

## فهرس المحتويات

الشكر		
الإهداء		
قائمة الجداول		
قائمة الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
	المقدمة	أ
<b>الفصل التمهيدي</b>		
01	الاشكالية	04
02	فرضيات الدراسة	06
03	أهمية الدراسة	06
04	أهداف الدراسة	07
05	الدراسات السابقة	07
06	ضبط مصطلح الدراسة إجرائيا	19
<b>الفصل الثاني: الاتجاهات</b>		
	تمهيد	24
01	مفهوم الاتجاهات	25
02	مكونات الاتجاهات	30
03	مراحل تكوين الاتجاهات	33
04	أنواع الاتجاهات	33
05	خصائص الاتجاهات	34
06	وظائف الاتجاهات	35
07	النظريات المفسرة لتكوين الاتجاهات	36
08	تغيير الاتجاهات	39
09	أساليب قياس الاتجاهات	41
	خلاصة الفصل	45
<b>الفصل الثالث: القيادة</b>		
	تمهيد	47
01	صفات القيادة	48

49	أساليب القيادة	02
53	الوظائف القيادية	03
58	أنماط القيادة	04
60	مصادر قوة القيادة	05
62	العملية القيادية	06
62	التطور التاريخي للقيادة ونظرياتها	07
72	نموذج فيدلر الخاص بالقيادة الفعالة	08
75	أثر سلوك القائد على الموظفين	09
77	المرأة والقيادة	10
79	خلاصة الفصل	
<b>الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية</b>		
81	الدراسة الاستطلاعية	01
81	أهدافها	1-1
81	إجراءاتها	2-1
82	حدودها	3-1
82	نتائجها	4-1
85	الدراسة الأساسية	02
85	منهج الدراسة	1-2
85	مجتمع الدراسة	2-2
86	عينة الدراسة	3-2
88	حدودها الدراسة الزمانية والمكانية	4-2
88	أدوات الدراسة	5-2
96	الأساليب الإحصائية	6-2
<b>الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج</b>		
102	عرض للنتائج	01
110	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات	02
112	مناقشة وتفسير نتائج الفرضيات الدراسة	03
116	توصيات والاقتراحات	04
<b>الخاتمة</b>		
<b>قائمة المراجع</b>		



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
43	جدول يوضح البدائل ليكارت	01
43	جدول يوضح مقياس ليكارت	02
82	جدول يوضح توزيع عينة دراسة الاستطلاعية حسب الجنس	03
83	جدول يوضح توزيع عينة دراسة الاستطلاعية حسب الدرجة العلمية	04
83	جدول يوضح توزيع عينة دراسة الاستطلاعية حسب الانحدار الجغرافي	05
84	جدول يوضح اتجاهات السلبية وايجابية	06
86	جدول يوضح توزيع عناصر مجتمع الدراسة حسب الفروع	07
87	جدول يوضح توزيع عينة دراسة الأساسية حسب الجنس	08
87	جدول يوضح توزيع عينة دراسة الأساسية حسب الدرجة العلمية	09
88	جدول يوضح توزيع عينة دراسة الأساسية حسب الانحدار الجغرافي	10
90	جدول يوضح البدائل المحتملة للإجابات	11
90	جدول يوضح مقياس ليكارت الخماسي للاستمارة	12
91	جدول يوضح توزيع عبارات المقياس حسب الدرجة الايجابية والسلبية	13
93	جدول يوضح تحكيم الأساتذة	14
95	جدول يوضح عبارات المقياس المعدلة بعد إخضاعها للمحكمين	15
95	جدول يوضح نتائج اختبار ألفا كروباخ	16
104	جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي الانحراف المعياري لفقرات البعد المعرفي	17
107	جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي الانحراف المعياري لفقرات البعد الوجداني	18
109	جدول يوضح التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي الانحراف المعياري لفقرات البعد السلوكي	19
110	جدول يوضح نتائج اختبار "T" للفروق لمتوسط اتجاهات الأساتذة نحو القيادة النسائية تعزى لمتغير الجنس	20
111	جدول يوضح نتائج اختبار "T" للفروق لمتوسط اتجاهات الأساتذة نحو القيادة النسائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية	21
112	جدول يوضح نتائج اختبار "T" للفروق لمتوسط اتجاهات الأساتذة نحو القيادة النسائية تعزى لمتغير الانحدار الجغرافي	22



## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكل يوضح نموذج ثلاثي الأبعاد لبناء الاتجاهات	27
02	شكل يبين الآثار لمجرد التعرض	31
03	الشكل يوضح وظائف الاتجاهات	36
04	الشكل يوضح المقياس المتدرج "لبوجاردوس"	41
05	الشكل التغيرات المشترك بين العوامل الثلاثة التي قال بها "فيدلر" وما يؤدي إليه من تباين في درجة ملائمة الموقف للقائد	75
06	شكل يوضح الدائرة النسبية حسب متغير الجنس	82
07	شكل يمثل الدائرة النسبية حسب الدرجة العلمية للدراسة الاستطلاعية	83
08	شكل يمثل الدائرة النسبية لعينة دراسة الاستطلاعية حسب الانحدار الجغرافي	83
09	شكل يمثل دائرة النسبية للاتجاه حسب النوع.	84
10	الشكل التمثيل البياني يمثل توزيع العينة حسب الفروع	86
11	شكل يمثل الدائرة النسبية لأفراد العينة الأساسية حسب الجنس	87
12	الشكل يمثل الدائرة النسبية للأفراد العينة الأساسية حسب الدرجة العلمية	87
13	شكل تمثيل البياني يمثل توزيع العينة الأساسية حسب الانحدار الجغرافي	88

# مقدمة

## مقدمة :

كثيرة من التناقضات والتحديات الواقعية والمشاكل الاجتماعية التي تعرض لها أفراد المجتمع الجزائري والتي عانوا منها نساء ورجالا على حد سواء نتيجة مرورهم بفترات ظلم واضطهاد واستعمار مختلفة, مما أدى إلي استنزاف الطاقات والعجز عن مواكبة التطورات الثقافية والعلمية والأحداث السياسية إضافة إلي فقدان كل القدرات والإمكانات للإبداع الفكري .

وفي إطار هذه التناقضات والتحولات نجد المرأة تعيش تحديات كبرى لاسيما في الجزائر لما فيها من تمييز سياسي و اجتماعي و جنسي وقانوني, وهذا ا يحد من إمكانيات ويكبح تطلعاتها ويقلل من قيمة إنجازها ويمحو بصماتها, بالرغم من الجهد الهائل الذي تقوم به .

من ذلك فقد أصبح ولوج المرأة إلي مجال العمل أمر جد طبيعي، خصوصا بعد الثورات الصناعية وما أفرزته من تطورات تكنولوجية وكذا التأثير العميق للعولمة جعل من قضية احتلال المرأة جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية أمر لا بد منه لمواصلة مسيرة التنمية الشاملة، فبرزت نخبة من النساء القائدات لجمعيات وأحزاب، وكذلك مؤسسات، فرشحت المرأة للعديد من المناصب السامية حتى رئاسة الجمهورية .

وباعتبار أن القيادة هي فن المعاملة وفن التأثير في السلوك البشر لتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم وولائهم , ونظرا للأهمية القصوى لمنصب القائد داخل المؤسسة وبصلاح القائد يصلح من حوله , فقد سخرت أهمية عظمي له وحددت مجموعة من المواصفات الواجب توافرها في شغل هذا المنصب , وهذا ما أكدته العديد من الدراسات الحديثة فيما يخص العلاقات بين القائد والأداء .

ولأن مفهوم القيادة يحمل بجعبته الكثير من المفاهيم الضمنية منها مفهوم الدور وكذا المسؤولية , فالقائد مطالب بتحديد الأهداف تحديدا دقيقا والتصويب الدقيق نحو الوصول إليها عن طريق التركيز والاهتمام بالأمور التنفيذية ورسم سياسة محكمة .

وفي ضوء التحليلات العلمية الحديثة التي تناولت موضوع القيادة والتي لطالما ربطت هذا المفهوم بالذكر إلا أن مفهوم الأنوثة فرض نفسه في هذا المجال، فدخلت المرأة مجال العمل وأخذت ترتقي حتى وصلت إلي أرقى الوظائف وأسمائها في المؤسسة الجزائرية، لاسيما لا يغيب عن علمنا أن الجزائر كبلد في طور النمو انتهج سياسة عدم التمييز بين الرجل و المرأة في المناصب القيادية وصنع القرار، والنظر لحداثة هذه التجربة أضحي لزاما علينا كدارسين أن نهتم بالجوانب المرتبطة بالقيادة النسائية ودراسة كل





الظواهر المرتبطة بهذا المفهوم، وكذلك اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية، وبناء على ما سبق ارتأينا من خلال هذا العمل حول اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية أن نسلط الضوء على اتجاهاتهم المختلفة سواء كانت سلبية أو ايجابية أو مع أو ضد، فقمنا بتقسيم البحث إلى جانب نظري وجانب تطبيقي وكانت الفصول كالتالي:

**الفصل الأول:** تم فيه التعريف بمشكلة البحث و أهميتها دراستها وأهداف الدراسة، فرضيات الدراسة وكذا الدراسات السابقة التي مست موضعنا بشكل مباشر أو غير مباشر.

**الفصل الثاني:** وقد تم تخصيص هذا الفصل في دراسة الاتجاهات وذلك بعرض مفهوم الاتجاهات ومكوناتها ومرآحها وكذا أنواعها وخصائصها ووظائفهم، ثم مدخل النظرية في دراستنا، وأخيرا تغيير الاتجاهات وأساليب قياسهم .

**الفصل الثالث :** و فيه قمنا بدراسة نظرية لموضوع القيادة من خلال دراسة الصفات القيادية وأساليبها ومهاراتها و كذا وظائفها وأنماطها ومصادر قوة القيادة والعملية القيادية وأخيرا التطور التاريخي ونظريتها وكذا نماذجها وأثر سلوك القائد على الموظفين والمرأة و القيادة .

**الفصل الرابع :** تناولنا فيه مجال الدراسة الزمني والبشري و المكاني، وكذا المنهج والأدوات المستخدمة العينة، خصائصها وكيفية اختيارها.

**الفصل الخامس :** يتم فيه تحليل النتائج الدراسة الميدانية وبذلك الوصول إلي النتائج التي من شأنها أن تثبت أو تنفي صحة الفرضيات التي تم وضعها في الدراسة .

# الفصل التمهيدي

تمهيد :

- 1- الإشكالية .
- 2- فرضيات الدراسة .
- 3- أهمية الدراسة .
- 4- أهداف الدراسة .
- 5- دراسات السابقة .
- 6- ضبط مصطلحات الدراسة .

يعتبر هذا الفصل عرضاً لمشكلة الدراسة

### 1- الإشكالية:

تعد المرأة على مر الأزمنة والعصور نصف المجتمع من حيث أنها الأم والزوجة والأخت والزميلة في الدراسة والعمل، ومع اكتسابها لهذا الدور الأخير الذي أضيف إلى أدوارها التقليدية داخل البيت ومع اتساع أدوارها الاجتماعية وبتعدد وظائفها ومسئولياتها أصبح ينظر إليها بنظرة مختلفة كما كانت عليها فقد اهتم الكثير من العلماء والباحثين على مر العصور بالمرأة عاملة وعملها خاصة، حيث كانت في القديم مكانة المرأة هو البيت وتربية الأولاد، إلا أنها اليوم لم تبقى على هذا الشكل بل دخلت مجال العمل بشكل واسع وفي مجالات مختلفة، مما جعل منا أن نلقي الضوء في عدة دراسات وأبحاث على المرأة ليس من ناحية وجودها ودورها التقليدي وإنما من حيث التجديد الذي لم طرأ عليها مؤخراً فقد أولت كل المجتمعات اهتمامها بالمرأة ومن بينها مجتمعنا العربي الذي اهتم اهتماماً كبيراً بإشراك العنصر النسوي في جميع مجالات التنمية ومراحلها بل أصبح من الأمور الضرورية والملحة للتطور المجتمعي، وحتى تتمكن المرأة من الإسهام الحقيقي في عملية تقدم المجتمع وازدهاره وتقديم أفضل إمكانياتها وخبرتها وإبراز قدراتها ومهاراتها لا بد من تحسين أوضاعها ومساعدتها على القيام بأدوارها المختلفة وتحديد المشكلات المعوقات التي تتعرض لها داخل المنزل وخارجه، يهدف رفع الوعي بمشكلاتها، وحيث أصحاب القرار والمخططين للاستفادة من طاقاتها، وإشراكها في عملية اتخاذ القرارات التنموية، وكذلك وضع الإجراءات الكفيلة بإزالة المعوقات كافة، التي تحد من مشاركتها في مجال العمل، وتقف في طريق تقدمها، فتقدم المرأة ينطوي على تطور المجتمع ونهضته في المجالات كافة، ولكن هذا لا يتم إلا من خلال تغيير عام وشامل في نظرة المجتمع إلى المرأة كعاملة عامة وكقائدة في العمل خاصة و تغيير ما يحمله الواقع الاجتماعي العربي من عادات وموروثات حول المرأة أو المواضيع الخاصة بها التي تفوق العنصر الذكري علي الأنثوي و هيمنتهم علي المرأة حيث تعد هذه المعتقدات من أهم أحد العوائق التي تقف أمام إسهام المرأة و جعلها شريكا كاملا للرجل في الجهود التنموية، هذا كله بالرغم من أن موضوع الاتجاهات نحو عمل المرأة و دورها التنموي لقي اهتماما عربيا وعالميا، ويبرز ذلك من خلال مؤتمرات المرأة المتعددة التي اجتمعت خلال الربع الأخير من القرن العشرين، والذي بدأ بمؤتمر المرأة الدولي "بكوب نهاكن" عام (1975) ثم مؤتمر المرأة الدولي الثاني الذي عقد عام (1985) والذي انتهى بوضع سياسات تطلعية، والتي بنيت عليها قرارات المؤتمر الدولي الرابع للمرأة وتوصياته وقراراته من خلال الدورة الاستثنائية للجمعية العامة للأمم المتحدة المعنونة " المرأة عام 2000" المساواة بين الجنسين والتنمية والسلام في

القرن الحادي و العشرين، ومهد التقرير للدورة الاستثنائية للجمعية العامة للأمم المتحدة لعقد أول مؤتمر قمة عربية غير عادية بالقاهرة في شهر نوفمبر(2000) في خطوة مهمة وضرورية تمهد الطريق أمام المرأة العربية، ومحاولة تفعيل دورها علي جميع الأصعدة من أجل إزالة ما يعوق مسيرتها من تقدم، وتأمين تكافؤ الفرص بين النساء والرجال (بوزغينة، 2003، ص 24).

ويعد موضوع الاتجاهات حول عمل المرأة كعنصر قيادي وأهم المواضيع التي تبحث فيها الدراسات الآن، ذلك لأن دخول المرأة عالم شغل وأخذها لمنصب قيادي مهم مزال لم يتقبله الجنس الآخر بالرغم من المنجزات العظيمة في المجال التنموي الذي حققتها المرأة في المؤسسات والشركات. كما يمثل تولي المرأة للمناصب العليا الإدارية القيادية في مختلف المجالات في المجتمع القالمي أحد الموضوعات التي تلقت الموافقة إلي المعارضة، لأنه كلما زادت الموافقة علي القيادة النسائية ارتفعت الفرص أمامها لتولي المراكز الإدارية القيادية والمشاركة في صنع القرارات وتسييرها علي كافة المستويات.

من هنا جاء اهتمامنا بدراسة أساتذة الجامعة نحو تولي المرأة للوظائف الإدارية القيادية و لعل هذه الظاهرة التي تمد جذورها في مجتمعا و في عقبات زمنية مختلفة تجعلنا نقف أمام طرح نفسي اجتماعي حول اتجاه نحو القيادة، وبين هذا وذاك تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على مثل هذه القضية محاولة الكشف عن طبيعة اتجاهات شريحة مهمة من المجتمع ألا هي أساتذة الجامعة باعتبار أن اتجاهاتهم مهمة في معرفة مدى إطلاعهم على هذه القضية في معارضتها، أم في تأييدها و بالتالي ممارستهم لها وفي سياق ذلك كان لابد من طرح التساؤل الرئيسي التالي:

فما طبيعة اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية؟

والذي يندرج تحته التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل لا توجد فروق دالة إحصائيا في اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية باختلاف الجنس (ذكور، إناث) ؟
- هل توجد فروق دالة إحصائيا في اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية باختلاف الدرجة العلمية ( ماجستير، دكتوراه)؟
- هل لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية باختلاف انحدار الجغرافي ( ريفي، حضري)؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية ايجابية.

الفرضيات الجزئية:

1- لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية باختلاف الجنس (ذكور، إناث).

2- توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية باختلاف الدرجة العلمية ( ماجستير، دكتوراه).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية باختلاف انحدار الجغرافي ( ريفي، حضري).

3- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

1. أهمية المرأة كونها تمثل كيان المجتمع، دورها البارز في تنمية المجتمع وتقدمه في جميع المجالات.
2. الدور الفعال الذي تقوم به المرأة من خلال قيادتها لهيئات المجتمع وازدهارها.
3. أهمية التطور الذي وصلت إليه بعض الدول من خلال عمل المرأة في مناصب قيادية عالية.
4. أهمية دراسة اتجاهات أساتذة الجامعة وقدرتهم على تغيير الاتجاهات الخاطئة نحو كفاءة المرأة القيادية.
5. أهمية المرأة ومدى نجاحها في دورها المزدوج داخل وخارج البيت وبروز قوة تحكّمها في المجال القيادي.
6. قد تفيد نتائج هذه الدراسة في المساعدة في عملية انتقاء المرأة المؤهلة للقيادة، وتنمية المرأة الغير مؤهلة للقيادة

### 4- أهداف الدراسة:

إن إجراء أي بحث وإعداد أي موضوع يكون من أجل غاية ما، أو تحقيق أهداف محددة فالبحث العلمي يضطلع بالكشف عن الحقائق والبحث عنها، أو تشخيص مشكل ما وإعطاء الحلول إن أمكن ( سلاطنية، الجيلاني، 2004، ص 58).

ولهذا تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على اتجاهات أساتذة الجامعة ( سلبية أم ايجابية ) نحو القيادة النسائية.
- التعرف على اختلاف في اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية تبعا للجنس، والدرجة العلمية، انحذار الجغرافي.
- توفير المعلومات والمعارف العلمية عن اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية.
- تحديد قوة اتجاه نحو عمل المرأة وقيادتها في المؤسسات من حيث الرفض أو القبول.

### 5- الدراسات السابقة:

تستمد الدراسات السابقة أهميتها من كونها الموجه الأساسي للباحث، الذي يحدد من خلاله تموضع دراسته بالنسبة لباقي الدراسات، حتى لا تكون دراسته بالنسبة لباقي الدراسات، حتى تكون دراسته إعادة لأعمال غيره من الباحثين. ويمكن تعريف الدراسات السابقة على أنها: " الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، وقد نجد هذا النوع من الدراسات في المجالات أو في البحوث أو في الكتب أو في المخطوطات أو في المذكرات أو في الرسائل والأطروحات الجامعية على شرط أن تكون للدراسة موضوعا وهدفا ونتائجها، وأما إذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات، فالدراسة تصبح أكثر تفصيلا ودقة، والدراسة السابقة إما أن تكون مطابقة، أو تكون دراسة مشابهة " (الحسن، 2012، ص 91).

ولأجل إعداد هذه الدراسة، تم الاطلاع على بعض الدراسات التي اقترنت في طرحها من موضوع دراستنا، وقمنا بعرضها، حيث جاء هذا العرض بما تكتسبه الدراسات السابقة والمشابهة من أهمية كبيرة في أي بحث علمي يراد له أن يستفيد من خبرات الآخرين ممن سبقوا الباحث إلى تناول هذا البحث تناولاً متطابقاً ( دراسات سابقة ) أو على الأقل دراسة بعض جوانبه ( دراسات متشابهة ).

ولذلك فإن محاولة استثمار جهود السابقين من شأنها أن تلقي أضواء كاشفة على مسائل عدة غامضة، ما كان للباحث ليتقطن لها لو لم يتعامل مع هذه الدراسات، والتي يجب الاستفادة منها، حتى يستطيع أن يجري أبحاثه، وليتمكن وهو يجري أبحاثه ويقوم بدراساته من أن يقارن، فيثبت أو يعارض ما اتجه إليه من سبقه من الباحثين.

وبالتالي فإن عملية استعراض الدراسات السابقة والمثابفة في البحث العلمي ذات أهمية كبيرة فهي تؤدي كثيرا من المهام للباحث أثناء تنفيذه لهذه العملية، حيث المهام بالنسبة للباحث في التأكيد من أن هذه الدراسات السابقة أو المثابفة لم تتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية ولا بالمنهج نفسه، ويمكنه كذلك من معرفة جوانب النقص بها من حيث المضمون المنهج قد يؤدي إلى نتائج غير صادقة والقصور في المضمون، يعني وجود جوانب للموضوع لا تزال في حاجة إلى البحث أو تعديل ويؤدي هذا بالتالي على البرهنة على أهمية البحث المقترح وجدوى تنفيذه.

وإدراك منا لأهمية الدراسات النظرية المثابفة في البحوث الاجتماعية، وحثنا على وجه الخصوص وذلك بتزويدنا بالمعايير والمقاييس والمفاهيم الإجرائية، التي نحتاجها، وكذا نستفيد من إجابياتها ونتجنب سلبياتها.

وقد حاولنا قدر المستطاع حصر الدراسات المثابفة وتوظيفها في دراستنا وفي ما يلي عرض لهذه الدراسات:

### 1-5 دراسات الأجنبية:

1-1-5- الدراسة دورن وروكي" (Dorn&Rouke, 1996) بعنوان "المرأة والإدارة التربوية: دراسة

### حالة لتسع نساء"

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى سمات القيادات في التربية بولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة، وللمقارنة بين المرأة والرجل في الأنماط القيادية، واستخدم الباحثون المنهج النوعي وللتوصل للنتائج استخدم الباحثون أداتين الملاحظة والمقابلة ، إجراء مقابلات مع تسع نساء قيادات في التربية، توصل الباحثون إلى أن أهم السمات القيادية لدى القيادات:الصبر، التفكير الإيجابي الحماس، الإصغاء، التنظيم، الشمولية، الاهتمام بكل ما حولهن، يتحملن المسؤولية، ولديهن القدرة على احتواء من حولهن.



وبالنسبة للمقارنة بين المرأة والرجل في الأنماط القيادية، تبين أن المرأة تستخدم الأسلوب التعاوني أكثر من الرجل في اتخاذ القرار فينتج عنه المشاركة في السلطة، كما تعتبر المرأة ديمقراطية أكثر من الرجل، ويشعر العاملون بالرضا الوظيفي أكثر من العاملين مع الرجل، فالرجل سلطوي، بينما المرأة مشاركة وتتحمل المسؤولية وتقبل المهام الصعبة. (Valandevelde,1980, P 2)

**أوجه التشابه مع دراستنا الحالية:**

من بين النقاط الأساسية التي تلتقي فيها هذه الدراسة مع دراستنا الحالية، في سمات القيادة.

### **أوجه الاختلاف مع دراستنا الحالية:**

وبالنسبة لأوجه الاختلاف فنكمن في كون الدراسة تبحث في جملة من سمات وأنماط القيادة، ومقارنة بين المرأة والرجل في الأنماط القيادية، أما دراستنا تبحث عن الاتجاهات نحو القيادة وبالأخص القيادة النسائية.

### **جوانب الاستفادة:**

تعتبر أي دراسة سابقة أو مشابهة مرجعا مهما لأي باحث من أجل إجراء دراسته، وبالنسبة لعدة الدراسات كانت استفادتنا من الجانب النظري التي تم فيه توضيح أنماط القيادة، مما سهل علينا التمييز بين مختلف هذه الأنماط.

### **5-1-2- وأكدت دراسة موكلستروم (Mockelstrom, 2000) بعنوان: "استعراض القيادة التربوية**

### **العليا: من خلال قصة حياة مستشارة تربوية"**

التي أجريت في الولايات المتحدة وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العوامل التي تساعد على تولي امرأة موقعا قياديا، إذ أكدت الباحثة أن النساء يشكلن نسبة متدنية في المراكز الإدارية العليا، رغم أنهن يشكلن نسبة عالية في المواقع الأخرى، لذا هدفت دراستها ومن خلال دراسة حالة لامرأة قيادية، (مستشارة تربوية)، التعرف على تاريخ تلك المرأة، والتعرف على خبراتها، وكذلك العوامل التي ساعدت على تميزها في موقعها، وقد بينت الدراسة الخبرة التي عاشتها تلك المرأة، وحققت من خلالها الكثير وأن المستشارة كانت منظمة منذ بداية حياتها، وكانت نموذجاً للمهام والأدوار التي تولتها، منضبطة ومحاوره والتعليم

لديها قيمة، وقد نشأت وترتبت في بيئة ناضجة، بالإضافة إلى النجاح في حياتها المهنية فقد حققت تحصيلاً علمياً عالياً، وأضافت معاني أنثوية للقيادة.

**أوجه التشابه مع دراستنا:**

يتمثل وجه الشبه بين هذه الدراسة والدراسة التي نحن بصدها في كونهما تتطرقان لقيادة المرأة.

**أوجه الاختلاف مع دراستنا:**

أما فيما يتعلق بنقاط الاختلاف فتمثل في كون دراستنا ركزت عن الاتجاهات، وما اتجه الأستاذ الجامعي نحو موضوع المرأة والقيادة.

**جوانب الاستفادة:**

"بتفاوت استخدام الباحث للبيانات المتضمنة في بحوث سابقة بتفاوت الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه من هذا الاستخدام" ( سلاطنية، الجيلاني، ص 116).

وبالنسبة لهذه الدراسة استفدنا من الجانب النظري الذي احتوته الدراسة الخاصة في ما يتعلق بالقيادة النسائية.

**3-1-5- دراسة ووايتأوزكانلي (Ozkanli & White, 2008) بعنوان "القيادة و الخيارات الحاسمة : أساتذة إناث في استراليا و تركيا"**

تستكشف هذه الدراسة أنماط القيادة والمساواة بين الجنسين في التعليم العالي عن طريق فحص تمثيل الأساتذة الإناث في الجامعات الاسترالية والتركية وتحديد العقبات التي تحول دون تحقيق التقدم الوظيفي للمرأة في مؤسسات التعليم العالي، وبينت الدراسة العوامل التي تعيق المرأة في التقدم الوظيفي بما فيها القيادة، كما تفسر ارتفاع نسبة تمثيل الأساتذة النساء في تركيا، على الرغم من الأطر التشريعية والاستراتيجية في استراليا لتحسين تمثيل النساء في المواقع الإدارية وبالتالي فهي تستكشف العقبات التي تعيق المرأة في التقدم الوظيفي بما فيها صعوبة التكيف الثقافي وانخفاض الروح المعنوية، والإجراءات غير الرسمية في التعيين والترقية وقلة التدريب على الأدوار الإدارية في استراليا، والصراع بين العمل الوظيفي والدور في الأسرة ( الواجب الأسري) في تركيا.

وأخيراً إن الدراسة تبحث في تأثير الخيارات الإستراتيجية على أساليب القيادة والتقدم الوظيفي للنساء، كما تدرس تلك الدراسة أثر تساوي فرص التوظيف، واطر العمل الايجابي على تمثيل النساء كأساتذة (المنقاش، 2006، ص40).

### أوجه التشابه مع دراستنا:

تلتقي هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في كونها تبحث في طرفي المعادلة أنماط القيادة وفحص تمثيل الأساتذة الإناث في الجامعات، كما أن المحور إشكالية الدراسة هو أساتذة الجامعيين.

### أوجه الاختلاف مع دراستنا :

أما من ناحية الاختلاف، دراستنا تبحث عن أنماط القيادة والمساواة بين الجنسين في التعليم العالي، بينما تبحث دراستنا عن اتجاه الأستاذ الجامعي نحو القيادة النسائية.

### مجال الاستفادة:

تمثل هذه الدراسة مرجع لدراستنا، خاصة من الجانب النظري، بحيث وجهتنا إلى الكثير من المراجع التي لها علاقة بموضوع بحثنا، خاصة المراجع الخاصة بالقيادة، تحديد المفاهيم الخاصة بالدراسة الحالية.

### 2-5- دراسات العربية:

#### 1-2-5 دراسة العمار (1982) بعنوان: " أثر التعليم في الاتجاهات نحو عمل المرأة السعودية"

وأظهرت أن لمستوى تعليم أفراد العينة دوراً في تباين وجهات نظرهم حول عمل المرأة السعودية، فمن يحمل شهادة جامعية يكون أكثر تأييداً لعملها من حملة المؤهلات ذات المستوى الأقل مثل الثانوية العامة وما في مستواها، كما وجدت الدراسة أن العمل يعطي المرأة الثقة في ذاتها ويشعرها باستقلاليتها ويحقق لها الكيان الاجتماعي والإحساس بالقيمة والتكافؤ مع الرجل وتحمل المسؤولية، كذلك أبرزت الدراسة فروقاً في اتجاهات الطلبة من حيث الجنس فالطالبات أكثر تأييداً لعمل المرأة السعودية من الطلبة.

### أوجه التشابه مع دراستنا :

تتشابه مع دراستنا الحالية في شطر من موضوع الدراسة وهو الاتجاه نحو عمل المرأة.

### أوجه الاختلاف مع دراستنا:

تختلف مع دراستنا في العينة حيث اهتموا باتجاهات الطلبة ودراستنا باتجاهات أساتذة الجامعة

### مجال الاستفادة :

في بناء بنود الاستمارة و خاصة البنود التي تحمل في طياتها اتجاهات نحو المرأة العاملة.

### 5-2-2- دراسة تركي، بعنوان: " خصائص النفسية للقيادة الإدارية " 1993

حيث تناولت هذه الدراسة على أهم الفروق الموجودة بين الذكور والإناث فيما يخص الخصائص النفسية للقيادة الإدارية، وقد هدفت هذه الدراسة التي أجريت في الكويت إلى التعرف على الفروق في بعض الخصائص النفسية المهمة المرتبطة بالمهام القيادية، لدى المديرين والمديرات الذين يعملون في القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة الكشف عن عدم وجود فروق جوهرية بين المديرات والمديرين في الخصائص التالية: السيطرة، والتحمل المسؤولية، وضبط النفس، ووضوح الدور، بينما كان هناك اختلاف في أسلوب القيادة لصالح المديرين الذكور حيث وجد أنهم أكثر اهتماماً بالعلاقات الشخصية لعمل وأقل اهتماماً بالعمل، بينما كانت المديرات أكثر اهتماماً بالعمل وأقل اهتماماً بالعلاقات الشخصية من المديرين ولعل هذه النتائج وخاصة المتعلقة بكون المديرات أقل اهتماماً بالعلاقات الشخصية من المديرين تثير نوعاً ما من الاستغراب والتساؤل عن مدى صحة هذه النتائج وعن إمكانية تعميمها (صالح، 2004، ص 21).

### أوجه التشابه مع دراستنا:

تلتقي هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في أهم الفروق بين الذكور و الإناث حول الخصائص النفسية القيادية المرتبطة بالمهام القيادية.

### أوجه الاختلاف مع دراستنا:

أما من ناحية الاختلاف أنه ركزوا على الفروق بين الذكور و الإناث في الخصائص النفسية بينما في دراستنا الحالية ركزنا على فروق بين الذكور و الإناث في اتجاهاتهم نحو القيادة النسائية.

### مجال الاستفادة:

تمثل هذه الدراسة مرجع لدراستنا في بناء الفرضيات فعلى أساس هذه النظرية تم بناء فرضية الفروق بين الذكور و الإناث في اتجاههم نحو القيادة النسائية.

**5-2-2- دراسة بفربي و براوان ( beverly and briwn 1995 )، بعنوان: " مهارات القيادة لدى**

### الذكور والإناث"

والتي طبقت على عينة مكونة من 120 إداريا وقياديا (60 ذكور، 60 إناث)، فقد كشفت أن المديرات أكثر نظاما وتعاوننا من المديرين، ويمتلكن مهارات القيادة من خلال التدريب والعمل المتواصل المنظم كما أظهرت الدراسة بعض الاتجاهات السلبية تجاه دور المرأة القيادي.

