



جامعة عمار ثلجي_ الأوغاط
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية و الحضارة
قسم علوم الاعلام و الاتصال



العنوان :

واقع الكفاءة الاتصالية لدى القيادة النسوية التربوية
دراسة ميدانية على عينة من معلمي إبتدائيات مدينة
الأوغاط

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم الاعلام و الاتصال
تخصص : اتصال وعلاقات عامة

إشراف الاستاذ :

خرفان خير الدين حجار

إعداد الطالبتين :

_ زهرة صويلح

_ سلمى بن حمزة

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

شكرا لكل أولئك الذين ساهموا في خروج هذا العمل بهيئته ،
إلى كل من بذل جهده ووقته في توجيهنا ، الى مشرفنا الدكتور "
حجار خرفان خير الدين " الذي ورغم ضيق الوقت لكنه لم
يتوانى لحظة عن ارشادنا وتوجيهنا لتقديم هذا العمل على
هيئته الأفضل ، إلى أستاذنا الكريم " خضرون تواتي " الذي ما
بخل علينا بمعلومة ، وقت ، أو جهد. إلى أسرة العلوم الانسانية
وقسم علوم الاعلام والاتصال كافة و بالأخص تخصص اتصال و
علاقات عامة لكل ما غرسوه فينا من حب العلم لنصل إلى ما
نحن عليه .إنها ليست أبدا نهاية الطريق وإنما الخطوة الأولى
من طريق الألف ميل التي سنقطعها بإذن الله لنفيد غيرنا بما
إستفدناه منكم .

فشكرا لكل شيء

إهداء:

قد يكون أسهل ما يمكن كتابته عند الانتهاء من كتابة مذكرة طويلة هو
الاهداء ، لكن الأمر ليس سهلاً أبداً حين يكون المعني به الأشخاص
الأهم في حياتك.

الى أبي معلم الأجيال ، وأستاذ الأدب الذي علمنا معنى الأدب ، فكان
نعم الأب والسند ، ورب العائلة الأفضل ، أهديك هذه الكلمات وأنا أعلم
يقينا أنها لن توفيك حقلك ، أطال الله بعمرك وأدامك نورا لا ينطفئ ، الى
أمي وغاليتي وصديقتي ، الى من علمتني معنى القسوة والأنوثة ، ومن
حرصت عليّ أكثر من نفسي ، فأعارتني ظهرها حين كسرتني الحياة ،
لتراني الآن وأنا اعدله وأنهاي مسيرتي اليوم بفضل الله.

الى جميع إخوتي و أخواتي و بالأخص ريمساء التي تعد بمثابة الأخت ،
الى جميع زملائي و صديقاتي

شكرا لوجودكم حتى الآن ، أسأل الله ان يديمكم ويحفظكم.

زهرة صويلح

إهداء

الحمد لله عز و جلّ على منه و عونہ لاتمام هذا البحث .

الى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له اماله ، و من كان يدفعني قدماً نحو
الأمام لنيل المبتغى الى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة ، ابي الغالي
أطال الله في عمره .

الى التي وهبت فلذة كبدها العطاء و الحنان ، التي صبرت على كل شيء ، و التي
رعتني حقّ رعاية و كانت سندي في الشدائد ، و كانت دعواها لي بالتوفيق تتبعني
خطوة بخطوة في عملي ، الى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع
الحنان و اعزّ ما املك امي جزاها الله خير جزاء في الدارين .


الى أختي العزيزة وإخواني الأعزاء الذين تقاسموا معي عبء الحياة أطال الله في
عمرهم وإلى زوجة أخي التي تعد بمثابة الأخت الثانية .

وإلى خالي الغالي و زوجته الذي كانا عوناً لي في مسيرتي .

و كل عائلتي كبيراً وصغيراً وإلى زملائي و صديقاتي حفظكم الله و رعاكم .

أهدي إلى هؤلاء جميعاً ثمرة جهدي العلمية المتواضعة هذه .

سلمى بن حمزة




فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أب	مقدمة
الإطار العام و المنهجي للدراسة	
05	1- إشكالية
06	1-1- تساؤلات فرعية
07	2- تحديد المفاهيم و المصطلحات
08	3- أسباب إختيار موضوع
10	4- أهداف الدراسة
10	5- أهمية الدراسة
11	6- منهج الدراسة
11	7- ادوات الدراسة
13	8- مجتمع الدراسة و عينته
14	9- مجالات الدراسة
16	10- الدراسات السابقة
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول : الكفاءة الإتصالية	
26	تمهيد
27	1- ماهية الإتصال و أهميته
30	2- مفهوم الكفاءة الإتصالية
31	3- خصائص الإتصال
32	4- مهارات الإتصال الفعال

فهرس المحتويات

35	5- وسائل الإتصال و التواصل
37	6- أنواع الإتصال
38	7- عوامل نجاح العملية الإتصالية و معوقاتها
41	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: القيادة النسوية	
43	تمهيد
44	1- ماهية القيادة و أهميتها
48	2- مفهوم القيادة النسوية
50	3- اهداف القيادة النسوية
51	4- المهارات و الصفات القيادية للمرأة
55	5- محددات القيادة النسوية
56	6- مزايا القيادة النسوية و مقومات نجاحها
57	7- العوائق التي تواجه القيادة النسوية
61	خلاصة الفصل
الإطار المنهجي لدراسة	
63	1- عرض و تحليل البيانات الشخصية
66	2- عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول
71	3- عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني
77	4- نتائج الدراسة
80	خاتمة
82	قائمة المصادر و المراجع
/	ملاحق الدراسة



فهرس الجداول

فهرس الجداول

فهرس الجداول		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح الدراسات السابقة المتعلقة بالإتصال	16
02	يوضح الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة النسوية	18
03	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	63
04	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	63
05	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية	64
06	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في التعليم	65
07	يوضح الوسائل الإتصالية الشفوية التي تستخدم في المؤسسة	66
08	يوضح استعمال وسائل الاتصال الحديثة في التواصل مع المعلمين	66
09	يوضح صعوبات الإتصال داخل المؤسسة	67
10	يوضح وصول المعلومات في الوقت المناسب	67
11	يوضح الوثيقة الادارية الغالبة في المراسلات المكتوبة داخل المؤسسة	68
12	يوضح نوع الإتصال الذي تستعمله المديرية	69
13	يوضح في إيصال تعليمات للمعلمين	69
14	يوضح اتصال المديرية بالمعلمين المؤسسة بشكل دوري	70
15	يوضح القرارات الصادرة من طرف المديرية في صالح المعلمين	71
16	يوضح تأثير أسلوب المديرية في القيادة	71
17	يوضح تعامل المديرية مع اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة	72
18	يوضح في حالة عدم قبول المعلمين قرار المديرية	72
19	يوضح إنتقاد المديرية في ما يخص القرارات التي تتخذها	73
20	يوضح معالجة المديرية للمشاكل التي تعرض المؤسسة إليها	73
21	يوضح تقبل عملك في المؤسسة تحت اشراف مديرية	74
22	يوضح أثر المديرية في تحسين مستوى عملك	75
23	يوضح خلق جو مناسب للعمل من طرف مديرتك	75
24	يوضح تعامل المديرية مع المعلمين عند ارتكاب الأخطاء	76

مقدمة

مقدمة:

لقد بات الإتصال أكثر من مجرد مفهوم بل أصبح يشكل مجالاً بحد ذاته ، فمن خلاله نستطيع القيام بالوظائف الإدارية و في غيابه يصعب القول بأن هناك مؤسسة أو إدارة تسعى لتحقيق أغراضها و أهدافها بشكل فعال ، فهو عملية ضرورية التي تنقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات في المنظمات الإدارية سواءً كانت مكتوبة أو شفوية رسمية أو غير رسمية تكون موجهة نحو تحقيق هدف من أهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة لضمان نجاحها .

والإدارة الحديثة الفعالة لأي مؤسسة تقوم على نظام قوي للاتصال و هو أساس كل تنظيم ناجح، والرئيس الناجح هو الذي يعرف كيف يتصل بموظفيه اتصالاً سليماً و يدعم ذلك ما أثبتته العديد من الدراسات حول تأثير الإتصال على أداء العاملين إذ لوحظ أن النمط المستخدم في الإتصال من قبل الإدارة يعد أول مبادئ الإنتاجية الفعالة .

القيادة هي إحدى العمليات الإدارية الحساسة و العامة بالمؤسسة لما لها من أهمية في توجيه سلوك الأفراد في التخطيط و التنظيم و التوازن و التنسيق و إتخاذ القرارات التي تؤثر على كفاءة و فعالية المؤسسة ، والقيادة النسوية هي أحد أشكال القيادة الإدارية لأنها تمثل مجموعة من الخصائص التي تمكن النساء من تقرير مصيرهن و زيادة الثقة بأنفسهن لتولي المواقع القيادية و الإدارية الحساسة و تطوير قدراتهن على تحقيق الأداء المتفوق ، فقد أصبح ولوج المرأة إلى مجال العمل امرًا جد طبيعيًا خصوصاً مع التقدم التكنولوجي و التغيرات التي و كبتها العالم الأمر الذي شجعها لدخول مجال الإدارة و القيادة خاصة.

ففي القيادة الإدارية نجد أن الوظيفة الأولى للمسؤول هي تطوير نظام الكفاءة الاتصالية ، باعتبارها فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة نحو هدف معين وذلك بالتأكيد على دور الإتصال بطريقة تضمن ثقتهم و تعاونهم و إحترامهم لرئيسهم ، تعتبر المؤسسات التربوية من اهم المؤسسات التي برزت فيها دور المرأة القائدة، حيث ان القائد التربوي يحتاج إلى مجموعة من المواصفات و الشروط لسير المؤسسة في الإتجاه الصحيح و مطالب بإدراك الأهداف البعيدة و الكبرى

، هذه الأخيرة مقصورة فقط على الذكور دون الإناث ولكن واقع المجتمع الجزائري كباقي المجتمعات أثبت دخول المرأة خصوصا في المؤسسات التربوية .

ولدراسة الموضوع تم تخصيص جانب نظري وتطبيقي، و كانت البداية بإطار العام و المنهجي للدراسة : وتم فيه تحديد الإشكالية، تحديد المفاهيم والتعاريف الإجرائية للمتغيرات ، أسباب اختيار الموضوع ، أهداف الدراسة، أهمية الموضوع ،منهج الدراسة ، مجتمع الدراسة و عينته ، مجالات الدراسة ، أدوات الدراسة ، كما تم عرض بعض الدراسات السابقة.

الفصل الأول فتطرقنا إلى الكفاءة الإتصالية و الذي يحتوي على كل ما يتعلق بالاتصال و الكفاءة الاتصالية كا مفهوم الاتصال و الكفاءة الاتصالية ، أهمية الاتصال ، أنواعه، وسائله ، خصائصه و مهاراته و أخيراً عوامل نجاح الاتصال و معوقات.

الفصل الثاني خصصناه للقيادة النسوية والذي تضمن مجموعة من العناصر و هو مفهوم القيادة و أهميتها ومفهوم القيادة النسوية و أهداف القيادة النسوية و الصفاة التي تتميز بها المرأة القيادية و بعدها محددات،مزايا و مقومات نجاحها و العوائق التي تواجهها .

الفصل الثالث و الذي يحتوي على تحليل و عرض النتائج الذي جاء فيه تحليل البيانات الشخصية و تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول و تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني و أخيراً الإستنتاجات العامة وخاتمة البحث

الإطار العام و

المنهجي للدراسة

الإطار العام و المنهجي للدراسة

أولاً: إشكالية

تساؤلات فرعية

ثانياً: تحديد المفاهيم و المصطلحات

ثالثاً : أسباب إختيار موضوع

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: منهج الدراسة

سابعاً: أدوات الدراسة

ثامناً: مجتمع الدراسة و عينته

تاسعاً: مجالات الدراسة

عاشراً: الدراسات السابقة

للاتصال أهمية كبيرة منذ القدم و زادت اهميته و تطوره و بروزه اكثر فأكثر عبر العصور حيث أصبح عنصراً لا غنى عنه كونه اساس العلاقات بين الأفراد في المجتمع و من المواضيع التي شغلت الكثير من المفكرين الباحثين في مختلف الميادين و المجالات ، حيث يعمل على تنمية الإنسان و تطور معارفه و مهاراته ، و إلى جانب انه عملية اجتماعية هو ايضاً عملية إدارية و ضرورية في المنظمات و ذلك عن طريق تفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المنظمة أو خارجها ، فحالتها يعمل المدير على الأثر الايجابي المطلوب لتحريك الجماعة نحو الهدف المطلوب تحقيقه و بوجود الاتصال يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الاستقرار النفسي و منه تحقيق أهداف المنظمة و بوجود الاتصال يمكن للكثير من العاملين و لا سيما المرأة العاملة الوصول لاهدافها .

حيث تعتبر ظاهرة عمل المرأة و توليها مناصب قيادية من أهم القضايا البارزة ووصول المرأة و تبوؤها هذه المكانة مرت بعدة مراحل و محطات مهمة تعرضت فيها في كل مرة إلى مقاومة اجتماعية ، كونه مجتمع متشعب بثقافة و عادات و تقاليد تعطي صوراً نمطية للمرأة تجعلها لا تصلح للعمل القيادة و المشاركة في مناصب اتخاذ القرار إلى أن تم تقبلها في مجالات و مهن معينة و تحصلت على قسط وافر من حقوقها الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية ، و هذا من خلال استفادتها من فرص التعليم و التكوين و أصبحت الكفاءة و الشهادات العلمية هي المعيار و الفيصل بين الرجل و المرأة لتصل إلى هذه المكانة بغض النظر عن تقبل محيطها الاجتماعي و المهني لذلك أو رفضه.

و لان المرأة هي نصف المجتمع ، فهي تعتبر من الشروط الأساسية في التغيير و لكي تكون مساهمتها ايجابية و فعالة ينبغي اعتبارها كاستثمار يحتاج باستمرار إلى تجديد المهارات لتحسين الأداء ، حيث تعتبر الكفاءة الاتصالية مهارة من اهم هذه المهارات التي ينبغي توفرها في المرأة القائدة من اجل تحقيق اهدافها الادارية . و اخذت دوائر السلطة تستقطبها في كل مرة و في جميع المجالات مما

جعل اشاركها في مناصب قيادية ضرورة حتمية تقضيها أولويات التنمية الشاملة مجالات الحياة عامة ،
و المجال التربوي خاصة حيث برز ظهورها في القيادة في المؤسسات التربوية .

حيث اذا أخذنا المؤسسات التربوية بصغر أو كبر حجمها نجدها تتكون من افراد ينظمون إلى
جماعات صغيرة للقيام بعمل مشترك و مجموع هذه الجماعات يكون مؤسسة فجميع الاتصالات الرسمية
بالمؤسسة تجري في قنوات اتصال يتم تنظيمها ضمن إطار البناء التنظيمي للمؤسسة و هذه القنوات
المنظمة تصل بين شخصين أو افراد جماعة واحدة ، أو بين الجماعات المكونة للمؤسسة كاكل و منه
نطرح الإشكال الآتي :

ما هو واقع الكفاءة الإتصالية لدى القيادة النسوية في المؤسسات التربوية ؟

التساؤلات الفرعية :

_ماهي الوسائل الاتصالية المستخدمة في التسيير الإداري للمؤسسة التربوية ؟

_ما طبيعة القيادة الإدارية المتبعة من طرف المديرية في تسيير طاقمها التربوي ؟

2- تحديد المفاهيم:

❖ الكفاءة الاتصالية : يعد مفهوم الكفاءة الاتصالية في مجال الاتصال أو التواصل اهم المفاهيم التي طورها (هايمس) ، الذي يرى أنه لتحقيق كفاءة الاتصال ، لا يجب فقط معرفة النسق اللغوي ، بل لابد من معرفة كيفية استعمال هذه اللغة في السياق الاجتماعي و تعني الكفاءة التواصلية عنده معرفة الفرد و تمكنه من القواعد اللغوية و الاجتماعية و الثقافية التي تجعل هذا الفرد قادراً على استعمال اللغة و توظيفها في مواقف تواصلية حقيقية ، أي أن الكفاءة الاتصالية تركز على جملة من القواعد اللغوية و النفسية و الاجتماعية و الثقافية¹.

- المفهوم لإجرائي الكفاءة الاتصالية:

ان الكفاءة الاتصالية هي قدرة الفرد على التحكم الجيد في استعماله للغة و قواعدها في شتى المجالات و توظيفها في المكان و الزمان المناسب لها و هذا ما يجعل من الاتصال و التواصل اكثر فعالية.

❖ القيادة :هي تفاعل بين القائد ومجموعة من البشر الذين يتولى قيادتهم مختلف أعضاء الموارد البشرية .

- وهي : مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر الآخرين.²

- وتعرف بأنها عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين فهي عملية تحفيز ومساعدة المرؤوسين نحو انجاز وتحقيق الأهداف³.

¹مختار بروال ، الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية في ضوء آراء أساتذة التعليم الثانوي ، مقارنة تحليلية ، مجلة العلوم النفسية و التربوية ، جامعة أم بواق ، 2015 ، ص112_111

²مهدي عطاءالله، "الأسلوب القيادي و علاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين"، مذكرة لنيل الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2016_2017، ص8.

³قاسم شاهين بريسم العمري، "أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية"، أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص8

- المفهوم الإجرائي للقيادة :

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أنّ القيادة هي القدرة على التعامل مع الطبيعة البشرية و كيفية التأثير على السلوك البشري من أجل دفعهم للعمل و انجاز الأهداف المسطرة و المطلوبة بشكل صحيح.

❖ القيادة النسوية: تعود أصول كلمة نسوي feminine إلى اللغة الفرنسية المستمدة من كلمة féminin بمعنى أنثوي ، وقد ساد استخدامها في اللغة الإنجليزية ، ولغات أخرى للإشارة إلى كافة أشكال الإختلاف الجنسي المتعمق بالمرأة.¹

- كما يعرف نجم عبود نجم القيادة النسوية بأنها "نمط من القيادة المرتكزة على المجتمع، وتحمل قدرا عاليا من خصائص المرأة وتفضيلاتها"².

