.
8. أملاك سليمان الصلال، و هيلة التويجري. (2022). درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية (العدد 23).

قائمة المصادر والمراجع

9. أميرة محمد رفعت حواس. (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة القاهرة.
10. أيمن حسن الديراوي، و أحمد فاروق أبوغبين. (2021). القيادة الإدارية، الطبعة الأولى. فلسطين: جامعة الأقصى.
11. بتول علي أحمد السعود. (2022). التمكين الاقتصادي والاجتماعي لدى القيادات التربوية النسائية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة. رسالة ماجستير في التربية. جامعة الشرق الأوسط.
12. بشير العلق. (2019). القيادة الإدارية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
13. بطرس حلاق. (2020). القيادة الإدارية. الجمهورية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية.
14. بلال خلف السكارنه. (2014). القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
15. بهية صادق. (2017-2018). القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء-. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة الجزائر 2.
16. تهاني فهد العنزي. (2022). تفعيل دور القيادات النسائية في صناعة القرار التربوي في الإدارات التعليمية بالحدود الشمالية في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد 17 (العدد 73).
17. جمال دلدول. (2016). القيادة الإدارية المفهوم والمكونات، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات. المجلد 04 (العدد 01).

18. حسام الدين نزاري. (2017). الالتزام التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر (دراسة تحليلية). مجلة أبحاث نفسية وتربوية (العدد 10).
19. حمزة بن معتوق. (2022). العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام لدى المعلمين (دراسة ميدانية داخل المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة). مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16 (العدد 01).
20. حياة قدة. (2021-2022). أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي.
21. خالد محمد أحمد الوزان. (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي (دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين). رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
22. رافدة الحريري. (2007). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
23. زيان، عمر محمد. (1993). البحث العلمي مناهجه وتقنياته. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
24. سامي ابراهيم حماد حنونة. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية غزة.
25. سيد أحمد ستي. (2016-2017). ستي، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل (دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات

- العمومية لولاية سعيدة). أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية. جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة.
26. صلاح هادي الحسيني، و اعتصام الشكرجي. (2015). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، الطبعة الأولى. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
27. طاهر كلالة. (1997). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان: دار زهرات للنشر.
28. طلال الأحمدى. (2004). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة. المجلة العربية للإدارة، المجلد 14 (العدد 01).
29. دار الملايين :بيروت .معجم علم النفس انجليزي عربي .(1977) .ص ،عائل .
30. عبد الرحيم بوخلخال. (2013). القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06 (العدد 02).
31. عطا الله بن فاحس راضي العنزي. (2008). اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية. أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى.
32. فايزة حلاسة. (2016). واقع أدوار القيادة النسوية داخل المنظمات الجزائرية (دراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات في ولاية بسكرة تربوية-تجارية). مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 04 (العدد 01).
33. لحسن دليلي، و محمد سليم خميس. (2020). واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 03 (العدد 12).
34. محمد إسماعيل داود الجماسي. (2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في القيادة والإدارة. جامعة الأقصى.

قائمة المصادر والمراجع

35. محمد الصيرفي. (2006). القيادة الإدارية الإبداعية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
36. محمد بن الحميدي الشمري. (2013). واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية. جامعة نايف للعلوم الأمنية.
37. محمد جبالة. (2020). الاسس المنهجية لاختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث. مجلة الاحياء، المجلد 20 (العدد 24). تم الاسترداد من مجلة الإحياء.
38. محمد حسن العجمي. (2008). القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
39. محمد طارق سويدان. (2002). صناعة القائد، الطبعة 03. الرياض: مكتبة التحرير.
40. مريم سلمان عباس الدليمي. (2016). خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي: اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة، دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
41. نبيل جواد. (2007). إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات.
42. نبيل سعد خليل، و آخرون. (2021). تحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة السوي، بحث مشتق ممن رسالة دكتوراه في التربية. مجلة شباب الباحثين (العدد 09).
43. نورة بن وهيبة، و لمين هماش. (2018). أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة. مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 02 (العدد 03).

44. نورة بنت عوض القرني. (2019). المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهن. *مجلة العلوم التربوية، المجلد 03 (العدد 04)*.
45. نوف المطيري، و ماجدة الجارودي. (2016). درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة، المجلد 05 (العدد 10)*.
46. هيفاء بنت منصور الدخيل، و سارة بنت زيد آل عنزان. (2016, 11 24-22). واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. *مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية*.
47. وفيق النخلة. (2015). *القيادة الإدارية وفن التحفيز، الطبعة الأولى*. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
48. يمينة بوقندورة، و سامية ابرييم. (2019). واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة. *مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد 06 (العدد 01)*.