حيث أظهرت غالبية أفراد العينة من الذكور والإناث رغبتهم في تولي الذكور المهام القيادة في الإدارات العليا، وظهرت النتيجة نفسها من دراسة "جوتك وكوهن" (guttek and gohen 1996) التي بينت الغالبية من النساء يؤمن بأن عالم السياسة والوظائف القيادية هو للرجل، أما عالم المنزل فهو المرأة (بوعمامة، 2010، ص13).

### أوجه التشابه مع دراستنا:

تلتقي هذه الدراسة مع دراساتنا الحالية في الاتجاهات السلبية تجاه دور المرأة القيادية والمناصب التي يجب علي المرأة توليها.

### أوجه الاختلاف مع دراستنا:

أما من ناحية الاختلاف مع دراستنا الحالية فإن في دراستهم اهتموا بالاتجاهات السلبية لذكور والإناث فقط أما في دراستنا ركزنا على الاتجاهات السلبية و الاتجاهات الإيجابية.

### مجال الاستفادة:

من خلال هذه الدراسة كانت كمرجع لبناء عبارات و محاور الاستمارة و بناء العبارات السلبية التي تبين الاتجاهات السلبية للمرأة القيادية.

5-2-3- دراسة الأمين وعمير، بعنوان : "اتجاهات الطلاب السعوديين نحو النساء العاملات في السعودية" (2001)

فوجته هذه الدراسة إلى الطلاب السعوديين حيث يبرز كل طالب اتجاهاته نحو نساء عاملات ووجهت العينة لمتزوجين، والغير المتزوجين، العاملين السن، والمتعلمين وغير المتعلمين.

ونتائج المتحصل عليها أظهرت بأن الطلاب السعوديين فد أبدوا اتجاهات تقليدية جدا نحو النساء العاملات، كما وجد أن الشبان السعوديين غير المتزوجين وغير العاملين والأقل سنا والمتعلمين يحملون اتجاهات أقل "تقليدية" نحو النساء العاملات مقارنة بالشبان المتزوجين والعاملين والأقل تعلمًا، وقد خلص الباحثان إلى أن السن أهم متغير في تنبؤ باتجاهات الذكور نحو النساء العاملات بالسعودية.

وعليه فان عامل الجنس أو النوع الاجتماعي، وتأثيره في السلوك القيادي ليس إلا أحد العوامل التي ينبغي أن تدرس بعناية وبمنظرة تكاملية مع باقي العوامل الشخصية الديمغرافية، التي ذكرت كمستوى التعليم والسن وسنوات الخبرة وحجم المؤسسة ونوع نشاطها، كما أنه لا ينبغي أن يغفل المستوى الذي يدرس فيه السلوك القيادي سواء كان ذلك على المستوى الفردي أم التنظيمي أم المجتمعي (كلادة، 1997، ص21).

أوجه التشابه مع دراستنا:

تلتقي هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في اتجاهات التقليدية و الحديثة نحو النساء العاملات.

أوجه الاختلاف مع دراستنا:

تختلف هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في كون أن هذه عينة الدراسة كانت على الطلاب الجامعيين، بينما دراستنا كانت العينة على الأساتذة الجامعيين ومن الناحية أخرى ركزوا في دراساتهم على المرأة العاملة على وجه العام، أما في دراستنا على المرأة القيادية بصفة خاصة .

مجالات الاستفادة:

تتمثل هذه الدراسة المرجع النظرية من حيث مفهوم للسلوك القيادي إما من الجانب التطبيقي فاعتمدنا على هذه الدراسة في بناء عامل الانحدار الجغرافي في البيانات الأولية للاستمارة .

### 5-2-4- دراسة الرشيد وأبو دولة (2002) بعنوان "العوامل المؤثرة في اتجاهات المرأة نحو معوقات تقدمها وظيفياً واستراتيجيات تمكينها في منظمات الأعمال الأردنية"

التي أجريت في الأردن فقد بينت أن التعليم يلعب دوراً أساسياً في خلق طموحات لدى المرأة في العمل، وتطلعها إلى تبوء المناصب الإدارية الأعلى، وبالتالي فهي ترى السياسات الإدارية، غير المحققة لتكافؤ الفرص بينها وبين الرجل سواء في توزيع المناصب الإدارية، أو في تفضيل الرجل عليها، حائلاً أمام طموحاتها بالمقارنة مع المرأة الموظفة ذات المؤهل العلمي الأقل، وبينت أن المديرين بمستوياتهم كافة غالباً ما ينحدرون من الطبقة الاجتماعية الوسطى، وذلك لأن الطبقة الوسطى تتجو أكثر من غيرها إلى الإنجاز في العمل، وأن الموظفات اللواتي يحملن آباءهن شهادة الدبلوم والدرجة الجامعية الأولى يكن مهتمات أكثر من غيرهن بالتقدم الوظيفي، كما أظهرت أن سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، والخبرة في منظمة الأعمال الحالية والخبرة الكلية والتدريب الخارجي تعتبر معوقات في وصول المرأة لمراكز قيادية وقد أوصت هذه الدراسة بدراسة تجربة النساء القياديات والرياديات ونمذجة دورهن في الوظيفة والعمل (بوعامة، 2010، ص 13).

#### أوجه التشابه مع دراستنا:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في نقاط مشتركة أهمها دراسة طموحات و كفاءات التي تصل بالمرأة إلي المنصب القيادي و المعوقات التي تحرمها منه، كذلك الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المرأة للتقدم في مناصب العمل.

#### أوجه الاختلاف مع دراستنا:

أما بالنسبة لنقاط الاختلاف بين الدراستين فهو أن عينة هذه الدراسة كانت المرأة العاملة بينما في دراستنا الحالية كانت العينة على أساتذة الجامعة و كانت دراستهم تركز على الإستراتيجيات و معوقات المرأة القيادية.

#### مجالات الاستفادة :

من خلال هذه الدراسة اعتمدنا على بناء البيانات الأولية الخبرة و الدرجة العلمية ووضع متغيرات الفرضيات.

5-2-5- دراسة الباحثان "علي معسكر" و "معصومة أحمد" سنة 2003، حول "الاتجاه النفسي نحو تولى المرأة للوظائف الإشرافية بمنظمات العمل المختلفة"

حيث انطلق الباحثان من مجموعة تساؤلات حول اتجاهات الفرد السعودي نحو العمل الإشرافي للمرأة وإمكانية وصولها لمثل هذه الوظائف في المجتمع الكويتي ، لتخلص الدراسة في الأخير إلى النتائج التالية: وجود اتجاه إيجابي بدرجة معتدلة نسبياً لدى العينة كلها مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف الفئات التي تكون العينة. غياب تأثير التفاعل بين الخبرة الوظيفية والجنس والجنسية والجنس والخبرة الوظيفية والجنسية (الساعاتي، 2006، ص218).

أوجه التشابه مع دراستنا:

تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية حيث تناولت البعد النفسي للاتجاه نحو قيادة المرأة الذي تطرقنا إليه في دراستنا.

أوجه الاختلاف دراستنا:

اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في كون أن الدراسة أنها تناولت وجه الاتجاه إلى الشاب بينما دراستنا يتحدد الاتجاه إلى الأنثى والذكر نحو القيادة.

مجال الاستفادة:

كان اعتمادنا في هذه الدراسة علي مستوي الاستمارة فكان كمرجع لبناء البعد الثاني و هو الاتجاه الإيجابي تجاه المرأة القيادية.

5-2-6- د. فوقية حسن عبد الحميد رضوان و د.محمد بيومي علي بيومي، بعنوان " اتجاهات المرؤوسين من الجنسين نحو القيادة النسائية" (2004)

أجريت هذه الدراسة جمهورية مصر العربية -محافظة الشرقية وفي مدينة الزقازيق خاصة، حيث بلغت عينة البحث (474) فرداً، 270 ذكوراً و 204 إناثاً، حيث كانت هذه الدراسة تقوم على أن اتجاهات المرؤوسين نحو القيادة النسائية تتأثر بكل من جنس المرؤوس و جنس القائد والتفاعل بينهما، وكذلك للمؤهل الدراسي تأثير والترتيب الميلادي كذلك.



وقد كانت هناك مجموعة من الاستنتاجات وهي أن المرؤوسين الرجال كانوا أكثر سلبية من المرؤوسات النساء في اتجاهاتهم نحو القيادة النسائية، وهذا يرجع إلى أن البيئة المصرية وما اتبعته في التنشئة الاجتماعية من أساليب، ما زالت ستدخل سمات الذكورة لدى الأبناء وتستتكر المظهر بالنسبة للإناث.

وكذلك عدم وجود فرق دال إحصائياً بين اتجاهات المرؤوسين ذوي التعليم المتوسط والعالي نحو قيادة المرأة في مجال العمل. كما أن المرؤوسين ذوي الترتيب الميلادي الأول يكونوا اقل إيجابية من أقرانهم ذوي الترتيب الميلادي اللاحق في الاتجاهات نحو القيادة النسائية (ثورة، 2006، ص 3).

### أوجه التشابه مع دراستنا :

من بين النقاط الأساسية التي تلتقي فيها هذه الدراسة مع دراستنا الحالية هي دراسة الاتجاهات كل من الجنسين نحو القيادة النسائية و هذه النقطة تطرقنا إليها في دراستنا الحالية.

### أوجه الاختلاف مع دراستنا:

أما بالنسبة للاختلاف فيتمثل في أن العينة في هذه الدراسة تتمثل في المرؤوسين في التعليم المتوسط والعالي أما في دراستنا الحالية فالعينة تتمثل في أساتذة التعليم العالي.

### مجال الاستفادة

كان اعتمادنا على هذه الدراسة في دراستنا الحالية في بناء الفرضيات الجزئية.

### 3-5- الدراسات المحلية:

### 3-5-1- دراسة الباحث "حسن بو عبد الله سنة 1995 حول "دور ومركز المرأة في المجتمع الجزائري"

منطلقاً من التساؤلات التالية: إلى أي مدى أدى كل من المركز القانوني للمرأة وتعرضها لخبرات التعليم والعمل إلى تغير حقيقي في العقلية الجزائرية تجاهها؟ وهل هذا الافتراض في تغيير العقلية له ارتباط بالجنس، السن، ودرجة التعليم؟ وكيف تؤثر المتغيرات السابقة الجنس، العمر، درجة التعلم في تكوين أو تغيير الاتجاهات نحو مركز المرأة في المجتمع؟ هل هناك علاقة بين تغير الاتجاهات نحو دور ومركز المرأة وبين التحرر من الصورة النمطية الذكورية والأنثوية التقليدية؟ وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرجال والنساء وبين كبار السن وصغار السن ومتوسطي

السن بالنسبة للاتجاه نحو دور ومركز المرأة في المجتمع، وجود تفاعل بين الجنس والمستوى التعليمي وبين السن والمستوى التعليمي، وهذا يعني عدم تأثير كل من السن، والجنس، على تغيير الاتجاهات نحو الأدوار الجنسية إلا باقترانهما بالمستوى التعليمي .

وفي الأخير توصل الباحث إلى وجود مجموعة من العوامل المرتبطة بتغيير الاتجاهات والخصائص الشخصية منها: الأدوار التقليدية للمرأة، العامل المهني للمرأة، وأخيرا خصائص الذكورة. (الخولي، 2005، ص11 )

### أوجه التشابه مع دراستنا:

النقاط التي تشترك مع دراستنا هي دراسة الاتجاهات والخصائص الشخصية للمرأة القيادية في المجتمع الجزائري.

### أوجه الاختلاف مع دراستنا:

أما بالنسبة إلى النقاط التي لا تشترك و لا تتشابه مع دراستنا، هي اهتمامهم بدور و مركز المرأة في المجتمع الجزائري وليس بدور المرأة القائدة، بينما في دراستنا علي الاتجاهات نحو القيادة النسائية.

### مجال الاستفادة:

إستقادنا من هذه الدراسة في بناء الفرضيات الفرعية و بناء متغير الدرجة العلمية و المستوي التعليمي في دراستنا الحالية.

### 5-3-2- دراسة "بوعمامة أحمد فارس" بعنوان: "المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي"

دراسة مكملة لي لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع. تم إجراء الدراسة سنة 2010-2009 بمؤسسة "سونغاز - قسنطينة". هدف الدراسة باعتبار أن القيادة الإدارية هي جوهر الإدارة، وتشمل عدة مهارات أساسية مؤثرة في نمو المؤسسات ورفع مستويات الأداء، فالدراسة تهدف إلى إبراز أهمية ودور المهارات القيادية في الإدارة الحديثة للمؤسسات، وذلك على ضوء المتغيرات الحاصلة في عالم الإدارة والقيادة، الكشف عن دلالات الفروق بين عينات مجتمع الدراسة (رؤساء ومرؤوسين) بالنظر إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية نحو مدى الدور الذي تؤديه المهارات القيادية في رفع مستوى الأداء واعتمد الباحث في معالجته للموضوع على المسح الشامل لمجتمع البحث. استخدم الباحث منهج دراسة الحالة كأحد فروع المنهج الوصفي في هذا التطور، ويرجع ذلك للاءمته الظواهر الاجتماعية... فمنهج دراسة الحالة هو المنهج الأكثر ملائمة للدراسة الحالية والتي تهدف إلى معرفة "دور المهارات القيادية

في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز، وتوصلت هذه الدراسة إلى لكل مهارة من المهارات القيادية دور تلعبه في زيادة وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين، المهارات الإدارية إن تساهم وتعمل على زيادة قدرة المؤسسة على الأداء، وبالتالي تحقيق أهدافها بفعالية (شكري، 2002، ص 104).

### أوجه التشابه مع دراستنا:

تتشارك هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في النقاط التالية:المهارات الأساسية التي يجب توفرها في المرأة القيادية، الاعتماد على المنهج الوصفي للكشف عن الفروق في المهام القيادية، الاعتماد على نفس الأداة لمعالجة الموضوع وهو أسلوب المسح الشامل.

### أوجه الاختلاف مع دراستنا:

بالنسبة للنقاط التي لا تشترك هذه الدراسة مع دراستنا الحالية هي: ركزت علي مهارات القيادة النسائية بشكل عام بينما في دراستنا ركزنا على الاتجاهات نحو القيادة النسائية. العينة كانت المرؤوسين بينما عينة الدراسة الحالية هي أساتذة التعليم العالي.

### مجال الاستفادة:

تم الاستفادة من هذه الدراسة في اختيار المنهج المعتمد للدراسة و كذلك تحديد المفاهيم .

### 6-ضبط مصطلحات الدراسة إجرائيا:

#### 6-1-1-تعريف الاتجاه:

6-1-1-1- لغة: الاتجاه الوجه الذي نقصده ( خليفة، 2000، ص 24).

وشئ موجه :إذا جعل على جهة واحدة لا يختلف .

#### 6-1-2- اصطلاحا : لقد تعددت التعاريف و تنوعت و تذكر منها مايلي:

تعريف "البورت" ALLPORT:الاتجاه هو الاستعداد للاستجابة فهي لست سلوك و لكن هو حالة قبل السلوك. "جوردن ألبورت "من أوائل المهتمين بمفهوم الاتجاه، حيث عرفه بأنه "حالة استعداد عقلي وعصبي، تنظم عن طريق الخبرة، وتفرض موجهاً دينامياً على استجابات الفرد لجميع الموضوعات والمواقف المرتبطة بها (خليفة،ص25)

أما فيوزون فقد عرف الاتجاه بأنه "احتمال وقوع سلوك محدد في موقف محدد" (سلامة والغفار، ص 1972).

ويعرف "إبراهيم ودسوقي" (1985) الاتجاه بأنه "الموقف الذي يتخذه الفرد أو الاستجابة التي يبديها إزاء شيء معين، أو حدث معين، أو قضية معينة إما بالقبول أو الرفض والمعارضة نتيجة مروره بخبرة معينة تتعلق بذلك الشيء أو الحدث أو القضية، ويتميز الاتجاه بأنه مكتسب وثابت نسبيًا".

### 6-1-3- التعريف الإجرائي:

عبارة عن مجموعة من الإدراكات والمشاعر والمعتقدات حول موضوع ما، توجه سلوك الفرد وتحدد رأيه وإحساسه وموقفه من ذلك الموضوع ( إيجابي و سلبي).

والمقصود بالاتجاهات في إطار هذه الدراسة" هو مواقف أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية".

### 6-2- تعريف القيادة:

6-2-1- لغة: "القيود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعيه فكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد

6-2-2- اصطلاحاً: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد.

عرفت القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على انجاز المهام الموكولة إليهم.

أما آرثر ويمر: فيؤكد على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، ويتفق معه " كونتروأودنل". حيث يقول: القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف ( الألوسي، 1988، ص192).

### 6-2-3- التعريف الإجرائي:

إن القيادة هي عملية الهام الأفراد ليتقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد لتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم .

**6-3-3- الأستاذ الجامعي:**

**6-3-1- اصطلاحا:** يعرف "بران" الأستاذ الجامعي بأنه " مختص يستجيب لطلب اجتماعي، يتحكم إلى حدا ما في معرفة وكذلك المعرفة العلمية.

فالأستاذ الجامعي الكفاء هو المعلم ذي الكفاءات العلمية والمهنية، الشخصية والبيداغوجية، التي تؤهله أداء مهامه التدريسية، والذي يحظى بتكوين يساعده على أداء وظيفته، فيصبح إعداد وتكوين الأستاذ الجامعي أداء مهامه التدريسية أمرا حتميا وضروريا (العيادي، بهلول، دواره، 2009، ص 64).

**6-3-2- تعريف الإجرائي:**

هو من يقوم بالتدريس للمقررات الأكاديمية أو مقررات الإعداد التربوي وحاصل على درجة الدكتوراه أو الماجستير. ويقصد به في هذه الدراسة، كل شخص يزاول مهنة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية جامعة 8 ماي 1945، والتي درجته العلمية ماجستير أو دكتوراه.

**6-4- القيادة النسائية:**

**6-4-1- اصطلاحا:** تعود أصول كلمة نسوية Féminine إلى اللغة الفرنسية المستمدة من كلمة Féminin بمعنى أنثوي، وقد ساد استخدامها في اللغة الإنجليزية ولغات أخرى للإشارة إلى كافة أشكال الاختلاف الجنسي المتعلقة بالمرأة.

**6-4-2- تعريف الإجرائي:** هي امرأة تتولى منصب قيادي في أي هيئة مؤسساتية، سواء

كانت إدارية أو تربوية.

# الفصل الثاني

## الاتجاهات

## الفصل الثاني: الاتجاهات

تمهيد

- 1- مفهوم الاتجاهات
- 2- مكونات الاتجاهات
- 3- مراحل تكوين الاتجاهات
- 4- أنواع الاتجاهات
- 5- خصائص الاتجاهات
- 6- وظائف الاتجاهات
- 7- النظريات المفسرة لتكوين الاتجاهات
- 8- تغيير الاتجاهات
- 9- أساليب قياس الاتجاهات

## تمهيد

يحتل موضوع الاتجاهات أهمية خاصة في علم النفس الاجتماعي، لأن الاتجاهات النفسية الاجتماعية تعتبر من أهم نواتج عملية التنشئة الاجتماعية، ومن محددات موجهة ضابطة للسلوك الاجتماعي للفرد.

وكثرة استخدام مفهوم الاتجاهات يعود أساسا لكونه مفهوم أو تكوين فرضي يشير إلى توجه ثابت أو تنظيم مستق، إلى حد ما بمشاعر الفرد ومعارفه، واستعداده للقيام بأعمال معينة، نحو أي موضوع من موضوعات التفكير، عينية كانت أو مجردة، ويتمثل في درجات من القبول والرفض لهذا الموضوع، يمكن التعبير عنها لفظيا أو أدائيا(درويش، 1999، ص4).

وعليه فإن الوقوف على فهم الاتجاهات يسهل إدراك العلاقة بين الفرد و الظواهر الاجتماعية التي يعيشها. وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الاتجاهات وكل العناصر التي تساهم في فهم خصائصها، وتكوينها والنظريات المفسرة لها، تغييرها وأساليب قياسها.



## 1- مفهوم الاتجاهات:

على الرغم من الأهمية الكبيرة لمفهوم الاتجاه، إلا أنه تعددت معانيه فهي مختلفة من حيث زاوية الرؤية إليه، معرفياً، نفسياً واجتماعياً، وقد تصدى الكثير من الباحثين في مجال علم النفس الاجتماعي لتعريف الاتجاه (حافظ وسليمان، 1997، ص 224)

ويمكن عرض مفهوم الاتجاهات في إطار المنحنيين النظريين القائمين، حيث تناول المنحى النظري الأول مفهوم الاتجاهات في ضوء مكوناتها الثلاثة، المعرفي، الوجداني والسلوكي بشكل منفصل، والمنحى النظري الثاني تناولها على أساس مفهوم مركب

### المنحى النظري في تعريف الاتجاهات

#### 1-1- المناحي النظرية في تعريف الاتجاهات

##### 1-1-1- المنحى النظري:

يذهب أصحاب هذا التوجه إلى التعامل مع مفهوم الاتجاه حسب مكون على حدا فقد أشار "فيشابين" و"أجزين" (1972) إلى أننا لسنا في حاجة إلى تأكيد هذه العلاقة بين مكونات الاتجاه، ولكننا في حاجة إلى التعامل مع هذه المكونات بشكل مستقل ( خليفة ، ص14).

في ضوء ذلك ظهرت العديد من التعريفات التي تركز على أحد المكونات دون الآخر في تعريف الاتجاه وقياسه فقد عرض "روكيش rokeach" مفهوم الاتجاه من خلال المكون المعرفي على أنه " تنظيم من المعتقدات له طابع الثبات النسبي حول موضوع، أو موقف معين ، يؤدي بصاحبه إلى الاستجابة بشكل تفصيلي" ( ياسين، 1981، ص117).

كما يعرفه "خيري حافظ" بأنه ميل مكتسب يحدد موقف الشخص الواحد إزاء القضايا التي تواجهه وتهمه، موقفا يجسد رفضه أو قبوله لها ( حافظ، وسليمان، ص 224).

كما أوضح "ما كجوير" أن المكون المعرفي يشير إلى وضع أحد موضوعات التفكير في أثر من ضوء واحد أو أكثر من أبعاد الحكم. أبعاد الحكم هي محاور للمعنى في ضوءها يحدد الفرد موضوعات تفكيره وقد تتحدد هذه المعاني على مستوى phylogenetical ( أي تنضوي في النسق).

كما عرف "سميث وبرويروهوايت" الاتجاه بأنه الاستعداد للاستجابة نحو موضوع ما أو عدد من الموضوعات بشكل يمكننا من التنبأ بسلوك الفرد. (خليفة و شحاتة، ص21).

ويعرفه "لطي فطيم" تعريفا مختصرا بأنه : وجود استعداد أو ميل حالي للاستجابة للموضوعات الاجتماعية ، يعمل على توجيه السلوك الظاهر للفرد خلال المواقف بما تحتويه من متغيرات ( حافظ وسليمان، ص227).

ويشير المكون السلوكي إلى تهيئ واستعداد الفرد للقيام بأفعال واستجابات معينة تتفق مع اتجاهه.

وعلى اختلاف هذه التعاريف التي تركز كل منها على مكون بعينه في توضيح معنى الاتجاهات، إلا أنها تجمع على كون الاتجاه هو قوة منظمة للسلوك الاجتماعي ومحركا هاما من محركاته.

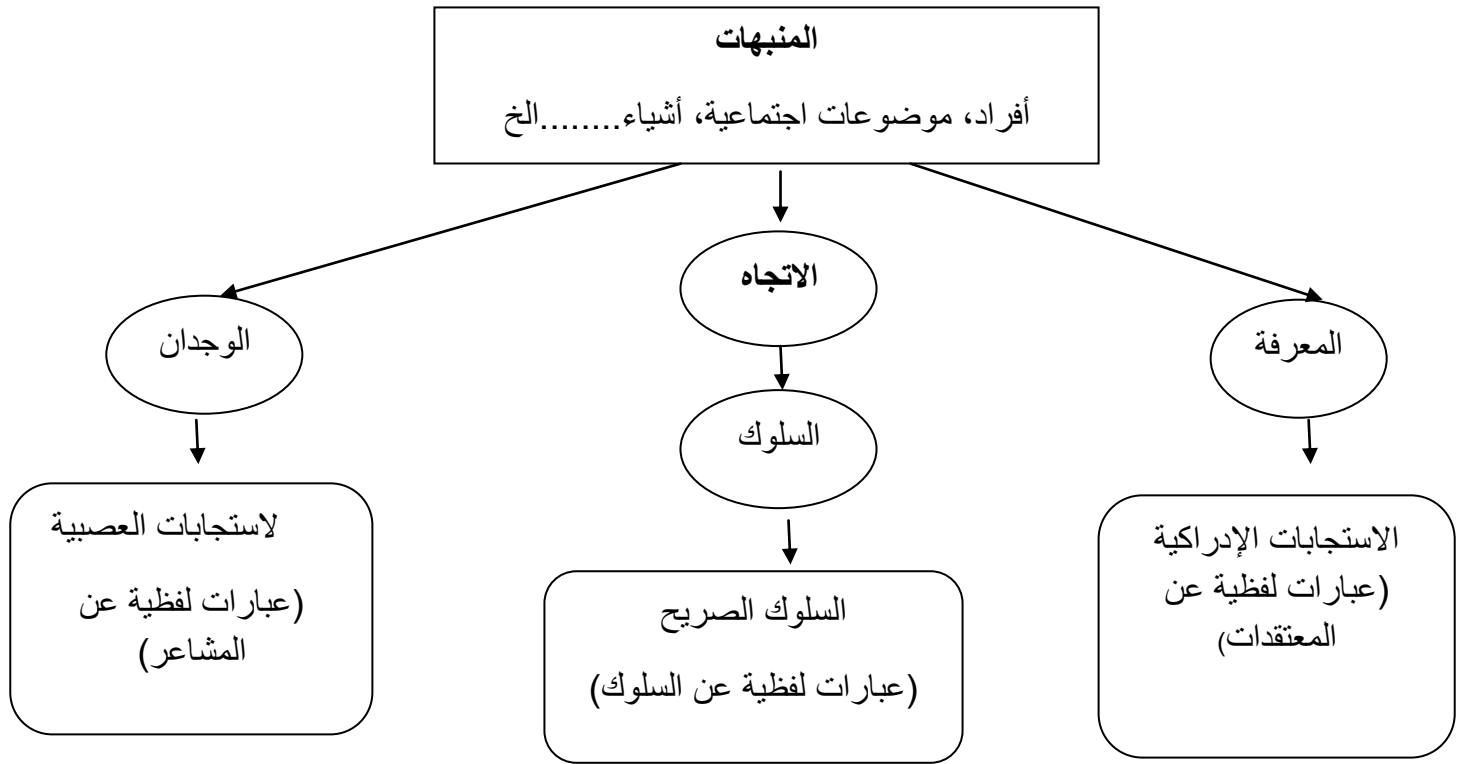
### 1-1-2- المنحنى النظري الثاني:

التعامل مع هذا المنحنى النظري مع الاتجاه في ضوء مكوناته الثلاثة ( المعرفي والوجداني والسلوكي) حيث كان "سميث" هو أول من قدم تحليلا منظما وشاملا عن الاتجاهات، فقد ميز في وصفه الاتجاهات بين ثلاث فئات من الخصائص التي يمكن قياسها :

**الفئة الأولى:** وتتمثل في الجوانب الانفعالية والتي يمكن قياسها من حيث وجهتها وشدتها.

**الفئة الثانية :** وتشتمل على الجانب المعرفي، ويميز فيه بين الوسط المعلوماتي *informational* *contexte* وهو مقدار الدور الذي تؤديه التطورات المتوقعة بالنسبة لموضوع الاتجاه في نظرة الفرد الحالية.

**الفئة الثالثة:** وتتمثل في الجانب النزوعي ويتصل بطرق العمل التي يربع الشخص في إتباعها نحو موضوع الاتجاه، والتغيير والجمود بعدان أساسيان لها الجانب وفي ضوء هذا المنحنى فان الاتجاه عبارة عن نموذج ثلاثي الأبعاد كما هو مبين في الشكل التالي: ( خليفة، شحاتة، ص ص 10،11).



الشكل رقم (1): النموذج ثلاثي الأبعاد لبناء الاتجاهات.

كما يعرف "هاري أبشو" H.Aphaw الاتجاه بأنه المواقف التي يتخذها الأفراد في مواجهة القضايا والمسائل والأمور المحيطة بهم، بحيث يمكن أن تستدل على هذه المواقف من خلال النظر إلى الاتجاه باعتباره بناء يتكون من ثلاثة أجزاء:

**الأول:** يغلب عليه الطابع المعرفي، ويشير إلى المعلومات التي لدى الفرد والمتعلقة بهذه القضايا أو المسائل.

**الثاني:** سلوكي ويتمثل في الأفعال التي يقوم بها الفرد أو العمل على الدفاع عنها أو فيما يتصل يمثل هذه القضايا أو المسائل.

**الثالث:** انفعالي ويعبر عن تقويمها لكل ما يتصل بهذه القضايا (دويدار، 1992، ص58).

وفي ضوء ذلك يتبين أن المعرفة بكل من المكونين الوجداني والمعرفي، وعلاقة كل منهما بالآخر يمكن أن تساعدنا على فهم الاتساق أو عدم الاتساق بين الاتجاه والسلوك، فمشاعر الشخص عن

الموضوع ما تساعد على التنبؤ بسلوكه نحو هذا الموضوع إذا كانت هذه المشاعر متنسقة مع مكون المعرفي المرتبط بهذا الموضوع .

وكذلك تساعد المعارف على التنبؤ بالسلوك إذا كان هناك اتساق بين هذه المعارف والمكون الوجداني وفي حالة عدم الاتساق بين هذه المكونات والسلوك فإن إمكانية التنبؤ بالسلوك سوف تكون ضعيفة ( خليفة، شحاتة، ص13).

وعليه فالإتجاه هو عبارة عن مجموعة معارف ومعتقدات حول موضوع معين فنقوم تلك المعارف وتترك مشاعر الرفض أو القبول لدى الفرد ، ومن خلال تلك المشاعر تظهر سلوكيات التي تبين القبول أو تسهيل أو الرفض.

### **1-2-2- علاقة الإتجاهات ببعض المفاهيم:**

تعتبر الإتجاهات من المفاهيم التي مازال يشوبها بعض الغموض نظرا لوجود بعض الالتباس بينها وبين بعض المفاهيم القريبة منه أو المشابهة له مثل الرأي، القيمة، والتعصب وحتى يتضح لنا مفهوم الإتجاه أكثر لابد للتعرض إلى هذه المفاهيم.

### **1-2-1- الإتجاه والرأي:**

غالبا ما يعبر الرأي عن الشعور القومي سائد لدى أفراد المجتمع، وفي الغالب ما يعبر رأي الفرد عما يجب أن يكون عليه الوضع وليس ما هو كائن فعلا وهكذا فالرأي يتضمن الإعلان عن وجهة نظر قد تتغير تبعا لمواقف مختلفة، قابلة للتغيير مثل الإتجاهات تماما، إلا أن الإتجاه يتعرض للتغيير بدرجة أقل عمقا من الرأي ( عيسوي، 1974، ص163)

### **1-2-2- الإتجاهات والميول:**

الإتجاه والميل كلمتان تستخدمان للدلالة على معنى واحد، وفي بعض الأحيان تستخدم كل كلمة في معناها الخاص، على الرغم من الجوانب المشتركة بينهما ويتبين هذا الاختلاف في النقاط التالية:

- الميل يكون دائما ايجابيا لأنه يدل على موقف القبول والرضا، أما الإتجاه فيكون إما ايجابيا أو سلبيا.
- الميل يقترن عادة بالنشاط الفعلي بينما الإتجاه فيمكن أن يبقى على المستوى الفكري وحسب، فالإتجاه نحو السباحة قد يدفع بصاحبه إلى حب السباحة وتشجيع الآخرين عليها ولكنه قد لا يمارسها.

- ترتبط أغلب ميول الفرد باستعداداته الموروثة، أما الاتجاه فلا علاقة له بها وان كانت هناك علاقة فهي ضعيفة مقارنة مع الميل.

- الاتجاه أكثر عموماً من الميل، فالميل يقتصر على النشاط الذي يدفع الفرد نحو موضوع معين في حين أن الاتجاه يشمل حالة التهيؤ للنشاط (شفيق، 2004، ص 121).

### 1-2-3- الاتجاهات والتعصب:

التعصب حكم مسبق على شيء، وهو في حقيقة أمره اتجاهاً نفسياً له جانب انفعالي شديد يكون ضد الشيء أو مع الشيء، ولا يكون قائماً على أساس منطقي لذلك فإنه يشكل في عملية التفاعل الاجتماعي، تعزل الأفراد فكرياً واجتماعياً وتحد من تطورهم (عوض، 1944، ص 49).