-المفهوم الإجرائي للقيادة النسوية :

يمكن القول أن القيادة النسوية هي بمثابة تولي الجنس الأنثوي لمناصب قيادية في المؤسسة التربوية ، وهذا ما يمكنها من صنع القرارات التنظيمية التي تنصب في خانة تحقيق الأهداف التربوية بغية تنمية التعليم الابتدائي .

3- أسباب اختيار الموضوع :

من الواضح أن أي باحث أو دارس لا ينطلق في دراسته من فراغ، فكل دراسة أو موضوع أو بحث له أسباب موضوعية تحتاج إلى دراسة و تعمق وتوضيح ، فالباحث له أسباب تقوده إلى اختيار

¹أبلي حوبار، "القيادة النسوية و تأثيرها على الرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الابتدائية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، قسم علوم التربية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015_2016، ص22.

²يونسي فتحة، "علاقة المعوقات السوسيو مهنية بالقيادة النسائية في المؤسسة الجزائرية من وجهة نظر النساء العاملات"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017_2018، ص14.

موضوع معين دون سواه من المواضيع، فقد تكون الأسباب ذاتية مست الباحثين ، وقد تكون لأسباب موضوعية مشتركة بين مجموعة من الباحثين، من بين هذه الأسباب :

الأسباب الذاتية :

- الرغبة الذاتية في تناول موضوع مشاركة المرأة في العمل القيادي لأن هذا الموضوع من المواضيع التي برزت و بشدة في المجتمع.
- من خلال اهتتمامنا بعمل المرأة في مجال القيادة وجدنا نقص الدراسات الجزائرية في هذا المجال لذلك أردنا أن تكون دراستنا مكملة لعناصر بحثية ثم التطرق إليها من قبل، و تكون هي بدورها نقطة انطلاق لأبحاث أخرى .
- إعجابنا بكل الموضوعات المتعلقة بالمرأة و لاسيما القيادة النسوية التي أرى بأنها جديرة بالبحث.
- الرغبة الشخصية في الإطلاع على موضوع الكفاءة الإتصالية .
- تقديم رؤية موضوعية واضحة عن دور المرأة القائدة في الكفاءة الاتصالية .

الأسباب الموضوعية :

- من أهم الأسباب الموضوعية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، والمتمثل في واقع الكفاءة الإتصالية لدى القيادة النسوية، هو معرفة كيفية إدارة المرأة القائدة للمؤسسات و التنظيمات الإستراتيجية في عملية الاتصال ،انطلاقا من ثقافتها كونها امرأة.
- إزالة النظرة السلبية الموجهة للمرأة على أنها مضمون ناقص ذو تبعية مطلقة للرجل وكذلك محاولة إزالة النظرة التقليدية التي نرى في البيت المكان المناسب، والمطلق للمرأة دون معرفة الظروف التي تدفعها للعمل.
- التطرق إلى القيادة النسوية و دورها في تحقيق الكفاءة الإتصالية .

4-أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها من خلال الكشف عن الحقائق المتعلقة بالظاهرة المدروسة، لذلك ارتأينا من خلال هذه الدراسة التعرض لجملة من الأهداف و هي :

- التعرف على مدى تأثير القيادة النسوية على المعلمين بالمؤسسة .
- الكشف على كيفية صنع القرارات داخل المؤسسة التربوية .
- الكشف عن نمط الإتصال المتعمد من قبل المديرات داخل المؤسسات التربوية .
- الكشف عن مدى تحقيق المرأة القائدة للكفاءة الإتصالية للمعلمين .

5- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، كون موضوع القيادة و بالخصوص القيادة النسوية أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور مؤسساتها واستمراريتها يعتمد بشكل أساسي على تلك القيادات التي تحركها وترسم خططها، وما تملكه من قدرات وخبرات ، فالقيادة تعتبر من المقومات الأساسية لنجاح المؤسسات وفعاليتها في إحداث التغيير المطلوب كما تتبع أهمية هذه الدراسة من:

- واقع الكفاءة الإتصالية لدى القيادة النسوية التربوية .
- فهم الدور القيادي الذي تلعبه المرأة في تحقيق الكفاءة الإتصالية .
- يعد عمل المرأة القيادية من المواضيع الراهنة التي تثير الرأي العام خاصة بعد ارتفاع حصيلة النساء العاملات في القطاع التربوي .

6- منهج الدراسة :

تكتسي دراسة المنهج أهمية كبيرة، فمهما كان موضوع البحث، فإن قيمة النتائج تتوقف على قيمة المنهج المستخدم¹.

¹ بوحوش عمار، (كتاب جماعي): منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الإجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية و السياسية و الإقتصادية، ألمانيا، ب ط، 2019، ص 13 .

و إنطلاقا من طبيعة دراستنا فقد إستخدمنا المنهج الوصفي الذي إرتأينا أنه المنهج الذي قد يناسب أهداف الدراسة ،ذلك لأنه يصف حقيقة الفئة التي نحن بصدد دراستها و هي فئة المعلمين و المعلمات التي على رأسهم مديرة بمدينة الأغواط ،فالمنهج الوصفي هو عبارة عن مجموعة الإجراءات البحثية التي يتكامل لوصف الظاهرة إعتامادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلالاتها و الوصول إلى النتائج و التعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة .

7- أدوات الدراسة :

انطلاقا من الإجراءات المنهجية التي تفرض بأنه لبلوغ المصدقية والدقة في البحوث العلمية يجب بناء أدوات خاصة بالبحث العلمي تساهم في جمع المعطيات والبيانات حول الموضوع المعالج، وانطلاقا من هذه الترسيمة لقد وظفت هذه الدراسة أداة رئيسية وهي أداة إستمارة الإستبيان و وقد إعتدنا في بحثنا هذا على تقنية مساعدة ألا و هي أداة المقابلة .

إستمارة الإستبيان (أداة رئيسية) :

فقد تم إختيار الإستبيان في بحثنا هذا ، فهي تهدف للوصول إلى معلومات من المبحوثين بإعتبارهم معاشين للوضع و خبيرين به، ذلك لأنها من أهم و أكثر الأدوات شيوعا ، بما تتميز به من إختصار للجهد و السهولة في معالجة البيانات و نقص في التكلفة، و قمنا بتوزيعها و شرحها من خلال مقابلة أفراد العينة لتوضيح الأسئلة المطروحة و محاولة الحصول على أكبر قدر من المعلومات و البيانات من خلال اللقاءات التي تمت بيننا و بين المبحوثين، إذ يعد جملة من الأسئلة و الإستفسارات المتنوعة و المرتبطة ببعضها البعض .

فالإستبيان عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المستجوبين حول ظاهرة أو موقف معين، ويعد الإستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع

البيانات الخاصة بالعلوم الإجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات، أو تصورات تخص أفراد العينة.

و يتم تقديم الإستبيان عادة إلى أفراد المستجوبين إما عن طريق إرسالها بالبريد إلى المستجوب و إعادتها إلى الباحث بعد تعبئته، و إما بتعبئتها بوجود الباحث شخصياً أو إلكترونياً بواسطة الإنترنت¹.

وقد تضمنت الإستمارة 22 سؤالاً مقسمة على محورين :

_عرض و تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين ، حيث يتضمن بيانات خاصة بالمبحوث ويضم الأسئلة من 1 إلى 4.

• المحور الأول : يوضح طرق إتصال ما بين المعلمين و المديرية ، بحيث يحتوي على 8 أسئلة من السؤال 5 إلى السؤال 12 .

• المحور الثاني : يوضح كفاءة المديرية في القيادة من وجهة نظر المعلمين ويشمل 9 أسئلة و ذلك من السؤال 13 إلى السؤال 22 .

وقد قمنا بصياغة استمارة مبدئية وعرضها على الأستاذ المشرف الذي قام بتحكيما وتوجيهنا الإجراء بعض التعديلات ، ليتم بعدها إخراج الإستمارة في شكلها النهائي وتوزيعها على مجتمع الدراسة.

أداة المقابلة : فقد إستعملنا في هذه الدراسة المقابلة مع مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الأغواط، ذلك الأهميتها و دقتها في جمع المعلومات و معرفة الحقائق التي لا يمكن معرفتها إلا من خلال مقابلة المبحوثين. بحيث يمكن تعريف المقابلة بأنها: "عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو

¹زاواوي عمر حمزة، "محاضرة في منهجية إعداد البحوث العلمية"، محاضرة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة2،

أشخاص آخرين، بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف بحثه"، ومن الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث، بالإضافة إلى التعرف على ملامح أو مشاعر أو تصرفات المستجوبون في مواقف معينة.¹

8- مجتمع الدراسة و عينته :

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من المعلمين بالمدارس الإبتدائية بالمقاطعة الثالثة الذين هم تحت إشراف مديرات بمدينة الأغواط و البالغ عددهم 72 معلم و معلمة .

8-1- عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها :جزء من مجتمع البحث أو الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية و هي تعتبر جزءاً من الكل ،بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث ،فالعينة هي جزئ أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة قد تكوم أشخاصا،كما قد تكون أحياء أو شوارع أو غير ذلك .²

و يستخدم الباحث العينة عندما لا يستطيع دراسة جميع وحدات مجتمع البحث لكبر حجم المجتمع الكلي أو لسبب التكلفة أو الوقت أو الجهد.

وعلى هذا الأساس تم إختيارنا للعينة القصدية أو العمدية في هذه الدراسة وقد تم إختيار هذا النوع من العينة بناءً على معلومات سابقة بإعتبارها تمثل مجتمع البحث ،و تعرف العينة القصدية على أنها من

¹ زواوي عمر حمزة : مرجع سابق ، ص31 .

² نادية سعيد عيشور وآخرون : منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، مؤسسة حسين راس الجبل ، قسنطينة ، الجزائر، ب ط ،2017، ص 228.

العينات الغير إحتمالية التي تمثل الميول المقصودة التي ينتجها الباحث في اختياره للعينة ، وهي نموذج مختار بطريقة مقصودة ومعتمدة أي بطريقة لا تعطي جميع الوحدات السكانية أو مجتمع البحث الفرصة المتساوية للاختيار ، وهذه العينة يعتمد الباحث في اختيارها على خبرته ومقدرته على تشكيل العينة التي يراها الأنسب للدراسة التي يقوم بها .¹

و بما أن موضوع دراستنا هو " واقع الكفاءة الإتصالية لدى القيادة النسوية التربوية " فيصعب علينا المسح الكلي لجميع ابتدائيات مدينة الأغواط الذي هم بقيادة مديرات وهذا ما دفعنا إلى إختيار هذا النوع من العينة .

بعد توزيع إستمارة الإستبيان تم إستعادة 66 فقط من أصل 72 إستمارة وعدم إسترجاع 06 منها و ذلك بسبب قول المعلمين أن الإجابة الصحيحة على أسئلة الإستمارة سيسبب لهم مشاكل و سوء تفاهم مع مديرتهم .

و عليه و بعد إستشارة أستاذ المشرف فقد تم تحديد العدد النهائي لعينة الدراسة و المقدر بـ: 66 معلم و معلمة .

9- مجالات الدراسة:

تضمنت دراستنا مجالين و هي:

9-1- المجال المكاني :إنحصرت هذه الدراسة على عينة من المعلمين بالمدارس الإبتدائية بالمقاطعة الثالثة التي تحتوي على 6 مدارس الذين هم تحت إشراف مديرات بمدينة الأغواط .

¹شكيك خيرة و بومعزة "كلثوم" المشكلات الإجتماعية للمرأة القادية " مذكرة لنيل الماستر كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ،جامعة جيلالي بونعامة ،عين دغلي ،2018_2019 ،ص29.

9-2- المجال الزمني : يحدد المجال الزمني بالفترة التي تستغرقها الدراسة، والتي قد تمتد من بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية استخلاص النتائج العامة. وبالنسبة لموضوعنا " واقع الكفاءة الاتصالية لدى القيادة النسوية التربوية " فقد كان المجال الزمني كالتالي:

• كانت البداية هي اختيار موضوع الدراسة النهائي والتي امتدت من شهر نوفمبر 2021 إلى غاية جانفي من سنة 2022 حيث كانت البداية بمرحلة الإستكشاف، والإطلاع على مختلف الدراسات ذات الصلة بالموضوع، وضبطه، وجمع المادة النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة إلى غاية شهر فيفري و مارس 2022، أين قمنا بتوثيق وكتابة الجانب النظري، و المنهجي في شكله النهائي بعد الموافقة عليه.

ثم جاء الجانب الميداني لدراستنا، فقد كانت البداية فيه في أواخر شهر أبريل 2022، وقد استمرت الدراسة الميدانية خلال فترات زمنية متقطعة على النحو التالي:

- كانت البداية بتوجهنا للمدارس الإبتدائية التي تترأسها مديرة و تم قبول الترخيص الممنوح لنا طرف رئيس القسم و ذلك يوم 2022/04/20 .
- في المرحلة الثانية تم بناء محاور الإستمارة وعرضها على الاستاذ المشرف .
- في يوم 8 و 9 ماي 2022 تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة و عند توزيعنا للإستمارة تم مقابلة بعض المديرات من أجل دعم إجابة المبحوثين .
- تم استعادتها في يوم 10 و 11 ماي، ليتم بعدها تخصيص الوقت المتبقي لتفريغ البيانات وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج النهائية.

11-الدراسات السابقة : هناك العديد من الدراسات السابقة منها ما تناول الاتصال و منها ما تناول القيادة النسوية ، وكلتا النوعين يُعِيننا في دراستنا الحالية لذا سنتطرق الى البعض منها ..

دراسات سابقة متعلقة بالإتصال

جدول رقم(1):يمثل عرض دراسات سابقة

إسم و سنة الدراسة	الأهداف	العينة	المنهج	أهم النتائج
دراسة قرون خديجة ، شهادة الماستر ، 2017/2016 ، جامعة العربي بن مهدي ام بواقي.	تحديد الاتصال ، التواصل التربوي بين الإدارة المدرسية و المعلمين بالابتدائية .	العينة القصدية و تمثلت في 14 مدير و مديرة و 220 معلم و معلمة .	لمنهج الوصفي اهم النتائج: ان اسلوب مدير المؤسسة في تسيير للمؤسسات يؤثر على العمل الذي يقيد به من اجل ايصال كل ماهو جديد للجماعة التربوية...	- ان اسلوب مدير المؤسسة في تسيير للمؤسسات يؤثر على العمل الذي يقيد به من اجل ايصال كل ماهو جديد للجماعة التربوية...
دراسة سعاد الواعر و منورة زحاف ، مذكرة الماستر ، 2015/2016 ، جامعة جامعة العربي بن مهدي أم بواقي .	الكشف عن اهم وسائل المستخدمة من قبل المؤسسات التربوية الجزائرية و مدى فاعليتها.	عينة مسحية متعددة المراحل و تمثلت العينة في أربع ثانويات و كل ثانوية فيها	المنهج الوصفي .	- من أهم النتائج هي ان لابد للمسؤولين بالمؤسسات التربوية تطوير

الإطار العام و المنهجي للدراسة

<p>وسائل الاتصال ما يجعلها أكثر ارتباطا بالبيئة الاجتماعية و الثقافية ، و بالتالي تحقيق أهداف المجتمع التي يرجى تحقيقها عن طريق هذه المؤسسات.</p>		<p>25 مفردة من أساتذة و موظفين أي 100 مفردة من أربع ثانويات .</p>		
<p>- مهارات الاتصال لها دور اساسي و مهم على التعلم الحركي لدى تلاميذ الطور المتوسط فيها تساعد الاستاذ فيما بينه و بين تلاميذه حتى يصل لنتائج إيجابية على التعلم الحركي و سيرورة الحصة</p>	<p>المنهج الوصفي.</p>	<p>تلاميذ وأساتذة بعض متوسطات ولاية جيجل حيث بلغ عدد العينة 60تلميذ و 20 أستاذ من 06 متوسطات،17</p>	<p>معرفة تأثير الاتصال العلاقة بين أستاذ التربية البدنية والرياضية والتلاميذ.</p>	<p>دراسة بشرى شواط وحنان نايلي،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر،جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي .</p>

دراسات سابقة متعلقة بالقيادة النسوية

أهم النتائج	المنهج	العينة	الأهداف	إسم و سنة الدراسة
- فقد بينت الدراسة أن القيادة الإدارية بشكل عام والقيادة النسوية بشكل خاص عاملا هاما وعنصر أساسيا في تغيير وضبط في التنبؤ بسلوك العاملين في المنظمة والقدرة التحكم فيه، ومدى تأثير سلوك العاملين على فعالية المؤسسة واستمراريتها.	المنهج الوصفي	الأساتذة ولإداريين والعاملين بمتوسطة حلبي رشيد والبالغ عددهم 46 عامل ولما وزعنا الإستثمارات على 46مبحوث استرجعنا 37 استمارة وامتنع 9 مبحوثين من رد الإستمارات، وعليه أصبحت عينة الدراسة مكونة من 37 مفردة.	الكشف عن انعكاسات القيادة للمرأة على المناخ التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة.	دراسة مقران كريمة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، 2018\2019بسكرة.
- وكما أن إشراك المرأة القائدة للعاملين في صنع واختاذ القرار يخلق مناخ تنظيمي ملائم لتشجيع التغيير، وأن				

<p>اعتمادها على أسلوب اتصال فعال ومرن يسهل الأداء المهام بينها وبين العاملين على أحسن وجه، و تعتبر عملية الإتصال من بني أهم العمليات أو الأساليب الفعالة التي تستخدمها القيادية في مؤسساتها، باعتباره الجهاز العصبي لأي مؤسسة فإذا لم يكن اتصال بين العاملين فلا يوجد هناك مناخ تنظيمي مناسب وبالتالي تحقق أهداف المؤسسة فالتواصل بين العاملين أمر بالغ الأهمية لنجاح وتوفير مناخ تنظيمي للعمل.</p>				
---	--	--	--	--