الملاحق

الملاحق

الملاحق:



جامعة محمد خيضر
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية



استبانة البحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستبانة استمارة خاصة " دور القيادة النسائية في تحقيق الالتزام التنظيمي حالة ثانويات لبلدية بسكرة.", أرجوا منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر-بسكرة، وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت اشراف

من إعداد الطالبات:

الأستاذ:

محمد توفيق ومان

بوغرارة آسيا - دحماني هاجر

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع اشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك

أنثى

1-الجنس: ذكر

الملاحق

2-العمر:

أقل من 35 من 35 إلى 55 55 فأكثر

3-سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

4-الوظيفة:

عامل مهني عمال إداريين أساتذة

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

في ما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس دور القيادة النسائية في تحقيق الالتزام التنظيمي، الرجاء تحديد درجة تطبيقها من وجهة نظرك بوضع علامة X في الخانة المناسبة.

المحور الأول: القيادة النسائية					
الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
01	تمتلك رئيستي في العمل مهارات في التواصل.				
02	تتواجد رئيستي في العمل بيننا مما يشعرنا بالراحة.				
03	تشارك رئيستي العاملين مشاعرهم.				
04	تشجع رئيستي في العمل على توليد الافكار لحل مشكلات الاداء.				
05	تشارك رئيستي الموظفين في تحديد اهداف المؤسسة.				
06	تحرص رئيستي في العمل على اشراكنا في اتخاذ القرارات التي تؤثر في اداء مهماتنا.				
07	تمتلك رئيستي صبراً في التعامل مع مشكلات العمل.				
08	تقوم رئيستي بمهام كثيرة ومتعددة.				
09	تهتم رئيستي بوجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات.				
10	تدير رئيستي الصعوبات التي تواجه العمل بحرفية.				
11	تتحمل رئيستي في العمل نتائج قراراتها.				
12	تمتلك رئيستي المقدرة على تحمل الظروف الصعبة.				
13	تتمسك رئيستي بمواقفها إذا كانت تخدم مصلحة العمل.				

الملاحق

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي						
الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
القيادة النسائية والالتزام المعياري						
01	أشعر بأن المؤسسة تقدم لي الدعم المناسب في جميع جوانب ومهام وظيفتي.					
02	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للأداء بفعالية في العمل بالمؤسسة.					
03	يتيح لي العمل بالمؤسسة المشاركة والتفاعل الإيجابي.					
04	لدي حرية اتخاذ القرارات التي تخص إجراءات وطريقة تنفيذ العمل الذي أقوم به					
05	أشارك في وضع الأهداف والتخطيط السياسات العامة والخاصة ورسم السياسات العامة والخاصة بالمؤسسة.					
06	تستطيع رئيستي التحكم في التسيير الجيد للعمل في المؤسسة					
07	تتبع رئيستي لمستويات وظروف الأداء يدفع للعمل بكفاءة					
القيادة النسائية والالتزام العاطفي						
08	أشعر بأن أهدافي الشخصية تتوافق مع أهداف المؤسسة التي أعمل بها.					
09	أشعر بعلاقة قوية تربطني بالمؤسسة التي أعمل بها.					
10	أفتخر بانتمائي للمؤسسة كلما تحدثت عنها أمام الآخرين.					
11	أشعر بأن قيمي الشخصية تتوافق مع قيم المؤسسة التي أعمل بها.					
12	أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة.					
القيادة النسائية والالتزام الاستمراري						
13	سأكون سعيداً إذا امضيت بقية حياتي بالعمل في المؤسسة.					
14	يوفر لي العمل بالمؤسسة معظم الاشباعات المادية والمعنوية.					
15	من الصعب وجود بديل مناسب في عمل آخر خارج المؤسسة.					
16	يتناسب ما أقدمه في العمل من جهود مع ما أتلقاه من مزايا.					
17	أشعر بأنني جزء مهم ومؤثر في العمل.					

ملخص:

تركز هذه الدراسة على فهم دور القيادة النسائية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي في البيئة العملية. باستخدام منهجية متعددة الأبعاد، تحلل الدراسة علاقة القيادة النسائية بالالتزام التنظيمي من خلال تقديم نتائج تحليلية للمحاور الرئيسية. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي وقوي للقيادة النسائية على الالتزام التنظيمي، خاصة في الجوانب العاطفية والاستمرارية. كما كشفت الدراسة عن بعض التحديات التي تواجه القيادة النسوية مثل التمييز الجنسي. تقدم الدراسة توصيات عملية لتعزيز دور القيادة النسائية وتحسين الالتزام التنظيمي، بما في ذلك تطوير برامج التدريب ودعم المساواة في الفرص. يُعتبر هذا البحث مساهمة مهمة في فهم أفضل لديناميات النسائية في بيئة العمل وتأثيرها على الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة النسائية، الالتزام التنظيمي، البيئة العملية، التوجيهات، المساواة.

Abstract:

This study focuses on understanding the role of women's leadership and its impact on organizational commitment in the workplace. Using a multi-dimensional approach, the study analyzes the relationship between women's leadership and organizational commitment by presenting analytical results of the main axes. The results showed a strong positive impact of women's leadership on organizational commitment, particularly in emotional and continuance aspects. The study also revealed some challenges facing women's leadership, such as gender discrimination. Practical recommendations are provided to enhance the role of women's leadership and improve organizational commitment, including developing training programs and supporting equal opportunities. This research is a significant contribution to better understanding the dynamics of women's leadership in the workplace and its impact on organizational performance.

Keywords: women's leadership, organizational commitment, workplace, guidance, equality