### 1-2-4- الاتجاهات والقيم:

الفرق بين القيم والاتجاهات هو " الفرق بين العام الذي هو الاتجاه "، حيث تمثل القيم محددات اتجاهات الفرد، فهي تجريدات أو تعميمات تتضح أو تكشف عن نفسها من خلال تعبير الأفراد عن اتجاهاتهم نحو موضوعات محددة، فالقيم ينقصها موضوع محدد تنصب عليه، بعكس الاتجاه الذي يرتبط دائماً بموضوع محدد (درويش، ص 92).

ويتفق تصور "هولندر" في تناوله للقيمة مع هذا الاتجاه، فهو يعرف القيمة بأنها حالة غائية، أو هدف يسعى الفرد إلى تحقيقه، وأنها تقف كموجة أو معيار يسلك الفرد على أساسه، بينما يشير الاتجاه إلى مجموعة من المعتقدات التي تتعلق بموضوع أو موقف معين، ويرى "هولندر" أنه يمكن التمييز بين المفهومين (القيمة والاتجاه)، في ضوء مايلي:

- أن القيم هي المكون الأساسي خلف الاتجاهات وتشكل مجموعة الاتجاهات التي بينها علاقة قوية قيمة معينة.

- أن الاتجاهات أكثر قابلية للتغيير من القيم، ويرجع ذلك إلى درجة الثبات النسبي للقيم، التي تشكلها وتدعمها الثقافة بصورة قوية.

- أن العلاقة بين القيم والاتجاهات ليست متسقة، فقد على سبيل المثال قد تعني اعتقاد الفرد العمل من خلال التنافس، أو من خلال التعاون مع الآخرين (خليفة، شحاتة، ص 40).

## 1-2-5- الاتجاه والسمة:

السمة هي صفة أو خاصية للسلوك تتصف بقدر من الاستمرار، ويمكن ملاحظتها وقياسها. وتحتوي الشخصية على أنواع عديدة من السمات، وأشار " جليفرود Guilford" إلى أن الاتجاهات نوع من هذه السمات المتعلقة بالموضوعات أو المسائل الاجتماعية.

أما "ألبرت G.Allport" بين الاتجاه والسمة على أساس أن الاتجاه يرتبط بموضوع معين أو بفئة من الموضوعات، بينما السمات ليست كذلك فعمومية السمة تكون دائما أكبر من عمومية الاتجاه.

## 1-2-6- الاتجاه والسلوك:

هناك خلط وغموض في التعامل مع هذه المفهومين:

فقد أشار "شكمان وجونسون" «إلى أن الاتجاهات هي عبارة عن اتجاهات لفظية مستنتجة»

من خلال الاستجابة على الاستخبارات أو المقابلات أو الاستمارات، أو أية إجراءات قياس مباشرة أخرى. وأوضح "لامبرث" في هذا الشأن أن فعل الصدق يعد سلوكا في حين أن العملية التقييمية لمفهوم الصدق تعد اتجاها ( خليفة، شحاتة، ص ص 44، 31 )

## 2- مكونات الاتجاهات:

فتقويم الفرد لموضوع ما يمكن أن يعكس أحد هذه العوامل أو جميعها، فمعرفة الفرد بموضوع الاتجاه (بعد معرفي)، ومشاعره نحو هذا الموضوع (بعد وجداني)، وكيف يسلك الفرد نحو الموضوع (بعد سلوكي). وعليه للاتجاه مكونات ثلاث هي:

## 2-1- المكون المعرفي cognitive component:

وهو يعد المرحلة الأولى في تكوين الاتجاه، ويتضمن المعارف و المعتقدات الفرد نحو موضوع الاتجاه، وهو الذي يكتسب عن طريق البيئة المحيطة بالفرد ودرجة ثقافته وتعليمه، وهو عبارة عن مجموع الخبرات والمعارف والمعلومات التي تتصل بموضوع الاتجاه والتي آلت إلى الفرد عن طريق النقل أو التلقين أو عن طريق الممارسة المباشرة ، وهو ما يؤمن به الفرد من آراء ووجهات نظر نحو موضوع معين اكتسابها من خبراته السابقة مع مثيرات هذا الموضوعات مما يسهم في إعداده وتهيئته وتأهبه للاستجابة لها وتقويمها في المواقف والظروف المتشابهة بنفس التفكير النمطي لمبني على معرفته

المسبقة لها (عبد الرحمن، 1998، ص ص 360،361).

وقد أوضح "فيشباين اجزين" أن اتجاه الشخص نحو موضوع ما يتحدد بواسطة المزج المركب أو العلاقات المركبة لمعتقداته المركبة لمعتقداته البارزة عن موضوع الاتجاه وأن الحسابات العقلية تعمل بشكل آلي أكثر من كونها عملية شعورية ( خليفة، شحاتة، ص 51)

وعليه نستنتج أن المكون المعرفي يضم المعتقدات والآراء و الأفكار عن موضوع الاتجاه.

## 2-2-2 - المكون الوجداني **Affective component**:

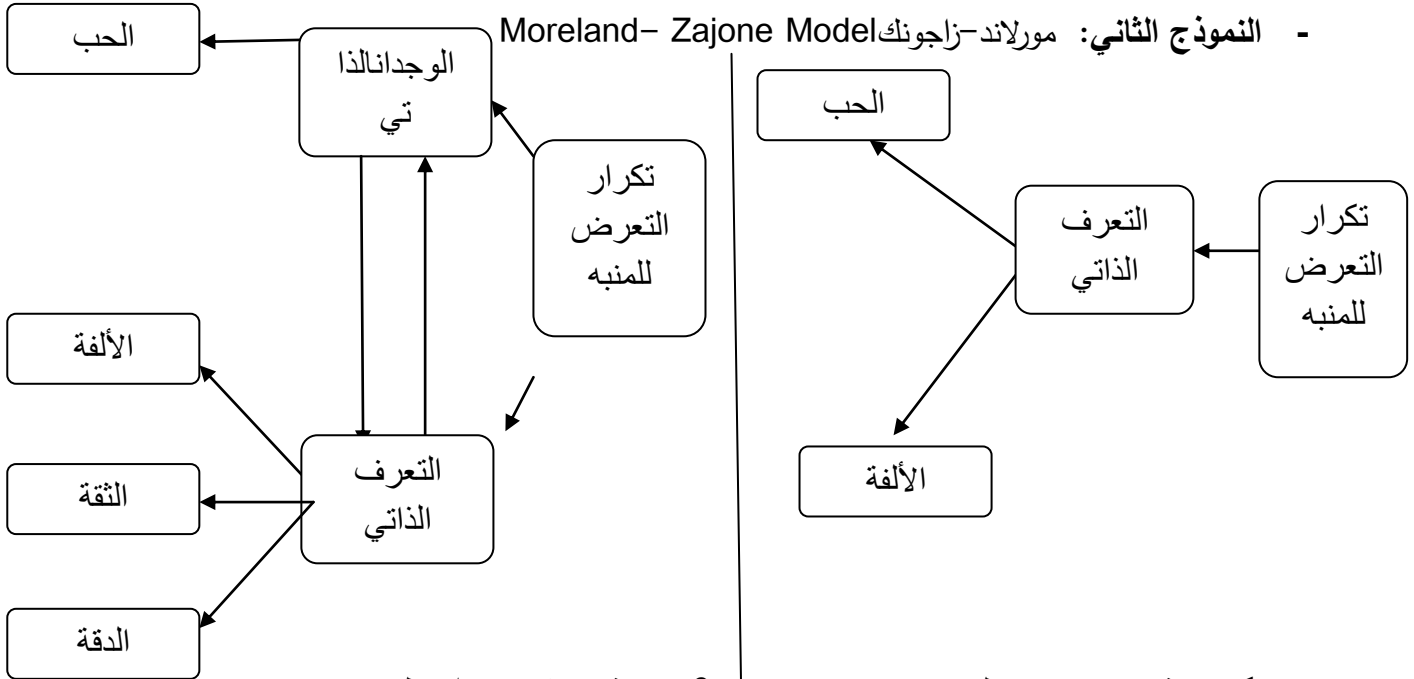
تتمثل العمليات السيكولوجية المهمة التي تجعل الوجدان مؤثرا بشكل مباشر، ومرتبطة بموضوع الاتجاه في عمليتين هما مجرد التعرض والتشريط الكلاسيكي ونعرض لهما على النحو التالي:

### 2-2-2-1 - مجرد التعرض **Mere Exposure**: ويقصد به أن تكرار تعرض الفرد لمنبه ما

من شأنه أن يكون لديه اتجاها نحو هذا المنبه. ونظرا لتعدد وجهات النظر، واختلاف في تغيير هذا الجانب فقد ترتب على ذلك وجود نموذجين مختلفين في تفسير الآثار الاتجاهية Attitudinal Effects للتعرض المتكرر لمنبه أو موضوع ما :

- النموذج الأول: بيرنبوم - ميلرز Birnbaum-Mellers Model

- النموذج الثاني: مورلاند-زاجونك Moreland-Zajonc Model



2- نموذج مولانا - زاجونك

1- نموذج بيرنبوم - ميلرز

شكل رقم (2): شكل يبين الآثار لمجرد التعرض ( خليفة، شحاتة، ص ص 52،53)

## 2-2-2-التشريط الكلاسيكي calssicalconditioning: يحدث التشريط حين يستثير

المنبه استجابة لم يكن يستثيرها من قبل، وذلك من خلال المزوجة مع منبه آخر يستثير الاستجابة استثارة طبيعية.

ويشير ذلك إلى أن المشاعر الايجابية أو السلبية نحو موضوع ما يمكن أن تتكون وتتمو لدى الفرد مستقلة تماما عما نعتقده عنها، والكثير من مشاعرنا يحتمل أنها تشتمل على بعض آثار التشريط الكلاسيكي. فعشاء محبب مع مجموعة من الأشخاص قد يؤدي إلى زيادة حب هؤلاء الأشخاص، كما أن متاعب السفر إلى مدينة ما يمكن أن تؤدي إلى مشاعر غير محببة نحو المدينة. (خليفة، شحاتة، ص 55)

ويستدل عليه من خلال مشاعر الشخص ورجباته نحو الموضوع ومن إقباله عليه أو نفوره منه أو حبه أو كرهه. له ويؤكد مجدي أحمد عبد الله على طابع الدفع و التحريك في الجانب الوجداني للاتجاه (عبد الله، 2003، ص 65 )

وعليه فالمكون الوجداني هو عبارة عن مشاعر الفرد وانفعالاته أي كل ما يتعلق بالحب والكره، أو القبول والرفض نحو موضوع الاتجاه.

## 2-3- المكون السلوكي Behavioral component:

هو الذي يمثل الوجهة الخارجية له، فيمثل انعكاسا لقيم الفرد واتجاهاته وتوقعات الآخرين، والخطوات الإجرائية التي ترتبط بتصرفات الإنسان إزاء موضوع الاتجاه بما يدل على قبوله أو رفضه بناء على تفكيره النمطي حوله وإحساسه الوجداني، فالاتجاه يرتبط بالسلوك حيث يعد منبئا للسلوك المستقبلي للفرد، فالاتجاهات تنبئ بشكل قوي بالسلوك عندما يكون الأفراد لديهم خبرات مباشر بهدف الاتجاه ويعبرون عن اتجاهاتهم بشكل متكرر، مما يحدث ثباتا في الاتجاه، وهو مجموع التعبيرات والاستجابات الواضحة التي يقدمها الفرد في موقف ما نحو مثير معين، ومن الترتيب المنطقي أن الفرد يأتي سلوك معين تعبيراً عن إدراكه لشيء ما ومعرفته ومعلوماته عن هذا الشيء وعاطفته وانفعاله نحو هذا الشيء، و لذلك فإن المكون السلوكي للاتجاه هو نهاية المطاف، فعندما تتكامل جوانب الإدراك وأبعاده ويكون الفرد بناء على ذلك رصيذا من الخبرة و المعرفة والمعلومات التي تساعد في تكوين العاطفة أو الانفعال يقوم الفرد بالسلوك أو تقديم الاستجابة التي تتناسب مع هذا الانفعال وهذه الخبرة وهذا الإدراك. (عبد الرحمان، 1998، ص ص 361، 362)



وعليه نستخلص أن مكون السلوكي هو الذي يظهر النوايا أو الميل للسلوك أي الاستجابات الواضحة  
لتي يقدمها الفرد بشكل معين إزاء موضوع.

### 3- مراحل تكوين الاتجاهات:

يمر تكوين الاتجاهات بثلاث مراحل أساسية:

#### 3-1- المرحلة الإدراكية أو المعرفية:

يكون الاتجاه في هذه المرحلة ظاهرة إدراكية أو معرفية تتضمن تعرف الفرد بصورة مباشرة على  
بعض عناصر البيئة الطبيعية والبيئة الاجتماعية، التي تكون من طبيعة المحتوى العام لطبيعة المجتمع  
الذي يعيش فيه، وهكذا قد يتبلور الاتجاه في نشأته حول أشياء مادية كالدار الهادئة والمقعد المريح،  
وحول نوع خاص من الأفراد كالأخوة والأصدقاء، وحول نوع محدد من الجماعات كالأسرة وجماعة النادي  
وحول بعض القيم الاجتماعية كالنخوة والشرف والتضحية.

#### 3-2- مرحلة نمو الميل نحو شيء معين:

تتميز هذه المرحلة بميل الفرد نحو شيء معين، فمثلا أن أي طعام قد يرضي الجائع، ولكن الفرد  
يميل إلى بعض أصناف خاصة من الطعام، وقد يميل إلى تناوله طعامه على شاطئ البحر، وبمعنى أدق  
أن هذه المرحلة من نشوء الاتجاه تستند إلى خليط من المنطق الموضوعي والمشاعر والإحساسات  
الذاتية.

#### 3-3- مرحلة الثبوت والاستقرار:

أن الثبوت والميل على اختلاف أنواعه ودرجاته يستقر ويثبت على شيء ما، عندما وعليه

فالثبوت هذه المرحلة الأخيرة في تكوين الاتجاه (يونس، 2008، ص ص 38، 39 )

نستخلص بأن مراحل الاتجاه تكون أولا بتعرف على محتوى الموضوع مباشرة، ومن خلال ما  
تعرف عليه الفرد يبدأ الميل نحوه حتى يصل مرحلة الثبوت أي تكوين الاتجاه الأخير نحو هذا  
الموضوع.

#### 4- أنواع الاتجاهات:

تصنف الاتجاهات وفق عدة أسس:

#### 4-1- على أساس الموضوع: هناك نوعين:

4-1-1- اتجاه عام: يكون معمما وموجها نحو موضوعات متعددة وهو أكثر ثباتا

واستقرار.

4-1-2- الاتجاه خاص: وهو الاتجاه الذي يكون محدد نحو موضوع نوعي وأقل ثبات من

الاتجاه العام، وينصب على النواحي الذاتية (دوبدار، ص 270).

4-2- على أساس الأهداف:

4-2-1- اتجاه الموجب: هو الاتجاه الذي ينجو بالفرد نحو شيء ما (أي إيجابي).

4-2-2- اتجاه سلبي: هو الاتجاه الذي ينجح بالفرد بعيدا عن شيء آخر (أي سلبي).

(كمال، 2005، ص210)

4-3- على أساس القوة:

4-3-1- الاتجاه القوي: يبدو والاتجاه القوي في موقف الفرد من الهدف الاتجاه موقفا

حادا لارفق فيه ولا هواده وهذا الاتجاه أكثر ثباتا ويصعب تغييره نسبيا.

4-3-2- الاتجاه الضعيف: هذا النوع من الاتجاه يتمثل في الذي يقف من هدف الاتجاه

موقفا ضعيفا رخوا المتردد، وهو سهل التغيير والتعديل.

4-4- على أساس الأفراد:

4-4-1- الاتجاه الجماعي: هو الاتجاه المشترك بين عدد كبير من الناس، فإعجاب

الناس بالأبطال اتجاه الجماعي.

4-4-2- الاتجاه الفردي: هو الاتجاه الذي يميز فردا عن آخره فإعجاب الإنسان بصديق

له اتجاه فردي (يونس، ص ص39، 40)

5- خصائص الاتجاهات:

تتميز الاتجاهات بمجموعة خصائص ويمكن إجمالها فيما يلي:

5-1- الوجهة: تشير وجهة الاتجاه إلى شعور الفرد نحو مجموعة من الموضوعات، قد تكون

هذه الوجهة إيجابية أو سلبية.

5-2- الشدة: تختلف الاتجاهات من حيث الشدة إذ نجد لشخص معين اتجاها ضعيفا نحو

موضوع ما، بينما نجد اتجاها قويا نحو موضوع آخر.

5-3- الانتشار: حيث نجد تلميذا لا يحب أو يكره بشدة جانبا واحدا أو جانبيين من جوانب

المدرسة بينما نجد آخر لا يحب أي شيء يتعلق بالتعليم الخاص أو العام.

**5-3-الاستقرار:** من الملاحظ أن بعض الأفراد يستجيبون لسلم الاتجاه بأسلوب مستقر، بينما نجد آخرين يعطون إجابات مرضية وغير مرضية لنفس الموضوع، فقد يقول بأنه يعتقد بأن كل القضاة محايدون، وفي نفس الوقت يجادل بأن، قاضيا معيننا ليس محايدا.

**5-4-البروز:** ويقصد به درجة التلقائية أو التهيؤ للتعبير عن الاتجاه (مقدم، 2003، ص 243). ونستنتج أن من خصائص الاتجاهات انه يحدد من خلال إذا كان ايجابيا أو سلبيا، ضعيفا أو قويا، أيضا مدى استقرار وظهور الاتجاه نحو موضوع ما.

### **6- وظائف الاتجاهات:**

تؤدي الاتجاهات ووظائف عديدة على المستوى الشخصي والاجتماعي بحيث تمكن الفرد من معالجة الأوضاع الحياتية المختلفة على نحو مثمر ومن بين هذه الوظائف نذكر منها:

#### **6-1- وظيفة منفعية:**

تشير هذه الوظيفة إلى مساعدة الفرد على انجاز أهداف معينة، تمكنه من التكيف مع الجماعة التي يعيش معها لأنه يشكل اتجاهات مشابهة لاتجاهات الأشخاص الهامين في بيئته، الأمر الذي يساعده على التكيف مع الأوضاع الحياتية المختلفة والنجاح فيها، وذلك بإظهار اتجاهات تبين تقبله المعايير الجماعة وولاءه لها.

#### **6-2- وظيفة تنظيمية واقتصادية:**

يستجيب الفرد طبقا للاتجاهات التي يتبناها بالنسبة إلى فئات من الأشخاص أو الأفكار وذلك باستخدام بعض القواعد البسيطة المنظمة، التي تحدد سلوكه حيال هذه الفئات دون ضرورة اللجوء إلى معرفة جميع المعلومات الخاصة بالموضوعات، أو مبادئ السلوكية التي تمكنه من الاستجابة للمثيرات البيئية المتباينة على نحو ثابت ومتسق.

#### **6-3- وظيفة تعبيرية:**

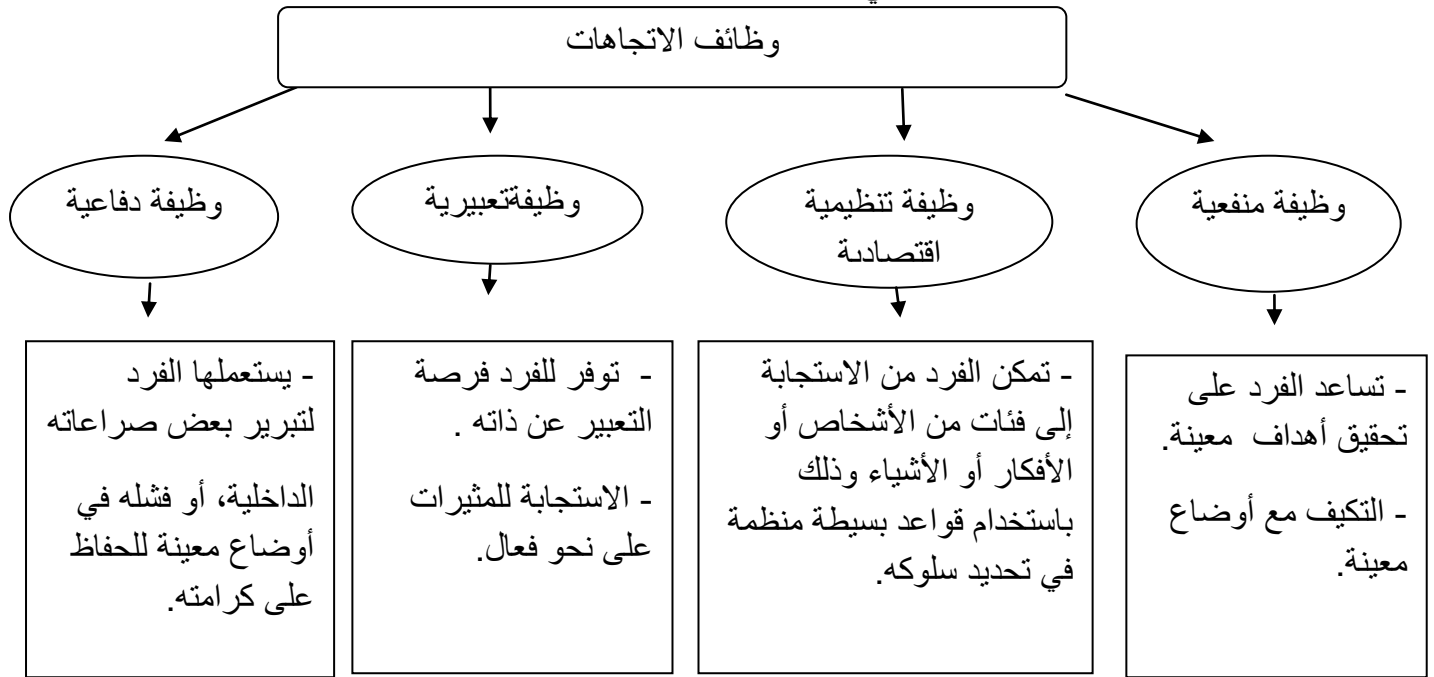
توفر الاتجاهات للفرد فرص التعبير عن الذات، وتحدد هوية معينة في الحياة المجتمعية وتسمح له بالاستجابة للمثيرات البيئية على نحو نشط وفعال، الأمر الذي يضيف على حياته معنى هام، ويجنبه حالة الانعزال.

#### **6-3- وظيفة دفاعية:**

تشير الدلائل إلى أن الاتجاهات الفرد ترتبط بحاجاته ودوافعه الشخصية أكثر من ارتباطها بالخصائص

الموضوعية أو الواقعية لموضوعات الاتجاهات، لذلك قد يلجأ الفرد أحياناً إلى تكوين اتجاهات معينة لتبرير بعض صراعاته الداخلية، أو فشله حيال أوضاع معينة، للاحتفاظ بكرامته وثقته بنفسه، أي أنه يستخدم هذه الاتجاهات للدفاع عن ذاته ( كمال، ص 211).

ويمكن تلخيص وظائف الاتجاهات في الشكل المبين أدناه:



الشكل رقم (3): يوضح وظائف الاتجاهات (سعاد، 2009، ص 55)

#### 7- النظريات المفسرة لتكوين الاتجاهات:

لقد عرفنا أن الاتجاهات تتكون نتيجة تفاعل معقد بين الفرد وبيئته، لذا ظهرت عدة محاولات نظرية لإعطاء تفسيرات منسقة لتكون الاتجاهات نعرضها فيما يلي:

#### 7-1- النظرية التحليل النفسي:

تؤكد هذه النظرية على أن الاتجاهات الفرد دوراً حيوياً، في تكوين الأنا، وهذه الأخيرة تمر بمراحل متغيرة منذ طفولة، وتمتد لمرحلة البلوغ وتتأثر في ذلك بمحصلة الاتجاهات التي يكونها الفرد نتيجة لخفض توتراته، أو عدم خفضها، وأن الاتجاه نحو الأشياء في خفض التوتر الناشئ عن الصراع الداخلي، بين متطلبات الهو الغريزية، وبين الأعراف والمعايير والقيم الاجتماعية (الأنا الأعلى) فالإتجاه الايجابي يتكون نحو المواضيع التي أعاققت أو منعت خفض التوتر ( جابر، 2004، ص 280).

يؤخذ على نظرية التحليل النفسي بأن تكوين الاتجاهات وتعديلها تركز على خبرات الطفولة والحياة اللاشعورية، وهذا ما يترجم صعوبة تغيير الاتجاهات.

## 7-2- نظرية الدوافع:

وأهم ما قدمته هذه النظرية هو منحى " التوقع - القيمة" إذا يعتبر " أن الاتجاه تقويم لموضوع ما بإعزاء، معتقدات ذات قيم أوزان متوقعة إليه، وتكاملها لتشكل الاتجاه نحوه".

وعليه فإن الأفراد يقبلون المواقف والاتجاهات التي تجعلهم يتوقعون بشكل أكبر إمكانية الحصول على فوائد ونتائج جيدة ويرفضون الاتجاهات التي تؤدي إلى نتائج سلبية غير مرغوبة (خليفة، ص 217).

وعليه فإن النظرية الدوافع ترى أن الاتجاهات منصببة على ما يسعى إليه الإنسان من تحقيق مكاسب أكثر ويتحصل من خلال تلك الاتجاهات فائدة تشبع رغباته، وترى أن الفرد أنه هو الفعال فيما يريد.

## 7-3- النظرية السلوكية:

تفسر هذه الأخيرة تكوين الاتجاهات وحتى تغييرها، من خلال المبادئ المستمدة من نظريات التعلم ، سواء نظريات الارتباط الشرطي، أو نظريات التعزيز، فالاتجاهات هي عادات متعلمة من البيئة وفق قوانين الارتباط وإشباع الحاجات، وقد استخلص روزنو من تجارب إشرافية، أن الاتجاه يمكن تكوينه، و تعديله باستخدام التعزيز اللفظي(جابر، ص 280).

و قد أكد العالم الأمريكي سكرنر، أن تعلم الاتجاهات يعتمد أساسا على مبدأ التعزيز، وبذلك فإن الاتجاهات التي يتم تعزيزها، يزيد احتمال حدوثها، أكثر من الاتجاهات التي لا يتم تعزيزها (سلامة، 2007، ص 73).

ولذلك يتطلب تغيير هذا الاتجاه السلبي إلى اتجاه إيجابي، نحو بعض الموضوعات بحذف المعززات التي أدت إلى تكوينه، واستبدالها بمعززات هادفة، ومنه يظهر لنا أن الاتجاه الإيجابي أو السلبي عبارة عن خبرة متعلمة نتيجة ربطها بمثير مفرح أو محزن أو مغضب، ومنه يتم تعلم الاتجاهات من خلال هذا المنحنى (الزبيدي، 2003 ، ص ص 122، 121).

فالفرد يمكن أن يكتسب اتجاها بالتأييد أو المعارضة نحو موضوع ما بفعل توقع المكافأة أو المعاقبة التي يتلقاها نتيجة اعتناقه ذلك الاتجاه (التشريط الفعال) ، مما يؤدي إلى تكرار أو إيقاف صدور سلوكه الذي يعكس اتجاهاه نحو ذلك الموضوع. (درويش، ص 102)

وعليه نستنتج أن النظرية السلوكية تعتمد على تكوين الاتجاهات من خلال مثير واستجابة، وهو مصدر خارجي هم الآخريين على عكس نظرية الدوافع التي ترجع تكوين الاتجاه إلى دور فعال للفرد في

تفصيل اتجاهاته كما أهملت هذه النظرية الجانب المعرفي أي خبرات سابقة للفرد بأنها هي أيضا قد تساعده في تكوين الاتجاهات.

#### 7-4 - النظرية المعرفية:

فنظرية الاتساق المعرفي " لرونبرجوابسلون "، تذهب إلى القول بأن الاتجاه حالة وجدانية مع أو ضد موضوع أو فئة من الموضوعات، ذات بنية نفسية منطقية، وأنه إذا أحدث تغيير في أحد المكونات أو العناصر فإن ذلك سيؤدي بالضرورة إلى تغيير في الآخر، وعليه فالتغيير في المكون الوجداني سيؤدي إلى التغيير في المكون المعرفي، والعكس صحيح، فهذا الاتساق الموجود بين هذين المكونين هو أساس ثبات الاتجاه وأي خلل سيؤدي إلى تغييره بسهولة (جابر، ص 281).

أما النظرية التوازن المعرفي لعالم " هيدر " (1958) أن الاتجاهات نحو الناس والأشياء تتضمن جاذبية ايجابية أو جاذبية سلبية، وقد يحدث في نسق الاتجاهات توازن وعدم تطابق، تطابق عند "هيدر" عملية تتضمن التجانس بين كل العناصر الداخلة في الموقف، بحيث لا يكون هناك ضغط نحو التغيير، إن اتفاق شخص مع آخر، في رأي أو الاتجاه، أو مع اثنين أو مع ثالث، فإن العلاقة تكون اتجاها ايجابيا نحو (س) وهي علاقة توازن وإذا حدث خلاف والتنافر تعني حالة عدم التوازن ويمكن تصحيحها. ( عبد الله، خليفة، 2001، ص 293).

ونستخلص بأن النظرية المعرفية تعتبر أن الاتجاهات هي عبارة عن خبرات ومعلومات مخزنة سابقا ضمن بناء معرفي معين وهو يتميز بالمرونة فعندما يكتسب الفرد معلومات جديدة وحيث عدم اتساق أعاد تنظيمها ويعدل اتجاهه وهذا يعني أن الفرد لن يقبل إلا بالاتجاهات التي تتناسب مع بنائه المعرفي الكلي.

#### 7-5 - نظرية التعلم الاجتماعي:

يؤكد علماء هذا الاتجاه ومنهم باندورا، والتبرز على أن الاتجاهات متعلمة، وأن تعلمها هذا يتم من خلال نموذج اجتماعي، و من المحاكاة، فالطفل يحاكي سلوك والديه، ويعتبرهما النموذج الذي يتوحد معه في مراحل العمر المبكرة، وذلك من خلال الملاحظة فعند ملاحظة شخص يثاب على سلوكه، فمن المحتمل جدا أن نكرر سلوكه، أما إذا عوقب على سلوكه فان الاحتمال الأكبر أن لا نقوم بتكراره، أو تقليده، كما يركز باندورا على دور الأسرة وجماعة الأقران، ووسائل الإعلام في تكوين الاتجاهات. ويعتبر الاتجاهات تعلم عن طريق القدوة والمحاكاة والتقليد ( جابر، ص 281).

نستنتج بأن نظرية التعلم الاجتماعي تظهر تكوين الاتجاهات من خلال التقليد والمحاكاة ويكون من خلال نموذج اجتماعي الذي يتحكم في اتجاهات الأفراد سواء كان هذا النموذج الوالدين أو الأقران أو حتى وسائل الإعلام.

#### **8- تغيير الاتجاهات:**

سبق أن أشرنا إلى أن الاتجاهات تتميز بالثبات والاستقرار النسبي، ومع ذلك فإن الاتجاهات رغم ثباتها قد تتغير وتعديل وخصوصا إذا ما كان الاتجاه ضعيفا ويتصف بعدم الرسوخ، فمن المعروف أن معايير الحلال والحرام تقوي الاتجاهات الدينية عند الفرد، فإذا أصاب تلك المعايير الضعف تأثرت الاتجاهات دينية عند الفرد وفيما يلي أهم طرق تغيير الاتجاهات:

#### **8-1- تعديل الخبرة المعرفية والإدراكية لموضوع الاتجاه:**

هناك بعض الاتجاهات تتكون نتيجة معلومات خاطئة غير صحيحة أو إدراك خاطئ، وعليه تصبح الركيزة الأولى في تعديل الاتجاه هي إعطاء المعلومات الصحيحة و الحقيقة المتعلقة بالموضوع وبناء على ذلك يكتسب الفرد خبرة جديدة من نوع جديد تعدل من المحتوى المعرفي والإدراكي لاتجاه الفرد.

#### **8-2- التحكم في الشحنة الانفعالية التي تصاحب الاتجاه وتخفيف حدتها:**

إن الشحنة الانفعالية كما سبق أن أشرنا هي التي تميز بين الاتجاه الضعيف ولو أمكن التحكم في هذه الشحنة الانفعالية لا يمكن التحكم في قوة الاتجاه ومعنى ذلك أنه يمكن تعديله من الوجهة السالبة إلى الوجهة الموجبة أو العكس (عويضة، 1996، ص 122).