الإطار العام و المنهجي للدراسة

<p>- كان مستوى ممارسة خصائص القيادة النسوية مرتفع في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان، ومستوى رأس المال النفسي كان متوسط للمرؤوسين وكانت قوة الخبرة للقيادة النسوية مرتفعة المستوى.</p> <p>- إعتقاد المرأة القائدة على قوة خبرتها يؤهلها لإتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة و العملية دائماً ويكسبها قوة وثقة في المنظمة عند مواجهة التحديات والصعاب، دون اللجوء إلى مبدأ التجربة ومساعدة المرؤوسين على تجاوز الصعاب</p>	<p>منهج البحث الوصفي التحليلي،</p>	<p>عينة عشوائية - طبقية (من خلال تقسيم المجتمع إلى طبقات من معلمين وإداريين بحسب الأولوية في عمان) و يبلغ حجمها 379 فردا .</p>	<p>تحديد الأثر المباشر لخصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي في المدارس المبحوثة.</p>	<p>دراسة مريم سلمان عباس، الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، آيار 2016 .</p>
--	------------------------------------	---	--	--

الإطار العام و المنهجي للدراسة

<p>التي من الممكن أن تواجههم، دون الحاجة إلى ضياع الوقت والجهد.</p>				
<p>- ن المرأة تمتلك الخصائص القيادية التي تمكنها من خلق الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين، و أن الأسلوب القيادي الذي تنتجه القائمة يمكنهم من تقديم أفضل ما لديهم تجاه عملهم كما أن المناخ التنظيمي الذي توفره القائمة يشجع الأفراد العاملين على الالتزام حيال عملهم.</p>	<p>المنهج الوصفي .</p>	<p>جميع الأساتذة و المعلمين في جامعة العربي بن مهيدي ام بواقي .</p>	<p>الدور الذي تلعبه المرأة القائمة لتحقيق الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين .</p>	<p>بوقندورة يمينة ، الماستر ، 2017/2016 ، جامعة العربي من مهيدي ، أم بواقي .</p>
<p>- أن المدارس التي تقودها إمراة يشاركنا الموظفين في عملية إتخاذ</p>	<p>المنهج الوصفي</p>	<p>المسح الشامل</p>	<p>التعرف على مدى مساهمة القيادة النسوية في تحقيق الولاء التنظيمي</p>	<p>حبيبة جلولي،خالدية صافي . المركز الجامعي آفلو/2017/2018.</p>

<p>القرارات و انهم يقبلو العمل تحت إشرافها و أن المديرات كانوا عادلات في إسكال و توزيع المهام بين الموظفين و أن كلما إعتمدت المديرة على تفعيل الإتصال الغير رسمي للموظفين كلما زاد و لائهم التنظيمي و تقبل الموظفين العمل في المؤسسة</p>			<p>للموظفين في المؤسسة التربوية .</p>	
---	--	--	---	--

استفاداتنا من الدراسات السابقة:

قد يعتقد الكثيرون أن كيفية الاستفادة من الدراسات السابقة مقتصرة على الباحث العلمي والبحث فقط، لكن الحقيقة أن القارئ كذلك قادر على الاستفادة منها ، حيث إن القارئ يجد من خلال معلومات وبيانات الدراسات السابقة طرح متنوع، وهذا ما يثري المعلومات التي يحصل عليها يستفيد منها في قراءته، وهي تساعد القارئ على فهم توجهات الباحث وتوقع الاستنتاجات والنتائج التي ستصل إليها الدراسة السابقة.

فمن جهة أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة بالنسبة للقارئ، أنها تزيد من قدرته على اكتشاف نواحي القوة والضعف في البحث العلمي، وهي من الدراسات التي يمكن اعتبارها إحدى المواد التي تقدم جوانب متعددة خاصة ، ومن جهة أخرى قد يجد القارئ بالدراسات السابقة طرح تاريخي في أحيان كثيرة، وبالتالي يتعرف على الطبيعة التي تناول من خلالها البحث العلمي موضوع الدراسة عبر فترات زمنية مختلفة.

وبالإضافة الى كل ما ذكرناه فإن توثيق الدراسات السابقة يساعد القارئ العودة الى المصدر الرئيسي بكل سهولة، وذلك للتوسع في إحدى النقاط الواردة في البحث

ومن بين جميع هذه الدراسات التي تطرقنا إليها يوجد دراسة استفدنا منها وساعدتنا كثيرا في توجيه دراستنا و التي هي دراسة " انماط الاتصال و التواصل التربوي بين الإدارة المدرسية و معلمي الطور الابتدائي " و التي حاولنا أن نجعلها كإقتراب منهجي تلامس وتحاكي هذه الدراسة التي نحن بصدد البحث فيها.

الإطار النظري

للدراصة

الفصل الأول

الكفاءة الاتصالية

تمهيد

أولا : ماهية الاتصال و أهميته

ثانيا : مفهوم الكفاءة الاتصالية

ثالثا : خصائص الاتصال

رابعا : مهارات الاتصال

خامسا : وسائل الاتصال و التواصل

سادسا : أنواع الاتصال

سابعا : عوامل نجاح العملية الاتصالية و معوقاتها

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر الاتصال عملية رئيسية و ضرورية في بناء العلاقات الإنسانية، و قد عرف تطورات كبيرة عبر العصور خصوصاً في مجال علوم الإعلام و الاتصال و لمعرفة كفاءة الاتصال لا يجب فقط معرفة اللغة او النسق اللغوي ، بل لا بد من معرفة كيفية استعمال هذه اللغة في السياق الاجتماعي ...، أي أن الكفاءة التواصلية تركز على جملة من القواعد اللغوية و النفسية و الاجتماعية و الثقافية .

لذا تناولها في هذا الفصل كل ما يتعلق بالاتصال و الكفاءة الاتصالية كما مفهوم الاتصال و الكفاءة الاتصالية ، أهمية الاتصال ، أنواعه، وسائله ، خصائصه و مهاراته و أخيراً عوامل نجاح الاتصال و معوقات .

1_ ماهية الاتصال و أهميته:

ان جذور هذا المصطلح يعود إلى أصل كلمة COMMUNICATION المشتقة من الكلمة اللاتينية COMMUNIS التي تعني شيء المشترك ، كما تعني ذات الشيء في اللغة الانجليزية ، اما في اللغة الفرنسية فكلمة COMMUNIQUE يعني بلاغ رسمي أو بيان أو توضيح حكومي .¹

1_1) التعريف اللغوي للإتصال :

اتصل_ اتَّصَلَ : "وصل " مصدر اتَّصَلَ

"قَرَّرَ الاتِّصَالَ به مباشرةً" : الالتقاء به ، الاتِّصَالَ المَبَاشِر .

جَعَلُوا نقطة الاتصال في ، نقطة الملتقى ، الوصل .

كان على اتصال دائم به ، دائم اللقاء به .

أراد الاتِّصَالَ به هَاتِفِيًّا: أي التحدُّث معه هاتِفِيًّا .

أما في اللغة العربية فكلمة اتصال تعني البلاغ ، فنحن نقول اوصله الشيء أو اوصل إليه الشيء اي ابلغه اياه، كما تعني ايضاً ربط الشيء بالشيء .

1_2) التعريف الاصطلاحي للاتصال :

و حتى نوضح الاتصال بالمفهوم العلمي أو الاصطلاحي يجب ذكر التعاريف التي ذكرها الباحثين في هذا المجال .

● فقد عرفها أرسطو (322_384 ق. م) الاتصال في كتابة [فن البلاغة] بانه البحث عن جميع وسائل الإقناع المتوفرة .

¹ قرون خديجة ، انماط الاتصال و التواصل التربوي بين الإدارة المدرسية و معلمي الطور الابتدائي ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة العربي بن لمهدي ، ام البواقي، 2016/2017، ص26،27.

● كذلك عرف بأنه: هو تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص أو آخر من خلال مواد و وسائل مستخدمة بأشكال و طرق رمزية .

اما في علم الاجتماع ينظر الى الاتصال على انه ظاهرة اجتماعية و قوة رابطة ، لها دورها في تماسك المجتمع يقوم على مجموعة من العلاقات قوامها الاتصال و ان ما يجمع أفراد المجتمع هي علاقات الاتصال بصرف النظر عن حجم المجتمع و طبيعة تكوينه .

و من خلال التعاريف السابقة يتضح أن مفهوم الاتصال هو عملية محددة يتم فيها ارسال أو نقل أو تحويل و تغيير المعلومات و البيانات و الافكار و القيم و الاتجاهات و المهارات و الرموز من طرف أو أكثر بواسطة رسالة لفظية أو غير لفظية ، و لذلك نرى أن معظم التعاريف اشتركوا في عناصر الاتصال و هي المرسل ،

المستقبل ، الرسالة و الوسيلة .

و بعبارة أخرى هو الاتصال القائم بين المرسل و المستقبل

من أجل تحقيق هدف معين¹ .

أهمية الإتصال:

يعد الاتصال اساس حياتها اليومية ، فنحن نتبادل العديد من البيانات و المعلومات يوميا ، فمن السؤال عن الاحوال إلى تبادل المشاعر ، و نقل الافكار ، و استعراض الأخبار، و تناقل و جهات النظر ، و توفير المعلومات غير الرسمية ، و غيرها الكثير ، و يمكن أن نتبع أهمية الاتصال من عدة نواحي أهمها ما يلي :

_ القدرة على إنجاز الأهداف بالشكل المناسب ، فعندما نجمع المعلومة المناسبة لتحقيق هدف معين ، فإننا نقيم الاتصال الناجح لكي نحقق هدف معين.

¹ قرون خديجة :مرجع سابق ، ص 28،29

_الاتصال يمثل جزءاً كبيراً من أعمال الشخص اليومية التي تعكس في أفكارنا و مشاعرنا و انطباعات

_نقل المعلومات و البيانات و الإحصاءات و المفاهيم مما يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة و تحقيق النجاح المطلوب .

_توجيه و تغيير السلوك الفردي و الجماعي للأشخاص، كخطيب المسجد يقوم بعملية اتصال للمصلين

و توجيههم لغرض معين ، أو عندما يتصل المدرس لطلابه و ينقل لهم خبرة معينة.¹

_المدراء الذين يجيدون الاتصال يحققون أهدافه حينما تكلموا أو كتبوا و اياً كان جهودهم.

_تجعلهم على صلة مستمرة برؤسائهم و مرؤوسيههم و غيرهم .

_يأثر في الاتصالات النفسية و الروحية .

_التأثير في مناخ المنظمة وارتباطها بقضايا الروح المعنوية و الحوافز و العلاقات العامة .

_تحريك الجماعة نحو الهدف و بث روح المودة و الثقة بينهم استخدامه لتطبيق الوظائف الإدارية الأخر

_ضرورة لانسباب المعلومات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم و تحقيق أهدافها.

_يعتمد المدير بصورة قوية على الاتصال لتحقيق أهداف المنظمة .

_و نظراً لان المدير يعمل من خلال الآخرين فإن جميع نشاطات الإدارة تعتبر من خلال عنق زجاجة

الاتصال.

_و هذا يتطلب استخدام الاتصال الفعالية حتى يضمن عملية إدارية فعالة.²

2_ مفهوم الكفاءة الإتصالية :

¹ محمود فاتح محمد سعادات ، كتاب مهارات الاتصال الفعال ، دار الالوكة ، نشر 1437هـ/2016م ، ص 10

² محمد القاضي علاء ، حمدان محمد بكر ، كتاب مهارات الاتصال ، مكتبة المجتمع العربي لنشر و التوزيع ، دار الاتصال العلمي لنشر و التوزيع ، طبعة أولى 2010 ، ص 147 .

ذكر بعض الباحثين أنه يوجد أكثر من مائة تعريف لمفهوم الكفاءة و هذا حسب السياق الذي تستعمل فيه و الذي يهمننا في هذا المجال هو الكفاءة الاتصالية أو التواصلية

و الكفاءة لغةً كما ورد في لسان العرب لابن منظور : أكفأ، كفاء: على الشيء مكافأة و كفاءة، جازاء و قول حسان بن ثابت : و روح القدس ليس له كفاء ، أي جبريل عليه السلام ليس له مثيل ، و الكفيء: النظير و كذلك الكفاء و المصدر الكفاءة بالفتح و المدّ ، الكفاء : النظير و المساوي .
و في الاصطلاح كما ورد في معجم علوم التربية : جملة الإمكانيات التي تمكن فرداً ما من بلوغ درجة من النجاح في التعلم أو أداء مهام مختلفة .

أو هي قدرة في مجال معين ، أو قدرة على إنتاج هذا السلوك أو ذلك ، كما تعني الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة (المدخلات) من أجل الحصول على مخرجات معينة ، أو الحصول على مقدار محدد¹ من المخرجات باستخدام أقل تكلفة ممكنة و هي معاني تدور كلها حول معاني الاقتدار و البراعة .

أول من استعمل مصطلح الكفاءة التواصلية أو الاتصالية هو العالم اللغوي "ديل هايمس"²

الذي يرى أنه لتحقيق كفاءة الاتصال ، لا يجب فقط معرفة اللغة أو النسق اللغوي ، بل لا بد من معرفة كيفية استعمال هذه اللغة في السياق الاجتماعي ...، و تعني الكفاءة التواصلية عنده معرفة الفرد و تمكنه من القواعد اللغوية و القواعد الاجتماعية و الثقافية التي تجعل هذا الفرد قادراً على استعمال اللغة و توظيفها في مواقف تواصلية حقيقية ، أي أن الكفاءة التواصلية تركز على جملة من القواعد اللغوية و النفسية و الاجتماعية و الثقافية .

و عرفها "هيربير روك" كحصيلة لمجموع القدرات التي تسمح للفرد معين ، بإنشاء علاقات تواصلية مع الآخرين ، نجاح في هذه العلاقة .

¹ مختار بروال ، الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية في ضوء آراء أساتذة التعليم الثانوي ، مقارنة تحليلية ، مجلة العلوم النفسية و التربوية ، جامعة أم بواقي ، 2015 ، ص112،113

² عبد اللاوي فاطمة الزهراء ، دراسة كتاب الكفاءة التواصلية في صياغة عناوين الأخبار "دليل أسلوب في عنوان الخبر الصحفي" دكتور احمد فرح الربيعي، مذكرة ماستر في اللغة العربية و الإعلام، 2017/2016 ، ص 40

وتعتبر الكفاءة التواصلية اعم و اشمل من الكفاءة اللغوية، لان من الكفاءة في التواصل امتلاك الفرد للقدرات اللغوية ، خاصة و أن التواصل في أغلب الحالات يتم باللغة .

و يتضح من هذا ان مصطلح الكفاءة التواصلية يشتمل على مفهومين أساسيين ، هما المناسبة و الفعالية فقد تكون الرسالة مناسبة للموقف ، لكنها لم تكن فعالة كما ينبغي ، و في ضوء هذا التعريف يستلزم الأمر الحكم على نتيجة الاتصال، و مدى فعاليته، و ليس فقط على عملية الاتصال ذاتها.¹

3_خصائص الاتصال :

ان عملية الاتصال في الأصل جد حساسة و عقدة ، هذا ما جعلها تتميز

بمجموعة من الخصائص و التي تتمثل فيما يلي :

1_الاتصال عملية لها صفة تلقائية : وجد الإنسان على الأرض و هو في محاولة دائمة لتكوين علاقات مع الآخرين، و لذلك فقد أوجد اللغة الإشارات ليتمكن من تحقيق ذلك ، فهو بذلك مدفوع إلى الاتصال بغيره قصد استمرار حياته الاجتماعية.

2_الاتصال ظاهرة اجتماعية لها صفة الانتشار :

يعتبر الاتصال من الظواهر العامة و المنتشرة على مستوى الافراد و الجماعات و المجتمعات ، كما يمارس في مختلف المنظمات المحلية و الإقليمية و الدولية .

3_الاتصال بشكل نظاماً متكاملأ :

يتكون الاتصال من وحدات متداخلة و تعمل جميعاً حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل و مستقبل و رسائل و بيئة اتصالية ، و إذا غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب .

4_الاتصال له طبيعة تاريخية :

¹ مختار بروال ، مرجع سابق ، ص 113

و هذا راجع لكونه يمر بالعديد من المراحل التي تتخللها تطورات سواء في طرق الاتصال أو في الوسائل المستخدمة.

5_الاتصال تفاعلي و آني و متغير :

فالالاتصال يبني على التفاعل مع الاخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال و الاستقبال في الوقت نفسه يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر وصول الرسالة ليقوم بالاستجابة إليه.

6_الاتصال ذو أبعاد متعددة:

الاتصال له اهداف متعددة و مستويات متباينة من المعاني، فكل الرسائل فيها على الأقل بعدين من المعاني ، معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة، و معنى باطن تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة الحديث و التوكيد على

بعض مقاطع الكلام و ما يصاحب اللغة اللفظية من ايميلات و اشارات ، فالالاتصال يؤدي لنا وظائف متعددة و نقوم به من أجل تحقيق أهداف نسعى إليها.

4 - مهارات الاتصال الفعال :

1_مهارات الحديث :

هناك عدد طرق خاصة بنحسين مهارات عند الحديث و هذه الطرق هي :

_استخدام النغمة السهلة و ان يكون إيقاع اللفظ سهل و غير رسمي و يمكنك استخدام اسم الشخص في المخاطبة حسب نوعية العلاقة .

_استخدام المعلومات المألوفة و لا أجده المستمع بالمعلومات الفنية .

_كن صريحا عندما يوجه الاخرون سؤال معين ، مع إعطاء أكبر قدر

من المعلومات .

_احسن استخدام الدعابة لتخفيف حالة القلق و لا تصرف في

استخدامها .

_تلاشى الحكم السريع على المواقف و الأحداث و الافكار .

_تحكم في حركات شفطيك و حواجبك .

_راعي عامل السرعة في الحديث فلا تبطئ و لا تسرع بل تعادل في السرعة في الكلام.