#### **8-3- إخضاع سلوك الفرد للمعايير الاجتماعية:**

بمعنى زيادة قوة وفعالية هذه المعايير والقوى التي تهذب سلوك الفرد ونزوعه، وعندما يمكن أن يتم التعديل أو تغيير الاتجاه بناء على الضغوط الاجتماعية التي تؤثر على محتواه النزوعي أو السلوكي.

#### **8-4- إخضاع سلوك الفرد للموضوعية العملية في تفكير:**

بمعنى أن يتدرب الفرد على موضوعات هذا النوع من التفكير حتى لا تتكون عنده اتجاهات خاطئة أو مبالغ فيها.

### 8-5- تغيير الجماعة المرجعية:

إذا غير الفرد جماعته المرجعية التي ينتمي إليها بجماعة جديدة فبمرور الوقت يميل الفرد إلى تعديل وتغيير اتجاهاته.

### 8-6- الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه:

يسمح الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه للفرد بأن تعرف إلى الموضوع من جوانب جديدة مما يؤدي إلى تغيير اتجاه الفرد.

### 8-7- تغيير موقف الاجتماعي:

تتغير اتجاهات الفرد وتتعدل وكذا اتجاهات الجماعة وذلك بتغيير المواقف الاجتماعية فقد تتغير اتجاهات الفرد عندما ينتقل من مستوى اقتصادي إلى مستوى آخر.

### 8-8- التغيير القسري للسلوك:

تغيير قسري في السلوك يصاحبه عادة تغيير في الاتجاهات الفرد ايجابيا أو سلبيا، فالزوجات البيض اللاتي اضطررن السكن بجوار زوجات زنجيات، أدى إلى تغيير اتجاهاتهن نحو الزنوج أصبح أقل عداواً.

### 8-9- وسائل الإعلام:

تساعد وسائل الإعلام في تقديم المعلومات والحقائق والأفكار عن موضوع الاتجاه وهذا من شأنه أي يلقي ضوءاً أكثر يساعد بطريقة مباشرة على تغيير الاتجاه لدرجة أن هذه الوسائل أصبحت في غاية الأهمية في عملية التنشئة الاجتماعية

### 8-10- تأثير رأي الأغلبية ورأي الخبراء:

يمكن تعديل اتجاهات الفرد باستخدام رأي ذوي الخبرة والمكانة والذين يتفق بهم الفرد، كم

كما يستطيع المجموع تعديل الاتجاهات القلة لتناسب اتجاهاتهم مع اتجاه المجموع ( عويضة، ص123).

ومنه نستنتج أن تغيير الاتجاهات قد يكون من خلال تغيير فكرة خاطئة أو انفعال من وجهة سالبة إلى وجهة موجبة أو من خلال اتصال المباشر بموضوع الاتجاه ويمكن أيضاً تعديل الاتجاه من خلال تأثير الأغلبية .



## 9- أساليب قياس الاتجاهات:

يرى علماء النفس أن قياس الاتجاهات له أهمية في إلقاء الضوء على صحة أو خطأ الدراسات النظرية العامة، كما توضح مدى تقبل موضوع معين أو ورفضهم له، كذلك يهدف إلى معرفة مدى شدته وثباته.

وفيما يلي عرض أهم المقاييس المرجعية التي تعتمد عليها الدراسات الحديثة وبنائها للمقاييس المستخدمة في البحوث الميدانية:

### 9-1- مقياس بوجاردوس:

يطلق على هذا المقياس مقياس المسلفة الاجتماعية social distance أو مقياس البعد الاجتماعي وقد هدف "بوجاردوس" من خلال هذا المقياس إلى قياس مدى تقبل أو نبذ أفراد الشعب الأمريكي لأبناء بعض الشعوب الأخرى، ومن أجل ذلك صمم مقياسا متدرجا من سبع عبارات، حيث تشير العبارة الأولى إلى أقصى درجات التقبل بينما تشير العبارة الأخيرة إلى أقصى درجات الرفض أو النبذ أو النفور. ولقد افترض "بوجاردوس" أن هذا المقياس المتدرج يشبه المسطرة أو المتر، حيث كانت المسافة بين العبارات متساوية، وذلك كما يتضح من الشكل التالي: (حافظ، سليمان، ص236).

نحو المزيد من التقبل

أزواج منهم	أصدقاهم	أجاورهم في السكن	أزاملهم في العمل	أقبل كمواطنين في بلدي	أقبلهم كزائرين لوطني	استبعدهم من وطني
---------------	---------	---------------------	---------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------

نحو مزيد من الرفض

### الشكل (4) يوضح المقياس المتدرج لبوجاردوس

نستنتج بأن مقياس بوجاردوس هو مقياس للبعد الاجتماعي بين الجماعات القومية المختلفة، وخاصة الشعب الأمريكي التي تقيس مدى تسامح الفرد وقربه أو تعصبه لجماعات أخرى .

## 9-2- طريقة ترستون في قياس الاتجاهات:

اعترض "ترستون" (1928) على طريقة "بوجاردوس"، حيث رأى أن المسافات بين عبارات مقياسه غير متساوية لذلك شرع في وضع مقياس آخر للاتجاهات بطريقة مختلفة فقد قام بوضع مجموعة كبيرة من العبارات ( 130 عبارة) التي تمثل درجات مختلفة من الاتجاه نحو الكنيسة، وطلب من عدد كبير من المحكمين تصنيف هذه العبارات في أحد عشر صنف تمثل تدريجيا من التأييد أو رفض للكنيسة بحيث يضم الصنف الحادي عشر العبارات التي تمثل أقصى درجات الرفض، وقد تم تقدير الوزن النسبي لكل عبارة بناء على متوسط اتفاق المحكمين عليها.

وبذلك توصل "ترستون" إلى مقياس يضم 45 عبارة تختلف من حيث أوزانها النسبية بوضع لدى إجابة الفرد علامة (x) أمام العبارة التي يوافق عليها ويتم تقدير درجة اتجاه الفرد بجمع أوزان العبارة التي وافق عليها. وفيما يلي أمثلة من العبارات التي تضمنها مقياس "ترستون" والوزن الخاص بها.

العبارات:

- أعتقد أن الكنيسة من أعظم مؤسسات المجتمع 0.5
- أستمتع بذهابي إلى الكنيسة حيث تعتبر أفضل مكان الروحية 3.3
- أعلى تقد أن الكنيسة مؤسسة طفيلية على المجتمع 10.6

ولكن طريقة ترستون هذه لم تسلم النقد أيضا من أهمها افتراض حيادية المحكمين وعدم تأثير آرائهم الشخصية على التقديرات التي يقدموها العبارات المقياس. (الشخص، 2001، ص 129)

وعليه نستنتج أن طريقة "ترستون" تحتوي على 45 عبارة تغطي الجانبين الايجابي والسلبي وهو يقيس الاتجاهات التي تخص الحروب والأسرة والزواج والكنيسة.

## 9-3- طريقة ليكارت:

اتخذ ليكارت (1933) أسلوبا أسهل من سابقه في وضع مقياس للاتجاهات (الشخص، ص 129)

وهذه الطريقة يشتمل المقياس على عدة عبارات تعني الاتجاه المراد قياسه ولكن أمام كل عبارة. درجات من الموافقة والمعارضة مثل:

العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا
---------	-----------	-------	-------	-----------	-----------------

### جدول (1): جدول يوضح البدائل ليكارت

ويطلب من المبحوث أن يضع علامة (+) على الإجابة التي تعبر عن رأيه أحسن تعبير، ويعني هذا أن على المبحوث أن يعبر عن درجة اتجاهه نحو كل عبارة بدلا من يضع علامة على العبارات التي يوافق عليها كما في طريقة ترستون (حافظ، سليمان، ص 238)

مثال: يوضح مقياس ليكارت

العبارات	أوافق جدا	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا
1- التعليم يفسد من أخلاق المرأة 2- المنزل هو المكان الطبيعي للمرأة. 3- لا يجب أن تتولى المرأة مراكز قيادته في المجتمع. 4- لا يجب أن يسمح للمرأة بالإدلاء بصوتها في الانتخابات.					

### جدول(2): يوضح مقياس ليكارت

#### 9-4- طريقة أوسجود لتمييز المعاني:

اتباع أسجود وزملائه أسلوب مختلف في قياس الاتجاهات حيث يعتبر هذا المقياس كما يطلق عليه التمايز السيماني differentialsemantic، طريقة موضوعية ومرنة، تسمح ببحث معاني الكلمات والمفاهيم من كل الأنواع، وكذلك يبحث في تغيرات هذه المعاني، كنتيجة لخبرات معينة، ويقوم بقياس أسجود على مسلمة مفادها أن لكل شيء معنيين قاموس اللغة الكلمة، أما المعنى الضمني يشير إلى تداعيات الكلمة وما تثيره لدى الفرد، ثم يطلب منه استخدام عدد من الصفات ثنائية القطب، ثم استنتج أسجود وزملائه ثلاث عوامل لتقدير الصفة:

- عامل التقويم: مثل "جيد- سيء"، أو "قيم - غير قيم"
- عامل القوة: مثل "قوي- ضعيف"، "ثقل - خفيف"
- عامل النشاط: مثل "إيجابي- سلبي"، "سريع- بطيء" (دويدار، ص ص 48،49).

فقياس الاتجاهات على أساس الدلالة النفسية لها عند الفرد وبالتالي يتم تقديم بعض الموضوعات للفرد ويطلب منه تحديد موقفه منها على مقياس من سبع درجات يمثل قطبها الأيمن أعلى درجة من الصفات المرغوبة، وبينما يمثل الطرف الأيسر أعلى درجة من الصفات غير المرغوبة، ويضع الفرد علامة (x) على أي درجة بين الصفتين لتحديد هذا الموقف، ومن ثم يتم التعبير عنهما كمياً.  
مثال عن الزوج:

1- أذكاء: 1 : 2 : 3 : 4 : 5 : 6 : 7 : أغبياء

2- طيبون: 1 : 2 : 3 : 4 : 5 : 6 : 7 : جنائ

وعلى ذلك فإذا وضع الفرد العلامة على الفراغ فإن ذلك يعبر اتصاف الزوج بالذكاء من جهة نظره أي  
: 2 ← جيد في ذكاء

3 — فهذا يعبر عن الحيادية تقريبا أو درجة المتوسطة من الذكاء

4 ← يبدأ بدرجة الغباء حتى يصل إلى رقم 7 فهناك قمة الغباء. (شخص، ص 131).

ونستنتج مما سبق بأن طريقة أسجود هي طريقة موضوعية تبحث عن الكلمة ومضمونها لتحديد مواقف الأفراد وما يثيرهم في الموضوع المراد قياسه.

## خلاصة الفصل:

وفي ختام هذا الفصل نستطيع القول أن الاتجاه يعد الدافع لاستجابات الفرد نحو موضوع الاتجاه. ولهذا يمكننا القول أن الاتجاه يسمح لنا بالنتبؤ بالسلوك الفرد، وهو استعداد يتسم بالثبات والاستمرار النسبي، مكتسب، يتكون ويرتبط بالمثيرات الاجتماعية، ويشترك فيه عدد من الأفراد والجماعات وهو من المؤشرات الهامة للنتبؤ بسلوك الفرد. والاتجاه عبارة عن اجتماع ثلاثة مكونات مرتبطة ومتكاملة فيما بينها، وهي المكون المعرفي، المكون الوجداني، المكون السلوكي. وبما أن اكتساب الاتجاه لا يتم مرة واحدة وإنما مروراً بثلاثة مراحل أساسية: المرحلة الإدراكية المعرفية، مرحلة نمو الميل نحو شيء معين وأخيراً مرحلة الثبات والاستقرار.

وتنقسم الاتجاهات إلى: اتجاهات جماعية أو فردية، اتجاهات علنية أو سرية، اتجاهات قوية وأخرى ضعيفة، واتجاهات موجبة وأخرى سالبة واتجاهات عامة أو خاصة. كما لها وظائف عدة أهمها تأثير على السلوك وتوجيهه، وظيفة التعبير عن القيمة، وتنظيم المعارف. من الضروري الإشارة إلى نقطة هامة في موضوع الاتجاهات وهي تغيير وتعديل الاتجاه، التي كانت محل اهتمام الكثير من الباحثين، وتعود هذه الأهمية للعلاقة بين تغيير السلوك. مهما كانت عملية التغيير عسيرة لكنها تبقى ممكنة. أما فيما يخص قياس الاتجاهات مجموعة مقاييس مثل، مقياس "بوجاردس" لقياس المسافة الاجتماعية، مقياس تيرستون، مقياس ليكرت، مقياس التمايز اللفظي "لأسجود"، وأخيراً طريقة "جوتمان".

وخلاصة القول أن الاتجاهات تمثل نظاماً متطوراً للمعتقدات، والاتجاهات دائماً تكون تجاه شيء محدد أو موضوع معين إلا إذا كان في محيط إدراكه، وهو عبارة عن وجهة نظر يكونها الفرد في محاولته للتأقلم مع البيئة المحيطة به، وأن تفسير السلوك يرتبط جزئياً بالتعرف على اتجاهات الأفراد. وتعتبر عمليات قياس الاتجاهات أساسية في ميدان علم النفس الاجتماعي، ويعود ذلك إلى أن عملية القياس تساعد على التنبؤ بما يحدث في المجال الاجتماعي للجماعة. فعن طريق دراسة أحد مواضيع الاتجاهات ومن بين هذه المواضيع، هو الأستاذ الجامعي واتجاهه نحو القيادة النسائية، حيث تختلف وجهات النظر الأسانذة فيما يخص القيادة، وما يحيط به من عادات.

فبعد أن تم التطرق لموضوع الاتجاهات بمعظم أبعاده، نحاول في الفصل الموالي التطرق لموضوع

القيادة وذلك لكي يتضح أكثر موضوع الاتجاهات نحو القيادة النسائية.



# الفصل الثالث

## القيادة

تمهيد:

- 1- صفات القيادة وأنواعها:
  - 1-1- صفات القيادة
  - 1-2- أنواع القيادة
- 2- أساليب القيادة ومهاراتها:
  - 1-2- أساليب القيادة
  - 2-2- مهارات القيادة
- 3- وظائف القيادة
  - 1-3- وظيفتي أنماط القيادة
  - 2-3- وظيفتي التنسيق والاتصال
  - 4- أنماط القيادة
  - 5- مصادر قوة القيادة
  - 6- العملية القيادية
  - 7- التطور التاريخي للقيادة ونظرياتها
    - 1-7- التطور التاريخي للقيادة
    - 2-7- نظريات القيادة
  - 7-2-1- النظريات الكلاسيكية
  - 7-2-2- النظريات الحديثة
- 8- نموذج فيدلر الخاص بالقيادة الفعالة
- 9- أثر سلوك القائد على الموظفين
- 10- المرأة والقيادة



### تمهيد:

تعتبر القيادة من أهم الموضوعات التي درسها الباحثون والدارسون دراسة مستفيضة مما أثارى الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث اهتمت الدراسات الحديثة بدراسة نظريات القيادة وتأثيرها في الأداء العام وفي هذا الفصل سنلقي الضوء على القيادة من صفاتها، وأنواعها وأساليبها ومهاراتها ووظائفها وكذلك العوامل المؤثرة في القيادة.

## 1- صفات القيادة وأنواعها:

### 1-1- صفات القيادة:

إن مفهوم القيادة الحديثة قد حددت صفاتها بحيث أقيمت عدة دراسات مختلفة حول هذه الصفات التي يجب أن يتمتع بها القيادة ومن هذه الدراسات: دراسة جاك تايلور حيث استخلصها من مجموعة من الدراسات التجريبية الواسعة التي قام بها على النحو التالي:

- القدرة العقلية.
- الاهتمام بالعمل والإلمام بجوانبه
- المهارة في الاتصالات، وما يتطلبه ذلك من القدرة على التعبير بشكل واضح؛
- القدرة على حفز المرؤوسين إلى انجاز العمل من خلال استمالتهم وترغيبهم في العمل؛
- المهارة الاجتماعية في التعامل مع المرؤوسين.
- المهارة الإدارية التي تتطلب التخطيط والتنظيم والتقرير واختيار المرؤوسين.
- كما توصل "براون" إلى مجموعة من الصفات يجب توفرها كما يلي:
- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- القدرة على اكتشاف الخطأ وتقبل النقد والبناء.
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة من المواقف العاجلة دون تردد.
- الديمقراطية في القيادة وتجنب استئثار بالرأي والسلطة.
- القدرة على خلق الطيب والملائم لحسن سير العمل (كنعان، 2007، ص 314).

### 1-2- أنواع القيادة:

إذا كانت النظريات الكلاسيكية للقيادة وأيضاً للتنظيم قد ركزت على الجانب الرسمي قد دعمت بذلك نظرية التنظيم، الرسمي وقيادته الرسمية، فإن النظريات الحديثة للتنظيم قد دعمت مفهوم التنظيم غير رسمي وكشف على أهمية الدور الذي تلعبه القيادة غير الرسمية ومن خلال هذا يمكننا معرفة أنواع القيادة.

### 1-2-1- القيادة الرسمية:

- تقوم على النظر للقيادة كوظيفة في التنظيم حيث تتكون من مجموعة من الاختصاصات والسلطات والمهام، حيث تمنح لمن يتولى المركز القيادي، ومن هنا تكون سلطة القائد بالغة من مركزه الرسمي.

- ويمكننا القول أن القيادة هي التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم ( اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون مسؤوليته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين المعمول بها ( عبد الفتاح، دس، ص ص 197، 198).

### 1-2-2- القيادة غير الرسمية:

تبرز هذه القيادة أساسا داخل التنظيم غير الرسمي وتمارس نشاطها في إطاره.

"وهي القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه تجعل منه قائدا ناجحا" (عبودي، 2008، ص 26).

### 2- أساليب القيادة:

إن محدودية وعجز الأفراد للوصول إلى قدراتهم في ظل الظروف الاقتصادية التي تمر بها المؤسسات تجعل حاجة ماسة نماذج قيادية تعتمد اعتمادا كبيرا على طبيعة القائد ودافعيته للعمل، حيث صنفت أساليب عديدة للقيادة مناسبة وهذا من صنف الأساليب القيادية كمايلي:

#### 2-1-1- الأسلوب التصاعدي:

ويهتم بأخذ الوقت الكافي للوصول إلى أفكار جيدة، فيتعاملون مع المشكلة من خلال تكوين رأي شخصي أولا ثم التفكير فيها ذلك مع الآخرين، وهم دائما يحتاجون لمن يساندهم في أداء تلك المهام.

#### 2-1-2- أسلوب الاستيعاب:

حيث يهتمون باستيعاب الحقائق المتفرقة ووضعها في قالب ونظرية واحدة، فيتعاملون مع المشاكل من خلال التفكير المنطقي والعقلاني.

**2-1-3- الأسلوب التقاربي:**

حيث يهتمون بالتخطيط ويتعاملون مع المشكلات من خلال صنع عمل القرارات الأحادية ويفضلون العمل مع أناس لديهم توجه نحو المهمة.

**2-1-4- الأسلوب التكيفي:**

حيث يهتمون بالآزمات والتحديات، فيتعاملون مع المشاكل من خلال فحص الاحتمالات والبحث عن شركاء فيحتاجون آخرين يقدمون المتابعة بالنسبة لتفاصيل التخطيط.

وهناك صنف آخر للأساليب القيادية.

**2-1-5- أسلوب الخط المستمر:**

وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية في احد أطرافها يعتمد القائد على استخدام سلطاته

ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتماما كبيرا للمرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة، واتخاذ القرار ضمن إطار عام (درويش، 1999، ص ص 184، 182).

**2-1-6- الأسلوب المثالي:**

يكون القائد المثالي مراقبا عظيما وحكيما ومتوازنا ويكون قدوة ونموذجا للمرؤوسين، وهم يمتلكون ضمير يحاكمون به أنفسهم والآخرين.

**2-1-7- الأسلوب الناصح أو المرشد:**

وهو أكثر الأساليب القيادية النابعة من الشخص أو الذات فهم قادة يهتمون بغيرهم، فهم يعطون بدون توقع المقابل، قوتهم يميلون في وسط الأشياء يقدمون النصيحة لمن يريد لها أو لا يريد لها.

**2-1-8- الأسلوب المبتكر:**

وهذا الأسلوب ضروري جدا لصحة المؤسسة لأنهم قادرون على رؤية الأشياء بمنظار جديد مبتعدين عن التقليدي ( شفيق، 1997، ص 66).

**2-1-9- الأسلوب المستقبلي:**

ويركز هذا الأسلوب على اخطط الطويلة المدى، حيث يسهل الاتصال مع القادة وهم متفائلون بمستقبل المنظمة، وتعد المساواة والعدالة مهمة لها.

**2-1-10- الأسلوب المحامي:**

وهو الأسلوب الذي يهتم بالتطوير حيث يكون القادة قادرين على تحمل المسؤولية، والثقة في النفس ويكون لهم أتباع مخلصين عندهم قدرات لعمل إنجازات كبيرة.

**2-1-11- الأسلوب الدبلوماسي:**

وهذا النوع من الأساليب أنه على القائد قادرين بالهدوء والتطور الجيد ويقرون التعاون في المنظمة والميل للاحترام من تحالفهم الرأي والقدرة على الانسجام مع أي فرد في المؤسسة(التميمي، 1992، ص 15).

- يستخدم القادة الناجحون أساليب لاجتذاب مشاركة أعضاء فريقهم، والعمل على تطويرهم، التي تؤسس لمبدأ تمكين الأشخاص لتولي المسؤولية، مستخدما أساليب واستراتيجيات القيادة يستخدمها القادة الناجحون لتحفيز دافعية فرقهم، واستكشاف بعض الاستراتيجيات المجربة من أجل تطوير مهاراتهم القيادية.

**2-2- مهارات القيادة:**

حتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره ويؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المؤسسة لابد من توفرها مهارات وكفاءات قيادية وفنية، تجعله قادرا على التأثير في سلوك العاملين وأن يكون لديه القدرة على التجديد والابتكار، والنظرة المستقبلية كما تجعله قدرة على التفاعل والتعاون ومواجهة المواقف الطارئة بفعالية.

وحسب رأي العلماء الإدارة فإنه يمكن تصنيف هذه المهارات إلى المجموعات التالي:

### 2-2-1- المهارات الفنية:

وهي قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية، وتفهم الأنظمة والإجراءات والإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقتها ومتطلباتها.

إضافة إلى أنها معرفة وفهم لنوع العمل الذي تؤديه المؤسسة وبالتالي يصبح مميزا بهذه المعرفة والخبرة والتدريب سواء قبل الالتحاق بالعمل عبر برامج مصممة لذلك. (<http://mawdoo3.com>)

### 2-2-2- المهارات الإنسانية:

وتشير إلى مجموعة القدرات المكتسبة لدى القائد الفعال وقدرته على التفاعل المؤثر مع تابعيه، وقدراته على تنسيق الجهود في المؤسسة. وذلك من خلال تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم كذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذه المهارة تمكن من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة، والعدل كذلك.

### 2-2-3- المهارات الإدراكية التصورية:

وهي مهارات فكرة تحليلية، وتعرف على أنها قدرات لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة به في المؤسسة وللمتغيرات الداخلية، فهي مهارة لدى القائد لرؤية المؤسسة ككل وإدراكه للعلاقات التي ترتبط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية، وعلاقتها مع باقي الأنظمة الأخرى.

إن القائد الذي يتمتع بهذه المهارة يكون مبتكرا للأفكار الجديدة أو القدرة على التنبؤ، والإحساس بالمشاكل قبل وقوعها قادرا على وضع الحلول واختيار البدائل.

إن هذه المهارات لأي قائد وفي أي من المستويات الإدارية حيث تساعد على اتخاذ القرار الواقعي، إلا أنه يمكن القول غن أهميتها النسبية تتفاوت حسب المستويات الإدارية أو الإشرافية. فهي تعتبر أساسية للقيادات في مستويات الإدارات العليا، وتقل في الإدارات الدنيا، وهذا لأن الإدارات العليا تحتاجها لاتخاذ القرار والقدرة على التنبؤ، ووضع الأطر والتصورات والربط بين العلاقات والقدرة على التخطيط (درويش، ص ص 160، 161).

### 3- الوظائف القيادية:

من المتفق عليه لدى الكتاب الإدارة أن القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم لهم الوظيفة واختلاف مواقع عملاتهم، وطبيعتهم يمارسون مجموعة من الوظائف والتي تعتبر وظائف مشتركة بينهم وتتمثل هذه الوظائف في:

#### 3-1- التخطيط والتنظيم:

تمثل وظيفة التخطيط الجانب الفكري من وظائف القيادة واليت تتعلق بالمستقبل حيث أنه يمثل الوسيلة الفعالة لنقل المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل، وذلك من خلال إعداد خطط وبرامج تتماشى مع التوقعات المستقبلية للمؤسسة.

#### 3-1-1- التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى والتي تعتمد عليها الوظائف القيادية الأخرى والذي يعني "عملية دراسة المستقبل من أجل الوصول إلى أهداف محددة مع وضع الترتيبات والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف".

وكذلك عرفها العالم الفرنسي "هيزيفايول" بأنه: "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل". ويمكن أن يحدد دواعي على الحاجة إلى التخطيط في الأسباب التالية:

- نظرا إلى المستقبل وتوقعاته، تعطي الغدارة فرصة من الزمن تسمح لها بتقدير أبعاد هذا المستقبل.
  - تسهيل الرقابة، فالقائد لا يمكنه التأكد من أداء مرؤوسيه في غياب التخطيط.
  - التخطيط للمستقبل يجعل المؤسسة في أفضل وأكثر مرونة في تعديل أهدافها.
- ويمكن تفهم طبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية للتخطيط هي:

#### 3-1-1-1- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف:

حيث لا بد أن نتشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية، ويشق هذا المبدأ من طبيعة التنظيم حيث يوجه التنظيم كمدخل لتحقيق غرض مشترك من خلال التفاوض والتضافر بين الأفراد.

**3-1-1-2- مبدأ أولوية وأسبعية التخطيط:**

يعتبر التخطيط للوظيفة الأولى من وظائف القيادة مدعماً من الوظائف الأخرى، حشد الموارد البشرية، التوجيه الرقابة إلا أنه يعتبر التخطيط أساس تحديد الأهداف فالجماعات العمل والضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية وتوجيه المرؤوسين وتقرير النظام الرقابي المناسب (عبد الفتاح، ص ص 188، 190)

**3-1-1-3- مبدأ الشمولية التخطيط:**

يقتضي الأمر لفهم شمولية التخطيط التمييز بين إعداد السياسات والإدارة العليا، حيث يتقدر وضع الفرد داخل التنظيم حسب مركزه الوظيفي، حيث يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه سياسات وإجراءات معينة وتتفاوت هذه الأخير حسب مستوى الغدارة العليا.

**3-1-1-4- فاعلية الأفراد:**

لقياس الفاعلية لابد من قياس العلاقة بين المدخولات والمخرجات سواء في شكل جنيهاً أو ساعات عمل أو وحدات الإنتاج.

**3-1-2- التنظيم:**

يحدد التخطيط الإجراء الذي ينبغي اتخاذه أما الطريقة التي تنفذ بها الإجراءات تختص بها وظيفة التنظيم، فالتنظيم يختص بإعداد ووضع الهيكل والقواعد التي تحكم استخدام الموارد (العمال، الموارد الآلات، الأموال) بحيث تعمل بطريقة تحقق الأهداف ويحدد التنظيم نوع من السلطة التي يتمتع بها الفرد وطبيعتها ومن المسؤول عن الانجاز والعمل الذي ينجزه، والوسائل التي ينبغي استخدامها وتبرز أهمية التنظيم فيما يلي:

- يساعد التنظيم السليم في تحديد علاقات المنشأة وتحديد واضحاً، حيث أن كل عضو في التنظيم يعرف مكانه وعلاقته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه.
- عدم الازدواج في العمل من خلال التنظيم الفعال.
- يساعد التنظيم على تدفق العمل وتسلسله حيث يزود العاملين بالإرشادات الخاصة بأداء العمل وتسهيل الرقابة وتحديد قنوات الاتصال وغيرها.



- الاستغلال الكفء للإمكانيات المتاحة والحصول على أقصى طاقة إنتاجية ولتنظيم مبادئ تتلخص فيما يلي:

### 3-1-2-1- مبدأ وحدة الهدف:

لابد من وجود هدف محدد للمنظمة ككل ولكل إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي وعلى أن يتم تقييم فاعلية أداء كل وحدة بالمقارنة بالهدف.

### 3-1-2-2- مبدأ الفاعلية:

يعتبر التنظيم فعالاً إذا انجح في مقابله أو تحقيق أهدافه بأقل قدر من الجهد والتكلفة، وتقاس الفاعلية بمعيار الكفاية الإنتاجية التي تقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات وبعد أن سهم التنظيم في تحقيق الرضي للأفراد والجماعات.

### 3-1-2-3- مبدأ الشرعية:

يعني أن تكون الأهداف التي يهدف إليها التنظيم مشروعاً، بحيث لا تتعارض والقوانين والتشريعات والعادات والأعراف المعمولة بها وان تتماشى مع الظروف البيئية.

### 3-1-2-4- مبدأ الثبات:

بمعنى أن تكون الأهداف محددة بدقة سواء على مستوى المنظمة أو على الإدارة.

### 3-1-2-5- مبدأ تقسيم العمل:

إن تقسيم العمل يؤدي إلى الاستفادة من مزايا التخصص وأيضاً التعرف على مكوناته وعناصره الأساسية الفرعية.

### 3-1-2-6- مبدأ الوظيفة:

يعني هذا ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد لأن التنظيم خلق ليبقى ويستمر بصرف النظر على الأفراد.

### 3-1-2-7- مبدأ تحديد المسؤولية:

يجب التحديد الواضح لمسؤولية كل فرد أمام رئيسه المباشر عن استخدام السلطة المفروضة إليه لأن المسؤوليات لا تفوض، وإنما يظل القائد هو المسؤول عن الإدارة.

### 3-1-2-8- مبدأ وحدة الإشراف أو الرئاسة:

بمعنى أن يتلقى الفرد أوامره وتعليماته من الرئيس وإليه يرفع تقاريره ويؤدي هذا إلى منع الاحتكار.

### 3-1-2-9- مبدأ ديناميكية التنظيم:

بمعنى أن يستجيب التنظيم لأي تغيرات بيئية تحدث، وتعدياه بما يؤدي إلى نموه واستمراره ( حداد، 2002، ص ص 30، 31).

### 3-2-التنسيق والاتصال:

إذا كان التنسيق هو الذي يربط بين أجزاء التنظيم والإدارات، أو الأقسام والمستويات الإدارية، فإن الاتصال هو الذي يضمن تبادل المعلومات بين هذه الأجزاء بحيث يمكن إنجاز المهام وبالتالي تحقيق الأهداف.

### 3-2-1-التنسيق:

يعتبر التنسيق أحد العناصر الهامة في العملية التنظيمية والذي يعقب توحيد الجهود الإدارية والتحقق من أن العملية التنظيمية تساهم في إنجاز الهدف:

ويعرفه "موني" >>التنسيق بأنه ترتيب منظم للجهود الجماعية مما يؤدي إلى وحدة التصرف لتحقيق هدف مشترك<< .

ويعرفه "أوردوارينيد" >> بأنه ذلك الجهد المبذول لتأكيد سهولة العمل المشترك بين الوظائف والقوى المكونة للأجزاء المختلفة للمنشأة في سبيل تحقيق أهدافها بأقل قدر ممكن من الفعالية التعاونية<< .

إذن فهو يعبر عن الجهد الذي يبذله القائد لجعل العمل المشترك أكثر سهولة وسيرا حتى يتمكن من تحقيق الهدف.

ويحدد بعض الباحثين أهداف التنسيق فيما يلي:

- منع الازدواجية في العمل، حيث يكون التنسيق ضروريا عندما تتماثل احتياجات الوحدات الإدارية.
- منع المنافسة من التصور كما أن تنافس الوحدات الإدارية، فيما بينها من أجل الحصول على أموال وفي هذه الحالة يلزم التنسيق بين هذه الوحدات عن طريق وضع معايير يتم بموجبها إعطاء أولوية نشاط إحداهما على الآخر، ونجد كذلك التنسيق له ثلاثة مبادئ هي:

**3-2-1-1-1- وحدة الأمر:** وفقا لمبدأ الأمر فإن المرؤوسين لا يسأل إلا أمام رئيس واحد.

**3-2-1-2-3- التسلسل الإداري:** يعتبر التسلسل الإداري أحد المبادئ التي نادي بها "هيزيفايول" حيث يقوم هذا المبدأ على أن السلطة الإدارية في التنظيم تبدأ من القمة، وتناسب إلى أسفل ويصلح التسلسل الإداري في تحديد منافذ الاتصال الرسمي بين المرؤوسين والقادة وكذلك يساعد هذا المبدأ على التنسيق، لأن القادة هم الذين يعرفون الأسباب الخفية للقرارات الرئيسية، هما يعني ضرورة أن اكتساب المعلومات في شكل متسلسل من القائد إلى المرؤوسين.

**3-2-1-2-3- نطاق الإشراف الإداري:** تلاحظ في أي هيكل تنظيمي أن القائد الإداري يوجه ويشرف على عدد من المرؤوسين إذ نجد نطاق الإشراف الإداري هو عبارة عن عدد من الأفراد أو الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها القائد الإداري، ويتوقف هذا العدد على مقدرة المدير في التنسيق بين مختلف الأنشطة وتحقيق التكامل بين وحدات العمل بالتنظيم.

**3-2-2-2- الاتصال:**

ينفق الناس أو يختلفون أحيانا في معنى كلمة الاتصالات ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة عمل كل من يتناول هذا اللفظ من جل العلاقات العامة يقصد بها: " تقريب وجهته النظرية بين المشروع والحكومة".

يتضح من هذا أن الاتصال عملية ديناميكية الاتصال، حيث تتضمن ثلاث عناصر: المرسل المرسل و المستقبل، تكمن أهمية الاتصال من خلال الاتصال بين المدير ومرؤوسيه، حيث تحتوي على وظائف كثيرة لها أهمية بالغة ومن بينها:

- توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات.
  - شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقته بباقي الأعمال في المنظمة.
  - إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.
  - تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.
- وهناك الاتصال بين المرؤوسين ورئيسهم وتكمن هذه الأهمية في:
- رفع المعلومات عما تم إنجازه.
  - رفع معلومات عن مشاكل العمل والمشاكل الشخصية.
  - رفع المعلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقة بينهما وهناك وسائل للاتصال كالاتي:
  - المقابلات الخاصة
  - الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم.
  - الاجتماعات العامة.
  - المؤتمرات.
  - المكالمات التليفونية.
  - النشرات الدورية الخاصة ( درويش، ص ص 163،164).
- تنمية مهارات القيادة، وقد تنمي في القائد الثقة بالنفس كقائد، وذلك من خلال العديد من حالات النجاح البسيطة، وكلما مارست هذه الطرق فسيزداد يقينك بنجاحه، وسيصبح قائداً فعالاً فستكون على أهبة لتولي مسئوليات قيادية كبيرة.

#### 4- أنماط القيادة:

تتعدد أنماط القيادة وأهمها يمكن أن نشير إليه فيما يلي:

## 4-1- القيادة الإرغامية (الاستبدادية أو المتسلطة أو الأوتوقراطية أو الديكتاتورية):

وفيها تتركز السلطة بيد القائد وحده، فهو يتخذ القرارات بنفسه، ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد، ويرسم خطط الوحدة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم، وهو وحده الحكم ومصدر الثواب والعقاب وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار، وحتى المناقشة وإبداء الرأي، ويشجع القائد الاستبدادي على تقليل الاتصال بين الأعضاء، وكلما أمكن يكون الاتصال من خلاله وتحت إشرافه وسيطرته، وهو يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء ودقائق الأفعال وبطبيعة الحال فإن في ظل هذا المناخ الاستبدادي، تتحقق الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي وهو ما يؤدي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار، كذلك لا يتيح هذا المناخ مجالاً كافياً لتنمية العلاقات الإنسانية السوية بين أفراد الجماعة، فتنخفض الروح المعنوية إلى جانب الافتقار إلى انتشار العلاقات الإنسانية وتحقيق التكيف الاجتماعي بينهم، وهو ما قد يؤدي إلى احتمال انتشار المنافسة والصراع وضعف روح التعاون والإخاء (عياصره، 2002، ص 37، 38)

## 4-2- القيادة الإقناعية (الديمقراطية):

القائد الديمقراطي يعمل على توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويشجعهم كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، فيلتفوا حوله ويدعمونه، ويحبونه ويتقبلون أوامره بروح رياضية ويسعون لتنفيذها، وهو ما يؤدي لانتشار مشاعر الرضا والارتياح والخلص والإقبال على العمل والتعاون والاستقرار ورفع الروح المعنوية وخلق الروح الإيجابية مع زيادة الإنتاج دون رقيب مباشر، فقد تبين أنه رغم الروح الإيجابية مع زيادة الإنتاج دون رقيب مباشر، فقد تبين أنه رغم أن إنتاج العاملين في الجماعة التي يقودها قائد ديمقراطي يقل عن إنتاجهم في الجماعة التي يقودها استبدادي، إلا أن غياب القائد الديمقراطي لا يؤثر على كفاءة الإنتاج وكمه بقدر ما يحدث عند غياب القائد الاستبدادي عن جماعته.

كذلك تسود العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ذات القيادة الديمقراطية أكثر مما تكون في الجماعات ذات القيادة الديكتاتورية حيث تظهر فيها التسلية وتسود العلاقات العدوانية.

ورغم ما تحققه القيادة الإقناعية من إيجابيات تنعكس آثارها غالباً على العاملين وعلى الإنتاج، إلا أن التمادي في اللامركزية رغم أنه قد يعاون في خلق كوادر إشرافية وقادة أصغر وهو أمر مطلوب، إلا

أنه قد يؤدي إلى نوع من التسبب واللامبالاة بين المرؤوسين حين يفقد القائد القدرة على الاحتفاظ بالمناخ القيادي والسيطرة على اتخاذ القرار وخاصة في حالات الغلو والمبالغة.

أفضل نمط للقيادة هو الذي يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من الفرد والعمل عن طريق خلق روح فريق العمل الواحد والحصول على نتائج جيدة عن طريق بناء علاقات متينة بين الأفراد في المنظمة.

#### 5- مصادر قوة القيادة:

صحيح أن القيادة حصيلة مزيج من العناصر، منها شخصية القائد، وما يتعلق بمرؤوسيه وطبيعة التنظيم، والبيئة التي تعيشها المنظمة وضغوط الزمن، إلا أن هذا لا يمنع القول أن التي تعيشها المنظمة وضغوط الزمن، إلا أن هذا لا يمنع القول أن هناك مصادر لقوة القيادة، مصادر مرده.

حيث قسم " فرانس وارثن " هذه المصادر إلى خمسة، ثلاثة منها تدعى مصادر المنصب بينما تدعى الباقية مصادر الشخصية.

فمصادر المنصب تحصل عليها القائد نتيجة السلطة التي أعطتها له المؤسسة، بينما المصادر الشخصية يحصل عليها القائد نتيجة ميزات خاصة، ويحملها معه إلى المؤسسة (جحايشية، 2010، ص 32).

ومصادر هذه القوى ككل هي:

**5-1- قوة الشرعية:** هي القوة الممنوحة لموقع أو منصب ما كما هو محدد في التسلسل، فهي تمنح لمن تحتل ذلك المركز ليتمكن من أداء عمله فيه.

**5-2- قوة المكافأة:** هي قوة إعطاء أو حجم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، ذات قيمة مقبل التأثير على الآخرين، وتزداد أهميتها وقيمتها بمقدار ما تزداد قوة المكافأة التي أعطيت لهؤلاء الرؤساء.

**5-3- قوة الخبرة:** هي قوة امتلاك أو خبرة الاختصاص في مجالات محددة من المعرفة، فالخبرة قد تكون أحد أبرز الدلائل على ديمومة واستمرارية بعض الرؤساء في مناصبهم ولفترات زمنية طويلة الأمد، والبروز في الخبرة، وعلى وجه العموم فإن الأفراد الذين تبوؤ مناصبهم، قيادية يمتلكون حجما هائلا من قوة الخبرة التي أوصلتهم إلى تلك المناصب.

4-5- **قوة الإكراه:** هي قوة التأثير على الآخرين بواسطة العقاب أو حسب مسلمات إيجابية إذ لم يخضعوا للسلوكيات المرغوبة، ومن بين العناصر الدالة على قوة الإكراه والانتقادات الصادرة عن الرئيس إلى مرؤوسيه.

كتوجيه رسائل تنبيه، فصل المرؤوسين، خصم الراتب، أو إصدار عقوبات مختلفة ومن بينها إسقاط الراتب.

5-5- **قوة المرجعية:** هي قوة التأثير على الآخرين نتيجة إعجاب وتمسك هؤلاء الآخرين من الشخص المعروف منهم بأنه مرجعي، وقوة المرجعية مستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها الأشخاص.

ولقد قسمت أيضا مصادر القوة القيادية إلى مصادر مردها السلطة وصفات القائد نفسه وتتمثل المصادر فيما يلي:

#### 5-5-1- المصادر الرسمية:

و يمكن تصنيفها إلى مايلي:

- بما أن القائد له سلطة لإيقاع الجزاء والعقاب أو الثواب.
- كما أن المركز الرسمي الذي يتمتع به القائد وموقعه في السلم التنظيمي يشكل قوة للقيادة.
- كما أن ما يملكه القائد من مهارة وفن تميزه من غيره من الرؤساء له الأثر قوته.

#### 5-5-2- المصادر الذاتية أو الشخصية:

إتصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة تصنيف أثرا كبيرا على قوة مصدرها الرسمي، فشخصية القائد المحببة للمرؤوسين تشكل مصدرا لمحبة مرؤوسيه والتزامهم بأوامره وتوجيهاته.

حيث توجد كذلك عوامل مؤثرة على القيادة وهذا من خلال:

- صفات وشخصية المرؤوسين ( نفسية، سلوكية، جسمية).
- أهداف المنظمة سواء الإستراتيجية أو القصيرة المدى.
- نوع منظمة العمل سواء من حجمها أو نوع المهام، والحوافز وجماعة العمل.
- الظروف والعوامل البيئية بمنظمة العمل من حيث ما تمر به ظروف وعوامل مؤثر سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية.

مصادر بناء الشخصية القيادية متعددة وتعد بمثابة نقطة ارتكاز أو تجمع حقيقة تلتف حولها باقي المهارات والقدرات القيادية الأخرى والصفات التي تجمع بين هذه المصادر هي ارتباطها بشخصية القائد صعوبة تفويضها للآخرين مع القدرة على نقلها وتعليمها.

### 6- العملية القيادية:

تتطلب القيادة من القادة و الإلتباع على السواء، أداء عدد من الأدوار الخاصة بالعلاقة بينهما وهناك عدد من الطرق التي يمكن أن يتبعها عضو الجماعة ليصبح قائداً شرعياً. وتشير قضية الشرعية إلى كيفية وصول القائد إلى المركز القيادي، أي كيفية تحقيق الشرعية، ففي الجماعات ذات البناء التنظيمي الرسمي تقوم جهة خارجية باختيار قائد الجماعة، ويسمى هذا الفرد "القائد المعين"، أما الجماعات غير الرسمية فإن أعضائها يقومون بمنح القائد السلطة ويسمى الفرد الذي يصل إلى السلطة بهذه الطريقة " القائد المختار". ولا بد من الإشارة إلى أن الجماعات الرسمية لا تخلو من قائد مختار (أو غير الرسمي) يمارس نفوذه بين زملائه اعتماداً على خصائصه الشخصية، وعلى قدراته اللغوية بوجه خاص، وسواء تولى القائد منصبه عن طريق التعيين أم عن طريق الاختيار فإن القيادة عملية اجتماعية معقدة، تتضمن تبادلاً أو تفاعلاً مستمراً بين القائد وأعضاء الجماعة. فإن القادة يقومون بالامتثال لمعايير الجماعة، وبالخروج على هذه المعايير في بعض الأحيان لتحقيق التغيير المطلوب، ويعملون كوسطاء للتغيير فيوجهون جماعاتهم نحو أفاق جديدة (عبد الفتاح، ص ص78،79).

### 7- التطور التاريخي للقيادة ونظرياتها:

لقد بدأ الاهتمام بموضوع القيادة منذ القديم، وهذا لأهميتها في مجال التنظيم عبر مختلف العصور، ومن خلال هذا التطور التاريخي برزت العديد من النظريات التي تناولت القيادة من مختلف جوانبها حيث ستعرض في هذا الفصل إلى التطور التاريخي للقيادة ونظرياتها بنوعها الكلاسيكي والحديث.

#### 7-1- التطور التاريخي للقيادة:

##### 7-1-1- القيادة في مصر الفرعونية:

ففي مصر الفرعونية التي كان فيها الملك مصدر السلطات بل كان الفراغة يعتبرون مصر كلها ملك لهم.



ولهذا عرفت نظاماً أبويًا في القيادة يمثلته الملك ووزيره الأول وحكام الولايات الحكومية من مالية وزراعة ومخازن تموين وأشغال عامة... الخ .

كما عرفت أساليب متقدمة من الغدرة كتدريب كبار القادة والموظفين لتنمية مقدراتهم القيادية وزيادة معرفتهم وخبراتهم، وعرف عن المصريين القدماء أيضاً مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية ومبدأ توصيف الوظائف ومبدأ الرقابة على الغدرة من خلال رقابة السجلات والدفاتر إضافة إلى مبدأ التخصص ومبدأ الحوافز. مفهوم القيادة في تلك الفترة كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية من أجل تحقيق أعلى درجة ممكنة من الرخاء لكل فرد ليعم الازدهار للمجتمع كله.

### 7-1-2- القيادة في الحضارة الصينية:

وفي عهد الحضارة الصينية القديمة والتي اتبعت صوراً من التخطيط والتنظيم ذي مستوى عالٍ واهتمت بالاتصالات بصورة مميزة فقد خصصت لها أحد مستشاري الحاكم التسعة ليتولى شؤونها كما عرفت أسلوب الامتحان معيار لشغل المناصب الإدارية. وكانت الامتحانات موجهة للكشف عن معرفة المرشح بأمور الوظيفة التي سيشغلها من جهة عن مستواه الأدبي والتعليمي مكن جهة ثانية، ثم عن مواهبه واستعداداته وقدراته على الإبداع. ولم تكن هذه الأساليب سوى نتيجة لتطبيق تعاليم الفيلسوف "كونفوشيوس" والذي وضع لها قواعد عديدة من أهمها:

- أن يتفهم مصلحة بلده ويقوم بما يجنبها القلق والاضطراب.
  - أن يؤثر المصلحة العامة على مصلحة الخاصة ويتجنب أي تحيز أو موالاة.
  - أن يؤدي دوره باستمرار بكل فاعلية ونشاط دون ملل أو كلال.
  - أن يحسن اختيار موظفيه من حيث الكفاءة والأمانة.
  - أن يعرف كيف يوجه جهود تابعيه نحو انجاز الهدف (الدور القيادي).
- كما رأى "كونفوشيوس" انه يجب على القائد عند معالجته لأية مشكلة أن يضع في اعتباره آراء تابعيه وان يتيح لهم الفرصة لإبداء هذه الآراء وأكد على ضرورة توافر المعرفة لدى القائد وأن يتبع أسلوب الحكمة والقدوة الحسنة والإدراك الواعي لعادات وتقاليد التابعين إضافة إلى إتباعه أسلوب الاستشارة وقد حذر من أسلوب التسلط والإجبار.

## 3-1-7- القيادة في الحضارة اليونانية:

وعرفت الغدرة اليونانية نظام المجالس لكل مدينة وطبقت مبدأ الوظيفة الدورية المؤقتة المأجورة. وأن الوظيفة العامة تتمثل بالسمو على المصالح الخاصة وتقديم المصلحة العامة عليها. وكانت الكفاءة أساسا لتقدير الموظفين ومكافأتهم. كما أخذت بمبدأ تكافؤ الفرص وكما يقول سقراط: الإدارة مهارة متواصلة عن المعرفة الفنية والخبرة. وهذا يعني الاهتمام بمعرفته الفنية التي يمكن اكتسابها من خلال العمل.

وحسب أفلاطون فالقائد شخص لا يلتزم بالعمل وإنما مهمته توجيه رؤوسيه القادرين على التنفيذ وعليه فهو يدعو إلى التخصص وتقسيم العمل ( جعلوك، 1999، ص15).

## 4-1-7 القيادة في الحضارة الرومانية:

وفي الحضارة الرومانية نلاحظ بعد أن كانت المناصب الإدارية العليا في الدولة والتي عرفت تحت اسم القناصل وعددهم عشرة يشرفون على الشؤون القانونية والمالية والشرطة وغير ..... من أبناء العوائل الأرستقراطية.

إلا أنهم أصبحوا فيما بعد كما في عهد "دقليانوس" و"قسطنطين" يختارون من ذوي الكفاءات والقدرات الذهنية والعملية. وكان الإمبراطور الذي يختار حكام الولايات يسمح لهم بتولي مناصبهم لفترات طويلة نسبيا لتفهم مشاكل ولاياتهم، ويمنحهم الرواتب العالية... الخ

وشهدت الفترات المتأخرة من عهد الإمبراطورية تسلسلا وظيفيا ومعايير لشغل المناصب الإدارية مثل الثقافة القانونية والخبرة الطويلة في الإدارة، كما شهدت تنظيما إداريا راقيا في العديد من مجالات الحياة. وبعد اعتناق الرومان للديانة المسيحية ظهرت أفكارا إدارية أكثر رقيا بحيث طبقت مبدأ الإدارة بالمشاركة ضمن تسلسل هرمي تدريجي مركزي في الهيكل والتنظيم ولا مركزي في إدارة الأقسام والأقاليم أي مبدأ ( تفويض السلطة) ( جعلوك، ص 17).

شهدت القيادة في هذا العصر تنظيما إداريا راقيا في العديد من المجالات و ظهرت أفكارا إدارية أكثر راقيا بحيث طبقت مبدأ الإدارة بالمشاركة ضمن تسلسل هرمي تدريجي.

## 7-1-5- القيادة في الحضارة العربية:

لقد تطورت القيادة منذ عهد الرسول (ص) ومن خلفه ولاسيما الخلفاء الراشدين.

## 7-1-5-1- القيادة في عهد الرسول الكريم "صلى الله عليه وسلم":

قد عمل الولاة على إشباع حاجات عمالهم عملاً بالحديث الشريف " من ولي له عملاً وليس له منزل فليتخذ منزلاً، أو ليس له زوجة فليتزوج. أو ليس له دابة فليتخذ دابة" وكان عليه الصلاة والسلام يحث العاملين في الخدمة العامة على حسن الأداء " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" وكان الأجر يؤدي بحسب العمل. كما جاء في الآية الكريمة " ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون " (سورة الأحقاف الآية 19).

وكانت الإدارة في عهده عليه أفضل الصلاة والسلام تؤخذ بمبدأ الشورى ولاسيما من عرف بالعقل والحكمة والبصيرة كما جاء في الآية الكريمة " وأمرهم شورى بينهم " (سورة الشورى الآية 38)

## 7-1-5-2- القيادة في عهد الخلفاء الراشدين:

بعد وفاة الرسول الكريم(ص) ظهر للوجود مؤسسة سياسية جديدة للدولة الإسلامية تعتمد على مفهوم جديد سمي بالخلافة فاختلف مفهوم القيادة عما كان عليه زمن الرسول صل الله عيه وسلم حيث أصبحت صلاحيات الخليفة أقل شأنًا منها عن الرسول صلى الله عليه وسلم فالخليفة قائد للدولة لا يستمد وجوده من خلال تفويض إلهي بل من خلال اجتماع إدارة غالبية المؤمنين المتمثلة بالبيعة. إذ كان لابد من أخذ موافقة الشعب على شخص الخليفة عن طريق بيعة الناس له بالخلافة. كما كان يجب على الخليفة أن يسير في قيادته وإدارته للناس وفق كتاب الله (القرآن الكريم) وسنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم وهو أي الخليفة أول من يخضع لهذه الأحكام وقد اعتمدت القيادة في زمن الخلفاء على مبادئ منها:

- الاعتماد على الأسلوب الاستشاري كما فعل أبو بكر الصديق (رضي الله عنه) في قتال المرتدين.

- مبدأ التخصص وتقسيم العمل: مع مراعاة الكفاءة والمعرفة بالعمل.

- اختيار القادة على أساس الكفاءة والجدارة والأمانة وقد وضع هذا المبدأ منذ زمن الرسول وتابعه خلفاؤه الراشدين. وهذا المبدأ أكثر ما يطبق في تعيين جباة الضرائب.

- تدريب القادة واختبارهم، خاصة الفقهاء والولاة.

### 7-1-5-3- القيادة في العصر الأموي:

وفي العصر الأموي زادت رقعة الدولة وأصبح الاتصال فيما بين أرائها صعبا مما أدى إلى تفويض السلطات للولاة وكان لابد لمن يعين واليا أن تتوفر له صفتان هما القدرة والأمانة عملا بالآية الكريمة "إن خير من استأجرت القوى الآمين".

وفي عهد الخليفة عمر بن عبد العزيز طالب ولاته وعماله بتسليط الإجراءات وعدم الإكثار من المكاتبات والاستفسارات، كما حرص على التقشف النفقات العامة ( جعلوك، ص 18).

### 7-1-5-4- القيادة في العهد العباسي:

في العهد العباسي تطورت القيادة لتشمل دواوين أكثر ولا مركزية أكبر، حيث زاد توسع الدولة أكثر، كما عرفت بعض الأساليب الإدارية كمسألة التحقق قبل الاهتمام للموظفين والرقابة، بحيث يكون ثمة في كل موقع من يبحث للوالي بما يلاحظه من أمور العمل والعاملين وغير ذلك.

وقد اعتمد الخليفة آنذاك على العناصر العربية وغير العربية في الولاية وكان هناك تطور ملحوظ في تطوير الإدارة يشهد على ذلك تطور الدواوين وغير ذلك. واتبع في هذا العهد مبادئ إيجابية منها مبدأ الاختيار على أسس وتدريب القادة ومبدأ التخصص والجد والاهتمام ( كنعان، ص 59).

### 7-1-6- القيادة في مدرسة لكميرالست:

تكونت مدرسة "الكميرالستمن" مجموعة أساتذة ورجال الإدارة الحكومية الألمان والنمساويين وقد انتشرت أفكارها في أوروبا ابتداء من عام 1550 وازدهرت حتى العام 1680، وكان نمط تفكير روادها من تفكير التجاريين البريطانيين والطبيعيين الفرنسيين، حيث سادت أفكارها في إنجلترا و أوروبا على أثر تفتح النظم الإقطاعية. من أبرز كتاب هذه المدرسة الذين ساهموا في ترجمة وتفسير أفكارها نجد في مجال القيادة الإدارية.

حيث يرى أصحاب المدرسة أن الحاكم يجب أن يعتمد على قادة إداريين يتسمون بالمهارة والموهبة والوعي وتتوفر لديهم المعرفة الواسعة ويتبعون أسلوبا سليما في الرقابة كما ينسب الفضل إليها في التطور الإداري الذي شهدته العلمية التي نادي بها " فريديريك تايلور " فيما بعد ( جعلوك، ص 19).

7-1-7- القيادة في العصر الحديث:

7-1-7-1- مدرسة الإدارة التقليدية (الكلاسيكية): والتي كان من أهم روادها "هنري فايول" ومن أهم مبادئها ما يلي:

- تقسم العمل باستعمال التخصص والمزايا.
- توازن السلطة والمسئولية.
- الالتزام والانضباط في العمل والنظام.
- وحدة الأمر وعدم تدخل بين صلاحيات الإدارة.
- التسلسل في العلاقات الوظيفية.
- النظام المادي والاجتماعي بحيث يكون لكل شيء مكانه.
- المساواة.
- استقرار وثبات العمالة.
- المبادرة وتطويرها من خلال النظام.
- وتقاس كفاءة المدير بقدرته على سن تطبيق هذه الوظائف بكل فعالية وعليه يرى "فايول" ضرورة تدريب المدراء ورفع كفاءتهم ليكونوا قادرين على أداء مهامهم بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة.

7-1-7-2- مدرسة الإدارة العلمية:

ومن المدرسة التقليدية انبثق ما يدعى بنظرية الإدارة العلمية ومن أهم مؤسساتها "فريدريك تايلور" ومن أهم مقولاته هي أن الهدف الرئيسي للمنظمة يجب أن ينصب على التقدم للإدارة والعامل والتقدم للإدارة يعني الأرباح فقط، بل الاستقرار والنمو أيضا، وبالنسبة للعامل لا يعني زيادة الجور فقط بل رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية أيضا.

7-1-7-3- المدرسة السلوكية في الإدارة:

جاءت كرد فعل على الإدارة العلمية أهم روادها "التون مايو" والذي كان يؤكد على أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة الفعالة للمنظمات وأن تركيز الإدارة على المكافأة وإهمال الجوانب الإنسانية لا يمكن أن يكون لها تأثير فعال على الإنتاجية بصورة أكبر أمر غير واقعي والمدير الجيد يمكنه أن

يميز جوانب قوة الفريق. وهو عن طريق ذلك يستطيع تطوير هذه المهارات بالمشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك تنمية قوة الجماعة وعدم الاعتماد على الفرد في مسألة القيادة ( كنعان، ص 60).

### 7-2- نظريات القيادة:

لقد أصبحت مشكلة اختيار القادة الإداريين وإعدادهم وتطويرهم من أهم ما تقي به الدول الحديثة على اختلاف أنظمتها ولم يكن حل هذه المشكلة يسيرا نظرا لصعوبة تحديد المتطلبات الجوهرية للقيادة الناجحة مما أدى إلى بروز نظريات أساسية حولها وتقسيمها إلى كلاسيكية وحديثة.

القيادة في كل العصور تختلف في المبادئ التي وضعت في كل حضارة لكن كانت تسعى إلى تحقيق أعلى مستوى من الأداء التنظيمي.

### 7-2-1- القيادة في النظريات الكلاسيكية:

لقد نشأت هذه النظريات في تحديد ماهية القيادة وكيفية اكتسابها فمن تلك النظريات ما يرد القيادة وينسبها إلى صفات وخصائص الشخص، فيما هنالك نظريات تردها لسلوك القائد وهنالك من يقول الموقف الثري يجد القائد نفسه فيه.

### 7-2-1-1- نظريات السمات:

تعتبر نظرية السمات من أولى النظريات التي اهتمت بدراسة موضوع القيادة والتي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدورهم يحملون مواهب فذة وخصائص فريدة تؤهلهم للقيادة بمعنى أن "يولدون ولا يضيعون".

وقد كان الاهتمام فيما يتركز حول محاولة البحث عنها وتحديد تلك الصفات الجسمانية العقلية والسمات الشخصية المتميزة الموروثة التي يتمتع بها القادة.

وتقوم نظرية السمات أن امتلاك سمات معينة يمكن أفراد معينين من تنبؤ موقع القيادة الإدارية ومن بين هذه الصفات:

- الصحة الجيدة وقوة الاحتمال.
- طيب الخلق وحسن السلوك.
- القدرة على إقناع الآخرين واتخاذ القرار.

- الإحساس بالمسؤولية.
  - العدل والتفاؤل وروح الفكاهة.
  - القدرة على اكتشاف مميزات الآخرين وهدوء الأعصاب وسرعة التفكير السليم.
- ولقد حدد "دافير" أيضا بعض الصفات الشخصية حيث وضعها في أربعة صفات رئيسية تميز القائد الناجح وهي: الذكاء، النضوج الاجتماعي، سعة الأفق.
- ذاتية الدوافع والحرص على الانجازات واتجاهات العلاقات الإنسانية، والواقع الارتباط بين السمات التي توصل إليها العلماء والكتاب وبين النجاح أو الفعالية في القيادة، لم يتأكد بصورة في معظم الدراسات والبحوث التي أجريت. حيث وجهت عدة انتقادات في هذه النظرية ونقاط ضعف كما يلي:
- أن السمات الشخصية القيادية التي توصل إليها هذه النظرية لا تتوافر جميعها في كل القادة بجانب وجود هذه السمات في غير القادة.
  - هذه النظرية أهملت دور المرؤوسين في نجاح القيادة، كما غفلت عن دراسة تأثير اختلاف المواقف القيادية على فعالية القيادة، حيث تفترض هذه النظرية أن تتوافر فيه سمات القيادة، يظل قائدا فعالا مهما اختلفت المواقف القيادية.
  - فشل هذه النظرية ودراساتها في تحديد على الأقل سمة واحدة يمكن استخدامها كأساس للتمييز بين القادة وغير القادة.
  - ظهور المدرسة السلوكية في علم النفس التي كانت لها الأثر والتي تنادي بأن السمات الشخصية لا تولد مع الفرد، فالجزء الأكبر منها يكتسب من تجارب الفرد في الحياة وتفاعله مع حركة البيئة وخصائصها.

### 7-2-2-2- نظرية الرجل العظيم:

وتعد أول نظرية حاولت أن تفسر لنا ظاهرة القيادة حيث تنطلق هذه النظرية من فرضية معينة هي أن القائد شخص من ذوي المواهب المتميزة التي تجعل باستطاعته قيادة المنظمة وإحداث ما يراه شأنها من تغيرات تكون مستعدة لتقبلها.

فقد اعتبر المفكرون الأوائل القائد الشخص يمتلك تأثير قوي إيجابي على الآخرين ويستخدموا كمثال القادة العسكريين والسياسيين الذين حظوا بحب وولاء أعداد كبيرة من الناس وحققوا أعمال عظيمة وعندما حاول المفكرون تحديد كيف وصل هؤلاء القادة إلى هذه المكانة افترضوا بأن القيادة: هي سمة

وموهبة إما أن يملكها الفرد أو لا يملكها. فكما قد يملك البعض موهبة الصوت الرخيم أو الجمال الباهر... إلخ، يملك الآخرون هذه الموهبة المهمة.

وقد لقيت هذه النظرية تأييد بعض الباحثين وأشهرهم "جالتون" الذي أورد العديد من البيانات والإحصائيات التي تثبت صحتها إلا أن هذه النظرية التي تأثر أصحابها بالقول أن الإدارة هي أقرب إلى الفن منها إلى العلم لم يحظى بقبول واسع من كتاب الإدارة فهي من ناحية أولى تعني بأننا لن نستطيع أن نهيب قادة لتغطية حاجة الأعداد الهائلة من الإداريين الذين تحتاجهم منظمات الأعمال لأن هذه الموهبة هي الإدارة.

ومن ناحية ثانية أن المجال الطبيعي لهذه النظرة هو المجال السياسي، وهي تصلح لتحديد الصفات اللازمة للزعامة السياسية في مجتمع معين وفي وقتنا لتحقيق بعض الأهداف التي تهم الجماعة ومن أمثلة الرجال العظام الذين تردد ذكرهم "تشرشل"، "ايزنهاور" وكذلك الزعيم الهندي "غاندي" فمثلا هذا الأخير كان قومه يعتبرونه رجلا عظيما لقوة تأثيره فيهم ( علي، 2010، ص ص 36، 37 ).

### 7-2-2-3- النظرية الموقفية:

تشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة هي التي تهيب أفراد معينين ليتبرؤوا مكانة القيادة والفرد الذي قد يكون قائدا في موقف قد لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر. فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم.

حيث يسعى إلى تحديد النمط القيادي الملائم للموقف السائد وطالما أن المواقف المتغيرة فمن الطبيعي أن يتغير النمط القيادة الملائم لمتطلبات الموقف الجديد، بمعنى أنه لا يوجد نمط قيادي واحد يمكن الاعتماد عليه في جميع الظروف. وأن القائد الناجح هو الذي يستطيع تعديل أسلوبه بما يتفق ومتغيرات الموقف وللتعرف على الشخص المناسب للقيادة وفقا لهذه النظرية يتم وضع ذلك الشخص في موقف تجريبي معين وتترك حرية التصرف كما يتم بعد ذلك دراسة تصرفاته ومدى صلاحياته للقيادة كما تذكر هذه النظرية أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف في المواقف الاجتماعية لاستخدام إمكاناته القيادية، ويضرب أصحاب هذه النظرية الأمثال الفكر والعباقرة المخترعين مثل: فورد للسيارات (عياصره، ص ص 51، 52).