_ابتعد عن التهديد في المناقشة .¹

2_مهارات كتابية :

هناك عدد من العوامل التي يجب مراعاتها لزيادة مهارات الكتابة و هذه العوامل هي :

1_يجب مراعاة عناصر التكاليف المرتبطة بالكتابة وبالتالي فيجب أن نسأل انفسنا في كل مرة نعد فيها خطابا أو أوامر... الخ

هل هذا الخطاب ضروري حقيقة ؟

هل هذا الخطاب كافي ؟

هل هذا الخطاب فعال ؟

هل يوجد بديل آخر للاتصال دون استخدام هذا الخطاب ؟

2_يتعين عند الكتابة تقسيم الرسالة أو الخطاب إلى فقرات من حيث المقدمة و المحتوى و النهاية .

_اجمل مقدمة الخطاب بسيطة .

_استخدم الكلمات البسيطة و تجنب الكلمات الثقيلة عند الكتابة .

_تجنب التكرار .

_لا تستخدم الكتابة في الرسائل و الاتصالات التي يكون فيها نقل المشاعر مهمة .

¹ محمد القاضي علاء ، حمدان محمد بكر ، كتاب مهارات الاتصال ، مكتبة المجتمع العربي لنشر و التوزيع ، دار الاتصال العلمي لنشر و التوزيع ،

طبعة أولى 2010 ، ص 43

_احسن تقديم الرسالة مع استخدام اللغة الاقتصادية .

_حدد الغرض الرئيسي من كل خطاب .

تقسم الرسائل و الخطابات إلى مجموعات :

■ مجموعة خاصة بالمعلومات الروتينية أو رسائل الأخبار.

■ رسائل الرفض أو الأخبار السيئة .

■ رسائل الإقناع و التحرير .

■ رسائل خاصة بالمشاركة في ممارسة عمل معينة .

_احضر العوامل التي تساعد على تحسين الخطابات المنظمة .

_نظم دورات تدريبية ان اكون الامر لتحسين مهارات الكتابة .

3_مهارات الإصغاء:

فيما يلي بعض الإرشادات المفيدة عند التخاطب وجه لوجه :

_قف عن الكلام فلا تستطيع الإصغاء و انت تتكلم .

_ضع المتكلم في وضع مريح و طبيعي و بالتالي يمكن مساعدة المتحدث على الكلام بحرية .

_اشعر المتكلم برغبتك في السماع و ذلك من خلال المتابعة بالاهتمام و محاولة التفهم بدلاً من

المعارضة.

_التحرر من الذهول و الارتباك و ذلك بالضبط تصرفاتك و عدم الانصراف إلى أشياء أخرى.¹

5_وسائل الاتصال و التواصل :

من أهم وسائل الاتصال و التواصل المستخدمة :

¹ محمد القاضي علاء ، حمدان محمد بكر ، كتاب مهارات الاتصال ، مكتبة المجتمع العربي لنشر و التوزيع ، دار الاتصال العلمي لنشر و التوزيع ،

طبعة أولى 2010, ص44,45

أ_ الوسائل المكتوبة : كالكتب بأنواعها و تخصصاتها المختلفة ، و الصحف و المجلات و النشرات و الكتيبات ، و الوثائق الإدارية و التاريخية و غير ذلك من الوسائل و الإنسان المرسل (مصدر المعلومات) يستطيع ارسال رسالته (المضمون و المحتوى) عبر كتاب يؤلفه و ينشره و يوصله إلى جمهور المستقبلين، و يستطيع مرسل آخر ان يوصل رسالته عبر مقابلة أو دراسة يكتبها في مجلة عامة أو متخصصة أو في جريدة ، كذلك فإن الرئيس الاداري يستطيع أن يبلغ رسالته (امر اداري ، تعميم ، ترفيع ، علاوة ...) الى مرؤوسيه من الموظفين عبر خطاب اداري مكتوب أو مطبوع .

ب_ الوسائل الشفوية المباشرة : اي الكلام و الحديث المباشر بين المرسل و المستقبل كالمحاضرة التي يلقيها المعلم و يضمنها رسالته التدريسية ، أو الحدث المباشر بين شخص و آخر بخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل إيصالها إلى المستقبل .

ج_ الوسائل المسموعة و المرئية: و تتمثل هذه بصورة رئيسة بالمذياع (الراديو) ، و التلفزيون أو كما تسمى بالوسائل السمعية و الوسائل السمعية البصرية و قد تكون هذه الرسالة حديثا يقدم إلى جمهور المستمعين أو أغنية يحاول فنان ارسالها للمستمعين عن طريق الإذاعة المسموعة أو عن طريق جهاز التلفزيون .

د_ الوسائل الإلكترونية الحديثة : تشمل هذه الوسائل على المحطات الطرفية الحواسيب و الناسخ (الفاكس ميلي) و البريد الإلكتروني ، و بنوك الاتصال المتلفزة (الفيديو تكس) ، أو مشابه ذلك من الوسائل و القنوات الإلكترونية الحديثة كالانترنت.¹

و من بين وسائل الاتصال و التواصل المستخدمة داخل المدرسة ما يلي:

_نشرات.

¹ قرون خديجة ، انماط الاتصال و التواصل التربوي بين الإدارة المدرسية و معلمي الطور الابتدائي ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة العربي بن لمهدي ، ام البواقي، 2016/2017، ص57.

- _اجتماعات .
- _الباب المفتوح للمدير .
- _المقابلات الشخصية .
- _المذكرات و التقارير التي يرفعها العاملون للمدير .
- _التقارير السنوية للمدير.
- _الإعلانات.
- _صندوق الشكاوي و المقترحات .
- _مجلة المدرسة .
- _الإذاعة المدرسية .
- _الحفلات و الرحلات التي تقوم بها المدرسة .
- _المجالس المختلفة (مجلس المدرسة ، مجلس التعليم ، مجلس الأقسام).
- _الندوات التربوية .
- _اللقاءات .
- _المراسلات.¹

6_أنواع الاتصال :

تتضمن فاعليات الاتصال السائدة داخل المنظمة أنواع متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية و غير الرسمية السائدة فيها و تتمثل فيما يلي :

1_الاتصال الرسمية :

¹ قرون خديجة ، مرجع نفسه ، ص 71،72.

تقسم الاتصالات الرسمية إلى أربعة أنواع رئيسية هي :

أ_الاتصالات العمودية:

و تنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة و صاعدة على الوجه التالي :

●الاتصالات النازلة :

و تتضمن الاتصالات من الرئيس إلى مرؤوسيه ، حيث يحقق هذا النوع من الاتصال تعريف العاملين بطبيعة العمل و كيفية أدائه ، مثل المذكرات و اللقاءات الجماعية و مناقشة الموازنات و منشورات المنظمة ، و غالباً ما تكون فعالية التغذية العكسية منخفضة إذ أنها تتكون اساساً من تسلم الأوامر و تنفيذها من قبل المرؤوسين عملياً .

●الاتصالات الصاعدة :

تتضمن نشاطات الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين إلى الرئيس و تضم نتائج تنفيذ الخطط و شرح المعوقات و الصعوبات في التنفيذ و الملاحظات و الآراء الصاعدة إلى الرئيس ، و لا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من ثقة بين الرئيس و مرؤوسيه و استعداده الدائم لاستيعاب المقترحات و الآراء الهادفة إلى التطور .

ب_الاتصالات الأفقية و الجانبية :

تتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد و الجماعات في المستويات المتقاربة و يعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات الضرورية بين المستويات الإدارية المختلفة و تؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة و تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات .

ج_الاتصالات المتقابلة أو المحورية :

تشمل الاتصالات بين المديرين و جماعة العمل في إدارة غير تابعة لهم تنظيمياً و يحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة و لا يظهر هذا النوع من الاتصالات

عادةً في الخرائط التنظيمية و إنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها و المألوفة في الاتصالات و خصوصاً في المنظمات الكبيرة.¹

د_ الاتصالات الخارجية :

و تضم الاتصالات الجارية بين المديرين و الأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل المجهزين و المستهلكين و المستعملين الصناعيين و غيرهم ، و تسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فعالية و كفاءة الأداء و تحقيق الفرص المتاحة و الاستثمار الافضل للموارد .

2_الاتصالات غير الرسمية :

و هي بمثابة الاتصالات التي تتم بين الأفراد و الجماعات و تكون عادةً من دون قواعد محددة و واضحة و تمتاز بسرعتها قياساً بالاتصالات الرسمية.²

7_عوامل نجاح العملية الاتصالية و معوقاتهما :

شروط نجاح عملية الاتصال :

1_ وجود رغبة و حافز لدى المرسل ، و هذا يستدعي ان يكون له هدف واضح .

2_ تحديد صبغة الرسالة ، و لابد أثناء ذلك من توقع رد فعل المستقبل، و الرسالة الناجحة هي التي

تجيب على الشقيرات الخمس :

أ_ماذا أريد من هذه الرسالة؟

ب_متى أريد ذلك ؟

ج_اين أريده؟

د_كيف أريد أن يتحقق؟

¹ جرادات عبد الناصر و د.لبنان هاتف الشامي ، اسس العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق ، عمان الاردن ، دار الجنزوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص115،116 .

² جرادات عبد الناصر و د.لبنان هاتف الشامي ، اسس العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق ، عمان الاردن ، دار الجنزوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 117

هـ_ لماذا انا اريده ؟

3_ انجاز الرسالة فعلا و تنفيذها على أرض الواقع .

4_ استقبال المرسل إليه لرسالتك.

5_ رد فعل المستقبل أو المرسل إليه تجاه رسالتك و هو الهدف الذي تسعى لبلوغه و الوصول إليه.¹

معوقات الاتصال:

لا يتم الاتصال الفعال بمجرد صدور الرسالة من المرسل إلى المستقبل و إنما يحقق هذا اذا أحدث النتائج التالية:

_ ان يستقبل المرسل إليه الرسالة .

_ ان يفهم المرسل إليه الرسالة.

_ ان يفهم منها المعنى نفسه الذي قصده المرسل .

_ ان تحرك الرسالة المرسل إليه بالعمل وفقا لما جاء ومضمونها.

_ ان يأتي التحرك بالنتيجة التي ارتأها مرسل الرسالة .

و هناك العديد من العوائق و المعوقات التي تعترض عملية الاتصال نتناولها فيما يلي :

_ اختلاف معنى الكلمات .

_ تعقد الصياغة و استخدام مصطلحات غير مفهومة .

_ طريقة نطق الألفاظ قد تؤدي إلى اختلاف إدراكها.

_ تعقد الصياغة و استخدام مصطلحات غير مفهومة .

_ التحفيز في التعليم و الثقافة بين مرسل الرسالة و مستقبلها .

¹.ساطان محمد صاحب ، مبادئ الاتصال الأسس و المفاهيم ، دار الميسرة للطباعة و النشر ، سنة 2019 ، ص 116

_اختلاف البيئة الإجتماعية و القيم و التقاليد .

_انجاز الإرسال.

¹_درجة التفاهم بين المصدر و المرسل .

¹.ساطان محمد صاحب ، مبادئ الاتصال الأسس و المفاهيم ، دار الميسرة للطباعة و النشر ، سنة 2019 ، ص182.

الخلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل إتضح لنا أن الإتصال نشاط إنساني تفاعلي دائم الحركة بين أفراد المجتمع، وأنه عملية بسيطة وواضحة، والتي تتم بين المرسل والمستقبل مع وجود إستجابة عبر قناة معينة من خلال الخطوط الرسمية ، وكان على عدة أشكال وأنماط وهو عملية ضرورية في اي منظمة أو منشأة ، وفي الأخير تطرقنا إلى أهم معوقاته ومؤشرات نجاحه واستنتجنا من كل هذا أن الإتصال كلما كان فعالا إستطاع كل عنصر من عناصر الإتصال أن يؤدي دوره جيداً ، وتبين لنا أيضاً أنه الأسلوب الناجح للوصول للأهداف المرجوة و استخلصنا ايضاً ان الكفاءة الاتصالية أو كفاءة الاتصال ليست فقد معرفة باللغة و ما يتعلق بها بل هي تمكن و تحكم الفرد من اللغة و نسقها في مختلف المجالات و المواضيع سواء كانت اجتماعية ام نفسية ام ثقافية .

الفصل الثاني

القيادة النسوية

تمهيد

أولا : ماهية القيادة وأهميتها

ثانيا : مفهوم القيادة النسوية

ثالثا : أهداف القيادة النسوية

رابعا : المهارات و الصفات القيادية للمرأة

خامسا : محددات القيادة النسوية

سادسا : مزايا القيادة النسوية و مقومات نجاحها

سابعا : العوائق التي تواجه القيادة النسوية

خلاصة الفصل

تمهيد :

أصبحت التنظيمات الرسمية الحديثة عند الدول النامية في صراع مع التغيير و التطور في شتى المجالات يلزم تحقيق المنظمة لأهدافها بفعالية و كفاءة يتطلب قيادة جد مبدعة و متميزة، فالوظيفة القيادية تفرض على شاغلها مسؤولية عظيمة، فالعامل الرئيسي وراء نجاح المؤسسة يكمن في مدى قدرة رؤسائهم على حسن قيادتهم وذلك باهتمامهم بأعمالهم و دفعي عمالهم إلى الحرص على الأداء الجيد و يكون ذلك بخلق الجو المناسب للعمل .

و إن القيادة النسوية خاصة هي أحد الأنماط القيادية التي تبلورت في الآونة الأخير نتيجة لمجموعة من التغيرات الحاصلة في العالم على أساس أن المرأة هي نواة المجتمع و جزء اساسي في الأسرة، فأصبحت مطالبة بالتوفيق بين دورين مزدوجين دورها كأم و ربة بيت و دورها كعاملة خارج إطار البيت .

و في هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم القيادة و أهميتها ، مفهوم القيادة النسوية وأهدافها و مهاراتها و صفاتها و محدداتها و مزايا ومقومات نجاحها و أخيرا العوائق التي تواجه القيادة النسوية.

1- ماهية القيادة و أهميتها :

لقد تعددت محاولات الباحثين الخاصة بوصف وتعريف القيادة. وقد بدأت هذه المحاولات بقيام بعضهم بجمع البيانات والمعلومات التي تساعد في التعرف إلى بعض الصفات المميزة للقادة، وعن طريق تلك الصفات قدموا لنا تعريفاً على توفر مجموعة من الصفات والسمات في القادة، وفي محاولات أخرى اكتشف البعض الآخر مدى تعقد البيئة الإجتماعية التي يعمل في إطارها القادة، وبالتالي أخذوا في اعتبارهم - عند تعريف القادة - العوامل الإجتماعية المتعددة التي توجد في البيئة الإجتماعية التي تتفاعل في إطارها القيادة. بعبارة مبسطة.¹

1_1)التعريف اللغوي:

هي "القَوْدُ" في اللغة نقيض "السَّوْقُ" يقال يقود الدابة من أمامها، و يسوقها من خلفها، و عليه فمكان القائد في المقدمة، كالدليل و القدوة و المرشد .

في اللغة العربية: هي مصدر من الفعل "قَادَ" و منها القائد و هو الذي يتولى توجيه الناس.

أما في اللغة الإنجليزية، فإن القيادة (Leadership) هي الإسم من الفعل Lead، الذي يتضمن معانيه، يقود و يتقدم غيره، و يحتل المركز الأمامي و يكون في الطليعة و يسيطر على شخص سيطرة تامة، و يملك قيادة الشخص و يحمل شخص على أن يتبعه من غير تفكير، و يدل على الطريق.

و قد ورد في المعجم الوسيط أن القائد Leader هو كل من يقود و هو الهادي، و المرشد و الزعيم و منها قائد الوحدة العسكرية.²

¹ عبد الإله القدسي، هاجع الجحافي "تعزيز القيادة النسوية في الأحزاب"، دار الكتب (منتدى التنمية السياسية)، قطر، 2009، ص43.

² بودوشة مريم، "دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة" مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016_2017، ص8-9.

1_2) التعريف الإصطلاحي:

لا يوجد تعريف موحد للقيادة، بل هناك تعريفات عديدة نلخصها فيما يلي :

يعرفها "حامد زهرا" بأنه ا: "دور اجتماعي رئيسي يقوم به فرد(القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به تكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، والقيادة دائما تفاعل اجتماعي نشط، مؤثر موجه وليس مجرد مركز ومكان وقوة¹.

وعرفت أيضا على أنها عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف، عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الأصدقاء أو زملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة محتاجين، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع بعضكم البعض، أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء، في هذه الحالة ستظهر أنت بمظهر القائد، عندما يخبرك رئيسك برغبته بمناقشتك لاحقا في بعض المشاريع العالقة فهو يظهر كقائد، أما في المنزل، فعندما تحدد العمل الذم سيقوم به طفلك، و متى وكيف سيقوم، فانت تظهر كقائد، سواء كنت في منصب إشرافي أو إداري أو لا، ستمارس القيادة لمدى ما و بنوع ما².

ونجد كوننز وأدونيل وإيرج قد عرفا القيادة ب أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. اما درة فعرفت القيادة "ب أنها التأثير الفعال على نشاط العاملين في التنظيم وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة، وتتمثل هذه الوظيفة في الأعمال التالية :حث الموظفين على الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف المبتغاة،

¹ سالم أحمد الصالح و امعر دوقات، "السلوك القيادي و علاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية"، أطروحة مكملة لنيل دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2014_2015، ص، 18، 19.

² دوباخ سعيدة، "دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017_2018، ص، 15.

وتشجيعهم على التفكير المستقل، وحلّ منازعاتهم وخلافاتهم، وتفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم ومحاسبتهم على النتائج".¹

ويرى ستوجديل Stogdill أن القيادة هي : العملية التي يتم فيها التأثير على نشاطات جماعة منظمة لتحقيق أهدافها.²

أما Ivancevich فهو يقترح و زملاؤه تعريفا للقيادة أكثر تفصيلا ، و هو المقدرة على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين ، أفرادا و جماعات نحو تحقيق أهداف ذات معنى و قيمة وهذا يعني :

- ✓ وجود شخص قائد .
- ✓ وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم .
- ✓ ممارسة مهارات التأثير .
- ✓ استخدام هذه المهارات تفضي إلى تحقيق هدف أو أهداف.³

فهذا التعريف ركز على شروط القيادة أي أنه عرف القيادة على أساس مجموعة من الشروط .