## 7-2-2- القيادة في النظريات الحديثة:

إثر إخفاق دراسات أنماط القيادة في النظريات الكلاسيكية، وهذا في تقديم فروض عن محددات وفعالية القيادة تقوم على أساس منهجية سليمة، دفع عدد من الباحثين إلى محاولة إيجاد نظريات تلاقي التغيرات السابقة حيث تتميز هذه النظريات، بأنها تفرض أن متغيرات الموقف تتفاعل مع خصائصها أو سلوك القائد في تحديد فعالية القيادة ومن أهم النظريات التي تمثل هذه الإيجابيات الحديثة في دراسة القيادة ما يلي:

## 7-2-2-1- النظرية التفاعلية:

تعتبر القيادة من وجهة نظر هذه النظرية، عملية تفاعل اجتماعي وتحدد خصائصها على أسس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة المقودين فهي تنظر للقيادة وخصائصها من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه وتربط النجاح في القيادة بقدرة القائد الإداري على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم وإشباع حاجياتهم

## 7-2-2-2- نظرية المسار والهدف (هاوس):

تعتبر نظرية الهدف والمسار "الروبلتهاوس" سنة 1971 والتي طور فيها بالاشتراك مع "تيرانس مينشل" سنة 1974 محاولة للربط بين السلك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين فهي تقرر أن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على واقعية المرؤوسين والأداء وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية، أي أن فعالية القائد تتحدد بقدرته على التأثير على مدركات المرؤوسين الخاصة بالإشاعات والمنافع والتي تتمثل في المسارات المؤدية إليها.

ركزت هذه النظريات على تطبيق مبادئ إلية و ثابتة لحل مشاكل الإدارية و تركيزها علي الحوافز الحركة لطاقات الإنسان متناسبة مع رغبات و مشاعر واتجاهات الإنسان.

لقد مرت مفهوم القيادة الإدارية بعدت مراحل وجرى على المفهوم تغيرات جذرية منذ تأسيس و ظهور الدولة الأولى ومؤسساتها وتوزيع السلطة بينها وتقسيم المجتمع إلى طبقات تغيرت مع مرور الزمن حيث جارتها وباستمرار تغيرات مماثلة في الفكر الإنساني السياسي والاجتماعي والاقتصادي وكلما غاب عن مسرح الحياة طبقة أخذت معها الأفكار والتقاليد والعادات وحتى الأعراف وجاءت الطبقة الجديدة بتقاليدها وهكذا هو ديدن الناس يتغيرون ويتلاءمون مع الجديد. من المجتمعات الإنسانية الأولى مرور

عبر العصور التاريخية الأولى إلى نشوء الإمبراطوريات وزوالها ومن ثم مجيء الحريين العالميين ونشوء المنظمات العالمية ومؤسساتها (عصبة الأمم , هيئة الأمم المتحدة) ثم انتشار الأفكار الديمقراطية الداعية إلى التعددية واحترام حقوق الإنسان وحرية الرأي والمبدأ كان يرافقها دوما تغيرات في هيكلية إدارة المجتمعات وقياداتها. نرى مثلا إن طبقات المجتمع كانت تتغير دوما مع التغير الفكري والعقائدي في المجتمعات انظر مثلا إلى تقسيم المجتمعات إلى طبقة.

#### 8- نموذج فيدلر الخاص بالقيادة الفعالة:

وجد شو (shaw، 1981) لدى مراجعته للبحوث المتصلة بالقيادة الفعالة أدلة تشير إلى فعالية القائد الأوتوقراطي (أو أخصائي العمل)، والقائد الديمقراطي (أو الأخصائي الاجتماعي العاطفي) على حد سواء. ومع أن القيادة الديمقراطية تحقق لإتباعها قدرا أكبر من الرضي والسعادة، إلا أن القيادة الأوتوقراطية تحقق قدرا أكبر من الإنتاجية بوجه عام.

غير أن شو لفت النظر إلى بعض الشروط التي تحد من عمومية هذه النتائج حيث أن إنتاجية الجماعات ذات القيادة الاجتماعية العاطفية تتباين تباينا واسعا، فقد تحقق هذه القيادة إنتاجية عالية جدا في بعض الأحيان وتحقق إنتاجية متدنية للغاية في أحيان أخرى.

بالإضافة إلى ذلك فإن الدراسات التي قارنت بين القيادة المختصة بالعمل والقيادة المهمة بالشأن الاجتماعي العاطفي من حيث الإنتاجية خرجت بنتائج متضاربة. وقد أدى هذا الوضع بالباحثين إلى الافتراض بأن كلا من هذين الأسلوبين قد يمتاز على الآخر في ظروف معينة.

#### 8-1- نموذج الظروف الملائمة للقيادة الفعالة:

كان "فيدلر" هو أول من وضع هذا النموذج عن "1981-1984" وقد انطلق فيه من افتراض إن القيادة الفعالة مرهونة بالتلائم القائم بين الخصائص الشخصية للقائد، أو أسلوب القيادة، وبين متطلبات الموقف الذي تعمل فيه الجماعة. وقد بدأ "فيدلر" بقياس الفرق في اتجاهات القائد نحو أفضل العاملين وأساء العاملين لديه، وقام فيدلر إثر ذلك ببناء مقياس لقياس هذا الاتجاه علما بان التركيز لديه ينصب على رفيق العمل غير المفضل (علي، ص45).

## 8-2- مقياس فيدلر:

يطلب إلى القائد في هذا المقياس أن يستعرض في ذهنه جميع من عملوا أو مازالوا يعملون تحت إشرافه، وأن ينتقي بين الشخص الذي وجد أكبر قدر من الصعوبة في التعامل معه ومن ثم تقدير الشخص على (18) مقياساً فرعياً ثنائياً القطب تقيس خصائص شخصية مختلفة من مثل " لطيف- غير لطيف"، "أهل للثقة- غير أهل للثقة"، "ودود- غير ودود".

ويشكل مجموع تقديرات الفرد على المقاييس الفرعية ل(18) درجته على المقياس الكلي، فإذا حصل على درجة عالية فإن ذلك يعني أنه ينظر إلى الشخص غير المفضل لديه نظرة إيجابية نسبياً، أما إذا حصل على درجة متدنية فإن ذلك يعني أنه يحمل اتجاهها سلبياً نحو ذلك الشخص. ويميل الذين يحصلون على درجة عالية على هذا المقياس إلى الاتسام بالتسامح، ومراعاة مشاعر الآخرين واعتبارهم. وسمى فيدلر هؤلاء بالقادة المهتمين بالعلاقات أو الاجتماعي التوجه.

أما الذين يحصلون على درجات منخفضة فيميلون إلى التحكم والسيطرة في علاقاتهم بأعضاء الجماعة، ويسميهم "فيدلر" بالقادة المهتمين بالوجبات أو عملي التوجه. وقام "فيدلر" بعد ذلك باستقصاء فعالية أسلوب القيادة المشار إليهما في المواقف المختلفة التي تحيط بالجماعات .

## 8-3- المتغيرات الموقفية الثلاثة التي تؤثر في درجة ملائمة الموقف:

نوعية العلاقة بين القائد وأعضاء الجماعة وتشير إلى مدى الولاء والثقة التي يوليها أعضاء الجماعة للقائد، والمناخ النفسي الذي يسود الجماعة.

8-3-1- **بنية العمل:** أي مدى ما يتميز به العمل المطلوب من وضوح أو مدى ما ينطوي عليه من تعقيد وعدد الحلول الممكنة لمشكلاته فكلما افتقر العمل إلى البنية المحددة والوضوح احتاج القائد إلى استئثار الدافعية والإبداع لدى الأعضاء لإيجاد الحلول وإنجاز المهمات.

8-3-2- **سلطة المركز:** وتشير إلى مقدار النفوذ والسلطة المتاحة للقائد من حيث الصلاحيات الممنوحة لتقديم المكافآت وإلحاق العقوبات ومقدار الدعم المتوافر للقائد من رؤسائه.

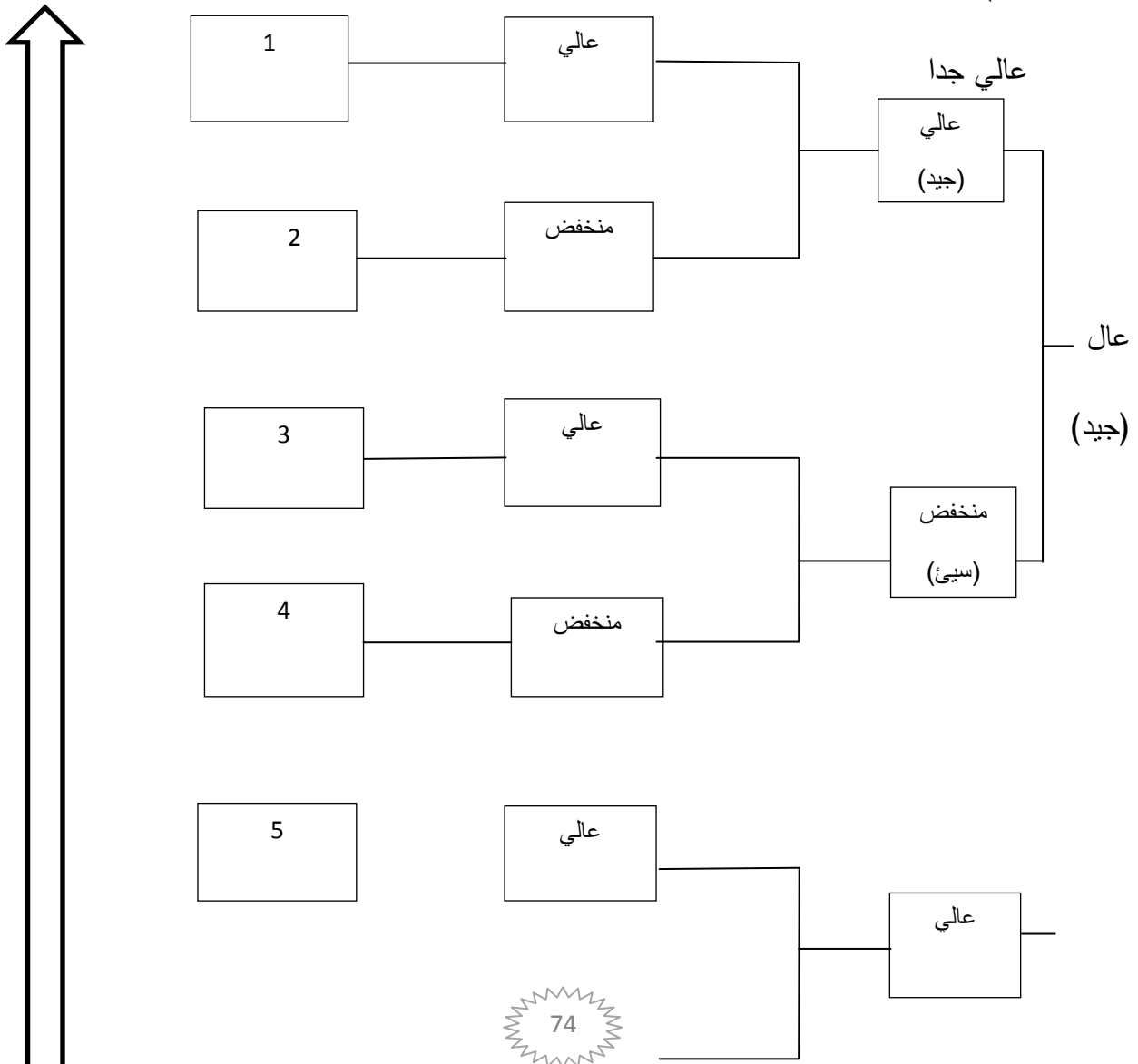
ويؤدي تفاعل هذه المتغيرات مع بعضها البعض إلى إيجاد ظروف ملائمة للقائد، ويفترض "فيدلر" أن القائد الذي يميز بالاهتمام بواجبات العمل سيكون أكثر فعالية في المواقف التي تكون إما

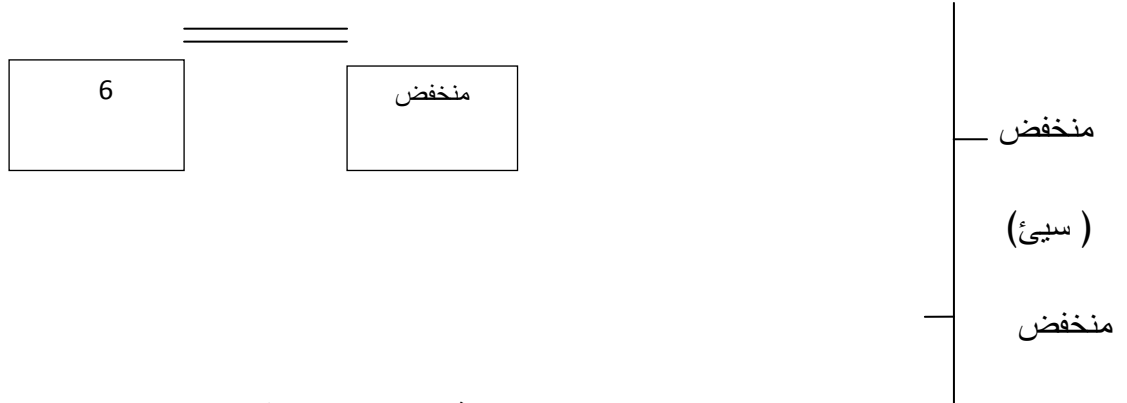
ملائمة إلى حد كبير ( حيث تكون الدرجات على العوامل الثلاثة جميعها عالية) أو غير ملائمة إلى حد كبير (حيث تكون الدرجات على العوامل الثلاثة منخفضة)، أما القائد الذي يتميز بالاهتمام بالآخرين فسيكون أكثر فعالية في المواقف المتوسطة من حيث الملائمة ( أي في الظروف التي لا تكون ملائمة إلى حد كبير ولا غير ملائمة إلى حد كبير).

فإن القائد المهتم بواجبات العمل لا يكون بحاجة لرعاية الروح المعنوية لأعضاء الجماعة، ولا يكون الاهتمام بالعلاقات غير ضروري فحسب "فيدلر" قد يكون مزعجا للجماعة بعض الشيء.

أما عندما تكون الظروف متوسطة من حيث الملائمة أو من حيث عدم الملائمة فإن القائد المهتم بالعلاقات قد يتمكن من إزالة الخلافات في وجهات النظر لدى الجماعة، وزيادة فرص التعاون لديها إلى حد يسمح بالتعويض عن سوء تعريف متطلبات العمل ومحدودية السلطة المخولة للقائد.

العلاقة بين القائد والأعضاء + بنية العمل + سلطة المركز = درجة ملائمة الموقف ( حافظ، ص 73،74).





الشكل (5) - التغيرات المشتركة بين العوامل الثلاثة التي قال بها "فيدلر" وما يؤدي إليه من تباين في درجة ملائمة الموقف للقائد.

- مما سبق ذكره نستنتج أن هناك قائداً فعالاً وأن هناك قائداً غير فعالاً، وأن هناك قائداً يميل لأن يكون فعالاً في موقف معين وإلى أن يكون غير فعال في موقف آخر وأن المتغيرات الموقفية الثلاثة هو نوعية العلاقة بين القادة والأتباع. حيث أن فعالية تعتمد على مدى التوافق بين أسلوب القائد ودرجة الملائمة المتحققة في الموقف الذي تعمل فيه الجماعة.

#### 9- أثر سلوك القائد على الموظفين:

يعتبر القائد ناجحاً من خلال التعرف على استخدام نفوذه والتأثير على أتباعه ومرؤوسيه وعليه وجب التعرف على كيفية تأثير القائد على الموظفين، حيث تعددت الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير.

ومن أهم الوسائل ما يلي:

#### 9-1- استخدام أساليب التدعيم والعقاب:

ويقصد بها منح أو سحب الحوافز الايجابية والسلبية، فالإيجابية كالأجور التشجيعية، المكافآت والعلاوات والشكر والتقدير، هذا بالإضافة إلى استخدام الجزاءات بما تحتويه من لفت نظر، ولوم، وإنذار حيث يستطيع القائد أن يؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده.

#### 9-2- تحديد أهداف العمل:

القائد الناجح هو الذي يحدد أهداف العمل لمرؤوسيه ولأفراد الجماعة التي يعمل بها ويشترط في تحديد الأهداف أن تكون محددة وقابلة للقياس، وموضوعية، وكمية بقدر الإمكان ويمتد الأمر إلى إقناع القائد

لمرؤوسيه بهذه الأهداف وأن يوضحها لهم وأن يربط بين تحقيق هذه الأهداف وبين تحقيق طموحات والأهداف الشخصية للمرؤوسين.

### 9-3- التأثير القائم على أسس خبرة المدير:

تزداد قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.

### 9-4- التأثير القائم على أسس مرجعية:

وهي الوسيلة التي يتخذها القائد من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم وتفهمه لوجهة نظرهم مرجعا أو مدخلا للتأثير فيهم.

### 9-5- التأثير القائم على الاكراه:

وهي الوسيلة التي توم على استخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استشارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء.

### 9-6- جمع وتحليل ونشر المعلومات:

على القائد أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تحس وتهم جماعته ومرؤوسيه ثم عليه أن يقوم بتحليل والانتقاء النافع منها والمؤثر في دافعية وأداء المرؤوسين، فليست كل المعلومات هامة وعلى القائد، ان يوضح أسلوب اتصال مرؤوسيه بهذه المصادر.

### 9-7- تهيئة ظروف العمل:

إن قيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطة بأفراد الجماعة يمكنه ان يزيد من نفوذ القائد في تصميم جماعات العمل وتصميم أو إعادة تصميم مكان العمل من آلات ومكاتب ونظافة، وإضاءة وغيرها من الطرق .

### 9-8- تقديم النصح والخبرة والمشورة:

قيام القائد بتقديم النصيحة في الوقت المناسب تكسبه نفوذا وتأثير على مرؤوسيه ويشيع هذا الامر بين المرؤوسين يشيع ثقة واحترام وقبول المرؤوسين لخبرة ونصيحة قائدهم في المواقف المشابهة

**9-9- اشتراك الآخرين في الامور التي تهمهم:**

يتميز القائد الناجح باشتراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات التي تمسهم، فالمشاركة في الظروف المناسبة تشعر الموظفين بالرضا، والاعتزاز بأنفسهم. غلا أن صور المشاركة تختلف واختيار صور المشاركة، وتحديد من الموظفين من سيتم اشتراكهم، حيث يتأثر بعامل كثيرة منها: كفاءة الموظفين.

**9-10- تحميس ورفع دافعية المرؤوسين:**

يواجه القائد مرؤوسين ذوي دافعية وحماس منخفض لأداء العمل من وقت لآخر أو أن الأفراد تختلف دافعتهم من فئة لأخرى. وعلى القائد الناجح أن يتغلب على ذلك بعدة طرق منها أن يرس حاجات المرؤوسين، وأن يساعدهم في تحديد أهدافهم، وأن يسيرهم تحديد توقعاتهم.

**9-11- تحديد أساليب العمل:**

ويتم ذلك من خلال قيام بوصف مهام العمل، وتحديد طرق التنفيذ وتدريب المرؤوسين، وتوجيههم وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة. وتسهيل إمكانية ملاحظة سلوكهم كقدوة يقتدى بها الموظفين (التميمي، 1992، ص 10)

مما سبق ذكره نستنتج أن لكي يكون القائد ناجح في قيادته لجماعته لتأثير في المرؤوسين ويزيد من تفاعلهم والاتصال فيما بينهم.

**10- المرأة والقيادة:**

تشكل المرأة نصف المجتمع، وأمست تقوم بأدوار عديدة بجانب دورها الأساسي كأم، فعملت في الوظائف الإدارية والتعليمية، فقد تكون مديرة، أو قائد أو كليهما، فالقيادة تتضح أثناء ممارسة العمل مع الآخرين لتحقيق أهداف تنظيمية محددة، ولكي تتمكن المرأة من تحقيق نتائج إيجابية في المجال القيادي لا بد أن تنظر إلى قدراتها الذاتية والى متطلبات العمل التي تقوم به، وذلك يتطلب أن تكون واثقة من قدراتها، وذكية لتتمكن من مواجهة الكثير من التحديات التي تقف أمام معارفها ومهاراتها.

لما كانت ذاتية المرأة تشجع أساسا في جملة مظهرها المؤثر، فإن من الصحيح الملحوظ انه، كلما كانت أغراض الجماعة أقرب إلى المصالح الطبيعية للمرأة كانت أكثر سعادة، وكلما كانت أغراض المنظمة أكثر تجرداً وإبهاما وأبعد عن أن تكون شخصية، كان من الصعب أن تحتفظ بهذا الولاء الحماسي الحار الذي هو سمة القائد رجلاً كان أو امرأة.

فتتولى النساء القيادة في ميادين مثل التمريض، والعناية بالأطفال، والتعليم، والظاهر لنا مما نعرف من النصوص الإسلامية أن المرأة "راعية على بيت زوجها، وولده، وهي مسؤولة عن رعيته".

وقد تصلح أن تقود نساء مثلها للأهداف التي تمس طبيعتها. أما أن تقود رجالاً لمجرد أنها امرأة أو أن تقود قوماً لأنها ابنة فلان دون أن يكون لها خصائص التفوق في القيادة فذلك ما لا نستريح إليه.

وعن أبي بكر -رضي الله عنه- قال : لقد نفعني بكلمة سمعتها من رسول الله -صلى الله عليه وسلم- أيام الجمل بعدما كدت ألحق بأصحاب الجمل فأقاتل معهم، قال لما بلغ رسول الله -صلى الله عليه وسلم- أن أهل فارس قد ملكوا عليهم بنت كسرى، قال : "لن يفلح قوم ولّوا أمرهم امرأة".

وكذلك، القرآن الكريم يروي لنا قصة ملكة سبأ "إني وجدت امرأة تملكهم وأوتيت من كل شيء، ولها عرش عظيم" النمل-23. إذ اتبعت أسلوب الشورى قبل اتخاذ القرار، لا قالت "يا أيها الملأ أفتوني في أمري ما كنت قاطعة أمراً حتى تشهدون" النمل-32.

والملأ : الذين يملأون العين مهابة لما فيهم من قوة.

"قالوا نحن أولوا قوة، و أولوا بأس شديد، والأمر إليك فانظري ماذا تأمرين" النمل-33.

إن الخوف لم يجعلها تستخدم قوة الرجال والبأس الشديد، وإنما حكمت عقلها. إذ كانت تنظر إلى مصلحة رعيته "قالت إن الملوك إذا دخلوا قرية أفسدوها وجعلوا أعزة أهلها أذلة وكذلك يفعلون" النمل-34. (البكري، 1987، ص ص 42، 43).



### خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال التأثير الذي يلعبه القائد على أداء موظفيه بان يتمتع بمصدر للقوة والنفوذ. تعتبر القيادة من أهم الوظائف التي يقوم بها القائد، حيث يقود مجموعة من الأفراد ويوجههم، ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم ويوفق بين مجهاداتهم، ويثير دافعهم ويحفزهم على التعاون والتنافس وهذا من خلال فعالية أداء كل موظف وتقييمه لهذا الأداء

**الفصل الرابع**

**اجراءات الدراسة**

**الميدانية**

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

1- الدراسة الاستطلاعية

1-1- أهدافها

1-2- إجراءاتها

1-3- حدودها

1-4- نتائجها

2- الدراسة الأساسية

2-1- منهج الدراسة

2-2- مجتمع الدراسة

2-3- عينة الدراسة

2-4- حدود الدراسة الزمانية والمكانية

2-5- أدوات الدراسة

2-6- الأساليب الإحصائية

**1- الدراسة الاستطلاعية:**

إن الدراسة الاستطلاعية همزة وصل ما بين الجانب النظري والتطبيقي حيث تقرب الباحث من ميدان بحثه وتزوده بالمعلومات الأولية حول موضوع الظاهرة ومن خلالها يتفحص أدوات القياس التي يستعملها في الدراسة الأساسية ، وبهذا فهي " تعتبر أساسا جوهريا لبناء البحث " (مختار ، 2000، ص47)

**1-1- أهدافها:**

جاءت هذه الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق عدة أهداف ومن بينها:

- استطلاع ظروف وصعوبات الميدان.
- التمهيد للدراسة الأساسية.
- إعداد استمارة لقياس اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية .
- اكتشاف بعض جوانب النقص الميدانية لتفاديها في إجراءات التطبيق الخاصة بالدراسة الأساسية.

**1-2- إجراءاتها:**

**1-2-1- المقابلة:** تعتبر من الأدوات الأساسية في جمع البيانات حول الظاهرة أو الموضوع الذي تتم

دراسته، وهي من الوسائل البسيطة الأكثر شيوعا واستعمالا في مختلف البحوث الاجتماعية.

وقد عرفها " أنجلس": "بأنها محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع الآخر أو مع أفراد، يهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي، أو الاستعانة بها في عملية التوجيه والتشخيص والعلاج، فهدفها جمع الحقائق من أجل الاستفادة منها في البحث" ( سلاطنية، جيلاني، 2009، ص 104).

وقد استعملنا في دراستنا الاستطلاعية الأسئلة المفتوحة وكان الهدف منها معرفة بعض اتجاهات الأساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية، حيث تم الاستفادة منها فيما يخص الصياغة لبعض البنود الاستمارة الأساسية حيث تم محاوره الأساتذة بطريقة عشوائية، خارج أوقات التدريس.

1-3-3- حدودها:

1-3-1- الحدود البشرية:

**العينة:** هي مجموع وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها أو عنها، سواء كانت وحدات العد إنسانا أو حيوانا أو نباتا أو جمادا، وليس من الضروري أن تكون وحدة العينة هي المفردة نفسها. (سلاطنية، جيلاني، ص 127).

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 11 أستاذا جامعيين، مقسمين بين 6 ذكور و 5 إناث من قسم العلوم الاجتماعية. مع العلم تجسيد الموصفات المختلفة لأفراد العينة الاستطلاعية وتوزيعها حسب المنحدر الجغرافي والدرجة العلمية والجنس وهذا تجسيدا للأبعاد التي سيتم قياسها

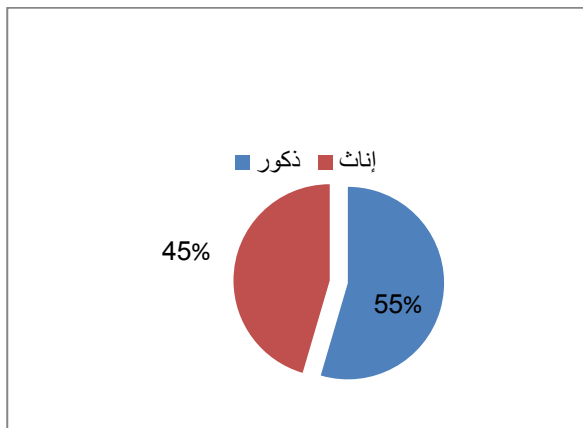
1-3-2- **الحدود الزمنية:** تراوحت مدة الدراسة الاستطلاعية ما بين 2016/03/16 و 2016/3/18.

1-3-3- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة في جامعة 8 ماي 1945 قالمة - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - قسم علم الاجتماع، قسم علم النفس، قسم الفلسفة.

1-4-1- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

1-4-1- خصائص العينة الاستطلاعية:

1-1-4-1 حسب الجنس

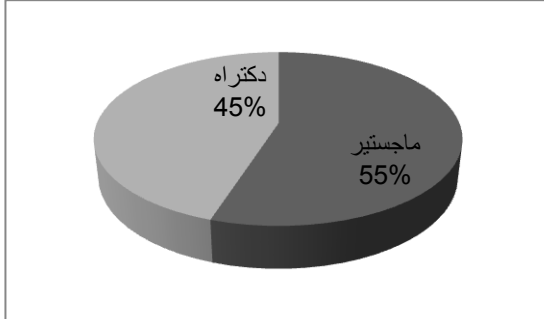


الشكل رقم (6): يوضح الدائرة النسبية حسب متغير الجنس

العينة	التكرار	النسبة
الذكور	6	55%
الإناث	5	45%
المجموع	11	100%

الجدول رقم (03): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس

1-4-1-2- حسب الدرجة العلمية

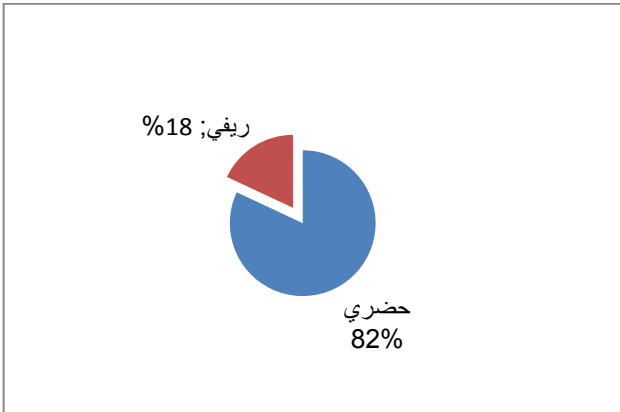


الدرجة العلمية	التكرار	النسبة
ماجستير	6	55%
دكتوراه	5	45%
المجموع	11	100%

الشكل (7): تمثل الدائرة النسبية حسب الدرجة العلمية للدراسة الاستطلاعية

الجدول رقم (4): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الدرجة العلمية

1-4-1-3- حسب الانحدار الجغرافي:

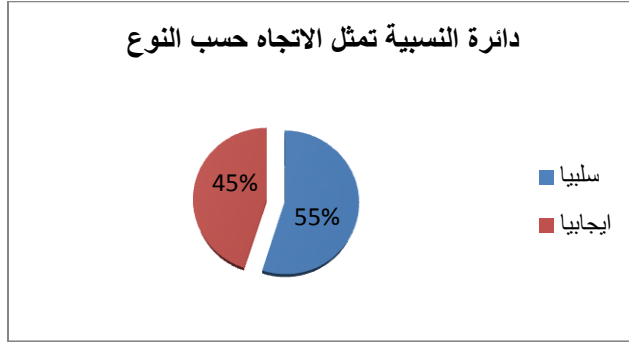


الانحدار الجغرافي	التكرار	النسبة
حضري	9	82%
ريفي	2	18%
المجموع	11	100%

الشكل رقم (08): يمثل الدائرة النسبية لعينة دراسة الاستطلاعية حسب الانحدار الجغرافي

الجدول رقم (5): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الانحدار الجغرافي

يتضح من الجدول رقم (3) و (4) و (5) أن عينة الدراسة الاستطلاعية تم اختيارها من الجنسين ذكورا و إناثا، وحسب درجتهم العلمية، وكذلك الانحدار الجغرافي قد اجتهدنا لتكون مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية قريبة من مواصفات عينة الدراسة الأساسية.



الاتجاه	التكرار	النسبة
ايجابيا	6	55%
سلبيا	5	45%
المجموع	11	100%

جدول رقم (6): يوضح الاتجاه الإيجابي والسلبى | شكل رقم (9): يمثل دائرة النسبية للاتجاه حسب النوع.

ومن خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة استطلاعية تم اطلاع جزئيا على اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية و ذلك من خلال الأسئلة المفتوحة التي تحتوي على ثلاث أبعاد بعد معرفي، وبعد وجداني، وبعد سلوكي أين أمكن الأستاذ من إبداء آرائهم والإجابة بكل حرية وطلاقة حيث أظهرت النتائج بأن اتجاه الأستاذ كان ايجابيا بنسبة 55% من العينة ، في حين أن 45% فقط بأنه سلبيا، وعليه فإن معظم الأساتذة يتقبلون القيادة النسائية لأن المرأة القائمة بالنسبة لها مكانة مرموقة في الوسط الاجتماعي، حيث أن لها الكفاءة لازمة لتحتل على منصب قائدة واستدلالا على ذلك بأحد إجابات المبحوثين " المرأة تركز على كل كبيرة وصغيرة وهي أكثر إدارية من الرجل في دقتها وذلك من خلال التجربة"، وان المرأة تصلح أن تكون قائدة لحسن تعاملها كما وضحت إجابة هذه: " لديها جانب إنساني وعلاقتها الاجتماعية ناجحة في جو من الراحة في التعامل مع المرؤوسين"، أما بالنسبة للأساتذة الذين أجابوا بعدم الموافقة فأنهم لا يؤيدون أن تكون المرأة قائدة لأنها وحسب إدلائهم بأن القيادة هي لا تتناسب مع تكوينها النفسي والجسماني، وأن معظم قراراتها غير صائبة وذلك حسب الإجابة " بأنها أنثى وتبقى أنثى حتى في أعمالها فقراراتها تتخذها بالعاطفة على عكس الرجل يحكم بعقله وليس بقلبه"، وان المرأة لا تتقبل الانتقاد أو الرفض في ما يخص

وأمرها ، وذلك من خلال " أن الرجل يفسح المجال للمناقشة أكثر من المرأة ويجب أن تتعامل معها بحذر .