فالقيادة تعني عملية التأثير على الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية ، وترتكز على العنصر البشري ، و على الافتراض القائل بأن فعالية المنظمة تعتمد وبشكل رئيسي على حفز الأفراد العاملين وعلى تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم ، وبهذا فإنها تهتم بكيفية بناء الإلتزام ، و تحفيز الآخرين لدفعهم الاستخدام مهاراتهم ، وقابليتهم لتنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف .

¹ إيمان بشير محمد الحسين، السمات و المهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية و المعوقات التي تواجهها "مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الثالث+الرابع، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2011، ص424.

² هبال عبد المالك، "دور القيادة الإدارية في نجاح التغيير التنظيمي"، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015_2016، ص21.

³ بن عثمان محمد الطيب خرفي، "القيادة النسوية في القرآن الكريم" معهد العلوم الإسلامية، قسم أصول الدين تخصص دعوة و إعلام، جامعة الشهيد حمه لحضر، الوادي، 2019_2020، ص 11.

يعرفها (Tannenbaum) بأنها: تأثير شخصي متداخل يمارس في موقف محدد، وتتضمن دائماً محاولات من جانب القائد (المؤثر) للتأثير على سلوك الأتباع (المتأثرين) من أجل إتباع موقف معين.¹

1-2- أهمية القيادة:

القيادة عملية إنسانية جماعية، هادفة، مستمرة، متغيرة تشمل على إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين من خلال مجموعة من الوظائف والقواعد واللوائح الرسمية وغير الرسمية، كما تمثل القيادة إحدى المعايير العامة في الحكم على مدى فعالية و كفاءة المنظمة ، وبناء على هذه المنطلقات يمكن لنا تلخيص أهمية القيادة بالنسبة للمنظمة من جهة و بالنسبة للعاملين من جهة أخرى .

1-2-1) أهمية القيادة بالنسبة لمعاملين :

إن وجود القادة في أي تنظيم كما يوضح وورن (Warren Bennis) سوف يمنح العاملين :

- ✓ الشعور بالأهمية : يشعر كل فرد بأنه يستطيع أن يساهم ولو بجزء في نجاح التنظيم مما يعطيهم الشعور بأهميتهم كعاملين و تكسبهم الشعور بالثقة و الاعتراز .
- ✓ التعلم و الجدارة : يثمن القادة مسألة التعلم لدى كل من يعمل معهم ، فهم حريصين على وضوح فكرة تعلم الإنسان من أخطائه و تصحيحها و عدم تبني فكرة الفشل و التخوف منها .
- ✓ الشعور بالجماعة : حيثما يكون هناك قيادة تكون الجماعة و الوحدة حتى مع وجود الخلافات فهناك شعور بالجماعة و الأعمال المتشابكة تنفذ على أكمل وجه .
- ✓ متعة العمل : توفر القيادة مناخا تنظيميا يتصف بالمتعة و التحدي و الحوافز لأداء العمل و إنجازه ، فالقيادة ليست إصدار للأوامر و التعليمات فقط ، بل تأثيرا نابعا من رؤى صحيحة مغلفا بالأمانة و الاستقامة بحيث تنتج عنها الثقة و الالتزام من قبل التابعين.²

¹ بوقندورة يمينة، "دور القيادة النسوية في تحقيق الالتزام التنظيمي"، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016_2017، ص، 26-27.

² تسرين تواتيت، "القيادة النسوية و علاقتها بأداء العاملين في المؤسسة" مذكرة لنيل ماجستير، علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة،

1-2-2) أهمية القيادة بالنسبة للتنظيم :

- ✓ القيادة أداة أساسية في تسيير العمل داخل المنظمة فهي التي تقوم بتحديد الأهداف و توجيه جهود الأفراد إلى تحقيق فعاليتها ، وكذلك توفير مقومات الإنتاج و تخصيص الموارد و توزيعها .
- ✓ تكلف القيادة بمسؤولية الإبقاء على استمرارية المنظمة و هذا لا يتحقق إلا يتحقق إلا من القدرة على مواجهة المعوقات و التحديات التنظيمية ، الاجتماعية ، التكنولوجية .
- ✓ القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة و المنظمة من خلال توفير احتياجات المنظمة من الموارد المتاحة من البيئة ، و تحويل و مزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية احتياجات البيئة مع السلع و الخدمات .
- ✓ كما أن القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق و الربط بين جهود العاملين و الموارد الأخرى ، حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة .
- ✓ تمارس القيادة وظيفة التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع و مشكلاته و فضلا عن ذلك تدمج في أهدافها العامة الأهداف الاجتماعية .
- تدعيم السلوك الإيجابي و التقليل من السلبيات و وضع استراتيجيات راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام .
- ✓ مواجهة حالات عدم التأكد الناتجة من التغير المستمر في البيئة و السيطرة على مشكلات العمل داخل التنظيم ، و رسم الخطط اللازمة لحلها و حسم الخلافات و الترويج بين الأراء و مواكبة المتغيرات المحيطة و توثيقها لخدمة المنظمة .¹

¹نسرين تواتيت : المرجع السابق ، ص 18 .

2- مفهوم القيادة النسوية :

يعد موضوع القيادة النسوية من الموضوعات الهامة ولكن الكتابات فيها تتسم بالمحدودية والقلّة بشكل عام وبخاصة في البيئة العربية في حدود علم الباحثة. إن القيادة النسوية من الموضوعات النادرة، فهو مصطلح جديد على الساحة وتم ذكره اول مرة في منتدى المكسيك عام 1951 الذي عقدته الأمم المتحدة وهذا العام يعتبر عاما دوليا للمرأة إذ ان شعاره كان (مساواة، تنمية، سلم) تليه بعد ذلك عدة مؤتمرات اخرى ولكن احدي اهم تلك المؤتمرات المؤتمر الذي طور مفاهيم تتناسب مع عصرنا هذا وطبيعته هو المؤتمر الذي عقد في بكين عام 1991، وكان اول مجال بحث به الباحثين هو التعمق في نظرية السمات القيادية للمرأة (منتدى التنمية السياسية 2009).¹

القيادة النسوية (Woman Leadership) تعرف على أنها : مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي ترتبط بالمرأة مثل تطوير الشخص، نموذجة الدور، التوقعات والمكافأة، الإلهام وتشاركية اتخاذ القرار، التي تمكنها من اداء المهام القيادية بشكل أفضل من الرجال.²

كما عرفت بأنها أسلوب قيادي يتصف بمجموعة من الخصائص التي تشمل العمل التعاوني ، و بناء العلاقات ، و العناية بالآخرين ، و عرفت أيضا على أنها: مجموعة من القدرات والخصائص التي تتميز بها النساء في أداء المهام القيادية مثل التحفيز وتشجيع الإيصالات و القدرة على الإصغاء.³

وعبر عنها Rouleau ، carrol بمجموعة الخصائص المميزة في اداء النساء بالمقارنة مع الرجال والتي تمكن المرأة من تحقيق النتائج المرغوبة والفاعلية والحفاظ على النجاح.¹

¹ مريم سلمان عباس الدليمي، "خصائص القيادة النسوية و أثرها على التطوير رأس المال النفسي"، مذكرة لنيل ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، آيار 2016، ص 16

² ابن عثمان محمد الطيب خرفي، "القيادة النسوية في القرآن الكريم" معهد العلوم الإسلامية، قسم أصول الدين تخصص دعوة و إعلام، جامعة الشهيد حمه لحضر، الوادي، 2019_2020، ص 57 .

³ مريم سلمان عباس الدليمي : المرجع السابق ، ص 17 .

تعتبر القيادة النسوية عمل شاق وفيه تحد، لذا يستلزم استخدام العديد من المهارات والتقنيات للنجاح . ويتطلب احيانا من النساء ان يستخدمن تقنيات مختلفة لكسب المصداقية المهنية وحتى اعتماد خصائص الذكور ، هذه العوامل جميعها تحفز لمزيد من النساء ان يشعرن بأنهم على استعداد للقيادة ولديهم القدرة على الحفاظ على العاطفة والقوة في حياتهن القيادية²

3- أهداف القيادة النسوية :

إن هدف القيادة النسوية الرئيسي يتمثل في :

- ✓ اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم أهداف المنظمة بأقل الجهود والتكاليف وأعلى مستويات التعاون واللفة عن طريق الاستثمار القوي في العاملين بالمنظمة اذ انهم هم اساس وروح وعقل المنظمة التي يعملون بها.
- ✓ تمكين المرأة في أداء دور متميز في التنمية المستدامة من خلال اعطائها دورها الحقيقي في المجتمع ورفع مستوى اداء العاملين من خلال التدريب والمساندة والتطوير وادارك حاجاتهم وتطوير مستوى الخبرة لديهم العالي³.
- ✓ تحسين قيمة الأداء من خلال تحفيز العاملين بطريقة تتسم بالالفة والمودة وشحن الهمم و توضيح المهام التي يجب ان يقوموا بتنفيذه .
- ✓ التعامل مع الصراعات داخل المنظمة بصبر وبداهة ورابطة جأش بشكل يسرع من انهاءها وخلق التفاهات المشتركة⁴.

¹ ابن عثمان محمد الطيب خرفي : المرجع السابق ، ص 57 .

² مريم سلمان عباس الدليمي : المرجع السابق ، ص 18 .

³ مقران كريمة، "القيادة الإدارية للمرأة و انعكاساتها على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018_2019، ص34 ، 35

⁴ مريم سلمان عباس الدليمي: المرجع السابق، ص19.

4- المهارات والصفات القيادية للمرأة :

حتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره و يؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المؤسسة، لابد من توفر مهارات و كفايات قيادية و فنية تجعله قادرا على التأثير في سلوك العاملين، وأن تكون لديه القدرة على التجديد و الابتكار و النظرة المستقبلية، كما تجعله أكثر قدرة على التفاعل و مواجهة الموقف الطارئ بفعالية، وقد وضع "روبرت كاتس" ثلاث مهارات أساسية هي¹ :

4-1- المهارات الفنية (التقنية) : ترتبط بالمعرفة المتخصصة في مجال من مجالات العلم وبالكفاءة في استخدام هذه المعرفة وتنفيذها وتطبيقها في أداء العمل في الشكل الذي يحقق الهدف، كذلك الإطار بالجوانب الفنية والأساليب والإجراءات والأدوات، الآلات حسب نطاق التخصص، كما تركز هذه المهارات على كيفية التعامل مع الأشياء المادية، ويمكن تنميتها عن طريق التعليم والبرامج التدريبية الرسمية، واكتسابها عبر الممارسة والخبرة².

4-2- مهارات إدراكية التصويرية : وهي مهارات فكرية تحليلية، و تعرف على أنها قدرات لدى القائد على التصور الذهني و الأمور المحيطة به و المؤسسة و للمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقة القائمة بينهما، و ما نأثره على العمل المؤسسي فهي مهارة لدى القائد التربوي لرؤية المؤسسة ككل، و إدراكه للعلاقات التي تربط بين وظائفها و كونتها الفرعية، و علاقاتها مع باقي الأنظمة الفرعية الأخرى. إن

¹ حبيبة جلولي و خالدية صافي، "القيادة النسوية و أثرها على الولاء التنظيمي للموظفين" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، المركز الجامعي آفلو، 2017_2018، ص 33، 34.

² بن عثمان محمد الطيب خرفي، "القيادة النسوية في القرآن الكريم" معهد العلوم الإسلامية، قسم أصول الدين تخصص دعوة و إعلام، جامعة الشهيد حمه لحضر، الوادي، 2019_2020، ص 35.

القائد الذي يكون يتمتع بهذه المهارة يكون مبتكراً للأفكار الجديدة، و القدرة على التنبؤ و الإحساس بالمشاكل قبل وقوعها قادراً على وضع الحلول اختيار البدائل.¹

4-3- المهارات الإنسانية: يرى دسوقي: "أن اكتساب القائد للمهارات الإنسانية أكثر صعوبة من اكتساب المهارات الفنية وذلك بسبب ما تتضمنه العلاقات الإنسانية من تعقيد وتنوع . فيقصد بالمهارات الإنسانية هي قدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين من أجل تنسيق جهودهم وتكوين فرق العمل وتشجيعه وترتبط هذه القدرة بفن أصول التعامل الإنساني حيث يتوجب على القائد التحلي بالمهارات التالية :

- القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية مع كل الأفراد بمختلف مستوياتهم الإدارية واتجاهاتهم ، قيمهم ، معتقداتهم ، والسعي إلى المحافظة على استمراريتها ومعالجة ومعوقاتها .
- القدرة على الإتصال بالآخرين والاستماع إليهم.
- إمكانية تحريك الدوافع للعمل وكيفية التأثير وتنمية القدرات .
- خلق أجواء التعاون والتضامف والتنسيق بما يحقق المصالح المشتركة للأفراد والتنظيم.²

4-4- المهارات الإدارية : يقصد بها المهارات الإدارية الثلاث كالمهارات الفنية و التي يقصد بها قدرة القائد على اتخاذ القرار و تقسيم العمل و إدارة الاجتماعات و مهارة الاتصال مع الآخرين و الاهتمام بالعاملين³.

مهارات الإدارية :هي استيعاب أهداف التنظيم و ممارسة المهارات الإدارية لتحقيق الأهداف و تتجلى في : (القدرة على التخطيط، توزيع العمل بشكل عادل، إبراز و تطوير القدرة و التدريب)¹.

¹حبيبة جلولي و خالدية صافي، "القيادة النسوية و أثرها على الولاء التنظيمي للموظفين" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، المركز الجامعي آفلو، 2017_2018، ص34.

²بن عثمان محمد الطيب خرفي:المرجع السابق، ص36.

³إيمان بشير محمد الحسين، السمات و المهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية و المعوقات التي تواجهها "مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الثالث+الرابع، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2011، ص448، 449.

4-4- الصفات التي تتميز بها المرأة القيادية :

4-4-1) المشاركة : (من أنواع المشاركة الإستشارة)، فقد أصبح النساء يمثلن أكثر من نصف أعداد المجتمع، وأصبح للمرأة دور في جميع التغيرات العقلية و الفكرية، من أنواع المشاركة الإستثمار في عملية إتخاذ القرار : فهي تحب الإستشارة و المشاركة و هذه صفة ممتازة ينصح بها علماء الإدارة جميع القياديين .

و أيضا مشاركتها في النصح و التوجيه : فهي تشارك في إصلاح و قيادة الآخرين نحو التصحيح فهذه أم البنين بنت عبد العزيز بن مروان عندما مضى إليها الحجاج فحجته طويلا ثم أذنت له فأقرته قائما و لم تأذن له بالجلوس ثم قالت :... إيه و الله لولا أن الله جعلك أهون خلقه ما إبتلاك برمي الكعبة و لا بقتل إبن ذات النطاقين، أول مولود في الإسلام بعد الهجرة.

4-4-2) التعاطف : الشعور بالرحمة و التقدير و إحتياجات الآخرين و ظروفهم، و هذه الصفة تعين المرأة على بناء علاقات حقيقية و صادقة مما يجعل الأتباع يحبونها و يتحركون معها نحو الأهداف المشتركة برغبتهم، فهذه زبيدة بنت جعفر عندما تفاعلت مع الجميع في قلة الماء فكان العطش و الظمأ فيشترون الرواية بدينار فتأسى لذلك و تبكي و تقسم صادقة أن تبذل كل ما نملك لتوفر الماء للحجاج.

4-4-3) الإبداع : المرأة مبدعة بطبيعتها، ولا تحب الروتين، سريعة الملل حيث تشير الدراسات إلى أن المرأة أكثر إبداعا من الرجل بحوالي 65% فإن أضفنا إلى هذا أن مشاركة النساء في إدارة المؤسسات التي تعتبر حديثة نسبيا، فكل هذا يعطي للمرأة القدرة على إيجاد حلول غير مسبوقة و المساهمة في تغيير طريق العمل بما يتناسب مع التغيرات السريعة التي تجري في العالم².

¹حبيبة جلولي و خالدية صافي:المرجع السابق ، ص35.

²حبيبة جلولي و خالدية صافي، "القيادة النسوية و أثرها على الولاء التنظيمي للموظفين" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع، المركز الجامعي آفلو، 2017_2018، ص35 .

4-4-4) تفهم حاجات النساء: فالمرأة العاملة لها حاجات خاصة و المرأة أقدر من الرجل في فهم هذه الأمور و تقديرها فلما أصبح للنساء دور أكبر في الإقتصاد، فأصبح مهما جدا تفهم في التفكير و إتخاذ القرار و المرأة أكثر قدرة على ذلك، لذلك قام "عمر بن الخطاب " بتعيين المرأة لمراقبة السوق و الأسعار.

4-4-5) تفويض و إعطاء الصلاحيات : أثبتت الدراسات أن إستعمال المرأة للقوة في العمل أرق من الرجل و هي أكثر من الرجل في إعطائها الصلاحيات للعاملين معها، وتخويلهم حرية إتخاذ القرار مما يجعل القيادي متحمسا و أكثر تماسكا و هذه المسألة واضحة في قصة الملكة سبأ¹.

4-4-6) بعد النظر : نظرها يتبعه إلى المستقبل البعيد سواء في الدنيا أو الآخرة، فقد أثبتت الدراسات أن المرأة تحرص على جميع المعلومات أكثر من الرجل، فبالتالي فهي صاحبة نظر أبعد منه، كذلك فالنظرة

البعيدة قد تتجاوز من الدنيا إلى الآخرة كما فعلت امرأة فرعون، عندما تركت ملذات الدنيا و نعيم القصور.

و النظرة البعيدة قد يقصد الآثار المستقبلية في الدنيا كما فعلت أم سلمة في إيداع الرأي و مشورة النبي صلى الله عليه و سلم، و يدل ذلك على بعد نظرها كما يترتب عليه من آثار للحدث، النظرة البعيدة من زبيدة إتجاه الجحیح، فبتلك العين وفرت العناء و إحتمال ضروب المشتقات على مئات الألوف من الحجاج بيت الله الحرام².

¹حبيبة جلولي خالدية صافي:المرجع نفسه،ص35.36

²حبيبة جلولي خالدية صافي:المرجع نفسه،ص36.37.

4-4-7) القدرة على الإتصال: المرأة أكثر استعداد للحوار من الرجل في نفس الظروف، و تعتبر أن الإتصال و الحوار أساسيان لإدارة العمل، بينما الرجل يمارسه دون قناعة حقيقة، والمرأة أكثر انفتاحا في الحديث عن المشاعرها، و قناعتها و إستعداداتها أكبر للحوار و الوصول إلى حل المشاكل¹.

5- محددات القيادة النسوية :

إن القيادة من المناصب الحساسة جدا و الدقيقة، والمجتمع يحتاج الى نساء قائدات مع تقدم الوقت اذ ان الموارد البشرية تجد هناك ضرورة البقاء النساء الموهوبات في المستوى العالي بالرغم من وجود العوائق والمحددات التي تواجه المرأة حيث ذكر (Davis 2011) ان هناك خمس محددات للقيادة النسوية، هي²:

- ✓ الفصل المهني (occupational segregation) .
- ✓ القوالب النمطية (stereotyping) .
- ✓ التطلعات المنخفضة والتوقعات (low aspirations and expectations) .
- ✓ الإلتزام العائلي أو المسؤولية الشخصية (responsibilities commitment to family or personal)
- ✓ فقدان التوجيه (Lack of mentoring)

بالإضافة إلى المحددات أعلاه هناك محددات أخرى لعل أهمها :

أن على المرأة الاهتمام بالعائلة بالمرتبة الأولى وأيضا الحواجز التنظيمية والمجتمع، والتوترات الشخصية، وضيق الوقت، وزيادة أعداد البطالة والتحيز للذكور من هذه النواحي مما يحد من مشاركة المرأة في القيادة وأنها خاضعة، كما ان القيادة النسوية تعاني من مشكلة حالة المكانة للتدقيق الشديد وتحيز التقييم السلبي، وتزداد قيود هذه المحددات في البيئة العربية، من حيث التمييز الجنسي

¹ مريم سلمان عباس الدليمي، "خصائص القيادة النسوية و أثرها على التطوير رأس المال النفسي"، مذكرة لنيل ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، أيار 2016، ص32.

² شكين خيرة وبومعزة كلثوم، "المشكلات الاجتماعية للمرأة القيادية داخل الأسرة الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة، عين الدفلى، 2018_2019 ص50-51.

والفرق بين الجنسين له أثر مهم للحد من ممارسات القيادة النسوية نتيجة الطبيعة النمطية الإجتماعية ومن الجدير بالذكر أن المرأة قبل الإسلام كانت مظلومة، وجاء الإسلام كرمها وأشاد بالمساواة بين الذكر والانثى، وكما مكنها وقوى من موقفها العملي من خلال تمكينها من اتخاذ القرارات الخاصة بها والعلاقات داخل العمل عامل مهم في الحد من القيادة النسوية¹

6- مزايا القيادة النسوية ومقومات نجاحها:

إن قيادة المرأة تختلف عن قيادة الرجل، وهذا الإختلاف يمثل مزايا للقيادة النسوية وتشمل:

- الحكمة والاستقرار وذلك لوجود بعد العاطفة في قيادتها وذلك يضمن شمولية التفكير.
- قيادة المرأة منظمة ومرتبطة وصارمة لتحقيق الاهداف المرجوة
- كثرة الحذر مع مزيج من الجرأة في اتخاذ القرارات عن الرجل.
- المرأة لديها القدرة على التخطيط للمستقبل اكثر من الرجل.
- خلق عالقات انسانية داخل المنظمة.
- المرأة اكثر قدرة على التعامل مع التغيير وذلك يعود لأسلوبها المرن.

وعضدت هذا الرأي بالقول ان المرأة تتميز بفطرتها بانها تهتم وتسامح وتدقق بالتفاصيل كاملة ومتعاونه مما يجعلها متميزه في مجال القيادة.²

6-1- مقومات نجاحها :

- توافر مجموعة من المهارات الأساسية : انفتقت الغالبية العظمى من القياديات العربيات على أن توافر المهارات التحليلية والقدرة على اتخاذ القرارات والذكاء الإجتماعي والعاطفي ومهارات التأثير في

¹مقران كريمة، "القيادة الإدارية للمرأة و انعكاساتها على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018_2019ص22.21 .

²مريم سلمان عباس الدليمي:المرجع السابق،ص20.19

الأخرين و مهارة الإصغاء و دارة الخلافات والمهام المتعددة والتوازن بالحياة و العمل و المهارات التفاوضية وحل المشكلات والتحدث أمام الجمهور والقدرة على اتخاذ المبادرات كلها مهارات مطلوبة من أجل الوصول إلى مناصب قيادية . ورغم أن هذه المهارات ترتبط بكلا الجنس ولا تقتصر فقط على الإناث دون الرجال إلا أنه قد ثبت أن النساء يستطعن التفوق في بعض المهارات المعينة مقارنة مع الرجال مثل تطوير مهارات الإصغاء والمحافظة على التوازن الحياة والعمل وتتنظر القيادات العربيات إلى انه يجب لإنفتاح والجاذبية والالتزام والكفاءة والحزم والتصميم والمثابرة والصدق والإبداع والذكاء الإستقامة والمشاركة على اعتبارها مواصفات هامة جدا في معظم قطاعات العمل من الضروري التحلي بها من جانب القيادات العربيات من أجل تفعيل الأدوار التي يقمن بها.¹

7-العوائق التي تواجه القيادة النسوية :

رغم ما حققته القيادة النسائية على قلتها من نجاحات، وما تتسم من سمات وخصائص قياسا على ما توصلت إليه الأبحاث و الدراسات، فإنها تواجه عقبات وصعوبات كبيرة ناتجة عن التصورات المسبقة التي تكونت تاريخيا عن المرأة و قدرتها، وما يمكن أن تصلح ولا تصلح له، وىذه التصورات لا زالت قوية وتمثل مشكلات وصعوبات حقيقية تستوجب على القيادة النسائية مواجهتها لكي تحصل المرأة على فرصتها في القيادة، وتتمثل هذه الصعوبات في الآتي:

7-1 المرأة و الصورة النمطية في العمل :

إن الصورة النمطية (Stéréotype) للمرأة في العمل والقائمة على الفكرة التقليدية فيما يمكن إن نسميه " التقسيم الإجتماعي الجنسي" في المجتمع، ، فإن هذه الصورة تقوم على أن " المرأة في البيت، والرجل في العمل " لازالت تمثل عقبات لها في مجالات عديدة، وهذه الصورة لها امتدادات كثيرة في اللغة والتربية والتعليم ومن ثم في الأدوار الأخرى كما في السياسة والقانون.

¹مقران كريمة:المرجع السابق،ص33.32

7-2 ظاهرة السقف الزجاجي :

لقد أكدت الدراسات أن الفرص المتاحة للمرأة كي تتطور أقل من تلك المتاحة للرجل ، وذلك لعدم تعرفها لوظائف مختلفة في العمل والتي من شأنها زيادة مزايا الموظف، ويرجع ذلك إلى تحويل المرأة مسؤوليات أقل من الرجل ، ومن أهم أسباب عدم وصول المرأة إلى القمة رغم أنها تتمتع بمستوى تعليمي ملائم واستعدادات لتتحمل مسؤولية في العمل ما يسمى بالحاجز الزجاجي Ceilling Glass وهو الحد الأقصى لتطور المرأة المهني، ومن أهم العوامل التي ساعدت على وجود هذا الحاجز هو اعتماد المنظمات على التقليد و الأعراف المبنية على الإعتقاد بأن المرأة غير قادرة على العمل و التحمل المسؤولة، وبالتالي تحيز المنظمة في منح الوظائف بين الرجال والنساء مما يمنع أصحاب الكفاءات والأقليات من التدرج في الوظائف المختلفة ، ومن أهم الأسباب التي ساعدت على وجود هذا الحاجز هو ظن النساء في وجوده، لذلك لا يقبلن على التقدم لبعض الوظائف لتأكدن من النتائج مسبقاً، مما يؤكد على وجود هذا الحاجز حتى ولو لم يكن موجوداً، لذلك هناك ميل لتحويل المهام التي تحتاج أقل إلى النساء .¹

7-3 متلازمة الذكور ألفا :

إن مشكلة الصورة النمطية للمرأة التي تتسم بالسلبية في جوانب عديدة لا تحكي القصة كلها ،فإذا كانت هي نتاج الثقافة العامة في المجتمع فهناك مفاهيم ترتبط بالطبيعة البيولوجية و التميز بين الرجل و المرأة على أساسها. وهذا ما يمكن أن نعرض من خلال متلازمة الذكور ألفا والمرأة بيتا، والذكر ألفا مصطلح استخدم في مملكة الحيوان للإشارة إلى الذكر المهيمن،المحامي، المحارب ، كما أن ألفا إغريقي استخدم ليصف الأول في ترتيب الجماعة و هو شهادة لنوعية بيولوجية (كسمة طبيعية في النوع)، أما بيتا فهو الحرف الإغريقي الثاني ويشير إلى موقع ترتيب المرأة أي أن الرجل ألفا يأتي أولاً والمرأة تأتي ثانياً

¹ابونسي فتيحة،علاقة المعوقات السوسيو مهنية بالقيادة النسائية في المؤسسة الجزائرية من وجهة نظر النساء العاملات،مذكرة لنيل شهادة الماستر،قسم علم الاجتماع تنظيم و عمل،جامعة محمد الصديق بن يحي،جبل،2017_2018،ص87.

دائماً¹

من النماذج المشيرة و المعبرة عن الذكر ألفا : جيمس بوند (J.Bond)، ميل غيبسون (M.Gibson)، جورج واشنطن (G.washington)، كابتن كيرك (Captain Kirk)، و في عالم الأعمال فإن متلازمة الذكور ألفا تعتبر مكوناً طبيعياً لتمييز المعاملة بين الرجال و النساء . أن الذكور ألفا هم أساطير الحياة الذين يديرون

الشركات الكبيرة و قادة الشركات الصغيرة ، هم القوة الحصانية العدائية المفعمون بالسيطرة لهذا فإن الألفات هم كائنات إنسانية تتسم بالسيطرة التامة على نقاط قوتهم .

إذن فإن ذكور أو رجال ألفا يتسمون بخصائص كثيرة يمكن تحديدها بالآتي : عدم الصبر (أن رجل ألفا ليس لديه ثلاث ساعات للنداء الهاتفي و لايميل لإنتظار أحد أكثر من 15 دقيقة) . (أنه مع نداء الطوارئ أكثر من النداءات المطولة)، يستخدم عقله أولاً ثم قوته العضلية ، لا يحتاج لموافقة الآخر ، محدود فيما يريد أول يرغب ، ينمو و يتطور كل يوم ، يعرف أن المرأة هدف ثانوي و ليس أساسي يركز على رؤية بعيدة الأمد أكثر من المكاسب قليلة الأمد .


أن المرأة في الشركات و الإدارات التي يسودها رجال ألفا تبدو بحاجة إلى مواجهة ليس فقط إثبات ذاتها في العمل و القيادة و إنما مواجهة مفاهيم أساليب القيادة التسلطية كخصائصها . ففي حالات كثيرة تبدو هذه المفاهيم و الخصائص هي الملائمة للبيئة التنافسية و معارك و حروب الأعمال . وهذا يعني أن على المرأة أن تعمل على إبراز الخصائص التي تحد من المخاطر التنظيمية للذكور ألفا و إبراز قيمة الخصائص الجديدة التي تحتاجها الأعمال في الصبر و التعاف و المصلحة المشتركة و التواضع و قبول مشاركة الآخر و اللمسة الرقيقة في مقابل الحد من المخاطر التنظيمية لمذكور ألفا².

¹يونسي فتحة : المرجع نفسه ، ص 88 .

²بوقندورة يمينة، "دور القيادة النسوية في تحقيق الالتزام التنظيمي"، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016_2017، ص، 69-70.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نلاحظ أن القيادة هي أحد المتغيرات في مختلف التنظيمات لما لها من أهمية كبيرة كون نجاح المؤسسة تقوم على أساسها لأنها تعمل بشكل مستمر و متواصل فهي بمثابة القدرة على سيرها في الإتجاهات الذي يحافظ على تكامل عملها ، وهذا ما تسعى إليه القيادة النسوية كونها العنصر الأنثوي الذي يعمل على تنسيق الجهود و تنظيمها لتحقيق الأهداف المسطرة على كافة المسارات للمنظمات من جهة و من جهة ثانية تستمد أهمية المرأة كونها طاقة بشرية مثلها مثل العنصر الذكوري و تتمثل نصف طاقة المجتمع الجزائري ، كما أن دورها القيادي في الإدارة لا يقل أهمية عن أدورها الأخرى المحورية في الأسرى و المجتمع و العمل .



الإطار الميداني

للدراصة

الإطار الميداني للدراسة

أولا : عرض و تحليل البيانات الشخصية

ثانيا : عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول

ثالثا : عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني

رابعا : نتائج الدراسة

1) عرض و تحليل البيانات الشخصية :

الجدول رقم (1) : يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	11	16.7
أنثى	55	83.3
المجموع	66	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإناث تقدر بـ 83.3% من أفراد العينة في حين بلغت نسبة الذكور 16.7%.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور في المؤسسات التربوية و هذا راجع الى سياسة المتبعة من طرف القطاع التربوي في استقطاب الإناث اكثر من الذكور، بالإضافة إلى منافسة المرأة للرجل و دخولها إلى سوق العمل .

الجدول رقم (2) : يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	26	39.4
من 30 الى 45 سنة	35	53.1
من 45 الى 50 سنة	5	7.5
المجموع	66	100

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن الفئة العمرية للعينة (من سنة 30_ 40 سنة) نالت أعلى نسبة قدرت بـ 53.1% وتليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) و التي نالت نسبة 39.4 % وأخيراً تأتي فئة (من 45 الى 50 سنة) بنسبة 7.5 % .

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة نالت أعلى نسبة كونها فئة أكثر نسبة متربصة في سنين الاخيرة و ذلك راجع لعدم وجود مسابقات التوظيف في قطاع التربية

و التعليم في سنوات الأخيرة لدخول فئة الشباب أقل من 30 سنة ، أما الفئة العمرية من 45 الى 50 سنة نالت أدنى مرتبة و يعود السبب إلى ظهور ما يعرف بالتقاعد المبكر .

الجدول رقم (3) : يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
أعزب /عزباء	26	39.4
متزوج (ة)	40	66.6
مطلق (ة)	0	0
المجموع	66	100

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن الفئة المتزوجين هي أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد العينة قدرة بـ 66.6 % أما فئة العزاب بنسبة بلغت 39.4 % ثم تأتي نسبة 0% للحالة المطلقة من العدد الاجمالي للعينة .

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن أغلب المبحوثين متزوجين ، وهذا راجع لاستقرارهم الوظيفي و المالي، حيث يتيح لهم الفرصة في بناء أسر و عائلات و يسمح لهم بتلبية احتياجاتهم الشخصية بصفة عامة ، أما فئة العزاب نالت مرتبة ثانية و هذا راجع لصغر سن أغليبيتهم وتأخر سن الزواج في الفترات الأخيرة .

الجدول رقم (4) : يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في التعليم

الأقدمية في التعليم	التكرار	النسبة %
أقل من 10 سنوات	5	7.5
10-20 سنة	43	65.3
20-30 سنة	15	22.7
أكثر من 30 سنة	3	4.5
المجموع	66	100

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح متغير الأقدمية بالتعليم ، حيث اكتسحت أعلى نسبة اقدمية التي تتراوح ما بين (10-20 سنة) والتي قدرت بـ65.3 % ، ثم تليها الفئة التي تتراوح ما بين (20-30 سنة) بنسبة 22.7% ، و في المرتبة الثالثة تأتي فئة (الاقل من 10 سنوات) بنسبة 7.5% و في الأخير نجد فئة الاقدمية (الاكثر من 30 سنة) بنسبة 4.5% .

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن أغلب المبحوثين من الفئة التي تتراوح ما بين (10-20 سنة) و هذا يعود لقلّة التوظيف في قطاع التربية في السنوات الاخيرة اما فئة الاقل من 10 سنوات و فئة من 20 و 30 سنة فنجد نسبتها معتبرة أما نسبة الفئة أكثر من 30 سنة نجد انها ضئيلة و هذا لظهور ما يعرف بالتقاعد المبكر .

(2) عرض و تحليل البيانات المحور الأول " طرق الإتصال ما بين المعلمين و المديرية " :

الجدول رقم (5) : يوضح الوسائل الاتصال الشفوي التي تستخدمه المديرية في المؤسسة

الاتصال الشفوي	التكرار	النسبة %
الاتصال المباشر	52	78.7
الاجتماعات	11	16.7
الهاتف	3	4.5
المجموع	66	100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول الذي يوضح الاتصال الشفوي في المؤسسة أن نسبة اتصال المباشر هي أعلى نسبة حيث قدرت ب 78.7 % و تاليها نسبة الاجتماعات ب 16.7 % و في الأخير الهاتف بنسبة مقدرة ب 4.5 من عدد الاجمالي لعينة .

من خلال القراءة الإحصائية تبين لنا أن الاتصال المباشر يكتسح نسبة عالية في الاتصال الشفوي وهذا راجع لتواجد المديرية مع طاقمها بشكل الدائم داخل المؤسسة و هذا حسب تصريح المديرات¹ لأنه يمكن إعطاء الأوامر أو الإبلاغ عن شيء مباشرة للشخص المعني أما الاجتماعات فهي تعقد في اغلب الأحيان داخل مكتب المديرية مع المعلمين حيث تعطى أوامر تخص المؤسسة بينما الهاتف لضرورة فقط. الجدول رقم (6) : يوضح استعمال وسائل الاتصال الحديثة في التواصل مع المعلمين

استعمال وسائل الاتصال الحديثة	التكرار	النسبة %
دائما	12	18.2
أحيانا	46	69.7
أبدا	8	12.1
المجموع	66	100

¹ انظر الملحق رقم 02

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة ب 69.7 % كانت لجواب أحيانا و تاليه نسبة دائما بنسبة 18.2 % و في الأخير نجد نسبة ابدأ بنسبة 12.1 % .