1-5- وعليه عموماً فالإتجاه كان إيجابياً وهذا قد يكون راجع إلى الانحدار الجغرافي، وحتى الدرجة العلمية على علم أن نسبة الانحدار الجغرافي الذي يخص منهج الدراسة:

الحضري كانت مرتفعة، حيث تقدر ب: 82% وهذه نسبة لا يمكن تجاهلها وقد تترك أثر كبير في بناء الإتجاه.

## 2- الدراسة الأساسية:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة، والعينة إضافة إلى أدوات الدراسة وخطوات إجرائها والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات

2-1- منهج الدراسة:

يعرف المنهج بأنه التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة من أجل الكشف عن الحقيقة لإجراءات البحث تتضمن مجمل النشاطات التي يقوم بها الباحث، من جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتفسيرها واختيار العينات، والاستبيانات وإجراء التجارب والملاحظات الميدانية، وكل ما يحتاجه البحث من إجراءات عملية ونظرية وصولاً إلى النتائج التي تكشف عن حقيقة البحث وفق منهج البحث العلمي الأكاديمي، لغاية الوصول إلى نتائج النهائية وكتابة التقرير ( مصطفى، 2008، ص 81).

وقد استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي حيث يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث، مع الملاحظة أن المنهج يشمل في كثير من الأحيان على عمليات تتبؤ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها.

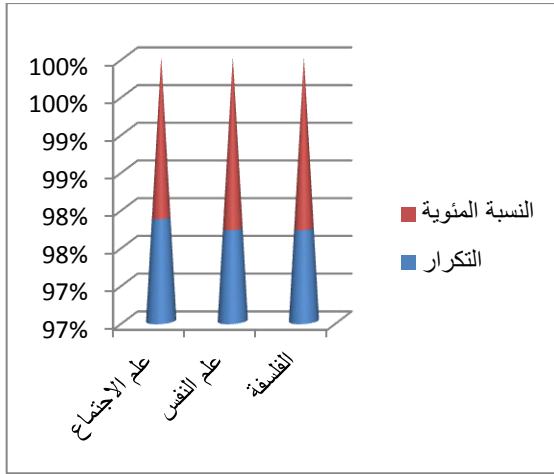
يقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره ( عليان ، غنيم، 2008، ص 52).

## 2-2- مجتمع الدراسة :

المقصود بمجتمع الدراسة مجموع الحالات التي تنطبق عليها خصائص العينة تحدد وفقاً لموضوع الدراسة ( جابر ، 1998، ص 405).



يهدف موضوع البحث إلى معرفة الاتجاهات نحو القيادة النسائية، لدى أساتذة الجامعة بجامعة 8ماي 1945 - قالمة- للسنة الجامعية 2015-2016. وهم موزعين حسب الجدول التالي:



قسم العلم الاجتماعية	عدد الأساتذة	النسبة المئوية %
علم الاجتماع	20	43.52%
علم النفس	16	37.20%
فلسفة	7	16.28%
المجموع	43	100%

جدول (7) : يمثل توزيع عناصر مجتمع الدراسة | شكل رقم (10): تمثيل البياني يمثل توزيع العينة حسب الفروع حسب الفروع  
2-3- عينة الدراسة:

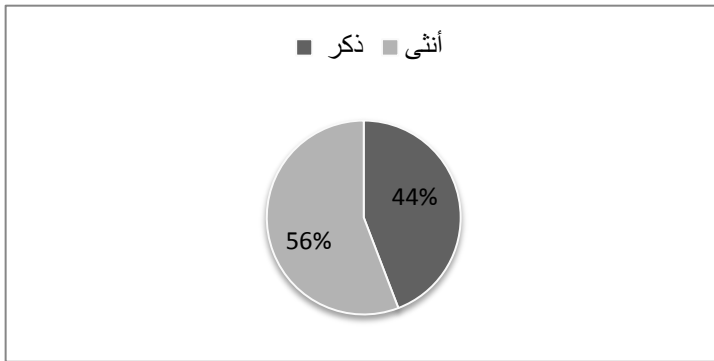
اعتمدنا في اختيار العينة على المسح الاجتماعي، حيث يتمثل هذا الأسلوب في جمع بيانات ومعلومات عن متغيرات قليلة العدد كبير من الأفراد ويطبق هذا الأسلوب في كثير من الدراسات من أجل:

- وصف الوضع القائم للظاهرة بشكل تفصيلي ودقيق.
  - مقارنة الظاهرة موضوع البحث بمستويات و معايير يتم اختيارها للتعرف الدقيق على خصائص الظاهرة المدروسة.
  - تحديد الوسائل والإجراءات التي من شأنها تحسين وتطوير الوضع القائم.
- ويطبق هذا الأسلوب المسح عادة على نطاق جغرافي كبير أو صغير، وقد يكون مسحا شاملا أو بطريق العينة، وفي أغلب الأحيان تستخدم فيه عينات كبيرة من أجل مساعدة الباحث في الحصول على نتائج دقيقة وينسب خطأ قليلة وبالتالي تمكينه من تعميم نتائجه على المجتمع الدراسة.(عليان، غنيم، ص 54).

2-3-1- خصائص عينة الدراسة:

تقدر عدد عينة الدراسة ب 43 أستاذ جامعي من أصل 54 ، مقسمة إلى 24 إناث ، و 19 ذكر كما موضحة في الجد:

2-3-1-1- توزيع العينة حسب الجنس

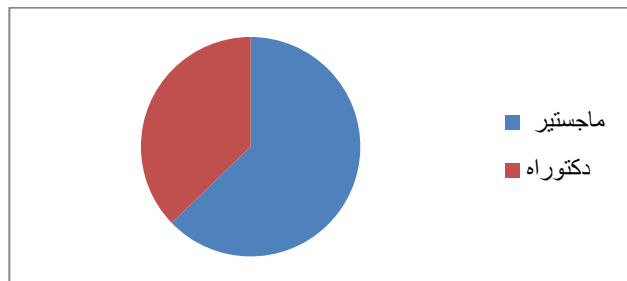


الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	19	44%
أنثى	24	56%
المجموع	43	100%

الجدول (08): توزيع أفراد العينة الأساسية حسب الجنس  
شكل رقم (11): يمثل الدائرة النسبية أفراد العينة الأساسية حسب الجنس

يتضح من الجدول رقم (08) أن عينة الدراسة تتكون من (19) ذكرا، أي بنسبة (44%)، أنثى (24) أي بنسبة (56%) وهذا يدل على أن العدد الأكبر من الأفراد الباحثين كانوا إناث بنسبة 56%، في مقابل 44% من أفراد العينة كانوا ذكورا.

2-3-1-2- توزيع العينة حسب الدرجة العلمية

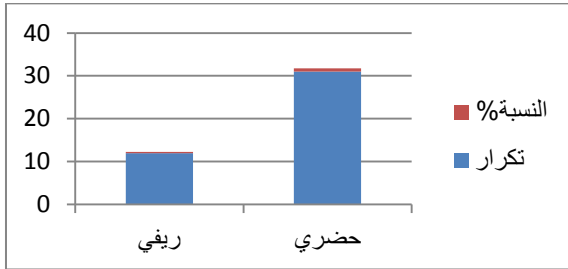


الدرجة العلمية	التكرار	النسبة %
ماجستير	27	63%
دكتوراه	16	37%
المجموع	43	100%

الجدول (09): توزيع أفراد العينة الأساسية حسب الدرجة العلمية  
الشكل رقم (12): يمثل الدائرة النسبية للأفراد العينة الأساسية حسب الدرجة العلمية

يتضح من النتائج المدونة في الجدول (9) أن هناك تفاوت في درجة العلمية حيث يمثل ماجستير نسبة 63 %، تفوق نسبة دكتوراه والمقدرة بـ 37% من عينة الدراسة.

### 2-3-1-3- توزيع العينة حسب الانحدار الجغرافي



الانحدار الجغرافي	تكرار	النسبة %
ريفى	12	28%
حضري	31	72%
المجموع	43	100%

شكل رقم (13): تمثيل البياني يمثل توزيع العينة الأساسية حسب الانحدار الجغرافي

الجدول (10): توزيع أفراد العينة الأساسية حسب الانحدار الجغرافي

يتضح أن الانحدار الجغرافي هناك تفاوت أيضا بين النسب حيث بلغت نسبة حضري بـ 72% أكبر من نسبة ريفى 28% من عينة الدراسة.

### 2-4- الحدود المكانية والزمانية :

2-4-1- الحدود المكانية: تمت الدراسة الأساسية في جامعة 8ماي 1945 كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، فرع علم الاجتماع، فرع علم النفس، فرع فلسفة، بقالمة.

2-4-2- الحدود الزمانية: تمت الدراسة في المدة الزمانية الممتدة ما بين 16 إلى غاية 30 أبريل

2016.

### 2-5- أدوات الدراسة

يستعين الباحث عادة في دراسته بمجموعة من الوسائل والأدوات العلمية، التي تتماشى مع طبيعة موضوعه، وتكون هذه الأدوات إما مبنية مسبقا أو مقننة، أو يبنيتها الباحث بنفسه، والهدف من ورائها الحصول على نتائج موضوعية تكون محل ثقة.

ومن خلال دراستنا، تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات: البحثية والمتمثلة في الآتي:

2-5-1- الاستمارة أو الاستبيان: يعد هذا الأخير من أكثر الأدوات العلمية شيوعا واستخداما، ورغم بعض عيوبه يبقى الأداة الأكثر مرونة، واعتمادا من قبل الباحثين خاصة في مجال العلوم الاجتماعية حيث يساعد الباحث في معرفة المعتقدات والتصورات، والآراء، والاتجاهات أيضا التي هي محل هذه الدراسة .

ويعرف الاستبيان أو ما يطاق عليه البعض بمصطلح الإستبانة أو الاستمارة بأنه " عبارة عن مجموعة من الأسئلة أو - العبارات التقريرية- المكتوبة التي تُعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين". ( عبيدات، آخرون، 1999، ص63)

#### 2-5-1-1- وصف الإستمارة:

وقد تم بناء مقياس البحث على طريقة ليكارت likert التي تمثلت في الخطوات التالية: مراجعة استمارات الدراسات سابقة، وتم خلالها جمع العبارات التي تتصل بالاتجاه المراد قياسه، بحيث تجمع العبارات صياغة واضحة، ثم تقديم لعينة من الأفراد.

#### 2-5-1-1-1- تصميم الإستمارة:

و يتألف استبيان اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية، ويتضمن المقياس 33 سؤال منها: ثلاث أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية (الجنس، الدرجة العلمية ، الانحدار الجغرافي)، 30 سؤالاً مقسم إلى أبعاد ومحاور، وهو مكون من عبارات سلبية وأخرى إيجابية، موزعة على ثلاث أبعاد هم :  
- البعد المعرفي وتضمن (10) بنود تتعلق بمعتقدات الفرد وأفكاره وتصوراته ومعلوماته عن موضوع قيادة النسائية.

- البعد الوجداني وتضمن (10) بنود تمثل مشاعر الفرد وانفعالاته تجاه موضوع قيادة النسائية  
- البعد السلوكي ويشمل على (10) بنود تمثل استعداد الفرد للقيام بأفعال واستجابات نحو موضوع القيادة النسائية

- . وبهذا فإن مجموع فقرات المقياس هو (30) فقرة، وقد صممت البدائل على أساس مقياس ليكارت الخماسي، بحيث تكون الإجابة عن كل عبارة بأحد البدائل الخمسة التالية:(معرض جدا ، معارض، لا أدري، موافق جدا ، موافق). وقد تم التأكد من صلاحيته بعد عرضه على المحكمين، وتعديله فيما يخص بعض العبارات على مستوى الصياغة، وكذا إخضاعه للخصائص السيكمترية، وبعد التأكد من صدقه وثباته ، عرض على العينة الأساسية في صيغته النهائية .

أما بالنسبة لمفتاح التصحيح فهو كالآتي:

العبارة	الوزن النسبي في حالة العبارة المؤيدة (الإيجابية)	الوزن النسبي في حالة العبارة المعارضة (السلبية)
موافق بشدة	(5)	(1)
موافق	(4)	(2)
لا أدري	(3)	(3)
معارض	(2)	(4)
معارض بشدة	(1)	(5)

جدول (11): يوضح البدائل المحتملة للإجابات

ولتحديد طول الخلايا بمقياس (لكارت) الخماسي، تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (0,8=4/5) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

المتوسطات المرجحة:

الإجابة على الأسئلة	الرمز	الوسط الحسابي
معارض جدا	1	من 1 إلى أقل من 1.80
معارض	2	من 1.80 إلى أقل من 2.6
لا أدري	3	من 2.6 إلى أقل من 3.4
موافق	4	من 3.4 إلى أقل من 4.2
موافق جدا	5	من 4.2 إلى 5

الجدول رقم (12): مقياس لكارت الخماسي حسب متوسطات المرجحة

2-5-1-1-2 - اختبار الاستمارة:

- تم توزيع الاستمارة على مجموعة من المحكمين حيث أبدوا ملاحظاتهم وآرائهم والتي تمثلت في التالي:
- تفكيك العبارات المركبة، بحيث تقيس العبارة اتجاه واحد فقط.
  - إعادة الصياغة لبعض العبارات لكي تتلاءم وقياس الاتجاه.

-اختصار بعض العبارات.حذف العبارات المتشابهة.

وبعد إجراء التعديلات المطلوبة والمقترحة من طرف المحكمين والمشرفة، تم تصميم الاستمارة في صورتها النهائية والتي طبقت على عينة البحث 43 أستاذ حيث تضمن المقياس على 30سؤالا موزعا كآلاتي:

المجموع	أرقام العبارات	العبارة
		العبارات الموجبة
		العبارات سالبة
		المجموع

جدول(13): يوضح توزيع عبارات المقياس حسب درجة الايجابية والسلبية:

2-5-1-1-2-1- الصدق المحكمين:

"يشمل المظهر العام للاختبار أو الصورة الخارجية له من حيث نوع المفردات وكيفية صياغتها ومدى وضوح هذه المفردات، ويتناول كذلك تعليمات الاختبار ومدى دقتها وموضوعيتها، وكذلك مدى مطابقة اسم الاختبار على الموضوع الذي يقيس" ( مقدم، 2003، ص 150 ).  
وتعتبر طريقة صدق التحكيم من " أكثر الطرق استخداما " نظرا لسهولةتها، لأنها تشمل آراء مجموعة من المختصين حول الموضوع الواحد، إضافة إلى تركيزها على صدق المضمون أو المحتوى"  
(الطيب، 1999، ص 293).

وقد تحقق صدق الاختبار إلى حد كبير بشهادة المحكمين، وذلك بعد إدخال التعديلات المطلوبة على المقياس وفي مايلي توضيح لكيفية التحقق من صدق المقياس. وكان عدد المحكمين هو 08

العدد	الرقم	العبارات	عدد المحكمين الذين وافقوا على البند
العدد المعرفي	01	أرى أن التكوين النفسي والجسمي للمرأة يقلل من دورها كقائدة ناجحة في العمل.	تقيس 2 تعديل 5 تحذف 1
	02	أعتقد أن المرأة في مركز القيادة لا تفرق في التعامل بين المرؤوسين الرجال أو النساء.	
	03	أعتقد أن المرأة في مركز القيادة ترحب بكل فكر جديد.	7 0 1
	04	أرى أن فترة الطمث عند المرأة تمنعها من القيام بالعمل في مركز قيادي.	7 1 0

0	4	4	أرى أن المرأة في المناصب القيادية أقدر من الرجل في التعامل مع المرؤوسين.	05	
0	3	5	أعتقد أن تولي المرأة قيادة العمل تتيح لها معاقبة المهمل من المرؤوسين	06	
0	2	6	أعتقد أن مشكلات الحمل والولادة تقلل من قدرة المرأة على العمل في مركز قيادي.	07	
0	1	7	أعتقد أن المرأة أقدر من الرجل على الابتكار في المناصب القيادية.	08	
0	1	7	أعتقد أنه في المناصب القيادية يكون الرجل أكثر أقدر من المرأة في اتخاذ القرار الصائبة.	09	
0	4	4	أرى أن مسؤوليات البيت تقلل من قدرة المرأة على إتقان العمل في مركز القيادة.	10	
0	1	7	أشعر أن المرأة أقدر من الرجل في قيام بالعمل القيادي.	11	البعـد الوجداني
0	2	6	أشعر أن المرأة في مركز القيادة توافق على وجهة نظر المرؤوسين وتأخذها في الاعتبار	12	
0	2	6	أشعر أن المرأة في مركز القيادة قادرة على إكساب ثقة المرؤوسين.	13	
1	1	6	أشعر أن رعاية الأم لأبنائها تقلل من دورها كقائدة عمل.	14	
0	2	6	أشعر بالاعتزاز لقدرة المرأة في مركز القيادة على اتخاذ القرارات.	15	
0	1	7	أشعر بالاطمئنان عندما توجهني امرأة في مركز القيادة.	16	
2	1	5	أشعر أن المرأة في مركز القيادة لا تتميز في عملها بالاتزان الانفعالي.	17	
0	4	4	أشعر أن المرأة القائدة في مجال العمل لا تقبل أي تطور.	18	
0	3	5	أشعر أن المرأة قائدة العمل تجد صعوبة في تكوين علاقات إنسانية مع المرؤوسين.	19	
0	2	6	أشعر أن المرأة في مركز القيادة ليس لديها القدرة على	20	

			تقبل المناقشات واقتراحات المرؤوسين.		
0	5	3	أفضل وجود المرأة كقائدة في العمل لأنها لا تفرق في المعاملة بين الرجل والمرأة.	21	البعـد السلوكي
0	0	8	أرفض سعي المرأة في مركز القيادة للسيطرة والتحكم في المرؤوسين.	22	
0	4	4	أوافق الرجل رفضه تولي المرأة منصب قيادي في عملها.	23	
1	1	6	أساند أي رأي يسعى لعدم وجود امرأة في مركز قيادي.	24	
0	0	8	أؤيد وسائل الإعلام التي تبرز نقص كفاءة المرأة في مركز قيادي.	25	
0	1	7	أشجع تولي المرأة قيادة العمل كي تسد عجز في القيادات الرجالية.	26	
0	2	6	ألاحظ تشدد المرأة في مركز القيادة مع المرؤوسات أكثر من المرؤوسين.	27	
0	4	4	أساند أي امرأة تسعى للوصول إلى قيادة العمل لتقتني في دقتها ونظامها.	28	
0	3	5	أفضل قيادة المرأة للعمل لأنه يكسبها احترام الآخرين لها.	29	
0	2	6	أوافق أن عمل الزوجة في مركز قيادي لا يكون على حساب إهمالها للبيتها.	30	

## جدول رقم ( 14 ): يوضح تحكيم الأساتذة

يعتبر البند صادق إذا اتفق عليه 3/2 ثلثي المحكمين. وعليه كل بند لم يوافق عليه 6 محكمين على الأقل من أصل المحكمين 8 فهو غير صادق، ويتم استبداله أو إلغاؤه.



البند	العبارة ما قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
1	أرى أن التكوين النفسي والجسمي للمرأة يقلل من دورها كقائدة ناجحة في العمل.	أرى أن خصائص المرأة الأنثوية تقلل من دورها كقائدة ناجحة في العمل.
2	اعتقد أن المرأة في مركز القيادة لا تفرق في المعاملة بين المرؤوسين الرجال أو النساء.	اعتقد أن المرأة في مركز القيادة لا تفرق في تعامل بين المرؤوسين الرجال أو النساء.
4	أرى أن فترة الطمث عند المرأة تمنعها من القيام بالعمل في مركز قيادي.	أرى أن فترة الطمث تشكل لها عائق في دورها القيادي.
5	أرى أن المرأة في المناصب القيادية أقدر من الرجل في التعامل مع المرؤوسين.	أرى أن المرأة في المناصب القيادية تتعامل بموضوعية مع المرؤوسين.
6	أعتقد أن تولي المرأة قيادة العمل تتيح لها معاقبة المهمل من المرؤوسين.	أعتقد أن المرأة أكثر قدرة من الرجل على معاقبة المهمل من المرؤوسين.
09	أعتقد أنه في المناصب القيادية يكون الرجل أكثر أقدر من المرأة في اتخاذ القرار الصائبة.	أعتقد أنه في المناصب القيادية يكون الرجل أكثر حكمة من المرأة في اتخاذ القرار.
10	أرى أن مسؤوليات البيت تقلل من قدرة المرأة على إتقان العمل في مركز القيادة.	أرى أن مسؤوليات الأسرة تقلل من قدرة المرأة على إتقان العمل في مركز القيادة.
12	أشعر أن المرأة في مركز القيادة توافق على وجهة نظر المرؤوسين وتأخذها في الاعتبار.	أشعر أن المرأة في مركز القيادة أكثر دبلوماسية في المعاملة من الرجل في مجال العمل.
18	أشعر أن المرأة القائدة في مجال العمل لا تقبل أي تطور.	أشعر أن المرأة القائدة في مجال العمل لا تساير التغييرات.
21	أفضل وجود المرأة كقائدة في العمل لأنها لا تفرق في المعاملة بين الرجل والمرأة.	أشجع وجود المرأة كقائدة في العمل لأنها لا تفرق في المعاملة بين الرجل والمرأة.
23	أوافق الرجل رفضه تولي المرأة منصب قيادي في عملها.	أساند رفض تولي المرأة منصب قيادي في عملها.

24	أساند أي رأي يسعى لعدم وجود امرأة في مركز قيادي.	أرفض وجود امرأة في مركز قيادي لأنها لا تسمح بالمناقشات مع من ترأسهم.
27	ألاحظ تشدد المرأة في مركز القيادة مع المرؤوسات أكثر من المرؤوسين.	ألاحظ صرامة المرأة في مركز القيادة مع المرؤوسات أكثر من المرؤوسين.
28	أساند أي امرأة تسعى للوصول إلى قيادة العمل لتقتي في دقتها ونظامها.	أساند أي امرأة تسعى للوصول إلى قيادة العمل لتقتي في دقتها.
29	أفضل قيادة المرأة للعمل لأنه يكسبها احترام الآخرين لها.	أدعم قيادة المرأة للعمل لأنه يكسبها احترام الآخرين لها.

جدول(15): يوضح عبارات لمقياس المعدلة بعد إخضاعها لصد المحكمين

لاطلاع على الشكل النهائي للمقياس أنظر الملحق رقم (1)

5-1-1-2-2- الثبات:

المقصود بالثبات هو صحة ودقة أداة المقياس، أي مدى قدرته على إعطاء نفس النتائج تقريبا إذا ما تكرر استخدامه على الأفراد أنفسهم في أوقات متقاربة فالثبات مرتبط بالخلو النسبي للمقياس من أخطاء القياس (السيد، 1995، ص 158 )

كما ذكرنا سابقا، فإن اختبار صدق الأداة يتم باستعمال اختبار "ألفا كرونباخ"، لقياس الثبات والجدول التالي يبين ذلك:

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	البعد المعرفي	10	0.638	0.798
2	البعد الوجداني	10	0.695	0.833
3	البعد السلوكي	10	0.527	0.725
	اجمالي	30	0.595	0.771

مجدول رقم (16): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ

### المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ عالية، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات ألفا كرونباخ، هذا بحيث أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات، وهذا ما لاحظناه من خلال الجدول أعلاه، الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة

#### 5-1-1-2-3- الصدق الذاتي:

و نقصد بالصدق الذاتي صدق نتائج الاختبار، حيث تكون هذه النتائج حقيقية خالية من أخطاء القياس، و يتم الحصول على الصدق الذاتي من خلال حساب الجذر التربيعي لقيمة ثبات المقياس.

$$\text{الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

$$= \sqrt{0.771}$$

$$= 0.87$$

و من خلال هذه النتيجة نلاحظ بان الصدق الذاتي للمقياس يساوي ( 0.87)، أي انه صدق عالي، و هذا ما يدل على أن المقياس صادق بدرجة عالية.

#### 2-6- الأساليب الإحصائية

بعد تجميع المادة النظرية وفرز المعطيات الكمية التي تحصلنا عليها من الاستمارة، تم ترجمة هذه المعطيات إحصائياً من أجل إعطاء دلائل تدعيمية لما أقره الجانب النظري، ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة، تحدد الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS النسخة 20) كما هو موضح في ملحق رقم (2) باستخدام المعالجات التالية:

- 1- النسب المئوية لبيان توزيع العينة وخصائصها وفق متغيرات الدراسة.
- 2- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، ومعامل الاختلاف لقياس التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي وهو نسبة مئوية.
- 3- اختبار " t- test " للكشف عن دلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات.

**2-6-1- النسبة المئوية:** و تم استعمال النسبة المئوية عينة البحث من المجتمع الأصلي، و لمدى تمثيل

العينة للمجموع الكلي حسب الجنس و التخصصات، و يتم الحصول على النسب المئوية من خلال

القانون التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{مجموع التكرارات}}{100} \times 100$$

المجموع الكلي للعينة

**2-6-2- المتوسط الحسابي:** و يساعدنا المتوسط الحسابي على مدى معرفة تماثل أو اعتدال صفات أو

سلوكات العينة، إذا كان مرتفعا دل على أن قيما كثيرة مرتفعة، و إذا كان المتوسط صغيرا دل ذلك على

انه توجد قيم صغيرة متطرفة، كما يفيد المتوسط في مقارنة مجموعتين بمقارنة متوسط حسابهما. و يتم

حساب المتوسط الحسابي من خلال القانون التالي: (الحفيظ، 1993، ص69)

$$م = \frac{\text{س مج}}{\text{ن}}$$

م: المتوسط الحسابي

مج س: هو مجموع الدرجات (التكرارات)

ن: عدد الحالات (عدد أفراد العينة).

**2-6-3- الانحراف المعياري:**

و هو من أكثر مقاييس التشتت شيوعا و أهمية، و هو الجذر التربيعي لمتوسطات مربعات انحرافات القيم

عن متوسطها الحسابي، و الانحراف المعياري هو الجذر التربيعي للتباين.

و يمكن حساب الانحراف المعياري على النحو التالي:  $ع = \sqrt{\frac{(م-س)^2}{ن}}$  حيث أن:

ع : الانحراف المعياري

م : المتوسط الحسابي

س : الدرجة الخام (التكرار)

ن : عدد أفراد العينة

مج : مجموع القيم.

### 2-6-4- الاختبار التائي (T):

يهدف هذا الاختبار إلى معرفة دلالة الفروق بين متوسطي مجموعتين من الدرجات.

و قد استخدم هذا الاختبار في الدراسة الحالية لمعرفة دلالة الفروق في اتجاهات الطلبة الجامعيين حسب

متغير الجنس ( ذكور، إناث)، و متغير التخصص، و توجد عدة معادلات لحسابه، و في هذه الدراسة و

نظرا لعدم تجانس حجم العينتين استعملنا اختبار (T) لعينتين مستقلتين و غير متجانستين، و يكمن حسابه

على النحو التالي:

$$t = \frac{m_1 - m_2}{\frac{r_1}{n_1} + \frac{r_2}{n_2}}$$

حيث ان:

م1: متوسط العينة الأولى

م2: متوسط العينة الثانية

2 ر 1 : تباين العينة الأولى

2 ر 2 : تباين العينة الثانية

ن 1 : حجم العينة الأولى

ن 2 : حجم العينة الثانية.

**الفصل الخامس**

**عرض ومناقشة**

**النتائج**

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

- 1- عرض عام للنتائج
- 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
- 3- مناقشة عامة للنتائج
- 4- توصيات واقتراحات



**تمهيد**

تحتل المرحلة الميدانية أهمية خاصة في البحوث الاجتماعية، فالقيمة الحقيقية للبحث الاجتماعي لا تتمثل فقط في جمع الجانب النظري والاطلاع على المبحوث والدراسات التي تناولت المشكلة موضوع الدراسة، وإنما تتمثل في اعتمادنا على العمل الميداني. فالمرحلة الميدانية من أهم مراحل الدراسة، ويعتبر هذا الفصل خاتمة الدراسة حيث نستعرض فيه أهم وآخر جزء من الدراسة فسننتظر فيه إلى تحليل وتفسير البيانات، مع عرض النتائج التي توصلنا إليها في نهاية الدراسة.

1- عرض النتائج:

معرفة اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية

يمكن تلخيص النتائج في الجدول الموالي :

1-1- اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية حول البعد المعرفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية %					المقياس	البعد المعرفي
		موافق جدا	موافق	لا أدرى	معارض	معارض جدا		
		5	4	3	2	1		
1.62	3.62	13	15	4	8	3	التكرار	أرى أن مسؤوليات الأسرية تقلل من قدرة المرأة على إتقان العمل في مركز القيادة (1)
		30.2%	34.88 %	9.3%	18.60 %	7%	النسبة %	
1.27	3.27	5	16	12	6	4	التكرار	اعتقد أن المرأة في المركز القيادة ترحب بكل فكر جديد (6)
		11.62 %	37.20 %	27.9 0%	13.95 %	9.30%	النسبة %	
1.21	3.11	03	16	11	9	4	التكرار	أرى أن المرأة في المناصب القيادية تتعامل بموضوعية مع المرووسين
		6.97%	37.20 %	25.8 5%	20.93 %	9.3%	النسبة %	

								(10)
1.72	2.09	2	4	4	19	14	التكرار	أعتقد أن مشكلات الحمل والولادة تقلل من قدرة المرأة على العمل في مركز القيادي (12)
		4.65%	9.30%	9.30%	44.18%	32.55%	النسبة %	
1.62	3.16	5	19	2	12	5	العدد	أرى خصائص الأنثوية تقلل من دورها كقائدة ناجحة في العمل (13)
		11.6%	44.18%	4.65%	27.90%	11.62%	النسبة %	
1.02	3.74	12	14	11	6	/	التكرار	أعتقد أن المرأة أقدر من الرجل على الابتكار في المناصب القيادية (18)
		27.90%	32.55%	25.85%	13.95%	/	النسبة %	
1.74	3.02	7	10	10	9	7	التكرار	أرى أن فترة الطمث تشكل لها عائق في دورها القيادي (19)
		16.27%	23.3%	23.3%	20.93%	16.27%	النسبة %	
1.99	2.84	6	12	4	11	10	التكرار	أعتقد أنه في المناصب القيادية يكون الرجل أكثر حكمة من المرأة في اتخاذ القرار. (21)
		13.95%	27.90%	9.30%	25.58%	23.25%	النسبة %	

1.36	2.51	02	9	7	16	9	التكرار	أعتقد أن المرأة أكثر قدرة من الرجل على معاقبة المهمل من المرؤوسين (24)
		4.65%	37.20%	20.9%3	37.20%	20.93%	النسبة %	
1.20	3.00	03	13	12	11	4	التكرار	أعتقد أن المرأة أكثر قدرة من الرجل على معاقبة المهمل من المرؤوسين (26)
		6.97%	30.2%	27.9%	25.58%	9.30%	النسبة %	
1.47	3.03	على الإجمالي						

الجدول رقم (17) : التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي ، الانحراف المعياري لفقرات البعد المعرفي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج التحليل المبنية في الجدول (17) ، و بالرجوع إلى مقياس لكارث الخماسي، نجد أن أفراد العينة أن اتجاهاتهم عن القيادة النسائية تتمتع بنقص المعلومات وأفكار عن القيادة النسائية وهناك بعض التحفظ في المعلومات، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذه الاتجاهات التي بلغ (3.03) وهو المتوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس ( من 2.6 إلى أقل من 3.4 )، وهي الفئة التي تشير إلى خيار " لا أدري" والبدال على البعد المعرفي، يعني في دائرة الحياد، أما بالنسبة الانحراف المعياري لهذا البعد يساوي 1.47 أي أكبر من واحد صحيح يعني عدم تمركز إجابات المبحوثين وتشتتها.