من خلال القراءة الإحصائية تبين لنا أن استعمال وسائل الاتصال الحديثة في التواصل مع المعلمين يكون أحيانا و هذا راجع لإعلامهم بالقرارات و التعليمات المفاجئة و الضرورية، كما كان للمدير¹ نفس وجهة النظر و نفس الاجابة و هذا راجع لسرعة الوسائل الالكترونية في إيصال المعلومات لذا يلجئنا لاستخدامها مثال : في العطل ، كشوف النقاط ، الخ . (أنظر الى الملحق رقم 2)

الجدول رقم (7) : يوضح صعوبات الإتصال داخل المؤسسة

صعوبات الاتصال داخل المؤسسة	التكرار	النسبة %
لا	42	63.7
نعم	24	36.3
المجموع	66	100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح صعوبات الاتصال داخل المؤسسة ، حيث إحتلت اجابة "لا" المرتبة الأولى بنسبة 63.7 % ، تاليها اجابة "نعم" بنسبة 36.3 % .

من خلال القراءة الإحصائية تبين لنا أن عدم إيجاد صعوبات في الاتصال داخل المؤسسة هو أعلى نسبة وذلك راجع الى وجود عدت وسائل اتصالية داخل المؤسسة تسهل عملية إيصال المعلومات و تعليمات .

¹ انظر الملحق رقم 02

الجدول رقم (8) : يوضح وصول المعلومات في الوقت المناسب¹

النسبة %	التكرار	وصول المعلومات في الوقت مناسب
42.4	28	دائما
36.3	24	أحيانا
21.2	14	أبدا
100	66	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح وصول المعلومات في الوقت المناسب ، فتحصلنا على أعلى نسبة في اجابة " دائما " قدرت بـ 42.4 % ، تليها مباشرة اجابة "أحيانا " بنسبة قدرت بـ 36.3 % ، ثم في الأخير فئة " أبدا " بنسبة قدرت بـ 21.2 % .

من خلال القراءة الإحصائية تبين لنا أن وصول المعلومات في الوقت المناسب يكون بشكل دائم للمعلمين والمعلمات و ذلك بسبب وجود المعلمين والمعلمات بشكل شبه دائم في المؤسسة .

الجدول رقم (9) : يوضح الوثيقة الادارية الغالبة في المراسلات المكتوبة داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	الوثيقة الادارية الغالبة
16.7	11	التقارير
3.1	2	المذكرات
51.5	34	سجل الاعلام و التبليغ
15.1	10	الاعلانات
13.6	9	جدول الارسال
100	66	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح الوثيقة الادارية الغالبة في المراسلات المكتوبة داخل المؤسسة ، فتحصلنا على أعلى نسبة و هي سجل الاعلام و التبليغ قدرت بـ 51.5 % ، تليها

التقارير بنسبة قدرت بـ 16.7 % ، ثم الاعلانات بنسبة قدرت بـ 15.1% ، أما جدول الارسل بنسبة قدرت بـ 13.6% و في الأخير فئة المذكرات بنسبة قدرت بـ 3.1% .

من خلال القراءة الإحصائية تبين لنا أن الوثيقة الادارية الغالبة في المراسلات المكتوبة داخل المؤسسة هي سجل الاعلام و التبليغ لأنه السجل الذي يوقعون فيه باستلام الوثائق بينما باقي الوثائق لا تستعمل بشكل دائم، أما بالنسبة لإجابة المديرات¹ على هذا السؤال في المقابلة فكان ايضا سجل الاعلام و التبليغ حيث يسجلون فيه كل الواردات كالرسائل الادارية و التعليمات الواردة من هيئات عليا (مديرية التربية -الدائرة - البلدية او الولاية ...).

الجدول رقم (10) : يوضح نوع الإتصال الذي تستعمله المديرية

نوع الإتصال	التكرار	النسبة %
إتصال رسمي	50	75.7
إتصال غير رسمي	16	24.3
المجموع	66	100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح نوع الاتصال الذي تستعمله المديرية ، حيث احتلت فئة إتصال رسمي المرتبة الأولى بنسبة 75.7 % ، تاليها فئة إيصال غير رسمي بنسبة 24.3%.

من خلال القراءة الإحصائية تبين لنا أن إيصال رسمي هو نوع الاتصال الذي تستعمله المديرية في تعاملها مع المعلمين وذلك لاحترام للقوانين و العمل عليها و هذا حسب اجابتهم بينما في تصريح المديرات² على السؤال انهم يستخدمون الاثنين معا الرسمي و الغير الرسمي و ذلك حسب الحاجة و لكن الاكثر استخداما الاتصال الرسمي مع مراعات الجانب الانساني .

الجدول رقم (11) : يوضح طريقة إيصال تعليمات للمعلمين

¹ انظر الملحق رقم 02

² انظر الملحق رقم 02

النسبة %	التكرار	إيصال تعليمات للموظفين
46.9	31	فترات منتظمة أثناء أدائهم لأعمالهم
30.4	20	أثناء الاجتماعات
22.7	15	عن طريق الاعلانات
100	66	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح إيصال تعليمات للموظفين، فتحصلنا على أعلى نسبة في فئة فترات منتظمة أثناء أدائهم لأعمالها قدرت بـ 46.9% ، تليها مباشرة فئة أثناء الاجتماعات بنسبة قدرت بـ 30.4% ، ثم في الأخير فئة عن طريق الاعلانات بنسبة قدرت بـ 22.7% .

من خلال القراءة الإحصائية تبين لنا أن طريقة إيصال تعليمات للمعلمين هي على فترات منتظمة أثناء أدائهم لأعمالهم و ذلك بإيصال معلومة فورية ارسالها .

الجدول رقم (12) : يوضح اتصال المديرية بالمعلم(ة) في المؤسسة بشكل دوري

النسبة %	التكرار	الاتصال
19.7	13	مكثف
72.7	48	أحيانا
7.6	5	نادرا
100	66	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح اتصال المديرية بالمعلم(ة) في المؤسسة بشكل دوري أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 72.7% كانت لجواب أحيانا و تاليه نسبة مكثف بمقدار 19.7% و في الأخير نجد نسبة نادرا مقدرة بـ 7.6% .

من خلال القراءة الإحصائية تبين لنا أن اتصال المديرية بالمعلمين في المؤسسة بشكل دوري يكون أحيانا وذلك عند الحاجة .

(3) عرض و تحليل البيانات المحور الثاني " كفاءة المديرية في القيادة من وجهة نظر المعلمين " :

الجدول رقم (13) : يوضح القرارات الصادرة من طرف المديرية في صالح المعلمين

القرارات الصادرة	التكرار	النسبة %
تخدم مصلحة العمل	52	78.7%
قرارات موضوعية	4	6.2%
قرارات ذاتية	10	15.1%
المجموع	66	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسبة 78.7% هي أعلى نسبة لمجموع افراد عينة البحث الذين صرحوا ان قرارات المديرية تخدم مصلحة العمل تليها نسبة 15.1% من افراد العينة يرون ان قرارات المديرية ذاتية ، و أقل نسبة كانت 6.2% من افراد عينة البحث يرون ان قرارات المديرية قرارات موضوعية .

و من خلال القراءة الاحصائية للجدول نستنتج ان اغلب المبحوثين يرون ان القرارات الصادرة من طرف المديرية هي قرارات تخدم مصلحة العمل و في صالح المعلمين وهي قرارات تجري في التنظيم .

الجدول رقم (14) : يوضح تأثير أسلوب المديرية في القيادة

تأثير أسلوب المديرية	التكرار	النسبة %
يؤثر بشكل سلبي	6	9.1%
يؤثر بشكل ايجابي	60	91.9%
المجموع	66	100%

من خلال الجدول نلاحظ ان أعلى نسبة كانت 91.9% من مجموع عينة البحث و التي ترى أن أسلوب المديرية يؤثر بشكل ايجابي ، و نسبة 9.1% من عينة البحث يرون ان أسلوب المديرية يؤثر بشكل سلبي .

و من خلال القراءة الاحصائية لنتائج الجدول اعلاه استنتجنا ان اغلب المعلمين يرون ان اسلوب المديرية في القيادة يؤثر بشكل ايجابي وذلك لطريقة تعاملها معهم و مرونتها و تسييرها الكفاء للمؤسسة و هذا دليل على تمكنها في القيادة و تملك كفاءة اتصالية فعالة .

الجدول رقم (15) : يوضح تعامل المديرية مع اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	تعامل المديرية
15.1%	10	أسلوب فردي
84.9%	56	أسلوب جماعي
100%	66	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 15.1% من مجموع افراد عينة البحث اجابوا بأن اسلوب المديرية مع اتخاذ القرار أسلوب فردي ، كما ان نسبة 84.9% صرحوا بان اسلوب المديرية مع اتخاذ القرارات هو أسلوب جماعي .

و من خلال النتائج الاحصائية المتحصل عليها من الجدول أعلاه نستنتج ان اغلب المبحوثين يرون ان المديرية تشاركهم في عملية صنع القرار الخاص بالمؤسسة و هذا ما يجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة و بمكانتهم فيها، اما بالنسبة لرد المديرات¹ على هذا السؤال فانهم أيضا اجابوا بنفس الإجابة حيث ان هذا راجع لاسلوبهم الجيد في التسيير ، فكلما كانت المديرية تشارك طاقمها في اي قرار يخص المؤسسة و تعلمهم بكل مستجد كلما كانت تحنل مرتبة جيدة في القيادة و تتحكم في العملية الاتصالية .

الجدول رقم (16) : يوضح في حالة عدم قبول المعلمين قرارها

النسبة %	التكرار	حالة عدم قبول المعلمين قرار
62.6%	41	تناقشون القرار من جديد
1.5%	1	تطبقون القرار رغما عنكم
36.9%	24	تحاولون اقناعها بتغيير القرار
100%	66	المجموع

¹ انظر الملحق رقم 02

نلاحظ من خلال الجدول ان أعلى نسبة من مجموع عينة البحث هي 62.6% يرون ان قرارات المديرية يمكن أن تتناقش من جديد ، تليها نسبة 36.9% يرون ان يمكن أن يحاولوا اقناعها بتغيير القرار و أقل نسبة من مجموع عينة البحث هي 1.5% صرحوا بانه يطبقون القرارات رغم عنهم .

نستنتج من خلال القراءة الاحصائية للجدول أعلاه ان اغلب المبحوثين يرون انه في حالة عدم قبول المعلمين لأي قرار من طرف المديرية يمكن أن يناقشون القرار من جديد وهذا يعود لمرونة الاتصال الواضحة بين المديرية و طاقمها و التهاور و الاحترام المتبادل بينهم.

الجدول رقم (17) : يوضح إنتقاد المديرية في القرارات التي تتخذها

النسبة %	التكرار	إنتقاد المديرية
51.5%	34	لا تتعرض للنقد
48.5%	32	تتعرض للنقد
100%	66	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول ان أكبر نسبة هي نسبة 51.5% من مجموع عينة البحث صرحوا ان قرارات المديرية لا تتعرض للنقد ، بينما نسبة 48.5% جاوبوا انها تتعرض للنقد .

حيث نستنتج من خلال القراءة الاحصائية ان المديرية لا تتعرض للنقد في أغلب الاحيان في ما يخص القرارات التي تتخذها و ذلك راجع لعملية صنع القرار الجماعي و التهاور و تشاور مع المعلمين في اي قرار يخص المؤسسة .

الجدول رقم (18) : يوضح معالجة المديرية للمشاكل و الصعوبات في المؤسسة

النسبة %	التكرار	معالجة المديرية للمشاكل
22.7%	15	تتفرد الرئيسة بمعالجتها
77.3%	51	يتم اشتراك العاملين في معالجتها
100%	66	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح معالجة المديرية للمشاكل و الصعوبات في المؤسسة حيث أن أكبر نسبة قدرت ب 77.3% من عينة البحث و التي تتمثل في ان يتم اشتراك المعلمين في معالجتها ، بينما أقل نسبة كانت 22.7% التي تتمثل في تنفرد الرئيسة بمعالجتها .

استنتجنا من خلال القراءة الاحصائية للجدول أعلاه ان المديرية تقوم بإشراك جميع المعلمين في معالجة المشاكل التي تواجه المؤسسة و هذا ما يجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة و المسؤولية اتجاهها .

الجدول رقم (19) : يوضح تقبل عملك في المؤسسة تحت اشراف مديرة

النسبة %	التكرار	تقبل عملك تحت اشراف مديرة
77.2%	51	أقبل
4.6%	3	لا أقبل
18.2%	12	بشروط معينة
100%	66	المجموع

يتضح من خلال الجدول ان نسبة 77.2% هي أعلى نسبة من افراد عينة البحث التي تقبل العمل تحت اشراف مديرة تليها نسبة 18.2% من افراد عينة البحث تقبل بشروط معينة ، و أقل نسبة تمثلت في 4.6% صرحوا بعدم القبول .

و لاحظنا من خلال القراءة الاحصائية للجدول أعلاه ان اغلب المبحوثين يتقبلون العمل في المؤسسة تحت اشراف مديرة و هذا يعود لدرجة الوعي من قبل المعلمين و درجة مرونة المديرية في تعاملها مع طاقمها و الاحترام و التفاهم المتبادل

الجدول رقم (20) : يوضح أثر المديرية في تحسين مستوى عملك

أثر المرأة القائدة	التكرار	النسبة %
نعم	45	68.2%
لا	3	4.6%
أحيانا	18	27.2%
المجموع	66	100%

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح أثر المرأة القائدة في تحسين مستوى العمل ان أعلى نسبة هي 68.2% من مجموع افراد عينة البحث اجابوا ب " نعم " ، تليها نسبة 27.2% من عاقراد عينة البحث اجابوا بأن " أحيانا " و أقل نسبة من المبحوثين اجابوا ب " لا " كانت 4.6% .

نستنتج من خلال ما لاحظناه من القراءة الاحصائية ان إجابة اغلب المبحوثين كانت " نعم " اي ان للمديرية أثر في تحسين مستوى عملهم و هذا من خلال طريقة تعاملها و تسييرها للعمل .

الجدول رقم (21) : يوضح خلق جو مناسب للعمل من طرف مديرتك

خلق جو مناسب للعمل	التكرار	النسبة %
نعم	65	98.5%
لا	1	1.5%
المجموع	66	100%

يتضح من خلال الجدول ان أعلى نسبة هي 98.5% من مجموع عينة البحث اجابوا ب " نعم " ، و أقل نسبة من افراد عينة البحث كانت 1.5% اجابوا ب " لا " .

حيث نستنتج من خلال ما لاحظنا في القراءة الاحصائية ان المديرية تعمل على خلق جو مناسب للعمل و ذلك حسب إجابة اغلب المبحوثين حيث ان هذا راجع لمرونتها و اسلوبها الإداري الجيد .

الجدول رقم (22) : يوضح تعامل المديرية مع المعلمين عند ارتكاب الأخطاء

النسبة %	التكرار	تعامل المديرية معك
60.6%	40	تتعامل بلطف
3.1%	2	خصم من الأجر
33.2%	22	انذار شفوي
3.1%	2	انذار كتابي
100%	66	المجموع

يوضح الجدول تعامل المديرية مع طاقمها من المعلمين عند ارتكاب الأخطاء حيث اننا نلاحظ ان أعلى نسبة من افراد عينة البحث كانت 60.6% صرحوا ب تتعامل بلطف ، تليها نسبة 33.2% من افراد العينة اجابوا ب انذار شفوي، اما نسبة 3.1% فاجابوا ب خصم من الأجر بنسبة 3.1% اجاب ب انذار كتابي .

نستنتج من خلال القراءة الاحصائية للجدول أعلاه ان الاجابة التي اكتسحت اعلى نسبة من طرف المبحوثين هي ان المديرية تتعامل بلطف عند ارتكاب الأخطاء و أن وصلت تصل الى انذار شفوي و يحدد التعامل حسب الأخطاء المرتكبة و حسب عدد مرات ارتكاب الأخطاء تصل الى انذار كتابي و خصم من الاجر وهذا ايضا ما صرحت به المديرات¹ من خلال المقابلة.

¹ انظر الملحق رقم 02

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بإجرائها حول " واقع الكفاءة الإتصالية لدى القيادة النسوية التربوية " و التي شملت عينة من معلمي الابتدائي التي تقودها مديرة بمدينة الأغواط و عند توزيعنا للاستمارة على المبحوثين قابلنا ايضاً بعض المديرات و توصلنا من خلال أجوبة الجميع إلى النتائج التالية :

_ الوسائل الاتصالية المستخدمة في الابتدائيات هي :

● وسائل شفوية (كالتقاءات شخصية، اجتماعات....).

● وسائل كتابية (كالسجل الاعلام و التبليغ او سجل الاتصال و هو الاكثر استخداماً حيث تسجل فيه كل من الرسائل الادارية كالمذكرات و التقارير و الإعلانات و يمكن الاحتفاظ به و رجوع له عند الحاجة و لحماية البيانات من التحريف) .

● الوسائل الحديثة أو الالكترونية (كالمواقع تواصل الاجتماعي في العطل أو ما الى ذلك و Email).

_ اكثر الوسائل استخداماً في اغلب الابتدائيات هي اللقاءات الشخصية و سجل الاعلام و التبليغ.

_ المقابلة الشخصية مع المعلمين احياناً تجعل من الاتصال اكثر مرونة و فعالية .

_ يستخدم الاتصال الشفوي بكثرة داخل المؤسسة وهذا راجع لكونه أقصر الطرق لتبادل المعلومات و الأفكار و أكثرها سهولة في حل المشكلات المختلفة التي تحدث في المؤسسة أو مراجعة الأداء أو التعرف على المعلومات المتردة و لكونه اكثر مرونة و فعالية .

_ نوع الاتصال الغالب في تعامل المديرية مع المعلمين هو إتصال رسمي و هذا حسب تصريح المبحوثين أما رد المديرات حول هذا التساؤل فكان يستخدمن النوعين معاً و ذلك حسب الحاجة و حسب الوضع و لكن الغالب هو الاتصال الرسمي مع مراعات الجانب الإنساني.

_ لا يوجد صعوبة في عملية إيصال المعلومات داخل المؤسسة بحيث تصل في الوقت المناسب و استعمالهم لوسائل الإتصال الحديثة يكون أحياناً و ذلك لوجودهم الدائم في المؤسسة .