1-2- اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية حول البعد الوجداني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية %					المقياس	البعد الوجداني
		موافق جدا	موافق	لا أدري	معارض	معارض جدا		
		5	4	3	2	1		
1.69	3.53	11	16	6	5	5	التكرار	أشعر بالاعتزاز لقدرة المرأة في مركز القيادة على اتخاذ القرار (5)
		7%	37.20%	13.95%	11.62%	11.62%	النسبة %	
1.05	2.46	4	6	5	19	9	العدد	أشعر أن المرأة في مركز القيادة لا تتميز في عملها باللاتزان الانفعالي (7)
		37.20%	13.95%	11.62%	44.18%	20.93%	النسبة %	
1.40	2.18	4	2	5	19	13	التكرار	أشعر أن المرأة في مركز القيادة قادرة على كسب ثقة المرووسين. (9)
		9.30%	4.65%	11.62%	44.18%	30.23%	النسبة %	
1.46	2.63	6	2	12	16	7	التكرار	أشعر بالاطمئنان عندما توجهني وترشدني امرأة في مركز القيادة (11)
		13.95%	4.65%	27.90%	37.20%	16.27%	النسبة %	
1.44	3.30	4	24	2	7	6	التكرار	أشعر أن المرأة قائدة العمل تجد صعوبة في

		9.30 %	55.8 1%	4.65 %	16.27 %	13.95 %	النسبة %	تكوين علاقات إنسانية مع المرؤوسين. (14)
1.68	2.74	4	12	4	15	8	التكرار	أشعر أن رعاية الأم لأبنائها تقلل من دورها كقائدة عمل. (20)
		9.30 %	27.9 0%	9.30 %	34.88 %	18.60 %	النسبة %	
1.16	3.74	8	25	5	1	4	التكرار	أشعر أن المرأة القائدة في مجال العمل لا تساير التغيرات. (25)
		18.6 %	58.1 3%	11.6 2%	2.32% %	9.30% %	النسبة %	
1.17	2.55	1	11	5	20	6	التكرار	أشعر أن المرأة في مركز القيادة أكثر دبلوماسية في المعاملة من الرجل في مجال العمل. (27)
		2.32 %	25.5 8%	11.6 2%	46.51 %	13.95 %	النسبة %	
1.33	3.60	8	21	5	7	2	التكرار	أشعر أن المرأة في مركز القيادة ليس لديها القدرة على تقبل المناقشات واقترحات المرؤوسين (29)
		18.6 0%	48.8 3%	11.6 2%	16.27 %	4.65% %	النسبة %	
1.31	3.53	10	13	13	4	3	التكرار	أشعر أن المرأة أقدر

		23.2 5%	30.2 3%	30.2 3%	9.30%	97.6%	النسبة %	من الرجل في قيام بالعمل القيادي. (30)
1.66	3.02	الإجمالي						

**الجدول رقم (18) : التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي، الانحراف المعياري للبعد الوجداني**

يتضح من الجدول أن النتائج التحليل المبينة، أن إجابات الأساتذة على البعد الوجداني أنهم اکتفوا في دائرة الحياد، حيث قدر المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد ب 3.02، والذي يقع بين ( 2.6 إلى أقل من 3.4)، أي يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة خيار "لا أدري" والدال على البعد الوجداني، ومن خلال هذه النتائج، نجد أنه ليس هناك تفاوت في الإجابات مفردات عينة الدراسة حول مدى حيادهم عن هذا الاتجاه، حيث كانت إجاباتهم معظمها بدرجة "لا أدري" هذا ما وضحت الدراسة بالحصول البنود على (7 - 11 - 20 - 27) أما البنود أخرى تدل على الفئة "الموافقة" مما وضحت الإجابات البنود وهذه البنود سلبية حول موضوع الاتجاه ( 5 - 14 - 25 - 29 - 30) على متوسطات متقاربة وهي ( 3.53 - 3.30 - 3.74 - 3.60) على أنهم يوافقون بعدم قيادة المرأة، وهذا يعني أن هناك تردد في الإجابات حيث أن الانحراف المعياري لهذا البعد يساوي 1.66 أي أكبر من واحد صحيح يعني عدم تمركز إجابات الباحثين وتشتتها.

**1-3- اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية حول البعد السلوكي**

**الجدول رقم (19): التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي، الانحراف المعياري للبعد الثالث**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية %					المقياس	البعد السلوكي
		موافق جدا	موافق	لا أدري	معارض	معارض جدا		
		5	4	3	2	1		
1.59	2.02	4	4	4	18	13	التكرار	أويد وسائل الإعلام التي تبرز

		9.30 %	9.30 %	9.30 %	41.86 %	30.23 %	النسبة %	نقص كفاءة المرأة في مركز قيادي. (2)
1.82	3.55	11	19	2	5	6	التكرار	أساند أي امرأة تسعى للوصول إلى قيادة العمل لثقتي في دقتها ونظامها. (3)
		25.5 8%	44.1 8%	4.65 %	11.62 %	13.95 %	النسبة %	
1.24	2.16	4	6	4	8	21	العدد	أوافق أن عمل الزوجة في مركز قيادي لا يكون على حساب إهمالها للبيتها. (4)
		9.30 %	13.9 5%	9.30 %	18.60 %	48.83 %	النسبة %	
0.80	2.72	5	8	8	14	8	التكرار	أدعم قيادة المرأة للعمل لأنه يكسبها احترام الآخرين لها. (8)
		11.6 2%	18.6 0%	18.6 0%	32.55 %	18.60 %	النسبة %	
1.42	3.79	12	21	3	3	4	التكرار	أرفض وجود امرأة في مركز قيادي لأنها لا تسمح بالمناقشات مع من ترأسهم. (15)
		27.9 0%	48.8 3%	6.97 %	6.97% %	9.30% %	النسبة %	
1.74	2.86	6	9	9	11	8	التكرار	أشجع تولي المرأة قيادة العمل كي تسد عجز في القيادات الرجالية. (16)
		14.0 %	20.9 3%	20.9 3%	25.60 %	18.60 %	النسبة %	
1.82	3.44	11	15	4	8	5	التكرار	أساند رفض تولي المرأة منصب قيادي في عملها. (17)
		25.6 0%	34.8 8%	9.30 %	18.60 %	11.62 %	النسبة %	



1.80	2.34	3	9	4	11	16	التكرار	أرفض سعي المرأة في مركز القيادة للسيطرة والتحكم في المرؤوسين. (22)
		6.97 %	20.9 3%	9.30 %	25.60 %	13.95 %	النسبة %	
1.34	3.00	5	11	9	15	3	التكرار	ألاحظ صرامة المرأة في مركز القيادة مع المرؤوسات أكثر من المرؤوسين. (23)
		11.6 2%	26.6 0%	20.9 3%	34.88 %	6.97 %	النسبة %	
1.71	2.77	5	11	3	17	7	التكرار	أشجع وجود المرأة كقائدة في العمل لأنها لا تفرق في المعاملة بين الرجل والمرأة (28)
		11.6 2%	26.6 0%	6.97 %	39.53 %	16.27 %	النسبة %	
1.52	2.86	الإجمالي						

### الجدول رقم (19): التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي، الانحراف المعياري للبعد السلوكي

من خلال قراءة نتائج الجدول رقم ( 19 ) الذي أوضح الإجابات على البعد السلوكي للاتجاه أنها كانت على خيار " لا أدري" وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذه الإستراتيجية إذا بلغ ( 2.86 ) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي ( من 2.6 إلى أقل 3.4 )، وهي تدل على الحيادية عن سلوكياتهم تجاه القيادة النسائية مما برز تشتت في إجاباتهم نحو هذا الموضوع بقيمة (1.52).

ومن خلال هذه النتائج، نجد أن معظم آراء مفردات عينة الدراسة حول البعد السلوكي كانت إجاباتهم "معارض" هذا ما وضحته الدراسة بحصول البند ( 2-4-22 ) على متوسطات متقاربة ( 2.02 - 2.16 - 2.34 ) على الترتيب، أما فيما يخص الإجابات البنود ( 8 - 16 - 17 - 28 ) فئة الثالثة "لا أدري" الذي تحصلوا على متوسطات متقاربة ( 2.72 - 2.86 - 3.44 - 3 - 2.77 ) مع العلم أن البعد

(3) " أساند أي امرأة تسعى للوصول إلى قيادة العمل لثقتي في دقتها ونظامها" حضي بدرجة " موافق" الذي بلغ المتوسط الحسابي (3.55) وانحراف معياره (1.82) وهذا ما يدل على التشتت.

## 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

### 2-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

والتي جاءت على نحو التالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية باختلاف الجنس (ذكور، إناث)

ولاختبار هذه الفرضية سنحاول الاعتماد على فرق المتوسطين  $t$  ( Test- TpourTest d'échantillons indépendants ) لكل فقرات اتجاهات عن القيادة النسائية محل الدراسة تعزى إلى الجنس.

عند مستوى الدلالة 0.05

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	Sig	مستوى الدلالة
ذكور	3.01	0.66	-2,34	41	0.60	0.05
إناث	2.24	0.26				

جدول(20): نتائج اختبار  $t$  للفروق في متوسط اتجاهات أساتذة نحو القيادة النسائية تعزى لمتغير

### الجنس

يتبين من خلال الجدول السابق لاختبار "t" للعينات المستقلة لحساب الفروق بين الجنسين، في الاتجاه نحو القيادة النسائية حيث قدر المتوسط الحسابي ب3.01 عند الذكور، في حين قدر عند الإناث ب (2.24) أما الانحراف المعياري تقدر ب (0.66) عند الذكور و(0.26) عند الإناث ونلاحظ أن قيمة "t" (-2,34) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، لأنها أكبر من مستوى الدلالة 0.05 كما أن Sig يساوي (0.60) وأكبر من 0.05 وهذا ما يؤكد عدم تحقق الفرضية الأولى بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية.

**2-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:**

والتي جاءت على نحو التالي:

توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية باختلاف الدرجة العلمية ( ماجستير، دكتوراه).

- ولاحظنا هذه الفرضية سنحاول الاعتماد على فرق المتوسطين  $t$  (Test- TpourTest d'échantillons indépendants) لكل فقرات (اتجاهات نحو القيادة) محل الدراسة تعزى إلى الدرجة العلمية

عند مستوى الدلالة 0.05

درجة العلمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	Sig	مستوى الدلالة
ماجستير	2.05	0.44	0.35	41	0.15	0.05
دكتوراه	3.67	0.61				

**جدول (21): نتائج اختبار  $t$  للفروق في اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية درجة العلمية**

يتبين من خلال الجدول (21) لاختبار " $t$ " للعينات المستقلة لحساب الفروق بين الدرجة العلمية، في الاتجاه نحو القيادة النسائية حيث قدر المتوسط الحسابي ب (2.05) عند أساتذة الجامعة الذي يتمتعون بدرجة ماجستير، في حين قدر ب حاملين الدكتوراه ب (3.67) أما الانحراف المعياري تقدر ب (0.44) درجة ماجستير ب (0.61) عند درجة دكتوراه ونلاحظ أن قيمة " $t$ " (0.3) وهي قيمة غير دالة إحصائية ، لأنها أكبر من مستوى الدلالة 0.05 كما أن **Sig** يساوي (0.15) وأكبر من 0.05 وهذا ما يؤكد عدم تحقق الفرضية الثانية بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية حسب الدرجة العلمية.

**2-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:**

والتي جاءت على نحو التالي:

لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية باختلاف الانحدار الجغرافي ( حضري / ريفي )

- ولاختبار هذه الفرضية سنحاول الاعتماد على فرق المتوسطين  $t$  (Test- TpourTest d'échantillons indépendants) لكل فقرات (اتجاهات نحو القيادة) محل الدراسة تعزى إلى الانحدار الجغرافي

عند مستوى الدلالة 0.05

مستوى الدلالة	Sig	درجة الحرية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحدار الجغرافي
0.05	0.43	41	-1,20	1.15	4.75	ريفي
				0.32	1.82	حضري

جدول(22): نتائج اختبار  $t$  للفروق في اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية حسب الانحدار الجغرافي

يتبين من خلال الجدول (22) لاختبار "t" للعينات المستقلة لحساب الفروق حسب الانحدار الجغرافي، في الاتجاه نحو القيادة النسائية حيث قدر المتوسط الحسابي ب( 4.75 ) سكان الانحدار الريفي، في حين قدر الانحدار الحضري ب( 1.82 ) أما الانحراف المعياري تقدر ب( 1.15 ) عند الانحدار الريفي و( 0.32 ) عند الانحدار الحضري، ونلاحظ أن قيمة "t" (-1,20) وهي قيمة غير دالة إحصائية، لأنها اكبر من مستوى الدلالة 0.05 كما أن Sig يساوي ( 0.43 ) وأكبر من 0.05 وهذا ما يؤكد عدم تحقق الفرضية الثالثة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية حسب الدرجة العلمية الانحدار الجغرافي .

### 3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضيات الدراسية:

بعد عرض النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة، سيتم مناقشتها على ضوء الفرضيات المصاغة سابقا والمتمثلة في الآتي :

#### 3-1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

التي حاولت الكشف عن عدم وجود فروق في الاتجاه نحو قيادة النسائية التي تعزى لمتغير الجنس، أوضحت التحليلات الإحصائية لها المبينة من خلال الجدول رقم(20) ، من خلال اختبار "t" للعينات المستقلة أنه غير دال إحصائياً، وبالتالي عدم تحقق الفرضية الجزئية الأولى، وربما يرجع ذلك لأسباب أهمها أن عيني الذكور والإناث لها خصائص مختلفة، وبذلك فمتغير الجنس في هذه الشريحة الاجتماعية المهمة يعطينا دليل على الاختلاف في الاتجاه نحو القيادة النسائية، قد يرجع إلى أن المجتمع

الجزائري مجتمع ذكوري وأن اتجاه الأنثى يختلف تماما على الذكر، وأيضا قد يرجع الاختلاف إلى اختلاف الخصائص سواء كانت النفسية أو الفكرية أو حتى الجسمانية حيث أنثى تتمتع بدقة والنظام والرجل يتمتع بالحكمة في اتخاذ القرارات. وهذا ما تطابقت اتفقت هذه الأخيرة ( دراسة بفرلي و براوان 1995 ) بعنوان: " مهارات القيادة لدى الذكور والإناث" فقد كشفت أن المديرات أكثر نظاما وتعاوننا من المديرين، ويمتلكن مهارات القيادة من خلال التدريب والعمل المتواصل المنظم، وأيضا تتماشى مع العالم كونفوشيوس حيث ابرز ما يجب أن يكون في القائد معالجته لأية مشكلة أن يضع في اعتباره آراء تابعيه وان يتيح لهم الفرصة لإبداء هذه الآراء وأكد على ضرورة توافر المعرفة لدى القائد وأن يتبع أسلوب الحكمة والقدوة الحسنة والإدراك الواعي لعادات وتقاليد التابعين.

أيضا تتفق نتائج دراستنا مع دراسة( د.فوقية حسن عبد الحميد رضوان و د.محمد بيومي علي بيومي 2004)، بعنوان " اتجاهات المرؤوسين من الجنسين نحو القيادة النسائية حيث برزت فيها استجابات وهي أن المرؤوسين الرجال كانوا أكثر سلبية من المرؤوسات النساء في اتجاهاتهم نحو القيادة النسائية ومن هنا يتبين أن الأساتذة الجامعة يبرزون اتجاهاتهم باختلاف الجنس.

### 3-2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال عرض نتائج الفرضية الجزئية تبين أن نتيجة المتوصل إليها جاءت عكس الفرضية المصاغة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أساتذة نحو القيادة النسائية باختلاف الدرجة العلمية ، حيث كشفت نتائج المعالجة الإحصائية بوجود عدم اختلاف في اتجاهات أساتذة نحو القيادة النسائية تبعا لمتغير الدرجة العلمية ( ماجستير/ دكتوراه)، ويمكن تفسير هذه نتيجة إلى أن هذه الفروق لا تأخذ بعين اعتبار في بناء اتجاه أو في إبراز الاتجاه نحو موضوع القيادة النسائية، وقد يرجع سبب ذلك إلى تشابه الظروف التعليمية والثقافية والاقتصادية والبيئية لجميع المستويات من المؤهلات العلمية، حيث يقومون بتدريس نفس المناهج المدرسية، وفي نفس الوقت البيئة التعليمية، وتلقي التغذية الراجعة من تقييم نفس المشرفين خلال العملية التعليمية، جميع هذه العوامل قد تساهم في تقليص الفروقات بينهم، لذا هذا ما يفسر عدم اختلاف في اتجاهاتهم نحو القيادة النسائية، كما وضحت نتيجة دراسة (الأمين، عمير 2001) التي أشار إلى المؤهل العلمي ، وتأثيره في السلوك القيادي ليس هي إلا أحد العوامل التي ينبغي أن تدرس بعناية وبنظرة تكاملية. وهذا ما يبرز عدم اختلاف الجوهرية في متغير الدرجة العلمية حيث أن حامل دكتوراه قد يحمل نفس الاتجاه أستاذ الذي تكون من مؤهلاته العلمية ماجستير

ولكن تنافت دراستنا الحالية مع دراسة العمار (1982) بعنوان: "أثر التعليم في الاتجاهات نحو عمل المرأة السعودية" حيث وأظهرت أن لمستوى تعليم أفراد العينة دوراً في تباين وجهات نظرهم حول عمل المرأة السعودية. وخاصة عندا وضح الاختلاف حسب الدرجة العلمية في تمثيل عينة حيث كانت طلبة جامعيين واقل طلبة أقل مستوى من الجامعيين ووجت تباين فيما بينهم حو اتجاهاتهم، كذلك أبرزت الدراسة فروقاً في اتجاهات الطلبة من حيث الجنس .

لذا إبراز الاتجاه ليس مرتبط بالدرجة العلمية سواء ماجستير أو دكتوراه قد ترجع إلى عوامل أخرى و متغيرات أخرى تتحكم في بنائه.

### 3-3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة :

أما الفرضية الثالثة التي تنص على أن " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية تعزى إلى متغير الانحدار الجغرافي"، وقد قيست هذه الفرضية ب اختبار "t" حيث أوضحت النتائج بعدم تحقق الفرضية وكان هذا واضحاً في المتوسطات الحسابية، حيث أظهرت أن الأساتذة من بيئة ريفية يدخلون في دائرة الموافقة على موضوع القيادة النسائية أما بالنسبة للأساتذة الحضر كانت اتجاههم معارضة حول القيادة النسائية وقد يرجع هذا الاختلاف على طبيعة البيئة المعاش فيها، وطبيعة العمل الذي يترك آثار سواء فكرياً أو وجدانياً أو سلوكياً حيث أن الاحتكاك المهني وتغيير بيئة المعاش فيها قد يكون تأثير في تغيير وجهات نظر وقد يحدث تشريط الكلاسيكي ويشير ذلك إلى أن المشاعر الايجابية أو السلبية نحو موضوع ما يمكن أن تتكون وتنمو لدى الفرد مستقلة تماماً عما نعتقده عنها. والكثير من مشاعرنا يحتمل أنها تشتمل على بعض آثار التشريط الكلاسيكي معنى إذا تلقى معاملة جيدة والإحساس بمشاعر ايجابية قد تؤدي إلى زيادة تأييد فكرة القيادة من قبلها، والعكس على علم أن العينة جزء منها أنها كانت تحت قيادة مرأة وقد يكون سبب إعطاء الانطباع على كل من أساتذة سواء أساتذة ذات الانحدار الحضري أم ريفي، ومن وأهم ما قدمته هذه النظرية الدوافع على أن منحى " التوقع - القيمة" إذا يعتبر " أن الاتجاه تقويم لموضوع ما، بإعزاء معتقدات ذات قيم أوزان متوقعة إليه وتكاملها لتشكل الاتجاه نحوه". وعليه فإن الأفراد يقبلون المواقف والاتجاهات التي تجعلهم يتوقعون بشكل أكبر إمكانية الحصول على فوائد ونتائج جيدة ويرفضون الاتجاهات التي تؤدي إلى نتائج سلبية غير مرغوبة، وعليه أن الاتجاهات حول القيادة نسائية قد ترجع إلى الاختلاف في ماهو منصب على ما يسعى

إليه الإنسان من تحقيق مكاسب أكثر ويتحصل من خلال تلك الاتجاهات فائدة تشبع حاجاته. أن الفرد الفعال فيما يريد.

### 3-4 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة:

من خلال عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات، أظهرت عدم تحقق الفرضية العامة التي مفادها: "اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية ايجابية" وذلك من خلال نتائج الجداول التالية رقم (17)، (18)، (19)، أن المتوسطات الحسابية العامة المرجحة، كانت معظمها بين (2.6 - 3.4) والتي تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى "لا أدري" وهذا يدل على أن الأساتذة كانوا محايدين في اتجاهاتهم نحو القيادة النسائية، بالنسبة للعينة ككل سواء عند الذكور أو الإناث، هذا على الرغم من أن لا توجد فروق بين العينتين، لم تكن دالة إحصائياً، كما لم تكشف النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق بين الانحدار الجغرافي ونفت أيضاً أن هناك اختلاف بالنسبة للدرجة العلمية. فقد كان الاعتقاد السائد في بادئ الأمر أن اتجاهات الأساتذة عموماً تؤثر في سلوكهم طبقاً لطبيعة الاتجاه الذي يتبناه كل منهم، باعتبار أن الاتجاهات لدى الأساتذة سواء سلبية أو إيجابية تجعل منهم يميلون للفعل السلوكي الذي يعبر عن اتجاههم، انطلاقاً من أن المكونات الأساسية للاتجاه تعمل في نسق معين بحيث أن المكون السلوكي ينتج من خلال خبرة معرفية - انفعالية، كما تبين ذلك من خلال التراث الأدبي للدراسة، ومن خلال الملاحظات الميدانية يلاحظ أن الجامعات ومراكز أخرى إدارية تبرز من توضيح موضوع القيادة وخاصة القيادة النسائية وتكون ضمن مواضيع مقررة تدريسياً تنظيم ملتقيات حول الموضوع، لكن من خلال نتائج الاستبيان والدراسة ككل، تبين أن الأغلبية الساحقة للأساتذة الجامعيين لا يبدون آراءهم بشكل صريح، وهذا ما يبين أنه ليس شرطاً أن يتطابق اتجاه الفرد كما يعبر عنه لفظياً مع سلوكه الفعلي، كما يعني ذلك أنه لا يشترط أن يقوم كل أستاذ جامعي أن يعبر عن آرائه، فالأستاذ الجامعي على الأغلب يعيش في جو أوسع من مجال التدريس وقد تكون اتجاهاته حسب مجالات أو مواقف عديدة يلتقي بها في الواقع. وفي النهاية تعبر عن حياته النفسية والاجتماعية

## 4- توصيات واقتراحات :

تعتبر التوصيات بمثابة الشق التطبيقي لأي عمل، ومن ثم فإن التوصيات ينبغي أن تتعامل مع ما هو متاح في الواقع العملي بعيدة عن النظريات وذلك لمراعاة مقتضيات الواقع وظروفه من حيث الإمكانيات المادية و البشرية، حتى تصبح هناك قيمة لتوصية أي بحث.

ومن خلال العمل الميداني ونتائجه يمكن صياغة التوصيات فيما يلي:

- تقترح الدراسة تغطية المجتمع الجزائري والمجتمع القالمي، أيضا بالدراسات الخاصة بمسألة القيادة النسائية بصفة عامة، واتجاهات أساتذة الجامعة لهذا الموضوع بصفة خاصة.
- تنظيم ندوات ثقافية يكون مضمونها خاص بمدى دور المرأة والمجودات المبدولة لها في مجال العمل.
- تكريم العاملات والإشادة بالدور المهم الذي تقوم به مما يرفع من قيمتها ويحسن من أدائها.
- تخفيف العبء الملقى على كاهل المرأة من قبل الأسرة حتى تنظم أعمالها والقيام بوظيفتها على أكمل وجه.
- تحسين أوضاع العمل وفق ما يتلاءم مع قدراتهن النفسية والاجتماعية والمعرفية في العمل القيادي.
- ترقية وتنمية دور المرأة العاملة من خلال فتح باب المشاركة في النوادي العلمية والثقافية داخل مجال العمل قصد رفع المستوى العلمي لها.

و نظرا لقلة الدراسات المحلية التي تناولت موضوع الدراسة نقترح بعض الدراسات التي نتناول موضوعنا لكن من جهة متغيرات أخرى كدراسة القيادة النسائية وعلاقتها بطلاق المرأة، أو بوفاة الزوج، أو بسن المرأة القائدة، أو دراسة القيادة النسائية من جهة اتجاهات فئات أخرى من المجتمع كعامّة الناس أو الإداريين.....



## الخاتمة:

يجدر بالأستاذ أن يهتم بما تسفر عنه البحوث التربوية و العلمية طالما يتعذر عليه هو القيام بهذا الإنجاز, فالباحث لا يستقر له حال و لا يرتاح له بال أمام علمه و حيرته و فضوله في إسعاد غيره و إراحة ضميره تقديرا لما هو في حاجة إليه .

و ما وصل إليه الباحث من خلال هذه الدراسة و الوقوف على مدى مجاهدة الأستاذ في أدائه أمام الضغوطات في الوسط الجامعي, الأمر الذي مكنه من حوصلة نتائج و حصر أهدافه , فقد كشفت لنا الدراسة وجوب و استخدام و توظيف إستراتيجيات مميزة حسب مثيراتها المختلف الموقف الضاغطة بالوسط الجامعي و التي تتمثل في حل المشكل, الدعم والمساندة ,التجنب,الانسحاب,التواصل,الاعتماد على النمط التقليدي,الاعتماد على الدين والأخلاق.

فان حسن الأستاذ توظيفها وفق ما يناسب مصادر ضغوطه بالوسط الجامعي فهو بذلك يحقق استقرار توازنه بما يسمح له دائما بالمرونة في التكيف وحسن التفاعل مع مختلف عناصر محيطه التربوي.

أولاً: الكتب

- القرآن الكريم.

1. أحمد، البقري (1987): القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام (دط)، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
2. بلقاسم، سلاطنية، حميد، جيلاني (2004): منهجية العلوم الاجتماعية (دط)، دار الهدى، الجزائر.
3. جمال، حسين، الأوسي (1988): علم النفس العام (دط)، جامعة بغداد، بغداد.
4. حميد، مقدم (2003): الإحصاء و القياس النفسي و التربوي (د ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
5. روبرت، مكلفين، رينشارد، غروس، ترجمة ياسمين، حداد (2002): مدخل إلى علم النفس الإجتماعي (دط).
6. زيد مني، عبودي (2008): القيادة ودورها في العملية الإدارية (دط)، دار البلدية، بيروت.
7. زين العابدين، درويش (1999): علم النفس الاجتماعي، أسسه وتطبيقاته (دط)، دار الفكر العربي، القاهرة.
8. سامية حسن، الساعاتي (2006): المرأة و المجتمع المعاصر (دط)، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة.
9. سعد السيد، عبد الرحمان (1998): مقدمة في علم النفس الاجتماعي (دط)، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة.
10. سلام، حافظ (2007): مقدمة في علم النفس الاجتماعي (دط)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان.

11. سيد، الجلال(1989):علم النفس الاجتماعي (دط)، منشورات جامعة فار يونس، ليبيا.
12. طاهر محمد، كلالدة(2008): تنمية وإدارة الموارد البشرية (ط1)، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، بيروت.
13. طاهر، كمال(2005): أساسيات في علم النفس الاجتماعي(دط)، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة.
14. عباس محمد، عوض(دس): علم النفس(دط)، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.
15. عبد الحميد محمد، سيد(2004): علم النفس الاجتماعي المعاصر(ط2)، إدراك للنشر.
16. عبد الرحمان، شكري(1988):الاتجاهات المعاصرة(دط)، مكتبة الأسرة، القاهرة.
17. عبد الرحمان، عيسوي(1974): دراسات في علم النفس الاجتماعي(ط1)، دار النهضة العربية، بيروت.
18. عبد السلام محمد، ياسين(1981): مدخل في علم النفس الاجتماعي(دط)، دار النهار للنشر، بيروت .
19. عبد العزيز السيد، شخص(2010): علم النفس الاجتماعي(ط1)، دار القاهرة للكتاب، القاهرة.
20. عبد الفتاح محمد، دويدار(1999): سيكولوجية العلاقة بين مفهوم الذات و الاتجاهات(دط)، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.
21. عبد الفتاح محمد، دويدار(2006): علم النفس الاجتماعي(دط)، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.
22. عبد اللطيف محمد، شحاتة(دس): سيكولوجية الاتجاهات(دط)، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة.
23. عبد اللطيف، خليفة(2000): دراسات في علم النفس الاجتماعي(ط2)، دار القباء، القاهرة.

24. علي أحمد عبد الرحمان، عياصره(2006): القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية(ط1)، دار الحامد،الأردن.
25. عيسى، بوزغينة(2003): قطاع الشباب واقع وأفاق(ط1)، دار الشريعة، الجزائر.
26. كامل علوان، الزبيدي (2003): علم النفس الاجتماعي(دط)، الوراق للنشر و التوزيع،عمان.
27. محمد سعد عبد اللطيف، محمد خليفة(2001): علم النفس الاجتماعي(دط)، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة.
28. محمد عبد الباقي، سلوى(2002): موضوعات في علم النفس الاجتماعي(دط)، مركز الإسكندرية للكتابة، القاهرة.
29. محمد عبد السلام، يونس(2008): القياس النفسي(ط1)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان.
30. محمد، جعلوك(1999): القادة هل يولدون؟ أم يصنعون(ط1)، دار الراتب الجامعي، بيروت.
31. محمد، شفيق(1997): الإنسان و المجتمع، مقدمة في السلوك الإنساني و مهارات القيادة و التعامل، مكتب الجامعي الحديث، القاهرة.
32. محمد، كمال (1996): علم النفس الاجتماعي(ط1)، دار الكتب العلمية، بيروت.
33. محمود، التيمي(1992) : موضوعات في فن القيادة(دط)، المؤسسة العربية للدراسات والنشر،عمان.
34. معتز عبد، الله(1992): بحوث في علم النفس الاجتماعي و الشخصية(م1)، مكتب لأنجلو المصرية، القاهرة.
35. نزاف، كنعان (2007): القيادة الإدارية(ط3)، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان.
- والتوزيع، القاهرة.

ثانيا: رسائل ومذكرات

1. إبراهيم، الحسن (2012): السمات و المهارات التي تتميز بها المرأة، رسالة دكتوراة.
2. أحمد فاروق، بوعمامة(2010): القيادة ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير.
3. سمية، جحايشية(2010): أثر السلوك القيادي على فعالية أداء الموظفين في المؤسسة، الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لسانس في العلوم الاجتماعية، قالمه.
4. مريم، عيادي(2009): استخدام الأستاذ الجامعي للانترنت، رسالة لسانس.
5. نور الدين، صالح(2004): الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين، رسالة دكتوراه.

ثالثا: المجلات والملتقيات والمواقع

أ)المجلات:

1. مجلة آداب و العلوم الاجتماعية(2012)، العدد15، سطيف، الجزائر.

ب) المواقع الإلكترونية:

1. <http://mawdoo3.com>(2016)

ج) الملتقيات

1. سعيد، المنقاش(2006): قضية الإدارة النسائية و الرجالية في مؤسسات التعليم العالي

للفتاة، عبد الله للبحوث والدراسات الإستراتيجية، جدة

ثالثا: مراجع باللغة الأجنبية

1. Vandeveld, Daillier, Hélène(1980), **Femmes Algériennes à travers la condition féminine dans les conditions depuis l'indépendance**, OPU, Alger.

## ملخص الدراسة: اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف على دلالة الفروق في اتجاهات أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية وفقا لمتغير الجنس (ذكر/ أنثى)، وفقا لمتغير الدرجة العلمية (ماجستير/ دكتوراه) وحسب متغير الانحدار الجغرافي (ريفي / حضري) وبلغت عينة الدراسة (19 أستاذ - 24 أستاذة) أي العينة الكلية (43) أستاذ، في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قالمة - قسم العلوم الاجتماعية حيث تم استخدام استمارة اتجاهات نحو القيادة، كأداة لجمع البيانات وتم استخدام أيضا المعالجات الإحصائية اللازمة (متوسطات الحسائية، انحراف المعياري، واختبار " t للإبراز الفروق إحصائيا.

دللت النتائج على عدم وجود اتجاهات إيجابية لدى أساتذة الجامعة نحو القيادة النسائية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهاتهم باختلاف الجنس، وعدم وجود فروق دالة باختلاف الدرجة العلمية وحتى الانحدار الجغرافي، تمت مناقشة هذه النتائج بالعودة إلى الدراسات السابقة وما كتب نظريا حول الموضوع.

اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	التخصص
مشطر حسين	دكتوراه	علوم التربية
مهري نادية	أستاذة مساعدة ب	علم النفس
هامل أميرة	ماجستير	علم النفس التربوي
براهمية سميرة	دكتوراه	علم النفس العيادي
لعريبي سعيدة	أستاذة مساعدة ب	علم النفس
العافري مليكة	أستاذة مساعدة	علم النفس الاجتماعي
بورصاص فاطمة الزهراء	أستاذة مساعدة ا	علم النفس التربوي
مكناسي محمد	ماجستير	علم النفس