- _ إيصال التعليمات يكون في فترات منتظمة أثناء أداء المعلمين لأعمالهم ، كما كشفت الدراسة أن إيصال المديرية بالمعلمين بشكل دوري في المؤسسة يكون في بعض الأحيان و لضرورة فقط.
- _ اغلب المديرات يشاركون موظفيهم في عملية صنع القرار و يتناقشون من جديد في حالة عدم قبول اي قرار .
- _ تساهم القائدة من خلال اسلوبها على جعل جو العمل مناسب للمعلمين وبالتالي ما يجعلهم يحسنون من مستوى عملهم ، و هذا ما يجعل اسلوبها يؤثر بشكل ايجابي .
- _ صنع القرار الجماعي و التشاور مع المعلمين يجعل المديرية لا تتعرض للنقد حيث أن القرارات المتخذة في صالح المؤسسة و تخدم مصلحة العمل و هذا ما يجعل المعلمين يشعرون بالانتماء و يتقبلون العمل في المؤسسة تحت اشراف مديرة .
- _ للمرأة القائدة أثر في تحسين مستوى العمل و هذا من حسب طريقة تعاملها و تسييرها للعمل .
- _ كل ما كانت المديرية اصغر سناً كل ما كانت تميل و تشجع استخدام الوسائل الإلكترونية اكثر .
- _ اقدمية و خبرة المديرية لها دور كبير في التحكم في نجاح العملية الاتصالية و فعاليتها و التحكم في سير عملها .
- _ مراقبة سجل الحضور و الغياب و ذلك لفرض الانضباط لإنجاز مهام المؤسسة على أكمل وجه .
- _ الصعوبات التي ممكن ان تعيق العملية الاتصالية بين المديرات و طاقمهم تكون اما فارق السن، اختلاف المعتقدات و الافكار، الشخصيات المختلفة حسب طبيعة كل انسان ، ممكن حتى الغيرة، يمكن حتى عدم تقبل العمل تحت قيادة امرأة خصوصا اذا كانت غير مرنة في التعامل معهم او لا تعير لارائهم اهمية .

خاتمة

خاتمة :

على ضوء ما جاء في هذه الدراسة و من خلال ما تطرقنا إليه في دراستنا حول "واقع الكفاءة الاتصالية لدى القيادة النسوية التربوية " استخلصنا ان الكفاءة الاتصالية في الادارات أو المؤسسات التربوية تعد عنصراً مهماً و فعالاً من أجل وصول المؤسسة لاهداف المرجوة و كذا القيادة النسوية و الكفاءة الاتصالية لدى المؤسسات التربوية حيث أن المرأة القائدة تخطت خطوة جبارة حققت بفضلها قفزة نوعية في مجالات عدة حيث برزت كقوة فاعلة في شتى الميادين بصفة عامة و المجال التربوي بصفة خاصة .

برزت المرأة القائدة في المجال التربوي بشكل ملحوظ حيث توصلنا من خلال دراستنا و من خلال ملاحظتنا ان علاقة المرأة بعملها في المؤسسة التربوية كعلاقتها بأسرتها فهي تقف على كل كبيرة و صغيرة في مؤسستها و بصراحة لاحظنا انها تتحمل مسؤولية كل شئ بشكل ملفت رغم مسؤولياتها و واجباتها الاسرية و هذا ما شاهدنا في عدة مديرات كما ان مكانتها و دورها القيادي واضح في التسيير .

حيث أن المرأة القائدة تمتلك صفة الكفاءة الاتصالية و هذا ما خرجنا به من دراستنا... فالمديرة توازن ما بين المرونة و الصرامة ، و التعامل مع طاقمها يسوده التفاهم المتبادل في اغلب الاحيان و كل شخص يعرف ما له و ما عليه ، تستعمل سجل الاتصال و التبليغ في كل ما ورد و ما صدر و كل شيء يدون فيه ، اغلب المديرات يتواجدن طول الوقت مع طاقمهن لهذا اغلب التواصل بينهم شفوي و مباشر، تتحكم المرأة القائدة في تسيير الاداري للمؤسسة من خلال تحكمها في الوسائل الاتصالية و التوازن في اسلوبها المعتمد في المؤسسة من أجل سير العمل على أكمل وجه من جهة و الوصول لاهدافها المسطرة من جهة أخرى.

فائمة المراجع

قائمة المراجع :

- 1- بوحوش عمار، (كتاب جماعي) :منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الإجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية و السياسية و الإقتصادية،ألمانيا، ب ط، 2019 .
- 2- جرادات عبد الناصر و لبنان هاتف الشامي : اسس العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق ، عمان الاردن ، دار الجنزوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2009 .
- 3- ساطان محمد صاحب : مبادئ الاتصال الأسس و المفاهيم ، دار الميسرة للطباعة و النشر ، سنة 2019 .
- 4- عبد الإله القدسي وهاجع الجحافي :تعزيز القيادة النسوية في الأحزاب،دار الكتب(منتدى التنمية السياسية)،قطر،2009 .
- 5- محمود فاتح محمد سعادات : كتاب مهارات الاتصال الفعال ،دار الالوكة ، نشر 1437هـ/2016م .
- 6- محمد القاضي علاء و حمدان محمد بكر : كتاب مهارات الاتصال ، مكتبة المجتمع العربي لنشر و التوزيع ، دار الاتصال العلمي لنشر و التوزيع ، طبعة أولى 2010 .
- 7- نادية سعيد عيشور وآخرون : منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، مؤسسة حسين راس الجبل ، قسنطينة ، الجزائر، ب ط ، 2017 .

قائمة المذكرات :

- 1- بوقندورة يمينة: دور القيادة النسوية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية قسم العلوم الإجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016_2017 .
- 2- بن عثمان محمد الطيب خرفي: القيادة النسوية في القرآن الكريم ، معهد العلوم الإسلامية، قسم أصول الدين تخصص دعوة و إعلام، جامعة الشهيد حمه لحضر، الوادي، 2019_2020 .

- 3- حبيبة جلولي و خالدية صافي: القيادة النسوية و أثرها على الولاء التنظيمي للموظفين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، المركز الجامعي آفلو، 2017_2018 .
- 4- دوباخ سعيدة: دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017_2018 .
- 5- زواوي عمر حمزة: محاضرة في منهجية إعداد البحوث العلمية ، محاضرة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة2، 2013_2014 .
- 6- سالم أحمد الصالح و امعر دوقات: السلوك القيادي و علاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية، أطروحة مكملة لنيل دكتوراه ، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية قسم العلوم الإجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2014_2015 .
- 7- شواطي بشرى و نايلي حنان : علاقة مهارات الاتصال لدى أساتذة التربية البدنية و رياضة على فاعلية التعلم الحركي لدى تلاميذ الطور المتوسط (12_15 سنة) ، مذكرة ماستر ، تخصص حركة الإنسان و حركيته ، 2016/2017 .
- 8- شكيكن خيرة وبومعزة كلثوم: المشكلات الاجتماعية للمرأة القيادية داخل الأسرة الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة، عين الدفلى ، 2018_2019 .
- 9- عبد اللاوي فاطمة الزهراء : دراسة كتاب الكفاءة التواصلية في صياغة عناوين الأخبار دليل اسلوبى في عنوان الخبر الصحفى ، دكتور احمد فرح الربيعي ، مذكرة ماستر في اللغة العربية و الإعلام، 2016/2017 .

- 10- قاسم شاهين بريس العمري: أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها في إجاح المنظمات الحكومية ،اطروحة دكتوراه،جامعة البصرة ،العراق،2009 .
- 11- قرون خديجة :انماط الاتصال و التواصل التربوي بين الإدارة المدرسية و معلمي الطور الابتدائي ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية قسم العلوم الاجتماعية ،جامعة العربي بن لمهدي، ام البواقي، 2017/2016 .
- 12- ليلي حوبار:القيادة النسوية و تأثيرها على الرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الإبتدائية ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر،كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،قسم علوم التربية ،جامعة العربي بن مهدي ،أم البواقي ،2015_2016 .
- 13- مقران كريمة: القيادة الإدارية للمرأة و انعكاساتها على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018_2019 .
- 14- مهدية عطاءالله: الأسلوب القيادي و علاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين ،مذكرة لنيل الماستر في علم الإجتماع،جامعة محمد بوضياف ،مسيلة،2016_2017 .
- 15- مريم سلمان عباس الدليمي: خصائص القيادة النسوية و أثرها على التطوير رأس المال النفسي، مذكرة لنيل ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، آيار2016 .
- 16- نسرين تواتيت: القيادة النسوية و علاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل ماجستير، علم الإجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013_2015 .
- 17- هبال عبد المالك: دور القيادة الإدارية في إجاح التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015_2016 .

18- يونسى فتيحة: علاقة المعوقات السوسيو مهنية بالقيادة النسائية في المؤسسة الجزائرية من وجهة نظر النساء العاملات ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،قسم علم الاجتماع تنظيم و عمل ،جامعة محمد الصديق بن يحي ،جبل ،2017_2018 .

مجالات

1- إيمان بشير محمد الحسين: السمات و المهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية و المعوقات التي تواجهها "مجلة جامعة دمشق،كلية الإدارة التربوية ،الأردن ، المجلد 27،العدد الثالث+الرابع، 2011

2- مختار بروال : الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية في ضوء آراء أساتذة التعليم الثانوي ، مقارنة تحليلية ، مجلة العلوم النفسية و التربوية ، جامعة أم بواقي ، 2015 .

الملاحف

الملحق رقم (01)

جامعة عمار التلجي

كلية العلوم الإنسانية و الإسلامية و الحضارة

استمارة الاستبيان

قسم علوم إعلام و الاتصال

تخصص: إيصال و علاقات عامة

في إطار انجاز دراسة علمية بهدف إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر 2 في قسم علوم إعلام و الاتصال

تخصص إيصال و علاقات عامة حول موضوع: "واقع الكفاءة الاتصالية لدى القيادة النسوية التربوية " نضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي نرجو منكم قراءة كل فقراتها بعناية تامة مع الإجابة عنها بدقة وموضوعية والتعبير عن رأيكم بصراحة وذلك بوضع الإشارة (x) في المكان المناسب. ونحيطكم علما بان جميع المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط، معبرين سلفا عن شكرنا وتقديرنا لحسن تعاونكم .

إشراف الأستاذ :

من إعداد الطالبتين :

_ خرفان خير الدين حجار

_ زهرة صويلح

_ سلمى بن حمزة

السنة الجامعية : 2021م/2022م

إستمارة الإستبيان

أولا : البيانات الشخصية

(1) الجنس:

ذكر

أنثى

(2) السن :

اقل من 30 سنة

من 30 إلى 45 سنة

من 45 الى 50 سنة

(3) الحالة العائلية :

أعزب /عزباء

متزوج (ة)

مطلق (ة)

(4) الاقدمية في التعليم :

اقل من 10 سنوات

10-20 سنة

20-30 سنة

أكثر من 30 سنة

ثانيا : البيانات المتعلقة بالمحور الأول "طرق الاتصال بين المعلمين و المديرة "

(5) الاتصال الشفوي في مؤسستك يكون عن طريق ؟

الاتصال المباشر

الاجتماعات

الهاتف

(6) هل تستعمل مديرتك الوسائل الاتصال الحديثة في التواصل مع المعلمين ؟

دائما

أحيانا

أبدا

(7) هل توجد صعوبات في الاتصال داخل المؤسسة ؟

نعم

لا

(8) هل تصالك المعلومات في الوقت المناسب ؟

دائما

أحيانا

أبدا

(9) ماهي الوثيقة الادارية الغالبة في المراسلات المكتوبة داخل المؤسسة ؟

التقارير

المذكرات

سجل الاعلام و التبليغ

الاعلانات

جدول الارسال

(10) ما نوع الإتصال الذي تستعمله المديرية ؟

رسمي

غير رسمي

11) كيف تقوم مديرتك بإيصال التعليمات لك؟

فترات منتظمة أثناء أدائهم لأعمالهم

أثناء الاجتماعات

عن طريق الاعلانات

12) هل تقوم المديرية بالاتصال بكم بشكل دوري في المؤسسة؟

مكثف

أحيانا

نادرا

ثالثا : البيانات المتعلقة بالمحور الثاني " كفاءة المديرية في القيادة من وجهة نظر المعلمين "

13) هل القرارات الصادرة من طرف المديرية في صالحكم؟

تخدم مصلحة العمل

قرارات موضوعية

قرارات ذاتية

14) هل يؤثر عليك أسلوب المديرية في القيادة؟

يؤثر بشكل سلبي

يؤثر بشكل ايجابي

15) كيف تتعامل المديرية مع عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة؟

أسلوب فردي

أسلوب تشاركي

16) بماذا تقوم مديرتك في حالة عدم قبولك بقرارها؟

تتناقشون القرار من جديد

تطبقون القرار رغما عنكم

تحاولون اقناعها بتغيير القرار

17 هل يتم نقد المديرية في ما يخص القرارات التي تتخذها؟

لا تتعرض لنقد

تتعرض لنقد

18 هل تساهم المديرية في التقليل من الصعوبات و حل المشاكل في المؤسسة؟

نعم

لا

19 هل تتقبل عملك في المؤسسة تحت اشراف مديرة؟

أقبّل

لا أقبّل

بشروط معينة

20 هل للمديرة أثر في تحسين مستوى عملك؟

نعم

لا

أحيانا

21 هل تسعى مديرتك على خلق جو مناسب للعمل؟

نعم

لا

22 كيف تتعامل المديرية معك عند ارتكابك للأخطاء؟

تتبع بلطف

خصم من الأجر

انذار شفوي

انذار كتابي

الملحق رقم (02)

إستمارة المقابلة :

س1_ ماهي وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة في المؤسسة مع المعلمين ؟

ج_ صرحت المبحوثات على أن أغلب المديرات يستخدمن الإتصال المباشر و هذا دائما متواجدو مع طاقمهم و على تواصل دائم معهم لذا لا يحتاجون لعقد إجتماعات أو إتصالات هاتفية .

س2_ هل تستعملين وسائل الاتصال الحديثة في التواصل مع المعلمين ؟

ج_ كانت إجابة أغلب المديرات بأنهم يستخدمون الوسائل الحديثة في بعض الأحيان لإيصال المعلومات خاصة في العطل و كذلك يستخدمونها في كشوف النقاط ، الخ .

س3_ ماهي الوسائل الكتابية الغالبة في المؤسسة ؟

ج_ من خلال إجابة المديرات أن أكثر الوسائل الكتابية الغالبة إستخداما في المؤسسة هو سجل الإعلام و التبليغ أو سجل الإتصال بحيث تبلغ فيه تعليمات لمعلمي المدرسة قصد تطبيقها فيطلعون على ما ورد فيه ثم يوقعونه .

س4_ ما نوع الاتصال الذي تستخدمينه داخل المؤسسة ؟

ج- كانت الإجابة على هذا السؤال من طرف المديرات على أنهم يستخدمنا الإتصال الغير الرسمي و الإتصال الرسمي معن و ذلك حسب الحاجة و حسب الوضع و لكن الغالب هو الإتصال الرسمي مع مراعات الجانب الإنساني.

س5_ هل تشاركين المعلمين في عملية صنع القرار ؟

ج_ أغلب المديرات صرحو بأن جميع القرارات تتخذ بشكل تشاركي من أجل إتخاذ القرار الأخير و الذي يخدم مصلحة المؤسسة .

س6_ كيف تتعاملين مع المعلمين عند ارتكاب الأخطاء؟

ج_ كان رد المديرات على هذا السؤال انها تتعامل مع المعلمين عند ارتكاب الأخطاء بطريقة لينة أما إذا تكرر الأمر تعطي إنذار شفوي .

س7_ هل ترين ان مراقبة سجل الحضور و الغياب وسيلة لفرض الانضباط ؟

ج_ إجابة أغلب المديرات على هذا السؤال "بنعم" حيث يعتبرون مراقبتهم لغياب و حضور المعلمين أداة أو وسيلة لفرض الإنضباط .

س8_ ما هي الصعوبات التي تعيق الاتصال بينك و بين المعلمين كونك امرأة ؟

ج _ ردت أغلب المديرات حول هذا السؤال على أن الصعوبات التي ممكن ان تعيق العملية الاتصالية بين المديرات و طاقمهم تكون اما فارق السن، اختلاف المعتقدات و الافكار، الشخصيات المختلفة حسب طبيعة كل انسان ، ممكن حتى الغيرة، يمكن حتى عدم تقبل العمل تحت قيادة امرأة خصوصا اذا كانت غير مرنة في التعامل معهم او لا تعير لارائهم اهمية .

الملحق رقم (03)

** الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية **

وزارة التربية الوطنية

مديرة المدرسة : إلى السيد(ة)

مديرية التربية لولاية الأغواط

مدرسة الشهيد محمد قريبيز

الموضوع : إشعار عن تأخر أو غياب

يشرفني أن أن أطلب منكم موافاتي بسبب

تأخركم يوم : من الساعة : إلى الساعة :

غيايكم يوم :

الرد :

الأغواط في :

امضاء المعنى بالأمر

المديرة

الملحق رقم (04)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Amar Telidji Laghouat
Faculté des Sciences Humaines
Département des sciences de l'information
et de la communication



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي بالأغواط
كلية العلوم الإنسانية
قسم علوم الإعلام والاتصال

إلى السيد:

الموضوع: ترخيص بإجراء دراسة ميدانية

في إطار ربط المعارف النظرية بالواقع المعاش، وفي إطار إنجاز مشاريع التخرج لطلبة سنة ثانية ماستر الرجاء السماح للطلبة:
الطالب (ة): أنا حمزة ساسي
الطالبة (ة): صويحح زهرية
بتسهيل اجراءات البحث في مؤسستكم، وذلك من أجل بحث ميداني متعلق
ببحث نهاية الدراسة.

- صفة العمل المقرر للإنجاز: بحث مبني على تقنية بحث مكتوب.
- المدة المقدرة لإنجاز البحث بهنتكم: 5 أيام.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الأغواط في: 2022/04/20

رئيس القسم

